



**Norges**

**Handelshøyskole**

*Norwegian School of Economics  
and Business Administration*

**LEDERLEGITIMITET**  
**– en eksplorativ studie**

**Kristijane Cook Bulukin**

Avhandling levert til Institutt for strategi og ledelse  
ved Norges Handelshøyskole for  
graden dr.oecon.

Desember 2004

05K 000000

65.012.4

8871

**ISBN 82-405-0122-2**

## Sammendrag

Formålet med avhandlingen er å utforske i hvilken grad kompetansemedarbeideres reaksjoner på lederes måte å lede på påvirkes av regler og lederes organisering av ledelsesprosessen ved bruk av dem. Medarbeideres reaksjoner gjenspeiler lederlegitimitet. Lederlegitimitet er forstått som en anerkjennelse medarbeidere tilfører lederen i lys av lederens måte å lede på, og kan oppfattes som en aksept og godkjenning av lederens måte å anvende sin makt. Lederlegitimitet er definert i forlengelsen av begrepet ledelse – å bidra til organisasjonens mål gjennom andre og i relasjon med andre. Ledelse rommer en måldimensjon og en atferdsdimensjon. Med utgangspunkt i de to dimensjonene er begrepet *Medarbeiderreaksjoner* begrepsfestet ved tre dimensjoner. Dimensjonene danner grunnlaget for en kryssklassifisering som gir oversikt over forskjellige mulige reaksjonsmåter hos medarbeidere. De tre dimensjonene er operasjonalisert og analysert og deretter reorganisert til to dimensjoner, som danner utgangspunktet for en ny kryssklassifisering.

Det er samtidig forskjellige innfallsvinkler som kan belyse lederlegitimitet. Lederes personlige egenskaper og karisma kan bidra til lederlegitimitet. Lederes fagkompetanse og anvendelse av belønningssystemer kan også underbygge lederlegitimitet. I denne avhandlingen fokuseres det på regler og bruk av regler som en forklaringsmekanisme. Regler handler i avhandlingen om hvorvidt de finnes og er utbredt. Men regler omhandler også lederens bruk av regler og hvordan regelbruken oppleves. Regler er derfor begrepsfestet ved tre dimensjoner som er operasjonalisert, analysert og deretter reorganisert til to dimensjoner innenfor fire substansielle regelområder: medvirkningsregler, etiske regler, overordnede lover, regler og avtaler samt helse-, miljø- og sikkerhetsregler.

Den empiriske arenaen er universitetssykehusene Rikshospitalet Universitetsklinikk og Haukeland Universitetssykehus. Data er hentet gjennom en spørreundersøkelse til medarbeidere ved Medisinsk avdeling, Barneklubben og Personalavdelingen ved hvert av de to sykehusene. Grunnantagelsen i avhandlingen angir en mulig kausal sammenheng men denne testes ikke. Designen i studien har en eksplorativ og åpen karakter der hensikten er å undersøke om tendenser til lederlegitimitet i den betydningen det gjøres rede for i avhandlingen, kan etterspores i datamaterialet. I hovedanalysen undersøkes det ved bruk av diskriminantanalyse hvor sterkt og på hvilken måte medarbeiderreaksjoner skiller seg fra hverandre i lys av regler og organisering av ledelsesprosessen.

Hovedfunnene er for det første at regler i seg selv ser ut til å være viktige, og at regelfølgning mer allment, ikke bare regler, er viktig for lederlegitimitet. For det andre er fokus rettet mot et mønster som viser at regler skaper positiv oppslutning om lederens utøvelse av ledelse i særlig grad dersom kompetansemedarbeidere opplever selv å bidra til målene. Det er generert hypoteser om funnene. Til slutt er det påpekt at selv om hovedmønsteret skiller mellom dedikert reaksjonsmåte på den ene siden og opponerende og oppgitt reaksjonsmåte på den andre siden langs diskriminantfunksjonen *Regler og organisering av ledelsesprosessen*, er det samtidig antydninger til variasjon i mønsteret for profesjoner og mønsteret for kjønn langs funksjonen. Forskjellige innfallsvinkler er diskutert i et forsøk på å forklare hvorfor variasjonene er til stede. Det er samtidig så små forskjeller at det ikke har vært naturlig å generere hypoteser om profesjon og kjønn.



# Forord

Resultatet av en fire års prosess foreligger, og det er mange personer som på sitt vis har bidratt til at det nå kan settes et punktum for avhandlingen, og at nye mål kan stakes ut.

Først vil jeg rette en stor takk til min veileder, professor Tom Colbjørnsen. Hans fokus på struktur, på hva innsamlede data egentlig forteller, samt hans evne til å se de overordnede linjene har vært meget viktig i avhandlingsprosessen. Hans skarpe blikk og direkte tilbakemeldinger har også vært viktige og til nytte – selv om jeg ikke alltid har sett like fornøyd ut. Tom ansopret meg til å starte arbeidet med avhandlingen og har oppmuntret meg underveis samtidig som han på sitt strenge vis har utfordret meg. Det har vært viktig og riktig. Jeg vil også takke de to andre medlemmene i komiteen, professor Odd Nordhaug og professor Kjell Arne Røvik. Deres kommentarer har vært konstruktive og kyndige.

Gjennom avhandlingsprosessen har jeg hatt stor glede av kontakt med ressurspersoner i sykehussektoren, som data er hentet fra, og deler av næringslivet for øvrig. Takk til Trond Søreide ved Haukeland Universitetssykehus og til Mona Lilleheim ved Rikshospitalet Universitetsklinikk. Begge har på sitt vis inspirert meg i arbeidet. Takk også til avdelingslederne ved Medisinsk avdeling, Barneklubben og Personalavdelingen ved begge sykehusene for å ha tatt imot meg på en utrolig imøtekommende, interessert og vennlig måte. Takk til medlemmene i ressursgruppen Mangfold i ledelse i Bergen Næringsråd for støtte og omtanke. En spesiell takk til Jacob Bleie for et ekte engasjement og for å lese stemninger og uttrykk og deretter sende meg oppbyggende mail. Takk også til styret i Bergen Næringsråd for deres interesse for prosessen og til alle dem som fra sidelinjen har fulgt med.

Jeg vil også rette en helt spesiell takk til flere på Institutt for strategi og ledelse. Anne Cathrin Haueng viste en fantastisk imøtekommenhet og inkluderende tilnærming da jeg begynte på instituttet, og dette er fulgt opp med mange forskjellige treffpunkter underveis. Inger Stensaker er der både som venn og diskusjonspartner. Astrid Kaufmann er en som har våget å åpne dører for meg. Christine Meyer, Hilde Fjellvær, Irene Nygårdsvik og Inger Beate Pettersen har på sine måter vært viktige i miljøet rundt meg. Birthe Kåfjord Lange har den senere tid kommet inn som en betydningsfull kollega. Betydningsfull fordi vi er helt på nett men likevel våger å utfordre hverandre. Erik Døving og Karen Modesta Olsen har alltid stilt opp når jeg har trengt kompetente diskusjonspartnere i metodiske problemstillinger. En spesiell takk til Karen fordi hun er den hun er. Takk til Kjell Grønhaug for alltid å være engasjert og positiv, og til det øvrige miljøet ved instituttet – inkludert Wenche Mørch, May-Britt Rød og Lone Haugsvær.

”Ledergruppen” har også vært lærerik og oppmuntrende å være en del av: Takk til Tom Colbjørnsen som tok initiativ til gruppen, og til de andre deltakerne: Vidar Lunde, Tore Hillestad, Lasse Lien, Tor Øyvind Baardsen, Inger Stensaker og ikke minst Katarina Østergren. Katarina har en evne til å være aktiv og engasjert parallelt med en nennsom diskresjon som gjør henne til en høyt skattet kollega og venn.

Til slutt vil jeg takke min mann Atle for å være positiv til at jeg skulle starte arbeidet med avhandlingen, og for å minne meg om å holde fokus på mine sterke sider og på målet. Takk også til mine svigerforeldre Sølvi Teisberg for oppmuntring og omtanke, Per Teisberg for kvalifisert tilbakemelding og for alltid å være interessert i selve problemstillingen, og Birger Bulukin for velment nysgjerrighet og oppfølging. Selvfølgelig også takk til min mor dr.art.

Sylvi Cook Evjenth for å være foregangsbilde. Takk til mine veldig gode venner Camilla Jebsen og Kjetil Smørås, og Camilla Grung og Sindre Grotmol for ekte engasjement og villighet til å bruke tid på meg, og til Sissel Pettersen for å være ”i kulissene”.

Og – takk til Peter og Nikolai for å stadig forsvare at deres mor har det travelt og ikke må forstyrres, og for at dere aldri er syke!

# Innholdsfortegnelse

Liste over figurer .....	IX
Liste over tabeller .....	XI
<b>DEL I INTRODUKSJON</b> .....	<b>2</b>
<b>1 Lederlegitimitet</b> .....	<b>4</b>
1.1 Tema og formål .....	4
1.2 Bakgrunn og bidrag .....	6
1.3 Metodisk tilnærming .....	10
1.4 Kort presentasjon av den empiriske arenaen .....	10
1.5 Avhandlingens oppbygning og struktur .....	10
<b>2 Forskningsdesign og metode</b> .....	<b>14</b>
2.1 Forskningsdesign .....	14
2.2 Forskningskontekst .....	15
2.3 Datainnsamling .....	16
2.4 Beskrivelse av data .....	19
2.5 Dataanalyse .....	21
2.6 Oppsummering .....	22
<b>DEL II HVA ER LEDERLEGITIMITET?</b> .....	<b>24</b>
<b>3 Lederlegitimitet</b> .....	<b>26</b>
3.1 Innledning .....	26
3.2 Medarbeiderreaksjoner og lederlegitimitet .....	26
3.3 Medarbeiderreaksjoner: tre dimensjoner .....	32
3.4 Den tredimensjonale kryssklassifiseringen av Medarbeiderreaksjoner .....	35
3.5 Oppsummering .....	40
<b>4 Operasjonalisering og måling av lederlegitimitet</b> .....	<b>42</b>
4.1 Innledning .....	42
4.2 Utvikling av mål .....	42
4.3 Operasjonalisering av Medarbeiderreaksjoner .....	43
4.4 Måling av Medarbeiderreaksjoner .....	52
4.5 Fra tre dimensjoner til to faktorer .....	58
4.6 Oppsummering .....	60
<b>DEL III HVA FORKLARER LEDERLEGITIMITET?</b> .....	<b>62</b>
<b>5 Regler, en forklaringsmekanisme for lederlegitimitet</b> .....	<b>64</b>
5.1 Innledning .....	64
5.2 Forskjellige forklaringsmekanismer for lederlegitimitet .....	64
5.3 Forklaringsmekanismen <i>Regler</i> .....	65
5.4 Substansielle regelområder .....	75
5.5 Oppsummering .....	86

<b>6 Operasjonalisering og måling av Regler .....</b>	<b>88</b>
6.1 Innledning.....	88
6.2 Utvikling av mål.....	88
6.3 Operasjonalisering av Regler .....	88
6.4 Måling av <i>Regler</i> .....	100
6.5 Oppsummering .....	112
<b>DEL IV REGLER OG LEDERLEGITIMITET.....</b>	<b>114</b>
<b>7 Analyse .....</b>	<b>116</b>
7.1 Hva skal undersøkes? .....	116
7.2 Analysestrategi .....	116
7.3 Analyse, resultater og tolkning.....	119
7.4 Oppsummering .....	127
<b>8 Hovedfunn og hypoteser for videre forskning.....</b>	<b>130</b>
8.1 Innledning.....	130
8.2 Regler og lederlegitimitet.....	130
8.3 Regler, lederlegitimitet og kompetansemedarbeiders opplevelse av selv å bidra....	132
8.4 Delanalyser.....	135
8.5 Oppsummering .....	139
<b>9 Konklusjoner og implikasjoner.....</b>	<b>142</b>
9.1 Resultatene i avhandlingen.....	142
9.2 Bidrag – teori og praksis .....	143
9.3 Begrensninger.....	149
9.4 Forslag til videre forskning .....	153
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>156</b>
<b>Appendiks .....</b>	<b>170</b>



# Liste over figurer

Figur 1.1 Overordnet konseptuell modell .....	6
Figur 3.1 Overordnet konseptuell modell .....	26
Figur 3.2 Konseptuell modell <i>Medarbeiderreaksjoner</i> .....	32
Figur 3.3 Kryssklassifisering <i>Medarbeiderreaksjoner</i> .....	36
Figur 4.1 <i>Medarbeiderreaksjoner</i> – forstått som gjenspeiling av lederlegitimitet .....	44
Figur 4.2 Scree plot <i>Medarbeiderreaksjoner</i> .....	56
Figur 4.3 Todimensjonal kryssklassifisering <i>Medarbeiderreaksjoner</i> .....	59
Figur 5.1 Overordnet konseptuell modell .....	64
Figur 5.2 Konseptuell modell <i>Regler</i> .....	66
Figur 5.3 Konseptuell modell av fire typer <i>Regler</i> .....	76
Figur 6.1 <i>Regler</i> – en forklaringsmekanisme for lederlegitimitet .....	89
Figur 6.2 Scree plot <i>Medvirkningsregler</i> .....	103
Figur 6.3 Scree plot <i>Etiske regler</i> .....	106
Figur 6.4 Scree plot <i>Overordnede lover, regler og avtaler</i> .....	109
Figur 6.5 Scree plot <i>Helse-, miljø- og sikkerhetsregler</i> .....	112
Figur 7.1 Forskningsmodell .....	117
Figur 7.2 Todimensjonal kryssklassifisering <i>Medarbeiderreaksjoner</i> .....	118
Figur 7.3 Gruppesentroider <i>Medarbeiderreaksjoner</i> .....	122
Figur 7.3 Gruppesentroider sykepleiere versus medisinerere <i>Medarbeiderreaksjoner</i> .....	125
Figur 7.4 Gruppesentroider kvinner versus menn <i>Medarbeiderreaksjoner</i> .....	126



## Liste over tabeller

Tabell 2.1 Utvalg.....	20
Tabell 2.2 Karakteristika ved respondentene .....	21
Tabell 2.3 Respondentene fordelt etter fagområde i utdanning .....	21
Tabell 4.1 Univariat fordeling – <i>Medarbeiderreaksjoner</i> .....	51
Tabell 4.2 PAF med ortogonal rotasjon – <i>Medarbeiderreaksjoner</i> .....	55
Tabell 6.1 Univariat fordeling – <i>Medvirkningsregler</i> .....	96
Tabell 6.2 Univariat fordeling – <i>Etiske regler</i> .....	97
Tabell 6.3 Univariat fordeling – <i>Overordnede lover, regler og avtaler</i> .....	98
Tabell 6.4 Univariat fordeling – <i>Helse-, miljø- og sikkerhetsregler</i> .....	99
Tabell 6.5. PAF (ortogonal rotasjon – 2-faktorløsning) – <i>Medvirkningsregler</i> .....	102
Tabell 6.6. PAF (ortogonal rotasjon – 2-faktorløsning) – <i>Etiske regler</i> .....	105
Tabell 6.7. PAF (ortogonal rotasjon – 2-faktorløsning) – <i>Overordnede lover, regler og avtaler</i> .....	108
Tabell 6.8. PAF (ortogonal rotasjon – 2-faktorløsning) – <i>Helse-, miljø- og sikkerhetsregler</i>	111
Tabell 7.1 Diskriminantfunksjoner .....	120
Tabell 7.2 Vekter som variablene tillegges i den signifikante diskriminantfunksjonen .....	120
Tabell 7.3 Gjennomsnitt <i>Medarbeiderreaksjoner</i> for skåre på diskriminantfunksjonen .....	122



**DEL I**  
**INTRODUKSJON**



# 1 Lederlegitimitet

## 1.1 Tema og formål

Formålet med denne avhandlingen er å utforske i hvilken grad kompetansemedarbeideres reaksjoner på lederens måte å lede på påvirkes av regler og lederens organisering av ledelsesprosessen ved bruk av dem. Samfunnet gjenspeiler at medarbeidere blir viktigere bidragsytere i bedrifter og organisasjoner i kraft av kompetansen de besitter, fordi deres intellekt i større grad nå enn tidligere er en form for produksjonsmiddel. Kompetanse er også noe som kan gi konkurransefortrinn for bedriftene. Kompetansemedarbeidere må derfor tas på alvor slik at de frivillig bidrar effektivt med sin kompetanse. Det kan bety at fenomenet ledelse er i utvikling og må komme i nytt fokus. Tidligere var blant annet høy stillingstittel den opplagte kilden til ledes autoritet, mens "autoritet som leder [nå] oppnås ved å ha fagkompetanse og en inspirerende personlighet, mer enn ved stillingstittel og tradisjon" (Colbjørnsen, Drake og Haukedal, 1999:14). Det betyr at ledes legitime makt overfor kompetansemedarbeidere ikke nødvendigvis er etablert og opprettholdt utelukkende av posisjonsmakt og eventuelt faglig kompetanse. I et slikt perspektiv blir fenomenet lederlegitimitet viktig, fordi medarbeideres reaksjoner og meninger om lederens måte å lede på gjenspeiler lederlegitimiteten. Lederlegitimitet kan altså defineres i forlengelsen av begrepet ledelse: Ledelse er forstått som å bidra til mål gjennom andre og i relasjon med andre. Ledelsesfenomenet rommer både en måldimensjon og en atferdsdimensjon, hvilket betyr at lederen i relasjonen til sine medarbeidere er avhengig av innflytelse for å nå mål. Lederlegitimitet er forstått som anerkjennelse medarbeidere tilfører lederen i lys av måten lederen leder på, og er således aksept eller godkjenning av lederens evne til å anvende sin makt (Choi og Mai-Dalton, 1998,1999). Lederlegitimitet er i så henseende en forutsetning for at ledelse skal ha effekt, fordi kompetansemedarbeideres reaksjoner på lederens måte å lede på har betydning for bedriftens eller organisasjonens evne til å nå mål og effektivt oppnå resultater.<sup>1</sup>

Fenomenet lederlegitimitet er ikke mye omtalt i ledelseslitteraturen. Hva lederlegitimitet er og hvilke mekanismer som bidrar til å forklare lederlegitimitet, er det dermed i utgangspunktet ikke en eksplisitt enighet om. I lys av eldre ledelseslitteratur er det mulig å hevde at legitimitet ble tilskrevet ledere av et system gjennom stilling og posisjon (French og Raven, 1959).

---

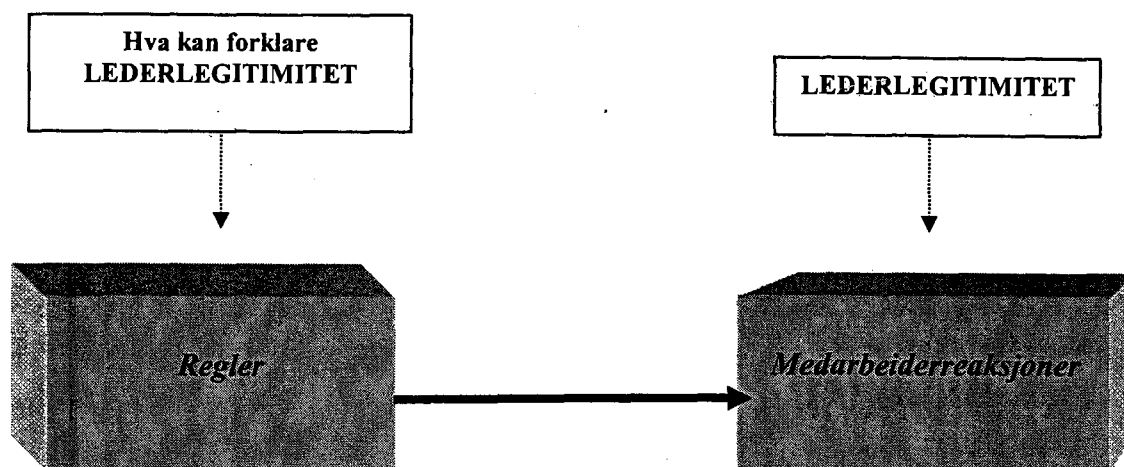
<sup>1</sup> I litteraturen skilles det ofte mellom ledelse og administrasjon. Blant annet setter Zalesnik (1977) et skille mellom de to begrepene og hevder at man står overfor så forskjellige og motstridende holdninger til lederrollen i lys av retningene at det fordrer helt ulike typer av personer til å utføre dem. Kotter (1988) er enig i at administrasjon og ledelse er to helt forskjellige aktiviteter, men at begge aktivitetene er nødvendige, og en leder kan og må betjene begge områdene. Forskning viser imidlertid at visjons- og inspirasjonsorientert ledelse ofte kan mangle. Det er få ledere som er sterke på ledelse og svake på administrasjon. Fremtidens ledere må muligens takle utfordringen med å være sterke på både ledelse og administrasjon (Kotter, 1988). Denne avhandlingen belyser hva lederlegitimitet er, og hva som eventuelt forklarer lederlegitimitet, og har således en integrert tilnærming til ledelse og administrasjon.

Samtidig var ikke diskusjonen eksplisitt med hensyn til om lederlegitimitet var noe som kunne tilføres ledere gjennom lederskapet i lys av en målorientering og en atferdsorientering. I noe nyere ledelseslitteratur brukes begrepet lederlegitimitet eksplisitt av noen (Choi og Mai-Dalton, 1998, 1999) og indirekte av andre som fokuserer på hvordan medarbeidere kan reagere (Richmond, 1954; Mandeville, 1960; Yukl, 1993), eller på at god ledelse impliserer kvaliteter som troverdighet, tillit og lojalitet (Hollander, 1978, 1993). I denne avhandlingen skilles det mellom autoritet og lederlegitimitet, der autoritet er forstått som legitim makt lederen er tilskrevet av et system, mens lederlegitimitet er en kredittverdighet som kan tilføres lederen av medarbeiderne. Det er altså lederlegitimitet som er i fokus. Min antagelse er at hvordan kompetansemedarbeidere reagerer på lederens måte å lede på, har betydning for i hvilken grad de bidrar hensiktsmessig, målrettet og engasjert i organisasjonen. Kompetansemedarbeideres reaksjon på lederens måte å lede på vil derfor være viktig, og reaksjonen vil kunne gjenspeile lederens legitimitet. Det er for øvrig variasjon blant kompetansemedarbeidere som studeres, og ikke om det er forskjell på kompetansemedarbeidere og andre medarbeidere.

Det er forskjellige mekanismer som kan bidra til å forklare lederens legitimitet og i større eller mindre grad tilføre ledere såkalt kredittverdighet. Lederlegitimitet kan derfor belyses fra forskjellige innfallsvinkler: Flere studier hevder at personlige egenskaper som blant annet karisma bidrar til det som her er kalt lederlegitimitet (Weber, 1947; Bass, 1998; Bass og Avolio, 1993; House, 1988; Kotter, 1985; Conger og Kanungo, 1998). Andre studier viser til at fagkompetanse og anvendelse av belønningssystemer kan gi lederlegitimitet (Jensen og Meckling, 1994; Jensen, 1998). Regler og organisering av ledelsesprosessen er imidlertid i mindre grad studert som en forklaringsmekanisme for lederlegitimitet. Det er denne mekanismen som er i fokus i denne studien. Mer konkret har avhandlingen til hensikt å avdekke mønstre for og tendenser til om ledes bruk av regler har betydning for kompetansemedarbeideres reaksjoner på lederens måte å lede på.

Overordnet konseptuell modell i studien ser ut som følger:





Figur 1.1 Overordnet konseptuell modell

Formålet med avhandlingen er følgende:

*Å utforske i hvilken grad kompetansemedarbeideres reaksjoner på lederens måte å lede på påvirkes av regler og lederens organisering av ledelsesprosessen ved bruk av dem.*

Dette skal gjøres gjennom å utforske datamaterialet som er etablert gjennom en spørreundersøkelse blant medarbeidere ved tre avdelinger ved Haukeland Universitetssykehus og tre avdelinger ved Rikshospitalet Universitetsklinikk. Oppgaven er å søke etter fruktbare spor i datamaterialet som kan danne et utgangspunkt for utvikling av hypoteser.

## 1.2 Bakgrunn og bidrag

Lederes faglige dyktighet, personlige karakteristika som for eksempel karisma, samt insentivsystemer har som nevnt vært studert og forsket på gjennom forskjellige innfallsvinkler. Hva fenomenet lederlegitimitet angår, eksisterer det også forhåndskunnskap, men ideene i denne studien trenger støtte av data for å utvikles til eksplisitte hypoteser. Innfallsvinkelen kan være fruktbar av flere grunner og avhandlingens bidrag er derfor langs flere dimensjoner: For det første et fokus på medarbeidere i leder–medarbeider-relasjonen. Medarbeideres måte å reagere på kan gjenspeile om lederen har lederlegitimitet. Fokus på medarbeideres reaksjoner er imidlertid en mindre brukt innfallsvinkel enn fokus på

ledereffektivitet gjennom studier av lederen. Enkelte vil hevde at det største og bredeste fokuset i ledelsesforskningen er rettet mot lederen og forskjellige innfallsvinkler til fenomenet ledelse ved å studere lederen (Hollander, 1993). Store deler av ledelseslitteraturen har ifølge Hollander (1993) oversett den viktige rollen medarbeideren spiller når forpliktelser ved lederens handlinger skal defineres og skapes. Dvir og Shamir (2003) understreker også hvor viktig det er med balansert tilnærming til studier av ledelse – en tilnærming som innlemmer karakteristika og reaksjonsmønstre ved medarbeideren så vel som ved lederen. I lys av en slik innfallsvinkel hevdes det at lederrollen er kartlagt i stort omfang, mens medarbeidere, den andre delen av leder–medarbeider-relasjonen, ikke har vært gjenstand for like stor oppmerksomhet. Det vises blant annet til at det ikke er mange studier som for eksempel belyser at medarbeidere er selvstendige aktører som tar beslutninger som ikke er påvirket av hva lederen mener eller gjør (Thody, 2003). Denne avhandlingen bidrar med et fokus på medarbeidere i leder–medarbeider-relasjonen der en konseptuell modell for lederlegitimitet utvikles, og der medarbeideres reaksjoner formidler noe om lederens legitimitet.

For det andre er fokus på regler og organisering av ledelsesprosessen en lite anvendt innfallsvinkel som vi trenger å finne mer ut av gjennom empiriske studier. Lederlegitimitet oppstår som oftest med utgangspunkt i posisjonsmakt, men må også bygges og vedlikeholdes gjennom andre mekanismer som det implisitt har vært forsket på gjennom forskjellige innfallsvinkler: I følge enkelte studier er kompetansevariabelen sentral med tanke på å etablere lederlegitimitet. Medarbeidere kan se ut til å støtte opp under ledere som er kompetente diskusjonspartnere, som kan faget sitt og derigjennom har den nødvendige oversikten til å lede en enhet eller en organisasjon. Kunnskaper og ferdigheter blant ledere er på lik linje med kompetanse hos øvrige medarbeidere avgjørende for bedrifters verdiskapning, og medarbeidere kan reagere på lederens faglige dyktighet og kompetanse eller mangel på sådan. Ledere som besitter kompetanse, har med andre ord en form for legitimert makt i kraft av å være kyndige (Patchen, 1974; Hickson, Hinings, Lee, Schneck og Pennings, 1971).

Dersom ledere i tillegg er i besittelse av en sterk utstråling eller karisma, har de ytterligere ”et ben” å hvile makten på. Medarbeidere kan handle med motivasjon og energi skapt av ledere med karismatiske trekk eller transformerende egenskaper. Bass (1998) og Bass og Avolio (1993) hevder for eksempel at karismatisk ledelse er en del av såkalt transformasjonsledelse, og har i en deskriptiv modell målt lederes innvirkning (effekt) på medarbeidere. Conger og Kanungo (1998), House og Shamir (1993) og Sashkin (1988) fokuserer på lederens atferd gjennom forskjellige andre karismatiske ledelsesmodeller. Weber har tidlig påpekt karisma som legitim innfallsvinkel til herredømme (Weber, 1947). Karisma og transformerende egenskaper kan med andre ord fungere som en legitimerende mekanisme for lederens makt og forklare lederlegitimitet.

Medarbeidere kan også handle med motivasjon utgått fra insentiver og belønningssystemer. Jensen (1998) og Jensen og Meckling (1994) som på 1970-tallet skrev om prinsipal-agentforholdet og "the black box" i organisasjoner, har senere rettet fokus mot individets handlingsrasjonale og hevder at målbevisste og viktige handlinger alltid er en respons på insentiver. Det er rasjonelt å velge handlingslinjer som gir utbytte. Bruk av belønningssystemer og fokus på utbytte vil derfor også bidra til å legitimere lederens makt og forklare lederlegitimitet.

Regler som forklaringsmekanisme er det imidlertid ikke fokusert noe videre på. Regler er her forstått som formelle og uformelle eller skrevne og uskrevne retningslinjer, rutiner, prosedyrer og konvensjoner som *eksisterer eller forekommer*, og som vedrører måten lederen er i relasjon til sine medarbeidere på. Regler er dermed også forstått som koder, kultur og kodeks som omgir, underbygger, utvikler og begrenser reglene. I forståelsen inngår også organisering av ledelsesprosessen der fokus rettes mot i hvilken grad ledere *bruker og evner å følge* skrevne og uskrevne rutiner, fremgangsmåter og konvensjoner som etableres eller er etablert i en organisasjon, og som har aksept i form av en eksplisitt eller implisitt forståelse mellom leder og ansatte. Medarbeidere kan påvirkes av og støtte oppunder lederens ledelse gjennom hvordan lederen bruker regler og organiserer ledelsesprosessen. Jeg tenker da både på lederens egen bruk av regler og måter å forholde seg til regler på i forhold til seg selv, og måter lederen bruker og forholder seg til regler på i relasjon med sine medarbeidere. Organisering av ledelsesprosessen innebærer i forlengelsen av dette hvordan kompetansemedarbeidere *opplever* regelbruken. Ifølge Weber (1947) er fokus på regler en gyldig innfallsvinkel til legitimt herredømme. Jensen hevder at å forstå menneskelig atferd er helt fundamentalt for å forstå hvordan organisasjoner fungerer (Jensen, 1998:11). Det er derfor mulig at måter regler anvendes og prosesser organiseres på, har betydning for i hvilken grad medarbeidere støtter opp om lederen og organisasjonen, og at det derfor er viktig å forstå denne typen mekanisme. Det kan finnes nedskrevne eller formelle regler som ikke alltid er kjent for medarbeidere i en organisasjon. Det kan samtidig finnes uformelle regler som er meget godt kjent blant medarbeidere, og som styrer mye av atferden og hvordan de handler. Ledere kan anvende regler og organisere ledelsesprosessen på en måte som medarbeidere kan oppleve som mer eller mindre rettmessig. Lederen kan utvikle lederlegitimitet ved konsistent bruk av prosedyrer eller i motsatt fall undergrave legitimiteten ved å anvende regler og organisere prosesser urettmessig, uforutsigbart, eller på andre måter som kan skape forstyrrelser i organisasjonen. Avhandlingens grunnantagelse står ikke i opposisjon til lederens karisma, kompetanse eller bruk av belønningssystemer, men er et forsøk på å forklare ytterligere en mekanisme som kan bidra til lederens reelle innflytelse slik at kompetansemedarbeidere reagerer på en måte som fremmer organisasjonens mål. *Regler og*

*organisering av ledelsesprosessen* kan med andre ord være ytterligere en mekanisme som forklarer lederlegitimitet.

For det tredje benyttes perspektiver som fokuserer på og vektlegger strukturer, parallelt med perspektiver som fokuserer på og vektlegger aktører, for å studere lederlegitimitet. Forskning på ledelse vil naturlig nok rette søkelys på aktører, men ved å trekke veksler på forskjellige perspektiver og innfallsvinkler utvikles muligheten til å forstå mer av fenomenet ledelse, og det gir anledning til å videreutvikle en teoretisk innfallsvinkel der individ og organisasjon, aktør og struktur, handling og orden samlet bidrar til en utvidet forståelse av fenomenet lederlegitimitet. Ifølge Brass og Burkhardt (1993) vil en fullstendig forståelse av makt i organisasjoner kreve fokus på flere perspektiver samtidig.

Målsettingen er at avhandlingen skal bidra til å avdekke om eventuelle mønstre for eller tendenser til lederlegitimitet, i den betydningen det gjøres rede for i avhandlingen, faktisk kan etterspores i datamaterialet. Avhandlingen kan dermed muligens bidra både til begrepsforståelse og begrepsutvikling og til utvikling og foredling av verktøy innen ledelse. De teoretiske diskusjonene i avhandlingen kan føre til økt innsikt i forståelsen av begrepet lederlegitimitet, og belyse at det er forskjellige mekanismer som kan bidra til å forklare fenomenet. Arbeidet kan komme med innspill til utvikling av teorier om ledelse, blant annet fordi lederes bruk av regler i liten grad er studert gjennom fokus rettet mot en kombinasjon av perspektiver som vektlegger aktør og struktur innen økonomisk-administrative fag. Lederlegitimitet ser heller ikke ut til å ha vært direkte fokusert som et verktøy innen ledelse. Jeg kjenner ikke til noen tidligere forskningsarbeid der man har forsøkt å finne mønstre for om kompetansemedarbeideres reaksjoner på ledelse varierer med lederens bruk av regler og organisering av ledelsesprosessen.

Eventuelle mønstre og tendenser som fremkommer i avhandlingen, vil kunne ha relevans for praksis og komme til nytte i sykehussektoren – som er den empiriske arenaen denne avhandlingen utspiller seg på. Sykehusene vil kunne få innspill på hvordan de eventuelt kan håndtere ledelsesmessige utfordringer gjennom fokus på forskjellige dimensjoner i ledelsesutfordringene. Myndighetene vil få argumenter for og empirisk dokumentasjon på mønstre som eventuelt viser hvorvidt noen av styringsutfordringene som sykehusene sliter med, blant annet er av ledelsesmessig art. Virkemidlene i arbeidet med mer fleksible, effektive og brukerrettede organisasjonsmodeller for sykehusene kan blant annet handle om kunnskap om relasjonen mellom leder og medarbeider på samtlige nivåer i organisasjonen, og hvordan ledere kan skape større eller mindre grad av støtte, forståelse og samhandling med selvstendige kompetansemedarbeidere for å nå organisasjonens målsettinger. Denne avhandlingen avgrenses for øvrig til å belyse relasjonene mellom leder og

kompetansemedarbeider på avdelingsnivå idet det er medarbeidere ved seks forskjellige avdelinger i to universitetssykehus som er intervjuobjekter.

### **1.3 Metodisk tilnærming**

Studien har en eksplorativ tilnærming, der oppgaven er å søke etter fruktbare spor å gå videre på. Handlingsplanen for å tolke dataene er utarbeidet på bakgrunn av formålet med studien samt hvor mye vi vet om den aktuelle problemstillingen fra før. Det eksisterer forhåndskunnskap, men ikke tilstrekkelig teori til at testbare hypoteser kan formuleres. Det er, som en konsekvens, nødvendig med en fase der data kan hjelpe med å utvikle hypoteser. Strategien har derfor en utforskende og åpen karakter der hensikten er å undersøke om tendenser til lederlegitimitet, i den betydningen det gjøres rede for i avhandlingen, faktisk kan etterspores i datamaterialet.

### **1.4 Kort presentasjon av den empiriske arenaen**

Avhandlingen henter som nevnt data fra to universitetssykehus i Norge: Rikshospitalet Universitetsklinikk og Haukeland Universitetssykehus.

Sykehus er valgt fordi grunnantagelsen i avhandlingen handler om lederlegitimitet og lederes bruk av regler blant kompetansemedarbeidere. Det er med andre ord en studie der det kun er kompetansemedarbeidere i utvalget, og ikke en studie av reaksjoner hos kompetansemedarbeidere til forskjell fra andre medarbeidere. Universitetssykehus representerer i så henseende organisasjoner som består av et stort antall kompetansemedarbeidere med forskjellig type kompetanse.

Data er hentet fra medarbeidere ved tre avdelinger ved Rikshospitalet Universitetsklinikk: Medisinsk avdeling, Barneklubben og Personalavdelingen. Rikshospitalet er et selvstendig helseforetak (Rikshospitalet HF) organisatorisk underlagt Helse Sør, og er en av fem helseregioner i Norge.

Data er videre hentet fra medarbeidere ved tre avdelinger ved Haukeland Universitetssykehus: Medisinsk avdeling, Barneklubben og Personalavdelingen. Haukeland er en del av helseforetaket Helse Bergen organisatorisk underlagt Helse Vest.

### **1.5 Avhandlingens oppbygning og struktur**

Kapittel 2 behandler undersøkelsesopplegget. Forskningsdesign, forskningskontekst, datainnsamling, databeskrivelse og verktøy anvendt i analysene presenteres. Jeg begrunner hvorfor en eksplorativ tilnærming er valgt på tross av at grunnantagelsen angir en mulig

kausalt sammenheng. Hensikten i studien er å undersøke samvariasjoner og fortolke dette i potensielt årsaksmessige termer, for å komme på sporet av tendenser og mønstre i materialet. Analysegrunnlaget består av populasjonsdata.

Kapittelet om metode kommer dermed før den teoretiske redegjørelsen. Årsaken er at utviklingen av målene i lys av den konseptuelle modellen som etableres, har en eksplorativ tilnærming. Det betyr at dimensjonene som utvikles, kan reorganiseres og endres i lys av faktoranalyse. Tanken er derfor at prosessen rundt utviklingen av begrepene vil bli lettere tilgjengelig, og at det vil bli enklere å se strukturen av den dersom operasjonaliseringene og målingene struktureres i tilknytning til den teoretiske oppbyggigen av det aktuelle begrepet. "Avhengig variabel"<sup>2</sup> operasjonaliseres og måles derfor fortløpende etter litteraturgjennomgangen og presentasjonen av den konseptuelle modellen i tilknytning til "avhengig variabel". Deretter operasjonaliseres og måles "uavhengig variabel" på samme måte, altså fortløpende etter litteraturgjennomgang tilknyttet konseptuell modell for "uavhengig variabel". Fremgangsmåten er valgt fordi den samlede modellen er omfattende med flere forskjellige dimensjoner som operasjonaliseres, måles og reorganiseres ved hjelp av faktoranalyse. En annen årsak er at det er et ønske om å opprettholde et tydelig skille mellom *hva lederlegitimitet er* på den ene siden og *hva som forklarer lederlegitimitet* på den andre. Derfor er alt som omhandler hva lederlegitimitet er, samlet i en del, og alt som omhandler forklaringsmekanismen til lederlegitimitet, samlet i en annen del. Metodekapittelet kommer på grunn av dette i del I som kapittel 2.

Etter metodekapittelet følger dermed del II, som består av kapittel 3 og 4, og som belyser *hva lederlegitimitet er*. Kapittel 3 presenterer det teoretiske rammeverket som danner utgangspunktet for "avhengig variabel". Lederlegitimitet diskuteres ved at det fokuseres på definisjonen av ledelse der målkomponenten og atferdskomponenten står sentralt, og der begrepet lederlegitimitet defineres i forlengelsen av ledelse. Komponentene belyser at ledere er i relasjon med medarbeidere for å nå mål, og at måten kompetansemedarbeidere reagerer på lederens måte å lede på, har betydning for lederlegitimiteten. Lederlegitimitet er med andre ord en forutsetning for at ledelse skal ha effekt. Begrepene makt og autoritet blir derfor viktige og belyses gjennom en historisk og faglig diskusjon av lederlegitimitet. Lederlegitimitet danner utgangspunktet for begrepet *Medarbeiderreaksjoner* som er begrepsfestet ved tre dimensjoner.

I kapittel 4 utvikles og operasjonaliseres de tre dimensjonene gjennom sett av variabler som måles og analyseres ved bruk av faktoranalyse. Faktoranalyse er en effektiv metode for å

---

<sup>2</sup> Begrepene avhengig og uavhengig variabel er satt i anførselstegn for å markere tydelig at studien ikke handler om en kausalmodell som testes – men om en eksplorativ studie der formålet er å utvikle hypoteser.

kontrollere og eventuelt reorganisere variablene som undersøkes. Analysene viser at det vil være riktig å etablere en modell bestående av kun to dimensjoner. De to dimensjonene danner grunnlaget for en firefeltstabell som kategoriserer forskjellige måter medarbeidere kan reagere på. Reaksjonsmåtene gjenspeiler variasjon i lederlegitimitet. Indekser etableres på bakgrunn av analysen.

Deretter følger del III, som består av kapittel 5 og 6 og belyser *Regler*, som er den aktuelle forklaringsmekanismen for lederlegitimitet. Kapittel 5 presenterer og diskuterer den teoretiske innfallsvinkelen. Med utgangspunkt i definisjonen av *Regler* diskuteres tre dimensjoner som fokuserer nærmere på om regler finnes, hvordan de brukes dersom de finnes, og hvordan regelbruken oppleves. *Regler* avgrenses også til fire substansielle regelområder: Medvirkningsregler, Etske regler, Overordnede lover, regler og avtaler samt Helse-, miljø- og sikkerhetsregler.

I kapittel 6 utvikles og operasjonaliseres *Regler*. De tre dimensjonene i begrepet består av sett av variabler som måles og analyseres ved bruk av faktoranalyse. Det vurderes hvorvidt dimensjonene må omorganiseres, og analysene viser at det vil være riktig å etablere 2-faktorløsninger i alle de fire regelområdene. Indekser på bakgrunn av analysene etableres.

I kapittel 7 analyseres populasjonsdataene ved bruk av diskriminantanalyse. Diskriminantanalyse er et verktøy som gjør det mulig å vurdere hvordan det best kan separeres eller diskrimineres mellom et sett av grupper ved å bruke flere uavhengige variabler. Diskriminantanalyse åpner dermed for en utforsking av mønstre i lys av grunnantagelsen: Kompetansemedarbeideres reaksjoner på lederens måte å lede på påvirkes av regler og lederens organisering av ledelsesprosessen ved bruk av dem.

I kapittel 8 trekkes hovedlinjene i funnene opp. Det fremsettes hypoteser som kan danne grunnlag for videre forskning, og funnene diskuteres.

I del IV, som inneholder kapittel 9, diskuteres studiens bidrag, relevans og nytte for teori og praksis samt begrensninger og forslag til videre forskning.





## 2 Forskningsdesign og metode

I dette kapitlet redegjøres det for det metodiske opplegget. Kapitlet starter med en beskrivelse av den forskningsdesignen som synes best egnet for å få innsikt i forskningsspørsmålet. Deretter tydeliggjøres forskningskontekst og datainnsamling etterfulgt av databeskrivelse. I siste del av kapitlet redegjøres det for metoder som er anvendt i analysene.

### 2.1 Forskningsdesign

Grunnantagelsen i avhandlingen er at kompetansemedarbeideres reaksjoner på lederens måte å lede på påvirkes av regler og lederens organisering av ledelsesprosessen ved bruk av dem. Grunnantagelsen angir en kausal sammenheng, men skal ikke i seg selv testes. Den setter kun premiss for tolkning av data, begrunnet i teori. I første omgang er det nødvendig med en fase med hjelp av data for å formulere hypoteser. Hensikten i denne studien er derfor å undersøke samvariasjoner og fortolke dette i potensielt årsaksmessige termer. Datasettet som omsettes, består av tverrsnittsdata.

Handlingsplanen for å tolke dataene er utarbeidet på bakgrunn av forskningsspørsmålet og hensikten med studien samt hvor mye vi vet om den aktuelle problemstillingen fra før. Utgangspunktet er visse ideer, antagelser og "tentative hypoteser". Undersøkelsesopplegget har derfor en eksplorativ tilnærming. Begrunnelsen er følgende: Det er skrevet om regler innenfor organisasjons- og ledelsesfaget. Bass (1985) har for eksempel fokusert på eksistensen av spilleregler, mens Graen og Uhl-Bien (1995) tar opp betydningen av regler og etablering av kontrakter for å fremme utvikling av kvaliteter i leder-medarbeider-relasjonen. March og Olsen (1989), March (1994) og Weber (1947) har fokusert på bruk av regler, mens Kim og Mauborgne (1998) har fokusert på opplevelsen av regelbruk. Det er også skrevet om innflytelse og hvordan innflytelse kan gi forskjellige utfall og reaksjoner (Yukl og Van Fleet, 1982), samt om autoritet som legitimering av herredømme (Weber, 1947; Yukl, Falbe og Young, 1993; Barnard, 1948; Drucker, 1942; Simon, 1957; Mandeville, 1960). Det eksisterer derfor forhåndskunnskap, men ikke tilstrekkelig teori til at testbare hypoteser kan formuleres. Designen i avhandlingen vil derfor ikke ha karakter av å være en vanlig kausalanalyse der strenge årsakssammenhenger etterprøves. Designen og strategien har en mer eksplorativ og åpen karakter der hensikten er å undersøke om tendenser til lederlegitimitet, i den betydningen det i avhandlingen gjøres rede for, faktisk kan etterspores i datamaterialet.

Mitt valg av undersøkelsesstrategi er tverrsnittsstudie og observasjon av variasjon og samvariasjon, men der data analyseres med en utforskende tilnærming gjennom faktoranalyse

og multippel diskriminantanalyse. Mulige kausale sammenhenger testes som nevnt ikke, men studien er bygd opp omkring relasjoner hvor samvariasjon observeres. Tverrsnittsdata analyseres gjennom korrelasjoner og korrelasjonsmønstre der det granskes om observasjonsenhetene med visse egenskaper har sammenheng med andre egenskaper eller varierer på bestemte måter. Tendenser og mønstre kan deretter bidra til teoriutvikling og formulering av hypoteser som det kan være fruktbart å gå videre på.

## 2.2 Forskningskontekst

Grunnantagelsen handler om lederlegitimitet tilført av kompetansemedarbeidere. Etter å ha vurdert forskjellige kunnskapsorganisasjoner som egnet empirisk arena, ble to universitetssykehus valgt: Rikshospitalet Universitetsklinikk (Rikshospitalet) og Haukeland Universitetssykehus (Haukeland), som begge representerer organisasjoner med et stort antall kompetansemedarbeidere. Universitetssykehusene er sammensatte og komplekse kunnskapsorganisasjoner som består av kompetansemedarbeidere med forankring i forskjellige profesjoner og miljøer. I lys av de nye helseforetakene står universitetssykehusene overfor organisatoriske utfordringer langs forskjellige dimensjoner, blant annet styringsutfordringer med fokus på leder–medarbeider-relasjoner, som er sentralt i dette forskningsprosjektet.

De to universitetssykehusene er valgt med utgangspunkt i at de er innenfor samme sektor og arbeider under relativt like rammebetingelser og føringer. De står også overfor tilnærmet like utfordringer og muligheter.<sup>3</sup> Dette gjør dem til en viss grad sammenlignbare hva organisasjonsstruktur, profesjonsgrener og hovedfunksjoner angår. Innfallsvinkelen var å søke etter empiriske arenaer der mest mulig sammenlignbare data om kompetansemedarbeidere kunne fremskaffes, men samtidig også legge til rette for muligheter til å avdekke eventuelle forskjeller. Valg av forskjellige avdelinger utgikk fra et ønske om å søke etter variasjon mellom for eksempel det administrative personalet og det kliniske personalet, men samtidig få innpass i de store og svært omfattende kliniske avdelingene med forskjellige profesjoner. På denne måten ville grunnlaget for å spore eventuell variasjon legges, samtidig som antall kompetansemedarbeidere ved avdelingene samlet bidro til å gi et høyt antall medarbeidere eller intervjuobjekter. Det var med andre ord et poeng i søkingen etter forskningskontekst å finne kunnskapsorganisasjoner med mange kompetansemedarbeidere tilknyttet avdelingene.

Data ble som nevnt hentet fra tre avdelinger ved Rikshospitalet Universitetsklinikk og tre avdelinger ved Haukeland Universitetssykehus.

---

<sup>3</sup> Rikshospitalet Universitetsklinikk er i større grad et elektivt sykehus og kan derfor planlegge flere av prosessene enn det Haukeland Universitetssykehus kan. Viktige rammer, strukturer og funksjoner fokusert i denne studien er imidlertid relativt like.

Rikshospitalet er et selvstendig helseforetak (Rikshospitalet HF) organisatorisk underlagt Helse Sør. Sykehusets hovedoppgaver er å drive avansert pasientbehandling, rådgivning, forskning og undervisning på et høyt internasjonalt nivå. Rikshospitalet er regionsykehus for Helseregion Sør samt for fylkene Akershus og Østfold i Helseregion Øst. Rikshospitalet har en rekke landsdekkende funksjoner og flerregionale høyspesialiserte funksjoner. Innen visse fagområder er sykehuset lokal- og sentralsykehus for Oslo og Akershus. Rikshospitalet har ca. 4000 hele stillinger.

Haukeland har som formål å være et komplett, effektivt og pasientrettet universitetssykehus på høyt internasjonalt nivå. Haukeland er også et regionsykehus med ansvar for Helseregion Vest, som består av fylkene Hordaland, Rogaland og Sogn og Fjordane. På tildelte områder skal sykehuset også ivareta landsdekkende funksjoner og flerregionale høyspesialiserte funksjoner. Haukeland Universitetssykehus har ca. 6500 hele stillinger.

### **2.3 Datainnsamling**

Data er hentet gjennom en spørreundersøkelse. Spørreskjemaet som er brukt, er utviklet på bakgrunn av den konseptuelle modellen i avhandlingen (appendiks 1). Det eksisterer som nevnt en del forhåndskunnskap om tematikken, men ideene har ikke vært testet empirisk. Meg bekjent finnes det dermed ikke validerte skalaer eller etablerte mål for variablene som anlegges i modellen. I det følgende redegjøres det derfor for utviklingsprosessen for spørreskjemaet.

#### *Utviklingsprosessen*

Utviklingsprosessen inkluderer tre hovedfaser, og har til hensikt å sikre best mulig at det som ønskes målt med tilfredsstillende grad av presisjon, faktisk blir målt (Churchill, 1979; Cook og Cambell 1979). I første fase, presiseringsfasen, ble begrepene – *Medarbeiderreaksjoner* og *Regler* – presisert gjennom fokus på forskjellige dimensjoner. Begrepsdimensjonene ble nærmere karakterisert ved å reflektere over og formulere hva som inngikk i dimensjonene, og dermed hva som ikke gjorde det. En av dimensjonene fokuserer for eksempel kun på medarbeideres opplevelse av lederens bidrag til avdelingens mål, men med forskjellige innfallsvinkler til dette fokuset. Deretter fungerte dimensjonene som utgangspunkt for utvikling av flere forskjellige variabler som reflekterer den enkelte dimensjon. Prosessen var veiledet av teori på området, en opplevelse av hva som var sentralt, men også av innspill fra kollegaer samt ansatte i sykehussektoren og andre bransjer (Nachmias og Nachmias, 2000).

I den andre fasen, utviklingsfasen, ble spørreskjemaet undersøkt og utviklet nærmere. Betrachninger ble gjort for å sikre at det første utkastet allerede i utgangspunktet var så

brukervennlig og klart som mulig. Hvert avsnitt, så vel generelle som spesielle veiledninger, ble formulert og omformulert med tanke på å få frem budskapet mest mulig tydelig, konkret, entydig og nøytralt. Et informasjonsbrev i tilknytning til spørreskjemaet ble også utarbeidet og bearbeidet sammen med spørreskjemaet (appendiks 1). Kollegaer, både fra eget og andre institutter, med erfaring fra bruk av spørreskjema, leste gjennom utkastet. Tilbakemeldinger om design og ordlyd bidro til å stramme opp skjemaet og tydeliggjøre påstandene ytterligere. Resultatet av prosessen i andre fase medførte at noen variabler ble justert, noen ble omskrevet og noen ble strøket fordi de var relativt sammenfallende med andre variabler i samme dimensjon.

Den tredje fasen, testfasen, inneholder en pretest av spørreskjemaet. Skjemaet ble levert til totalt ni personer: to personer i to forskjellige meglerbyråer, to personer ved to forskjellige avdelinger i forsikring, to leger ved to forskjellige avdelinger i samme sykehus, en lege ved et annet sykehus samt to sykepleiere tilknyttet samme sykehus. Hensikten var å avdekke så mange uklarheter som mulig og forsøke å få en følelse av hvordan skjemaet ble lest eller forstått og tolket av vidt forskjellige kompetansemedarbeidere. Jeg var selv til stede hos hver enkelt da de gikk gjennom spørreskjemaet, og vi diskuterte forskjellige påstander og ordlegginger de reagerte på, lurte på eller hadde problemer med. Hvordan man ordlegger seg, har avgjørende betydning med tanke på å øke validiteten i data fremkommet gjennom spørreskjema (Sudman og Bradburn, 1982). Hensikten med en så allsidig pretestgruppe var å forsøke å sikre et spenn når forståelsen av ordlyden i påstandene ble testet. De forskjellige kommentarene og notatene bidro til å finstille og avstemme ordlyden i spørreskjemaet ytterligere. På dette tidspunktet var det ikke tatt en endelig beslutning om hvorvidt den empiriske arenaen skulle bestå av to universitetssykehus. Pretesten kunne imidlertid gi indikasjoner på om det ville være mulig å gjennomføre spørreundersøkelsen også i sykehus der de forskjellige gruppene så langt ikke har vært like vant til å tenke konkret og eksplisitt omkring organisasjons- og ledelsesbegreper som for eksempel deler av det private næringslivet har vært. Skjemaet fungerte tilsynelatende like greit i sykehus som i de andre testorganisasjonene. Et viktig grep helt til slutt var likevel å avveie spørreskjemaet mot den empiriske arenaen som faktisk ble brukt. Det ble ved valg av sykehus som forskningsarena blant annet viktig å eksplisitt informere i spørreskjemaet om at påstandene handlet om utsagn som måtte leses i tilknytning til medarbeiderens avdeling, arbeidsområde og leder. Informasjonsbrevet fremhevet derfor at "Med 'lederen din' mener jeg linjeleder, eller den personen du rapporterer fast til og som har personalansvar for deg". Bakgrunnen er at ansatte på avdelingsnivå i sykehus har hatt doble rapporteringslinjer eller ikke alltid like klare og endimensjonale rapporteringslinjer på tross av et tydelig definert hierarki (NOU 1997: 2).

Spørreskjemaet ble levert ut i perioden mai og juni 2002, til samtlige ansatte ved følgende tre avdelinger ved Haukeland og tre avdelinger ved Rikshospitalet:

- Haukeland Universitetssykehus
  - Medisinsk avdeling
  - Barneklubnikken
  - Personalavdelingen
- Rikshospitalet Universitetsklinikk
  - Medisinsk avdeling
  - Barneklubnikken
  - Personalavdelingen

#### *Forespørsel om tilgang*

Proessen med å få tilgang til data fra sykehusene startet med at Personalavdelingen ved Haukeland Universitetssykehus ble forespurt om de var interessert å bidra med data til prosjektet. Sammen med hovedverneombudet kom de interessert på banen og la til rette for at jeg kunne kontakte de tre avdelingene jeg i utgangspunktet ønsket. Sykehuset gjorde det imidlertid klart at jeg måtte få aksept for mulig datainnnsamling fra den enkelte avdelingsleder. Jeg kontaktet dem per e-post og fulgte opp med telefonkontakt. Deretter hadde jeg møte med enten avdelingsleder eller avdelingsleder og tilknyttede ledere i ledergruppen, der jeg orienterte om prosjektet og informerte om hva jeg trengte av tilgang. Forespørselen ble akseptert og videre kontakt ble avtalt enten med et medlem av ledergruppen eller andre forbindelser, som velvillig delte ut spørreskjemaene til samtlige ansatte ved avdelingene. Samtidig ble det sendt e-post eller skriftlig notat vedrørende prosjektet fra avdelingsleder til ansatte. I et eget informasjonsskriv som fulgte spørreskjemaet, var både hovedverneombudet og jeg selv oppført som eventuelle kontaktpersoner. Populasjonen jeg henvendte meg til ved Haukeland, var 721 fordelt på 350 skjema til Barneklubnikken, 328 til Medisinsk avdeling og 43 til Personalavdelingen. I tallene er alle ansatte som fysisk har arbeidsplass ved sykehuset i avdelingene inkludert, uansett yrkesgruppe og om de er heltids- eller deltidsansatt.

Tilsvarende tilnærming ble gjennomført ved Rikshospitalet. Jeg henvendte meg til personaldirektøren med et ønske om å få tillatelse til å levere ut spørreskjemaet til tre forskjellige avdelinger ved sykehuset. Samtidig henvendte jeg meg til andre forbindelser med et ønske om å få innpass i Rikshospitalet. Dette gjorde jeg parallelt for å unngå eventuelt tidstap. Jeg fikk kontakt med en kvalitetskoordinator som var interessert, samtidig som personaldirektøren også var positiv. Jeg avtalte derfor et møte med personaldirektøren, kvalitetskoordinatoren og hovedverneombudet. Møtet endte med at personaldirektøren sendte en invitasjon til å delta i doktoravhandlingsarbeid ved Norges Handelshøyskole (NHH) til

avdelingslederne ved de tre avdelingene jeg ønsket. Invitasjonen gikk med andre ord til avdelingsleder ved Medisinsk avdeling, Barneklubben og Personalavdelingen. Deretter henvendte jeg meg til hver enkelt avdelingsleder og bad om å få møte dem for å legge frem mitt prosjekt og mitt spørsmål. Jeg hadde møte med hver avdeling der jeg enten møtte avdelingslederen alene eller avdelingslederen og andre medlemmer i ledergruppen. Jeg fikk aksept, og videre kontakt fortsatte med to avdelingsledere direkte og en kontaktperson i den tredje avdelingen. Avdelingslederne sendte ut informasjonsskriv til samtlige ansatte i avdelingene sine der de appellerte til den enkelte om å bidra, fordi dette blant annet kunne være av betydning for den utviklingen og omstillingen sykehuset stod foran. I informasjonsskrivet som fulgte spørreskjemaet, var det også ved dette sykehuset oppført både hovedverneombud og jeg selv som eventuelle kontaktpersoner. Populasjonen jeg henvendte meg til ved Rikshospitalet, var totalt 596 fordelt på 350 skjema til Barneklubben, 191 til Medisinsk avdeling og 55 til Personalavdelingen. I tallene er alle ansatte som fysisk har arbeidsplass ved sykehuset i avdelingene inkludert, uansett yrkesgruppe og om de er heltids- eller deltidsansatt

Totalt 1317 skjema fordelt på to omganger ble delt ut, der den første omgangen gikk til Haukeland og den andre til Rikshospitalet. Svarfristen ved utsendelsen var satt til 14 dager etter utlevering. Etter 10 dager ble det fra avdelingslederne sendt påminnelse om undersøkelsen via e-post. Utfylte spørreskjema ble returnert i vedlagte svarkonvolutter. Konvoluttene var forhåndsadressert med intern adresse for å lette postgangen og for ytterligere å understreke ledelsens aksept av prosjektet. Fra en av avdelingene var svarprosenten meget dårlig også etter første påminnelse. Jeg tok derfor initiativ til en andregangs påminnelse. Avdelingslederen var imidlertid ikke villig til å gjennomføre ytterligere purring.

#### **2.4 Beskrivelse av data**

Det totale utvalget består av 420 intervjuobjekter fra to forskjellige underutvalg: 256 respondenter fra Haukeland Universitetssykehus og 164 respondenter fra Rikshospitalet Universitetsklinikk.

I spørreskjemaet var det gitt mulighet til å krysse av for "vet ikke" på de enkelte påstandene. Besvarte spørreskjema der respondentene enten hadde krysset av for "vet ikke" eller hadde punkter underveis i skjemaet som var ubesvarte, er i dataregistreringen satt til 0. Løsningen er valgt for å beholde den øvrige informasjonen fra intervjuobjektene, og dermed ikke miste informasjon.

Nedenfor følger deskriptiv statistikk for utvalget samlet og ved de to sykehusene:

Tabell 2.1 Utvalg

	N	Rikshospitalet	M	B	P	Haukeland	M	B	P
Utsendt	1317	596	191	350	55	721	328	350	43
Returnert	421	164	97	40	27	257	136	109	12
Utvalg	420	164	97	40	27	256	135	109	12
Svarprosent	31,9 %	27,5 %	51 %	11,5 %	50 %	35,5 %	41,5 %	31 %	28 %

M = Medisinsk avdeling, B = Barneklinikk og P = Personalavdeling

Samlet svarprosent er på 31,9 %. Et generelt høyt aktivitetsnivå i de forskjellige avdelingene, det at der er mange andre skjema fra før som må fylles ut, og det faktum at problemstillinger som vedrører ledelse, ikke er noe alle i sykehus er like opptatt av, kan ha bidratt til at svarprosenten ble som den ble. Det er tydelig ut fra tilbakemeldinger på et åpent ark til slutt i spørreskjemaet at noen ikke forstår hensikten med et spørreskjema om ledelse i det hele tatt, mens andre eksplisitt uttrykker at det er positivt med et skjema som setter fokus på "et forsømt område i sykehus". Noen kan også ha vært skeptiske til anonymiteten i skjemaene på tross av at det understrekes at undersøkelsen er navnløs. Påstandene som respondentene ble anmodet om å ta stilling til, handlet om deres opplevelse av ledelsen, og dette kan ha medført at noen var redde for å bli gjenkjent og følte at de ble sårbare ved å tydeliggjøre meningene gjennom et skjema. Et par signaler fra respondentene tyder på at dette er tilfellet.

Utvalget i avhandlingen er ikke et tilfeldig utvalg av den opprinnelige populasjonen i de tre avdelingene i de to sykehusene. Utvalget vil bli behandlet som en egen populasjon som verken kan generaliseres til de seks avdelingene eller til sykehusene som helhet. Materialet utgjør grunnlag for formulering av hypoteser hvis generaliseringskraft må testes i senere studier. Tendenser og mønstre kan imidlertid fungere som innspill til den videre forskningen og til utfordringer helseforetakene står overfor. En mer omfattende studie på mer representative data for større populasjon vil sikre den eksterne validiteten, og bekrefte eller avkrefte eventuelle indikasjoner på trender eller funn som gjøres i denne studien (Nachmias og Nachmias, 2000:141).

Utvalget fordeler seg som følger:

Tabell 2.2 Karakteristika ved respondentene

	Mean	Standardavvik	%
Alder	39,5	12,1	
År i nåværende jobb	6,0	6,9	
År med arbeidserfaring	16,1	10,9	
Kvinner			78,4
Menn			21,6

Tabell 2.2 presenterer noen utvalgte karakteristika ved respondentene. Gjennomsnittlig alder i utvalget er ca. 40 år, og gjennomsnittlig tid i nåværende jobb er 6 år. Arbeidserfaring totalt er over 16 år i snitt. Tabell 2.3 viser at av respondentene er nærmere 23 % utdannet medisinere, 43 % utdannet sykepleiere og 8 % utdannet innen økonomi/administrasjon.

Tabell 2.3 Respondentene fordelt etter fagområde i utdanning

	N	%
Medisin	98	23,3
Sykepleie	179	42,6
Hjelpepleie	27	6,4
Annet helsefag	29	6,9
Økonomi/administrasjon	32	7,6
Annet	45	10,8
Missing	10	2,4
Sum	420	100

## 2.5 Dataanalyse

Det finnes ikke validerte skalaer eller etablerte mål for begrepene *Regler* eller *Medarbeiderreaksjoner* i modellen som etableres. Derfor er begge begrepene kartlagt og analysert ved hjelp av faktoranalyse. Siktemålet med analysene er å tydeliggjøre om mønstre i datasettet tilsvarer mønstre i den konseptuelle modellen. Faktoranalyse er en effektiv metode nettopp for å sjekke om dataene er konsistente i så henseende, eller om variablene bør reorganiseres til konseptuelt mer presise dimensjoner. Før konstruksjon av indekser gjennomføres, vil det derfor være nyttig å kontrollere, vurdere og sortere de ulike variablene i tilknytning til de forskjellige konseptuelle dimensjonene. Det endelige målet med faktoranalysene er å ende opp med begreper som består av dimensjoner som er internt konsistente, og dermed sikrer intern validitet. Det er de kontrollerte begrepene som skal



brukes i videre analyser, der mulige tendenser til samvariasjon mellom lederens måte å bruke regler på og medarbeiderreaksjoner utforskes.

Grunnantagelsen handler om hvorvidt lederens organisering av ledelsesprosessen ved bruk av regler påvirker om kompetansemedarbeidere reagerer på regelbruken på en måte som fremmer organisasjonens mål. Antagelsen er at kompetansemedarbeidere kan reagere forskjellig på regler og bruken av dem, og hensikten er å utforske dette ved å undersøke tre spørsmål. For det første: Skiller regler og lederens organisering av ledelsesprosessen ved bruk av regler mellom medarbeiderreaksjoner? For det andre: Hva slags medarbeiderreaksjoner er knyttet til hvilke regler? Og for det tredje: Hvordan skiller forskjellige former for medarbeiderreaksjoner seg fra hverandre?

I analysen der regler og lederens måte å bruke regler på koples til medarbeiderreaksjoner, anvendes multipl diskriminantanalyse (MDA) (diskriminantanalyse). Diskriminantanalyse er et verktøy som gjør det mulig å vurdere hvordan det best kan separeres eller diskrimineres mellom et sett av grupper, her former for medarbeiderreaksjoner, ved å bruke flere uavhengige variabler. Diskriminantanalyse åpner dermed for en utforsking av tendenser i lys av grunnantagelsen: Lederens organisering av ledelsesprosessen ved bruk av reglene uttrykker seg i et konkret mønster når det gjelder medarbeiderreaksjoner forstått som lederens legitimitet. Analyseteknikken anvendes som en profilanalyse der diskrimineringsmønstre mellom grupper i lys av modellen skal spores. Hensikten er altså ikke å etterprøve strenge årsakssammenhenger og komme frem til sikre konklusjoner.

Diskriminantanalyse kan anvendes som statistisk teknikk hvis *Medarbeiderreaksjoner* er kategorisk (nominal eller ikke-metrisk) og *Regler* er metrisk. I modellen er både *Medarbeiderreaksjoner* og *Regler* i utgangspunktet på ordinalt nivå. Faktoranalysen medfører imidlertid at *Medarbeiderreaksjoner* omstruktureres til to dimensjoner. Dette åpner for en kryssklassifisering av to dimensjoner, og en firefeltstabell bestående av fire forskjellige former eller grupper for medarbeiderreaksjoner genereres. *Medarbeiderreaksjoner* etableres dermed som en kategorisk variabel bestående av fire grupper. Dette grepet gjør det mulig å gjennomføre diskriminantanalysen (Field, 2001). Med fire kategorier i avhengig variabel kan diskriminantanalysen strengt tatt estimere tre diskriminantfunksjoner (NT-1) som hver representerer forskjellige diskrimineringsfunksjoner.

## 2.6 Oppsummering

I kapittelet er det redegjort for det metodiske opplegget som er valgt. Grunnantagelsen i avhandlingen angir en mulig kausal sammenheng, men sammenhengen testes ikke. Spørsmålet det søkes svar på, er hvilke spor det i lys av grunnantagelsen er fruktbart å gå

videre på. Designen i studien har derfor en eksplorativ og åpen karakter der hensikten er å undersøke om tendenser til lederlegitimitet, i den betydningen det gjøres rede for, kan etterspores i datamaterialet.

Den empiriske arenaen i studien er presentert. De to universitetssykehusene Rikshospitalet Universitetsklinikk og Haukeland Universitetssykehus er valgt. Det er i kapitlet gjort rede for utvikling av spørreskjema samt spørreundersøkelsen som er gjennomført for å samle inn data fra kompetansemedarbeidere i de to sykehusene. Utvalget er også presentert, blant annet gjennom deskriptiv statistikk. Til slutt er det kort gjort rede for faktoranalyse og multippel diskriminantanalyse, som er metodene som anvendes i analysen av dataene, samt begrunnelser for at metodene er valgt.

I den delen som følger, redegjøres det for lederlegitimitet under overskriften "*Hva er lederlegitimitet?*". I kapittel 3 presenteres det teoretiske rammeverket for lederlegitimitet. Medarbeideres reaksjoner gjenspeiler lederlegitimiteten, eller sagt på en annen måte: Medarbeideres reaksjoner på lederens måte å lede på har betydning for lederlegitimiteten. Lederlegitimitet danner dermed utgangspunktet for begrepet *Medarbeiderreaksjoner*. I kapittel 4 operasjonaliseres dimensjonene i begrepet gjennom sett av variabler som måles og analyseres ved bruk av faktoranalyse.

## **DEL II**

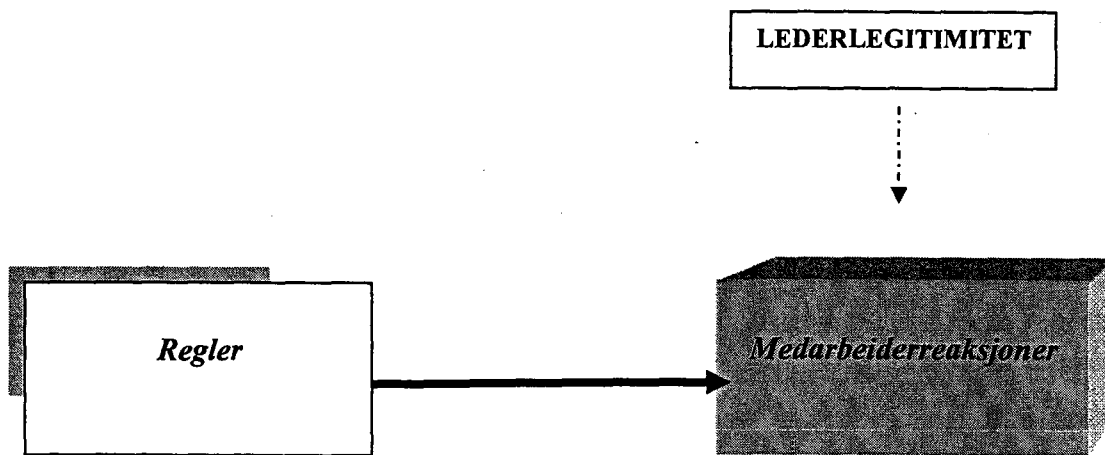
# **HVA ER LEDERLEGITIMITET?**



# 3 Lederlegitimitet

## 3.1 Innledning

I dette kapittelet vil jeg presentere og redegjøre for den konseptuelle innfallsvinkelen til det som studeres. Innfallsvinkelen handler om kompetansemedarbeideres reaksjoner på lederens måte å lede på. Medarbeidernes reaksjoner er avgjørende for om lederen har legitimitet eller ikke. Den "avhengige variabelen" handler derfor om hva lederlegitimitet betyr i praksis, og den konseptuelle variabelen blir kalt *Medarbeiderreaksjoner*.



Figur 3.1 Overordnet konseptuell modell

## 3.2 Medarbeiderreaksjoner og lederlegitimitet

Definisjonen av ledelse er en viktig innfallsvinkel til medarbeiderreaksjoner og lederlegitimitet: Ledelse er forstått som å bidra til organisasjonens mål gjennom andre eller i relasjon med andre. Det er, på tross av at ledelse utøves i forskjellige organisasjoner og kulturer, mulig å avdekke to sentrale komponenter ved fenomenet. Den ene er måloppnåelse og den andre er atferden til lederen i relasjonen mellom leder og medarbeider (Stogdill, 1974; Bass, 1990; Bryman, 1992; Northouse, 1997). Konsekvensen av definisjonen er at lederen er avhengig av innflytelse i relasjonen til sine medarbeidere for effektivt å arbeide målrettet. Det vil derfor være viktig å fokusere på hvordan kompetansemedarbeidere reagerer på lederens måte å lede på, og dermed sette fokus på lederlegitimitet. Lederlegitimitet refererer til i hvilken grad medarbeidere opplever at lederen fortjener å gi retningsanvisning og faktisk har innflytelse på dem (Choi og Mai-Dalton, 1998, 1999; Yukl, 1989; Blau, 1964; Hollander, 1964, 1978). Innflytelse er forstått som evnen til å *påvirke* i en situasjon, og er en funksjon av

makt (Barber, 1966; Lord, 1977).<sup>4</sup> Lederlegitimitet er derfor forstått som i hvilken grad lederen evner å anvende makt – både stillingsmakt og andre former for makt – på en måte som medarbeidere anerkjenner, finner rettmessig og faktisk påvirkes av.

Jeg vil i det følgende først redegjøre for makt som relasjonsbegrep og makt versus legitim makt. Deretter vil jeg ytterligere argumentere for at lederlegitimitet handler om hvordan medarbeidere reagerer på lederens måte å lede på. Medarbeideres opplevelse av ledelse kan i beste fall gi reaksjoner som skaper dedikerte reaksjoner hos medarbeidere og tilfører lederen legitimitet i form av et stort handlingsrom. Bidraget i avhandlingen er derfor å løfte frem kompetansemedarbeideren i relasjonsforholdet mellom leder og medarbeider, og å utvikle en konseptuell modell i lys av det forholdet at kompetansemedarbeidere, på tross av ledes ønske om oppslutning, kan reagere på forskjellige måter. Variasjonene i reaksjonene kan gjenspeile variasjon i lederlegitimitet.

### ***Makt som relasjonsbegrep***

Forholdet mellom leder og medarbeider kan betraktes som et sosialt bytteforhold hvor man utveksler ulike former for ”goder”, men med en underliggende kraft der den ene i relasjonen ofte er underordnet den andre. I forholdet mellom leder og kompetansemedarbeider er det avgjørende hvordan den ene parten blant annet opplever den andre partens kontroll over ressurser og goder, og hvilken myndighet dette gir vedkommende person (Emerson, 1962). Relasjonen gjenspeiler med andre ord forholdet mellom ulike parter og handler om makt. Fenomenet makt har imidlertid ikke vært uproblematisk innen forskningen verken hva definisjoner eller operasjonalisering og måling av makt angår (Pettigrew, 1973; Grønhaug, 1979; Hardy og Clegg, 1996; March og Sutton, 1997; Yukl, 1989). Jeffry Pfeffer (1981, 1992) hevder at makt og maktbruk både er ønskelig og nødvendig for å utøve vellykket ledelse fordi man må kunne utøve innflytelse og da trenger en form for makt. Hollander (1993) hevder at makt ikke bare går én vei, altså fra leder til medarbeider, men også omvendt slik Weber tidlig påpekte (Weber, 1971). I lys av Hollander vil det være snakk om å koordinere to ulike former for makt til en fornuftig omfordelt løsning. Relasjonen mellom leder og medarbeider blir et samspill mellom to parter der legitimering av makt blir sentralt. Shamir og Howell (2000) hevder at både leder og medarbeider spiller en aktiv rolle i utformingen av et gjensidig forhold på tross av at maktrelasjonen ikke er i balanse.

I utgangspunktet kan makt forstås som å produsere eller få til en ønsket effekt (Russel, 1938). Ifølge Bennis og Nanus (1985) er makt basisenergien som er nødvendig for å sette i gang og opprettholde handling. Makt kan dermed forstås som handling, men også som dominans eller

---

<sup>4</sup> Makt kan forstås som handling og som dominans. I lys av dominans brukes makt ofte synonymt med innflytelse. Foucault hevder det kan være nyttig å opprettholde en distinksjon mellom makt og innflytelse selv om grensene er uklare. Innflytelse er en funksjon av makt (Foucault, 1972).

en mulighet til å få andre til å gjøre det du ønsker – hvis nødvendig, mot deres vilje. Det vil med andre ord si en form for kontroll (Weber, 1947). Dahl (1957) hevdet at A har makt over B i den grad A kan få B til å gjøre noe B ellers ikke ville ha gjort. Simon (1957) så på makt som en manifestasjon av en asymmetri i relasjonen mellom A og B. Burns (1978) hevder at makt kan utøves nakent, som når personer behandles som ting, eller makt kan være relasjonell, kollektiv og hensiktsmessig slik som den avdekkes i sosiale bytteforhold. Makt kan derfor vurderes som en nødvendig betingelse, men ikke en tilstrekkelig betingelse for å lede (Bass, 1998; Dansereau, Cashman og Graen, 1973; Hollander, 1978; Pfeffer, 1981). Makten må i tillegg legitimeres. Først da oppstår lederlegitimitet.

### ***Makt versus legitim makt***

Ledere må ha makt for å få ting til å skje og makt over personer i former som ikke hele tiden fører til oppgjør mellom partene. En slik form for makt kalles legitimert makt og har fellestrekk med autoritet fordi de blir begge forutsetninger for at formell makt når frem og får effekt (Weber, 1971; Foucault, 1972; Strand, 2001). Makt i organisasjoner fra et ledelsesperspektiv har ifølge Hardy og Clegg (1996) stort sett blitt belyst som strukturell. I et slikt perspektiv handler makt i organisasjoner om hierarkiske strukturer der den riktige og legitime makten er den som følger den formelle designen og hierarkiet i organisasjonen. Makt brukt utenfor den hierarkiske strukturen har med andre ord ikke vært legitim fordi den har vært ansett for å være dysfunksjonell for organisasjonen (Hardy og Clegg, 1996). Lederlegitimitet er imidlertid her forstått som makt gitt (overdratt) lederen av medarbeidere som frivillig aksepterer og godkjenner lederens autoritet (Choi og Mai-Dalton, 1998, 1999). Perspektiver som belyser lederens autoritet, forstått som legitimering av lederens makt, kan spores tilbake til Barnard (1938) og er delt av flere forskere i deres arbeid med makt (French og Raven, 1959; Yukl, 1989), sosialt bytte (Blau, 1964; Hollander, 1961a; Graen og Uhl-Bien, 1995) og ledelse mer generelt (Hollander, 1964, 1978; Hollander og Julian, 1970).

I French og Ravens (1959) klassiske studie markeres ikke skillet mellom autoritet og makt eksplisitt. De klassifiserer maktkilder på en måte som viser spennvidden i fenomenet fra belønningsmakt via tvangsmakt til legitimeringsmakt eller såkalt posisjonsmakt, ekspertmakt og referansemakt. De tre førstnevnte kalles stillingsbasert makt, og de setter blant annet et likhetstegn mellom posisjonsmakt og legitim makt, mens de to siste kalles personbasert makt. French og Raven skiller således mellom aktørorientert makt og strukturorientert makt, og tillegger posisjonsmakten den legitime makten, og kun den. French og Ravens mye omtalte studie er kritisert av flere både på dette og andre områder (Filley og Grimes 1967; Patchen, 1974).

I motsetning til French og Raven satte Max Weber et skille mellom makt og legitim makt (Weber, 1971). Legitimert makt kommer, ifølge Weber (1971), til uttrykk når en person kan beslutte for en annen uten at det stilles spørsmål ved den førstes rett til å gjøre det. Det vil si fullmakt til å påvirke. Det ligger en form for tillit i relasjoner som bygger på legitim makt. En tror at den som har legitim makt eller autoritet, har kraft og kyndighet til å ivareta oppgaven – og en tror seg som oftest tjent med at det er slik. Lederlegitimitet er derfor i sin natur selvbegrunnende og hviler på noe som en antar er gyldig. Makt er med andre ord en nødvendig betingelse for å lede, men i lys av lederlegitimitet må den i tillegg brukes rettmessig og lovlydig.

I litteraturen er ikke lederlegitimitet et vanlig brukt begrep. Lederlegitimitet nevnes riktignok eksplisitt i Choi og Mai-Daltons modell (1998) kalt "On the leadership function of self-sacrifice" samt deres oppfølgingsartikkel (1999) "The Model of Followers' responses to self-sacrificial leadership: an empirical test". "Self-sacrifice" defineres gjennom tre sett av organisatorisk atferd der selvoppgivelse i utøvelse av makt er en av dem. En av hypotesene belyser konkret lederlegitimitet der det antas at selvoppgivende lederskap vil være positivt relatert til medarbeideres opplevelse (attribusjon) av lederens legitimitet. Lederens legitimitet belyses også indirekte av flere gjennom studier som nevner at medarbeidere reagerer på ledelse, og da presumptivt reagerer forskjellig (Richmond, 1954; Mandeville, 1960; Yukl, Falbe og Young, 1993), at medarbeidere vil støtte fra seg ledere som er urettferdige og kun arbeider for egen nytte (Hollander, 1961), og at lederlegitimitet impliserer kvaliteter som troverdighet, tillit og lojalitet (Hollander, 1978, 1993).

Et mer vanlig brukt begrep er autoritet. Det var en større diskusjon omkring 1960-tallet som vedrører autoritetsbegrepet, der autoritet kan forstås som legitim makt (Yukl, Falbe og Young, 1993). Autoritet er derfor en viktig innfallsvinkel for å belyse lederlegitimitet. Diskusjonene tar utgangspunkt i at autoritet er forstått som posisjonsmakt (Follett, 1926; Peabody, 1962), altså det French og Raven (1959) kaller legitim makt. Autoritet blir dermed belyst som en institusjonell base for makt (Young, 1962), slik Hardy og Clegg (1996) understreker at fokuset i forskningen på dette området har vært. Flere hevder imidlertid at autoritet må forstås som legitim når makten er anerkjent av dem den utøves overfor. Mandeville skriver blant annet følgende: "Finally, we arrive at the notion that authority does not exist unless it is effectively executed and that it is therefore something which is granted by a subordinate to his superior or to some one else." (Mandeville, 1960:117) Innfallsvinkelen der autoritet er forstått som noe som må bifalles av medarbeiderne for å være gyldig, støttes gjennom diskusjonen av flere (Barnard, 1948; Drucker, 1942; Weber, 1947; Simon, 1957; Duffy, 1959; Mandeville, 1960, 1961; Young, 1962; McNulty, 1975). I de forskjellige arbeidene belyses og diskuteres autoritet med fokus på relasjonene mellom leder og medarbeider der bytte mellom



dem og relasjonen mellom dem bygger på tillit og anerkjennelse. Det er dette perspektivet som er i fokus i denne avhandlingen, der lederlegitimitet er forstått som at lederens makt er akseptert og anerkjent av medarbeidere som reagerer med i beste fall å gi sin tilslutning og være dedikerte. I lys av en slik innfallsvinkel får lederlegitimitet en demokratisk overbygning. Røtter kan trekkes tilbake til John Locke (1960) og fundamentet i liberalismen der forestillingen om sosial kontrakt og ideen om den sekulære autoriteten som utgått fra "folkets vilje" står sentralt (Weaver, 1991).

Noe forenklet kan man si at gode beslutninger dermed betyr det samme som legitime beslutninger. Organisasjonen og lederen vil være tjent med at det i størst mulig grad er aksept og forståelse blant medarbeiderne for beslutningene som skal fattes eller er fattet. I utgangspunktet er det to aspekter ved gode beslutninger. Det ene aspektet handler om god i forståelsen objektiv kvalitet. Det andre aspektet handler om god forstått som rettmessig, gyldig eller legitim. Beslutninger er legitime når de oppfattes som rettmessige gjennom en forståelse av aktuelle problemstillinger knyttet til organisasjonen. Gode beslutninger er derfor her forstått som legitime beslutninger, og gode beslutninger kan tilføre lederen positive reaksjoner som igjen underbygger lederens legitimitet. Legitimitetsbegrepet refererer til vurderinger, fordi legitime beslutninger er beslutninger som er sammenfallende med rådende vurderinger, og som av medarbeidere betraktes som rettmessige. Legitimitet er derfor en ressurs som skaper handlingsrom for lederne. Det som avgjør om handlingsrommet er begrenset eller utvidet, er hvordan de som påvirkes av lederens beslutninger, stiller seg til beslutningsutfallene (Salanick og Pfeffer, 1978). På denne måten kan medarbeiderreaksjoner gjenspeile lederens legitimitet. Lederlegitimitet er altså forstått som opplevelsen av et bånd mellom leder og medarbeidere, der både målkomponenten og atferdskomponenten er sentrale for å skape handling i riktig retning, og der ledere må evne å anvende stilling og øvrig makt på en måte som kompetansemedarbeidere forstår, anerkjenner og finner rettmessig. Kulturen og omgivelsene gir dermed grunnrisset av legitimt lederskap og de beslutningene som tas. Kultur er for øvrig ikke eksplisitt diskutert nærmere i forbindelse med lederlegitimitet i denne avhandlingen.

Lederlegitimitet kan etableres av så vel individuell handling som strukturer og hierarkier. Makt kan altså anvendes med utgangspunkt i både strukturelle *posisjoner* personer besitter, og mer personlige egenskaper og kunnskaper personer innehar (Brass og Burkhardt, 1993; Hardy, 1995; Pfeffer, 1997). På den ene side kan det se ut til at organisasjoner har en felles underliggende legitimitetsstruktur selv om det spesifikke innholdet kan variere fra organisasjon til organisasjon. Strukturen består av et sett med generelle kriterier for legitimitet eller et generelt rammeverk for legitimitet som er flerdimensjonalt av karakter (Beetham,

1991).<sup>5</sup> På den annen side kan lederlegitimitet skapt via individuell handling også bidra til å redusere en eventuell opposisjon og skape forståelse for organisert handling. Legitim makt kan med andre ord mobiliseres ikke bare for å oppnå et utfall, men også for å gi utfallene mening – ved å legitimere og rettferdiggjøre dem (Edelman, 1964, 1977; Lukes, 1974; Pettigrew, 1977; Pfeffer, 1981). Vi trenger derfor å forstå legitim makt som et nødvendig medium for ansvarlig, organisert handling, og forstå at makt i legitime former ikke bare eksisterer i strukturene og hierarkiene, men også hos aktørene. Legitim makt kan brukes av ledere for å forhindre konflikt, fremme støtte og få til ansvarlig, kollektiv og hensiktsmessig handling (Lukes, 1974:24). Lederlegitimitet kan skapes gjennom felles handlinger mellom leder og medarbeider slik det for eksempel er behandlet i LMX-teori (leader-member-exchange theory) (Dansereau, Graen og Haga, 1975), i situasjonsbestemt ledelsesteori der medarbeideres karakteristika defineres som regulerende faktorer (for eksempel Fiedler, 1964; House, 1971; Vroom og Yetton, 1973), og til dels i transformasjonsledelse der samspillet står sentralt (Bass, 1998).

Enkelte hevder at vellykket lederskap er mye mer avhengig av medarbeidernes opplevelse av lederens talenter og evner enn lederens egne erkjennelser og oppfatningsevner (Kouzes og Posner, 1990; Dvir og Shamir, 2003). Dette er i tråd med forståelsen av lederlegitimitet. I et slikt perspektiv trenger vi å tenke gjennom at konsekvenser av lederens evne til å arbeide målrettet kan variere, og at ulike medarbeidere kan reagere forskjellig på forskjellige former for ledelsesutøvelse. Jo høyere grad av lederlegitimitet, desto mer har lederen opparbeidet et handlingsrom som gir ytterligere muligheter til å påvirke i riktig retning. Konsekvensene av lederens atferd og retningsanvisning kan imidlertid variere fra blant annet støtte og engasjement via ettergivenhet og underordning til motstand og distansering hos medarbeidere. Ulike medarbeidere kan således ha høyst forskjellig oppfatning av hvilken maktposisjon lederen og de selv har, og dermed helt forskjellige måter å forholde seg til lederne på. Selvfølgelig må ledelse som funksjon og praksis forstås i sammenheng med de organisasjonsformene, sektorene og kulturene ledere er satt inn i. Like fullt kan kompetansemedarbeidere reagere forskjellig på lederens måte å lede på, noe som medfører at lederlegitimitet tilføres ledere i større eller mindre grad. Derfor er fokuset i denne delen av avhandlingen rettet mot kompetansemedarbeidere i relasjonen mellom leder og medarbeider, der hensikten er å illustrere det faktum at kompetansemedarbeidere kan reagere forskjellig. De forskjellige reaksjonene kan gjenspeile om lederen har lederlegitimitet.

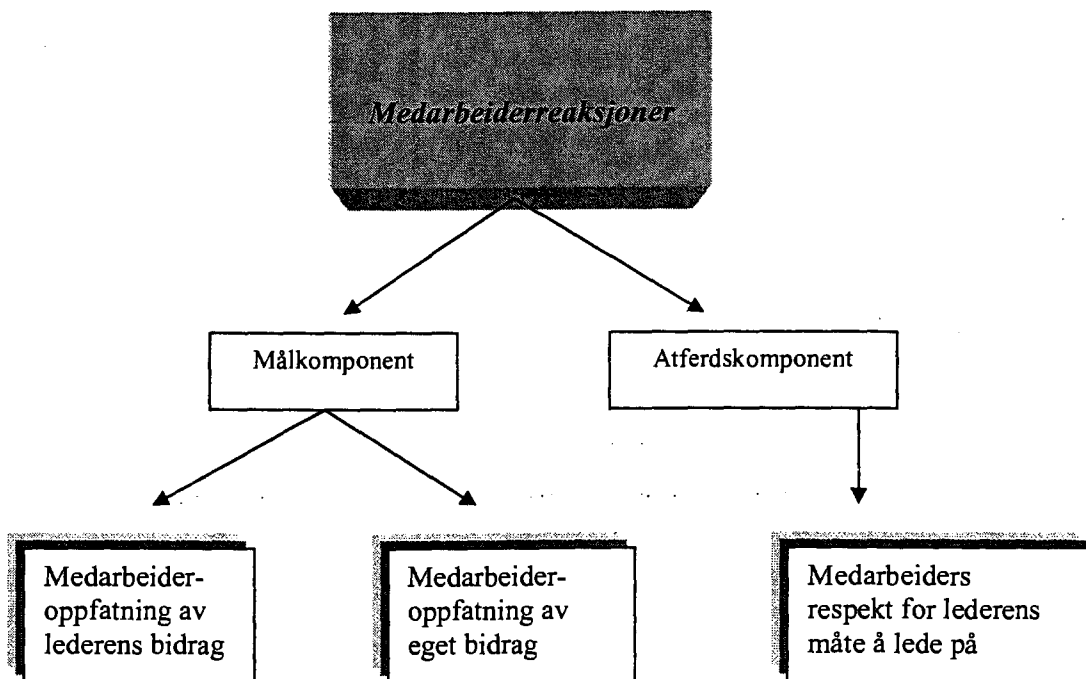
---

<sup>5</sup> Beslutninger kan sies å være legitime i den grad a) de er konforme med etablerte regler, b) reglene kan rettferdiggjøres med referanser til en tiltro som er delt både av ledere og av de som blir ledet, og c) det er tydelige tegn på tilslutning fra de ansatte til ledelsen. Delene er forskjellige fra hverandre, men er samtidig beslektede forestillinger som alle medvirker til legitimitet (Beetham, 1991).

Ledere må altså ha makt over personer i former som ikke hele tiden fører til oppgjør mellom partene. Makt er derfor en nødvendig betingelse for å lede, men i lys av lederlegitimitet må den i tillegg brukes rettmessig og lovlydig. Lederens handlingsrom begrenses eller utvides dermed alt etter hvordan de som påvirkes av lederens handlinger, stiller seg til lederens måte å lede på. Konsekvensene er at hvordan lederen bruker makten sin, har betydning for om medarbeidere tilfører lederen kredittverdighet eller ikke, og om medarbeiderne lar seg bli ledet på en effektiv måte. Med utgangspunkt i begrepet ledelse og fenomenet lederlegitimitet blir det derfor viktig å fokusere nærmere på hvordan medarbeidere reagerer.

### 3.3 Medarbeiderreaksjoner: tre dimensjoner

Med utgangspunkt i definisjonen av ledelse rettes fokus på medarbeideres forskjellige måter å reagere på gjennom de to komponentene mål og atferd.



Figur 3.2 Konseptuell modell *Medarbeiderreaksjoner*

Målkomponenten i definisjonen understreker at ledelse handler om å rette fokus mot mål, dirigere mot mål og rettlede medarbeideres individuelle energi mot felles mål som skal oppnås. Det utledes derfor to dimensjoner fra målkomponenten for å beskrive kompetansemedarbeideres reaksjoner: for det første *Medarbeideres oppfattelse av lederens*

*bidrag til organisasjonens mål, og for det andre Medarbeideres oppfattelse av eget bidrag til organisasjonens mål.*

Hvorvidt *medarbeidere oppfatter at lederen selv bidrar til å oppnå mål eller ikke*, kan være av betydning for hvordan kompetansemedarbeidere reagerer på lederens ledelse. Medarbeidere kan reagere forskjellig alt etter om lederen selv i ord og gjerninger arbeider for å nå organisasjonens mål, eller om lederen selv ikke bidrar til å oppnå mål, for eksempel ved å arbeide etter egen agenda eller egne eksklusive mål. Det trenger slett ikke være klart og tydelig for medarbeidere og omgivelser hvor organisatorisk målrettet en leder til enhver tid arbeider, men klassifikasjonen innbefatter en dimensjon som har til hensikt å forsøke å forstå hvorvidt kompetansemedarbeidere oppfatter om lederen selv bidrar til å nå organisasjonens mål eller ikke.

I næringslivet ser vi eksempler på at ledere som faktisk oppnår gode resultater, blir sett på som dyktige ledere. Det er ledere som når etablerte målsettinger og dermed får det til, som får anerkjennelse. Selznick (1957) hevder at kjernen i lederskapet er å etablere mål. Resultater fra forskning på målsetting viser at mennesker arbeider hardere og gjør bedre prestasjoner med målsettinger enn uten. Et mål kan forstås som det et individ forsøker å oppnå gjennom sin atferd og sine handlinger (Locke og Latham, 1990). Målsettingsteori forsøker å identifisere hvilke typer mål som er mest effektive for å produsere et høyt motivasjons- og ytelsesnivå, og hvorfor mål har denne effekten. Målsettingsteori tematiserer at mål er viktige for å sikre at aktiviteter blir styrt eller retningsanvist hensiktsmessig, og at målsettinger fokuserer oppmerksomheten, øker innsatsen, gir retning for arbeidsoppgaver over tid og oppmuntrer til kreative måter å nå målsettinger på (Mitchell, 1997; Steers og Black, 1994). Målsettingsteori fokuserer med andre ord på hvordan man kan motivere medarbeidere til å bidra målrettet med input i jobben sin. Målsettingsteori ser imidlertid ikke ut til å rette fokus mot i hvilken grad kompetansemedarbeidere opplever at lederen bidrar til mål, eller at de selv bidrar til eller støtter organisasjonens mål. Det kan være sentralt at både lederen og medarbeideren forstår organisasjonens målsettinger og dermed hva som forventes av de forskjellige aktørene. Men lederen er den som i første instans må kunne angi retning og tydelig formidle hva som forventes (Gaynor, 1996). Det er med andre ord nødvendig at lederen har et bevisst forhold til organisasjonens mål og/eller den aktuelle organisatoriske enhetens mål for å kunne bidra til målsettinger gjennom andre eller i relasjon med andre. Til dette arbeidet trenger lederen kunnskaper, evner og ferdigheter. Det er altså nødvendig å belyse kompetansesiden av det å arbeide målrettet som leder.<sup>6</sup> Motivasjon er i mange sammenhenger ikke en del av

---

<sup>6</sup> Kompetanse er forstått som kunnskaper, ferdigheter og evner, der kunnskaper betyr ulike former for informasjon som er organisert hos individet, ferdigheter betyr kapasitet til å handle på bestemte måter, for eksempel utføre konkrete oppgaver, og evner betyr medfødte, potensielle kapasiteter til å utvikle ferdigheter eller

kompetansebegrepet, men heller forstått som noe som kan virke inn på anvendelsen eller utnyttelsen av kompetanse (Nordhaug og Gooderham, 1996). Den ene siden ved kompetanse er lederens fagkompetanse som gjør ham/henne i stand til å lese hva som skjer internt og i omgivelsene og deretter gjøre nødvendige og riktige vurderinger og prioriteringer i lys av den faglige arenaen. Den andre siden er lederkompetanse som gjør lederen i stand til å lese bevegelsene i avdelingen og eksternt, og dermed forstå hvordan blant annet motivasjon fungerer, og hvilke mekanismer som bidrar til å bygge opp under fokus, hensikt og mål med arbeidet. Det er en evne til å skape handlingsrom for kompetente ansatte. Dette kan bygge opp under lederens eget handlingsrom og hans/hennes legitime makt. Det finnes imidlertid en tvetydighet ved makt. Makt kan brukes til egen vinning og egen karriere på bekostning av andre, og makt kan brukes til å få til ansvarlig, kollektiv og målrettet handling. Derfor er dette skillet trukket opp: Ledere kan arbeide ut fra motiver der målsettingen er å nå mål som kun støtter opp under egen vinning, versus mål for fellesskapet og organisasjonen. I hvilken grad lederen fokuserer på egne mål i motsetning til organisasjonens mål, er tematisert av blant annet Watson (1982) og i studier av etisk og uetisk karisma (Howell og Avolio, 1992). Det går med andre ord et skille mellom personalisert og sosialisert makt. Det er derfor viktig å understreke forskjellen mellom makt og innflytelse som mål for personlige ambisjoner uten hensyn til verdiskapning for organisasjoner, og makt og innflytelse som middel til saklig påvirkning som aktøren mener er fordelaktig for organisasjonens aktiviteter (McClelland, 1985). Lederes interesser sees som oftest i sammenheng med organisasjonens interesser. Men muligheten for at ledere – på linje med andre individer eller grupper – gjerne vil bygge opp under egne interesser, som kan avvike fra organisasjonens, er til stede (Watson, 1982).

*Medarbeideres oppfatning av eget bidrag til organisasjonens mål* er også viktig i forståelsen av hvordan kompetansemedarbeidere reagerer. Et vanlig utgangspunkt er at lederens interesser er i tråd med organisasjonens målsettinger, men at medarbeidere ikke er like lette å styre: "... [M]anagers use power (or something like it) responsibly in pursuit of organizational goals, while everyone else uses it irresponsibly to resist those objectives." (Clegg, Hardy og Nord, 1996:629) Noe av ledelsesutfordringen i dagens organisasjoner består i at mål er skiftende og uklare. For å arbeide fokusert og målrettet gjennom andre og i relasjon med andre, og for å opprettholde sin stilling og fylle forventede funksjoner i et uklart landskap, trenger ledere å være ekstra tydelige og opprettholde innflytelse for faktisk å påvirke kursen. Målsettingsteori fokuserer på hvordan målorientering kan motivere medarbeidere, og forskning viser at mennesker gjør bedre prestasjoner og arbeider hardere med målsetting enn uten. Denne dimensjonen viser derfor til at kompetansemedarbeidere som en konsekvens av fokusert og målrettet ledelse kan reagere i ord og gjerning med aktivt å støtte og arbeide for å

---

kunnskaper. Utøvelse av ferdigheter krever at man har bestemte kunnskaper og evner på forhånd (Nordhaug og Gooderham, 1996).

nå organisasjonens mål. Hvorvidt kompetansemedarbeidere oppfatter at deres eget bidrag støtter opp om organisasjonens mål eller ikke, vil ha betydning for hvordan medarbeidernes reaksjoner på ledelse arter seg. De vil kunne være mer engasjerte og motiverte dersom målet er klart, og de vil kunne yte mer dersom de har respekt for lederens måte å lede på. Kompetansemedarbeiderens motivasjon står dermed sentralt. Motivasjon er forstått som de psykologiske prosesser som igangsetter og gir retning, intensitet og varighet for frivillig atferd mot å oppnå målsettinger (Mitchell, 1997). I litteraturen er det liten tvil om at aksepterte målsettinger er bedre enn ikke aksepterte målsettinger. Noen studier viser også til at det ikke er nok å sette et spesifikt mål, men at det også er nødvendig å utarbeide en målstruktur (Westhagen, 1991). Kompetansemedarbeideres deltakelse ved fastsetting av målene er også viktig for deres forståelse, støtte og produktivitet. Det viser seg imidlertid at medarbeideres deltakelse i arbeidet med målsettinger ikke er like nødvendig for å etablere forståelse for målene dersom lederen utpeker eller bestemmer mål på en hyggelig, vennlig og støttende måte (Locke, Latham og Erez, 1987; Dossett, Cella, Greenberg og Adrian, 1983). Videre kan kompetansemedarbeidere på linje med ledere arbeide ut fra andre motiver enn det som er organisasjonens målsettinger. Medarbeidere kan operere med en privat agenda som ikke er sammenfallende med organisasjonens interesser. Den andre dimensjonen i klassifikasjonen har derfor til hensikt å belyse hvorvidt kompetansemedarbeidere oppfatter at de selv bidrar til å nå organisasjonens mål eller ikke.

Den andre sentrale komponenten i definisjonen av ledelse er atferd i relasjonen mellom leder og kompetansemedarbeider. Dette bringer meg til den tredje dimensjonen i klassifiseringen. Kompetansemedarbeidere kan reagere på lederens måte å lede på alt etter om de har *respekt for* eller *ikke respekt for lederens måte å utøve ledelse på*. Med respekt menes her å ha aktelse for eller rett og slett ta hensyn til den ledelsen som utøves av lederen. Antagelsen går ut på at dersom kompetansemedarbeidere liker å arbeide med lederen sin, tror på lederens kompetanse og mener lederen er forutsigbar, konsistent og integrert, vil de ha tillit til lederen, ta hensyn til og dermed ha respekt for lederens måte å lede på (Bass, 1985; Burns 1978). Den tredje dimensjonen belyser derfor atferdselementet i definisjonen av ledelse gjennom begrepet respekt, der medarbeideren opplever en korrespondanse mellom lederens ord og handling.

### **3.4 Den tredimensjonale kryssklassifiseringen av Medarbeiderreaksjoner**

Nedenfor følger en kryssklassifisering av de tre dimensjonene som ideen *Medarbeiderreaksjoner* er begrepsfestet gjennom. Klassifiseringen gir en oversikt over medarbeideres forskjellige og mulige reaksjoner på lederens måte å lede på. Klassifiseringen inneholder totalt 8 forskjellige måter å reagere på, der støtte til lederen og oppslutning om organisasjonens mål fremstår som en ideell reaksjonsmåte for organisasjonen. Kategorien gjenspeiler at lederen har lederlegitimitet. Klassifiseringen er ikke ment å være uttømmende.

Den er på bakgrunn av en opplevelse av hvordan folk kan reagere, et forsøk på å dekke noen viktige reaksjonsmåter, for på den måten å vise at det eksisterer en variasjon, og at det i lys av definisjonen av ledelse og fenomenet lederlegitimitet er nødvendig å være bevisst denne variasjonen.

<i>Medarbeider- oppfatning av lederens bidrag</i>	Lederen bidrar til organisasjonens mål		Lederen bidrar ikke til organisasjonens mål	
	Bidrar selv til organisasjonens mål	Bidrar ikke selv til organisasjonens mål	Bidrar selv til organisasjonens mål	Bidrar ikke selv til organisasjonens mål
<i>Respekt for lederens måte å lede på</i>	<b>Støtter og slutter opp om lederen</b>	<b>Feiltolker</b>	<b>Reagerer med saklig kritikk/ dialog</b>	<b>Er villedet/forført</b>
<i>Ikke respekt for lederens måte å lede på</i>	<b>Underordner seg</b>	<b>Distanserer seg</b>	<b>Overprøver og ignorerer lederen</b>	<b>Er oppgitt (kaos/anarki)</b>

Figur 3.3 Kryssklassifisering *Medarbeiderreaksjoner*

Jeg vil kort redegjøre for de forskjellige reaksjonsmåtene:

Støtte og oppslutning uttrykker i avhandlingen at kompetansemedarbeidere opplever at lederen selv i ord og gjerninger bidrar til å oppnå organisasjonens mål, at medarbeiderne opplever selv å bidra til å nå organisasjonens mål gjennom eget arbeid, og endelig at medarbeidere i ord og gjerninger har respekt for lederens måte å lede på. Dette er tematisert i Webers idealmodell om autoritet eller legitimering av herredømme (Weber, 1971, 1924/1978). Andre studier viser til at medarbeidere som støtter eller slutter opp om lederen, ofte arbeider tett med lederen, eller opplever selv at de har en tett link til lederen (Dansereau, Graen og Haga, 1975; Sevier, 1999; Conger, 1999).

Dersom kompetansemedarbeideren opplever å ha en leder som selv bidrar til organisasjonens mål, og har en oppfatning om at eget bidrag støtter organisasjonens mål, men ikke har respekt for lederens måte å lede på, vil man kunne anta at medarbeideren reagerer med ettergivenhet og med å underordne seg lederens måte å lede på. Medarbeideren vil muligens forbli i organisasjonen, men føyer seg etter lederen. Weber (1978) tematiserer dette som et motstykke til støtte og oppslutning ved å fokusere på makten som utløper fra eierskap og kontroll over

produksjonsmidler, samt på hierarkiske strukturer. Det gjør også Thompson (1956) idet han belyser fordeling av makt. Bass (1998) belyser transformasjonsledelse gjennom det han kaller fullspektrumsmodellen. Fokus i modellen er å studere ledereffektivitet, og studier viser at medarbeidere som ledes kun gjennom såkalt betinget belønning og det Bass kaller ledelse ved unntak (aktivt eller passivt), ikke arbeider like godt og effektivt som medarbeidere som ledes ved hjelp av også de fire øverste kategoriene i den teoretiske tilnærmingen, der fokus på individet og respekt er tematisert.<sup>7</sup> Det er for øvrig også mulig at kompetansemedarbeidere som tilsynelatende underordner seg, forveksles med kompetansemedarbeidere som i en periode i større eller mindre grad er avhengige av lederen og ikke våger å arbeide uavhengig. Det finnes studier som viser at medarbeidere kan være umodne i et første stadium av et leder-medarbeider-forhold, men at de vokser ut av dette stadiet (Roe og Baker, 1989).

Det vil også kunne oppstå situasjoner der medarbeideren mener lederen ikke bidrar til organisasjonens målsettinger. Lederen kan ha en egen agenda, private interesser og unike målsettinger. Medarbeideren kan likevel ha en oppfatning av selv å bidra til å oppnå organisasjonens mål. Medarbeidere som i en slik situasjon også har respekt for lederens måte å lede på, vil jeg anta kan reagere med saklig kritikk og dialog overfor lederen. Det er stadig påpekt hvor viktig det er med kommunikasjon og gjensidighet i kommunikasjon, og at det er viktig å reflektere over hva man selv og andre sier og gjør. Dette er i tråd med såkalt kommunikativ rasjonalitet. Denne formen for rasjonalitet er forståelsesorientert og oppstår gjennom diskurs mellom kompetente personers reflekterte innsikt. Individet er grunnelementet, og individet er en størrelse som har krav på respekt. Et sentralt poeng i lys av kommunikativ rasjonalitet er at de mål som søkes oppnådd, må underlegges rasjonell vurdering (Habermas, 1984). Saklig kritikk og dialog er også tematisert i Chaleffs (1995) arbeid "The Courageous Follower: standing up to our leaders", som understreker hva ledere tjener på å ha medarbeidere rundt seg som våger å fortelle dem de mindre hyggelige problemstillingene eller nyhetene. Moore (1976) har også belyst deler av dette fenomenet ved å påpeke at effektiv ledelse avhenger av modne medarbeidere, og Weber (1971) har påpekt at makt utløper fra så vel kunnskap som eierskap, og at medarbeidere derfor har muligheter til å utfordre makten.

På den annen side kan situasjonen endre seg dersom medarbeideren ikke har respekt for lederens måte å lede på. Dersom medarbeideren mener lederen ikke bidrar til å nå organisasjonens mål, og han/hun ikke har respekt for lederens måte å lede på, men samtidig

---

<sup>7</sup> Bass (1998) trekker i sin fullspektrumsmodell opp to hovedinndelinger: transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Innen transformasjonsledelse ligger fire underpunkter: idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individualisert oppmerksomhet. Innen transaksjonsledelse ligger betinget belønning og ledelse ved unntak. Ledelse ved unntak kan være aktiv eller passiv. Til slutt i fullspektrumsmodellen ligger det Bass kaller ikke-ledelse eller laissezfaireledelse.



mener selv å bidra til organisasjonens mål, vil vedkommende mest sannsynlig reagere med å ignorere og overprøve lederen. Det kan oppstå situasjoner der lederen for eksempel skaper uro og forstyrrelser, og medarbeideren reagerer med å overprøve og gå sine egne veier. Dette er delvis belyst gjennom den nederste delen av fullspektrumsmodellen som av Bass (1998) er omtalt som ikke-ledelse, og gjennom prinsipal-agent-teori og studier av muligheten til å fremme egeninteresse (Eisenhardt, 1989; Milgrom og Roberts, 1992; McKenzie og Lee, 1998).

Det er også en mulighet for at medarbeidere opplever å ikke bidra til organisasjonens mål. Dersom medarbeideren opplever at lederen bidrar til organisasjonens mål, og samtidig har respekt for lederens måte å lede på, men mener selv at eget bidrag ikke underbygger organisasjonens målsettinger, er det rimelig å si at medarbeideren reagerer med feiltolkning på lederens måte å lede på. Medarbeideren mener lederen bidrar til organisasjonens mål, har respekt for lederens måte å lede på, men kanalisere ikke sitt eget bidrag slik at det bidrar til målsettingene. Dette er tematisert gjennom studier av persepsjon og kognitive prosesser der intellektuell fortolkning står sentralt. Lord og Maher (1991) er et sentralt arbeid som definerer ledelse som "persepsjon av ledelse".

Det er ikke sikkert feiltolkning er en reaksjonsmåte som hyppig inntreffer. Derimot vil situasjoner der medarbeidere ikke har respekt for lederens ledelse, trolig kunne oppstå oftere og således forandre reaksjonsmåten. Det er rimelig å anta at medarbeidere som oppfatter at lederen bidrar til organisasjonens mål, men ikke har respekt for lederens måte å lede på, og som mener at eget bidrag ikke støtter organisasjonens mål vil reagere med å distansere seg. Det kan gjøres på to forskjellige måter: Distansering kan komme til uttrykk gjennom å være i opposisjon eller ved å være apatisk. Å reagere med å være i *opposisjon* er en rebelsk eller opprørske reaksjon fordi kompetansemedarbeideren er motsigelseslysten både overfor organisasjonens mål og lederens måte å lede på. En slik reaksjon vil sannsynligvis føre til at medarbeideren enten ser seg om etter en annen jobb eller finner sin egen selvstendige måte å bruke egen tid på. Sistnevnte variant, altså å bruke tiden på selvstendige aktiviteter, vil være mulig dersom mangel på respekt for lederens måte å lede på for eksempel betyr at lederen ikke utøver noe videre ledelse. Dette er tematisert i Bass (1998) sin fullspektrumsmodell under kategorien laissezfaire- eller la-det-skure-ledelse. I lys av denne typen ledelse vil det heller ikke være sanksjoner forbundet med ikke å følge lederens anvisninger og råd. Kompetansemedarbeideren kan "frikople" seg fra lederen. Transaksjonskostnadsteori tematiserer dette gjennom aktører som skjuler informasjon til fordel for seg selv og dermed har mulighet til å overprøve lederen (Williamson, 1985). Å reagere med å være *apatisk* eller likegyldig er en form for reaksjon der en egentlig ikke gidder å bry seg. Medarbeideren er kritisk til det meste, men inntar en sløvhetsstilstand der vedkommende lar være å handle.

Dagene og timene går, medarbeideren utfører sine oppgaver uten å reflektere noe særlig over hvorfor man gjør som man gjør, eller hvordan man eventuelt kunne gjøre det. Man har resignert. Dette er delvis tematisert i LMX-teori (Leader-Member-Exchange), som viser til at "inngrupper" og "utgrupper" etableres. De som reagerer med distansering, vil i lys av LMX-teori være kategorisert i "utgruppen" (Dansereau, Graen og Haga, 1975; Graen og Uhl-Bien, 1995).

Det kan også tenkes at reaksjonsmåter hos medarbeideren er en følge av at vedkommende for det første mener lederen ikke bidrar til organisasjonens mål, og for det andre har en opplevelse av selv ikke å bidra til organisasjonens mål, men likevel har respekt for lederens måte å lede på. I en slik situasjon vil man kunne hevde at medarbeideren reagerer med å være villedet eller forført av lederens måte å lede på. Dette er tematisert innenfor karisma- og visjonsforskning, som blant annet belyser hvordan enkelte kan skape et sterkt engasjement for ideer og mobilisere store krefter for å fremme mål. Forskjellige teoretiske bidrag belyser hvordan karismatiske og visjonære ledere har sitt ledergrunnlag i evne til å bevege sine medmennesker. Weber (1971) har i tredelingen av herredømme fokus på blant annet karismatisk herredømme der aktører med karisma ble aktet og sett opp til. Flere studier viser at karismatiske ledere blir vist høy grad av tillit, hengivenhet og lojalitet, og at det er stor entusiasme og begeistring for slike ledere (Sashkin, 1988). Dette tematiseres også i French og Raven (1959) i beskrivelsen av referansemakt. Slike ledere går foran og er noe som andre ønsker å være eller være en del av (House, 1977; Bass, 1990). Lederne kan bidra til organisasjonens mål, men kan også arbeide for egne målsettinger. Howell og Avolio (1992) skiller mellom uetiske og etiske karismatiske ledere. På den ene siden har man de konstruktive lederne som er sunne å følge, og som forsøker å fremme kollektive interesser for organisasjonen og medarbeidere ved å trekke behov, interesser og verdier inn i organisasjonens visjoner. På den andre siden har man de destruktive lederne som det kan være usunt, farlig og slitsomt å følge, og som fordekt forsøker å realisere egne mål. Det kan være vanskelig å avsløre forskjellene, og det vil med andre ord være muligheter for å bli villedet eller forført.

En siste mulighet etter etablerte kryssklassifisering er at kompetansemedarbeideren reagerer med å være totalt oppgitt. Medarbeideren oppfatter at lederen ikke bidrar til å nå organisasjonens mål, han har en opplevelse av ikke selv å bidra til organisasjonens mål og han har heller ikke respekt for lederens måte å lede på. For medarbeideren vil dette bety kaos, og reaksjonen vil være en form for oppgitthet og motstand.

### 3.5 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg redegjort for forskjellige medarbeiderreaksjoner som kan gjenspeile variasjon i lederlegitimitet. Definisjonen av ledelse inneholder to sentrale komponenter: måloppnåelse og atferd i relasjonen mellom leder og medarbeider. Forholdet kan betraktes som et sosialt bytteforhold og handler om makt. Det vil med andre ord si at for å kunne gi retningsanvisning som har effekt, trenger ledere innflytelse – altså en form for makt –, men makten i relasjonen mellom leder og medarbeider kan være tjent med å være legitim. Lederlegitimitet er forstått som at lederens makt er akseptert og anerkjent av medarbeidere slik at lederen har innflytelse utover posisjonsmakten eller den institusjonelle basen for makt, og dermed større innflytelse til å retningsanvise. Med utgangspunkt i de to komponentene i definisjonen av ledelse er *Medarbeiderreaksjoner* begrepsfestet ved tre dimensjoner. De tre dimensjonene danner grunnlaget for en kryssklassifisering som gir oversikt over forskjellige mulige reaksjonsmåter hos medarbeidere. Klassifikasjonen er ment å ha gyldighet for medarbeidere generelt og er viktig å problematisere fordi det er viktig for ledere å ha en bevisst idé om at medarbeidere kan reagere forskjellig, og at dette har betydning for lederlegitimiteten. I denne studien er imidlertid fokus rettet mot kompetansemedarbeidere i den hensikt å utforske om de kan reagere forskjellig, og om reaksjonsmåtene har betydning for lederens legitimitet.

I kapitlet er den konseptuelle innfallsvinkelen til lederlegitimitet og medarbeideres reaksjoner på lederens måte å lede på presentert. I neste kapittel vil det bli gjort rede for utviklingsprosessen og operasjonaliseringen av de tre dimensjonene som inngår i begrepet *Medarbeiderreaksjoner*. Dimensjonene vil bli kontrollert og analysert ved hjelp av faktoranalyse for å sjekke om dataene er konsistente med de konseptuelle dimensjonene.



## 4 Operasjonalisering og måling av lederlegitimitet

### 4.1 Innledning

I avhandlingen er målsettingen å avdekke mønstre for eventuell variasjon i kompetansemedarbeideres reaksjoner på lederens måte å lede på ved bruk av regler. Medarbeiderreaksjoner er et uttrykk for eventuell lederlegitimitet, forstått som at lederens makt er akseptert og anerkjent av kompetansemedarbeidere, som i beste fall reagerer med å gi sin tilslutning og er dedikerte. Medarbeiderreaksjoner gjenspeiler således lederens legitimitet. Litteraturen viser i utgangspunktet ikke til konkrete mål eller validerte skalaer for begrepet *Medarbeiderreaksjoner*. Som vist i kapittel 3, rettes fokus i variabelen mot kompetansemedarbeiderens opplevelse av lederens bidrag og av eget bidrag til organisasjonens mål samt mot kompetansemedarbeiderens respekt for lederens måte å lede på. Forskjellige bidrag tematiserer deler av dimensjonene som *Medarbeiderreaksjoner* er begrepsfestet ved hjelp av, men slik begrepet er tenkt brukt i avhandlingen, var det nødvendig å utvikle målene (Nachmias og Nachmias, 2000). Innholdet i dimensjonene er så langt det har vært mulig, hentet fra tidligere studier om blant annet ledes legitimitet (Hollander, Fallon og Edwards, 1977; Hollander og Julian, 1970; Read, 1974; Choi og Mai-Dalton, 1999). I det følgende redegjøres det kort for utviklingsprosessen til målene i tilknytning til *Medarbeiderreaksjoner*. Deretter presenteres og diskuteres de operasjonaliserte målene for de tre konseptuelle dimensjonene i "avhengig variabel". Til slutt i kapittelet vil målinger av variabelen bli redegjort for, analysert og diskutert.

### 4.2 Utvikling av mål

Utviklingsprosessen inkluderer de tre hovedfasene som det er redegjort for i avsnitt 2.3. I første fase, presiseringsfasen, ble imidlertid *Medarbeiderreaksjoner* poengtert ved at det ble tatt utgangspunkt i fenomenet ledelse og de to sentrale komponentene måloppnåelse og lederens atferd. Medarbeiderreaksjoner ble konseptualisert i to dimensjoner gjennom målkomponenten og én dimensjon gjennom atferdskomponenten (figur 4.1). Begrepsdimensjonene ble nærmere karakterisert ved å reflektere over og formulere hva som inngikk i dimensjonene, og dermed også hva som ikke gjorde det. Den første dimensjonen fokuserer for eksempel kun på medarbeideres opplevelse av lederens bidrag til avdelingens mål, men med forskjellige innfallsvinkler til dette fokuset. Deretter fungerte dimensjonene eller størrelsene som utgangspunkt for utvikling av flere forskjellige variabler som reflekterer hver dimensjon. Prosessen var veiledet av teori på området, en opplevelse av hva som var sentralt, men også av innspill fra kollegaer samt ansatte i sykehussektoren og andre bransjer (Nachmias og Nachmias, 2000). De to neste fasene, som er kalt utviklingsfasen og testfasen

til variabelen *Medarbeiderreaksjoner*, er identiske med utviklingsfasen og testfasen som er presentert og redegjort for i kapittel 2.3.

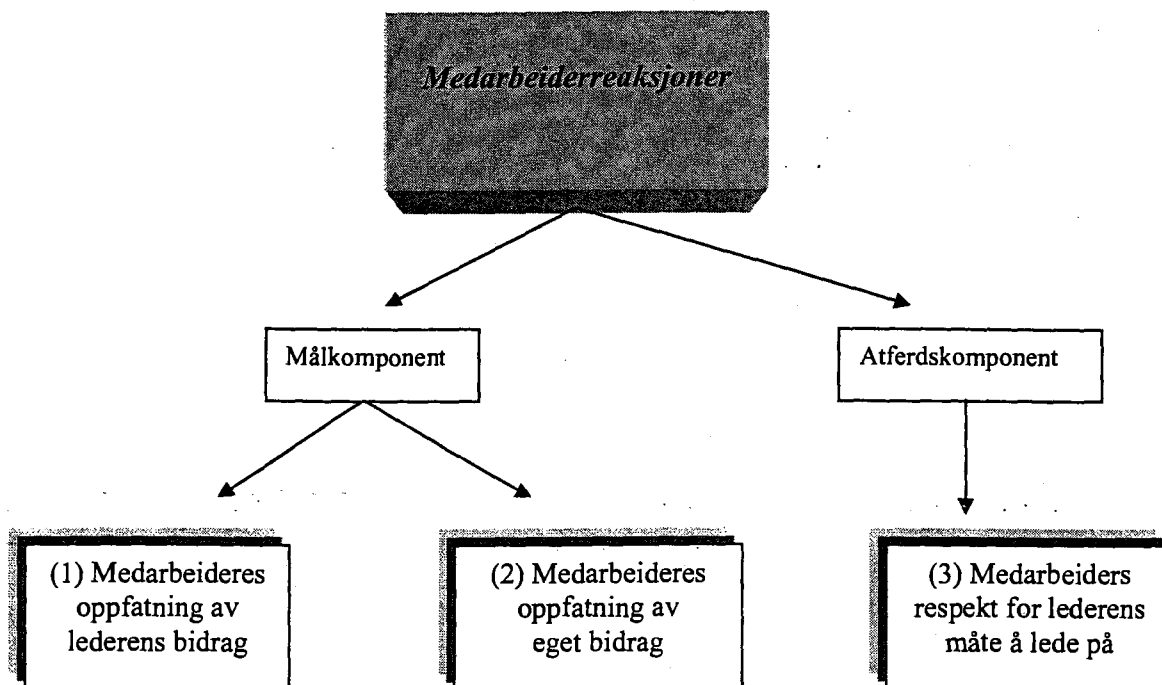
I det følgende presenteres og diskuteres de operasjonelle målene for hver dimensjon i ”avhengig variabel”.

### 4.3 Operasjonalisering av Medarbeiderreaksjoner

Som vist i kapittel 3, er *Medarbeiderreaksjoner* flerdimensjonal. De tre dimensjonene fra den konseptuelle modellen videreføres og er operasjonalisert ved at kompetansemedarbeidere er bedt om å angi hvor godt forskjellige enkeltutsagn stemmer for dem og deres arbeidssituasjon innen de tre områdene:

- 1 Medarbeiders oppfatning av lederens bidrag til avdelingens mål
- 2 Medarbeiders oppfatning av eget bidrag til avdelingens mål
- 3 Medarbeiders respekt for lederens måte å lede på

Lederlegitimitet handler om lederens mulighet og i beste fall fullmakt til å påvirke. Dette gjenspeiles i begrepet ledelse slik det er forstått i avhandlingen. Med utgangspunkt i *måloppnåelse* og *lederens atferd* som sentrale komponenter ved fenomenet vil det være rimelig å anta at de tre dimensjonene kan ha betydning for kompetansemedarbeideres opplevelse av lederens måte å lede på, og dermed for *Medarbeiderreaksjoner*, som er det konstruerte begrepet. I lys av målkomponenten kan det være av betydning for det første i hvilken grad kompetansemedarbeidere opplever at lederen har et bevisst forhold til organisasjonens mål, og for det andre i hvilken grad kompetansemedarbeidere selv har en opplevelse av å bidra til organisasjonens mål. I lys av den andre komponenten – lederens atferd – kan det for det tredje være av betydning om kompetansemedarbeideren er villig til å yte og opprettholder motivasjon fordi vedkommende har respekt for lederens måte å lede på. Variabelen *Medarbeiderreaksjoner* er således begrepsfestet ved tre dimensjoner som i sin tur er målt ved et sett av variabler.



Figur 4.1 *Medarbeiderreaksjoner* – forstått som gjenspeiling av lederlegitimitet

*Medarbeiderreaksjoner* er i spørreskjemaet ordinalskalet variabel med fire verdier der økende verdier er uttrykk for at medarbeidere i økende grad oppfatter at både lederen og medarbeideren begge bidrar til organisasjonens mål, samt at medarbeideren i økende grad har respekt for lederens måte å lede på. Det er gitt mulighet for å krysse av for "vet ikke". Påstandene er målt etter Likert-skala, der verdien 1 står for *helt uenig*, mens 4 står for *helt enig* (spørreskjema, appendiks 1).

#### 4.3.1 Målkomponenten

I operasjonaliseringen av de to første dimensjonene var det viktig å operasjonalisere dem så nær kompetansemedarbeidernes arbeidssituasjon som mulig. Målkomponenten understreker at ledelse handler om å rette fokus mot noe, dirigere mot noe og rettlede medarbeideres individuelle energi mot noe felles som skal oppnås. I avhandlingen der intervjuobjektene er kompetansemedarbeidere ved forskjellige sykehusavdelinger, var det naturlig å konsentrere variablene om målsettinger som omhandler "avdelingens målsettinger". Avdelingsnivå er med andre ord fremhevet og gjort eksplisitt i operasjonaliseringen der kompetansemedarbeidere skulle besvare påstander relatert til oppfatninger av lederens og eget bidrag til avdelingens mål. Det er med andre ord ikke meningen å avdekke i hvilken grad kompetansemedarbeidere oppfatter at leder eller medarbeider bidrar direkte til overliggende mål og forhold i lys av

strategiske valg i organisasjonen. Avdelingens mål handler om mål og retningsanvisninger som den enkelte avdeling arbeider etter. Avdelingens mål er i beste fall utledet av overliggende strategier og mål, men det er ikke nødvendigvis slik at avdelingens mål eksplisitt er utledet fra overordnede mål. Overordnede mål er ikke problematisert i avhandlingen. Det er heller ikke nødvendigvis slik at målene er gjort kjent, og at kompetansemedarbeidere dermed arbeider med tanke på å nå avdelingens mål. I operasjonaliseringen av medarbeiders oppfatning av lederens bidrag til organisasjonens mål, og medarbeiders oppfatning av eget bidrag til organisasjonens mål, ligger det med andre ord en fare for feilkilder. Avdelingens mål trenger ikke å være en del av en større strategi, de trenger ikke være eksplisitte og tydelige, og kompetansemedarbeidere kan arbeide for sykehusets beste uten at det nødvendigvis er klart og eksplisitt for avdelingens mål.

Den første og andre dimensjonen går ut på hvorvidt medarbeideren oppfatter retningsanvisningen av seg selv og ledere. Når et abstrakt begrep eller forestilling om opplevelse av å bidra til organisasjonens mål skal måles, er det viktig å imøtekomme og vurdere alle sider relatert til innholdsvaliditet og begrepsvaliditet ved forestillingen (Nachmias og Nachmias, 2000). Det er derfor viktig at innholdet i dimensjonene eller begrepene ikke avviker fra det som opprinnelig inngår i denne typen begrep, men samtidig at det skiller seg ut med tanke på å passe modellen som brukes i denne aktuelle studien. For å ta slike hensyn bør det i første omgang fokuseres på kjerneelementer eller det mest sentrale ved begrepet (Cook og Campbell, 1979).

Fokus er derfor i førstes omgang rettet mot motivasjon for å jobbe målrettet. I lys av definisjonen av ledelse, der den ene komponenten er fokus på mål, vil motivasjon til å arbeide målrettet stå sentralt for å måle de to dimensjonene. Motivasjon kan imidlertid vurderes fra to sider: for det første i hvilken grad kompetansemedarbeideren opplever lederen som motivert til selv å arbeide målrettet og dermed bidra, og for det andre i hvilken grad lederen evner å motivere kompetansemedarbeidere og på den måten bidrar gjennom andre og i relasjon med andre. Det finnes studier som måler hvorvidt medarbeidere støtter organisasjonens mål. Latham og Steele (1983) bruker for eksempel en skala på tre indikatorer som måler om medarbeideres støtte til organisasjonens mål varierer etter i hvilken grad aktørene blir behandlet vennlig. Skalaen brukes imidlertid ikke i avhandlingen fordi hensikten her er å måle hvordan kompetansemedarbeidere mener eller opplever at lederen bidrar til mål, og hvordan de opplever at de selv bidrar til og støtter mål. Jeg vil i det følgende redegjøre nærmere for de to dimensjonene utgått fra målkomponenten.



### *Medarbeiders oppfatning av lederens bidrag*

Lederen må for å arbeide målrettet evne å løfte blikket og holde fokus på målsettinger parallelt med mange daglige avsporinger og nære problemstillinger der valg og beslutninger kontinuerlig skal foretas. Ledere møter stadig nye problemer og prioriterer ofte de oppgaver som krever umiddelbar handling, som å håndtere krisesituasjoner, rekke tidsfrister, løse konflikter, delta i møter og så videre. En utfordring er derfor å klare både å konsentrere seg om konkrete og umiddelbare problemer og å evne å motivere både seg selv og kompetansemedarbeiderne til å arbeide fokusert og hensiktsmessig i forhold til avdelingens mål. Dette er bakgrunnen for variablene "*Lederen min klarer å fokusere på langsiktige mål til tross for mange daglige avbrytelser*" og "*Lederen min lykkes med å motivere oss andre til å arbeide for avdelingens mål*". Variablene skal forsøke å avdekke hvorvidt medarbeiderne har en oppfattelse av at lederen klarer å fokusere på langsiktige mål til tross for mange daglige avbrytelser, og i hvilken grad de oppfatter at lederen faktisk motiverer kompetansemedarbeiderne til å arbeide målrettet. Det kan være vanskelig for medarbeidere å bedømme og vurdere i hvilken grad lederen faktisk fokuserer på langsiktige mål. Det er ikke sikkert de har verken mulighet eller kompetanse til dette. Det kan også diskuteres i hvilken grad medarbeidere er oppmerksomme på at de arbeider for avdelingens mål. Kompetansemedarbeidere vil kunne mene at de gjør jobben sin, uten å tenke på hvor målrettet det er. Men variablene forsøker å fange opp *oppfattelsen* til kompetansemedarbeiderne hva arbeidet for avdelingens mål angår. Antagelsen er at i jo større grad kompetansemedarbeidere faktisk oppfatter hva målene er, opplever at lederen arbeider for målene, og selv blir gjort klar over hvor viktig det er å arbeide målrettet, desto bedre vil de bidra til å støtte organisasjonens mål. Det er mulig at ordlyden i påstandene, spesielt "*Lederen min lykkes med å motivere oss andre til å arbeide for avdelingens mål*", ikke er tilstrekkelig presis og derfor også kan måle andre elementer ved ledelse enn det som her er hensikten. Påstandenes innhold kan muligens ha betydning for respekt for lederens måte å lede på.

Samtidig er lederens kompetanse sentral for å arbeide målrettet. Lederens kapasitet til å mestre de krav de stilles overfor fra omgivelsene, og evnen til å vite når det er riktig å handle, samt hva man eventuelt skal foreta seg, krever kompetanse hos lederen. Kompetansen til lederen er målt i egne variabler. Kotter (1985) viser hvordan medarbeidere har makt over ledere når ferdigheter og kunnskaper er vanskelig å erstatte. Det rettes imidlertid verken i nevnte eller lignende studier fokus mot i hvilken grad *kompetansemedarbeidere opplever* at lederen har lederkompetanse eller fagkompetanse til å bidra til avdelingens mål. Fokus på fagkompetanse er i avhandlingen operasjonalisert gjennom variabelen "*Lederen min har tilstrekkelig fagkompetanse til å bidra til avdelingens mål*", som har til hensikt å måle om kompetansemedarbeidere opplever at lederen klarer å lese hva som skjer internt og i omgivelsene, og deretter gjøre nødvendige og riktige vurderinger og prioriteringer i lys av den

faglige arenaen. Fokus på lederkompetanse er operasjonalisert gjennom variabelen "*Lederen min har tilstrekkelig lederkompetanse til å bidra til avdelingens mål*", som har til hensikt å måle i hvilken grad kompetansemedarbeidere opplever at lederen klarer å lese bevegelsene i avdelingen og eksternt, og dermed forstå hvordan blant annet motivasjon fungerer, og hvilke mekanismer som bidrar til å bygge opp under fokus, hensikt og mål med arbeidet. Det er en mulighet for at skjevheter kan oppstå i forståelsen av hva lederkompetanse innebærer. En tidligere vanlig tilnærming til ledelse var at vedkommende med mest kompetanse, altså den presumptivt flinkeste, ble forfremmet til lederposisjon. Gjennom testingen av spørreskjemaet ble en slik forvirring eller forveksling omkring fag versus ledelse bekreftet. Flere ville ha klarhet i om variabelen som handler om hvorvidt lederen har tilstrekkelig lederkompetanse til å bidra til avdelingens mål, egentlig handlet om hvorvidt lederen har faglig kompetanse til å bidra til avdelingens mål. I et slikt perspektiv er det mulig at fagkompetanse og lederkompetanse blandes sammen. Det er derfor laget to variabler som tydelig skiller mellom de to formene for kompetanse, men en feilkilde kan altså være at kompetansemedarbeidere, fordi de for eksempel definerer ledelse forskjellig, ikke på en tilnærmet lik måte vurderer lederkompetanse som noe annet enn fagkompetanse.

Kompetansemedarbeidernes opplevelse av lederens kompetanse kan presumptivt bidra til å legitimere lederens makt. Men lederens makt kan brukes til egen vinning i motsetning til ansvarlig og målrettet handling for organisasjonen. Det blir derfor viktig å måle hvorvidt kompetansemedarbeidere opplever at ledere fokuserer på avdelingens mål i motsetning til egne mål. Watson (1982) har målt i hvilken grad ledere faktisk fokuserer på egne mål i motsetning til organisasjonens mål. Howell og Avolio (1992) har målt egne mål opp mot organisasjonens mål i lys av etisk og uetisk karisma. Studiene er imidlertid ikke anvendt i avhandlingen fordi hensikten her, i lys av lederlegitimitet, er å måle i hvilken grad kompetansemedarbeidere *oppfatter* at lederen er motivert av organisasjonens og avdelingens mål og ikke kun av en spesiell agenda for å styre mot egne interesser og mål. I avhandlingen presenteres dermed en innfallsvinkel med fokus på egeninteresse, forankret i variabelen "*Lederen min er mer opptatt av egne mål enn av avdelingens mål*".<sup>8</sup> Det kan også her stilles spørsmål ved i hvilken grad kompetansemedarbeidere er i stand til å vurdere hvorvidt lederen bidrar til organisasjonens mål. Det er som nevnt ikke gitt at medarbeidere har kompetanse i å vurdere hvorvidt lederen bidrar til organisasjonens eller avdelingens mål eller ikke. Det er heller ikke sikkert at kompetansemedarbeidere har en definert betydning av avdelingens mål eller en samlet forståelse av hva avdelingens mål egentlig består av. Dette vil kunne skape skjevheter i dataene.

---

<sup>8</sup> Indikatoren er snudd i målingen.

### *Medarbeideroppfatning av eget bidrag*

Med utgangspunkt i målkomponenten viser den andre dimensjonen til at kompetansemedarbeidere som en konsekvens av ledelse kan reagere i ord og gjerning med aktivt å bidra eller ikke bidra til organisasjonens mål. Hvorvidt kompetansemedarbeidere oppfatter at egen innsats bidrar til organisasjonens mål eller ikke, vil kunne ha betydning for hvordan de reagerer på lederens måte å lede på. I lys av at ledelse er forstått som å bidra til organisasjonens mål gjennom andre eller i relasjon med andre, vil altså kompetansemedarbeideren stå sentralt i relasjonen mellom leder og medarbeider. Det er med andre ord ikke bare viktig hvorvidt lederen oppleves å arbeide målrettet, men også at medarbeideren opplever selv å arbeide hensiktsmessig og retningsanvist. Hensiktsmessig er her forstått som målrettet i forhold til avdelingens mål. Medarbeidere er tilknyttet egne enheter, og det er derfor, som nevnt tidligere, understreket gjennom operasjonaliseringen at det her handler om avdelingens målsettinger.

Det er også i den andre dimensjonen fokusert på mål og motivasjon. Mer konkret belyses det hvorvidt medarbeidere opplever å bidra målrettet og i riktig retning, og om medarbeidere opplever å være motivert med hensyn til å arbeide målrettet. En medarbeider som opplever at arbeidet en selv gjør, ikke er et bidrag eller en brikke i et større hele, er presumptivt mindre motivert enn en som er klar over hvordan bidraget har betydning og er et stykke arbeid "på riktig veg". Retningsanvisning kan med andre ord være viktig for å arbeide målrettet, og retningsanvisning kan kreve tydelig ledelse. Dette er bakgrunnen for variabelen "*Mitt bidrag er en viktig brikke for å nå avdelingens mål*", som fokuserer på i hvilken grad medarbeidere er bevisst eget bidrag i lys av avdelingens målsetting. Det er en fare for at medarbeideres opplevelse av eget bidrag er positivt overdrevet, og at dataene på grunn av dette viser en skjevhet. Medarbeidere blir også bedt om å tilkjenne opplevelsen av eget bidrag versus opplevelsen av lederens bidrag. Dette kan gi skjevheter fordi man muligens opplever at en selv bidrar mer hensiktsmessig. Det er med andre ord ikke umulig at man feilvurderer egen innsats og egne motiver. Videre kan kompetansemedarbeidere på linje med ledere arbeide ut fra andre motiver enn målsettingene man i lys av organisasjonen har etablert eller er enige om. Medarbeidere kan arbeide ut fra egne motiver og egeninteresse. Dersom egne ønsker og mål er på samme kurs som organisasjonens eller her avdelingens målsettinger, vil en vinn-vinn-situasjon være tilfellet. I motsatt fall – kompetansemedarbeidernes egne handlingsmotiver og mål avviker fra eller er på siden av organisasjonens interesse – vil det med tanke på organisasjonens mål være i lederens interesse å styre eller legge til rette for at organisasjonens mål er det primære i arbeidsforholdet og den kontrakten som der er inngått. En motivert medarbeider som arbeider etter tydelige målsettinger og retningsanvisninger, vil presumptivt i større grad kanalisere kompetanse og energi i hensiktsmessig retning for organisasjonen enn en som ikke identifiserer seg med arbeidets målsettinger eller ikke er

retningsanvist og motivert. Det vil med andre ord være av betydning for lederens legitimitet i hvilken grad lederens utøvelse av ledelse innbefatter å ta leder-medarbeider-relasjonen på alvor på en slik måte at handlingsrommet til kompetansemedarbeideren avler frivillig innsats i riktig retning. Dette krever tydelig ledelse, og tydelig ledelse kan presumptivt gi andre former for innsats, opplevelse og reaksjoner enn utydelig og vag ledelse. Kanalisering av kompetanse og energi, som fokuserer på i hvilken grad kompetansemedarbeidere faktisk er motivert til å investere og gi bidrag i en retning som er viktig for avdelingen, kan med andre ord si noe om i hvilken grad kompetansemedarbeideren oppfatter selv å bidra til avdelingens mål. Dette er operasjonalisert gjennom en variabel for kompetanse: *"Når jeg oppdaterer meg faglig gjør jeg det for bedre å kunne bidra til avdelingens mål"*, og en variabel for tid og energi: *"Jeg er nøye med at min arbeidstid brukes med tanke på avdelingens mål"*. Fokuseret og målrettet ledelse kan med andre ord i større grad føre til at kompetansemedarbeidere føler de bidrar til organisasjonens mål fordi motivasjon er en prosess som i større grad styrer frivillig atferd. Det er ikke gitt at kompetansemedarbeidere oppdaterer seg og bruker tiden effektivt i lys av avdelingens mål, blant annet fordi det ikke er sikkert medarbeidere har et bevisst forhold til avdelingens mål. Det er derfor en fare for at det er kompetansemedarbeideres arbeidsinnsats som måles, og ikke i hvilken grad innsatsen er målrettet. Og det kan også her være en diskusjon om hva avdelingens mål egentlig består av, hvilke målsettinger kompetansemedarbeidere virkelig arbeider etter, og hvor eksplisitt og klart dette eventuelt er for den enkelte medarbeider. Det er også mulig at kompetansemedarbeidere arbeider målrettet uten at det er en følge av lederens måte å lede på. Dette er forsøkt avdekket blant annet gjennom fokuset i den tredje dimensjonen. Den redegjøres det nærmere for i neste punkt.

#### **4.3.2 Atferdskomponenten**

##### *Respekt for lederens måte å lede på*

Den tredje dimensjonen handler om respekt for lederens måte å lede på. Den har sitt utspring i den andre av de to komponentene i definisjonen av ledelse. Dimensjonen har til hensikt å måle i hvilken grad kompetansemedarbeidere har aktelse for eller tar hensyn til ledelsen som utøves av lederen. Tanken er at ledere som respekteres, har større innflytelse enn ledere uten respekt. Respekt for lederens måte å lede på kan med andre ord føre til andre reaksjonsmønstre hos kompetansemedarbeidere enn dersom respekten ikke er til stede. Respekt består av flere variabler i denne studien, mens det i teoretiske modeller og empirisk forskning om karisma ofte brukes én variabel ("I respect him" (Bass, 1998; Conger, 1999; Conger og Kanungo, 1998; Bass og Avolio, 1993). I Choi og Mai-Dalton (1999) brukes fire variabler for legitimitet som minner om begrepet respekt ("I want him to continue to be the president of the company", "He deserves the position of president", "I accept him as a leader", "I do not approve of him as a leader"). Respekt er i denne avhandlingen målt gjennom variablene *"Jeg har stor respekt for min leders måte å lede på"* og *"Jeg har respekt*

*for lederen min sin lederkompetanse*". Jeg antar at dersom kompetansemedarbeidere liker å arbeide med lederen sin, tror på lederens kompetanse og mener at det er korrespondanse mellom lederens ord og handlinger, vil kompetansemedarbeidere også ta hensyn til og dermed ha respekt for lederens måte å lede på. Dette er bakgrunnen for variablene *"Jeg synes lederen min leder på en fornuftig måte"* og *"Det er overensstemmelse mellom min leders ord og handlinger"*. Men man kan også være oppgitt over lederens måte å lede på fordi ledelsesaktivitetene er uforutsigbare og forvirrende og dermed kan avle det motsatte av respekt. Dette er bakgrunnen for variabelen *"Jeg er sjelden oppgitt over lederen min sin måte å lede på"*. Samtidig er det ikke slik at man nødvendigvis følger lederens anvisninger og råd dersom man har respekt for lederens måte å lede på, men avstår fra å handle dersom man ikke har respekt. Handlinger og reaksjoner på ledelse kan skje på bakgrunn av tvang, press og former for makt som ikke er legitime og dermed ikke bygger på en form for tillit. Lederen har i kraft av sin posisjon allerede i utgangspunktet en form for makt som langt på vei vil kunne avle handling, men denne handlingen kan være motivert av andre mekanismer enn det frivillig innsats er. Dette er operasjonalisert gjennom variabelen *"Jeg følger anvisninger og råd fra min leder kun fordi det er en del av jobben min"*. Leder-medarbeider-relasjonen kan også være slik at arbeidsforholdet blant annet bygger på en form for kontrakt som i sin ytterste konsekvens medfører at man utfører jobben sin på tross av at man ikke har respekt for lederens måte å lede på, operasjonalisert positivt gjennom *"Jeg ignorerer sjelden lederen min sin måte å lede på"*. Det finnes videre situasjoner, omstendigheter og forhold der kompetansemedarbeideren ikke har respekt for lederens måte å lede på, og der han/hun understreker redusert respekt eller fravær av respekt ved å motvirke, hemme og forsinke lederen. Dette er operasjonalisert gjennom *"Jeg motarbeider av og til lederen min"*.

Det er en mulighet for at skjevheter i målingene oppstår fordi kompetansemedarbeidere i større eller mindre grad vil svare på hvorvidt de motarbeider, ignorerer og er oppgitt over lederen sin. Enkelte variabler kan avdekke eventuell opportuniste, og flere av intervjuobjektene er derfor muligens forsiktige med hvordan de svarer. Kompetansemedarbeidere kan stille spørsmål ved anonymiteten i spørreskjemaet og derfor avstå fra å svare i tråd med faktisk opplevelse hva respekt eller mangel på respekt for lederens måte å lede på angår. Gjennom de forskjellige variablene har jeg imidlertid forsøkt å få frem forskjellen på om kompetansemedarbeidere følger lederen fordi de faktisk har respekt for vedkommende leder, versus fordi en form for tvang og nødvendighet i arbeidsforholdet fører til handling. Det er også en mulighet for at variablene som handler om respekt for lederens måte å lede på, ikke faktisk måler respekt der intervjuobjektene har en gjennomtenkt formening om respekt, men at de måler noe annet, for eksempel om lederen leder på en god måte eller på en måte som er grei nok. Det kan som nevnt være forskjellige måter å definere ledelse på, der det for noen er lederkompetanse som står sentralt i ledelsesbegrepet, mens det

for andre er fagkompetansen som står sentralt. Dette kan gi skjevheter i dataene med tanke på hvordan respekt for lederens måte å lede på er tolket. Det er også en mulighet for at kompetansemedarbeidere faktisk arbeider målrettet uten å ha respekt for lederens måte å lede på. Dette er imidlertid forsøkt avdekket ved først å måle i hvilken grad kompetansemedarbeidere opplever å arbeide målrettet, og deretter i hvilken grad de har respekt for lederens måte å lede på.

Univariat fordeling for *Medarbeiderreaksjoner* ser ut som følger:

Tabell 4.1 Univariat fordeling – *Medarbeiderreaksjoner*

	Gj.snitt	St.avvik
<b>Medarbeider oppfatter at lederen bidrar til organisasjonens mål:</b>		
Lederen min klarer å fokusere på langsiktige mål til tross for mange daglige avbrytelser	2,76	1,3
Lederen min lykkes med å motivere oss andre til å arbeide for avdelingens mål	2,81	1,1
Lederen min har tilstrekkelig lederkompetanse til å bidra til avdelingens mål	2,72	1,3
Lederen min har tilstrekkelig fagkompetanse til å bidra til avdelingens mål	3,04	1,3
Lederen min er mer opptatt av egne mål enn av avdelingens mål*	3,04	1,3
<b>Medarbeider oppfatter selv å bidra til organisasjonens mål:</b>		
Mitt bidrag er en viktig brikke for å nå avdelingens mål	3,34	0,9
Når jeg oppdaterer meg faglig gjør jeg det for bedre å kunne bidra til avdelingens mål	3,35	0,9
Jeg er nøye med at min arbeidstid brukes med tanke på avdelingens mål	3,29	0,8
<b>Respekt for lederens måte å lede på:</b>		
Jeg har stor respekt for min leders måte å lede på	2,98	1,0
Jeg følger anvisninger og råd fra min leder kun fordi det er en del av jobben min*	2,80	1,1
Jeg synes lederen min leder på en fornuftig måte	2,91	1,1
Jeg motarbeider av og til lederen min*	3,36	1,0
Jeg har respekt for lederen min sin lederkompetanse	2,96	1,1
Det er overensstemmelse mellom min leders ord og handlinger	2,78	1,2
Jeg er sjelden oppgitt over lederen min sin måte å lede på	2,81	1,1
Jeg ignorerer sjelden lederen min sin måte å lede på	3,18	1,1

\* snudd

N = 420

Tabellen viser at variablene i samtlige tre dimensjoner er viktige eller har betydning. I dimensjonen ”*Medarbeider oppfatter selv å bidra til organisasjonens mål*” er samtlige

variabler sterke og relativt like, mens det er noe mer variasjon i de to andre dimensjonene, selv om også de bidrar til å fremstille et entydig bilde.

#### 4.4 Måling av Medarbeiderreaksjoner

*Medarbeiderreaksjoner* har som vist tre dimensjoner. Før endelig indekskonstruksjon blir foretatt, vil det være nyttig å sortere, kontrollere og vurdere de ulike variablene som er foreslått i tilknytning til dimensjonene. Korrelasjonsstrukturen i de tre dimensjonene eller settet av variabler vil derfor bli kartlagt og evaluert ved hjelp av faktoranalyse. Faktoranalyse er valgt fordi det er en effektiv metode for å sjekke om dataene er konsistente med de konseptuelle dimensjonene. Analysene gir således mulighet til å organisere og eventuelt reorganisere variablene som undersøkes til konseptuelt mer presise grupper av variabler. Ved faktoranalyse skal de variablene som er forbundet med en dimensjon, lade på den dimensjonen eller faktoren, og kun på den. Faktoranalysen vil fungere som et estimat på konvergent og diskriminant validitet.

De tre konseptuelle dimensjonene er analysert ved hjelp av metoden Principal Axis Factoring (PAF) og ortogonal rotasjon. PAF er valgt fordi hensikten med faktoranalysen er å sjekke og identifisere underliggende faktorer eller dimensjoner som reflekterer strukturer variablene har til felles.<sup>9</sup> Hensikten er altså å finne ut om de empiriske funnene plasserer seg langs de samme faktorene som de tre dimensjonene i den teoretiske modellen, men også å identifisere de mektigste variablene, fjerne de variablene som ikke lader godt nok, og dermed oppnå en fullgod målemodell. Dette bidrar til å øke kraften, men også validiteten i arbeidet. Ortogonal rotasjon er valgt fordi det antas at dimensjonene eller faktorene i utgangspunktet ikke korrelerer, og ortogonal rotasjon sikrer at faktorene forblir ukorrelerte. Hensikten er å redusere variablene til et mindre sett med ukorrelerte variabler for bruk i senere analyser. Denne rotasjonsmetoden er derfor mest hensiktsmessig, selv om de færreste variabler er ukorrelerte, slik som ortogonal rotasjon har til hensikt å sikre (Hair, Andersen, Tatham og Black, 1995:384). Den første matrisen, kalt utgangsanalysen urotert og rotert, vises i appendiks 2.

Faktoranalyse fremmer enkelhet og tydelighet ved å forklare den maksimale mengden av varians i en korrelasjonsmatrise. De sterkeste variablene avdekkes ved å vurdere faktorladningen til den enkelte variabel, det vil si korrelasjonen mellom faktoren og den aktuelle variabelen.<sup>10</sup> Variabler som har høye ladninger langs samme faktor, antar man måler

---

<sup>9</sup> Principal Axis Factoring (PAF) regnes i prinsippet som noe mer robust enn Maximum Likelihood (ML) fordi den har mindre strenge forutsetninger. I praksis betyr valget lite. Tilleggsanalyser med ML viser at valget ikke har konsekvenser for de konklusjoner som trekkes.

<sup>10</sup> Kvadrert faktorlading indikerer hvor stor prosent av variansen i den originale variabelen som er forklart av en faktor.

forskjellige aspekter ved en felles underliggende dimensjon. Faktorladningene er derfor forstått som å representere et samlet skåre for de dataobjektene som relateres til en spesiell faktor. I analysene er det definert at kun ladninger større enn  $\pm 0,3$  skal vises i matrisen. Dette er gjort for å styrke målemodellen samt lette fortolkningsarbeidet både av de forskjellige ladningene og det totale bildet (Field, 2001:452).

I den første analysen av de tre konseptuelle dimensjonene avdekket to relativt svake variabler. Variablene *"Jeg følger anvisninger og råd fra min leder kun fordi det er en del av jobben min"* og *"Jeg motarbeider av og til lederen min"* lader dårligst i lys av en totalvurdering. Den førstnevnte variabelen lader med 0,34 på faktor 1 og 0,36 på faktor 2. Det er med andre ord overlapp mellom to faktorer. Den andre variabelen lader med 0,35 på faktor 1. Variablene lader tilfredsstillende, men i lys av at variablene lader dårligst av samtlige og relativt sett er svake, samt at en av dem også skaper et uklart bilde, trekkes de ut av analysen.<sup>11</sup>

Dette betyr ikke at variablene ikke er viktige. Ladningene er så vidt sterke at de tydeligvis har betydning. Begge variablene ble tatt med i spørreskjemaet fordi de berører atferdskomponenten og respekt for lederens måte å lede på eller mangel på sådan. Det er ikke slik at man nødvendigvis avstår fra å handle selv om man ikke har respekt for lederens måte å lede på. Medarbeidere – også kompetansemedarbeidere – kan handle ut fra press, tvang og makt brukt med et annet utgangspunkt enn tillit. Posisjonsmakten lederen besitter, kan derfor være tilstrekkelig katalysator til handling hos medarbeidere. Det er handling basert på institusjonell legitimitet. Dette er forsøkt belyst med variabelen *"Jeg følger anvisninger og råd fra min leder kun fordi det er en del av jobben min"*. Videre kan fravær av respekt for lederens måte å lede på understrekes av medarbeidere ved at de hemmer eller vanskeliggjør oppgavene til lederen. Dette var forsøkt avdekket gjennom den andre variabelen som trekkes ut: *"Jeg motarbeider av og til lederen min"*. Ideen er at tillitsforholdet til lederen virkelig er brutt når medarbeidere til og med motarbeider lederen sin. Tanken er at dette vil ha innvirkning på reaksjonsmønsteret overfor lederen. Variablene angår begge et vanskelig forhold til lederen på en direkte og kontant måte og kan ha medført at intervjuobjektene har vært forsiktige når de har svart. Varsomheten kan ha bidratt til at variablene relativt sett er svake og lager et uklart bilde. Det forekommer kommentarer i spørreskjemaet som tyder på at medarbeidere har vært redde for at skjemaet ikke er tilstrekkelig anonymisert. Den første av de to variablene lader i tillegg både på faktor 1 og 2. Det kan være et signal i retning av at respekt for lederens måte å lede på og medarbeideres opplevelse av lederens bidrag til organisasjonens mål går over i hverandre, og at de derfor legger seg langs en faktor i den siste analysen. En konsekvens av å fjerne variablene er at informasjon som kan være viktig å

---

<sup>11</sup> De to nevnte variablene er snudd i datamaterialet.



forfølge, mistes. De vil med andre ord være viktige å forfølge, men vil ikke bli fulgt opp her. Variablene trekkes ut for å tilstrebe en fullgod målemodell.

Eigenvalue representerer mengden total varians som forklares av en faktor. Faktorer med relativt høy eigenvalue bør derfor beholdes – og faktorer med lavere eigenvalue bør velges bort. Kaiser (1974) anbefaler at man beholder faktorer med eigenvalue større enn 1. Eigenvalue-kriteriet (Latent Root Criterion) er basert på en idé om at eigenvalue representerer mengden forklart variasjon på en faktor, og at eigenvalue på 1 dermed representerer en vesentlig mengde variasjon. Enkelte har imidlertid hevdet at Kaisers kriterier er for strenge, og foreslår at faktorer med eigenvalue større enn 0,7 bør beholdes (Joliffe, 1972). Analysen av de tre konseptuelle dimensjonene gir faktor 1 en eigenvalue på 6,31, faktor 2 en eigenvalue på 1,96 og faktor 3 en eigenvalue på 1,09. Det vil si at i lys av Kaisers kriterier tilfredsstillende tre faktorer eigenvalue-kriteriet (appendiks 3).

Hver variabel har i utgangspunktet en assosiert eigenvalue, og ved å etablere et scree plot eller en graf basert på antall faktorer og eigenvalue vil den relative betydningen til hver faktor bli tydelig. "Scree test"-kriteriet er derfor en annen test som avdekker det optimale antall faktorer som kan beholdes før den unike variansen i faktoren blir for høy. Det vil være noen få faktorer med ganske høy eigenvalue og mange med lavere. Grafer tilknyttet eigenvalue har derfor en meget karakteristisk form (appendiks 4). Cattell (1966) argumenterer for at man skal velge de faktorene som er høye før kurven i scree plottet først knekker eller flexer og deretter flater ut. Ved et utvalg på 200 eller flere enheter gir fallet i et scree plot ganske reliable kriterier for valg av faktorer (Stevens, 1992). I denne studien er det anvendt populasjonsdata der utvalget er på 420. Scree plottet viser at de tre første faktorene kan beholdes fordi kurven knekker og flater ut etter tredje faktor. Samtidig viser scree plottet en meget tydelig første faktor. Den første faktoren fanger opp størstedelen av variansen og skiller seg ut ved å ligge høyere i kurven enn de andre faktorene. Forskjellige kriterier kan imidlertid gi forskjellige utfall, og andre kriterier bør derfor også sjekkes og eventuelt følges. Eigenvalue og faktorladningene bør vurderes nøye.

Ytterligere analyse er nødvendig siden de to svakeste variablene trekkes ut. Ny analyse gjennomføres ved hjelp av PAF med ortogonal rotasjon, som tidligere (se tabell 4.2).

Tabell 4.2 PAF med ortogonal rotasjon – *Medarbeiderreaksjoner*

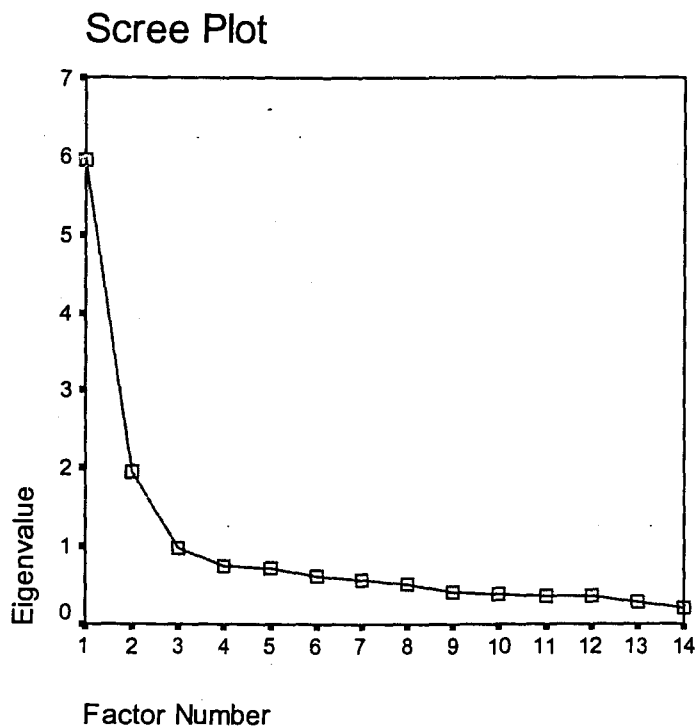
Indikatorer	Faktor	
	1	2
<b>Medarbeider oppfatter at lederen bidrar til organisasjonens mål:</b>		
Lederen min klarer å fokusere på langsiktige mål til tross for mange daglige avbrytelser	0,61	
Lederen min lykkes med å motivere oss andre til å arbeide for avdelingens mål	0,70	
Lederen min har tilstrekkelig lederkompetanse til å bidra til avdelingens mål	0,69	
Lederen min har tilstrekkelig fagkompetanse til å bidra til avdelingens mål	0,60	
Lederen min er mer opptatt av egne mål enn av avdelingens mål*	0,62	
<b>Medarbeider oppfatter selv å bidra til organisasjonens mål:</b>		
Mitt bidrag er en viktig brikke for å nå avdelingens mål		0,63
Når jeg oppdaterer meg faglig gjør jeg det for bedre å kunne bidra til avdelingens mål		0,76
Jeg er nøye med at min arbeidstid brukes med tanke på avdelingens mål		0,76
<b>Respekt for lederens måte å lede på:</b>		
Jeg har stor respekt for min leders måte å lede på	0,84	
Jeg synes lederen min leder på en fornuftig måte	0,84	
Jeg har respekt for lederen min sin lederkompetanse	0,75	
Det er overensstemmelse mellom min leders ord og handlinger	0,55	
Jeg er sjelden oppgitt over lederen min sin måte å lede på	0,75	
Jeg ignorerer sjelden lederen min sin måte å lede på	0,53	
<b>Eigenvalue</b>	<b>5,93</b>	<b>1,96</b>
<b>Cronbachs alfa</b>	<b>0,90</b>	<b>0,77</b>

\* snudd

Faktoranalysen (PAF) med ortogonal rotasjon gir nå kun to faktorer, faktor 1 og faktor 2, med eigenvalue på henholdsvis 5,93 og 1,96.

I tillegg til eigenvalue, faktorladninger og scree plot, som det redegjøres for i det følgende, er også kommunaliteter og Cronbachs alfa belyst. Kommunaliteter er et mål på den andelen av variansen i variabelen som er forklart av den uttrukne faktoren. I de ortogonale analysene ligger beregningsgrunnlaget for kommunalitetene allerede i ladningene. Kommunalitetsverdien for en gitt variabel er lik summen av de kvadrerte ladningene som går inn til variabelen. Kommunalitetene er vedlagt i appendiks 5.

Ved hjelp av Cronbachs alfa er det mulig å evaluere hvor godt de aktuelle variablene, som kun er et utvalg av mange mulige relevante variabler, måler det underliggende fenomenet som gjenspeiles i dimensjonene. Ved å estimere reliabiliteten ved målene testes den interne konsistensen og nøyaktigheten i de enkelte observasjonshetenes indeksverdier. Cronbachs alfa er derfor brukt for å måle begrepene i dimensjonene, og viser 0,90 for faktor 1 og 0,77 for faktor 2.



Figur 4.2 Scree plot *Medarbeiderreaksjoner*

Scree plottet viser at grafen flexer og flater ut etter den andre faktoren, og at de to første faktorene er sterke. Mønsteret som nå kommer frem med hensyn til faktorladninger, er også klart og tydelig langs to dimensjoner. Faktor 1 fanger opp den første og den andre konseptuelle dimensjonen, og faktor 2 fanger opp den tredje: Resultatet av analysen avdekker at dimensjonen *Medarbeideres opplevelse av hvorvidt medarbeideren selv bidrar / eventuelt ikke bidrar til avdelingens mål* skiller seg ut som en distinkt faktor (faktor 2). Alle tre variablene lader tilfredsstillende på faktoren. At variabler lader tydelig på en faktor, kan oppfattes som en indikasjon på konvergent-diskriminant-validitet (Nunally og Bernstein, 1994). Det betyr at den andre av de tre dimensjonene fra den konseptuelle modellen er en distinkt faktor også i det empiriske materialet (faktor 2).

Imidlertid viser det seg at de to andre dimensjonene (den første og den tredje fra den konseptuelle modellen) empirisk i analysen lader på samme faktor. Dimensjonene *Medarbeideres oppfattelse av lederens bidrag til organisasjonens mål* og *Medarbeideres respekt for lederens måte å lede på* lader altså langs én faktor (faktor 1). Variabler som representerer en faktor eller dimensjon, vil være høyt korrelert med faktoren. Korrelasjonskoeffisientene eller faktorladningene i tabell 4.2 viser hvordan variablene lader, og hvordan variablene fra de to nevnte konseptuelle dimensjonene legger seg langs samme

faktor empirisk. I lys av dataene er *Medarbeideres oppfattelse av lederens bidrag til organisasjonens mål* og *Medarbeideres respekt for lederens måte å lede på* aspekter ved medarbeideres oppfattelse av lederens måte å lede på. Hvorvidt medarbeideren har respekt for lederens måte å lede på, kan derfor blant annet handle om i hvilken grad medarbeideren opplever at lederen arbeider for organisasjonens og avdelingens mål. For det første er det med andre ord mulig at de to dimensjonene som legger seg langs samme faktor, i utgangspunktet *korrelerer høyt* fordi det er stor konseptuell likhet mellom dem. I lys av definisjonen å bidra til organisasjonens mål gjennom andre eller i relasjon med andre vil evnen til å lede kunne medføre at man oppnår respekt. Det ligger en motivasjonsfaktor i at oppmerksomhet fokuseres, og at mål og retning blir pekt ut. Samtidig blir lederens interesse ofte sett i sammenheng med organisasjonens interesse (Watson, 1982). *Respekt for lederens måte å lede på* vil med andre ord muligens kunne sies å være tett relatert til *Medarbeiders oppfattelse av om lederen bidrar til avdelingens mål* eller omvendt. Så tett at det i praksis ikke skiller mellom de to fordi de er aspekter ved ledelse, og derfor korrelerer høyt: Dersom lederen arbeider for organisasjonens mål, vil muligens kompetansemedarbeidere ha respekt for lederens måte å lede på. Sagt på en annen måte: Har du en bevisst idé om hva ledelse innbefatter, og du ikke opplever at lederen din bidrar til organisasjonens mål, vil du muligens heller ikke ha respekt for lederens måte å lede på. Det er med andre ord mulig at distinksjonen er teoretisk viktig, men at dimensjonene korrelerer og dermed ender opp i samme faktor empirisk. Korrelasjonene mellom faktorene kan derfor være forankret i at begrepene i dimensjonene i praksis er svært like og derfor ligner på hverandre, eller at den ene dimensjonen er en årsak til den andre.

For det andre er det en risiko for *målefeil*, for at det som var tenkt målt, ikke er det som faktisk er målt. Det er mulig at *Medarbeideres opplevelse av lederens bidrag til avdelingens mål* og *Respekt for lederens måte å lede på* ikke er operasjonalisert på en adekvat og tilstrekkelig tydelig måte slik at forskjellene mellom de to dimensjonene kommer godt nok frem. Operasjonaliseringen av de to dimensjonene ligger nær hverandre – muligens så nær at intervjuobjektene kan ha vanskeligheter med å skille mellom påstandene i de to dimensjonene.

En tredje risiko er at variablene kan være *feiltolket*. Variabler under *Medarbeideres opplevelse av lederens bidrag til avdelingens mål* kan ha blitt vurdert ensbetydende med variabler under *Respekt for lederens måte å lede på*. Eller respekt for lederens måte å lede på er tolket i retning av at lederen dermed bidrar til avdelingens mål. Det er mulig at intervjuobjektene ikke har hatt en samstemt idé om avdelingens mål og hva målene er, og hvordan en leder skal måles på hvorvidt vedkommende arbeider målrettet. Det er ikke sikkert at kompetansemedarbeiderne har kompetanse i å vurdere hvorvidt lederen bidrar til

organisasjonens mål, og heller ikke at de har en ensbetydende oppfattelse av hvorvidt ledere bidrar til organisasjonens mål, eller hvordan ledere eventuelt skulle bidra målrettet. Denne muligheten åpner for at det er respekt for lederens måte å lede på som gjennomgående er målt – og ikke kompetansemedarbeideres opplevelse av lederens bidrag til avdelingens mål. Feiltolkningen kan også være omvendt: Kompetansemedarbeidere har en opplevelse av at lederen bidrar til avdelingens mål, og det er dette som er målt – ikke respekt. Feiltolkningen kan i tillegg bestå av at forskjellige medarbeidere har forskjellig idé om hva ledelse betyr eller innebærer. Responsen på spørsmålene som omhandler *Medarbeideres opplevelse av lederens bidrag til avdelingens mål* og *Respekt for lederens måte å lede på*, kan altså reflektere aspekter ved *ledelse* og forskjeller i forståelsen og tolkningen av å lede.

#### 4.5 Fra tre dimensjoner til to faktorer

I lys av den gjennomførte faktoranalysen vil det mest korrekte være å etablere en variabel som er begrepsfestet ved to faktorer. Den ene faktoren fanger opp både dimensjonen *Medarbeideres oppfattelse av lederens bidrag til avdelingens mål* og dimensjonen *Medarbeideres respekt for lederens måte å lede på*. Den andre faktoren avspeiler dimensjonen *Medarbeideres opplevelse av hvorvidt medarbeideren selv bidrar / eventuelt ikke bidrar til avdelingens mål*.

Den substansielle begrunnelsen for å gå fra tre dimensjoner til to faktorer er at i dataene er både medarbeideres oppfattelse av lederens bidrag til organisasjonens mål og medarbeideres respekt for lederens måte å lede på oppfattet som én faktor og ett fenomen. Det ser med andre ord ikke ut til at medarbeidere skiller det ene fra det andre, men derimot mener at begge deler handler om *lederens måte å lede på*. Både målkomponenten og atferdskomponenten har altså betydning ved medarbeideres vurdering. Samtidig skiller medarbeideres opplevelse av eget bidrag seg distinkt ut som en egen faktor slik at i lys av dataene handler målkomponenten både om i hvilken grad lederen oppfattes å arbeide målrettet, og i hvilken grad medarbeidere oppfatter at de selv bidrar målrettet. Begrepet lederlegitimitet er derfor et flerdimensjonalt fenomen der atferdskomponenten og målkomponenten samlet har betydning, men der retningsanvisning må begrepsfestet langs to dimensjoner. Medarbeiderreaksjoner som gjenspeiler lederlegitimitet, er derfor et fenomen bestående av *Lederens måte å lede på* og *Medarbeiderens egen opplevelse av å bidra*. Resultatet av faktoranalysen er altså to faktorer, og konklusjonen blir at det etableres to faktorer til bruk i den videre analysen.

Den første faktoren vil bli kalt Medarbeideres opplevelse av lederens måte å lede på (LEDEBIDR), og den andre faktoren vil bli kalt Medarbeideres opplevelse av eget bidrag til avdelingens mål (EGENBIDR).

En firefelts tabell etablert gjennom en kryssklassifisering av de to faktorene eller dimensjonene gir en oversikt over måter kompetansemedarbeidere kan reagere på i lys av dataene. Lederlegitimitet er forstått som lederens evne til å anvende stilling og makt i sitt lederskap på måter som medarbeidere anerkjenner og finner rettmessig. Måten kompetansemedarbeidere reagerer på, gjenspeiler derfor lederlegitimitet:

**Medarbeideres opplevelse av lederens måte å lede på**

		Medarbeideres opplevelse av lederens måte å lede på	
		POSITIV	NEGATIV
Medarbeideres opplevelse av eget bidrag	POSITIV	Dedikert	Opponerende
	NEGATIV	Ufokusert	Oppgitt

Figur 4.3 Todimensjonal kryssklassifisering *Medarbeiderreaksjoner*

Lederlegitimitet 1 viser reaksjoner hos kompetansemedarbeidere som har en positiv opplevelse av lederens måte å lede på og en positiv opplevelse av selv å bidra. Denne kombinasjonen vil antagelig kunne gi en reaksjon hos kompetansemedarbeidere som handler om støtte, men også dialog om organisasjonens mål og lederens måte å lede på. Medarbeidere i denne kategorien kan være driftige og virkelystne. Reaksjonsmåten kan være et resultat av en dynamisk relasjon. Reaksjonsmåten kan kalles *dedikert*.

Lederlegitimitet 2 viser reaksjoner hos kompetansemedarbeidere som har en positiv opplevelse av lederens måte å lede på, men en negativ opplevelse av selv å bidra. Denne situasjonen kan være et resultat av at kompetansemedarbeideren feiltolker retningsanvisninger og styring, eller at kompetansemedarbeideren ikke følger skikkelig med og derfor ikke oppfatter hva målsettinger består av, og hva hensikten med arbeidet egentlig er. Det er også en mulighet for at medarbeidere i denne kategorien ikke tror de evner å fokusere nok til å levere et bidrag. Reaksjonsmåten vil kunne kalles *ufokusert*. Reaksjonsmåten er her kalt lederlegitimitet 2 fordi denne reaksjonsmåten viser til positiv opplevelse av den første dimensjonen – *Medarbeideres opplevelse av lederens måte å lede på*. Det kan samtidig variere når reaksjonsmåten *ufokusert* gjenspeiler lederlegitimitet mer enn reaksjonsmåten *opponerende*.

Lederlegitimitet 3 viser reaksjoner hos kompetansemedarbeidere som har en negativ opplevelse av lederens måte å lede på og samtidig en positiv opplevelse av selv å bidra til avdelingens mål. Det er ikke usannsynlig at kompetansemedarbeidere i denne situasjonen vil reagere med å være egenrådige, overprøve lederen, opponere mot lederen og ignorere en del signaler fra lederen i det daglige. Reaksjonsmåten kan kalles *opponerende*.

Lederlegitimitet 4 viser reaksjoner hos kompetansemedarbeidere som har en negativ opplevelse av lederens måte å lede på og en negativ opplevelse av selv å bidra. I en slik situasjon vil man kunne regne med at reaksjonen fra kompetansemedarbeidere handler om å resignere og være likegyldige til organisasjonens målsettinger, relasjonen til leder og egeninnsats. Reaksjonsmåten kan kalles *oppgitt*.

Tabellen danner grunnlaget for en variabel med fire dikotome verdier der *Medarbeiderreaksjoner* kategoriseres enten som Lederlegitimitet 1, som viser til en positiv opplevelse langs begge dimensjonene, Lederlegitimitet 2, som viser til en positiv respons langs *Medarbeideres opplevelse av lederens måte å lede på* og negativ respons langs *Medarbeideres opplevelse av eget bidrag*, Lederlegitimitet 3, som viser til en positiv respons langs *Medarbeideres opplevelse av eget bidrag*, men negativ respons langs *Medarbeideres opplevelse av lederens måte å lede på*, eller som Lederlegitimitet 4, som viser til en negativ respons langs begge dimensjonene.

Kategoriene har fellestrekk med Parsons typologisering av avvik og Mertons typologi, som har vært tolket som et særtilfelle av Parsons typologisering (Østerberg, 1984:79–84). Parsons utgangspunkt var at et stabilt interaksjonsforhold mellom to parter tenderer mot å forbli uendret fordi det antas at partene har gjensidig normativt bestemte forventninger til hverandre. Interaksjonssystemet kan likevel forstyrres i sin likevekt, og det skapes dermed forskjellige avvik. Mertons typologisering av avvik er tenkt som en kategorisering av rolleatferd i bestemte situasjoner. Dette har fellestrekk med kategoriseringen av måter medarbeidere kan reagere på, som i denne avhandlingen gjenspeiler lederlegitimitet, der det optimale resultatet i interaksjonsforholdet mellom leder og medarbeider er Lederlegitimitet 1, forstått som en relasjon som resulterer i en dedikert reaksjon.

#### **4.6 Oppsummering**

Kapittelet fokuserer først kort på utviklingsprosessen for målene til *Medarbeiderreaksjoner*. Deretter er dimensjonene i den konseptuelle modellen operasjonalisert med utgangspunkt i begrepet ledelse slik det er forstått i avhandlingen. De to komponentene mål og atferd inngår i definisjonen. Tre dimensjoner er utledet fra komponentene, og disse tre dimensjonene er operasjonalisert og diskutert i kapittelet.

Variablene er deretter målt, undersøkt og analysert med faktoranalyse. Analysen viser at faktoranalyse er en effektiv metode for å kontrollere og eventuelt reorganisere variablene som undersøkes, til konseptuelt mer presise grupper av variabler. Analysen av *Medarbeiderreaksjoner*, som er et uttrykk for lederlegitimitet, avdekker at det er støtte for å operere kun med to faktorer eller dimensjoner i begrepet *Medarbeiderreaksjoner*. Den ene dimensjonen er kalt *Medarbeideres opplevelse av lederens måte å lede på*. Den andre dimensjonen er kalt *Medarbeideres opplevelse av eget bidrag til organisasjonens mål*. Med utgangspunkt i de to faktorene er det derfor utarbeidet en ny modell. Firefeltstabellen, som kategoriserer forskjellige måter kompetansemedarbeidere kan reagere på, forstås som en gjenspeiling av variasjon i lederlegitimitet. Firefeltstabellen danner utgangspunktet for ”avhengig variabel” som anvendes i analysen i kapittel 7.

Del II har handlet om *hva lederlegitimitet er*: Først ble den konseptuelle innfallsvinkelen til lederlegitimitet og kompetansemedarbeideres reaksjon på lederens måte å lede på presentert i kapittel 3. Deretter – i dette kapitlet – er dimensjonene operasjonalisert, analysert og reorganisert. Det vil i fortsettelsen være viktig også å rette fokus mot eventuelle forklaringsmekanismer for lederlegitimitet. Dette er tema for del III i avhandlingen.



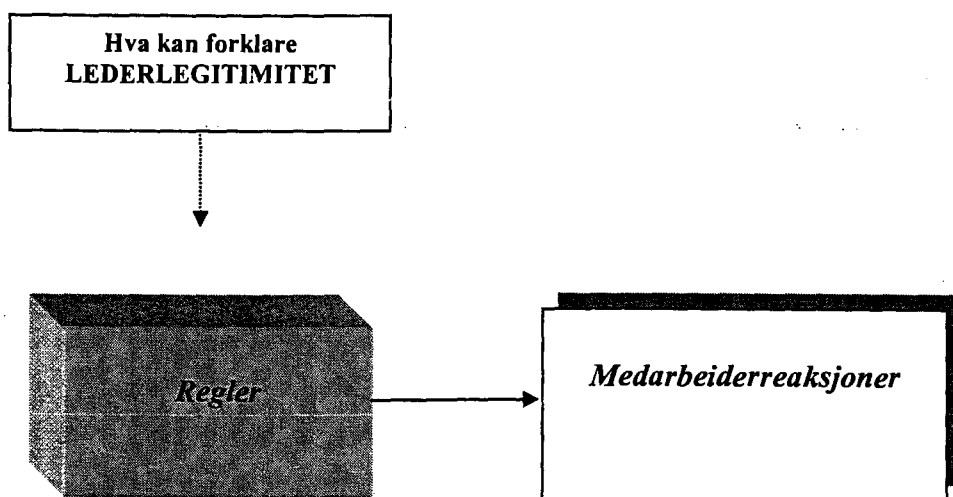
**DEL III**  
**HVA FORKLARER**  
**LEDERLEGITIMITET?**



# 5 Regler, en forklaringsmekanisme for lederlegitimitet

## 5.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg presentere og redegjøre for den konseptuelle innfallsvinkelen til hva som kan forklare lederlegitimitet, nærmere bestemt regler og organisering av ledelsesprosessen ved bruk av regler. Den konseptuelle variabelen blir kalt *Regler*.



Figur 5.1 Overordnet konseptuell modell

## 5.2 Forskjellige forklaringsmekanismer for lederlegitimitet

Ledere kan etablere lederlegitimitet gjennom forskjellige mekanismer. Tradisjonelt har lederens posisjonsmakt fungert som et legitimerende element i lederrollen. Lederens tildelte posisjon blir av blant annet French og Raven (1959) kategorisert som den legitime maktmekanismen, det vil si den som forklarer lederens legitimitet. Kompetanse har også stått sentralt med tanke på etablering av lederlegitimitet. Ledere som besitter kompetanse, har en form for legitimert makt i kraft av å være kyndige. Utstråling, karisma og transformerende egenskaper er også mekanismer som kan medvirke til å legitimere lederens makt (Hollander, 1958, 1964; Hollander og Julian, 1970; House, 1988; Kotter, 1985; Conger og Kanungo, 1998). I tillegg velger medarbeidere handlingslinjer som gir utbytte (Jensen, 1998), og lederens bruk av belønningssystemer er derfor ytterligere en mekanisme som bidrar til å støtte og forklare lederlegitimitet.

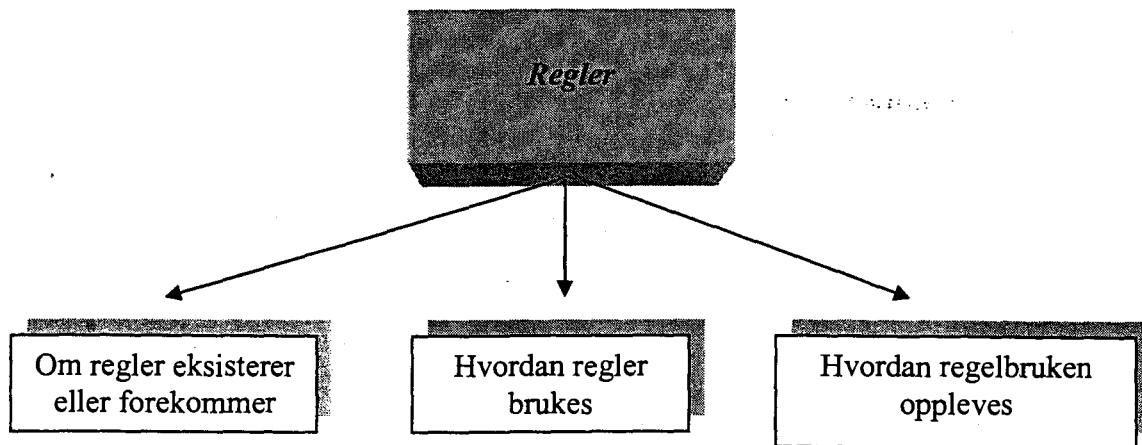
Det er altså forskjellige mekanismer i tillegg til eller istedenfor posisjon som gir lederlegitimitet. Vi trenger derfor å utvikle forståelsen av hva som er de forskjellige kildene til lederlegitimitet, samt å være tydelige på hvordan organisasjoner og ledere tar eller kan ta denne typen ressurser i bruk. Et av bidragene i avhandlingen er derfor fokus på regler og lederens bruk av regler som en forklaringsmekanisme for lederlegitimitet. Dette står som tidligere nevnt ikke i opposisjon til lederens posisjon, kompetanse, karisma eller andre egenskaper. Fokuset er et forsøk på å forklare ytterligere en mekanisme som kan skape variasjon i hvordan medarbeidere reagerer på lederens måte å lede på, og dermed bidra til å belyse lederlegitimitet.

### 5.3 Forklaringsmekanismen *Regler*

Med regler vil jeg i avhandlingen forstå formelle og uformelle eller skrevne og uskrevne retningslinjer, rutiner, prosedyrer og konvensjoner som *eksisterer eller forekommer*, og som vedrører måten lederen er i relasjon til sine medarbeidere på. Regler er altså forstått blant annet som konvensjoner, og jeg mener dermed også koder, kultur og kodeks som omgir, underbygger, utvikler og begrenser retningslinjene, rutinene, prosedyrene og konvensjonene. I den konseptuelle variabelen *Regler* inngår også organisering av ledelsesprosessen. Med organisering av ledelsesprosessen mener jeg i hvilken grad ledere *braker og evner å følge* skrevne og uskrevne rutiner, fremgangsmåter og konvensjoner som etableres eller er etablert i en organisasjon, og som har aksept i form av en eksplisitt eller implisitt forståelse mellom leder og ansatte. Jeg tenker da både på lederens egen bruk av regler og måter å forholde seg til regler på i forhold til seg selv, og måter lederen bruker og forholder seg til regler på i relasjon med sine medarbeidere. Organisering av ledelsesprosessen innbefatter i forlengelsen av dette hvordan kompetansemedarbeidere *opplever* regelbruken. Opplevelsen kan variere etter i hvilken grad regler brukes tydelig eller ikke, og i hvilken grad dynamikken i ledelsesprosessen vurderes til å være rettferdig eller ikke, forutsigbar eller ikke og konsistent eller ikke.

Innfallsvinkelen til *Regler* går langs tre dimensjoner utløpt fra definisjonen: for det første i hvilken grad regler *forekommer eller eksisterer*, og dersom de eksisterer, *om de er kjent*. Definisjonen handler også om organisering av ledelsesprosessen. Den andre dimensjonen fokuserer derfor på i hvilken grad *ledere bruker* og evner å følge skrevne og uskrevne regler, og den tredje dimensjonen på hvordan selve *regelbruken oppleves*.

Modell for forklaringsmekanismen *Regler* ser dermed ut som følger:



Figur 5.2 Konseptuell modell *Regler*

Det vil i det følgende bli nærmere redegjort for de tre dimensjonene.

### 5.3.1 Om regler eksisterer eller forekommer

Nyere ledelseslitteratur har sjelden regler som hovedfokus. Regler inngår i stedet i analyser og antagelser om hvorfor enkelte organisasjoner ikke er smidige, fleksible og slagkraftige. Men dynamiske organisasjoner der ansatte skal trekke lasset sammen og bidra til en bedre organisasjon, større inntjening og bedre arbeidssituasjon uten regler og retningslinjer, er en forestilling som delvis er en illusjon. Organisering medfører en viss avpersonifisering og innordning, en fokusering av oppmerksomhet og interesser samt en viss grad av underordning eller tilpassing. Ideen om individet som nysgjerrig, søkende og med behov for utfoldelse blir med andre ord begrenset i en organisatorisk logikk. Samtidig trenger organisasjoner at noen tar initiativ, og gode ideer og prosesser understreker ofte nødvendigheten av mangfold og variasjon. Like fullt må noen i organisasjoner ha og ta det endelige ansvaret. Dette ansvaret tillegges ledere fordi posisjonsmakten som følger med lederrollen, i utgangspunktet er en dimensjon som oppfattes å gi mulighet til å utøve innflytelse, påvirke beslutninger og utøve sin plikt hva ansvar angår. For å iverksette og gjennomføre slike forpliktelser kan det i første omgang være fruktbart å fokusere på eksistensen eller forekomsten av regler (Bass, 1960; Burns, 1978).

Regler i form av rutiner og retningslinjer gjør det for eksempel mulig å koordinere mange simultanaktiviteter på en måte som gjør dem gjensidig konsistente. Regler hjelper til med å unngå konflikt, og sørger for koder for mening som gjør det lettere å fortolke en tvetydig

verden. De innskrenker forhandlinger innenfor forståelige termer og underbygger enighet. De hjelper til med å dempe den uforutsigbarheten som skapes i organisasjoner og åpne strukturer, ved å regulere tilgangen av deltakelse, problemer og løsninger til de forskjellige valgmulighetene. Og regler rommer kollektive og individuelle identiteter, interesser og verdier. Dermed innskrenkes fordelingen av oppmerksomhet, standard for evaluering, prioriteringer og ressurser gjennom eksistensen av regler (Hall, 1968; Van Maanen, 1973). Siden ledelse blant annet handler om å håndtere usikkerhet, konflikt og dilemmaer, om å forebygge utfordrende situasjoner og takle de vanskelige og uløste spørsmålene i en organisasjon, kan fokus på eksistensen av regler være viktig med tanke på både organisasjonen og relasjonen mellom leder og kompetansemedarbeidere.

Et perspektiv som omhandler eksistensen av regler i leder–medarbeider-relasjonen med tanke på å gjennomføre forpliktelser, tiltak og handling, er LMX-teori (Leader-Member-Exchange-theory). Gjennom leder–medarbeider-utvekslingsteorien ble ledelsesforskningen i sin tid utvidet til å se på prosessen og det gjensidige samspillet og den utvekslingen som skjer mellom leder og medarbeider. LMX-teori etablerer begrepet vertikale dyaderelasjoner, og en dyade defineres som et samspill mellom to personer. I den opprinnelige teoriformuleringen av Dansereau, Cashman og Graen (1973) samt Graen (1976) handlet begrepet om en gjensidig utveksling. LMX-teori impliserer en uformelt utviklet rolle – en som er forhandlet frem mellom hvert gruppelem og ledere. I ledelsesforskningen markerer dette et skille fra tradisjonelle perspektiver på ledelse til en *prosess* mellom leder og medarbeider. I senere forskning er denne relasjonen blitt utviklet videre ved at det er gjort studier av hva leder–medarbeider-relasjoner betyr for organisasjonens funksjonsevne. Resultatene viser at høy kvalitet i leder–medarbeider-utvekslingen gir mindre fravær, mindre personalgjennomtrekk, positive prestasjonsvurderinger, høyere frekvens av forfremmelser, større engasjement for organisasjonene, mer interessante arbeidsoppgaver, bedre arbeidsmoral, mer oppmerksomhet og støtte fra lederen, større deltakelse i beslutninger og hurtigere karriereløp (Graen og Uhl-Bien, 1995). Det synes altså å være støtte for at organisasjoner har mye å vinne på å ha ledere som er i stand til å utvikle leder–medarbeider-utveksling av høy kvalitet. I utviklingen av LMX-teorien er begrepet partnerskap derfor sentralt for forskningsarbeidet innenfor teorirammen (Northouse, 1997; Bass, 1990; Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann, 2001). Ved å fokusere på ledelsesprosessen og organiseringen av denne spiller LMX-teori opp til et perspektiv som handler om ledelse som funksjon, og ikke et ensartet fokus på lederutvikling. I prinsippet vil det bety at regler med fokus på prosedyrer, retningslinjer, konvensjoner og etablering av kontrakter kan etableres og utvikles for å fremme utviklingen av kvalitet i leder–medarbeider-relasjonen.

Regler kan imidlertid eksistere i form av både formelle og uformelle regler, som i utgangspunktet sier noe om hvorvidt regler er nedskrevet eller ikke. Samtidig er det slik at det kan finnes nedskrevne eller formelle regler som ikke alltid er kjent for medarbeidere i en organisasjon, og det kan finnes uformelle regler eller regler som ikke er nedskrevet, som faktisk er godt kjent blant medarbeidere i en organisasjon. Derfor vil det i første omgang være viktig å fokusere på om regler er noe som kompetansemedarbeidere i det hele tatt oppfatter som eksisterende, og som styrer og regulerer atferden deres. Det vil være viktig å fokusere på om regler faktisk finnes, og dersom de finnes i form av for eksempel nedfelte lover i arbeidsmiljøloven, om de da er utbredt blant medarbeidere. Eller – dersom det ikke finnes nedfelte regler – om det da likevel eksisterer noen uformelle regler som kompetansemedarbeidere handler og lar seg styre etter.

En følge av at regler kan eksistere i et lovverk, uten å være kjent blant kompetansemedarbeidere, og at det samtidig kan eksistere ganske tydelige regler som kompetansemedarbeidere kjenner til, men som ikke er nedfelt, er at det er nødvendig å fokusere på forskjellige typer regler. Det er derfor i avhandlingen etablert fire forskjellige substansielle regelområder: De fire områdene medvirkningsregler, etiske regler, overordnede lover, regler og avtaler samt HMS-regler, vil bli belyst nærmere. Først vil jeg imidlertid redegjøre for ytterligere to dimensjoner ved *Regler* i lys av organisering av ledelsesprosessen.

Organisering av ledelsesprosessen ved bruk av regler kan redusere usikkerhet og tvetydighet, og det kan fremme effektivitet (Weber, 1924/1947). Nettopp fordi det ikke bare handler om hvorvidt regler finnes eller eksisterer, men også om hvordan reglene brukes, kan det være fruktbart å rette fokus mot organisering av ledelsesprosessen og anvendelsen av regler. *Regler* handler dermed ikke bare om hvorvidt de finnes, men også om hvordan regler brukes, og hvordan bruken oppleves. Samlet vil dette belyse og skape et grunnlag for diskusjon om hvorvidt regler er en mekanisme som kan forklare variasjon i reaksjoner hos kompetansemedarbeidere, og dermed bidrar som en forklaringsmekanisme for lederlegitimitet.

### **5.3.2 Om regler brukes i organiseringen av ledelsesprosessen**

Påstanden om at organisasjoner bruker og følger regler, og at mye av atferden i organisasjoner er spesifisert gjennom standardprosedyrer, finnes i tidligere organisasjonslitteratur (March og Simon, 1958; Weber, 1978; Kahn og Katz, 1978). Mye av den atferden vi observerer i organisasjoner, reflekterer med andre ord rutinerede måter for handling der medarbeidere gjør det som forventes av dem. Enkle stimuli trigger komplekse, standardiserte handlingsmønstre uten omfattende analyser, problemløsning eller bruk av makt. Organisasjoner har et repertoar av prosedyrer og bruker regler for å velge blant dem. Reglene kan riktignok være pålagt av

ledere og tvunget gjennom med posisjonsmakt og organisatorisk eller personbasert autoritet, men de kan også være del av en kode for passende atferd som er lært og internalisert gjennom sosialisering eller utdanning.

Lederens organisering av ledelsesprosessen gjennom anvendelse av regler og bruk av retningslinjer, rutiner, prosedyrer og konvensjoner er ikke i særlig grad eksplisitt fremhevet i ledelseslitteraturen. Der har fokus vært rettet mot trekk eller atferd ved lederen og hvordan dette i forskjellige situasjoner kan effektivisere utfallet (Northouse, 1997). Mye av litteraturen er riktignok kritisert for ikke å måle effektivitet og utfall, men en stor del av forskningen har uansett vært rettet mot lederens atferd og/eller trekk anvendt i generelle eller spesifikke situasjoner (Mitchell og Larson, 1988). Dette gjelder så vel lederens personlige egenskaper som lederens kunnskaper, ferdigheter og evner. Lederens mulighet til å anvende belønningssystemer har også vært i fokus som forklarende mekanismer for økt effektivitet (Jensen og Meckling, 1994; Jensen, 1998). Public choice theory har for eksempel vært en plausibel teoretisk innfallsvinkel for å belyse belønningssystemer og individets handlingsrasjonale. I lys av public choice er ikke konteksten vektlagt. Flere har imidlertid, parallelt med et rasjonalistisk perspektiv, hevdet at å forstå menneskelig atferd og sosiale systemer vil være helt fundamentalt for å forstå hvordan organisasjoner fungerer (Jensen, 1998:11). Og nettopp fordi mennesker er bærere av kontekst, blir også konteksten viktig når fokus rettes mot bruk av regler.

En teoretisk innfallsvinkel som inkluderer det kontekstuelle i organisasjoner, er institusjonell teori (March og Olsen, 1976, 1989; March, 1984, 1994; Scott, 1987, 1995; DiMaggio og Powell, 1991). Perspektivet fokuserer ikke eksplisitt på ledelse og organisering av ledelsesprosesser, men på anvendelsen av beslutningsregler i organisasjoner og institusjoner. March og Olsen (1989) og March (1994) har problematisert bruken av regler og beskrevet kontrasten mellom såkalt "logic of appropriateness" som er assosiert med obligatorisk handling, og "logic of consequentiality" som er assosiert med valg man kan regne med fordi det er det logiske utfallet. Hva som er "appropriate" eller passende for en bestemt person i en spesiell situasjon, er definert av sosiale systemer og institusjoner og overført gjennom sosialisering. Denne distinksjonen har også MacIntyre (1988) skrevet om i sitt bidrag angående teori om rettferdighet og teori om rasjonalitet.<sup>12</sup> Noen perspektiver og lederhandlinger retter seg med andre ord mot tro og følelser, andre retter seg mot "harde fakta" som struktur, mål og arbeidsmetoder. Nyere forskning viser at det er realistisk å snakke om en stadig skiftning mellom det en kan kalle rasjonell kontroll, og mer normative

---

<sup>12</sup> Det trekkes et skille mellom teori om rasjonalitet og teori om sosiale normer. Teori om rasjonalitet viser til prinsipper om metodologisk individualisme, mens teori om sosiale normer viser til prinsipper om metodologisk holisme. Elster hevder imidlertid at denne koplingen er ubegrunnet. Det er fullt mulig å drøfte sosiale normer innenfor rammene av metodologisk individualisme (Elster, 1979).



styringsmidler (Barley og Gideon, 1992). Resultatet er at lederen trenger å være bevisst distinksjonen for å kunne påvirke. Lederlegitimitet kan med andre ord etableres og opprettholdes ved å bruke regler på forskjellige måter og langs forskjellige dimensjoner avhengig av kontekst.

James March, som er en av nestorene innen det institusjonsteoretiske perspektivet, hevder i utgangspunktet at ledere ikke kan gjøre noen forskjell for organisasjoner. Ledere har lite spillerom og kan ikke beherske usikkerheten i omgivelsene. Han har derfor tidligere advart mot å heroisere ledere (March og Shapira, 1982). Pfeffer (1977) inntar et lignende standpunkt. Og riktignok tillegger mange av ledelsesteoriene lederne store årsakskrefter og overdriver ledelsens rolle og muligheter til å forme og bestemme forholdene i organisasjoner. Samtidig retter teorier om ledelse viktig oppmerksomhet mot behovet for handling og tydelighet og betydningen av ansvar og systematikk i organisasjonsarbeidet. Etablering av systematiske og administrative systemer, lover og regler samt organiseringen og bruken av dem kan anvendes for å påse for eksempel at markeder og strukturer internt i organisasjoner fungerer, og at organisasjoner evner å bruke ressursene hensiktsmessig og målrettet (Colbjørnsen, 1995, 2003). De teoretiske bidragene til March og Olsen (1989) og March (1994) om de to handlingslogikkene "logic of appropriateness" og "logic of consequentiality" i bruk av regler er derfor fruktbare verktøy for å belyse lederes organisering av ledelsesprosessen gjennom anvendelsen av regler, selv om deres hovedfokus ligger på beslutningsregler. Jeg vil derfor i det følgende belyse de to retningene nærmere.

### *Handlingslogikk*

March (1994) argumenterer for at fremgangsmåten ved "logic of appropriateness" har samme fornuft og rasjonale som "logic of consequentiality". "Logic of appropriateness" eller den resonnementsbaserte beslutningsprosessen handler om å etablere en overensstemmelse som matcher regler til situasjoner man kjenner igjen. Man finner med andre ord ut hva som er passende. I utgangspunktet er det regelbaserte beslutninger – de som følger en konsekvenslogikk – som er forbundet med rasjonell og fornuftig atferd, altså det som er kalt "logic of consequentiality". Rasjonalitet er imidlertid en regel som krever at beslutninger gjøres på en riktig måte eller følges konsekvent. Det er det å bruke og følge regelen som er det fundamentale. For å handle rasjonelt må det blant annet være samsvar mellom preferanser eller intensjoner og handlinger. Begrepet intensjonalitet er derfor nært knyttet til begrepet rasjonalitet. Intensjonalitet kan fortelle om en handling springer ut av en bevisst overveielse. Intensjonalitet gir handlingen en mening, og meningen skapes i en kontekst. Rasjonalitet sier først og fremst noe om egenskapen ved handlingen. Når vi skal forstå og forklare handlinger, vil derfor også antagelser om intensjonalitet være fremtredende. Intensjonale forklaringer er kjennetegnet ved at de tilkjennegir at en viss grad av rasjonalitet har vært fremtredende (Elster, 1979:62–63). Både "logic of appropriateness" og "logic of consequentiality" er

handlingslogikker som kan begrunnes systematisk, og som handler om å handle på en overveid, fornuftig og konsekvent måte. Den ene retningen er regelbasert, den andre er resonnementbasert. Å forbinde kun den regelbaserte fremgangsmåten med rasjonell atferd er derfor en avledning. Det finnes altså forskjellige rasjonelle måter å bruke regler på. Hva som er rasjonelt, knyttes opp mot identitet og kontekst.

### *Rasjonell bruk av regler i lys av identitet og kontekst*

Når individer, både kompetansemedarbeidere og ledere, bruker regler og prosedyrer som de synes er passende til den situasjonen de befinner seg i, handler de rasjonelt og støtter opp under egen og organisatorisk identitet og den konteksten de befinner seg i. Mennesker i organisasjonen utfører sine oppgaver mesteparten av tiden ved å følge et sett med spesifiserte regler som de aksepterer som en del av deres egen identitet. Dette er i overensstemmelse med moderne forskning som viser at sosiale systemer sosialiserer og utdanner individer inn i regelsett som er i overensstemmelse med identiteter (March, 1994). Bruk av regler blir innrettet og avpasset av den rollen man har, og individer lærer hva det vil si å være en leder, en kompetansemedarbeider, en deltaker i et rådslagningsmøte, en foreleser og så videre. Det stemmer for leger og sykepleiere i et sykehus, det stemmer for lærere i et klasserom, og det stemmer for de i en organisasjon som i hovedsak er involvert i å ta beslutninger. Både vi og våre sosiale systemer er henvist til regler og den standardisering, rutinisering og organisering av handlinger som regler foreskriver eller sørger for. Anvendelse av organisasjonens regler definerer således hva det betyr å være en passende (appropriate) beslutningstaker og en passende medarbeider. Og formelle og uformelle organisasjonsregler veves inn, benyttes, utnyttes og hjelper til med å definere organisatoriske identiteter og roller. Oppgaver organiseres deretter rundt sett med kunnskaper, ansvar og regler som definerer roller. Dermed koordinerer og kontrollerer roller våre aktiviteter i organisasjonen og hvordan vi bruker regler. Men regler i lys av identiteter er så opplagte at de kan betraktes som en del av omgivelsene istedenfor som et fenomen i seg selv. Det er lett å overse den omfattende prosessen regler i lys av identiteter skapes gjennom – og også prosesser de opprettholdes, fortolkes og endres samt overses gjennom. Samtidig vil det ikke være riktig å si at atferd alltid er forutsigbar. Situasjoner, identiteter og regler som utvikles, kan alle være tvetydige fordi begreper om identitet er forankret i en bredere kulturell kontekst. Det medfører, ifølge March (1994), at beslutningstakere som ønsker å handle rasjonelt og passende, implisitt eller eksplisitt stiller seg selv tre spørsmål. For det første et gjenkjennelsesspørsmål: Hvilken situasjon er dette? For det andre et identitetsspørsmål: Hvilken type person er jeg? Eller hvilken organisasjon er dette? Og for det tredje et regelspørsmål: Hva gjør en person som meg, eller en organisasjon som dette, i en situasjon som dette? Prosessen er systematisk begrunnende og ofte ganske komplisert.

Sosialt definerte identiteter legger dermed føringer på individuell identitet på tre måter (March, 1994): For det første definerer de det grunnleggende ved å være for eksempel en lege, en sykepleier, en fysioterapeut, en leder, en medarbeider og så videre. Identitet blir på denne måten som andre merkelapper man rydder omgivelsene og organiserer erkjennelser gjennom. For det andre legger sosialt definerte identiteter føringer på individuell identitet gjennom kontrakter. Individuer godtar kontrakter i bytte med noe de setter pris på. Enkeltpersoner går med på å oppføre seg på måter som er konsistent med det som er sosialt definert, for å oppnå visse kompensasjoner. I organisasjonssammenheng vil kompensasjoner ofte handle om økonomisk kompensasjon, men det trenger ikke nødvendigvis være det. Vi aksepterer også identiteter som medfører at man blir godkjent av forskjellige grupper – for eksempel av arbeidsfellesskapet eller av ledelsen. Samsvaret mellom atferd og bruk av regler kan derfor bli sett på som kontraktuelt fordi det ligger en implisitt enighet om å handle passende i bytte med å bli behandlet passende. Men sosialisering inn i et sett med regler og aksept av det passende er vanligvis ikke en sak der man med overlegg inngår en eksplisitt kontrakt. Regler, inkludert de som tilhører forskjellige profesjoner, er lært som forventningenes katekisme. De er konstruert og utviklet gjennom en utforskning av tingenes natur, av egne forestillinger, og av institusjonelle og personlige tankebilder (March og Olsen, 1989). Det kontraktuelle er derfor av flere kalt "psykologisk kontrakt". Colbjørnsen, Drake og Haukedal (2001:65) skriver følgende om "den psykologiske kontrakten":

Betegnelsen henspeiler på de gi og ta forventninger lederen og de underordnede har utviklet i forhold til hverandre. I motsetning til den formelle arbeidskontrakten, er ikke alle disse forventningene skrevet ned, og av og til er de heller ikke diskutert. Like uomtvistelig reflekterer kontrakten medarbeidernes oppfatninger eller antagelser om svært fundamentale ting omkring forholdet mellom livet og jobben, eksempelvis oppfatninger om hva man er rede til å gjøre eller ikke gjøre, hva som oppfattes som rettferdige, stimulerende eller ønskelige arbeidsforhold, og hva som oppfattes som urettferdig, kjedelig eller direkte uakseptabelt. Den psykologiske kontrakten kan oppleves som like viktig som den formelle arbeidskontrakten, selv om den ikke er skrevet ned.

Identitet er med andre ord ikke bare viktig for å bygge opp selvtillit, men også for å spille på lag med andre og ha mulighet til å fungere effektivt i samarbeid. Det ligger derfor klare forventninger i leder–medarbeider-relasjonen, og dette legger føringer på hvordan man bruker regler. Beslutningstakere som feiler i forhold til kontraktuelle forpliktelser og bruk av regler, vil risikere å miste legitimitet. For det tredje legger sosialt definerte identiteter føringer på individuell identitet gjennom å være forsvar for det moralske. Det som er akseptert av andre i samfunnet eller omgivelsene en arbeider i, er det som er godt, moralsk og sant. Enkeltindivider internaliserer en identitet og aksepterer og fremmer den uten insentiver eller sanksjoner. Identiteten beskyttes av stolthet, skam og forlegenhet – og sosiale reaksjoner på

upassende atferd inkluderer beskyldninger og anklager om å mangle sømmelighet og folkeskikk eller å mangle forståelsen av en gruppe-logikk. Denne typen mekanismer er spesielt viktige i lys av "logic of appropriateness". For som March (1994:65) skriver: "Decisionmakers can violate a logic of consequence and be considered stupid or naïve, but if they violate the moral obligations of identity, they will be condemned as lacking in elementary virtue." Det er med andre ord sentralt hvordan kompetansemedarbeidere opplever at lederen bruker regler.

Nedfelte eller formelle regler kan altså overses eller brukes alt etter hva som er passende. I organisasjoner og miljøer der forskjellige identiteter, kulturer og omgivelser er sterke, kan det være forskjellige regler for hva som er passende – og opplevelsen av bruk av regler kan derfor variere. Også uformelle regler kan anvendes og opprettholdes slik at de legger føringer på hvordan medarbeidere handler, men igjen kan forskjellige opplevelser av hva som er passende, hva som er rasjonelt, og hva som bør underlegges en konsekvenslogikk, variere. Det blir derfor viktig å rette fokus mot *opplevelsen av regelbruken*. Variasjon i opplevelsen av regelbruken vil for eksempel kunne stille større krav til tydelig ledelse og anvendelsen av kontrakt. I organisasjoner og miljøer der forskjellige identiteter og kulturer er sterke, vil ledere muligens vinne på å anvende kontrakter mer eksplisitt eller inkludere flere områder i den formelle arbeidskontrakten – nettopp med tanke på å definere hva som er passende handling og passende bruk av regler i den aktuelle organisasjonen. Den tredje dimensjonen handler derfor om hvordan regelbruken oppleves.

### **5.3.3 Om hvordan regelbruken oppleves**

Den teoretiske disiplinen prosedyrerettferdighet er en retning som kan belyse hvordan bruken av regler oppleves av medarbeidere i leder–medarbeider-relasjonen. Perspektivet sikter i utgangspunktet inn på rettferdige prosesser. John W. Thibaut og Laurens Walker (1975) har systematisk studert rettferdige prosesser der de fokuserer på hvordan dynamikken i beslutningsprosesser utgjør en mektig påvirkning på menneskelig erkjennelse og atferd. De forsøkte i sin studie å forstå hva som gjorde at mennesker fikk tillit til et legalt system, slik at de faktisk samtykker til eller etterkommer lover uten å tvinges til det. Deres forskning verifiserer at mennesker bryr seg like mye om rettferdighet i prosessene som produserer et utfall, som om utfallet i seg selv. Tyler (1989) brakte feltet i forbindelse med handling og holdning. Han gjennomførte det første store studiet om hvorvidt atferd og holdning kan sees i sammenheng med forpliktelser, tillit og sosial harmoni. Hans sentrale påstand var at prosedyrerettferdighet vil øke statens legitimitet, og gjennom legitimitet vil borgernes atferd samsvare med loven. Senere studier av Tyler og Lind (1992) viser at det mektige ved rettferdige prosesser faktisk går på kryss av forskjellige kulturer og sosiale settinger.

Økonomisk teori og New Public Management antar at mennesker er nyttemaksimerende og drevet av rasjonelle kalkulasjoner med hensyn til egen nytte. I et slikt perspektiv har man med andre ord antatt at mennesker kun fokuserer på utfallet. Innfallsvinkelen har i stor utstrekning blitt en del av det verktøyet ledere har tatt i bruk for å kontrollere og motivere medarbeidere til å arbeide målrettet. Studier innen prosedyrerettferdighet viser imidlertid at medarbeidere er like opptatt av forløpet i prosessen som produserer utfallet, som av utfallet i seg selv (Leventhal, 1980). Mennesker – individet – vil vite at de har blitt hørt og har deltatt ved at deres syn er blitt vurdert og eventuelt forkastet: "Outcomes matter, but no more than the fairness of the processes that produce them." (Kim og Mauborgne, 1997:65) Dette har likhetstrekk med handlingslogikken "logic of appropriateness", som handler om at regler må brukes på en passende måte. Handlingslogikken fokuserer imidlertid på bruken av regler, mens bruken av regler kan oppleves forskjellig. Opplevelsen av regelbruken kan sees i lys av prosedyrerettferdighet der rettferdig prosess er et nøkkelbegrep. Organisering av ledelsesprosessen og bruk av regler i lys av prosedyrerettferdighet kan vise seg å være et verktøy for ledere: Opplevelsen av regelbruken kan være en viktig dimensjon og et viktig bidrag til *Regler* som en forklaringsmekanisme for lederlegitimitet.

Spesielt i lys av kompetansesamfunnet kan rettferdige prosesser som verktøy for ledere være viktig: Det å skape og dele kunnskap for å bidra til organisasjonens mål er ganske usynlige aktiviteter som verken kan overvåkes eller tvinges ut av folk. Kompetansemedarbeidernes bidrag må derfor bygges på at individene samarbeider frivillig. Frivillig samarbeid handler om at kompetansemedarbeidere ønsker og evner å se ut over sin plikt og anstrenger seg for å prestere det beste av sine evner for å nå blant annet organisasjonens mål. Nettopp derfor er det viktig at prosessene ikke oppfattes som urettferdige eller urimelige. Kim og Mauborgne (1998) argumenterer for at når mennesker føler at prosessene er urettferdige, nekter de å samarbeide ved å undergrave ideer, nøle med å komme opp med gode ideer og nøle med å iverksette strategiske beslutninger. Når mennesker derimot synes strategiske beslutningsprosesser er rettferdige, fremviser de høy grad av frivillig samarbeid basert på tillit, forpliktelse og oppslutning. Kim og Mauborgne (1998) har anvendt prosedyrerettferdighet for å studere strategiske beslutningsprosesser i team. De rekonseptualiserer funn fra prosedyrerettferdighetsforskningen og bygger en bro mellom rettferdige prosedyrer og frivillig samarbeid. Kim og Mauborgne hevder på bakgrunn av sin forskning at de kan forklare hvorfor rettferdige prosedyrer påkaller sider ved menneskelig atferd som går ut over utfallsdrevet egeninteresse. Perspektivet tar utgangspunkt i at det finnes et sett med regler, og at det er av betydning hvordan ledelsesprosessen organiseres ved hjelp av dem. Bruken vil ha betydning for opplevelsen av regelbruken. Dette er i tråd med Max Webers bidrag om både tradisjonsbetinget autoritet og såkalt legal-rasjonell autoritet (Weber, 1947).

I en aktørorientert idealmodell skiller Weber som kjent mellom tre ulike former for legitimt herredømme eller lederlegitimitet: det tradisjonelle, det karismatiske og det legal-rasjonelle (Weber, 1971). For det første kan lederskapets posisjoner være tradisjonsbetinget. Det vil si en tradisjonell dominans hvor forankringer i lederskapet er nedarvede skikker, og hvor tilvante forbilder og bånd fra foregående generasjoner blir overført til neste generasjon. Legitimt herredømme kan også være basert på legale regler. Ifølge Weber både skapes og vedlikeholdes legitimitet i den moderne stat på grunnlag av legalitet, eller legal-rasjonell autoritet som Weber kalte det: "troen på de legale lovers gyldighet og på den saklige kompetansen som bygges på rasjonalt oppstilte regler" (Weber, 1971:5). Webers bidrag vedrørende legal-rasjonell autoritet og tradisjonell autoritet viser til at det i utgangspunktet må etableres noen lover og regler, eller eksistere noen former for formelle eller uformelle lover eller nedarvede regler. Samtidig gjør Weber et eksplisitt skille mellom makt og legitimert makt. Han understreker lovenes og reglens gyldighet og rettmessighet, og at legitimiteten skapes og vedlikeholdes først når de brukes på en gyldig og rettmessig måte. I lys av prosedyrerettferdighet må ledere bidra med innflytelse gjennom sin atferd som noe ekstra og noe mer enn det som allerede samordnes og styres gjennom organisasjonsrutinene og reglene (Kahn og Katz, 1978). Reglene må brukes og anvendes på en måte som oppleves rettmessig. Regler som anvendes på en rettferdig, konsistent og konsekvent måte, vil være gyldige, og i lys av prosedyrerettferdighetsperspektivet underbygge lederens legitimitet.

#### **5.4 Substansielle regelområder**

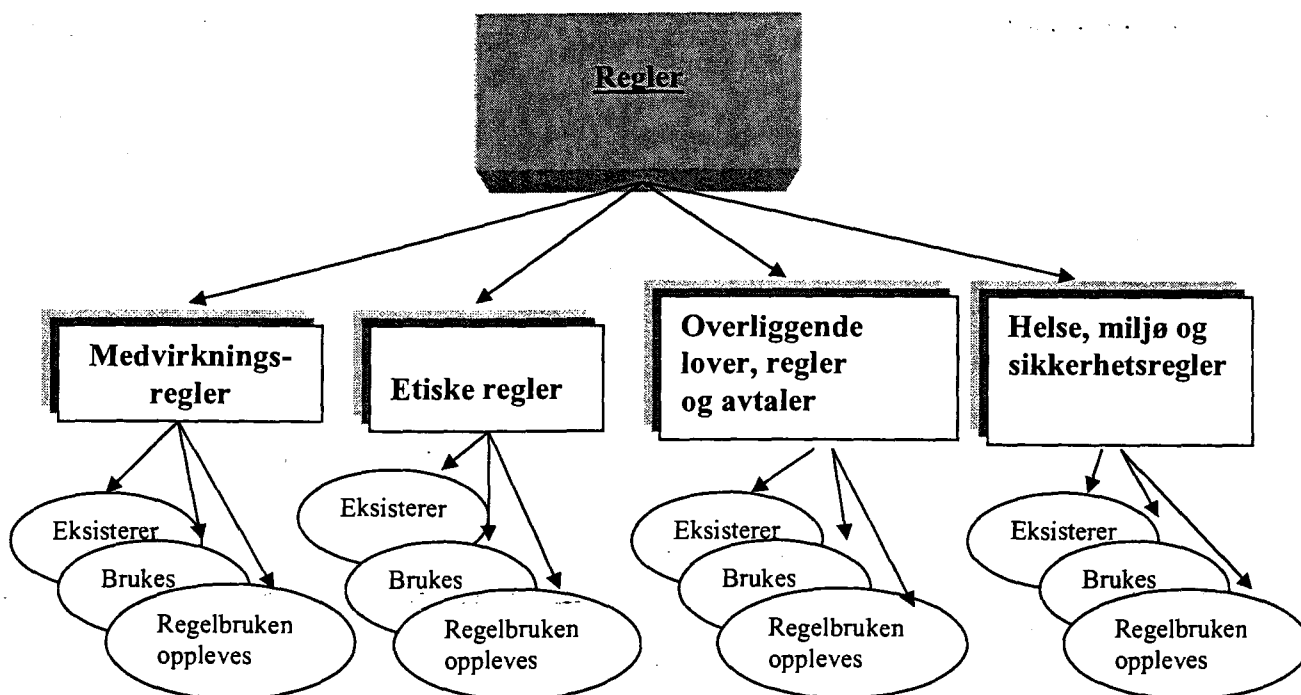
Formelle lover og nedfelte regler kan eksistere uten å være kjent blant medarbeidere. Uformelle regler kan være tydelige i en organisasjon på tross av at de ikke er definert som regler. Både formelle og uformelle regler kan brukes forskjellig, og bruken kan begrunnes ut fra forskjellige handlingslogikker anvendt i forskjellige sammenhenger. Dermed vil bruken kunne oppleves forskjellig. Fokus rettes derfor mot fire ulike regelområder:

- Medvirkningsregler
- Etske regler
- Overordnede lover, regler og avtaler
- Helse-, miljø- og sikkerhetsregler (HMS)

Hensikten er ikke å lage en komplett liste over områder som omfatter regler, men derimot å konkretisere noen områder som har utgangspunkt i litteraturen, og som mer uformell erfaring tilsier det er viktig å se på effekter av. Det at det finnes et overordnet etablert lovverk som for eksempel arbeidsmiljøloven, og konkrete lovverk under dette som for eksempel HMS-regler, betyr ikke at lovverket er kjent blant kompetansemedarbeidere, og at det faktisk

gjennomgående styrer atferden til medarbeidere i en organisasjon. Samtidig kan det finnes nedfelte lovverk som er kjent, men som likevel ikke brukes, eller som brukes på en passende måte der uformelle spilleregler legger føringer på hvordan etablerte lover eller regler anvendes. Det vil derfor være fruktbart å belyse både regelverk som eksisterer i form av formelle regler, og hvorvidt det eksisterer regler som ikke nødvendigvis viser til nedfelte eller formelle regler.

Regler og organisering av ledelsesprosessen avgrenses til fire områder, som hver for seg kan belyses langs de tre dimensjonene det konseptuelle begrepet *Regler* er begrepsfestet gjennom. Den konseptuelle variabelen *Regler* ser dermed etter avgrensningen ut som følger:



Figur 5.3 Konseptuell modell av fire typer *Regler*

#### 5.4.1 Medvirkningsregler

##### *Medvirkningsregler – om de eksisterer*

Medvirkningsregler omfatter regler for hvorvidt kompetansemedarbeidere skal involveres i beslutningsprosesser som angår og har betydning for deres arbeidsområde. Medvirkningsregler finnes nedfelt i lovverk, forskrifter og anbefalinger. Medvirkningsregler kan derfor omfatte rutiner som avspeiler forskjellige doktriner for relasjoner mellom leder og kompetansemedarbeidere. Medvirkningsregler nedfelt i arbeidsmiljøloven er derfor ikke det samme som at medvirkningsregler anvendes i det hele tatt, eller anvendes og tolkes likt.

### *Medvirkningsregler – om de brukes i organiseringen av ledelsesprosessen*

Medvirkningsregler kan brukes i lys av forskjellige tilnærminger. Vroom og Yettons (1973) beslutningsteori fokuserer på beslutningsprosessen som ett viktig aspekt ved ledelsesfunksjonen der fire forskjellige retninger sier noe om grad av medvirkning i relasjonen mellom leder og medarbeider. Hovedbudskapet er at ledere bør benytte konkrete retningslinjer alt etter hvilke beslutningssituasjoner de står overfor, og perspektivet har således et normativt tilsnitt. Vroom og Yettons (1973) første retning er autokratisk beslutningsprosess. Autokratisk beslutningsprosess preges av en stor aksept for hierarki og ordregiving, en oppfatning av ledelse som målrettet styring ovenfra og ned og uten særlig innslag av påvirkning på det mellommenneskelige plan (Røvik, 1998; Sørhaug, 1996). Lederen tar beslutninger på egen hånd og medarbeidere har lav grad av medvirkning. Den andre retningen er en konsulterende beslutningsprosess der lederen tar beslutninger etter å ha rådført seg med medarbeidere. I den tredje retningen, kalt gruppeorientert beslutningsprosess, er alle i gruppen involvert i å utrede problemet. Den fjerde og siste retningen innebærer en delegerende beslutningsprosess der beslutningsmyndigheten overlates til andre i forståelsen fullstendig medvirkning. For å gi klare retningslinjer for valg av beslutningsprosess er det i teorien utviklet normative regler som går ut på å eliminere de alternativene som er uegnet. Vroom og Yetton (1973) skiller også mellom modeller der tid er en knapp ressurs, og modeller der deltakelse må maksimeres. Prosedyrene kan således fordeles langs en skala fra null medvirkning til fullstendig medvirkning av medarbeidere alt etter hvilke konvensjonelle normer som eventuelt virker inn. Empiriske studier av modellen viser god overensstemmelse mellom modellens normer for hva som er gode beslutninger og faktisk lederatferd. Systematiske avvik avdekkes imidlertid også. Avvik fra regelen om akseptering tyder for eksempel på at det er en gjennomgående tendens til å legge for liten vekt på å skaffe seg aksept for de beslutningene som skal fattes, og å trekke medarbeidere med i beslutningsprosessen på ulike nivåer. Modellen er testet blant annet av Margerison og Glube (1979), som fant at det kan være mye å hente i å lære opp ledere til å organisere og bruke beslutningsprosesser på en fornuftig måte.

Men bruken av medvirkningsregler kan også belyses gjennom "den norske samarbeidsdoktrinen".<sup>13</sup> Den er betegnende for en arv fra samarbeidsprosjektet mellom LO og NAF i sekstiårene. Der utkrystalliserte det seg normer om at god ledelse først og fremst var medvirkningsbasert ledelse, og at man derfor tar de ansatte med på råd når beslutninger som angår dem, skal fattes (Thorsrud og Emery, 1969). Dette er i tråd med flere av de fire retningene til Vroom og Yetton (1973). I 1980-årene ble denne doktrinen revitalisert, blant

---

<sup>13</sup> "den norske samarbeidsdoktrinen" er også kalt en skandinavisk arbeidslivstradisjon og "den skandinaviske modellen".



annet som følge av impulser fra moderne ledelseslitteratur som vektlegger at ledere og medarbeidere må utvikle seg sammen og samtidig. Det legges med andre ord vekt på den betydning medarbeideres medvirkning har for å lykkes med utvikling av bedrifter. I skandinavisk kontekst omtales dette ofte som bedriftsdemokrati. Bedriften er forankret og medarbeidere har hatt røtter i en sosial og kulturell kontekst som innebærer tradisjoner, verdier og etablerte rettigheter som har vært og mange steder fremdeles er viktige i det norske systemet. Riktignok kan verdier og tradisjoner endres, men så langt har det vanligvis skjedd relativt langsomt, selv om dette fort kan forandre seg i lys av en utvikling der flere presumptivt ønsker å arbeide mer selvstendig enn tidligere (Colbjørnsen, 2003). Den skandinaviske arbeidslivstradisjonen har således tilstrebet et balansepunkt mellom å sikre videreutvikling av bedriftsdemokratiet og arbeidsmiljøet for medarbeidere samtidig som bedriftene skal bedre sin effektivitet og konkurransevne. Utfordringen har derfor i stor grad handlet om å integrere det beste i internasjonal ledelsestenkning med det beste i den skandinaviske tradisjonen hva bruken av medvirkning angår.

Det finnes innfallsvinkler til bruk av medvirkningsregler der også markedet blir belyst. Dette er en nyttig innfallsvinkel med tanke på en utvikling i retning av at bedriftene muligens i større grad blir en arena for individets og kompetansebærernes egen og selvstendige utfoldelse. En femdeling av medvirkning (Nylehn, 1997), der flere av retningene sammenfaller med tidligere nevnte beslutningsprosesser, starter med at medarbeidere for det første kan medvirke via markedet. Det betyr medvirkning i kraft av deres betydning for organisasjonen. Dersom de ikke blir hørt og får sine interesser ivaretatt på en rimelig måte, vil de slutte. Kollektiv medvirkning, som er den andre formen, er medvirkning gjennom fagforeningsaktivitet. De ansatte går med andre ord sammen som motpart mot ledelsen. Den tredje formen, kalt representativ medvirkning, handler om en forestilling om representativitet der ansatte velger sine representanter til styrende organer (styrerepresentasjon) – men ikke deltar i den daglige ledelsen. Direkte medvirkning – den fjerde formen – betyr selvstyrte grupper eller ”engasjement fra gulvet”. Denne formen er karakteristisk for samarbeidsforsøkene der blant annet Thorsrud og Emery (1969) så på bedrifter som sosio-tekniske systemer. I selvstyrte grupper tar et visst antall mennesker felles ansvar for et sett oppgaver på avtalte betingelser. Selvstyret vil imidlertid alltid være begrenset dersom det er en gruppe innenfor en organisasjon. Selvstyrte grupper kan i stor grad likestilles med det vi i dag kaller team. Den femte og siste formen for medvirkning er medvirkning som holdning. Formen kalles den psykologiske modellen og representerer en utfylling i forhold til ulike formelle ordninger som kan hevdes å romme mange former for overgrep og hersketeknikker når medlemmene i organisasjoner møter hverandre og skal samarbeide. Den psykologiske modellen innebærer aksept av likeverd, aksept av ulikhet og variasjon, og forutsetter en

demokratisk grunnholdning (Nylehn, 1997). Inndelingen belyser at medvirkningsregler kan brukes forskjellig fordi blant annet motivet for bruk av medvirkningsregler kan variere.

Det kan argumenteres for at Vroom og Yettons (1973) beslutningsregler kan assosieres med "logic of consequentiality". Beslutningsregler spesifiserer hvordan input skal omskapes til output, og de peker ut konsekvenser. Samtidig er det mulig å hevde at beslutningsregler der medvirkning er sentralt, er noe mer eller noe annet enn regler som angir retning og konsekvenser man kan regne med. Både Vroom og Yettons beslutningsteori, Nylehns femdeling av medvirkning samt den skandinaviske arbeidslivstradisjonen kan også sees i lys av "logic of appropriateness" fordi medvirkningsregler blant annet handler om hvordan regler tolkes, og hvordan kompetansemedarbeidere slipper til med sine synspunkter. Medvirkning kan derfor ha å gjøre med forpliktelse og hva som er passende, mer enn hva man kan regne som en slutning. En opplagt ledelsesfunksjon er å organisere beslutningsprosesser og treffe beslutninger, men relasjonen mellom leder og kompetansemedarbeider, knapphet på tid, ulike krav til kvalitet og grad av akseptbehov i miljøet kan påvirke hensyn som må tas, og kan derfor føre til forskjellig grad av medvirkning. Forskjellige former for beslutningsprosedyrer kan derfor underbygges. Dette er i tråd med logikken i "logic of appropriateness". I tillegg påpeker enkeltstudier at ledere har en tendens til ikke å skaffe tilstrekkelig aksept for beslutninger som fattes. Det kan også forstås i lys av logikken som påpekes i "logic of appropriateness".

Den enkelte kompetansemedarbeider er i større grad opptatt av individuell karriere og hvilke prosesser de investerer sin arbeidstid i. Organisasjoner begrenser imidlertid den enkelte idet forskjellige bidrag settes sammen i et system. Samspillet med andre blir dermed viktig. Det betyr at medvirkning er viktig og i fremtiden kan bli mer og mer styrt, utviklet og begrenset av hva som er passende og forventet at man gjør ut fra sosiale omgivelser, konvensjonelle normer, spilleregler og sedvane. Medvirkning kan på denne måten betegne aspekter ved obligatorisk handling, altså "logic of appropriateness". Reglene kan inngå i en implisitt eller såkalt psykologisk kontrakt der det er "avtalt" å handle hensiktsmessig og oppføre seg skikket i bytte med hensiktsmessig og skikket behandling. Sosialisering og aksept av "slik gjør vi det her"-prinsipper er som nevnt ikke nødvendigvis bevisst inngåelse av en eksplisitt kontrakt mellom mennesker som er i relasjon. Det handler mer om konstitusjonelle normer, og de er utfordrende fordi de er både tvetydige og inkonsistente. Konstitusjonelle normer angår begreper som tillit og troverdighet og er derfor særdeles aktuelle og relevante i relasjonen mellom leder og kompetansemedarbeider. Terminologien handler om aktelse og forpliktelse mer enn hva man kan regne som en slutning. Medvirkningsregler kan derfor i større grad sees i lys av "logic of appropriateness" – hva som er passende og obligatorisk handling – enn av hva som følger av "logic of consequentiality".

I kompetansesamfunnet blir medarbeideres medvirkning i økende grad sett på som en avgjørende faktor for bedrifters konkurranseevne. Det understrekes samtidig at det ikke kan tas for gitt at de ansattes medvirkning automatisk vil gi positive økonomiske gevinster for bedriftene. Det er med andre ord en prinsipiell konflikt mellom organisasjon og ledelse på den ene siden og deltakelse – enten det kalles medvirkning eller demokrati – på den andre siden. Å organisere og lede er å forenkle, samordne og innordne med sikte på det funksjonelle – få ting gjort. Medvirkning innebærer at den enkelte kompetansemedarbeider kan bli hørt og får fremmet sine interesser. Det representerer en komplisering ved at det blir lagt vekt på måten regler brukes på, altså hvem som deltar, og hvem som blir informert. Bedriftsdemokratiet og rettigheter til medvirkning vurderes derfor av flere som bremsevæske i de internasjonale og globale konkurransestrukturene. Medarbeideres medvirkning kan med andre ord betraktes som både en rettighet, en produksjonsbetingelse og en hemsko (Sørhaug, 1996). Dette legger et bakteppe for forskjellige perspektiver og motiver for bruk av medvirkningsregler. Opplevelsen av bruken blir dermed viktig.

#### *Medvirkningsregler – om hvordan regelbruken oppleves*

Uavhengig av hvilket perspektiv man har på medvirkning, viser erfaringene både fra Norge og andre europeiske land at det å trekke medarbeidere aktivt med i for eksempel forbedringsprosesser er en av de vanskeligste faktorene når man skal finne frem til gode metoder og modeller for medvirkningsbasert bedriftsutvikling. Mens man på 1960–1970-tallet diskuterte medvirkning i forhold til bedriftsdemokrati og demokratiske rettigheter, har de ansattes deltakelse i bedriftsutvikling i løpet av 1990-årene ifølge flere fått et sterkere preg av å bli motepreget virkemiddel for effektivisering og forbedring av virksomhetene. De ideologiske sidene ved medvirkning som har med demokratisering av arbeidslivet å gjøre, er i stor grad blitt frakoplet, mens medvirkningens effekt på konkurranseevnen er kommet mer og mer i forgrunnen. Hvordan medarbeidere eventuelt opplever bruken av medvirkningsregler, har med andre ord muligens fått mindre betydning. I mye av den nyere litteraturen på området kommer det tydelig frem at den viktigste forklaringen på den økte interessen for medvirkning de senere årene er at bedrifter ser på medvirkning som et nødvendig tiltak for å møte en sterk og internasjonal konkurransesituasjon. Det kan se ut til at det i liten grad er endringer i sosiale verdier og holdninger som gjør at de ansatte nå er blitt ”bedriftens viktigste ressurs” (Grønhaug og Hansen, 2001). Arbeidslivets organisering er i endring, og bedrifter praktiserer i økende utstrekning såkalt fleksibilisering der det blir vanligere å arbeide på kontrakt. Det innebærer at den enkeltes tilknytning til og rettigheter i den enkelte virksomheten svekkes. Konsekvensene kan være at det blir mindre aktuelt med medvirkning, og at grunnlaget for den blir dårligere. På den annen side kan medvirkning i lys av konkurransesituasjonen mellom organisasjoner, men også konkurransen om kompetent arbeidskraft, nettopp være et element

som i fremtiden vil inngå i kontrakter på en tydeligere og mer eksplisitt måte enn det vanligvis gjør i dag. Det betyr at det fortsatt kan ha betydning hvordan medarbeider opplever bruken av medvirkningsregler. I lys av prosedyrrettferdighet vil imidlertid eksistensen og omfanget av regelbruken være viktig å nedfelle i kontrakter fordi rettferdighetslogikken muligens i større grad vil være forankret i den enkeltes kontrakt i motsetning til en tidligere kollektiv logikk.

#### **5.4.2 Ethiske regler**

##### *Ethiske regler – om de eksisterer*

Ethiske regler angår verdisiden ved den praktiske fornuft og kan eksistere som formelle og uformelle regler. Ethiske regler kan være verdiforankrede grunnsetninger i en organisasjon. Samtidig skiller ofte etiske regler seg fra nedskrevne juridiske regler fordi de angår fundamentale forhold som det kan være både umulig og lite ønskelig å regulere juridisk. Et annet poeng er at etiske regler innenfor en kultur som oftest går foran og ligger til grunn for justeringer av de juridiske bestemmelsene.

##### *Ethiske regler – om de brukes i organiseringen av ledelsesprosessen*

Det foreligger en del forskning innen ledelseslitteraturen som viser at en verdiforankret grunnholdning er av stor betydning for utøvelse av godt og effektivt lederskap. Det viser seg for eksempel at dersom lederen mangler ærlighet og integritet, vil lederskapet undermineres (Cox og Cooper, 1989). Cox og Cooper fant at fremgangsrike ledere foretrakk og praktiserte en åpen lederstil og la vekt på å informere de ansatte på en riktig måte om det som skjedde i bedriften. Kouzes og Posner (1987) spurte 1500 ledere om "hvilke verdier du ser etter hos dine overordnede". De karakteristika som ble hyppigst nevnt, var "integritet" og "sannferdighet" samt "å ha karakter og overbevisning". Lignende funn ble gjort av Lord og Maher (1991). En ledelsesstudie av Kirkpatrick og Locke (1991) understøtter dette. De mener å ha identifisert generelle egenskaper og ferdigheter ved ledere. De viser i studien til at en leder som er ærlig og har høy personlig integritet, blir akseptert selv om det skorter på fagkompetansen. Det kan bety at bruken av etiske retningslinjer og spilleregler i organiseringen av ledelsesprosessen kan ha stor betydning.

Bruk av etiske regler kan i lys av ovennevnte forskning være et nyttig ledelsesverktøy for å opparbeide lederlegitimitet. Bruken kan imidlertid sees i lys av både "logic of appropriateness" og "logic of consequentiality". Bruken av etiske retningslinjer betegner for det første aspekter ved obligatorisk handling eller "logic of appropriateness", fordi det handler om hvilke regler som er passende å bruke, og hvordan de kan brukes passende. Ledelsesprosesser med fokus på etiske regler uten kjennskap til logikken i perspektivet kan i verste fall underminere lederens nødvendige legitimitet. Sagt på en annen måte vil ledere

være tjent med å være klar over hva som er passende med tanke på både formelle og uformelle etiske regler. For det andre kan etiske regler også nedfelles i formelle retningslinjer og grunnsetninger i en organisasjon. Det betyr at bruken også vil følge en konsekvenslogikk. Bruken av etiske regler består dermed av en hårfin balanse der blant annet ledere på den ene side skal kunne anvende uformelle etiske spilleregler ut fra en logikk om hva som er passende, og på den annen side til punkt og prikke skal følge eventuelle etiske formelle regler og grunnsetninger ut fra en konsekvenslogikk. I lys av kontekst trenger ikke det som er passende i en kultur, nødvendigvis være passende i en annen kultur. En diskusjon om hva som er passende i egen kultur, og etablering av etiske grunnsetninger nedfelt i lys av en slik diskusjon vil imidlertid tydeliggjøre etiske retningslinjer. Etiske regler kan derfor belyses med begge handlingslogikkene. Det kan føre til at fallhøyden blir stor dersom man har etablert eller skrevet ned etiske retningslinjer og disse ikke følges på en passende måte. Det kan med andre ord bli vanskeligere å forsvare og argumentere fornuftig for ikke å følge etiske retningslinjer enn for ikke å følge andre typer retningslinjer skikkelig. Etablerte etiske retningslinjer har nemlig ofte vært gjennom en diskusjonsprosess og dermed vært gjenstand for en eksplisitt tydeliggjøring.

#### *Etiske regler – om hvordan regelbruken oppleves*

En verdiforankret grunnholdning er av stor betydning for god og effektiv ledelse (Cox og Cooper, 1989). Det støtter ideen om å anvende et rettferdighetsperspektiv innen ledelse og betydningen av hvordan bruken av regler oppleves. Undersøkelser tyder på at medarbeidere er meget sensitive for uærlighet, upålitelighet og vaklevorenhet i forhold til prinsipper hos sine ledere, og støtter således tanken om at opplevelsen av hvordan reglene brukes, er viktig. Medarbeidere legger fort merke til og diagnostiserer korrekt tilstedeværelse av uærlige og upålitelige holdninger hos sine ledere (Lord og Maher, 1991). Siden hovedfunksjonen til ledere er å bidra til organisasjonens mål gjennom andre eller i relasjon med andre, vil ledere være avhengige av å ha innflytelse og kunne påvirke i riktig retning. Regler som brukes på en rettferdig måte, vil i lys av prosedyrerettferdighetsperspektivet kunne underbygge lederens legitimitet. Det kan med andre ord ha betydning hvordan kompetansemedarbeidere opplever regelbruken.

#### **5.4.3 Overordnede lover, regler og avtaler**

##### *Overordnede lover, regler og avtaler – om de eksisterer*

Overordnede lover, regler og avtaler handler her om det generelle lovverket som er nedtegnet i personalhåndboken og i denne studien også i lov om helsepersonell. Lovverket gjenspeiler at reglene eksisterer. Samtidig kan det finnes formelle regler som ikke er kjent for kompetansemedarbeidere i en organisasjon. Det er heller ikke sikkert de følges dersom de er kjent.

#### *Overordnede lover, regler og avtaler – om de brukes i organiseringen av ledelsesprosessen*

Overordnede lover, regler og avtaler blir sannsynligvis brukt i lys av en konsekvenslogikk. For det første følges i utgangspunktet lover, regler og avtaler. For det andre kan konsekvensene av å ikke følge dem være så store at de derfor blir fulgt. Samtidig kan enkelte miljøer opparbeide en logikk for hva som er passende handling i lys av sosialt definerte identiteter, og dermed legge føringer på hvordan regler tolkes og utøves. At regler eksisterer i form av formelle lover og regler, betyr derfor ikke alltid at de brukes. Og de kan brukes forskjellig i forskjellige sammenhenger. De kan for eksempel i offentlighetens lys anvendes kategorisk mens de der bruken er unndratt offentlighetens lys, underlegges en annen, mer passende eller tilpasset bruk av regler. Etablerte lover, regler og avtaler er med andre ord naturlig å betrakte i lys av "logic of consequentiality", men samtidig kan bruken eller mangel på bruk av formelle regler også forstås i lys av "logic of appropriateness".

#### *Overordnede lover, regler og avtaler – om hvordan regelbruken oppleves*

Opplevelsen av bruken av etablerte lover og regler kan i lys av prosedyrerettferdighet arte seg forskjellig alt etter hvilket miljø og hvilken gruppe man er deltaker i, er innlemmet i og sosialisert i (Bang, 1995). Sosialt definerte identiteter kan legge føringer på hvordan man opplever bruken av regler både i personalhåndboken og i lov om helsepersonell. Hva som er rettferdig, og hva som er riktig fremgangsmåte eller prosedyre, kan variere. Opplevelsen av bruken av overordnede lover, regler og avtaler må til en viss grad sees i lys av hva som betraktes som passende, om det er i tråd med etablerte standarder og den konteksten man arbeider i og er sosialisert i. Enkelte overordnede lover, regler og avtaler brukes sannsynligvis etter en konsekvenslogikk og kun det. Andre kan i enkelte miljøer kanskje overses blant annet fordi det ikke får konsekvenser ikke å følge dem, eller fordi det med stor sannsynlighet ikke blir oppdaget at man ikke følger dem. Og det kan utvikles en implisitt enighet om å overse bestemte regler. Opplevelsen må derfor forstås i lys av en prosedyrerettferdighetslogikk som til tider går på tvers av sosialt definerte identiteter.

#### **5.4.4 Helse-, miljø- og sikkerhetsregler**

##### *Helse-, miljø- og sikkerhetsregler – om de eksisterer*

HMS-regler eksisterer som en konkret del av arbeidsmiljøloven og er påkrevd å implementere i enhver organisasjon. HMS-regler representerer således et konkret og formelt regelverk i organisasjoner. Samtidig kan det eksistere HMS-regler som ikke er kjent for kompetansemedarbeidere i en organisasjon. Det er heller ikke sikkert reglene følges dersom de er kjent.

##### *Helse-, miljø- og sikkerhetsregler – om de brukes i organiseringen av ledelsesprosessen*

Enkelte hevder at regler og hierarkiske prosedyrer hører fortiden til. Store deler av nåtidens ledelseslitteratur påpeker at lederrollen er i endring, og flere mener kompetansemedarbeidere må gjøres til likeverdige medarbeidere som ikke er underlagt regler. Det hevdes at tradisjonelle maktforhold er i ferd med å forandres fordi kompetansemedarbeidere ikke nødvendigvis vil være underordnede. Hierarkiske strukturer ser med andre ord ut til å miste noe av sin autoritet når utgangspunktet er at kompetansemedarbeidere skal slutte opp om allerede fastlagte strategier. Det hevdes at ansatte etter hvert vil overta store deler av kontrollen i kraft av sin kompetanse. Som Colbjørnsen, Drake og Haukedal (2001:101) skriver, ser slike historier ut til å signalisere at "[t]iden for overvåking, instruksjon og detaljert kontroll er over. Maktbase kan ikke bygges på formell posisjon eller regelverk [...]. De ansattes respekt kan bare oppnås ved å inspirere, gi faglig støtte, skape gjenklang for verdier, levere resultater som begeistrer, og formidle nyttige kontakter". Mer selvbevisste medarbeidere, ny teknologi og økt internasjonalisering har med andre ord skapt et behov for initiativ, kreativitet og medvirkning i beslutningene. Samtidig kommer utfordringene så raskt at regler og hierarki kun virker hemmende på ansattes pågåenhet og selvstendighet. Derfor er det kanskje ikke mulig å anvende regler.

Samtidig er det de samme mekanismene, altså regler og hierarkiske strukturer, som sørger for at hensynet til blant annet sikkerhet og risiko ivaretas, og at det er tydelig hvem som har ansvaret for hva. Rutiner, prosedyrer og prioriteringer etterlyses når vanskelige, ubehagelige eller farlige situasjoner oppstår. Kompetansemedarbeidere ser med andre ord ut til å ønske at det finnes regler og forordninger som hindrer ting i å gå skeis (Colbjørnsen, 2003). Det råder med andre ord fremdeles en forventning om at ledere foreskriver en plassering av ansvar, at de påser at det utformes regler og prosedyrer, at overordnede kontrollerer og inspiserer at andres arbeid er i samsvar med aktuelle forskrifter og rutiner, og at ledelsen kan styre organisasjonskulturen ovenfra. Det forventes med andre ord at ledere sørger for at det finnes et hierarki og en kultur som sørger for at lover, avtaler og regler som ivaretar hensynet til sikkerhet, brukes. Det forventes også at ledere er rollefigurer, og at ledere sørger for en tydelig plassering av ansvaret for at risikoen ikke blir for stor. Kompetansemedarbeidere har derfor doble forventninger. På den ene side ønskes flatere strukturer og større rom til egen utfoldelse. På den annen side stilles lederen til ansvar ved ulykker og andre mer eller mindre dramatiske former for uønskede hendelser (Colbjørnsen, 2003).

I organisasjoner ligger det med andre ord en forventning om selvstendighet og uavhengighet parallelt med en klar forventning om at ledere skal være tydelige i utøvelse av ledelse, og at det etableres retningslinjer som anvendes blant annet når noe blir vanskelig eller ikke går som planlagt. Regler er derfor ikke noe som nødvendigvis er uønsket, og som reduserer handlekraften. Men det ligger et paradoks og en regelorientert tvetydighet i lederrollen, der

medarbeidere har behov både for regularitet, orden og at noen tar ansvar, samtidig med behov for frihet og grunnlag for kreativitet (Colbjørnsen, Drake og Haukedal, 2001; March og Olsen, 1976).

Helse-, miljø- og sikkerhetsregler kan derfor brukes i lys av forskjellige tilnærminger. Den ene er en konsekvenslogikk som medfører at regler for helse, miljø og sikkerhet er så viktige på enkelte områder at de faktisk blir brukt. En annen er at ikke alle HMS-regler er like passende å bruke i definerte sammenhenger, og at det kan variere hva som er passende. Forskjellige miljøer kan opparbeide en logikk for hva som er passende handling i lys av sosialt definerte identiteter, og legge føringer på hvordan regler tolkes og utøves. At HMS-regler eksisterer, betyr derfor ikke alltid at de brukes slik de var tenkt. Også disse reglene kan brukes forskjellig i forskjellige sammenhenger. De anvendes for eksempel nøye og etter forskriftene i offentlighetens lys, men overses og slurves med der fokus ikke er rettet mot dem. De brukes med andre ord etter en passende logikk i et etablert miljø. Dette handler om hva som er forventet at man gjør ut fra sosiale omgivelser og konvensjonelle normer. Siden ledere ofte fremstår som rollemodeller, kan konsekvensene av at ledere bruker regler, være at også andre gjør det. Helse-, miljø- og sikkerhetsregler er derfor i utgangpunktet naturlig å betrakte i lys av "logic of consequentiality", men samtidig kan bruken eller mangelen på bruk av denne typen etablerte regler også forstås i lys av "logic of appropriateness".

#### *Helse-, miljø- og sikkerhetsregler – om hvordan regelbruken oppleves*

Opplevelsen av bruken av HMS-regler kan i lys av prosedyrerettferdighet også arte seg forskjellig alt etter hvilket miljø og hvilken gruppe man er deltaker i, innlemmet i og sosialisert i (Bang, 1995). Opplevelsen av regelbruken må sees i lys av hva som betraktes som passende, om det er i tråd med etablerte standarder og den konteksten man arbeider i. Helse-, miljø- og sikkerhetsregler kan ut fra en implisitt enighet i enkelte miljøer overses. Det opparbeides en "slik gjør vi det her"-logikk som er vanskelig for enkeltaktører å bryte ut av. Samtidig får det kanskje ikke konsekvenser ikke å følge helse-, miljø- og sikkerhetsregler, eller ingen oppdager muligens at man ikke følger dem. Selv om det tilsynelatende er en enighet om bruken, kan opplevelsen av bruken variere alt etter hvor sterkt sammensveiset miljøet er, hvor stor fare det er forbundet med ikke å anvende helse-, miljø- og sikkerhetsregler, samt hvor tydelig ledelsen er på at reglene er viktige. Logikken omkring bruken har betydning for opplevelsen av regelbruken. Faremomenter har også mest sannsynlig betydning for bruken. De fleste ønsker å redusere risiko og tar nødvendige hensyn i den sammenheng. Opplevelsen av risiko kan imidlertid variere – og derfor kan opplevelsen av bruken eller mangelen på bruk variere. Sosialt definerte identiteter kan legge føringer på hvordan man opplever bruken av reglene. Hva som er rettferdig, og hva som er riktig fremgangsmåte eller prosedyre, kan derfor også her variere. Opplevelsen av regelbruken må



derfor forstås i lys av prosedyrere rettferdighet. Og prosedyrere rettferdighet er en logikk som også må ta høyde for at grupper med kryssende gruppeidentiteter vil forvente å bli vurdert under ett hva rettferdighet angår.

## 5.5 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg redegjort for tre forskjellige dimensjoner ved begrepet *Regler*: Den ene dimensjonen handler om hvorvidt regler finnes, og dersom de finnes, om de da er utbredt i kraft av å være kjent. Den andre dimensjonen handler om hvordan regler brukes, og den tredje om hvordan regelbruken kan oppleves.

Regler kan altså brukes forskjellig og regelbruken kan oppleves forskjellig. Regler kan også eksistere i et lovverk uten å være kjent blant medarbeidere. Samtidig kan det eksistere ganske tydelige regler som medarbeidere godt kjenner til, uten at reglene er nedfelte eller formelle. Det er derfor fokusert på fire forskjellige typer regler i kapitlet. Både medvirkningsregler, etiske regler, overordnede lover, regler og avtaler samt helse-, miljø- og sikkerhetsregler er belyst langs de tre dimensjonene som inngår i begrepet *Regler*.

I dette kapitlet er dermed den konseptuelle innfallsvinkelen til forklaringsmekanismen *Regler* presentert. *Regler* er begrepsfestet ved forskjellige teoretiske bidrag, perspektiver og retninger og har således en eklektisk tilnærming. Fordelen med en eklektisk tilnærming i oppbyggingen av den konseptuelle modellen er større utsagnskraft. Ulempen er at det oppstår en mulighet for redusert presisjonsnivå. En eklektisk tilnærming er her valgt fordi det gjør det mulig å vise hva begrepet *Regler* i modellen reflekterer. Samtidig vil det være viktig å sjekke om dataene er konsistente med de konseptuelle dimensjonene. I neste kapittel vil derfor de tre begrepsdimensjonene kontrolleres og analyseres i lys av de fire regelområdene, ved hjelp av faktoranalyse. Først vil det imidlertid redegjøres for utvikling og operasjonalisering av de tre dimensjoner som *Regler* er begrepsfestet ved, innen hvert av de fire regelområdene.



## 6 Operasjonalisering og måling av Regler

### 6.1 Innledning

*Regler* er begrepsfestet ved tre dimensjoner og fokus avgrenses til fire forskjellige substansielle regelområder. Begrepet regler er tematisert i litteraturen, og det finnes derfor noe forhåndskunnskap, men ideene er ikke studert empirisk tidligere. Litteraturen viser med andre ord ikke til konkrete mål eller validerte skalaer for den konseptuelle variabelen *Regler*. Det var derfor nødvendig med en videreutvikling av variabelen. I det følgende redegjøres det kort for utviklingsprosessen for målene tilknyttet *Regler*. Deretter presenteres og diskuteres de operasjonelle målene for de tre dimensjonene i lys av de fire substansielle regelområdene. Til slutt i kapittelet vil målingene av variabelen bli redegjort for, analysert og diskutert.

### 6.2 Utvikling av mål

Utviklingsprosessen for variabelen *Regler* inkluderer de tre hovedfasene som det er redegjort for i avsnitt 2.3. I første fase, presiseringsfasen, ble imidlertid *Regler* presisert for det første ved å ta utgangspunkt i definisjonen av *Regler*, og for det andre ved å ta utgangspunkt i de fire substansielle regelområdene. Innen hvert regelområde ble *Regler* begrepsfestet ved tre dimensjoner (figur 5.1). Deretter ble begrepsdimensjonene nærmere karakterisert ved å overveie og uttrykke hva som inngikk i dimensjonene, og dermed hva som ikke gjorde det. Den første dimensjonen innen hvert område fokuserer for eksempel kun på i hvilken grad regler forekommer som skrevne eller uskrevne retningslinjer eller regler, og dersom de forekommer, i hvilken grad de er utbredt eller ikke. Prosessen var veiledet av teori på området, en opplevelse av hva som var sentralt, og av innspill fra kollegaer og ansatte i forskjellige bransjer (Nachmias og Nachmias, 1996). De to neste fasene, kalt utviklingsfasen og testfasen til variabelen *Regler*, er identiske med utviklingsfasen og testfasen presentert og redegjort for i avsnitt 2.3.

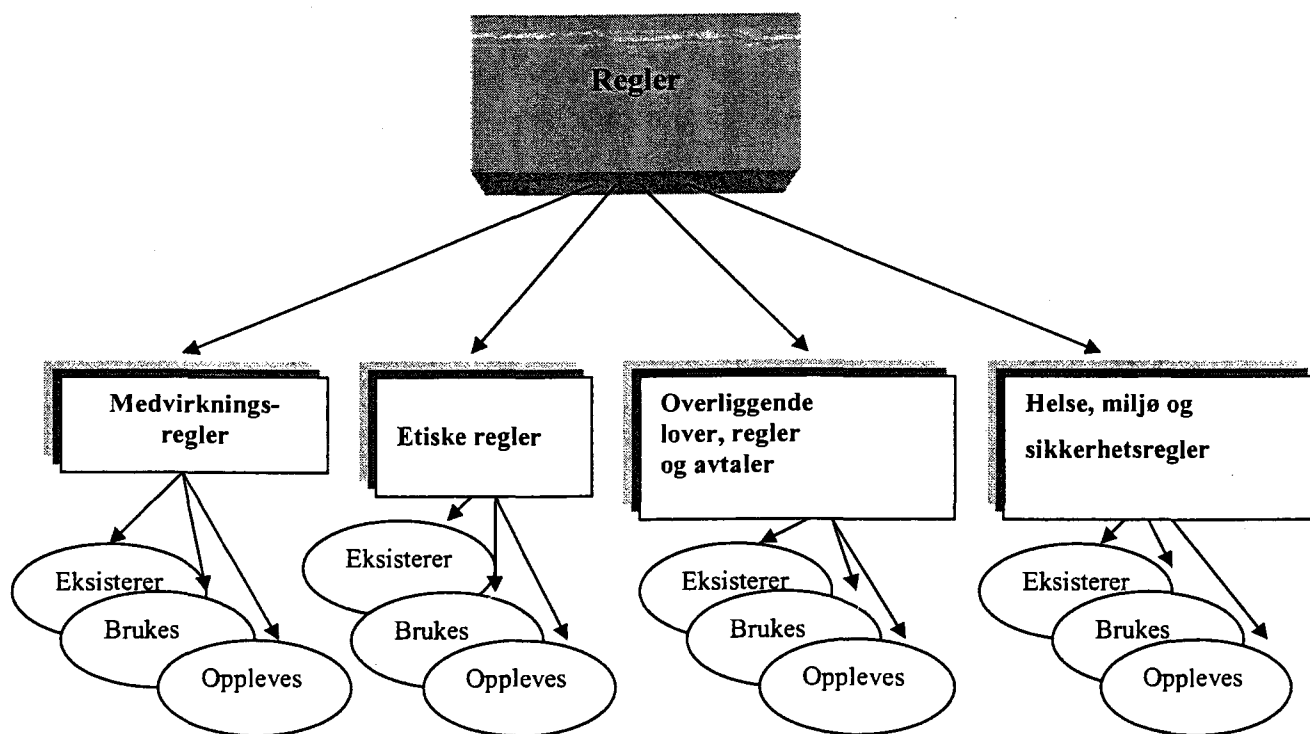
I det følgende vil jeg presentere og diskutere de operasjonelle målene for dimensjonene.

### 6.3 Operasjonalisering av Regler

Variabelen *Regler* omfatter for det første i hvilken grad regler forekommer eller eksisterer, for det andre i hvilken grad ledere bruker og evner å følge skrevne og uskrevne regler, og for det tredje hvordan selve regelbruken oppleves. Regler operasjonaliseres dermed ved at kompetansemedarbeidere er bedt om å angi hvor godt forskjellige enkeltutsagn stemmer for dem og deres arbeidssituasjon langs følgende tre dimensjoner:

- 1 Om regler eksisterer, og dersom de gjør det, er de da gjort kjent
- 2 Hvordan medarbeideren mener lederen bruker regler i organiseringen av ledelsesprosessen
- 3 Hvordan regelbruken oppleves av medarbeiderne

De tre dimensjonene operasjonaliseres i lys av de fire substansielle regelområdene som i sin tur er målt ved et sett av variabler. Modell for hva som kan forklare lederlegitimitet, ser ut som følger:



Figur 6.1 *Regler* – en forklaringsmekanisme for lederlegitimitet

*Regler* er en ordinalskalert variabel med fire verdier, der økende verdi er et uttrykk for at regler i større grad eksisterer og gjøres kjent, og at organiseringen av ledelsesprosessen i lys av regler i større grad forekommer. Det er gitt mulighet for å krysse av for "vet ikke". Påstandene er målt etter Likert-skala, der verdien 1 står for *helt uenig*, mens 4 står for *helt enig* (spørreskjema, appendiks 1).

### 6.3.1 Om regler eksisterer

Den første dimensjonen går ut på hvorvidt skrevne og uskrevne retningslinjer eksisterer eller forekommer, og dersom de forekommer, om de da er kjent. Det er viktig at det teoretiske innholdet relatert til begrepet *Regler* ikke avviker fra det som naturlig inngår i begrepet, men samtidig at det også skiller seg ut med tanke på å passe den modellen som begrepet her brukes i (Nachmias og Nachmias, 2000; Cook og Campbell, 1979). Det sentrale ved begrepet må først defineres, og fokus rettes derfor mot formelle versus uformelle eller skrevne versus uskrevne regler. Det er ikke nødvendigvis slik at regler alltid er nedskrevet. De kan være det, men ofte vil de ikke være det. Det kan like gjerne være slik at man bruker regler man kjenner til, og som matcher handling med situasjoner man kjenner igjen, men som ikke er formelle eller nedskrevet. Skillet mellom skrevne og uskrevne regler, der hensikten er å avdekke om og hvordan de eksisterer, er derfor bakgrunnen for indikatorene "*Skrevne retningslinjer sikrer at jeg blir involvert i beslutningsprosesser som angår mitt arbeidsområde*" og "*Uskrevne retningslinjer sikrer at jeg blir involvert i beslutningsprosesser som angår mitt arbeidsområde*" operasjonalisert under Medvirkningsregler, samt "*I sykehuset har vi skrevne etiske retningslinjer*" og "*I sykehuset har vi uskrevne etiske retningslinjer*" operasjonalisert under Etiske regler. Medvirkningsregler er nedskrevet i personalhåndboken i form av forskrifter og anbefalinger, men trenger ikke nødvendigvis være forstått som formelle, og heller ikke bli tolket og anvendt på sammenfallende og tilsvarende måte i forskjellige grupper eller miljøer. I mange tilfeller vet man imidlertid at reglene inngår i et lovverk eller regelverk, og de vil derfor per definisjon eksistere som formelle eller nedskrevne regler. Derfor er det et skille mellom fokus på skrevne og fokus på uskrevne regler.

Overordnede lover, regler og avtaler som omfatter lov om helsepersonell og personalhåndboken er skrevet ned. Det er også helse-, miljø- og sikkerhetsregler som representerer et konkret og etablert regelverk. Derfor omfatter disse formene for regler ikke et fokus på hvorvidt reglene er skrevet ned eller ikke. Reglene trenger imidlertid ikke være kjent. Derfor fokuserer den første dimensjonen på dette.

Det kan være slik at man ikke nødvendigvis er klar over eksisterende regler, lover og retningslinjer. En lederoppgave som enkelte steder er og andre steder ikke er i fokus, er å sørge for eller sikre at medarbeidere blir informert om regler som gjelder. Dette danner bakgrunnen for følgende variabler der hensikten er å avdekke om retningslinjer er gjort kjent av lederen, eller om de muligens ikke er utbredt blant kompetansemedarbeiderne i det hele tatt: Medvirkningsregler: "*I vår avdeling sørger lederen min for at jeg gjøres kjent med retningslinjer for medvirkning*" og "*I vår avdeling kjenner ikke medarbeiderne særlig godt til retningslinjer for medvirkning*". Etiske regler: "*Lederen min sørger for at jeg gjøres kjent med*

gjeldende etiske retningslinjer” og ”I sykehuset kjenner ikke medarbeidere særlig godt til de etiske retningslinjene”. Overordnede lover, regler og avtaler: ”I vår avdeling sørger lederen min for at jeg gjøres kjent med overordnede lover, regler og avtaler” og ”I vår avdeling kjenner ikke medarbeiderne særlig godt til overordnede lover, regler og avtaler”. Og det fjerde området, HMS-regler: ”I vår avdeling sørger lederen min for at jeg gjøres kjent med retningslinjer innen helse, miljø og sikkerhet” og ”I vår avdeling kjenner ikke medarbeiderne særlig godt til retningslinjer for helse, miljø og sikkerhet”. Tanken er å få frem hvorvidt kompetansemedarbeidere opplever at lederen faktisk informerer dem om regler, eller i hvert fall sørger for at medarbeidere gjøres kjent med reglene. Men situasjonen kan være den at lederen ikke sørger for informasjon, og at medarbeidere likevel kjenner til forskjellige retningslinjer og regler. Det som ikke blir målt, er hvordan kompetansemedarbeidere eventuelt kjenner til regler – dersom det ikke er lederen som har sørget for informasjonen. Medarbeidere kan ha blitt kjent med forskjellige retningslinjer gjennom for eksempel ansiennitet i arbeidslivet eller sin utdanning. Fokus her er på kompetansemedarbeidernes opplevelse av lederen, og hensikten er å måle nettopp hvorvidt medarbeidere opplever at det er lederen som sørger for at regler gjøres kjent. Uavhengig av dette blir det også interessant om regler i det hele tatt er kjent.

### **6.3.2 Om regler brukes**

Med utgangspunkt i den andre begrepsdimensjonen ved *Regler* rettes fokus mot lederens bruk av regler. For det første har dimensjonen til hensikt å avdekke om lederen er opptatt av å bruke regler i organiseringen av ledelsesprosessen. Dersom det faktisk eksisterer skrevne eller uskrevne retningslinjer for medvirkning, er da lederen opptatt av og nøye på å bruke dem? Eller er det slik at det eksisterer noen regler som det muligens ikke straffer seg ikke å følge, i hvert fall ikke tilsynelatende – og derfor vektlegges heller ikke bruken av dem? Dette er bakgrunnen for indikatoren ”Lederen min er nøye på at jeg som medarbeider får anledning til å påvirke beslutningsprosesser som angår mitt arbeidsområde”. De neste tre indikatorene har samme utgangspunkt, nemlig i hvilken grad lederen er nøye på, sett fra kompetansemedarbeiderens ståsted i relasjonen, å følge eller bruke regler: ”Lederen min er nøye på at jeg som medarbeider følger sykehusets etiske retningslinjer”, ”Lederen min er nøye på at jeg som medarbeider handler i tråd med overordnede lover, regler og avtaler” og ”Lederen min er nøye på at jeg som medarbeider følger regler for helse, miljø og sikkerhet”. Hver for seg omhandler variablene ett av de fire regelområdene der hensikten er å avdekke om forskjellige regler – dersom de finnes – brukes, eller om de kun eksisterer på papiret eller i folks underbevissthet. Situasjonen kan for eksempel være den at de fleste på en avdeling implisitt er enige om å overse noen konkrete retningslinjer, og at lederen derfor heller ikke er nøye på å bruke dem. Eller at lederen selv mener retningslinjene ikke er fruktbare, og derfor ikke fokuserer på hvorvidt de følges eller ikke. Det som ikke måles, er årsaken til at regler

eventuelt ikke brukes. Det som heller ikke måles, er om noen medarbeidere eller grupper av medarbeidere opplever det som positivt at regler ikke følges, mens andre mener organisasjonene ville vært tjent med at retningslinjene ble brukt. Det kan kontrolleres for hvorvidt det er forskjeller mellom forskjellig utdannelse eller arbeidsområde, men årsaken til at lederen eventuelt ikke er nøye eller er nøye på at retningslinjer brukes, blir ikke målt.

Eksempelets makt hevdes å være stor. Det kan derfor for det andre være viktig at lederen inkluderer seg selv i bruken av regler og kan fremstå som en rollemodell. Det finnes samtidig eksempler på at ledere "frikopler" seg fra det regelverket som gjelder andre i organisasjonen, og dette kan bidra til å undergrave lederens legitimitet. Denne logikken er bakgrunnen for variablene "*Lederen min er nøye på selv å medvirke når beslutninger som angår mitt arbeidsområde tas*", "*Lederen min er nøye på at han/hun selv etterlever sykehusets etiske retningslinjer*", "*Lederen min er nøye på selv å følge overordnede lover, regler og avtaler*" og "*Lederen min er nøye på selv å følge regler for helse, miljø og sikkerhet*", som hver for seg omhandler ett av de fire regelområdene, og som samlet kan avdekke om kompetansemedarbeidere mener lederen selv følger regler. Igjen måles ikke årsaken til at lederen eventuelt ikke følger retningslinjer eller regler. Tanken er å forsøke å avdekke hvorvidt kompetansemedarbeidere opplever at lederen er nøye på / ikke er nøye på selv å følge regler, og om dette er i harmoni med eller avviker fra hvorvidt lederen er nøye på at medarbeidere følger retningslinjer og regler. En eventuell diskrepans kan være interessant med hensyn til å belyse regler som en forklaringsmekanisme for lederlegitimitet.

For det tredje har den andre dimensjonen til hensikt å avdekke om lederen bruker reglene konsekvent, noe som blant annet kan føre til at lederen støtter opp under opplevelsen av forutsigbarhet. Det ligger imidlertid en tvetydighet i det å følge regler konsekvent, der det på den ene side kan skape trygghet, men på den annen side kan skape irritasjon. Konsekvent bruk av regler kan være problematisk i forhold til en kultur som eventuelt mener det er legitimt å bryte regler dersom det er mest hensiktsmessig, og at regler er til for å tilpasses så langt som mulig. I sykehus kan dette være et tema blant annet fordi målet å redde liv kan overgå et eventuelt rigid regelverk. I lys av bruken av regler er hensikten her kun å forsøke å avdekke om lederen faktisk bruker regler på en måte som omfatter alle involverte: "*Lederen min følger konsekvent retningslinjer (både skrevne og uskrevne) som sikrer at jeg har innflytelse på beslutninger som vedrører mitt arbeidsområde*", "*Lederen min følger konsekvent sykehusets etiske retningslinjer*", "*Lederen min følger konsekvent overordnede lover, regler og avtaler*" og "*Lederen min følger konsekvent regler for helse, miljø og sikkerhet*". Hver for seg omhandler de ett av de fire regelområdene. Hensikten er altså å måle om regler brukes konsekvent – ikke hva de forskjellige eventuelt mener om eller opplever i lys av bruken. Dette er tema for neste dimensjon. Dimensjonen Lederens bruk av regler i organisering av

ledelsesprosessen fokuserer kun på i hvilken grad medarbeiderne mener lederen er nøye på at medarbeiderne følger regler, i hvilken grad medarbeiderne mener lederen er nøye på selv å følge regler, og i hvilken grad lederen er konsekvent i bruken av regler.

### **6.3.3 Hvordan regelbruken oppleves**

Den tredje dimensjonen i definisjonen av regler inngår i organiseringen av ledelsesprosessen og handler om hvordan lederens bruk av regler oppleves, nærmere bestemt i hvilken grad bruken oppleves forutsigbar og konsistent. Forutsigbarhet kan bygge opp under trygghet og en rettferdighetslogikk som bidrar til å legge grunnlaget for tillit: Lederens bruk av regler kan oppleves på en rettmessig og gyldig måte, altså i hvilken grad man kan stole på at lederen faktisk følger regler. Eller den kan oppleves på en uforutsigbar, urettferdig og uforståelig måte der lederens legitimitet kan undergraves. Tanken er at forutsigbarhet medfører at man kan predikere hvordan regler brukes. Motstykket ville være at man ikke opplever å kunne stole på lederen fordi regler blir oversett, blir brukt inkonsistent eller blir brukt på en måte som oppleves feil. Den første indikatoren i dimensjonen handler derfor eksplisitt om trygghet og rettferdighet: *"Jeg føler meg trygg på at lederen min bruker retningslinjer for medvirkning på en riktig måte"*, *"Jeg føler meg trygg på at lederen min bruker etiske retningslinjer på en riktig måte"*, *"Jeg føler meg trygg på at lederen min bruker overordnede lover, regler og avtaler på en riktig måte"* og *"Jeg føler meg trygg på at lederen min bruker retningslinjer for helse, miljø og sikkerhet på en riktig måte"*, som hver for seg omhandler ett av de fire regelområdene. Det variablene imidlertid ikke måler, er hva den enkelte legger i begrepet riktig måte. For enkelte kan det som nevnt oppleves riktig å bryte regler eller i hvert fall bevisst overse enkelte regler, mens det for andre uansett fruktbarhet ikke vil være riktig å overse regler.

Det finnes med andre ord problemstillinger der mange vil hevde at det er riktig og kan forsvares at man bryter med regler eller velger å se bort fra regler. Dette er en vanskelig balansegang fordi man ofte må bruke regler på en passende måte, spesielt uformelle regler, og hva som er passende, kan bli et tema for diskusjon. I enkelte sammenhenger vil kanskje de fleste være enige i at det er fornuftig å se bort fra retningslinjer, fordi det handler om foreldede retningslinjer eller står om liv, og det må handles raskt uten for mange hensyn og uten tid til for mange utenforliggende vurderinger. Det finnes øyeblikk der regler må vike, og det oppleves fornuftig, rasjonelt og rettmessig av de fleste. I andre sammenhenger kan kulturer opparbeide en uformell enighet om at "passende handling" er å bryte regler, mens andre kulturer vil kunne være uenige i at det er "passende". I lys av tilpasning til forskjellige kulturer vil hva som er passende fort bli et tema for diskusjon. Å se bort fra regler og retningslinjer kan med andre ord av noen forsvares med rasjonelle og rettmessige argumenter for kollektivets beste. Men regler kan også overses for å støtte opp under egne målsettinger,



ens egen kultur eller for ikke å bryte med egen kultur. At regler dermed ikke alltid følges, er derfor bakgrunnen for følgende indikatorer: *"Jeg har forståelse for at lederen min noen ganger velger å se bort fra retningslinjer for medvirkning"*, *"Jeg har forståelse for at lederen min noen ganger velger å se bort fra etiske retningslinjer"*, *"Jeg har forståelse for at lederen min noen ganger velger å se bort fra overordnede lover, regler og avtaler"* og *"Jeg har forståelse for at lederen min noen ganger velger å se bort fra retningslinjer for helse-, miljø- og sikkerhetsregler"*. Hver for seg omhandler de ett av de fire regelområdene. Det som ikke måles, er hvorfor noen har forståelse for at lederen eventuelt ser bort fra forskjellige regler. Det kan ha å gjøre med forskjellige kulturer og redsel for å bli utstøtt fra et fellesskap, med en opplevelse av at regler ikke er fruktbare, samt at det ikke eksisterer sanksjoner eller konsekvenser ved å se bort fra dem. Dette kommer imidlertid ikke frem gjennom måling av operasjonaliserte variabler.

Bakgrunnen kan også være at regler oppfattes å bidra til rigiditet, byråkratisering og innsnevring av tilpasningsmuligheter. Enkelte velger likevel å følge regler slavisk og muligens ureflektert, uten bruk av sunn fornuft og refleksjon omkring problemstillingen. Regelrytteri eller regelbruk for enhver pris kan oppleves irriterende av enkelte grupper eller kulturer og av andre ikke, og dette er bakgrunnen for indikatorene *"Jeg blir irritert når lederen min er nøye på å følge retningslinjer for medvirkning"*, *"Jeg blir irritert når lederen min er nøye på å følge etiske retningslinjer"*, *"Jeg blir irritert når lederen min er nøye på å følge overordnede lover, regler og avtaler"* og *"Jeg blir irritert når lederen min er nøye på å følge retningslinjer for helse, miljø og sikkerhet"*, som hver for seg omhandler ett av de fire regelområdene. Tanken er å få frem variasjon i om noen synes det er irriterende eller ikke.

Bruk av regler kan også oppleves urettferdig fordi bruken oppleves å være motivert med tanke på å forfordle seg selv og de som lederen eventuelt har i sin nærmeste og tetteste krets. Dette kan bryte ned tillit til lederen og dermed bryte ned mekanismer for lederlegitimiteten, men støtte oppunder mekanismer for legitimiteten i bestemte kulturer som lederen kan være deltaker i eller ønsker å bli en deltaker i. Dette er bakgrunnen for variablene *"Jeg blir frustrert over at lederen min følger forskjellige fremgangsmåter alt etter hvem han/hun ønsker å involvere"*, *"Jeg blir frustrert over at lederen min ikke selv er mer opptatt av å etterleve etiske retningslinjer"*, *"Jeg blir frustrert over hvordan lederen min håndterer overordnede lover, regler og avtaler"* og *"Jeg blir frustrert over at lederen min ikke selv i større grad følger prosedyrer for å redusere risiko"*, som hver for seg omhandler ett av de fire regelområdene. Det som ikke måles, er om ledere eventuelt kategorisk forfordeler enkelte grupper, og hvilke grupper det skulle være.

Tvetydighet blant kompetansemedarbeidere i meninger om regler og opplevelse av regelbruk kan medføre at ledere ikke våger å være tydelig opptatt av regler. Ledere kan ha en opplevelse av at det ikke er passende å anvende bestemte typer regler, og dermed være redde for å bruke dem i forhold til enkelte grupper, mens det i andre grupper ville vært høyst passende og riktig å bruke samme type regler. Tvetydigheten kan medføre at ledere er diffuse eller ikke tydelige i måten å bruke regler på. Årsaken kan også være at ledere selv mener enkelte regler gjør systemet rigid, og dermed ikke ønsker å anvende dem. Det er også en mulighet for at ledere ikke har et bevisst forhold til at forskjellige kulturer og grupper kan ha forskjellige "spilleregler", og dermed ikke har vurdert den rettferdighetslogikken som ligger i konsistent bruk av regler på tvers av kulturer. Dette er bakgrunnen for *"Jeg opplever lederen min lite tydelig på om retningslinjer for medvirkning er viktig å følge"*, *"Jeg opplever lederen min lite tydelig på om etiske retningslinjer er viktig å følge"*, *"Jeg opplever lederen min lite tydelig på om overordnede lover, regler og avtaler er viktig å følge"* og *"Jeg opplever lederen min lite tydelig på om retningslinjer for helse, miljø og sikkerhet er viktig å følge"*, som hver for seg omhandler ett av de fire regelområdene.

Følgende tabeller viser univariate fordelinger for de fire forskjellige regelområdene.

Tabell 6.1 Univariat fordeling – *Medvirkningsregler*

	Gj.snitt	St.avvik
<b>Om medvirkningsregler eksisterer:</b>		
Skrevne retningslinjer sikrer at jeg blir involvert i beslutningsprosesser som angår mitt arbeidsområde	2,31	1,4
Uskrevne retningslinjer sikrer at jeg blir involvert i beslutningsprosesser som angår mitt arbeidsområde	2,16	1,3
I vår avdeling sørger lederen min for at jeg gjøres kjent med retningslinjer for medvirkning	2,40	1,2
I vår avdeling kjenner ikke medarbeiderne særlig godt til retningslinjer for medvirkning*	2,24	1,2
<b>Om medvirkningsregler brukes:</b>		
Lederen min er nøye på at jeg som medarbeider får anledning til å påvirke beslutningsprosesser som angår mitt arbeidsområde	2,74	1,1
Lederen min er nøye på selv å medvirke når beslutninger som angår mitt arbeidsområde tas	2,75	1,2
Lederen min følger konsekvent retningslinjer (både skrevne og uskrevne) som sikrer at jeg har innflytelse på beslutninger som vedrører mitt arbeidsområde	2,15	1,3
<b>Om opplevelsen av bruken av medvirkningsregler:</b>		
Jeg føler meg trygg på at lederen min bruker retningslinjer for medvirkning på en riktig måte	2,65	1,4
Jeg har forståelse for at lederen min noen ganger velger å se bort fra retningslinjer for medvirkning	2,49	1,4
Jeg blir frustrert over at lederen min følger forskjellige fremgangsmåter alt etter hvem han/hun ønsker å involvere*	2,53	1,4
Jeg blir irritert når lederen min er nøye på å følge retningslinjer for medvirkning*	2,97	1,3
Jeg opplever lederen min lite tydelig på om retningslinjer for medvirkning er viktig å følge*	2,36	1,5

\* snudd

N = 420

Tabell 6.1 viser at påstander om bruken av medvirkningsregler slår noe sterkere ut enn påstander om eksistensen til medvirkningsregler. I lys av fordelingen er også opplevelsen av bruken av medvirkningsregler relativt sett av noe sterkere betydning. Av de tre grupperingene er altså eksistensen og opplysninger om medvirkningsregler svakest – selv om det også er en og annen svakere variabel innen de andre dimensjonene.

Tabell 6.2 Univariat fordeling – *Etiske regler*

	Gj.snitt	St.avvik
<b>Om etiske regler eksisterer:</b>		
I sykehuset har vi skrevne etiske retningslinjer	2,51	1,7
I sykehuset har vi uskrevne etiske retningslinjer	2,80	1,5
Lederen min sørger for at jeg gjøres kjent med gjeldende etiske retningslinjer	2,21	1,3
I sykehuset kjenner ikke medarbeiderne særlig godt til de etiske retningslinjene*	2,25	1,4
<b>Om etiske regler brukes:</b>		
Lederen min er nøye på at jeg som medarbeider følger sykehusets etiske retningslinjer	2,51	1,5
Lederen min er nøye på at han/hun selv etterlever sykehusets etiske retningslinjer	2,35	1,7
Lederen min følger konsekvent sykehusets etiske retningslinjer	1,88	1,7
<b>Om opplevelsen av bruken av etiske regler:</b>		
Jeg føler meg trygg på at lederen min bruker etiske retningslinjer på en riktig måte	2,85	1,4
Jeg har forståelse for at lederen min noen ganger velger å se bort fra etiske retningslinjer	1,73	1,2
Jeg blir frustrert over at lederen min ikke selv er mer opptatt av å etterleve etiske retningslinjer*	2,75	1,6
Jeg blir irritert når lederen min er nøye på å følge etiske retningslinjer*	3,14	1,5
Jeg opplever lederen min lite tydelig på om etiske retningslinjer er viktig å følge*	2,64	1,5

\* snudd

N = 420

Tabell 6.2 viser at hvorvidt etiske regler eksisterer og er kjent, relativt sett slår sterkt ut. Om etiske regler brukes, har sterke variabler, men også en svak. Opplevelsen av bruk av etiske regler har omtrent samme betydning som de andre dimensjonene innen regelområdet, selv om det også her er noen variabler som skiller seg ut som svakere eller sterkere. Totalt sett har alle de tre grupperingene betydning.

Tabell 6.3 Univariat fordeling – *Overordnede lover, regler og avtaler*

	Gj.snitt	St.avvik
<b>Om overordnede lover, regler og avtaler eksisterer:</b>		
I vår avdeling sørger lederen min for at jeg gjøres kjent med overordnede lover, regler og avtaler	2,50	1,1
I vår avdeling kjenner ikke medarbeiderne særlig godt til overordnede lover, regler og avtaler*	2,36	1,2
<b>Om overordnede lover, regler og avtaler brukes:</b>		
Lederen min er nøye på at jeg som medarbeider handler i tråd med overordnede lover, regler og avtaler	2,87	1,2
Lederen min er nøye på selv å følge overordnede lover, regler og avtaler	2,61	1,5
Lederen min følger konsekvent overordnede lover, regler og avtaler	2,04	1,5
<b>Om opplevelsen av bruken av overordnede lover, regler og avtaler:</b>		
Jeg føler meg trygg på at lederen min bruker overordnede lover, regler og avtaler på en riktig måte	2,86	1,3
Jeg har forståelse for at lederen min noen ganger velger å se bort fra overordnede lover, regler og avtaler	2,22	1,2
Jeg blir frustrert over hvordan lederen min håndterer overordnede lover, regler og avtaler*	2,91	1,3
Jeg blir irritert når lederen min er nøye på å følge overordnede lover, regler og avtaler*	3,14	1,3
Jeg opplever lederen min lite tydelig på om overordnede lover, regler og avtaler er viktig å følge*	2,70	1,4

\* snudd

N = 420

Tabell 6.3 viser at det har betydning både hvorvidt *overordnede lover, regler og avtaler* er kjent, og om de brukes. Opplevelsen av bruken av *overordnede lover, regler og avtaler* har også betydning. I lys av fordelingen på de to foregående regelområdene sett i sammenheng med dette regelområdet er det området overordnede lover, regler og avtaler som slår sterkest ut. Forskjellene er imidlertid ikke store – det er nyanseforskjeller.

Tabell 6.4 Univariat fordeling – Helse-, miljø- og sikkerhetsregler

	Gj.snitt	St.avvik
<b>Om helse-, miljø- og sikkerhetsregler eksisterer:</b>		
I vår avdeling sørger lederen min for at jeg gjøres kjent med retningslinjer innen helse, miljø og sikkerhet	2,38	1,2
I vår avdeling kjenner ikke medarbeiderne særlig godt til retningslinjer for helse, miljø og sikkerhet*	2,33	1,2
<b>Om helse-, miljø- og sikkerhetsregler brukes:</b>	2,42	1,2
Lederen min er nøye på at jeg som medarbeider følger regler for helse, miljø og sikkerhet		
Lederen min er nøye på selv å følge regler for helse, miljø og sikkerhet	2,02	1,5
Lederen min følger konsekvent regler for helse, miljø og sikkerhet	1,76	1,5
<b>Om opplevelsen av bruken av helse-, miljø- og sikkerhetsregler:</b>		
Jeg føler meg trygg på at lederen min bruker retningslinjene for helse, miljø og sikkerhet på en riktig måte	2,49	1,4
Jeg har forståelse for at lederen min noen ganger velger å se bort fra retningslinjer for helse, miljø og sikkerhet	1,94	1,2
Jeg blir frustrert over at lederen min ikke selv i større grad følger prosedyrer for å redusere risiko*	2,53	1,5
Jeg blir irritert når lederen min er nøye på å følge retningslinjer for helse, miljø og sikkerhet*	3,06	1,5
Jeg opplever lederen min lite tydelig på om retningslinjer for helse, miljø og sikkerhet er viktig å følge*	2,42	1,4

\* snudd

N = 420

Tabell 6.4 viser at hvorvidt HMS-regler er gjort kjent, relativt sett har betydning. Om HMS-regler brukes, har en relativt sterk variabel, men også en svak, og er derfor noe uklar i mønsteret. Opplevelsen av bruken av HMS-regler slår ut med omtrent samme styrke som de andre grupperingene i regelområdet, selv om det også her er noen variabler som skiller seg ut som svakere eller sterkere. Totalt sett har alle de tre grupperingene innen helse, miljø og sikkerhet betydning.

Av de fire regelområdene samlet sett har eksistensen og utbredelse av etiske regler noe sterkere betydning enn de andre regelområdene langs den første dimensjonen. Videre har bruken av medvirkningsregler og bruken av overordnede lover, regler og avtaler noe sterkere betydning enn de andre langs den andre dimensjonen. Langs den siste dimensjonen – opplevelsen av bruken – har alle de fire regelområdene tilnærmet like sterk betydning, selv om noen variabler også her relativt sett er svakere. Det er antydninger til at den tredje dimensjonen er svakest innen helse-, miljø- og sikkerhetsregler.

## 6.4 Måling av Regler

Variabelen *Regler* har tre dimensjoner. De tre dimensjonene gjentas innen hvert av de fire regelområdene. Før indekiskonstruksjon blir foretatt, vil de ulike variablene i tilknytning til dimensjonene bli vurdert og analysert. Korrelasjonsstrukturen i de forskjellige dimensjonene vil bli kartlagt og evaluert ved hjelp av faktoranalyse, fordi metoden kan avdekke om de empiriske funnene som er forbundet med de forskjellige dimensjonene, faktisk lader på de samme faktorene som dimensjonene i den teoretiske modellen. Hensikten er altså å sjekke og eventuelt reorganisere variablene med hensyn til strukturen de har til felles, men også å identifisere hvilke variabler som lader best, og hvilke som ikke lader godt (Field, 2001). Dimensjonene analyseres ved hjelp av Principal Axis Factoring (PAF) og ortogonal rotasjon. Innfallsvinkelen er valgt av samme grunn som redegjort for i tilknytning til *Medarbeiderreaksjoner* (avsnitt 4.4). Ortogonal rotasjon antar at dimensjonene eller faktorene i utgangspunktet ikke korrelerer. De færreste indikatorer er imidlertid ukorrelerte, slik ortogonal rotasjon har til hensikt å sikre. Ortogonal rotasjon er likevel en egnet innfallsvinkel for å få oversikt over dataene (Hair, Andersen, Tatham og Black, 1995:384; Field, 2001). I det følgende vil hvert av de fire regelområdene vurderes og analyseres. Først analyseres medvirkningsregler. Deretter analyseres etiske regler, overordnede lover, regler og avtaler samt helse-, miljø- og sikkerhetsregler.

### 6.4.1 Medvirkningsregler

Den første uroterte analysen av *Medvirkningsregler* viser en 1-faktorløsning. Ladningene til de tre dimensjonene i begrepet legger seg langs en faktor (se 1-faktorløsning tabell 6.5). *Medvirkningsregler* kan derfor oppfattes som ett fenomen. Begrepet har imidlertid nyanser som kommer frem gjennom fokus på eigenvalue, scree plot og faktorladninger i roterte analyser.

I den første roterte analysen av de tre konseptuelle dimensjonene for *Medvirkningsregler* (appendiks 6) trekkes tre faktorer ut, og det avdekkes en relativt svak variabel, en variabel som lader med relativt liten forskjell på to faktorer, samt en variabel som lader med omtrent like mye på samtlige tre faktorer gitt i analysen. Den første variabelen, "*I vår avdeling kjenner ikke medarbeiderne særlig godt til retningslinjer for medvirkning*", lader på to faktorer med henholdsvis 0,35 og 0,54. For å styrke målemodellen gjennom et klarere bilde av dimensjonene trekkes den ut. Den andre variabelen, "*Jeg føler meg trygg på at lederen min bruker retningslinjer for medvirkning på en riktig måte*", lader på samtlige tre faktorer (0,49, 0,43 og 0,30) og bidrar dermed til et uklart bilde. Den trekkes derfor ut. Variabelen "*Jeg har forståelse for at lederen min noen ganger velger å se bort fra retningslinjer for medvirkning*" lader med 0,31. Dette er svakt i forhold til de andre variablene, og den trekkes ut for å styrke målemodellen.

Samtidig er det viktig å understreke at de tre uttrukne variablene kan være viktige. Den første variabelen, *"I vår avdeling kjenner ikke medarbeiderne særlig godt til retningslinjer for medvirkning"*, ble inkludert i spørreskjemaet med tanke på om lederen faktisk informerer om medvirkningsregler dersom de finnes. Dette er en lederoppgave som vektlegges forskjellig i forskjellige miljøer. Mønsteret viser at respondentene tenker at dette handler både om eksistens og bruk av reglene. Det er mulig formuleringen av påstandene bidrar til å skape en forvirring, fordi påstandene både handler om eksistensen og bruken, og at de derfor viser ladninger på to faktorer. Variabelen kan like fullt være viktig. Det samme gjelder neste variabel: *"Jeg føler meg trygg på at lederen min bruker retningslinjer for medvirkning på en riktig måte"*. Denne har til hensikt å avdekke hvordan regelbruken oppleves, og om opplevelsen danner grunnlag for konsistens og forutsigbarhet, og dermed trygghet blant kompetansemedarbeiderne. Dette er med andre ord en viktig variabel som det ville være interessant å forfølge videre, men påstanden slik den står, bidrar til at den faktisk lader på alle tre faktorene. Det betyr ikke at den ikke er viktig – kanskje tvert imot –, men den skaper like fullt et uklart bilde. Den tredje variabelen tar utgangspunkt i at ledere kan velge å følge eller ikke følge regler, og er en viktig variabel. Noen regler er med andre ord passende å bruke i enkelte kulturer og passende å bryte i andre. Variabelen lader svakt i forhold til de andre variablene. Den lader tilstrekkelig til at det kan forsvares å inkludere den, men den bidrar til et uklart totalbilde av medvirkningsregler. De tre variablene kan altså være viktige og interessante å forfølge, men vil ikke bli fulgt opp her.

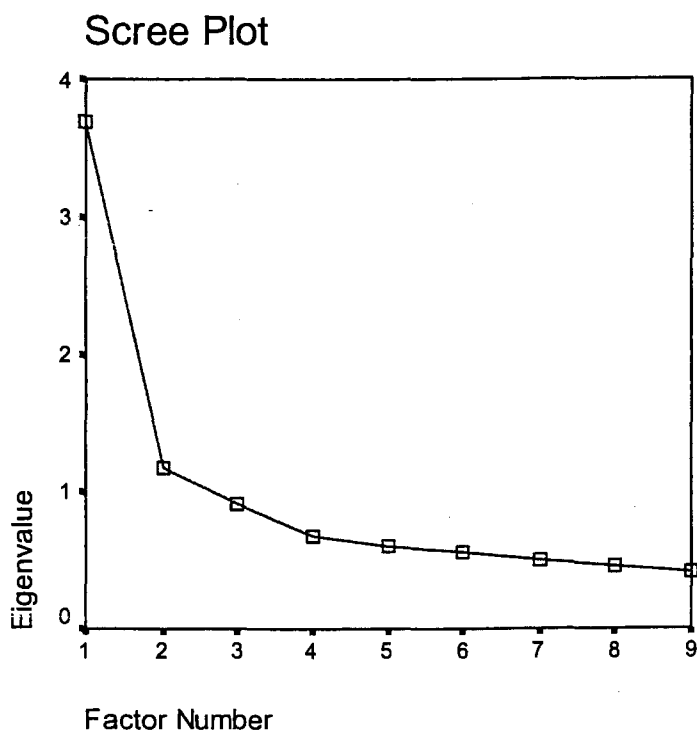
Eigenvalue representerer total varians som forklares av en faktor. Den første analysen av de tre konseptuelle dimensjonene for *Medvirkningsregler* gir faktor 1 en eigenvalue på 4,66, faktor 2 en eigenvalue på 1,21 og faktor 3 en eigenvalue på 1,03. Scree test-kriteriet viser også at tre faktorer er det optimale antall faktorer som kan beholdes (appendiks 7 (Eigenvalue og scree plot)). En videre analyse, fremdeles med PAF og ortogonal rotasjon, etter at tre variabler er trukket ut, gir en noe mer oversiktlig struktur. Se 2-faktorløsning tabell 6.5.



Tabell 6.5. PAF (ortogonal rotasjon – 2-faktorløsning) – Medvirkningsregler

Indikatorer	1-faktor- løsning	2-faktorløsning	
	1	1	2
<b>Om medvirkningsregler eksisterer:</b>			
Skrevne retningslinjer sikrer at jeg blir involvert i beslutningsprosesser som angår mitt arbeidsområde	0,48	<b>0,60</b>	
Uskrevne retningslinjer sikrer at jeg blir involvert i beslutningsprosesser som angår mitt arbeidsområde	0,51	<b>0,54</b>	
I vår avdeling sørger lederen min for at jeg gjøres kjent med retningslinjer for medvirkning	0,71	<b>0,68</b>	
<b>Om medvirkningsregler brukes:</b>			
Lederen min er nøye på at jeg som medarbeider får anledning til å påvirke beslutningsprosesser som angår mitt arbeidsområde	0,64	<b>0,52</b>	0,35
Lederen min er nøye på selv å medvirke når beslutninger som angår mitt arbeidsområde tas	0,49	<b>0,43</b>	
Lederen min følger konsekvent retningslinjer (både skrevne og uskrevne) som sikrer at jeg har innflytelse på beslutninger som vedrører mitt arbeidsområde	0,65	<b>0,56</b>	0,35
<b>Om opplevelsen av bruken av medvirkningsregler:</b>			
Jeg blir frustrert over at lederen min følger forskjellige fremgangsmåter alt etter hvem han/hun ønsker å involvere	0,61		<b>0,69</b>
Jeg blir irritert når lederen min er nøye på å følge retningslinjer for medvirkning	0,49		<b>0,59</b>
Jeg opplever lederen min lite tydelig på om retningslinjer for medvirkning er viktig å følge	0,69	0,35	<b>0,70</b>
Eigenvalue	4,66	3,69	1,18
Cronbachs alfa	0,82	0,77	0,73

Analysen viser et mønster der faktorladningene er relativt tydelige langs to faktorer. Faktor 1 forklarer en mengde varians på 3,69 og faktor 2 en varians på 1,18. Scree plottet viser at grafen flexer og flater ut etter den andre faktoren.



Figur 6.2 Scree plot *Medvirkningsregler*

I tillegg til eigenvalue, faktorladninger og scree plot er også kommunaliteter og Cronbachs alfa belyst. Kommunaliteter er et mål på den andelen av variansen i variabelen som er forklart av den uttrukne faktoren. I de ortogonale analysene ligger beregningsgrunnlaget for kommunalitetene allerede i ladningene. Kommunalitetsverdien for en gitt variabel er lik summen av de kvadrerte ladningene som går inn til variabelen. Kommunalitetene følger vedlagt i appendiks 8.

Ved å estimere reliabiliteten ved målene testes den interne konsistensen og nøyaktigheten i de enkelte observasjonens enhetenes indeksverdier. Cronbachs alfa viser for *Medvirkningsregler* følgende: 0,77 for faktor 1 og 0,73 for faktor 2.

Både eigenvaluekriteriet, scree test-kriteriet samt strukturen og styrken i faktorladningene i den siste roterte analysen angir 2 faktorer. Det vil derfor bli laget to indekser av faktorladningene som fremkommer i tabell 6.5 (2-faktorløsning). Den ene indeksen vil bli kalt **”Utbredelse og bruk av medvirkningsregler”**. Denne inneholder de opprinnelige to dimensjonene som omhandler eksistensen av reglene og bruken av dem. Den neste vil bli kalt **”Opplevelse av bruk av medvirkningsregler”**. Denne inneholder variablene som skiller seg ut i faktor to, og som handler om opplevelsen av regelbruken. Begge indeksene vil fungere som dimensjoner eller undergrupper under den etablerte variabelen *Regler*.

#### 6.4.2 *Etiske regler*

Den første uroterte analysen av *Etiske regler* viser en 1-faktorløsning. Ladningene til de tre dimensjonene i begrepet legger seg langs en faktor (se 1-faktorløsning tabell 6.6). *Etiske regler* kan derfor oppfattes som ett fenomen. Begrepet har imidlertid nyanser som kommer frem gjennom fokus på egenvalue, scree plot og faktorladninger i roterte analyser.

I den første roterte analysen av de tre konseptuelle dimensjonene for *Etiske regler* (appendiks 9) trekkes to faktorer ut, og det avdekkes en relativt svak variabel i den roterte matrisen. Variabelen "*I sykehuset har vi uskrevne etiske retningslinjer*" lader med 0,4. Den lader dårligere enn de andre variablene på samme faktor og trekkes ut for å gjøre bildet mer tydelig og dermed styrke modellen. Samtidig er denne variabelen viktig. Etiske regler er ikke alltid nedskrevet. De skiller seg med andre ord ofte fra nedskrevne juridiske regler fordi de angår fundamentale forhold som det ikke er mulig eller lurt å regulere juridisk. Etiske regler er også ofte uskrevne fordi de ligger til grunn for senere juridiske bestemmelser. De ligger derfor litt foran det juridiske, og det er ikke slik at regler nødvendigvis er eller må være nedskrevet. Det kan derimot være slik at man bruker regler som matcher handlinger med situasjoner man kjenner igjen, helt uavhengig av om de er nedskrevet eller ikke. Hensikten med etableringen av variabelen var å forsøke å avdekke hvordan etiske regler eksisterer. Variabelen uskrevne etiske regler lader dårligere enn skrevne etiske retningslinjer. Den aktuelle variabelen trekkes ut fordi den bidrar til at bildet av etiske regler totalt sett blir uklart. Den er imidlertid absolutt ikke uviktig. Tvert imot – det at den bidrar til å gjøre bildet uklart, gjør den ytterligere interessant. En mulighet er at medarbeidere ikke vil erkjenne uskrevne etiske regler, og at de tenker at reglene bør skrives ned før de er eksplisitte. En annen mulighet er at de tar reglene som en selvfølge i det daglige. Variabelen vil være både viktig og interessant å forfølge videre, men vil ikke bli fulgt opp her.

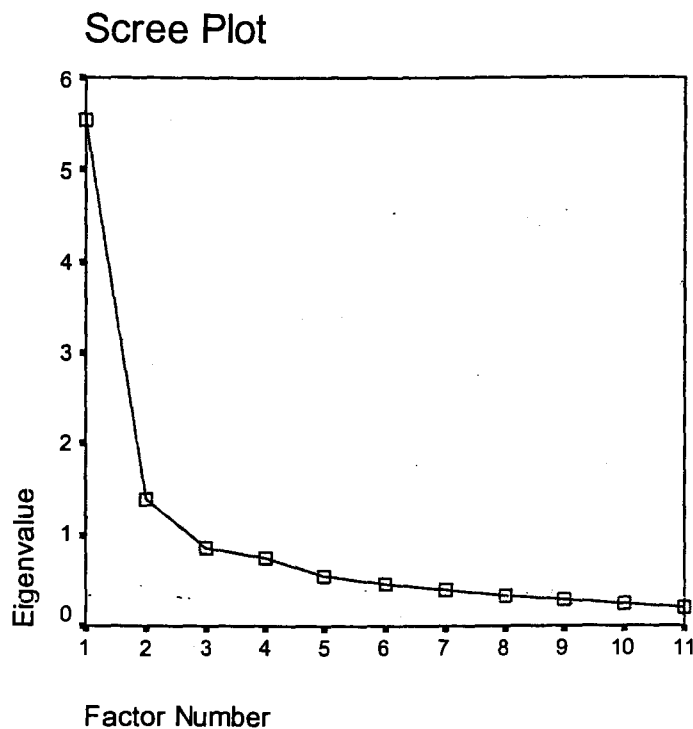
SPSS følger Kaisers kriterier (Kaiser, 1974) der egenvalue større enn 1 trekkes ut. De to faktorene som trekkes ut, har følgende egenvalue: Faktor 1 har egenvalue 5,79 og faktor 2 har egenvalue 1,40 (appendiks 10).

En videre analyse av antall faktorer med den svakeste variabelen trukket ut gjennomføres med PAF og ortogonal rotasjon som tidligere. Ny analyse gir fremdeles to faktorer med følgende faktorladninger (2-faktorløsning):

Tabell 6.6. PAF (ortogonal rotasjon – 2-faktorløsning) – *Etiske regler*

Indikatorer	1-faktor- løsning	2-faktorløsning	
	1	1	2
<b>Om etiske regler eksisterer:</b>			
I sykehuset har vi skrevne etiske retningslinjer	0,47		0,54
Lederen min sørger for at jeg gjøres kjent med gjeldende etiske retningslinjer	0,72		0,71
I sykehuset kjenner ikke medarbeiderne særlig godt til de etiske retningslinjene	0,57		0,58
<b>Om etiske regler brukes:</b>			
Lederen min er nøye på at jeg som medarbeider følger sykehusets etiske retningslinjer	0,77		0,80
Lederen min er nøye på at han/hun selv etterlever sykehusets etiske retningslinjer	0,78		0,72
Lederen min følger konsekvent sykehusets etiske retningslinjer	0,66		0,60
<b>Om opplevelsen av bruken av etiske regler:</b>			
Jeg føler meg trygg på at lederen min bruker etiske retningslinjer på en riktig måte	0,75	0,72	
Jeg har forståelse for at lederen min noen ganger velger å se bort fra etiske retningslinjer	0,45	0,44	
Jeg blir frustrert over at lederen min ikke selv er mer opptatt av å etterleve etiske retningslinjer	0,77	0,81	
Jeg blir irritert når lederen min er nøye på å følge etiske retningslinjer	0,68	0,76	
Jeg opplever lederen min lite tydelig på om etiske retningslinjer er viktig å følge	0,79	0,78	
Eigenvalue	5,79	5,55	1,38
Cronbachs alfa	0,90	0,85	0,87

Analysen viser et mønster der faktorladningene legger seg langs to faktorer. Samtlige faktorladninger er tilfredsstillende. Faktor 1 forklarer en total varians på 5,55 og faktor 2 en varians på 1,38.



Figur 6.3 Scree plot *Etiske regler*

Scree plottet viser at grafen flexer og flater ut etter den andre faktoren. Kommunaliteter følger vedlagt i appendiks 11. Cronbachs alfa viser for *Etiske regler* 0,85 for faktor 1 og 0,87 for faktor 2. Verdiene er tilfredsstillende. Både eigenvaluekriteriet, scree test-kriteriet samt strukturen og styrken i faktorladningene i analysen angir 2 faktorer. Det vil derfor bli laget to indekser av faktorladningene som fremkommer i tabell 6.6 (2-faktorløsning).

Den ene indeksen vil bli kalt "**Utbredelse og bruk av etiske regler**". Denne inneholder de opprinnelige to dimensjonene som omhandler eksistensen av reglene og bruken av dem, og som skiller seg ut i faktor 2. Den neste vil bli kalt "**Opplevelse av etisk regelbruk**", og inneholder variablene som skiller seg ut i den første faktoren, altså faktor 1 i 2-faktorløsningen, og som handler om opplevelsen av regelbruken. Begge indeksene vil fungere som dimensjoner eller undergrupper under den etablerte variabelen *Regler*.

#### 6.4.3 Overordnede lover, regler og avtaler

Den første uroterte analysen av *Overordnede lover, regler og avtaler* viser en 1-faktorløsning. Ladningene til de tre dimensjonene i begrepet legger seg langs en faktor (se 1-faktorløsning tabell 6.7). *Overordnede lover, regler og avtaler* kan derfor oppfattes som ett fenomen. Fenomenet har imidlertid nyanser som kommer frem gjennom fokus på eigenvalue, scree plot og faktorladninger i roterte analyser.

I den første roterte analysen av de tre konseptuelle dimensjonene for *Overordnede lover, regler og avtaler* (appendiks 12) trekkes to faktorer ut, og det avdekkes en svak variabel samt en variabel som lader omtrent like høyt på begge faktorene. Variabelen *"Jeg har forståelse for at lederen min noen ganger velger å se bort fra overordnede lover, regler og avtaler"* lader med 0,32. Dette er svakt i forhold til de andre variablene på faktoren, og den trekkes derfor ut. Den andre variabelen, *"Jeg føler meg trygg på at lederen min bruker overordnede lover, regler og avtaler på en riktig måte"*, lader på begge faktorene (0,45 og 0,58) og gir uklare signaler i forhold til faktorene. Variabelen trekkes derfor også ut.

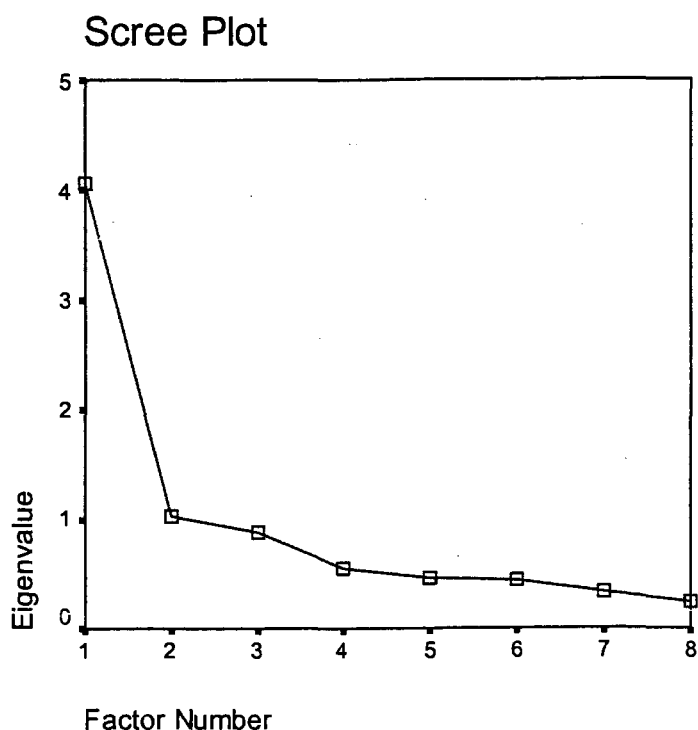
Begge variablene som trekkes ut, inngår i dimensjonen som handler om hvordan regelbruken oppleves. Regelområdet omhandler overordnede lover, regler og avtaler. Det vil si at regelområdet består av allerede etablerte lover. Det skal sannsynligvis mer til for å gå på kryss av denne typen lover og regler enn hva tilfellet er med mindre etablerte eller nedskrevne regler. Dette kan være årsaken til at variabelen lader svakere enn de andre. Den andre variabelen som trekkes ut, lader på to faktorer: *"Jeg føler meg trygg på at lederen min bruker overordnede lover, regler og avtaler på en riktig måte"*. Variabelen har til hensikt å avdekke om opplevelsen av regelbruken danner grunnlag for konsistens og forutsigbarhet. Det er mulig påstanden er uklar på om den handler om bruk av regler eller opplevelsen av regelbruken siden den lader på begge faktorene. Både denne og foregående variabel er viktige med tanke på å avdekke om lederen faktisk velger å se bort fra regler, eller faktisk bruker regler inkonsistent og ikke i tråd med det intenderte. De vil derfor være interessante å forfølge videre, men vil ikke bli fulgt opp her.

De to faktorene i analysen har en egenvalue på 4,69 (faktor 1) og 1,11 (faktor 2) (appendiks 13). Ny analyse med PAF og ortogonal rotasjon gjennomføres etter at de to variablene er trukket ut (2-faktorløsning):

Tabell 6.7. PAF (ortogonal rotasjon – 2-faktorløsning) – *Overordnede lover, regler og avtaler*

Indikatorer	1-faktor- løsning	2-faktorløsning	
	1	1	2
<b>Om overordnede lover, regler og avtaler eksisterer:</b>			
I vår avdeling sørger lederen min for at jeg gjøres kjent med overordnede lover, regler og avtaler	0,60	<b>0,59</b>	
I vår avdeling kjenner ikke medarbeiderne særlig godt til overordnede lover, regler og avtaler	0,50	<b>0,49</b>	
<b>Om overordnede lover, regler og avtaler brukes:</b>			
Lederen min er nøye på at jeg som medarbeider handler i tråd med overordnede lover, regler og avtaler	0,74	<b>0,71</b>	
Lederen min er nøye på selv å følge overordnede lover, regler og avtaler	0,78	<b>0,75</b>	
Lederen min følger konsekvent overordnede lover, regler og avtaler	0,61	<b>0,61</b>	
<b>Om opplevelsen av bruken av overordnede lover, regler og avtaler:</b>			
Jeg blir frustrert over hvordan lederen min håndterer overordnede lover, regler og avtaler	0,78		<b>0,85</b>
Jeg blir irritert når lederen min er nøye på å følge overordnede lover, regler og avtaler	0,61		<b>0,66</b>
Jeg opplever lederen min lite tydelig på om overordnede lover, regler og avtaler er viktig å følge	0,72		<b>0,60</b>
Eigenvalue	4,69	4,07	1,03
Cronbachs alfa	0,86	0,81	0,81

Analysen viser et mønster langs to faktorer. Samtlige faktorladninger er tilfredsstillende. Faktor 1 forklarer en total varians på 4,07 og faktor 2 en varians på 1,03.



Figur 6.4 Scree plot *Overordnede lover, regler og avtaler*

Scree plottet viser at grafen flexer og flater ut etter den andre faktoren. Kommunaliteter følger vedlagt i appendiks 14. Cronbachs alfa viser for *Overordnede lover, regler og avtaler* følgende: 0,81 for faktor 1 og 0,81 for faktor 2. Verdiene er tilfredsstillende. Både eigenvaluekriteriet, scree test-kriteriet samt strukturen og styrken i faktorladningene i analysen angir 2 faktorer. Det vil derfor bli laget to indekser av faktorladningene som fremkommer i tabell 6.7 (2-faktorløsning).

Den ene indeksen vil bli kalt "**Utbredelse og bruk av overordnede lover, regler og avtaler**". Denne inneholder de opprinnelige to dimensjonene som omhandler eksistensen av reglene og bruken av dem. Den neste vil bli kalt "**Opplevelse av bruk av overordnede lover, regler og avtaler**". Denne inneholder variablene som skiller seg ut i faktor to, og som handler om opplevelsen av regelbruken. Begge indeksene vil fungere som dimensjoner eller undergrupper under den etablerte variabelen *Regler*.

#### **6.4.4 Helse-, miljø- og sikkerhetsregler**

Den første uroterte analysen av *Helse-, miljø- og sikkerhetsregler* viser en 1-faktorløsning. Ladningene til de tre dimensjonene i begrepet legger seg langs en faktor (se 1-faktorløsning tabell 6.8). *Helse-, miljø- og sikkerhetsregler* kan derfor oppfattes som ett fenomen. Begrepet



har imidlertid nyanser som kommer frem gjennom fokus på eigenvalue, scree plot og faktorladninger i roterte analyser.

I den første roterte analysen av de tre konseptuelle dimensjonene for *Helse-, miljø- og sikkerhetsregler* (appendiks 15) trekkes to faktorer ut. Det avdekkes to variabler som lader på begge faktorene på en måte som bidrar til å gjøre strukturen uklar. Variabelen *"Jeg føler meg trygg på at lederen min bruker retningslinjer for helse, miljø og sikkerhet på en riktig måte"* lader på faktorene med 0,50 og 0,53. Variabelen *"Jeg opplever lederen min lite tydelig på om retningslinjer for helse, miljø og sikkerhet er viktig å følge"* lader på faktorene med 0,52 og 0,63. De trekkes derfor begge ut.

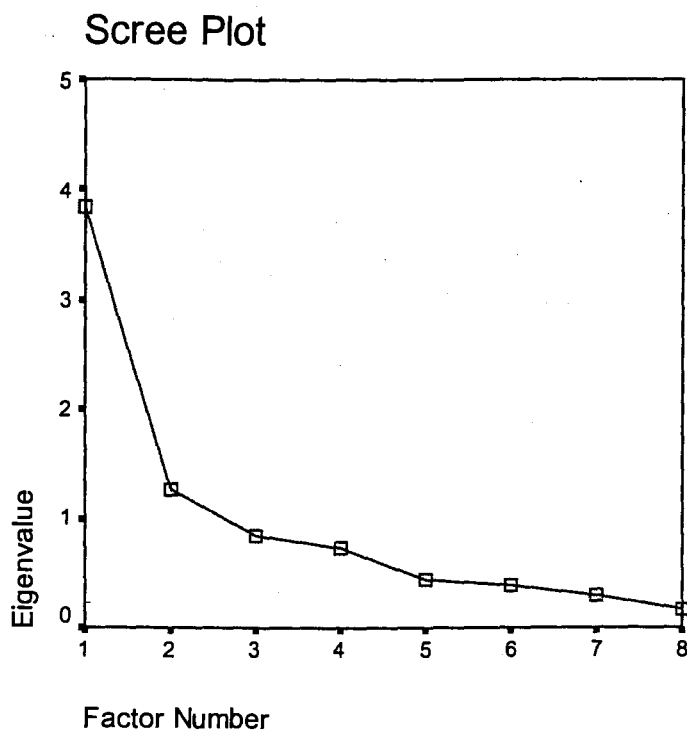
Variablene kan være viktige, og dermed verdt å forfølge videre. Begge variablene som ble trukket ut, inngår i dimensjonene som handler om hvordan bruken av HMS-regler oppleves. Variabelen *"Jeg føler meg trygg på at lederen min bruker retningslinjer for helse, miljø og sikkerhet på en riktig måte"* lader på to faktorer. Variabelen har til hensikt å avdekke om opplevelsen av regelbruken danner grunnlag for konsistens og forutsigbarhet. Det er mulig at påstanden er uklar på om den handler om bruk av regler eller opplevelsen av regelbruken, siden den lader på begge faktorene, og siden den forstyrrer bildet også ved Medvirkningsregler og Overordnede lover, regler og avtaler. Variabelen fungerer muligens ikke slik den var tenkt. Like fullt kan den være viktig å forfølge, men vil ikke bli fulgt opp her. Den andre variabelen, *"Jeg opplever lederen min lite tydelig på om retningslinjer for helse, miljø og sikkerhet er viktig å følge"*, lader relativt sterkt på to faktorer. Den kan derfor også være viktig og interessant. Tydelighet versus utydelighet eller tvetydighet i bruk påvirker muligens opplevelse av bruk, og kan derfor være en betydningsfull variabel hva regler angår. Variabelen vil derfor være interessant å forfølge videre – men vil heller ikke bli fulgt opp her.

De to faktorene i analysen har en eigenvalue på 4,96 (faktor 1) og 1,31 (faktor 2) (appendiks 16). Ny analyse, fremdeles med PAF og ortogonal rotasjon, gjennomføres etter at de to variablene er trukket ut. Analysen viser sterke ladninger langs to faktorer. Ny analyse vises i tabell 6.8 (2-faktorløsning).

Tabell 6.8. PAF (ortogonal rotasjon – 2-faktorløsning) – Helse-, miljø- og sikkerhetsregler

Indikatorer	1-faktor- løsning	2-faktorløsning	
	1	1	2
<b>Om helse-, miljø- og sikkerhetsregler eksisterer:</b>			
I vår avdeling sørger lederen min for at jeg gjøres kjent med retningslinjer innen helse, miljø og sikkerhet	0,69	<b>0,75</b>	
I vår avdeling kjenner ikke medarbeiderne særlig godt til retningslinjer for helse, miljø og sikkerhet	0,55	<b>0,61</b>	
<b>Om helse-, miljø- og sikkerhetsregler brukes:</b>			
Lederen min er nøye på at jeg som medarbeider følger regler for helse, miljø og sikkerhet	0,77	<b>0,77</b>	
Lederen min er nøye på selv å følge regler for helse, miljø og sikkerhet	0,79	<b>0,75</b>	
Lederen min følger konsekvent regler for helse, miljø og sikkerhet	0,72	<b>0,64</b>	
<b>Om opplevelsen av bruken av helse-, miljø- og sikkerhetsregler:</b>			
Jeg har forståelse for at lederen min noen ganger velger å se bort fra retningslinjer for helse, miljø og sikkerhet	0,31		<b>0,42</b>
Jeg blir frustrert over at lederen min ikke selv i større grad følger prosedyrer for å redusere risiko	0,67		<b>0,72</b>
Jeg blir irritert når lederen min er nøye på å følge retningslinjer for helse, miljø og sikkerhet	0,58		<b>0,68</b>
Eigenvalue	4,96	3,84	1,27
Cronbachs alfa	0,89	0,86	0,67

Analysen viser et mønster langs to faktorer. Samtlige faktorladninger er tilfredsstillende. Faktor 1 forklarer en total varians på 3,84 og faktor 2 en varians på 1,27.



Figur 6.5 Scree plot *Helse-, miljø- og sikkerhetsregler*

Scree plottet viser at grafen flexer og flater ut etter den andre faktoren. Kommunaliteter følger vedlagt i appendiks 17. Cronbachs alfa viser for *Helse-, miljø- og sikkerhetsregler* følgende: 0,86 for faktor 1 og 0,67 for faktor 2. Både eigenvaluekriteriet, scree test-kriteriet samt strukturen og styrken i faktorladningene i analysen angir 2 faktorer. Det vil derfor bli laget to indekser av faktorladningene som fremkommer i tabell 6.8 (2-faktorløsning).

Den ene indeksen vil bli kalt "**Utbredelse og bruk av HMS-regler**". Denne inneholder de opprinnelige to dimensjonene som omhandler eksistensen av reglene og bruken av dem. Den neste vil bli kalt "**Opplevelse av HMS-regelbruk**". Denne inneholder variablene som skiller seg ut i faktor to, og som handler om opplevelsen av regelbruken. Begge indeksene vil fungere som dimensjoner eller undergrupper under den etablerte variabelen *Regler*.

### 6.5 Oppsummering

Kapittelet fokuserer først kort på en presisering av utviklingsprosessen for målene til *Regler*. Deretter er de tre dimensjonene i den konseptuelle modellen for *Regler* operasjonalisert og diskutert i lys av de fire regelområdene Medvirkningsregler, Etske regler, Overordnede lover, regler og avtaler samt HMS-regler. Variablene er deretter utforsket, målt og analysert med faktoranalyse. Faktoranalysen brukes for å sjekke om dataene er konsistente med dimensjonene, og for eventuelt å reorganisere variablene til konseptuelt mest mulig presise

grupper. Analysene av de fire forskjellige regelområdene viser alle en organisering i 2-faktorløsninger. Det er med andre ord støtte for å operere kun med to faktorer eller dimensjoner i begrepet *Regler*. Med utgangspunkt i 2-faktormønsteret er det derfor etablert indekser på følgende måte: Det etableres en indeks som kalles 1) utbredelse og bruk av medvirkningsregler, og en som kalles 2) opplevelse av bruk av medvirkningsregler. Dette mønsteret gjentas for de tre neste regelområdene slik at ytterligere seks indekser lages: 3) utbredelse og bruk av etiske regler, 4) opplevelse av etisk regelbruk, 5) utbredelse og bruk av overordnede lover, regler og avtaler, 6) opplevelse av bruk av overordnede lover, regler og avtaler, 7) utbredelse og bruk av HMS-regler og 8) opplevelse av HMS-regelbruk. Det er med andre ord åtte indekser som utgjør undergrupper under *Regler*, og som danner utgangspunktet for "uavhengig variabel" i analysen i kapittel 7.

Del III har handlet om *hva som forklarer lederlegitimitet*: Først ble den konseptuelle innfallsvinkelen til forklaringsmekanismen *Regler* presentert i kapittel 5. Deretter – i dette kapittelet – er dimensjonene operasjonalisert, analysert og reorganisert. I neste kapittel, kapittel 7, koples *Medarbeiderreaksjoner* forstått som lederlegitimitet, med *Regler*, der hensikten er å undersøke mønstre på hvorvidt kompetansemedarbeideres reaksjoner på lederens måte å lede på påvirkes av regler og lederens organisering av ledelsesprosessen ved bruk av reglene.

**DEL IV**  
**REGLER OG LEDERLEGITIMITET**



## 7 Analyse

I de forrige kapitlene ble først lederlegitimitet og medarbeiderreaksjoner diskutert. Deretter ble forskjellige typer og innfallsvinkler til regler drøftet. I dette kapitlet vil de to variablene koples. Fokus rettes mot hvorvidt regler og lederes måter å organisere ledelsesprosessen på er knyttet til medarbeiderreaksjoner og lederens legitimitet. Utgangspunktet for analysen er den teoretiske drøftingen og modellen som er utviklet i de foregående kapitlene, for henholdsvis ”avhengig” og ”uavhengig” variabel.

### 7.1 Hva skal undersøkes?

Kan regler og lederes organisering av ledelsesprosessen ved bruk av regler påvirke hvordan kompetansemedarbeidere reagerer på lederens måte å lede på, og dermed tilføre lederen legitimitet? Og hvis det er slik – hva slags regler maksimerer sjansen for å reagere på én måte i motsetning til andre måter?

Hensikten er å utforske hvor sterkt og på hvilken måte medarbeiderreaksjoner skiller seg fra hverandre hva regler og lederens organisering av ledelsesprosessen ved bruk av regler angår. Antagelsen er at kompetansemedarbeidere kan reagere forskjellig på regler og bruken av dem, og hensikten er å utforske dette ved å undersøke tre spørsmål. For det første: Skiller regler og lederens organisering av ledelsesprosessen ved bruk av regler mellom medarbeiderreaksjoner? For det andre: Hva slags medarbeiderreaksjoner er knyttet til hvilke regler? Og for det tredje: Hvordan skiller forskjellige former for medarbeiderreaksjoner seg fra hverandre?

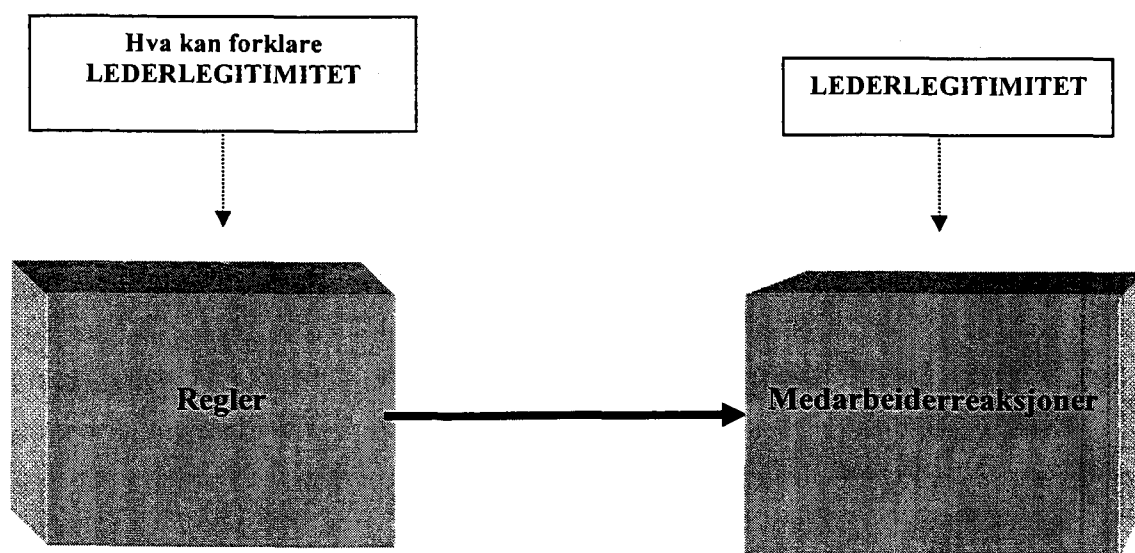
### 7.2 Analysestrategi

Hovedspørsmålet er altså følgende: Uttrykker inndelingen i medarbeiderreaksjoner forstått som lederens legitimitet seg i forskjellige grupper når det gjelder forskjellige regler og lederens organisering av ledelsesprosessen ved bruk av reglene? For å undersøke dette anvendes diskriminantanalyse fordi det gjennom denne analyseformen kan vurderes hvordan det best kan separeres eller diskrimineres mellom et sett av grupper ved å bruke flere såkalte uavhengige variabler. Diskriminantanalyse åpner dermed for en utforsking av tendenser i lys av grunnantagelsen: Kompetansemedarbeideres reaksjoner på lederens måte å lede på påvirkes av regler og lederens organisering av ledelsesprosessen ved bruk av dem.

Diskriminantanalyse er nyttig enten for å forstå gruppeforskjeller og sentrale kjennetegn ved grupper, eller for korrekt å klassifisere statistiske enheter i grupper eller klasser. Diskriminantanalyse kan derfor betraktes enten som en type profilanalyse eller som en analytisk teknikk for å predikere. Det understrekes at diskriminantanalyse her ikke skal

anvendes for etterprøving av strenge årsakssammenhenger mellom *Medarbeiderreaksjoner* og de øvrige variablene, og den brukes dermed ikke for å klassifisere eller predikere. Strategien har en mer utforskende og åpen karakter enn vanlig kausalanalyse. Meningen er å undersøke i hvilken grad tendenser til medarbeiderreaksjoner i den betydning det er gjort rede for, faktisk kan etterspores i materialet. Med utgangspunkt i den type informasjon som diskriminantanalyse her gir, kan hypoteser utledes og ved en senere anledning testes med tanke på å utvikle legitimitetsbegrepet i lys av kompetansemedarbeidere og fremtidens ledelsesutfordringer. Analyseteknikken brukes derfor i denne avhandlingen som en profilanalyse der tendenser skal spores. Hensikten er altså ikke å komme frem til sikre konklusjoner.

Tanken er å avdekke mønstre for hva som skiller mellom de forskjellige måtene å reagere på, og hvordan måtene å reagere på skårer forskjellig. Medarbeiderreaksjoner inndeles i grupper, og gruppemedlemskapet kan belyses av settet med såkalte uavhengige variabler som er valgt. For å utforske forholdet mellom *Medarbeiderreaksjoner* og *Regler* gjennomføres derfor en diskriminantanalyse der medarbeiderreaksjoner er "avhengig variabel", og regler og lederens organisering av ledelsesprosessen er "uavhengige variabler". Modellen som danner basis for formålet med avhandlingen, er dermed videreført:



Figur 7.1 Forskningsmodell

*Medarbeiderreaksjoner* er etablert som kategorisk variabel, og utvalget på 420 respondenter er inndelt i fire undergrupper som hver for seg representerer forskjellige måter å reagere på. Variabelen gjenspeiler forskjellig lederlegitimitet i relasjonen mellom leder og medarbeider. Gruppene i variabelen er gjensidig utelukkende. Utgangspunktet for den kategoriske



variabelen er modellen som ble redegjort for og analysert gjennom faktoranalyse i kapittel 4 (figur 7.2).

**Medarbeideres opplevelse av lederens måte å lede på**

		POSITIV	NEGATIV
Medarbeideres opplevelse av eget bidrag	POSITIV	Dedikert	Opponerende
	NEGATIV	Ufokusert	Oppgitt

Figur 7.2 Todimensjonal kryssklassifisering *Medarbeiderreaksjoner*

Gruppene er etablert gjennom dikotome variabler der *Medarbeiderreaksjoner* kategoriseres enten som Lederlegitimitet 1, der medarbeideren er positiv til begge dimensjonene, og som har benevnelsen **dedikert**, Lederlegitimitet 2, der medarbeideren er positiv til *Medarbeideres opplevelse av lederens måte å lede på* og negativ til *Medarbeideres opplevelse av eget bidrag*, og som har benevnelsen **ufokusert**, Lederlegitimitet 3, der medarbeideren er positiv til *Medarbeideres opplevelse av eget bidrag*, men negativ til *Medarbeideres opplevelse av lederens måte å lede på*, med benevnelsen **opponerende**, eller Lederlegitimitet 4, der medarbeideren er negativ til begge dimensjonene, med benevnelsen **oppgitt**.

For å skjelne mellom de fire undergruppene er den etablerte variabelen *Regler* anvendt som såkalt uavhengig variabel. Variabelen er metrisk og representerer et sett av variabler som det er mulig undergruppene skårer forskjellig på:

- X<sub>1</sub> Utbredelse og bruk av medvirkningsregler
- X<sub>2</sub> Opplevelse av bruk av medvirkningsregler
- X<sub>3</sub> Utbredelse og bruk av etiske regler
- X<sub>4</sub> Opplevelse av bruk av etiske regler
- X<sub>5</sub> Utbredelse og bruk av overordnede lover, regler og avtaler
- X<sub>6</sub> Opplevelse av bruk av overordnede lover, regler og avtaler
- X<sub>7</sub> Utbredelse og bruk av HMS-regler
- X<sub>8</sub> Opplevelse av bruk av HMS-bruk

Inndelingen er i tråd med modellen etablert etter faktoranalysen i avsnitt 6.4.

Utvalgsstørrelsen på 420 respondenter er tilstrekkelig til at de 8 variablene kan inkluderes. Diskriminantanalyse er sensitiv til utvalgsstørrelsen i lys av antall uavhengige variabler. Anbefalt utvalgsstørrelse er 20 observasjoner per uavhengige variabel, og utvalget vurderes derfor å være tilstrekkelig i denne studien. I tillegg til total utvalgsstørrelse må også hver gruppe vurderes. Retningsanvisningene er at den minste gruppen må være større enn antallet uavhengige variabler (minst 20 observasjoner) (Hair, Andersen, Tatham og Black, 1995). Antallet i hver gruppe er derfor tilstrekkelig i studien. Samtidig varierer antallet fra gruppe til gruppe. Utvalget er derfor forsøkt delt inn både ut fra gjennomsnittet og ut fra medianen med tanke på så lik inndeling som mulig. Utfallet av de to strategiene er tilnærmet like. De varierer kun med en faktor langs en av de to dimensjonene. Inndelingen langs medianen er valgt.

### 7.3 Analyse, resultater og tolkning

Tabell 7.1 gir en oversikt over mulige diskriminantfunksjoner. I første kolonne er den såkalte kanoniske korrelasjonen beregnet, mens den er kvadrert i andre kolonne. Den kanoniske korrelasjonen uttrykker de ulike dimensjonenes evne til å fange opp forskjeller mellom gruppene. Verdien på 0,300 forteller at 30 % av ulikhetene i skårene på den mest gjennomslagskraftige kombinasjonen av variablene  $X_1$ – $X_8$  (første diskriminantfunksjon) er ulikheter mellom måter å reagere på. Forklaringskraften til variabelkombinasjonen er et uttrykk for klart systematiske forskjeller. Det vil med andre ord si at selv om store deler av variansen ligger innen medarbeiderreaksjoner, tyder resultatet likevel på markante forskjeller i medarbeiderreaksjoner og dermed forskjellig lederlegitimitet. Den første diskriminantfunksjonen kan benevnes signifikant. Utvalget i avhandlingen er imidlertid ikke et tilfeldig utvalg som man kan generalisere på bakgrunn av, og det gjennomføres derfor ikke en test der signifikante funn kan forventes. Her er utvalget populasjonsdata. Det er samtidig ikke uvanlig å bruke statistisk signifikans slik det her gjøres, altså for å finne ut hvilke diskriminantfunksjoner det er verdt å kommentere. Målet for det som her er omtalt som signifikant diskriminantfunksjon, wilks lamda, er på 0,675.<sup>14</sup> Regler og lederens organisering av ledelsesprosessen slik det her er målt, gir seg altså klart uttrykk i medarbeiderreaksjoner forstått som avspeiling av lederlegitimitet. Det vil si: Vet vi noe om regler og lederens organisering av ledelsesprosessen gjennom bruk av regler, kan vi si en del om hvordan kompetansemedarbeidere reagerer på lederens måte å lede på, og om lederlegitimitet. Ingen av de øvrige diskriminantfunksjonene kan benevnes signifikante utover 0,01-nivå. Disse blir derfor utelatt i den videre drøftingen.

---

<sup>14</sup> Jo nærmere Wilks Lamda ligger 1, desto svakere er resultatet statistisk.

Tabell 7.1 gir altså svar på det første spørsmålet. Det er klare skiller mellom medarbeiderreaksjoner forstått som lederlegitimitet i lys av regler og lederens organisering av ledelsesprosessen ved bruk av regler. I materialet kan de systematiske forskjellene i hovedsak beskrives ved en dimensjon (diskriminantfunksjon 1).

Tabell 7.1 Diskriminantfunksjoner

	Kan. korr.	(Kan. korr.) <sup>2</sup>	Wilks Lamda	Statistisk signifikans
Funksjon 1.....	0,548	0,300	0,675	0,000
Funksjon 2.....	0,151	0,023	0,964	0,368
Funksjon 3.....	0,116	0,013	0,986	0,466

Det andre spørsmålet handler om hvilke regler og hvilken organisering av ledelsesprosessen som bidrar til at gruppene for medarbeiderreaksjoner er mest ulike hverandre. Svaret kan hentes fra tabell 7.2, der den relative vekt som tillegges hver variabel i diskriminantfunksjonen, er angitt.

Tabell 7.2 Vekter som variablene tillegges i den signifikante diskriminantfunksjonen

Variabler	Vekter på 1. diskriminantfunksjon
Utbredelse og bruk av medvirkningsregler	0,206
Opplevelse av bruk av medvirkningsregler	0,241
Utbredelse og bruk av etiske regler	0,159
Opplevelse av bruk av etiske regler	0,291
Utbredelse og bruk av overordnede lover, regler og avtaler	0,312
Opplevelse av bruk av overordnede lover, regler og avtaler	0,207
Utbredelse og bruk av HMS-regler	0,275
Opplevelse av bruk av HMS-regler	-0,283

”Uavhengige” variabler med relativt høy vekt bidrar mer til den diskriminerende kraften i diskriminantfunksjonen enn det variabler med lavere vekt gjør. Fortegnet tyder kun på et positivt eller negativt bidrag. Det fremgår av vektene at ingen av variablene gir selvstendige bidrag som utmerker seg veldig i forhold til de andre variablene. Det er med andre ord ikke noen særlig forskjell mellom de forskjellige typene regler. Det er heller ikke noen særlig forskjell mellom eksistensen og bruken av regler og hvordan regelbruken oppleves. Regler i seg selv er viktige. Det dreier seg kun om små nyanseforskjeller mellom dem, og det er derfor vanskelig å gjøre greie for forskjellene. Korrelasjonsmatrisen, som viser ladningene, bekrefter at ingen av variablene fremstår som veldig mye sterkere enn de andre (appendiks 18). De fire typene regler har betydning. Utbredelse og bruk av regler samt opplevelsen av regelbruken

har også betydning. Riktignok utmerker variabelen "HMS-regler – om hvordan regelbruken oppleves" seg med et annet fortegn enn de andre variablene (-0,283) (tabell 7.2). Det er imidlertid ingen ubetingede forklaringer på hvorfor opplevelsen av bruken av HMS-regler skal slå veldig annerledes ut sammenlignet med de andre variablene av samme art. Dersom utvalget var et tilfeldig utvalg der en signifikanstest ble gjennomført, kunne en plausibel forklaring være at variabelen i analysen slår ut som såkalt "statistisk artifact". Dersom signifikansnivået lå på 0,05 gitt nullhypotese om ikke noen sammenheng, ville med andre ord 5 av 100 være feil. Variabelen vedrørende opplevelse av bruk av HMS-regler slår ut som en av de fem. Her består imidlertid utvalget av populasjonsdata, og det blir dermed ikke riktig å omtale noe som "statistisk artifact". Analysen er imidlertid forsøkt gjennomført uten den siste variabelen inkludert. Dette endrer ikke på hovedmønsteret. Det er kun små justeringer på variablenes vekter. Variabelen som utmerker seg, er derfor beholdt. Det gjør oversikten og bildet av variabelen *Regler* komplett. Problemstillingen er utover dette ikke vektlagt ytterligere.

I det store og hele er altså utbredelse og bruk av samtlige fire regeltyper samt opplevelsen av regelbruken viktig i lys av *Medarbeiderreaksjoner*. Den signifikante diskriminantfunksjonen kan derfor benevnes "*Regler og organisering av ledelsesprosessen*". I lys av datagrunnlaget er det langs hele denne dimensjonen de systematiske forskjellene mellom *Medarbeiderreaksjoner* går. Det er altså ikke konkrete reaksjoner som i større grad enn andre er knyttet til spesifikke regeltyper eller dimensjoner. Alle variablene gir selvstendige bidrag, og ingen særlig mer enn andre.

Så langt er det imidlertid ikke belyst hvordan gruppene for medarbeiderreaksjoner plasserer seg i forhold til hverandre langs denne dimensjonen. Hvordan skiller de forskjellige formene for medarbeiderreaksjoner seg fra hverandre? Går for eksempel hovedskillet mellom en dedikert reaksjonsmåte og resten, hva regler angår? Og hva med mellomposisjonene? Kan datautvalget si noe om hvilken av de to gruppene eller reaksjonsmåtene *ufokusert* og *opponerende* som plasserer seg høyest langs funksjonen som omhandler *Regler og organisering av ledelsesprosessen*?

I tabell 7.3 er hver gruppe med *Medarbeiderreaksjoners* gjennomsnittsverdier for diskriminantskårene presentert. Gjennomsnittsverdiene – kalt "sentroider" – viser hvordan gruppene plasserer seg langs funksjonen.

Tabell 7.3 Gjennomsnitt *Medarbeiderreaksjoner* for skåre på diskriminantfunksjonen (gruppesentroider)

<i>Medarbeiderreaksjoner</i>	1. diskriminantfunksjon
Dedikert	0,65
Ufokusert	0,20
Opponerende	-0,75
Oppgitt	-0,78

Gjennomsnitt medarbeiderreaksjoner for skåre på diskriminantfunksjonen kan også settes inn i den todimensjonale kryssklassifiseringen – *Medarbeiderreaksjoner* – forstått som forskjellig lederlegitimitet:

**Medarbeideres opplevelse av lederens måte å lede på**

		POSITIV	NEGATIV
Medarbeideres opplevelse av eget bidrag	POSITIV	Dedikert 0,65	Opponerende -0,75
	NEGATIV	Ufokusert 0,20	Oppgitt -0,78

Figur 7.3 Gruppesentroider *Medarbeiderreaksjoner*

Alt i alt viser analysen at gruppene for *Medarbeiderreaksjoner* forstått som lederlegitimitet plasserer seg forskjellig langs diskriminantfunksjonen *Regler og organisering av ledelsesprosessen*. Den største forskjellen i skårene går mellom reaksjonsmåten *dedikert* på den ene siden og *oppgitt* og *opponerende* på den andre. Reaksjonsmåten *dedikert* versus reaksjonsmåtene *oppgitt* og *opponerende* utgjør ytterpunktene på aksene, der *dedikert* rangeres høyest og *oppgitt* og *opponerende* rangeres lavest langs diskriminantfunksjonen. Analysen viser også at av mellomposisjonene rangeres reaksjonsmåten *ufokusert* høyere enn reaksjonsmåten *opponerende* langs diskriminantfunksjonen *Regler og organisering av ledelsesprosessen*. Det er for øvrig kun nyanseforskjeller i rangeringen mellom reaksjonsmåtene *oppgitt* og *opponerende*.

Det kan hefte usikkerhet ved resultatene fra diskriminantanalysen, og et spørsmål som derfor kan reises, er hvor robuste slutningene er. Det er mulig at mønsteret som er vist, kan endres ved innføring av andre variabler eller ved endring i analysegrunnlaget. Dette vet vi foreløpig lite om. Analysegrunnlaget her er to universitetssykehus i Norge, og gir derfor ikke grunnlag for å generalisere. De prøvene som er foretatt på det eksisterende populasjonsutvalget, viser imidlertid rimelig robuste resultater. Eksperimenter med datagrunnlaget gjennom innføring av nye variabler (kjønn, alder, utdanning, profesjon og antall år i yrkeslivet) gir en sterk første diskriminantfunksjon av samme karakter som tidligere.

Nærmere analyse av Haukeland Universitetssykehus (Haukeland) og Rikshospitalet Universitetsklinikk (Rikshospitalet) hver for seg viser at den første diskriminantfunksjonen – *Regler og organisering av ledelsesprosessen* – fremdeles kan benevnes signifikant ved begge sykehusene. Den kanoniske korrelasjonen på 0,587 for Haukeland gir en verdi som forteller at 34 % av ulikhetene i skårene for diskriminantfunksjonen er ulikheter i måter å reagere på i lys av regler. For Rikshospitalet er tallet 39 % (kan. korr. 0,622). Det vil si at deler av variansen ligger innen *Medarbeiderreaksjoner*, men også at det er markante forskjeller i *Medarbeiderreaksjoner* ved begge sykehusene hva regler angår. Forskjellene er noe større ved Rikshospitalet. Gjennom den relative vekten som tillegges hver variabel i diskriminantfunksjonen, viser analysen at regler i seg selv er viktige. Ingen variabler gir selvstendige bidrag som utmerker seg mer enn andre.

Gruppene for *Medarbeiderreaksjoner* plasserer seg tilnærmet likt langs diskriminantfunksjonen *Regler og organisering av ledelsesprosessen* ved det enkelte sykehus (sentroidene). Ved Rikshospitalet plasserer gruppen for reaksjonsmåten *dedikert* seg høyest langs dimensjonen, deretter følger reaksjonsmåtene *ufokusert*, *opponerende* og *oppgitt*. Dette er i tråd med dataene i det totale datasettet. Ved Haukeland plasserer gruppen for reaksjonsmåten *dedikert* seg høyest og *ufokusert* seg nest høyest langs dimensjonen. Deretter følger gruppen for medarbeiderreaksjonen kalt *oppgitt* etterfulgt av gruppen kalt *opponerende*. Det er kun nyanseforskjeller i plasseringen mellom sykehusene.

Nærmere analyse av forskjellige profesjoner i utvalget viser at den første diskriminantfunksjonen kan benevnes signifikant både for medisinere og sykepleiere. Den kanoniske korrelasjonen på 0,595 for medisinere gir en verdi som vil si at 35 % av ulikhetene i skårene for diskriminantfunksjonen er ulikheter i måter å reagere på i lys av regler. For sykepleiere er tallet 32 % (kan. korr. 0,563). Det vil si at deler av variansen ligger innen *Medarbeiderreaksjoner*, men også at det er forskjeller i medarbeiderreaksjoner og dermed forskjeller i lederlegitimitet i lys av regler, både blant medisinere og sykepleiere. Både gruppen med medisinere og gruppen med sykepleiere tilfredsstiller hver for seg kravet til

gruppestørrelse i diskriminantanalysen. Gruppene er større enn 20 (medisinere = 98 og sykepleiere = 179).

For profesjonen/gruppen kalt økonomi/administrasjon er ingen diskriminantfunksjon såkalt signifikant utover 0,01-nivå. Det vil si at det i dataene ikke er tendenser til at det er forskjellige medarbeiderreaksjoner i lys av regler og organisering av ledelsesprosessen når det gjelder denne profesjonen/gruppen. Det er mulig at gruppen er for liten til at mønstre som avdekker forskjeller, kommer frem, men samtidig består den av 32 intervjuobjekter og tilfredsstillende dermed kravet  $> 20$ .

Vektene i diskriminantfunksjonen *Regler og organisering av ledelsesprosessen* for medisinere viser at utbredelse og bruk av medvirkningsregler og opplevelsen av etisk regelbruk teller mest. For sykepleiere viser vektene i diskriminantfunksjonen at det er opplevelsen av bruken av overordnede lover, regler og avtaler som teller mest. Utbredelse og bruk av HMS-regler er også relativt sett av noe mer betydning enn andre variabler. Samtidig er det viktig å understreke at forskjellene ikke er store. Det handler om nyanseforskjeller som det er vanskelig å gjøre greie for. Totalt sett viser dataene at regler i seg selv er viktige. Alle variablene gir selvstendige bidrag, og ingen særlig mer enn andre.

Rangeringen av *Medarbeiderreaksjoner* har samme mønster i totalutvalget og i delanalysene. Gjennomsnittsverdiene – ”sentroidene” – ved de to profesjonene viser samme hovedtendens som totalutvalget. Verdiene langs diskriminantfunksjonen *Regler og organisering av ledelsesprosessen* plasserer seg imidlertid noe forskjellig i de to profesjonene. Reaksjonsmåten *dedikert* plasserer seg høyest i begge diskriminantfunksjonene med tilnærmet like verdier (medisinere = 0,52 og sykepleiere = 0,68). Deretter følger reaksjonsmåten *ufokusert* for begge profesjoner, der medisinere skårer med 0,37 og sykepleiere med 0,09. Reaksjonsmåtene *opponerende* og *oppgitt* følger deretter med relativt sammenfallende plassering for sykepleiere (-0,88 og -0,73). For medisinere plasserer reaksjonsmåten *opponerende* seg omtrent som hos sykepleiere, med en verdi på -0,72. Reaksjonsmåten *oppgitt* plasseres imidlertid lavere med en verdi på -1,41.

### Medarbeideres opplevelse av lederens måte å lede på

		POSITIV	NEGATIV
Medarbeideres opplevelse av eget bidrag	POSITIV	<b>Dedikert</b> <b>S = 0,68</b> <b>M = 0,52</b>	<b>Opponerende</b> <b>S = -0,88</b> <b>M = -0,72</b>
	NEGATIV	<b>Ufokusert</b> <b>S = 0,09</b> <b>M = 0,37</b>	<b>Oppgitt</b> <b>S = -0,73</b> <b>M = -1,41</b>

S = sykepleiere, M = medisinerer

Figur 7.3 Gruppesentroider sykepleiere versus medisinerer *Medarbeiderreaksjoner*

Det vil si at for sykepleiere er reaksjonsmåten *opponerende* mer eller mindre sammenfallende med reaksjonsmåten *oppgitt*. Eller sagt på en annen måte: Dataene viser at sykepleiere reagerer med å være oppgitt parallelt med å være opponerende. Reaksjonsmåtene går med andre ord over i hverandre. For medisinerer, derimot, er reaksjonsmåten *oppgitt* rangert med lavere verdi enn både for sykepleiere og dataene i sin helhet. Når medisinerer reagerer med å være oppgitt, er med andre ord reaksjonsmåten rangert lavere enn reaksjonsmåten *opponerende* langs diskriminantfunksjonen kalt *Regler og organisering av ledelsesprosessen*.

Utvalget viser at av medisinerer er 66 respondenter menn og 32 respondenter kvinner. Av sykepleiere er 8 respondenter menn og 171 respondenter kvinner. Det er derfor naturlig å se nærmere på en analyse av kvinner versus menn. Gruppen for både menn og kvinner tilfredsstillende kravet til størrelse  $> 20$ .

Nærmere analyse av kvinner versus menn for hele populasjonsutvalget viser at både den kanoniske korrelasjonen og Wilks Lambda er relativt like for kvinner og menn. Første diskriminantfunksjon er såkalt signifikant i begge analysene. Det vil si at dersom vi vet noe om regler og lederens organisering av ledelsesprosessen gjennom bruk av regler, kan vi si en del om hvordan medarbeidere reagerer på lederens måte å lede på, og om lederlegitimiteten, uavhengig av kjønn.

Dernest uttrykker samtlige variabler større eller mindre grad av forskjellige sider ved samme grunnleggende forhold. Det er ingen av variablene utbredelse og bruk eller opplevelsen av bruk som i mye større grad enn andre variabler bidrar til at gruppene for



*Medarbeiderreaksjoner* er ulike hverandre. Alle variablene gir selvstendig bidrag, og ingen særlig mer enn andre. Regler i seg selv er også viktige i analysene av kvinner versus menn. Eventuelle forskjeller er så små at det er vanskelig å gjøre greie for dem.

Når det gjelder plasseringen av gruppene for *Medarbeiderreaksjoner* i forhold til hverandre langs funksjonen *Regler og organisering av ledelsesprosessen*, går den største forskjellen mellom reaksjonsmåten *dedikert* på den ene siden og *oppgitt* og *opponerende* på den andre i begge analysene.

**Medarbeideres opplevelse av lederens måte å lede på**

		POSITIV	NEGATIV
Medarbeideres opplevelse av eget bidrag	POSITIV	<b>Dedikert</b> <b>K = 0,67</b> <b>M = 0,62</b>	<b>Opponerende</b> <b>K = -0,77</b> <b>M = -0,63</b>
	NEGATIV	<b>Ufokusert</b> <b>K = 0,26</b> <b>M = -0,15</b>	<b>Oppgitt</b> <b>K = -0,63</b> <b>M = -1,47</b>

K = kvinner, M = menn

Figur 7.4 Gruppesentroider kvinner versus menn *Medarbeiderreaksjoner*

Dette er sammenfallende med gruppesentroidene i hovedanalysen og i analysen av profesjonene. Det betyr at hovedtendensen opprettholdes og bekreftes. Innenfor dette spennet plasserer gruppene seg imidlertid en tanke forskjellig i de to analysene (figur 7.4). Reaksjonsmåten *dedikert* rangerer høyest i begge analysene. Reaksjonsmåten *ufokusert* rangeres nest høyst i begge analysene, men med noe høyere verdi for kvinner enn for menn (K = 0,26, M = -0,15). Reaksjonsmåtene *opponerende* og *oppgitt* rangeres lavest i begge analysene, men for kvinner plasserer reaksjonsmåten *opponerende* seg lavere enn *oppgitt*. Det handler imidlertid kun om meget små forskjeller (*opponerende* -0,77 og *oppgitt* -0,63). For menn plasserer reaksjonsmåten *opponerende* seg nest lavest (-0,63) og reaksjonsmåten *oppgitt* seg lavest (-1,47) langs funksjonen. Det vil si at for kvinner er reaksjonsmåten *opponerende* mer eller mindre sammenfallende med reaksjonsmåten *oppgitt* langs diskriminantfunksjonen *Regler og organisering av ledelsesprosessen*. Forskjellene er meget små – slik at kvinner kan se ut til å reagere med å være oppgitt og opponerer parallelt. For menn, derimot, er reaksjonsmåten *oppgitt* rangert med lavere verdi (-1,47) enn både for

kvinner og for dataene i sin helhet. Reaksjonen til menn når de er negative til lederens måte å lede på og negative til opplevelsen av selv å bidra til organisasjonens mål, legger seg altså lavere langs diskriminantfunksjonen *Regler og organisering av ledelsesprosessen* enn det som er tilfellet når de reagerer med å opponere. De er negative til lederens måte å lede på, men har en positiv opplevelse av selv å bidra til organisasjonens mål langs diskriminantfunksjonen når reaksjonen er opponerende. Forskjellen mellom de to reaksjonsmåtene blant menn er større enn i hovedanalysen og like stor som i analysen av medisinere. Det er altså en nyanseforskjell i mønsteret for hvordan gruppene for *Medarbeiderreaksjoner* plasserer seg i forhold til hverandre langs diskriminantfunksjonen for menn og medisinere versus kvinner og sykepleiere. For kvinner og sykepleiere legger reaksjonsmåten *opponerende* og *oppgitt* seg omtrent likt langs diskriminantfunksjonen. For medisinere og menn legger reaksjonsmåten *oppgitt* seg lavere enn reaksjonsmåten *opponerende* og lavere enn sykepleiere og kvinner og totalutvalget. Hovedtendensene langs diskriminantfunksjonen *Regler og organisering av ledelsesprosessen* er imidlertid sammenfallende i samtlige utvalg.

#### 7.4 Oppsummering

I kapittelet rettes fokus mot *Regler* som en forklaringsmekanisme for lederlegitimitet, forstått gjennom *Medarbeiderreaksjoner*. Hensikten er å undersøke hvor sterkt og på hvilke måter medarbeiderreaksjoner skiller seg fra hverandre i lys av regler og organisering av ledelsesprosessen. Det anvendes diskriminantanalyse for å utforske i hvilken grad tendenser til medarbeiderreaksjoner kan etterspores i materialet.

Det er påvist én såkalt signifikant diskriminantfunksjon i hovedanalysen og i de andre analysene med unntak av analysen av økonomi/administrasjon. I samtlige analyser er det klare tendenser til skiller i medarbeiderreaksjoner. Det vil si at vet vi noe om regler og lederens organisering av ledelsesprosessen, kan vi si noe om mønsteret for hvordan medarbeidere reagerer på lederens måte å lede på, og om lederlegitimitet. Det fremgår av vektene i diskriminantfunksjonen at alle variablene gir selvstendige bidrag, og ingen særlig mer enn andre. Regler er i lys av denne studien i seg selv viktige.

Gjennomsnittsverdier for *Medarbeiderreaksjoner* – gruppesentroider – viser hvordan gruppene plasserer seg i forhold til hverandre langs diskriminantfunksjonen. I samtlige analyser plasserer reaksjonsmåten *dedikert* seg høyest og reaksjonsmåten *ufokusert* seg nest høyest langs diskriminantfunksjonen. I den andre enden av diskriminantfunksjonen plasserer reaksjonsmåtene *opponerende* og *oppgitt* seg – men i et noe varierende mønster: Det er kun små nyanseforskjeller mellom de to reaksjonsmåtene, bortsett fra i analysen av menn og medisinere, der reaksjonsmåten *oppgitt* har en noe lavere verdi langs diskriminantfunksjonen enn reaksjonsmåten *opponerende*. Det er med andre ord et skille i analysene der

reaksjonsmåtene *opponerende* og *oppgitt* i enkelte analyser plasserer seg omtrent på samme verdi langs diskriminantfunksjonen, og der forskjellen mellom reaksjonsmåtene *opponerende* og *oppgitt* i andre analyser er noe større. Hovedtendensene er imidlertid sammenfallende i samtlige analyser langs diskriminantfunksjonen *Regler og organisering av ledelsesprosessen*.

I neste kapittel vil hovedlinjene i funnene trekkes opp og diskuteres. Hypoteser vil bli utledet der det er naturlig.



## 8 Hovedfunn og hypoteser for videre forskning

### 8.1 Innledning

I forrige kapittel ble fokus rettet mot utforskningen av hvorvidt utbredelse og bruk av regler er knyttet til medarbeiderreaksjoner og lederlegitimitet. Målsettingen var å granske i hvilken grad tendenser til medarbeiderreaksjoner faktisk kan etterspores i materialet. Og analysen av regler og lederens organisering av ledelsesprosessen viser klare tendenser til skiller i medarbeiderreaksjoner forstått som lederlegitimitet, til at regler i seg selv er viktige, og til at gjennomsnittsverdier for medarbeiderreaksjoner viser et mønster som går igjen i samtlige analyser. *Medarbeiderreaksjoner* plasserer seg riktignok en tanke forskjellig langs diskriminantfunksjonene i delanalysene, men forskjellene er meget små. Hovedtendensen er et skille mellom dedikert reaksjonsmåte på den ene siden og oppjonerende og oppgitt på den andre. I dette kapitlet vil hovedfunnene i analysene diskuteres og hypoteser utledes – der det er naturlig.

### 8.2 Regler og lederlegitimitet

Det er i første omgang interessant å legge merke til at dataene viser tendenser til at regler ikke bare handler om etablerte regelsett eller om å etablere noen spilleregler dersom de ikke finnes, men også om hvordan disse brukes, og hvordan regelbruken faktisk oppleves. Dataene viser tendenser som peker i retning av at det er viktig hvorvidt regler finnes, og dersom de allerede finnes i form av nedfelte lover, regler og avtaler som for eksempel arbeidsmiljøloven, er det viktig hvorvidt reglene er gjort kjent blant medarbeidere. Regler som ikke nødvendigvis er nedfelt, er også av betydning, fordi kompetansemedarbeidere like fullt handler etter disse. Samtidig peker dataene i retning av at lederens organisering av ledelsesprosessen gjennom bruk av regler og hvordan selve regelbruken oppleves, også er av betydning for kompetansemedarbeideres reaksjoner og dermed lederlegitimitet som tilføres. Diskriminantanalysen brukt som profilanalyse viser med andre ord tendenser til at eksistensen og utbredelsen, men også bruken og opplevelsen av bruken, er av betydning for medarbeiderreaksjoner. Og betydningen gjelder både etablerte regler og regler som ikke nødvendigvis er nedfelte. Dette er *ikke* i tråd med de tendenser som enkelte hevder er til stede hos kompetansemedarbeidere, som presumptivt ikke vil følge regler, men tvert imot ser regler som en begrensning for eget virke. I denne studien spores et mønster i materialet som peker i retning av at regler i seg selv er viktige hva kompetansemedarbeideres reaksjoner på lederens måte å lede på angår. Dette gir støtte til grunnpremisset i avhandlingen og kan være verdt å teste. Med dette som bakteppe og med fokus på kompetansemedarbeidere kan det derfor være fruktbart å spesifisere grunnpremisset i følgende hypotese:

Hypotese 1: Det er en positiv sammenheng mellom lederens organisering av ledelsesprosessen ved bruk av regler og om kompetansemedarbeidere reagerer med å være dedikerte.

Flere teoretiske bidrag peker i retning av at eksistensen av regler, altså fokuset i den ene dimensjonen i begrepet regler, er av betydning (Dansereau, Cashman og Graen, 1973; Graen, 1976; Weber, 1924/1947). Weber (1924/1947) fokuserer eksplisitt på eksistensen av regler. Det er imidlertid verken hos Weber eller andre testet hvorvidt eksistensen av regler har betydning for lederlegitimiteten. Weber påpeker riktignok både eksistensen av regler og hvordan disse bør brukes i lys av autoritet og herredømme, men Webers modell er en idealmødel som ikke er testet.

Analysene i denne avhandlingen peker også i retning av at hvordan lederen organiserer ledelsesprosessen ved bruk av regler, faktisk har betydning for hvordan medarbeidere reagerer, og dermed hvilken lederlegitimitet lederen kan etablere eller oppnå.

Perspektivene "logic of consequentiality" og "logic of appropriateness" (March og Olsen 1989; March, 1994) er kjente teoretiske bidrag som peker på at det finnes forskjellige måter å anvende beslutningsregler på i organisasjoner. Perspektivene har imidlertid ikke vært koplet direkte til ledelse og lederens organisering av ledelsesprosessen i tidligere studier. De to handlingslogikkene peker på at regler kan brukes logisk for det første ut fra kjennskap til konsekvenser der en kan regne med et spesielt utfall som en konsekvens av et valg, men for det andre også ut fra en obligatorisk handlingslogikk som handler om hva det er forventet at man gjør ut fra sosiale omgivelser og konvensjonelle normer (March og Olsen, 1989; March, 1994). Det som er interessant, er at dette også kan se ut til å gjelde kompetansemedarbeidere som det i utgangspunktet har vært hevdet ikke vil la seg styre etter regler. Flere har tatt til orde for at kompetansemedarbeidere krever autonomi og handlingsrom fremfor regler. Dataene peker imidlertid i retning av at regler og lederens bruk av dem er viktige også for kompetansemedarbeideres handlingsrom og deres relasjoner til ledere, på tross av krav om autonomi. Det kan peke i retning av at det ikke er noen motsetning mellom kompetansemedarbeideres autonomi og handlingsrom versus ledelse gjennom organisering ved bruk av regler (Colbjørnsen, 2003).

Teoretiske innfallsvinkler som omhandler "den psykologiske kontrakten", har kommet i fokus fordi det ikke er viktig kun med regler som eksisterer i et formelt regelverk, men også regler som i utgangspunktet er mer implisitte eller uformelle (Colbjørnsen, Drake og Haukedal, 2001; Colbjørnsen, 2003). I motsetning til teksten i den formelle arbeidskontrakten er ikke alle forventninger skrevet ned. Noen ganger er de heller ikke blitt tatt opp og diskutert. Like fullt reflekterer "den psykologiske kontrakten" oppfatninger eller antagelser omkring en del

forhold som for eksempel i hvor stor grad man skal involverer seg, i hvor stor grad man blir tatt med i beslutningsprosesser, hva som er passende å foreta seg, og hva som er rettferdig versus urettferdig (Leventhal, 1980). Ifølge March og Olsen (1989) er prosessen hvor passende regler er bestemt og deretter anvendt på en formålstjenlig måte, en prosess som involverer et høyt nivå av personlig intelligens, samtaler, overveielser og betenknninger. Intelligent og hensynsfull atferd kan beskrives i form av aktelse, ærbødighet, forpliktelse, roller og regelatferd. Bestemmelser om regler og handlingslogikker gjennom kontrakter kan med andre ord virke tydeliggjørende i relasjonen mellom leder og den enkelte kompetansemedarbeider, og således bidra til å legge et fundament for tillit mellom de to. Studier av "den psykologiske kontrakten" retter imidlertid ikke eksplisitt fokus mot lederlegitimitet og hvordan kompetansemedarbeidere reagerer på lederens bruk av regler.

I lys av lederens bruk av regler er også kompetansemedarbeideres opplevelse av lederens bruk en viktig dimensjon. Siden regler kan brukes både etter en såkalt rasjonell konsekvenslogikk og ut fra en vurdering om hva som er passende, blir opplevelsen av regelbruken viktig. Det er gjennom bruk av regler og lignende prosesser at tillit bygges og atferd og holdning kan sees i sammenheng med forpliktelser og tiltro. Prosedyrere rettferdighet er belyst av flere forskere hva beslutningsprosesser angår (Thibaut og Walker, 1975; Leventhal, 1980; Tyler, 1989; Kim og Mauborgne, 1997), men er ikke tidligere relatert til ledelse og lederens organisering av ledelsesprosessen i sammenheng med hvordan kompetansemedarbeidere reagerer. Lederlegitimitet har med andre ord ikke vært i direkte fokus. Tendenser i dette avhandlingsmaterialet peker imidlertid i retning av at kompetansemedarbeideres opplevelse av regelbruken også er en viktig dimensjon i den aktuelle forklaringsmekanismen for lederlegitimitet. Begrepet regler består altså i lys av dataene, av flere dimensjoner som må tas i betraktning, i et forsøk på å utvikle forklaringsmekanismer for lederlegitimitet.

### **8.3 Regler, lederlegitimitet og kompetansemedarbeiders opplevelse av selv å bidra**

Dernest er det interessant å legge merke til at dataene peker i retning av at hvordan kompetansemedarbeidere reagerer på regler og lederens måte å lede på ved bruk av regler, er avhengig av flere innfallsvinkler. Lederlegitimitet i lys av regler er med andre ord et flerdimensjonalt begrep. Gruppesentroidene i diskriminantanalysen for hele utvalget (tabell 7.3) viser at regler og lederens organisering av ledelsesprosessen ved bruk av regler skaper positive reaksjoner hos kompetansemedarbeidere. Dette gjelder i særlig grad dersom kompetansemedarbeidere har en opplevelse av selv å bidra i organisasjonen. Det betyr at regler og lederens bruk av regler skaper dedikerte medarbeidere dersom de er positive til lederens måte å lede på og i tillegg er positive til hvorvidt de selv bidrar til organisasjonens eller avdelingens mål. Med utgangspunkt i dette kan følgende hypotese genereres:

Hypotese 2: Regler skaper positiv oppslutning om lederens retningsanvisninger i særlig grad dersom medarbeidere selv ser på sitt bidrag som positivt.

Det ser altså ut til at lederlegitimitet blant annet kan utvikles gjennom regler og tydelig organisering av ledelsesprosessen dersom kompetansemedarbeideren er positiv til lederens måte å lede på, men at det i tillegg har betydning at medarbeideren selv har en følelse av å bidra målrettet i organisasjonen. Kompetansemedarbeidere vil være mer engasjerte og motiverte dersom målet og oppgaven – hva eget bidrag skal være – er klart for dem. Motivasjon av medarbeidere og retningsanvisning gjennom regler og bruk av regler fungerer med andre ord dårligere dersom medarbeiderne i utgangspunktet er negative til lederens måte å lede på. Teorier om motivasjon har studert hvordan motivasjon fungerer (Mitchell, 1997). Det er imidlertid ikke problematisert hvorvidt lederens tydelige organisering av ledelsesprosessen ved bruk av regler bidrar til at kompetansemedarbeidere som allerede er positive til lederens måte å lede på, blir mer motivert til å arbeide retningsanvist dersom de også føler de selv bidrar til organisasjonens mål.

En studie peker i retning av at dersom medarbeidere først er positive til lederen, er ikke medvirkning fra medarbeiderens side like nødvendig (Locke, Latham og Erez, 1987). Studien handler om medvirkning til å utarbeide målene, og påpeker at det er mindre nødvendig at medarbeidere er med å utarbeide målet dersom de i utgangspunktet er positive til lederen. Begrepene lederlegitimitet diskuteres imidlertid ikke eksplisitt i studien, og fenomenet belyses ikke i sammenheng med regler.

Andre bidrag peker på at såkalt vellykket ledelse sannsynligvis er mer avhengig av medarbeidernes opplevelse av lederens måte å lede på enn av lederens egne erkjennelser og oppfatningsevne (Kouzes og Posner, 1990; Dvir og Shamir, 2003). Disse studiene fokuserer heller ikke på lederlegitimitet og at begrepet i lys av regler er flerdimensjonalt og dermed avhengig av i hvilken grad medarbeidere opplever at de selv bidrar til organisasjonens mål, i tillegg til hvordan de opplever lederens måte å lede på.

Definisjonen av ledelsesbegrepet viser til at ledelse handler om å bidra til mål gjennom andre og i relasjon med andre, og at budskapet i hovedsak består av to komponenter: *mål* og *atferd* (Stogdill, 1974; Bass, 1990; Northouse, 1997). Det vil si at lederen er avhengig av en form for innflytelse i relasjonene til sine medarbeidere for effektivt å arbeide målrettet. De to komponentene er imidlertid ikke tidligere diskutert og utforsket empirisk gjennom en operasjonalisering av begrepet lederlegitimitet, og begrepet lederlegitimitet er ikke forsøkt forklart i lys av mekanismen regler. Tendensene i denne studien peker i retning av at dersom man virkelig er opptatt av begrepet lederlegitimitet og hvordan regler virker som en



mekanisme på lederens legitimitet, må definisjonen av ledelse tas på alvor. Både målkomponenten og atferdskomponenten eller relasjonen mellom leder og medarbeider må balanseres langs funksjonen *Regler og organisering av ledelsesprosessen*. Et positivt fortegn i betydningen positiv til lederens måte å lede på i lys av regler og organisering av ledelsesprosessen vil derfor være et godt utgangspunkt, men reaksjonene og lederlegitimiteten kan ytterligere forbedres dersom det også arbeides med at medarbeiderne må få en opplevelse av selv å bidra retningsanvist.

Begrepet lederlegitimitet refererer til i hvilken grad medarbeidere opplever at lederen fortjener å gi retningsanvisning og faktisk har innflytelse på dem. Begrepet er implisitt diskutert i studier av Blau (1964), Hollander (1964 og 1978) og Yukl (1989) samt brukt eksplisitt i en større modell om selvoppofrelse i Choi og Mai-Dalton (1998 og 1999). Det diskuteres imidlertid ikke i noen av disse studiene hva lederlegitimitet består av, regler diskuteres ikke som en forklaringsmekanisme, lederlegitimitet sees ikke som en direkte forlengelse av definisjonen av ledelse og fokuseres ikke på som et flerdimensjonalt begrep, der både lederens måte å lede på og medarbeiderens opplevelse av eget bidrag har betydning for hvordan regler virker som forklaringsmekanisme.

Det er naturlig også å tolke lederlegitimitet i lys av teorier om makt. Legitimitet blir en forutsetning for at formell makt når frem og får effekt (Weber, 1971; Foucault, 1972). French og Raven (1959) påpekte at det er posisjonsmakten som er den legitime makten. Denne innfallsvinkelen har vært diskutert av flere, men da i lys av autoritetsbegrepet. Autoritetsbegrepet refererer til at makten må være lovlig, altså en legitim form for makt. Diskusjonene av begrepet handler om at handlinger må legitimeres, og at et bytte mellom aktører ideelt sett bygger på tillit og anerkjennelse. Dette er tatt opp i arbeider av Bernard (1938), Drucker (1942), Weber (1947), Simon (1957), Duffy (1959), Mandeville (1960, 1961), Young (1962) og McNulty (1975). Studiene diskuterer autoritetsbegrepet, men ingen av dem ser begrepet i direkte forlengelse av definisjonen av ledelsesbegrepet og innholdet i dette. Lederlegitimitet som begrep generelt, og som et flerdimensjonalt begrep spesielt, diskuteres heller ikke.

Salanick og Pfeffer (1977) har påpekt at det som er avgjørende for lederes handlingsrom og hvorvidt dette begrenses eller utvides, er hvordan de som påvirkes av lederens beslutninger, stiller seg til beslutningsutfallene. Dette peker i samme retning som tendensene i denne studien, men Salanick og Pfeffer (1977) diskuterer ikke direkte at dersom kompetansemedarbeidere er positive til lederens måte å lede på ved bruk av regler, vil lederens handlingsrom utvides og lederlegitimitet underbygges. Det påpekes heller ikke eksplisitt at handlingsrommet handler om lederens måte å lede på og hvordan medarbeidere

faktisk opplever ledelsen. Dansereau, Graen og Haga (1975) og Bass (1998) er bidrag som understreker samspillet mellom leder og medarbeider, men ingen av studiene fokuserer på lederlegitimitetsbegrepet som sådan, og på at dette er et flerdimensjonalt begrep. Regler er heller ikke et tema.

## 8.4 Delanalyser

### *Haukeland versus Rikshospitalet*

Nærmere utforskning av de to sykehusene hver for seg viser tendenser til at det i begge organisasjoner er forskjeller i medarbeiderreaksjoner og dermed forskjeller i lederlegitimiteten, i lys av regler og organisering av ledelsesprosessen. Analysene viser også klare mønstre på at regler i seg selv er viktige. Det er imidlertid kun små nyanseforskjeller mellom regeltypene og de forskjellige dimensjonene. Forskjellene er så små at det er vanskelig å gjøre rede for dem.

Plasseringen av gruppene for medarbeiderreaksjoner langs diskriminantfunksjonene er også mer eller mindre sammenfallende. Tendensene i analysene av begge sykehusene er i tråd med det hovedmønsteret som fremkommer. De statistiske forskjellene mellom sykehusene består kun av nyanseforskjeller. Det er heller ikke grunn til å anta substansielle forskjeller mellom sykehusene. Det er derfor ikke grunnlag for å gå videre med hypoteser hva de to sykehusene angår.

### *Profesjoner*

Nærmere utforskning av forskjellige profesjoner (medisinere versus sykepleiere) viser tendenser til at dersom vi vet en del om regler og lederens organisering av ledelsesprosessen, kan vi si en del om hvordan kompetansemedarbeidere reagerer på lederens måte å lede på, og om lederlegitimitet, uavhengig av hvilke profesjoner kompetansemedarbeidere har. Profesjon spiller med andre ord ingen rolle når det gjelder hvor sterkt gruppene for medarbeiderreaksjoner skiller seg fra hverandre. Og regler er i profesjonsanalysene viktige. Ingen variabler bidrar mye mer enn andre til at gruppene for medarbeiderreaksjoner er ulike hverandre. Det er med andre ord ikke statistiske forskjeller mellom profesjonene. Det er heller ikke substansielle forskjeller hva regler og organisering av ledelsesprosessen angår. Det er derfor så langt ikke grunnlag for å utlede hypoteser for medisinere i motsetning til sykepleiere.

Gruppen for økonomi/administrasjon er holdt utenfor siden analysen av denne profesjonen eller gruppen ikke gav signifikant diskriminantfunksjon.

Nærmere fokus på gruppesentroidene viser at gruppene for medarbeiderreaksjoner i lys av regler og organisering av ledelsesprosessen plasserer seg en tanke forskjellig i de to profesjonsanalysene. For sykepleiere er mønsteret at reaksjonsmåten *opponerende* legger seg noe lavere langs funksjonen *Regler og organisering av ledelsesprosessen* enn det reaksjonsmåten *oppgitt* gjør. Forskjellene er imidlertid små – så små at sykepleiere kan se ut til å reagere med å bli oppgitt og opponere omtrent parallelt. Det vil si at dataene viser et mønster der reaksjonsmåtene *oppgitt* og *opponerende* inntreffer på samme sted langs diskriminantfunksjonen. Når medisinerer derimot ragerer med å være *oppgitt*, legger denne reaksjonsmåten seg lavere langs diskriminantfunksjonen enn det som er tilfellet for reaksjonsmåten *opponerende* hos medisinerer. Der er altså relativt sett et noe større spenn i reaksjonsmønsteret hos medisinerer enn hos sykepleiere. Hos sykepleiere er de to laveste reaksjonsmåtene sammenfallende. Hovedtendensen er likevel den samme som i det totale datasettet: Forskjellen går mellom *dedikert* i den ene enden og *opponerende* og *oppgitt* i den andre enden av diskriminantfunksjonen *Regler og organisering av ledelsesprosessen*. De statistiske forskjellene i delanalysen vurderes å være for små til at det er naturlig å generere noen hypotese om profesjoner. Det kan heller ikke vises til substansielle forskjeller.

Siden utvalget i studien viser at det er flest kvinner blant sykepleierne, mens det blant medisinerne er 67 % menn, fokuseres det i fortsettelsen noe nærmere på kjønn.

### **Kjønn**

Nærmere utforskning av kvinner versus menn viser i utgangspunktet at dersom vi vet en del om regler og lederens organisering av ledelsesprosessen, kan vi også si en del om hvordan kompetansemedarbeidere reagerer på lederens måte å lede på, eller om lederen har legitimitet i lys av regler, uavhengig av hvilket kjønn medarbeiderne har. Kjønn spiller med andre ord ingen rolle når det gjelder hvor sterkt gruppene for medarbeiderreaksjoner skiller seg fra hverandre. Og regler er i begge analysene viktige. Ingen variabler bidrar mye mer enn andre til at gruppene for medarbeiderreaksjoner er ulike hverandre. Det er med andre ord ikke statistiske forskjeller mellom kjønnene. Det er heller ikke substansielle forskjeller hva *Regler og organisering av ledelsesprosessen* angår. Det er derfor så langt ikke grunnlag for å generere hypoteser for kvinner versus menn.

Nærmere fokus på gruppesentroidene viser at gruppene for medarbeiderreaksjoner plasserer seg en tanke forskjellig i de to analysene. For kvinner er mønsteret at reaksjonsmåten *opponerende* legger seg lavere langs diskriminantfunksjonen *Regler og organisering av ledelsesprosessen* enn det reaksjonsmåten *oppgitt* gjør. Forskjellene er imidlertid små – så små at kvinner kan se ut til å reagere med å bli oppgitt og opponere omtrent parallelt. Når menn derimot reagerer med å være *oppgitt*, legger denne reaksjonsmåten seg lavere enn det

som er tilfellet for reaksjonsmåten *opponerende* for menn langs diskriminantfunksjonen *Regler og organisering av ledelsesprosessen*. Det er med andre ord et relativt større spenn i reaksjonsmønsteret hos menn enn hos kvinner, noe som viser at reaksjonsmåtene *oppgitt* og *opponerende* har forskjellige verdier langs funksjonen. For kvinner er de to laveste reaksjonsmåtene sammenfallende. Hovedtendensen er likevel den samme som i det totale datasettet: Forskjellen går mellom *dedikert* i den ene enden av diskriminantfunksjonen og *opponerende* og *oppgitt* i den andre enden. De statistiske forskjellene vurderes samtidig å være for små til at det er naturlig å generere noen hypotese om kjønn i lys av regler. Det kan heller ikke vises til substansielle forskjeller.

Hvordan forskjellige personers profesjoner og kjønn påvirker medarbeiderreaksjonene ut fra regler og lederens organisering av ledelsesprosessen, kan diskuteres i lys av hva som er overveiende fornuftige og konsekvente måter å handle eller reagere på i lys av forskjellig bakgrunn og utdanning. Derfor kan modellen for *Medarbeiderreaksjoner* og fornuftige måter å reagere på regler og lederens organisering av ledelsesprosessen på, knyttes opp mot identitet og kontekst (March og Olsen, 1989).

En innfallsvinkel til forståelsen av identitet og kontekst er å fokusere på individualisering. Alternativt kan utvikling av identitet sees på som en sosialiseringssprosess der relasjoner og roller defineres med utgangspunkt i de rammer man eksisterer innenfor. Man lærer passende koder til definerte situasjoner. Både utdanningssystemer, oppdragelse og strukturer krever tid til å lære passende situasjonskodeks og passende tilbakemelding på kodene. I et sosialiseringsperspektiv er med andre ord identitet adoptert og pålagt mer enn oppdaget og funnet på. I et slikt perspektiv ser en for seg at handlinger er utgått fra tillærte forpliktelser, ansvar eller hensyn til andre. Man bygger en egen forståelse av seg selv ved å bruke sosialt baserte distinksjoner. En samling med individer definerer og løser med andre ord problemer ved å utvikle egne regler og holdninger. Disse reglene og holdningene er organisert i form av sosiale roller og identiteter som individet formes ut fra. Det å være for eksempel en god lege betyr å kjenne til, akseptere og følge et utvalg sosialt konstruerte og opprettholdte regler blant medisinerer som i stor grad kontrollerer individets atferd. Mennesker ser med andre ord ut til å internalisere roller og regler som de klarer å følge og leve opp til, på en effektiv måte. Profesjonelle som føler seg kompetente i sin profesjon, vil med stor sannsynlighet internalisere normer til profesjonen. Det er nemlig en hverdagslig observasjon at atferd er hemmet eller diktert av kulturelle imperativ og sosiale normer. Handling er ofte basert mer på å identifisere den normativt passende atferden enn på å kalkulere og beregne hva man kan forvente å få igjen fra alternative valg. Vi følger med andre ord ofte den gruppe-logikken som gjelder. Som March og Olsen (1989:23) skriver: "Rules, including those of various professions, are learned as catechisms of expectations. They are constructed and elaborated

through an exploration of the nature of things, of self-conception, and of institutional and personal images.” Å beskrive atferd som drevet av regler er med andre ord å se på handling som en matching av situasjonen til de krav som stilles til den enkelte. Terminologien består i større grad av aktelse og forpliktelse, altså ”logic of appropriateness”, enn av ”logic of consequentiality”. Det ser nemlig ut til at institusjonaliserte rutiner følges selv når det ikke er opplagt at det er i en persons egeninteresse å gjøre det. Selv i ekstremt pressede situasjoner handler individer tilsynelatende heller på basis av passende regler enn såkalt rasjonelle konsekvensanalyser (Geertz, 1980; Lundquist, 1988). I tillegg er individer tilbøyelige til å se på sin egen og sine venners identitet som viktigere enn andres.

I et individualiseringsperspektiv – der en ser for seg at handlinger utgår fra selvpålagte standarder og selvvalgte roller og regler – ville man derimot være mer tilbøyelig til å være tro mot særegne individuelle mål og ønsker, istedenfor å være tro mot viktige relasjoner og kulturelle forventninger. Et individualiseringsperspektiv versus et sosialiseringperspektiv viser til forskjeller som kan være viktige, men som i utgangspunktet kun sier noe om forskjellige ideologier. De fleste studier av identitetsforming viser at det er en interaksjon mellom en individualiseringsprosess og en tilhøringsprosess (Tajfel, 1982; Hatch og Schultz, 2002; March, 1994).

På bakgrunn av dette kan man hevde at forskjellige profesjoner vil reagere på lederens måte å lede på gjennom bruk av regler og organisering av ledelsesprosessen ut fra hvilken profesjon de selv tilhører, og om lederen representerer samme profesjon som en selv eller ikke. Samtidig vil enkelte hevde at det for eksempel i sykehus er tendenser til at leger implisitt arbeider ut fra et individualiseringsperspektiv, mens sykepleiere implisitt arbeider ut fra et sosialiseringperspektiv. Dette kan bety at sykepleiere i større grad enn leger er villige til å følge lederes bruk av forskjellige regler. Innfallsvinkelen belyser at sykepleiere eventuelt ikke styres kun av en individorientering og reagerer negativt når konsekvenslogikker eller hva som er passende skyves på eller utfordres. Det vil imidlertid være for bastant å påstå at leger ikke styres av sin gruppe gjennom profesjon. Legene er riktignok nøye med å understreke at de er ansvarlige for sitt eget arbeid og opptrer selvstendig, at de har et medisinskfaglig ansvar – men de er samtidig underlagt en meget streng gruppe logikk eller arbeidskodeks. Det hersker en sterk indre justis (Mjaaland, 2003).

Teoretiske bidrag om identitet og kontekst kan med andre ord være fruktbare teoretiske inntak til det mønsteret som spores og antydes i analysene. Det er antydninger til forskjeller mellom profesjonene og kjønn som det kan være interessant å forfølge. Et annet teoretisk bidrag er spillteori. Spillteori ser på hvordan man reagerer forskjellig på forskjellige regelsett i forskjellige situasjoner. Det kan derfor være mulig å forsøke å endre arbeidskodekser ved å

omskrive reglene og tydeliggjøre dem gjennom "den psykologiske kontrakten". Både viktigheten av regler og muligheten til å endre reglene er ifølge spillteori undervurdert (Brandenburger og Nalebuff, 1995). Det vil være utfordrende å endre spillreglene. Det er imidlertid mulig både i et individualiseringsperspektiv og et sosialiseringperspektiv å endre reglene og måter ledelsesprosessene organiseres på, og dermed muligens endre reaksjonsmåtene hos medarbeidere. Dette kan bidra til endring i lederlegitimiteten.

Det er mulig kvinner og menn opparbeider forskjellig identitet på samme måte som forskjellige profesjoner, og at dette er bakgrunnen for nyanseforskjellene i reaksjonsmønster. Identiteter er sosialt konstruerte kontrakter, motiver og erkjennelser som henger sammen med organisatoriske regelstrukturer og kontekster. En samling av slike forpliktelser kontrollerer altså i stor grad hvordan vi handler og agerer. Samtidig har den enkelte av oss mange forskjellige identiteter som vi bruker i forskjellige sammenhenger. Det å være en person er en samling av ufullstendige integrerte identiteter. Vi har et sett av forskjellige måter å fremstille oss på som skifter etter som situasjoner skifter. Jakten på hva som er passende, handler om å eksperimentere med eksisterende og nye identiteter, uoverensstemmelser og oppdagelser av en selv i forskjellige kontekster. Derfor kan vi i utgangspunktet skifte i måter å reagere og agere på. I tillegg er regler både avhengige og uavhengige av individuelle aktører som utfører dem. Regler er derfor i stand til å overleve betraktelige forandringer hos individene. Regler er med andre ord til en viss grad kodifiserte og rommer dermed et avtalt system, men kodifiseringen er ofte ufullstendig. Inkonsekvensene er felles. Det betyr at ettergivenheten eller føyeligheten med en hvilken som helst regel ikke er automatisk. "Rules are constructed by a process that sometimes encourages ambiguity." (March og Olsen, 1989:24) Man kan med andre ord mikse identiteter, og kan dermed ikke ta for gitt hvordan individer vil handle. Det vil for eksempel ikke være gitt hvordan en kvinnelig medisinær mener regler bør brukes eller opplever lederens bruk av regler. Om identitet i hovedsak er bygd langs en kjønnsdimensjon eller en profesjonsdimensjon, vil med andre ord i en diskusjon av de to ikke være klart. De statistiske forskjellene i delanalysene er uansett så små at det ikke er naturlig å etablere eksplisitte hypoteser. Det er heller ikke substansielle begrunnelser for å gjøre det. Forskjellene er samtidig eksplisitt påpekt siden det avtegner seg noe variasjon i mønsteret ved profesjoner og ved kjønn. Hovedtendensene er imidlertid sammenfallende i samtlige analyser, der reaksjonsmåten *dedikert* versus *opponerende* og *oppgitt* utgjør hovedtendensen.

## 8.5 Oppsummering

Hovedfunnene i analysene er diskutert og hypoteser er generert der det er naturlig. Hovedfunnene er for det første at regler i seg selv er viktige, og at regelfølgning mer allment, ikke bare regler, er viktig for lederlegitimitet. For det andre er fokus rettet mot et mønster som viser at regler skaper positiv oppslutning om lederens måte å lede på i særlig grad dersom

kompetansemedarbeidere selv opplever eget bidrag som positivt og viktig. Det er generert hypoteser om funnene.

Til slutt er det påpekt at selv om hovedmønsteret skiller mellom dedikert reaksjonsmåte på den ene siden og opponerende og oppgitt reaksjonsmåte på den andre siden langs funksjonen *Regler og organisering av ledelsesprosessen*, er det samtidig antydninger til variasjon i mønsteret for profesjoner og mønsteret for kjønn langs funksjonen. Forskjellige innfallsvinkler er diskutert i et forsøk på å forklare hvorfor disse sammenhengene muligens er til stede. Det er samtidig så små forskjeller at det ikke har vært naturlig å generere hypoteser om profesjon og kjønn.

I kapittelet som følger, fokuseres det på hvilken relevans og hvilke begrensninger avhandlingen har. Forslag til videre forskning er også i fokus.





## 9 Konklusjoner og implikasjoner

I avslutningskapittelet er hensikten å trekke frem konklusjoner samt diskutere implikasjoner. Først oppsummeres resultatene i avhandlingen, og det drøftes hvilken relevans og nytte resultatene kan ha for teori og praksis innen ledelse. Deretter behandles begrensninger i studien relatert til fenomen, datainnsamling, design og kontekst for undersøkelsen. Til slutt eksponeres forslag til videre forskning.

### 9.1 Resultatene i avhandlingen

Formålet med avhandlingen er å utforske i hvilken grad kompetansemedarbeideres reaksjoner på lederens måte å lede på påvirkes av regler og lederens organisering av ledelsesprosessen ved bruk av regler. Antagelsen er at hvordan kompetansemedarbeidere reagerer på dette, har betydning for i hvilken grad medarbeiderne bidrar hensiktsmessig og engasjert i organisasjonen. Kompetansemedarbeideres reaksjon på lederens måte å lede på gjenspeiler lederens legitimitet. I studien refererer lederlegitimitet til i hvilken grad medarbeidere opplever at ledere fortjener å gi retningsanvisning og faktisk har innflytelse på dem. Lederlegitimitet er derfor her forstått som i hvilken grad lederen evner å anvende posisjon og øvrig makt på en måte som kompetansemedarbeidere anerkjenner, finner rettmessig og faktisk påvirkes av. Dette er det ikke skrevet spesielt mye om selv om fenomenet lederlegitimitet er diskutert implisitt i ledelseslitteraturen og i tilgrensende områder.

Det er derfor naturlig å fokusere på begrepet lederlegitimitet. For det første et fokus på hva begrepet består av, men også på eventuelle forklaringsmekanismer for fenomenet. I studien er det regler og lederens organisering av ledelsesprosessen som er den aktuelle forklaringsmekanismen for lederlegitimitet. Innfallsvinkelen kan sies å være et bidrag i seg selv fordi det heller ikke er skrevet spesielt mye om regler og lederens organisering av ledelsesprosessen ved bruk av regler innen ledelseslitteraturen. De teoretiske innfallsvinklene til denne tematikken i undersøkelsen er blant annet institusjonell teori (March og Olsen, 1989; March, 1994) og prosedyrere rettferdighet ((Thibaut og Walker, 1975; Leventhal, 1980; Tyler, 1989; Tyler og Lind, 1992; Kim og Mauborgne, 1997). Tilnærmingen som er anvendt, kan sies å være eklektisk fordi fenomenet regler anvendt i ledelse her er satt sammen av flere forskjellige bidrag. Hensikten har altså ikke vært direkte å teste konkrete modeller eller teorier, men å bygge en konseptuell modell som gir mulighet for å forsøke å finne et mønster på om variasjon i regler og lederens bruk av regler bidrar til variasjon i kompetansemedarbeideres reaksjoner på lederens måte å lede på, altså bidrar til lederlegitimitet.

Hovedspørsmålet som er utforsket, er følgende: Er det tendenser til at inndelingen i medarbeiderreaksjoner forstått som lederens legitimitet, uttrykker seg i forskjellige grupper når det gjelder forskjellige regler og lederens organisering av ledelsesprosessen ved bruk av reglene? Spørsmålet er delt inn i følgende underpunkter: For det første: Er det tendenser til at gruppene for medarbeiderreaksjoner skiller seg fra hverandre når det gjelder forskjellige former for regler og lederens organisering av ledelsesprosessen ved bruk av dem? For det andre med hensyn til tendenser: Hva bidrar til at gruppene skiller seg fra hverandre? Og for det tredje: Hvordan skiller gruppene for medarbeiderreaksjoner seg fra hverandre?

Én såkalt signifikant diskriminantfunksjon påvises, og i samtlige analyser er det tendenser til klare skiller i medarbeiderreaksjoner forstått som lederlegitimitet. Det vil si at studien viser tendenser til at dersom vi vet noe om regler og lederens organisering av ledelsesprosessen, kan vi i lys av denne studien si noe om tendensene til hvordan kompetansemedarbeidere reagerer på lederens måte å lede på, og om lederlegitimitet. Alle variablene gir selvstendige bidrag, og ingen særlig mer enn andre. Regler er i studien i seg selv viktige. I samtlige analyser plasserer reaksjonsmåten *dedikert* seg høyest og reaksjonsmåten *ufokusert* seg nest høyest langs diskriminantfunksjonen. I den andre enden av diskriminantfunksjonen plasserer reaksjonsmåtene *opponerende* og *oppgitt* seg – men i et noe varierende mønster. Hovedtendensene er imidlertid sammenfallende i samtlige analyser i denne studien: Det er regelfølgning mer allment, og ikke bare regler, som ser ut til å være viktig for lederlegitimitet. Tendensene danner basis for et bidrag i avhandlingen.

## 9.2 Bidrag – teori og praksis

Teoretiske bidrag eller implikasjoner for teori dreier seg blant annet om hvorvidt det er mulig å generalisere resultatene fra en empirisk arena til et generelt teoriplan. I avhandlingen er det utviklet en generell modell for en mulig sammenheng mellom regler og lederens anvendelse av regler og medarbeideres reaksjoner på dette. Denne studien er imidlertid eksplorativ og gir i denne omgang ikke generaliserbare resultater. Dermed gis det heller ikke bidrag til det generelle teoriplanet. Først etter at en hypotesetestende analyse er gjennomført, vil resultatene eventuelt ha relevans for andre anvendelsesområder. Resultatet som nå foreligger, sier kun noe om et mønster og tendenser avdekket gjennom modellen slik den er beskrevet i avhandlingen. Resultatene har med andre ord relevans i kraft av tendenser i tre avdelinger ved to sykehus som må testes videre. Resultatet har dermed ikke gyldighet på andre empiriske arenaer enn i den konkrete populasjonen.

Et kompliserende element for en eventuell hypotesetest er at universitetssykehus er innfløkte og sammensatte organisasjoner med overlappende ansvarsområder, uklare strukturer, klare profesjonshierarkier og mangefasetterte interessestrukturer. Sykehus organisert i helseforetak

har også et innslag av offentlig engasjement. Gjennom politiske beslutninger og ordninger kan myndighetene til en viss grad legge føringer på sykehusenes virksomhet også etter overgangen til helseforetak. Dette vil medføre at resultatene fra eventuelle fremtidige hypotesetester kan være vanskelige å rendyrke, og dette vil kunne ha betydning for resultatenes generaliserbarhet og implikasjoner for teori. Samtidig vil det være viktig å gjennomføre hypotesetester i lys av modellen, også i så kompliserte organisasjoner som universitetssykehus.

Resultatene fra den undersøkende analysen i denne studien viser mønstre som er interessante, og som det er fruktbart å gå videre på. Det kan derfor konkluderes med at det er behov for mer forskning der hypoteser testes, gjerne på forskjellige empiriske arenaer. Samtidig kan det være behov for å bearbeide begrepene i den konseptuelle modellen og eventuelt utvikle bedre operasjonaliseringer av variablene. Dette vil samlet styrke mulighetene til å gjennomføre falsifiserbare hypotesetester.

### ***9.2.1 Teoretisk bidrag – litteratur om lederlegitimitet***

Et bidrag i avhandlingen er et eklatant fokus på fenomenet lederlegitimitet. Dette er i seg selv et tilskudd fordi begrepet ikke i særlig grad tidligere eksplisitt er diskutert i tilknytning til ledelse og heller ikke til medarbeiderreaksjoner. Det er vanskelig å vise til enkelte teoretiske perspektiver som fundament for fenomenet lederlegitimitet og dermed for den etablerte modellen. Jeg velger derfor å diskutere eventuelle bidrag til ledelseslitteraturen i lys av lederlegitimitet generelt, istedenfor enkelte konkrete teorier innenfor ledelseslitteraturen.

Det eksisterer en diskusjon fra 1960-tallet om autoritet. Autoritet er forstått som legitim makt lederen er tilskrevet. Utgangspunktet for den aktuelle diskusjonen om autoritet er i hvilken grad posisjonsmakt skal forstås som den legitime makten, og om det kun er denne formen for makt som skal tilskrive en person autoritet, eller om autoritet også bør forstås på andre måter og i kraft av andre mekanismer. Bidraget i denne avhandlingen retter fokus mot et perspektiv der det er medarbeideres reaksjoner på lederens måte å lede på som gjenspeiler lederens legitimitet. Lederlegitimitet er en kredittverdighet som kan tilføres lederen av medarbeidere. Det handler ikke nødvendigvis kun om hvilken posisjon en leder har, men også om hvordan lederen bruker makten sin gjennom ledelse, og hvordan medarbeideren reagerer på denne ledelsen. Posisjon blir mer forstått som én aktuell forklaringsmekanisme for lederens legitime makt, slik som regler i avhandlingen også omtales som én aktuell forklaringsmekanisme. Fordi bidraget her tar utgangspunkt i medarbeiderreaksjoner som noe som gjenspeiler lederens legitimitet, og lederskapet dermed har betydning for hvordan medarbeiderne reagerer, har en naturlig innfallsvinkel vært et nærmere fokus på definisjonen av ledelse. Ledelse er forstått som å bidra til organisasjonens mål gjennom andre og i relasjon med andre.

Definisjonen rommer en målkomponent og en atferdskomponent. Dette tar til dels opp utviklingen fra tidligere ledelsesperspektiver der ledelse ble forstått langs to dimensjoner, nemlig oppgaveorientering og relasjonsorientering, men der ledelse samtidig også er forstått som et samspill mellom leder og medarbeider (Northouse, 1997). I avhandlingen synliggjøres imidlertid et mønster som viser at atferdskomponenten og målkomponenten inngår i en felles dimensjon som handler om opplevelsen av lederens måte å lede på. I tillegg synliggjøres ytterligere en dimensjon utgått fra målkomponenten som poengterer at medarbeideres opplevelse av selv å bidra også er av betydning for kompetansemedarbeidere (jf. tabell 4.2, som viser faktoranalyse av de tre dimensjonene som er begrepsfestet ut fra målkomponenten og atferdskomponenten). Tilliten som bygges, og som brukes og utvikles aktivt i lys av fenomenet lederlegitimitet, kan imidlertid med fordel i større grad eksplisitt diskuteres i ledelseslitteraturen. Det kan for eksempel gjøres gjennom å fokusere på begrepet tillit i relasjon til lederlegitimitet, men det kan også gjøres gjennom nærmere studier av makt, forskjellige former for makt og hvordan makten legitimeres i tillegg til og utover den posisjonen ledere har. Makt i organisasjoner har ikke vært tilstrekkelig vektlagt i ledelses- og organisasjonslitteraturen (Hardy, 1995). Pettigrew (1977) hevder at en viktig årsak til at det er få empiriske studier av makt i organisasjoner, er at det er vanskelig å få tilgang der en kan studere denne typen prosesser. En innfallsvinkel kan imidlertid være via medarbeiderne i organisasjonen, selv om dette ikke er noen garanti for at man får inngrep med de egentlige maktprosessene som eventuelt foregår.

Fullspektrumsmodellen til Bass (1998) (se avsnitt 3.4) inkluderer forskjellige tilstøtende og interessante aspekter lederen bør være bevisst i sin relasjon til medarbeidere, men begrepene og modellen diskuteres ikke ut fra medarbeidernes perspektiv i kraft av lederens legitimering av makt. Det er med andre ord i større grad behov for å studere det løpende samarbeidet mellom ledere og kompetansemedarbeidere, og skape grunnlag for arenaer der kompetansemedarbeidere frivillig yter fra sin kompetanse og bidrar med sine kunnskaper på en så kreativ måte som mulig. Slike studier kan gjøres i lys av en diskusjon om makt og legitimering av makt, men også i lys av de forskjellige dimensjonene som inngår i begrepet ledelse, og et nærmere fokus på lederlegitimitet gjennom disse (Stogdill, 1963; Katz og Kahn, 1951; Bass, 1998).

En vanlig tilnærming til studier av ledelse har vært et fokus på ledereffektivitet gjennom studier av lederen og forventninger til lederen. Innfallsvinkelen i denne studien er at medarbeideren spiller en sentral rolle når forpliktelser ved lederens handlinger skal defineres og forankres. Spesielt med tanke på at ledelse er definert som å bidra til organisasjonens mål gjennom andre og i relasjon med andre, vil en slik innfallsvinkel være sentral. Lederrollen er kartlagt i stort omfang, mens den andre delen i leder-medarbeider-relasjonen i lys av

ledelsesfenomenet ikke har vært gjenstand for like stor oppmerksomhet (Hollander, 1993). Det vises blant annet til at det ikke er mange studier som for eksempel belyser at kompetansemedarbeidere er selvstendige aktører som tar beslutninger som ikke nødvendigvis er påvirket av hva lederen mener eller gjør (Thody, 2003). I så måte er denne studien et bidrag i retning av et større fokus på medarbeideren der en utforskning av medarbeideres reaksjoner på lederens måte å lede på ansees som helt sentralt hva lederlegitimitet, måloppnåelse og effektivitet angår.

### ***9.2.2 Teoretisk bidrag – litteratur om regler som forklaringsmekanisme for lederlegitimitet***

Ifølge enkelte studier er kompetansevariabelen sentral hva lederens legitimitet angår. Lederens kompetanse har vært en mekanisme som i særdeleshet har bidratt til å legitimere lederes makt, rolle og posisjon, selv om fokus ikke eksplisitt har vært på lederlegitimitet eller på kompetansemedarbeidere. Medarbeidere kan altså se ut til å støtte opp om ledere som er kompetente diskusjonspartnere, som kan faget sitt, og som har en god oversikt over den faglige arenaen.

En annen mekanisme er personlige egenskaper som kommunikative evner og såkalt karisma. Dette er en dimensjon som i flere studier kan sies å bidra til å forklare lederlegitimitet, selv om ikke begrepet og fenomenet lederlegitimitet eksplisitt diskuteres. Karisma, transformerende egenskaper og kommunikative evner som forklaringsmekanisme for ledereffektivitet er det skrevet mye om selv om fokus ikke nødvendigvis er på kompetansemedarbeidere.

Medarbeidere kan også handle på bakgrunn av insentiver og belønningssystemer. Medarbeidere er opptatt av denne typen systemer, og lederens myndighet over systemene bidrar til å legitimere lederens rolle og makt overfor både kompetansemedarbeidere og medarbeidere generelt.

Regler, som Weber tidlig skrev om, er imidlertid ikke verken generelt eller som forklaringsmekanisme for lederlegitimitet særlig problematisert (Weber, 1947). I hvert fall ikke eksplisitt. Eksistensen av regler er omtalt av enkelte (Bass, 1989; Graen og Uhl-Bien, 1995), bruken av regler er belyst innenfor institusjonell teori (March og Olsen, 1989; March, 1994), og selve opplevelsen av regler er belyst av prosedyrerettferdighetsperspektiver som i utgangspunktet oppstod innenfor studier av rettferdige rettergangsprosesser (Thibaut og Walker, 1975; Kim og Mauborgne, 1998). I denne studien er imidlertid alle tre dimensjonene samlet i definisjonen av begrepet regler nettopp med tanke på at regler som en forklaringsmekanisme for lederlegitimitet ikke kun består av hvorvidt regler finnes. Det vil også ha betydning for kompetansemedarbeidere om regler er utbredt, og hvordan de brukes,

og det vil være av betydning hvordan selve regelbruken oppleves. Tendenser i studien gjennom faktoranalysen peker i retning av at begrepet regler er flerdimensjonalt hva mekanismer som kan forklare lederlegitimitet angår. Regler kan derfor inngå i det Colbjørnsen (1995) kaller minimumshierarkiet, som består av et sett regler som skal sikre at overordnede mål blir ivare tatt gjennom interne relasjoner som også handler om tillit. Mønsteret som avdekkes i denne studien, kan dermed sees i lys av Colbjørnsens teori.

### **9.2.3 Konsekvenser for praksis**

Det kan også trekkes ut praktiske implikasjoner fra studien.

Det at studien retter fokus mot kompetansemedarbeidere på avdelingsnivå i sykehus, kan bidra til å lese tendenser eller mønstre på ledelse som fenomen og deretter utvikle det, også på dette nivået i sykehus. Denne studien viser et mønster i retning av at medarbeiderreaksjoner blant kompetansemedarbeidere ikke i større grad skiller seg fra hverandre når det gjelder regler og lederens organisering av ledelsesprosessen ved bruk av dem. Studien viser også tendenser til at regler i seg selv har betydning. Forskjellige former for regler har betydning, og både utbredelsen og eksistensen samt bruken og opplevelsen av bruken er viktige dimensjoner. Implikasjoner for praksis kan derfor bestå i at forståelsen av ledelse generelt og ledelsesutviklingen spesielt retter fokus mot blant annet regler som forklaringsmekanisme når og dersom lederlegitimitet er et tema. Fokuset kan i særdeleshet være viktig på avdelingsnivå i sykehus siden det er der hovedtyngden av medarbeiderne arbeider.

Universitetssykehusene spesielt, men også andre mindre sykehus, står overfor store og omfattende endringsprosesser når det gjelder organisering og ledelse (Ot.prop. nr. 66 (2000–2001)). I endringsprosessene er fokus blant annet rettet mot overgangen til enhetlig ledelse og det store antall ledere på linjeledernivå som daglig driver arbeidet i sykehusene fremover sammen med andre medarbeidere. I lys av en slik innfallsvinkel vil det derfor være av betydning for praksis å være klar over tre ting. For det første kan regler ha betydning for kompetansemedarbeidernes måter å reagere på ledelse på, på tross av påstander om at autonomi og selvledelse er fruktbart og nærende. Det kan med andre ord bli legitimt å anvende regler på tross av dystre signaler om begrepet regler. For det andre er regler et sammensatt begrep som består av mer enn kun eksistensen av regler. Regelbruken mer allment ser med andre ord ut til å være av betydning. For det tredje står ledelse i sykehus som kompetanseorganisasjon overfor endringer og utfordringer som handler om makt, posisjonering og forskjellige legitimeringsmekanismer som virker sammen og om hverandre. Derfor kan med fordel denne typen drøftelser utdypes. For praksis kan det være av betydning å bli gjort kjent med at kompetansemedarbeidere kan reagere forskjellig på lederens måte å lede på, og at reaksjonene kan ha betydning for lederens legitimitet. Det kan i kjølvannet av dette være betydningsfullt å bli kjent med at lederlegitimitet er et sammensatt og

flerdimensjonalt fenomen. Konsekvenser for praksis indikerer at dersom ledere ønsker å ta fenomenet ledelse på alvor, kan både dimensjonen om lederens måte å lede på og dimensjonen om medarbeideres opplevelse av eget bidrag bearbeides, operasjonaliseres og utvikles i organisasjonen.

En fjerde implikasjon er at målformuleringer og operasjonalisering av mål og delmål i større grad bør anvendes. Det å arbeide målrettet vet vi fra tidligere studier er motiverende. Mønsteret som avdekkes i denne studien, presiserer imidlertid hvor viktig det er at medarbeidere arbeider etter mål. Verktøyet bør derfor anvendes mer eksplisitt og offensivt. Imidlertid viser mønsteret i studien tendenser til at det kan ha liten hensikt med målrettethet hvis ikke kompetansemedarbeiderne også har en positiv relasjon til en tydelig leder eller ledelse. Implikasjonene handler derfor om hvor viktig samspillet mellom en målkomponent og en atferdskomponent egentlig er, og om at organisasjoner kan være tjent med å tenke og praktisere ledelse som et flerdimensjonalt fenomen. Praktiske implikasjoner for ledelse kan derfor være å tydeligere arbeide med hva det aktuelle målet eller målene i organisasjonen eller enhetene er, men samtidig arbeide med ledelsesutvikling og lederutdanning slik at ledere virkelig blir i stand til å operasjonalisere og iverksette ledelsesbegrepet, og medarbeidere presumptivt opparbeider en positiv opplevelse av lederens måte å lede på både i lys av mål og atferd.

Samtidig kan det være av betydning for praksis å være oppmerksom på at det finnes flere forklaringsmekanismer for lederlegitimitet der regler kun er én av mekanismene. En konsekvens er at variasjon mellom rasjonell kontroll og normative styringsmidler kan bli et viktig moment for ledere å bli minnet om (Barley og Gideon, 1992). Lederlegitimitet ser ut til å kunne etableres og opprettholdes ved å bruke forskjellige regler på forskjellige måter og langs forskjellige dimensjoner, avhengig av kontekst. Og regler som forklaringsmekanisme kommer eventuelt i tillegg til andre forklaringsmekanismer som posisjonsmakt, fagkompetanse, belønningssystemer og personlige egenskaper som kommunikative evner, personlig utstråling og engasjement. Implikasjoner for praksis vil derfor være å være bevisst for det første at det finnes mekanismer som påvirker legitimering av makt, og for det andre hvordan noen av disse mekanismene kan læres og utvikles.

En femte implikasjon er at mønsteret for regler og lederens bruk av regler kan formidle noe av nødvendigheten med å inngå kontrakter mellom ledere og medarbeidere. Slike kontrakter bør, når de tas i bruk, være forpliktende mellom partene selv om det ikke betyr at det er snakk om kontrakter som skal løses gjennom rettsvesenet. Forpliktelsene må imidlertid være tydelige og operasjonaliserte fordi i motsatt fall vil det ikke innebære noen form for reell forpliktelse, og det vil dermed være liten grunn til å ta dem på alvor. Samtidig må det være en nennsom bruk

av formaliserte kontrakter der ledelsen må være bevisst at for stor grad av kontraktbaserte forpliktelser kan gjøre samarbeid kontraproduktivt og utgjøre en kime til at uformelle uforutsette regelsett kan vokse frem. En implikasjon er med andre ord klok bruk av forpliktende kontrakter på flere nivåer i sykehus. En mer konkret og eksplisitt bruk av kontrakter kan for øvrig bidra til å endre eller ytterligere befeste ønskede gruppekodekser og spilleregler. Regler spiller en sentral rolle i organisasjoner, og både viktigheten av regler og muligheten til å endre reglene er muligens undervurdert (Brandenburger og Nalebuff, 1995). Implikasjoner for praksis vil derfor være å bli gjort oppmerksom på at kontrakter kan være et fruktbart verktøy mellom leder og kompetansemedarbeider, men at kontrakter bør utarbeides i nært samarbeid med den det gjelder, slik at reglene eller oppsettet i kontrakten blant annet blir en mekanisme for lederlegitimitet.

En sjettede implikasjon er at det i lys av regler og viktigheten av dem kan være en idé at ledere anvender regler offensivt for å bygge kultur og iverksette tiltak som skaper gruppeidentitet. Gruppeidentitet kan påvirke i hvilken grad kompetansemedarbeidere er villige til å arbeide for og ivareta overordnede målsettinger, men utvikling og opprettholdelse av gruppeidentitet er en krevende prosess. Når gruppeidentitet er til stede, er imidlertid kompetansemedarbeidere stolte og anser medlemskapet som en viktig sosial identitet. Sosial identifisering øker lysten til å være dedikerte gjennom å kombinere ønsker om individuell målsetting med gruppens verdier og nøkkeloppgaver (Yukl, 1993). Implikasjoner for praksis kan derfor være å arbeide med kulturinnhold og kulturuttrykk i organisasjonen der det utarbeides spilleregler som er synlige, og som danner grunnlaget for konkrete verdier, kvaliteter og "slik gjør vi det her"-tankegang.

### **9.3 Begrensninger**

#### ***Begrensninger – i lys av fenomen***

I studien søkes det etter eventuelle sammenhenger mellom regler og lederens bruk av dem og hvordan medarbeidere reagerer på lederens måte å lede på. En antagelse er at kompetansemedarbeideres reaksjoner sier noe om lederlegitimitet. Utgangspunktet for diskusjonen om lederlegitimitet er definisjonen av ledelse der to komponenter inngår. Det er ikke usannsynlig at kompetansemedarbeideres reaksjoner faktisk sier noe om lederlegitimitet. På den annen side er det vanskelig å måle denne linken. Operasjonaliseringen blir derfor særdeles viktig, og det er godt mulig at det finnes bedre måter å måle lederlegitimitet på enn det som er gjort i denne studien. En begrensning kan derfor være operasjonaliseringen og kombinasjonen mellom medarbeiderreaksjoner og lederlegitimitet på tross av intern validitet gjennom faktoranalyser i avhandlingen. Det kan for eksempel være forskjellige måter å definere ledelse på blant kompetansemedarbeidere; for noen er det lederkompetanse som står sentralt i ledelsesbegrepet, mens det for andre er fagkompetanse. Dataene viser også at



kompetansemedarbeideres oppfatning av lederens bidrag til organisasjonens mål og medarbeideres respekt for lederens måte å lede på legger seg langs en dimensjon. En konsekvens av faktoranalysen kan derfor være at variablene i videre studier vil være tjent med å operasjonaliseres mer presist i lys av profilen som har fremkommet. Det er også en mulighet for at skjevheter i målingene oppstår fordi kompetansemedarbeidere vegrer seg for å svare på spørsmål som omhandler hvorvidt de motarbeider lederen sin, ignorerer lederen sin og er oppgitt over lederen sin. Et siste poeng er at medarbeiderne er bedt om å svare på påstander om opplevelsen av lederens bidrag til organisasjonens mål og opplevelsen av eget bidrag. Dette kan gi skjevheter i dataene fordi det for flere kan være naturlig å forfordele sitt eget bidrag og ikke helt ha oversikten eller tilstrekkelig informasjon om hvordan og i hvilken grad lederen bidrar. Samtidig er dette en eksplorativ studie som nettopp har til hensikt å utforske blant annet lederlegitimitet som fenomen, der innfallsvinkelen som er valgt, er medarbeiderreaksjoner.

Et ytterligere ankepunkt i avhandlingen er at det er overlatt til medarbeidere å vurdere om de synes lederen gjør en god jobb, fordi det er i denne dynamikken begrepet lederlegitimitet aktualiseres. Fordelen med innfallsvinkelen er at medarbeidere er bedt om å ta stilling til hvor godt de mener lederen leder, noe som i prinsippet innebærer at påvirkning av variablene fra andre faktorer holdes unna. Det er medarbeideres oppfattelse og opplevelse som måles. Begrensningene med slike subjektive mål er at det er usikkert om medarbeiderne er kompetente til å evaluere lederens måte å lede på eller har forutsetninger til å mene veldig mye om lederen og lederens måte å lede på. Det er også en mulighet for at det er en rekke andre faktorer kan påvirke variablene, men at medarbeiderne ikke klarer å skille den ene mekanismen fra den andre.<sup>15</sup> At kompetansemedarbeidere ikke nødvendigvis har forutsetninger for å ha kvalifiserte meninger om hvordan lederen leder eller burde lede, kan være årsaken til at kompetansemedarbeidere ikke har vært ytterligere studert og fokusert på i studier av ledelse. Samtidig er denne avhandlingen opptatt av lederlegitimitet fra en innfallsvinkel som nødvendigvis vil bety at kompetansemedarbeideres opplevelse av ledelse og derfor måter å reagere på vil være sentrale. En konsekvens av et slikt resonnement eller perspektiv kan derfor lede fokus og bestrebelse på innsikt mot at medarbeidere i større grad må læres og eventuelt utvikles til å bli ledet. Ledelse handler ikke bare om lederutvikling og faktisk ledelse, men også om å bli ledet, og derfor om utvikling og tilstrekkelig kvalifisering av medarbeidere i så henseende.

---

<sup>15</sup> Ulempen er at en rekke andre faktorer kan forventes å påvirke variabelen. Lederens anvendelse av regler er kun én forklaringsmekanisme for lederens legitimitet. Lederen har også mulighet til å skape oppslutning via generell posisjonsmakt, transaksjonsledelse og nedarvede skikker samt lederkompetanse, annen faglig kompetanse, personlige egenskaper som for eksempel karisma og evne til å anvende såkalt transformasjonsledelse gjennom idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individualisert oppmerksomhet.

Studien er gjennomført i to store og sammensatte kompetanseorganisasjoner. Det er ikke sikkert at regler som forklaringsmekanisme for lederlegitimitet ville gitt samme mønster som det som her er avdekket, i mindre organisasjoner som er mer oversiktlige, eller i andre typer kompetanseorganisasjoner. På den annen side er det heller ikke umulig at nettopp eksistensen og utbredelsen samt regelbruken og opplevelsen av regelbruken også er viktig i mindre organisasjoner. Det er derfor av betydning å gjennomføre studien også i mindre organisasjoner og andre typer organisasjoner for eventuelt å avdekke mønsterets og fenomenets gyldighet.

### ***Begrensninger – i lys av datainnsamling***

Studien bygger på populasjonsdata. Data er hentet gjennom en survey fra seks avdelinger ved de to universitetssykehusene Haukeland og Rikshospitalet. En begrensning ved datasettet er at det ikke er mulig å generalisere på bakgrunn av denne studien siden den ikke bygger på et representativt utvalg. Det betyr at det mønsteret som avdekkes, kun forteller noe om hvordan det så ut på tre avdelinger ved Rikshospitalet og tre avdelinger ved Haukeland da spørreundersøkelsen ble gjennomført. Samtidig kan dette være et fruktbart utgangspunkt for å utforske en modell og se hvordan denne fungerer. Datasettet kan si noe om hvilke tendenser som kan spores, hvordan faktoranalysen av variablene fungerer, og hvilke mønstre som kommer frem. Et utgangspunkt i en eksplorativ studie der hensikten er å spore tendenser, vil med andre ord kunne bidra til fruktbare resultater på tross av at det handler om populasjonsdata. De resultatene som fremkommer, må imidlertid i et videre arbeid bearbeides og i beste fall etableres i en kausalmodell der mulige strenge sammenhenger testes på et representativt utvalg. Muligheten til å gjennomføre falsifiserbare hypotesetester har med andre ord bare startet gjennom denne studien som eksplorerer begrepene, dimensjonene, operasjonaliseringen og mulige sammenhenger.

En annen innfallsvinkel er at studien kunne vært utvidet gjennom en kvalitativ tilnærming via dybdeintervjuer. Kvalitativ metode sammen med kvantitativ metode kan styrke modellen i en eventuell videreføring. Utgangspunktet i denne studien var imidlertid å få en begynnende oversikt, og en spørreundersøkelse ble derfor vurdert som et fruktbart utgangspunkt.

En ytterligere begrensning kan være at enkelte respondenter var skeptiske til anonymiteten på tross av det var understreket at undersøkelsen var navnløs. Påstandene som respondentene ble anmodet om å ta stilling til, handlet om opplevelse av lederen, og dette kan ha medført at noen var redde for å bli gjenkjent og følte at de ble sårbare ved å tydeliggjøre meningene gjennom et spørreskjema. Et par signaler fra respondentene tyder på at dette er tilfellet. Dette kan ha påvirket svarene, og det kan også ha hatt betydning for svarprosenten. Det vil altså si at en

begrensning i studien er at det er mulig det hele og fulle bildet ikke er trukket opp. Likevel er mønsteret som fremkommer, tydelig og det som her er kalt signifikant.

### ***Begrensninger – i lys av design***

Tverrsnittsdesignen som er valgt som et utgangspunkt, er egnet for å måle variasjon og samvariasjon og derfor vurdert å være hensiktsmessig på tross av en eksplorativ tilnærming. Utfordringen med tverrsnittsdesign består i at formell kausalitetstest ikke tillates siden årsak og effekt ikke er separate i tid, og fordi bestemte faktorer ikke kan lukes ut som alternative forklaringer av observerte forbindelser mellom uavhengig og avhengig variabel. I denne studien anvendes ikke den mulige kausale sammenhengen for etterprøving av strenge årsakssammenhenger mellom medarbeiderreaksjoner og de øvrige variablene. Det gjennomføres ikke en formell kausalitetstest. Designen er av en mer utforskende og åpen karakter der hensikten er å undersøke i hvilken grad tendenser til medarbeiderreaksjoner i sammenheng med regler og lederens bruk av disse kan etterspores i materialet. Studien kommer derfor ikke frem til resultater gjennom test av potensielle årsakssammenhenger. Den avdekker tendenser og mønstre.

Nyere analyseteknikker som "structural equation model" (SEM) styrker muligheten til å belyse kausal interferens i samvariasjonsstudier, men teknikken krever forankret teori og presise, velbegrunnede hypoteser. Den utforskende tilnærmingen i denne studien medfører at modellen ikke kan underlegges en så rigorøs test, og SEM er derfor vurdert som et ikke egnet verktøy her. SEM viser imidlertid maksimal tilpasning hva test av konseptuelle modeller angår, og videre forskning bør derfor vurdere å anvende dette verktøyet.

### ***Begrensninger – i lys av kontekst***

To universitetssykehus ble valgt med bakgrunn i at de nye helseforetakene står overfor organisatoriske utfordringer langs flere dimensjoner, der blant annet styringsutfordringer med fokus på leder–medarbeider-relasjonen er sentral. Universitetssykehus er i tillegg sammensatte og komplekse kunnskapsorganisasjoner der medarbeidere har kompetanse innen forskjellige profesjoner og forankring i forskjellige miljøer. Dette åpner for en sammenligning på tvers av organisasjoner, avdelinger og profesjoner samtidig som det er en styrke at de to sykehusene er tilnærmet like helseforetak. Det gjør det lettere å holde noe konstant og få bekreftet eller avkreftet tendenser til mønstre, samtidig som det øker studiens interne validitet. Ulempen er imidlertid at det kun er medarbeidere i seks avdelinger i to organisasjoner, og at dette dermed ikke legger grunnlaget for et representativt utvalg og ekstern validitet.

En annen begrensning er at sykehusene nå har stor endrings- og omstillingsfart. Mye endringsstøy kan påvirke oppfatninger av lederen. Det betyr at de mønstre som i denne

studien er avdekket, muligens kan ha forandret seg allerede, og at det bildet som er avtegnet, ikke lenger stemmer. Rikshospitalet og Haukeland er imidlertid kommet noe forskjellig i endringsprosessene med hensyn til ledelsesstrukturer, ledelsesplattform, ledelsesutvikling og overgangen til enhetlig ledelse. På tross av dette avdekkes mønstre med sammen tendenser ved de to sykehusene. At sykehusene er i endring, kan for øvrig gjøre det ekstra pirrende å eventuelt gjenta studien etter en tid.

En ytterligere begrensning er at sykehusene inngår i helseforetak som er underlagt noe politiske styring. Helseforetakene skal drives etter delvis forretningsmessige prinsipper samtidig som det stilles andre krav til dem enn det som stilles til private organisasjoner. Dette kan ha betydning for effektiviteten i sykehusene der blant annet resultatbaserte belønningsstrukturer ikke er anvendt i videre utstrekning, og der målstrukturer flere steder har vært utydelige og uten konsekvenser ved et eventuelt manglende fokus, samtidig som ansvarsområder har vært overlappende. En begrensning er altså at studien har avdekket et mønster som fort kan forandre seg, men også at politisk styring kan medføre at mønsteret er forskjellig i helseforetak versus private bedrifter. Begrensningene i studien kan bidra til at det spores tendenser for kunnskapsmedarbeidere som viser et annet mønster enn det som er tilfellet for organisasjoner fra privat sektor.

Det er også en mulighet for at kompetansemedarbeidere ved de forskjellige avdelingene i de to sykehusene på grunn av manglende målorientering ikke har hatt en samlet idé om hva målet for avdelingen og organisasjonen egentlig er. Det kan være forskjellige oppfatninger av hva målet for arbeidsoppgavene egentlig handler om. Målet kan være et administrativt effektivitetsmål og det kan være et faglig forankret mål samtidig som ansvarsområder kan være overlappende. Denne uklarheten blir ikke i tilstrekkelig grad fanget opp og utgjør derfor en svakhet ved studien. Samtidig kan det være et viktig mønster i kunnskapsmedarbeideres reaksjoner på lederens måte å lede på som er avdekket, og som det kan være nyttig å være bevisst, uavhengig av om målorienteringen ikke har vært tilstrekkelig entydig, om interne prosesser har medført ytterligere forandringer, eller om organisasjonen er underlagt enkelte politiske styringsprinsipper.

#### **9.4 Forslag til videre forskning**

Studien har som nevnt en eksplorativ tverrsnittsdesign der hensikten har vært å avdekke mulige tendenser som kan etterspores i materialet ut fra den konseptuelle modellen som er bygd. Gjennom faktoranalyse og deretter multippel diskriminantanalyse har mønstre fremkommet og tendenser blitt bekreftet gjennom delanalyser. Videre forskning gjennom testing av hypoteser kan være en naturlig fortsettelse. Ved å trekke et representativt utvalg vil

også gyldighetsområdet utvides og eventuell generaliserbarhet være mulig. Dette ville bidra til å øke den eksterne validiteten.

En panelstudie for å studere eventuell forandring over tid vil også være egnet. Ikke minst fordi ledelse er et generisk fenomen som endres og utvikles i takt med organisasjoner spesielt og samfunnsutviklingen generelt. En panelstudie ville gjøre det mulig å studere hvordan lederlegitimitet som fenomen eventuelt endres over tid. Det ville i en slik sammenheng være spesielt interessant å studere lederlegitimitet før og etter forskjellige endringsprosesser i samfunnet generelt, men også før og etter konkrete eller inkrementelle endringsprosesser internt i organisasjoner som for eksempel sykehus. Er det for eksempel slik at ledere arbeider bevisst med oppgaver og fokus på styring og ledelse av omstillingsprosesser slik at deres legitimitet kan endres og forbedres når organisasjoner opplever endring? Eller er det slik at fokus forsvinner og legitimiteten reduseres? Og er det slik at lederutviklingsprogrammer medfører at medarbeidere opplever endringer ved lederen, og at også lederlegitimiteten endres? Svar på slike spørsmål vil gjøre det mulig å fange opp effekten av lederopplæringsprogrammer på kunnskapsmedarbeiderne, som faktisk er viktige bidragsyttere i arbeidet for organisasjonens mål. Og er det slik at lederskift medfører at kompetansemedarbeideres opplevelse av lederens måte å lede på forandres, og at dette også får betydning for lederens legitimitet og organisasjonens effektivitet? Og i så tilfelle, langs hvilke dimensjoner skjer endringen? Skjer endringen i opplevelsen langs en måldimensjon eller langs en atferdsdimensjon eller begge? Eller eventuelt andre?

Siden fenomenet lederlegitimitet i liten grad er studert eksplisitt, kan den konseptuelle innfallsvinkelen muligens anvendes til videre forskning i forskjellige sammenhenger: Lederlegitimitet forstått gjennom medarbeiderreaksjoner kan for eksempel studeres i lys av både strategiske prosesser og interne endringsprosesser som ikke nødvendigvis er strategisk forankret. Regler som et flerdimensjonalt begrep kan også være en innfallsvinkel til videre forskning hva endringsprosesser og legitimering av disse angår. Er det slik at etablering og deretter bruk av regler vil ha betydning for hvordan endringsprosessene forløper, og hva utfallet blir? Og er det slik at ledere gjennom endringsprosesser kan utvikle eller påvirke lederlegitimiteten gjennom bruk av regler? I offentlig sektor generelt og i sykehus spesielt der endringer og omstillinger av strukturer, styring og ledelse nå er store, vil denne typen tilnærminger være mulig.

En annen problemstilling er at fokus på lederlegitimitet kan overføres til andre arenaer enn leder–medarbeider-arenaen og andre deler av en hierarkisk inndeling. Er det for eksempel mulig at kunde–leverandør-relasjonen internt i eller eksternt mellom organisasjoner faktisk også er preget av tillit som kan belyses gjennom de samme mekanismene som er trukket opp

gjennom fokus på lederlegitimitet og mekanismer som kan forklarer fenomenet? Spørsmålet om hvorvidt lederlegitimitet er viktig både i store og små organisasjoner, og om det er forskjell på hva som bidrar til at lederlegitimitet har effekt, kan også være en innfallsvinkel. Prinsipal-agent-teori viser til flere nivåer av forskjellige relasjoner. De forskjellige nivåene og hvordan prinsipalen opptrer i lys av fenomenet lederlegitimitet, kan være ytterligere en fruktbar innfallsvinkel.

I så henseende kan det være nyttig å tenke på at ledelse også handler om å bli ledet, og at organisasjoner muligens ville være tjent med at medarbeidere fikk større innsikt i ledelse som fenomen samt innsyn i og kompetanse om nødvendigheten og logikken i både ledelse og organisering. Er det muligens slik at medarbeideres reaksjoner på lederens måte å lede på og dermed lederens legitimitet endres dersom medarbeidere får større innsikt i hva ledelse handler om, gjennom refleksjon og læring av denne typen mekanismer? Dette kan være enda en viktig og fruktbar innfallsvinkel til videre forskning.

# Litteraturliste

Bang, H. (1995): *Organisasjonskultur*. Oslo: Tano.

Barber, J.D. (1966): *Power in committees: An experiment in the government process*. Chicago: Rand McNally.

Barley, S. og Gideon, K. (1992): Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science quarterly* 37:363–399.

Barnard, C.I. (1938): *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Barnard, C.I. (1948): *Organization and management*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Bass, B.M. (1960): *Leadership, psychology, and organizational behaviour*. New York: Harper.

Bass, B.M. (1985): *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B.M. (1990): *Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, Research Managerial Applications*. 3<sup>dje</sup> utg. New York: The Free Press.

Bass, B.M. (1998): *Transformational Leadership. Industry, Military and Education Impact*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B.M. og Avolio, B.J. (1993): Transformational leadership. A response to critiques. I: M.M. Chemers og R. Ayman (Ed.): *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. (pp. 49–80). New York: Academic Press.

Beetham, D. (1991): *The Legitimation of Power*. London: Macmillan.

Bennis, W.G. og Nanus, B. (1985): *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.

Blau, P.M. (1964): *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.

Bollen, K. og Lennox, R. (1991): Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective. *Psychological Bulletin*, vol. 110, no. 2:305–314.

Brandenburger, A.M. og Nalebuff, B.J. (1995): The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy. *Harvard Business Review*, July–August 1995.

H.M. Brass og Burkhardt, M.E. (1993) Potential power and power use: An investigation on structure and behaviour. *Academy of Management Journal*, 36:441–470.

Bryman, A. (1992): *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.

Burns, J.M. (1978): *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Burns, T. og Flam, H. (1987): *The Shaping of Social Organization*. London: Sage.
- Cattell, R.B. (1966): The scree test for the number of factors. *Multivariate Behavioral Research*, 1:245–276.
- Chaleff, I. (1995): *The courageous follower: Standing up to our leaders*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Choi, Y. og Mai-Dalton, R.R. (1998): On the leadership function of self-sacrifice. *Leadership Quarterly*, 9(4), 475–501.
- Choi, Y. og Mai-Dalton, R.R. (1999): The model of followers' responses to self-sacrificial leadership: An empirical test. *Leadership Quarterly*, 10(3), 397–421.
- Christensen, T. (1991): *Virksomhetsplanlegging. Myteskaping eller instrumentell problemløsning?* Oslo: Tano.
- Churchill, G.A. (1979): A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, XVI (February), 64–73.
- Clegg, S.R., Hardy, C. og Nord, W. (1996): *Handbook of organization Studies*. London: SAGE Publication.
- Colbjørnsen, T. (1995): *Reisen til markedet. Organisasjonsutforming for økt konkurranse*. 2. utgave. Otta: Tano.
- Colbjørnsen, T. (2003): *Fleksibilitet og forutsigbarhet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Colbjørnsen, T., Drake, I. og Haukedal, W. (1999): Lederutfordringer ved årtusenskiftet. I *AFF, FagBulletin*, Mars 1999. Vol. 1, nr. 1.
- Colbjørnsen, T., Drake, I. og Haukedal, W. (2001): *Norske ledere i omskiftelige tider*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Conger, J.A. (1993): Max Weber's conceptualization of charismatic authority: It's influence on organizational research. *Leadership Quarterly*, 4(3/4), 277–288.
- Conger, J.A. (1999): Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research'. *Leadership Quarterly*, Vol. 10, No. 2, 145–179.
- Conger, J.A. og Kanungo, R.N. (1998): *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Cook, T.D. og Campbell, D.T. (1979): *Quasi-Experimentation. Design & Analysis Issues for Field Settings*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Cox, C.J. og Cooper, C.L. (1989): *High Flyers: An anatomy of managerial success*. Oxford: Basil Blackwell.



- Dahl, R.A. (1957): The concept of power. *Behavioral Science*, 20:201–215.
- Dansereau, F., Cashman, J. og Graen, G. (1973): Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship and turnover among managers. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 10:184–200.
- Dansereau, F., Graen, G.G. og Haga, W. (1975): A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 13:46–78.
- DiMaggio, P.J. og Powell, W.W. (1991): Introduction. I DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1991) (red): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Dossett, D.L., Cella, A., Greenberg, C.I. og Adrian, N. (1983): Goal setting, participation and leader supportiveness effects on performance. Paper, *American Psychological Association*, Anarheim, CA.
- Drucker, P. (1942): *The Future of Industrial Man*. New York: Day.
- Duffy, D.J. (1959): Authority Considered from an Operational Point of View. *Journal of the Academy of Management*, Vol. 2, No. 3, Dec. 1959, p.167.
- Dvir, T. og Shamir, B. (2003): Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: a longitudinal field study. *The Leadership Quarterly*, 14 (2003), 327–344.
- Edelman, M. (1964): *The Symbolic Uses of Politics*. Urbana, Ill.: University of Illinois.
- Edelman, M. (1977): *Political Language*. London: Academic Press.
- Eisenhardt, K.M. og Donald N.S. (2001): Strategy as Simple Rules. *Harvard Business Review*, January 2001:107–116.
- Eisenhardt, K.M. (1989): Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, vol. 14 (1), 57–74.
- Elster, J. (1979): *Forklaring og dialektikk*. Oslo: Pax Forlag.
- Emerson, R. (1962): Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27:31–41.
- Fiedler, F.E. (1964): A contingency model of leadership effectiveness. I Berkowitz, L. (ed.): *Advances in experimental social psychology* (pp. 149–190). New York: McGraw-Hill.
- Field, A. (2001): *Discovering Statistics using SPSS for Windows*. London: SAGE Publications.
- Filley, A.C. og Grimes, A.J. (1967): *The bases of power in decision processes*. Paper, New York: Academy of Management.

- Follett, M.P. (1926): The Illusion of Final Authority. *Bulletin of the Taylor Society*, Vol. XI, No 5, Dec, 1926, p 244.
- Foucault, M. (1972): *The archaeology of knowledge / Michel Foucault*, translated from the french by A.M. Sheridan-Smith. London: Tavistock Publications.
- French, J. og Raven, B.H. (1959): The bases of social power. I: Cartwright, D. (red.): *Studies of social power*. 150–167. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Gaynor, G.H. (1996): Monitoring Projects – It's More than Reading Reports. *Research – Technology Management*, vol. 39, no. 45–47.
- Geertz, C. (1980): *Negara: The Theatre State in Nineteenth-Century*. Princeton: Princeton University Press.
- Giddens, A. (1984): *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. California: University of California Press.
- Graen, G.B. (1976): Role making processes within complex organizations. I: M.D. Dunnette (red.): *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1202–1245. Chicago: Rand McNally.
- Graen, G.B. og Uhl-Bien, M. (1995): Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6 (2), 219–247.
- Grønhaug, K. (1979): Power in Organizational Buying. *Human Relations*, Vol. 32. No. 2:159–180.
- Grønhaug, K. og Hansen, K. (2001) (red): *Medvirkning, læring og konkurransevne*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G. (2001): *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Habermas, J. (1984): The theory of communicative action. Vol 1: *Reason and the rationalization of society*. Boston: Beacon.
- Hair, J.F. jr., Andersen, R.E., Tatham, R.L. og Black, W.C. (1995): *Multivariate Data Analysis*. Forth Edition, New Jersey: Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs.
- Hall, R.H. (1968): Professionalization and Bureaucratization. *American Sociological Review*, 33:92–104.
- Hardy, C. (1985): The nature of unobtrusive power. *Journal of Management Studies*. 22:4, July 1985, 0022–2380.
- Hardy, C. (1995): Managing Strategic Change. Power, Paralysis and Perspective. *Advances in Strategic Management*, 12:3–30.

Hardy, C. og Clegg, S.R. (1996): Some Dare Call It Power. I: Clegg, S.R., Hardy, C. og Nord, W. (1996) (ed.): *Handbook of Organization Studies*. London: SAGE Publication.

Hatch, M.J. og Schultz, M. (2002): The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, Vol. 55. Pp. 989–1018.

Heifetz, R.A. (1998): Values in Leadership. I: Hickman, G.R.: *Leading Organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Hellevik, O. (1991): *Forskningsmetode i Sosiologi og Statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hernes, G. (1978): *Makt og avmakt*. Bergen-Oslo-Tromsø: Universitetsforlaget.

Hickman, G.R. (1998): *Leading Organizations. Perspectives for a new era*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Hickson, D.J., Hinings, C.R., Lee, C.A., Schneck, R.S. og Pennings, J.M. (1971): A strategic contingencies theory of intra-organizational power. *Administrative Science Quarterly*, 16:216–229.

Hollander, E.P. (1958): Conformity, status, and idiosyncrasy credit. *Psychological Review*, 65:117–127.

Hollander, E.P. (1961a): Emergent leadership and social influence. I: Petruccio, L. og Bass, B. M. (eds): *Leadership and interpersonal behaviour*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Hollander, E.P. (1961b): Some effects of perceived status on responses to innovative behavior. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 63:247–250.

Hollander, E.P. (1964): *Leader, groups and influence*. New York: Oxford University Press.

Hollander, E.P. (1978): *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*. New York: Free Press.

Hollander, E.P. (1993): Legitimacy, power, and influence: A perspective on relational features of leadership. I: Chemers, M.M. og Ayman, R. (eds.): *Leadership theory and research: perspectives and directions* (pp. 29–47). San Diego, CA: Academic Press.

Hollander, E.P., Fallon, B.J. og Edwards, M.T. (1977): Some aspects of influence and acceptability for appointed and elected group leaders. *The Journal of Psychology*, 95:289–296.

Hollander, E.P. og Julian, J.W. (1970): Studies in leader legitimacy, influence, and innovation. I: L. Berkowitz (Ed.): *Advances in experimental social psychology* (vol. 5, pp. 33–69). New York: Academic Press.

House, R.J. (1971): A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16:321–338.

- House, R.J. (1977): A 1976 theory of charismatic leadership. I: Hunt, J.G. og Larson, L.L. (red): *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R.J. (1988): Power and personality in complex organizations. I: Cummings, L.L. og Staw, B.M. (eds.): *Research in organizational behaviour: An annual review of critical essays and reviews* (Vol. 10, pp. 305–357). Greenwich: JAI Press.
- House, R.J. (1995): Leadership in the twenty-first century: A speculative inquiry. I: Howard, H. (ed.): *The changing nature of work* (pp. 411–450). San Francisco: Jossey-Bass.
- House, R.J. og Shamir, B. (1993): Toward the integration of transformational, charismatic and visionary theories. I: Chemers, M. og Ayman, R. (eds.): *Leadership theory and research: Perspective and directions*. New York: Academic Press.
- Howell, J.M. og Avolio, B.J. (1992): The ethics of charismatic leadership. Submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 6:113–164.
- Hylland, A. (1987): «Er demokrati mulig?» *Sosialøkonomen* nr. 9.
- Hylland Eriksen, T. (1993): *Små steder – store spørsmål*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jensen, M.C. (1998): *Foundations of Organizational Strategy*. Cambridge: Harvard University Press.
- Jensen, M.C. og Meckling W.H. (1994): The Nature of Man. *Journal of Applied Corporate Finance*, 7, no. 2 (Summer 1994) pp 4–19.
- Joliffe, I.T. (1972): Discarding variables in a principal component analysis, I *Applied Statistics*, 21, 160–173.
- Kahn, R.L. og Katz, D. (1978): *The social psychology of organizations*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: The Free Press.
- Kaiser, H.F. (1974): A second-generation little jiffy. *Psychometrika*, 35:401–415.
- Katz, D. og Kahn, R.L. (1951): Human organization and worker motivation. I: L.R. Tripp (Ed.): *Industrial productivity* (pp. 146–171). Madison, WI: Industrial Relations Research Association.
- Katzenbach, J.R. (2000): *Peak Performance. Aligning the Hearts and Minds of Your Employees*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaufmann, A. og Kaufmann, G. (1998): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kelley, R.E. (1992): *The Power of Follower ship*. New York: Doubleday.
- Kim, C.W. og Mauborgne, R. (1997): Fair Process: Managing in the Knowledge Economy. *Harvard Business Review*, July–August 1997.

- Kim, C.W. og Mauborgne, R. (1998): Procedural justice, Strategic decision making, and the knowledge economy. *Strategic Management Journal*, Vol. 19:323–338.
- Kirkpatrick, S.A. og Locke, S.A. (1991): Leadership: do traits matters? *Academy of Management Executive*, 5:48–60.
- Kotter, J.P. (1985): *Power and influence*. New York: Free Press.
- Kotter, J.P. (1988): *The leadership factor*. New York: Free Press.
- Kouzes, J.M. og Posner, B.Z. (1987): *The leadership challenge: How to get things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J.M. og Posner, B.Z. (1990): The credibility factor: what followers expect from their leaders. *Management Review*, Vol. 79, No. 1, 29–34.
- Kouzes, J.M. og Posner, B.Z. (1995): The Janusian leader. I: Chowdhury, S. (2000): *Management 21C*. London: Financial Times, Prentice Hall.
- Krosnick, J.A. (1999): Survey Research. *Annual Review of Psychology*, Vol. 50, 537–567.
- Latham, G.P. og Steele, T.P. (1983): The motivational effects of participation versus goal-setting on performance. *Academy of Management*, 26:406–417.
- Leventhal, G.S. (1980): I: Gergen, K.G, Greenberg, M.S. og Wills, R.H. (eds.): *Social Exchange, Advances in Theory and Research*. Pp. 27–55. New York: Plenum New York Press.
- Locke, E.A. og Latham, G.P. (1990): *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Locke, E.A., Latham, G.P. og Erez, M. (1987): 3-way interactive presentation & discussion: A unique approach to resolving scientific disputes: Designing crucial experiments. Paper, *Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*: Atlanta, GA.
- Locke, J. (1960): *The two treatises of government*. Peter Laslett (Ed) Cambridge: Cambridge University Press.
- Lord, R.G. (1977): Functional leadership behavior: Measurement and relation to social power and leadership perceptions. *Administrative Science Quarterly*, 22:114–133.
- Lord, R.G. og Maher, K.J. (1991): *Leadership and information processing*. Boston: Unwin-Hyman.
- Lukes, S. (1974): *Power: a Radical View*. London: Macmillian.
- Lundquist, L. (1988): *Byråkratisk etikk*. Lund: Lund Universitet, Institutt for statsvitenskap. Upublisert manuskript.

- MacIntyre, A. (1988): *Who's Justice? Which Rationality?* Notre Dame, Ind.: University Notre Dame Press.
- Malhotra, N.K. og Birks, D.F. (2000): *Marketing Research. An Applied Approach*. Prentice-Hall: London.
- Mandeville, M.J. (1960): The Nature of Authority. *Journal of the Academy of Management*. August.
- Mandeville, M.J. (1961): The Nature of Authority – Comment and Reply by Mandeville to an article by Weber, Edward C. in *Journal of the Academy of Management*, April, pp.62–66.
- March, J.G. (1984): How We Talk and How We Act: Administrative Theory and Administrative Life. I: Sergiovanni, J. og Corbally, J.E. (eds.): *Leadership and Organizational Cultures*. Urbana: University of Illinois Press.
- March, J.G. (1994): *A Primer on Decision Making. How Decisions Happen*. New York: The Free Press.
- March, J.G. og Olsen, J.P. (1976): *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen: Universitetsforlaget.
- March, J.G. og Olsen, J.P. (1989): *Rediscovering Institutions. The organizational basis of politics*. New York: The Free Press.
- March, J.G. og Shapira, Z. (1982): Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking. *Management Science*, 33:1404–1418.
- March, J.G. og Simon, H.A. (1958): *Organizations*. New York: Wiley.
- March, J.G. og C.D. Sutton (1997): Organizational Performance as a Dependent Variable. *Organization Science*, Vol. 8, No. 6. Pp. 698–706.
- Margerison, C. og Glube, R. (1979): Leadership decision making: An empirical test of the Vroom and Yetton model. *Journal of Management Studies*, 16:45–55.
- McClelland, D.C. (1985): *Human motivation*. Glenview, Il: Scotts Foresman.
- McKenzie R.B. og Lee, D.R. (1998): *Managing through Incentives. How to Develop a More Collaborative, Productive and Profitable Organization*. Oxford: Oxford University Press.
- McNulty, M.S. (1975): A question of Managerial Legitimacy. *Academy of Management Journal*, Vol. 18, Number 3.
- Milgrom, P. og Roberts, J (1992): *Economics, organization and management*. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Mitchell, T.R. (1997): Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts. *Research in Organizational Behavior*, vol. 19, no. 57–149.

- Mitchell, T.R. og Larson, R.J. (1988): *People in Organizations*. New York: McGraw-Hall.
- Mjaaland (2003): *Unaturlige dødsfall meldes*. Oslo:Tano
- Meyer, J.W. og Rowan, B. (1991): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. I: DiMaggio, P.J. og Powell, W.W.: *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago/London: University of Chicago Press.
- Molm, L.D. (1990): Structure, action and outcomes: The dynamics of power in social exchange. *American Sociological Review*, 55:427–447.
- Moore, L.I. (1976): The FMI: Dimensions of follower maturity. *Group and Organization Studies*, 1:203–222.
- Mordal, T.L. (1989): *Som man spør får man svar. Arbeid med survey-opplegg*. Oslo: Tano.
- Nachmias, C. og Nachmias, D. (1996): *Research Methods in the Social Sciences*. 6<sup>th</sup> ed. New York: Worth Publishers.
- Nachmias, C. og Nachmias, D. (2000): *Research Methods in the Social Sciences*. 6<sup>th</sup> ed. New York: Worth Publishers.
- Nordby, T. (1989): *Karl Evang – en biografi*. Oslo: Aschehoug.
- Nordhaug, O. (1990): Structural determinants of publicly subsidized adult education. *Adult Education quarterly*, 1990, vol. 40:197–206.
- Nordhaug, O. (1993): *Human Capital in Organizations. Competence, Training, and Learning*. Oslo: Scandinavian University Press.
- Nordhaug, O. (1998): *Kompetanseutvikling og ledelse*. Otta: Tano Aschoug.
- Nordhaug, O. og Gooderham, P.N. (1996): *Kompetanseutvikling i næringslivet*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Northouse, P.G. (1997): *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- NOU (1997): *Pasienten Først! Ledelse og organisering i sykehus*. NOU 1997: 2.
- Nylehn, B. (1997): *Organisasjonsteori. Kritisk analyse av utvalgte emner*. Otta: Kolve Forlag.
- Nunally, J.C. og Bernstein, I.H. (1994): *Psychometric theory*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Ot.prop. nr. 66 (2000–2001) *Om lov om helseforetak m.m. (helseforetaksloven)*.
- Patchen, M. (1974): The locus and basis of influence on organizational decisions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11:195–221.

- Peabody, R.L. (1962): Perceptions of organizational authority: A comparative analysis. *Administrative Science Quarterly*, 6:463–482.
- Pettigrew, A.M. (1973): *The Politics of Organizational Decision-making*. London: Tavistock Publications.
- Pettigrew, A.M. (1977): Strategy formulation as a political process. *International Studies of Management and Organizations*, 7(2):78–87.
- Pfeffer, J. (1977): The ambiguity of leadership. *Academy of Management Review*, 2:104–112.
- Pfeffer, J. (1981): *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pittman.
- Pfeffer, J. (1992): *Managing with Power. Politics and Influence in Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1997): *New directions for organization theory: Problems and prospects*. Oxford: Oxford university press.
- Rasch, B.E. (1997): *Promothevs versus odyssevs: Demokratisk institusjonsutforming og konservative garantier*. Oslo: stensil.
- Read, P.B. (1974): Source of authority and the legitimation of leadership in small groups. *Sociometry*, 37:189–204.
- Richmond, A.H. (1954): Conflict and authority in industry. *Occupational Psychology*, 28:24–33.
- Rost, J.C. (1998): Leadership and Management. I: Hickman, G.R. (eds.): *Leading Organizations. Perspectives for a new era*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Russell, B. (1938): *Power*. London: Allen & Unwin.
- Røvik, K.A. (1992): *Den "syke" stat: Myter og moter i omstillingsarbeidet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K.A. (1998): *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskriftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Salanick, G.R. og Pfeffer, J. (1977): Constraints on administrator discretion: The limited influence of mayors on city budgets. *Urban Affairs Quarterly*, 12:475–98.
- Salanick, G.R., Pfeffer, J. og Kelly, J.P. (1978): A contingency model of influence in organizational decision making. *Pacific Sociological Review*, 21:239–256.
- Sashkin, M. (1988): The visionary leader. I: Conger, J.A. og Kanungo, R.N. (eds.): *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. (pp.122–160) San Francisco: Jossey-Bass.



- Schluchter, W. (1989): *Rationalism, Religion, and Domination – a Weberian perspective*. Berkeley: UC Press.
- Scott, R.W. (1987): *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Scott, R.W. (1995): *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Selznick, P. (1957): *Leadership in Administration*. Berkeley: University of California Press.
- Sevier, R. (1999): How to be an exceptional follower'. *Trusteeship*, Vol. 7, No. 1, 12–17.
- Shamir, B. (1995): Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. *Leadership Quarterly*, 6(1), 19–47.
- Shamir, B., Arth, M.B. og House, R.J. (1993): The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594.
- Shamir, B. og Howell, J.M. (2000): The role of followers in the charismatic leadership process: susceptibility, social construction, and leader empowerment. Paper presented at the *Academy of Management Annual Meeting*, Toronto.
- Shapiro, C. og Varian, H. (1999): *Information Rules. A Strategic Guide to the Network Economy*. Kap. 1 (s. 1–18). Boston: Harvard Business School Press.
- Simon, H.A. (1957): *Administrative Behavior*. The Macmillian Company, 2<sup>nd</sup> ed.
- Skog, O.J. (1998): *Å forklare sosiale fenomener. En regresjonsbasert tilnærming*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Stevens, J.P. (1992): *Applied multivariate statistics for the social sciences*. 2<sup>nd</sup> ed. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Stogdill, R.M. (1963): *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire-form XII*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Stogdill, R.M. (1974): *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Steers, R.M. og Black, J.S. (1994): *Organizational Behavior*. New York: Harper Collins College Publishers.
- Strand, T. (2001): *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sudman, S. og Bradburn, N.M. (1982): *Asking questions: A practical guide to questionnaire design*. San Francisco: Jossey-Bass Publ.
- Sørhaug, T. (1996): *Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Tajfel, H. (ed.) (1982): *Social identity and intergroup relations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Thibaut, J. og Walker, L. (1975): *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Thody, A. (2003): *Followership in educational organisations: a pilot mapping of the territory*. Working paper. University of Lincoln, Brayford Pool.
- Thompson, J.D. (1956): Authority and power in identical organizations. I: *American Journal of Sociology*, 62:290–301.
- Thorsrud, E. og Emery, F.E. (1964): *Industrielt demokrati. Representasjon på styreplan i bedriftene?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Tyler, T.R. (1989): The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57:830–838.
- Tyler, T.R. og Lind, E.A. (1992): A relational model of authority in groups. I: Zanna, M.P. (ed.): *Advances in experimental social psychology*. Vol. 25:115–191. San Diego, CA: Academic Press.
- Van Maanen, J. (1973): Observations on the Making of Policemen. *Human Organization*, 32:407–418.
- Vroom, V.H. og Yetton, P.W. (1973): *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Watson, T.J. (1982): Group ideologies and organizational change. *Journal of Management Studies*, 19(3):259–275.
- Weaver, D.R. (1991): Liberalism and Leadership: Lockean roots. *Leadership Quarterly*, 2(3), 157–174.
- Weber, M. (1924/1947): *The theory of social and economic organizations*. New York: Free Press.
- Weber, M. (1964): *The Protestant Ethic and The Spirit of Capitalism*. MacMillan: New York.
- Weber, M. (1971): *Makt og byråkrati: Essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier*. Oslo: Gyldendal.
- Weber, M. [1924] (1978): *Economy and society: an Outline of Interpretive Sociology*, 2<sup>nd</sup> vols. Edited by Guenther Roth and Claus Wittich, and translated by Ephraim Fischhoff et al. from *Wirtschaft und Gesellschaft*. Berkeley: University of California Press.
- Westhagen, H. (1991): *Prosjektadministrasjon – utviklings- og endringskompetanse*. Oslo: Universitetsforlaget.

White, R. (1959): Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66:297–323.

Williamson, O. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press.

Wittgenstein, Ludwig (1967): *Philosophical investigations*. Oxford: Blackwell.

Young, S. (1962): Managerial Authority in the Employment Relationship. *Journal of the Academy of Management*, December.

Yukl, G. (1989): *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Yukl, G. og Van Fleet, D.D. (1982): Cross-situational. multimethod research on military leader effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 87-108.

Yukl, G. (1993): A retrospective on Robert House's "1976 theory of charismatic leadership" and recent revisions. *Leadership Quarterly*, 4(3/4), 367–373.

Yukl, G. (2002): *Leadership in organizations*. 5<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall.

Yukl, G., Falbe, C.M. og Youn, J.Y. (1993): Patterns of influence behavior for managers. *Group and Organization Management*, 18:5–28.

Zaleznik, A. (1992/1977): Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, Mars–April, 67–78.

Zaltman, G., Pinson, C.R.A. og Angelmar, R. (1973): *Metatheory and Consumer Research*. New York: Holt, Rinehart and Winston Inc.

Østerberg, D. (1984): *Sosiologiens nøkkelbegreper og deres opprinnelse*. Trondheim: Cappelen Forlag.



# Appendiks

- Appendiks 1 Spørreskjema
- Appendiks 2 Medarbeiderreaksjoner – utgangsanalyse urotert og rotert
- Appendiks 3 Medarbeiderreaksjoner – eigenvalue
- Appendiks 4 Medarbeiderreaksjoner – scree plot
- Appendiks 5 Medarbeiderreaksjoner – kommunaliteter
- Appendiks 6 Medvirkningsregler – rotert analyse
- Appendiks 7 Medvirkningsregler – eigenvalue + Scree plot
- Appendiks 8 Medvirkningsregler – kommunaliteter
- Appendiks 9 Etske regler – rotert analyse
- Appendiks 10 Etske regler – eigenvalue
- Appendiks 11 Etske regler – kommunaliteter
- Appendiks 12 Overordnede lover, regler og avtaler – rotert analyse
- Appendiks 13 Overordnede lover, regler og avtaler – eigenvalue
- Appendiks 14 Overordnede lover, regler og avtaler – kommunaliteter
- Appendiks 15 HMS-regler – rotert analyse
- Appendiks 16 HMS-regler – eigenvalue
- Appendiks 17 HMS-regler – kommunaliteter
- Appendiks 18 Korrelasjonsmatrise diskriminantfunksjoner



**Appendiks 1 Spørreskjema**

**SPØRRESKJEMA**

*RIKSHOSPITALET*

Kristijane Cook Bulukin  
Juni, 2002  
Norges Handelshøyskole

## **RIKSHOSPITALET**

### **INFORMASJON TIL DEG SOM DELTAR**

Jeg heter Kristijane Cook Bulukin og er doktorgradsstipendiat ved Norges Handelshøyskole, Institutt for strategi og ledelse. Min doktoravhandling er en vitenskapelig undersøkelse med fokus på hvordan medarbeidere reagerer på lederes måte å lede på.

For å kunne si noe om dette trenger jeg blant annet din hjelp. Det legges opp til én hovedundersøkelse basert på vedlagte spørreskjema, som består av tre deler. Den første delen tar utgangspunkt i forholdet mellom lederen din og deg i rollen som medarbeider. Den andre delen av spørreskjemaet omhandler lederens bruk av regler: For det første i hvilken grad noen typer regler finnes og hvordan lederen din bruker dem, og for det andre hvordan du opplever selv regelbruken. Med 'lederen din' mener jeg linjeleder, eller den personen du rapporterer fast til og som har personalansvar for deg. I den tredje delen ber jeg om litt informasjon om deg selv og din bakgrunn. Anslått svartid er ca. 15 minutter. Spørreskjemaene er anonyme, det vil si ingen vil koble svarene du gir til ditt navn. Det sendes ut 650 skjema ved Rikshospitalet.

Doktorgradsprosjektet veiledes av professor Tom Colbjørnsen ved Norges Handelshøyskole. Undersøkelsen gjennomføres i samråd med ledelsen og hovedverneombud ved Rikshospitalet.

Ved mulige spørsmål i tilknytning til spørreskjema eller prosjektet som helhet, kan jeg treffes på mail: [kristijane.bulukin@nhh.no](mailto:kristijane.bulukin@nhh.no) eller tlf. 55 95 97 73. Eventuelle spørsmål kan også rettes til hovedverneombud Cathrine Sæbø Myhre på mail: [Cathrine.Saebø@rikshospitalet.no](mailto:Cathrine.Saebø@rikshospitalet.no) eller tlf. 23 07 32 40.

Jeg er takknemlig for kommentarer og betraktninger, og plass til disse finner du på det siste arket. Har du for eksempel meninger om hvor fokus bør rettes for å bedre organiseringen og ledelsen av det enkelte sykehus i de nye helseforetakene mottas dette med stor interesse.

Kristijane Cook Bulukin



## UNDERSØKELSE OM RELASJONEN MELLOM LEDER OG MEDARBEIDER VED RIKSHOSPITALET

Jeg ber deg lese gjennom hver enkelt påstand og svare så nøyaktig som mulig. I undersøkelsen er jeg ute etter din oppfatning av lederen din. Med 'lederen din' mener jeg linjeleder, eller den personen du rapporterer til og som har personalansvar for deg.

Returner utfylt skjema i vedlagte konvolutt innen mandag 19. juni til:

Rikshospitalet  
Helsefaglig støtte,  
Kvalitet  
0027 OSLO

Deretter returneres konvoluttene samlet til meg.

### 1. OM LEDEREN DIN OG DEG

#### 1.1 Nedenfor finner du noen påstander om hvorvidt lederen din bidrar/ eventuelt ikke bidrar til avdelingens mål.

Angi hvor godt hvert enkelt utsagn stemmer for deg ved å sette ring rundt et alternativ mellom 1 (helt uenig) og 4 (helt enig).

	Helt uenig			Helt enig	Vet ikke
Lederen min klarer å fokusere på langsiktige mål til tross for mange daglige avbrytelser.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
Lederen min lykkes med å motivere oss andre til å arbeide for avdelingens mål.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
Lederen min har tilstrekkelig lederkompetanse til å bidra til avdelingens mål.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
Lederen min har tilstrekkelig fagkompetanse til å bidra til avdelingens mål.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
Lederen min er mer opptatt av egne mål enn av avdelingens mål.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>

1.2 Nedenfor følger noen påstander om hvorvidt du selv bidrar / eventuelt ikke

*bidrar* til avdelingens mål.

Angi hvor godt hvert enkelt utsagn stemmer for deg ved å sette ring rundt et alternativ mellom 1 (helt uenig) og 4 (helt enig).

	Helt uenig		Helt enig		Vet ikke
Mitt bidrag er en viktig brikke for å nå avdelingens mål.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
Når jeg oppdaterer meg faglig gjør jeg det for bedre å kunne bidra til avdelingens mål.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
Jeg er nøye med at min arbeidstid brukes med tanke på avdelingens mål.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>

### 1.3 Nedenfor finner du noen påstander om din respekt / eventuelt mangel

på respekt for lederen din sin måte å lede på.

Angi hvor godt hvert enkelt utsagn stemmer for deg ved å sette ring rundt et alternativ mellom 1 (helt uenig) og 4 (helt enig).

	Helt uenig			Helt enig	Vet ikke
Jeg har stor respekt for min leders måte å lede på.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
Jeg følger anvisninger og råd fra min leder kun fordi det er en del av jobben min.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
Jeg synes lederen min leder på en fornuftig måte.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
Jeg motarbeider av og til lederen min.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
Jeg har respekt for lederen min sin lederkompetanse.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
Det er overensstemmelse mellom min leders ord og handlinger.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
Jeg er sjelden oppgitt over lederen min sin måte å lede på.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
Jeg ignorerer sjelden lederen min sin måte å lede på.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>

## 2. OM ORGANISERING AV LEDELSESPROSESSEN OG ANVENDELSEN AV REGLER

I denne delen ber jeg deg ta stilling til noen påstander om i hvilken grad forskjellige typer regler finnes og/eller gjøres oppmerksom på, hvordan lederen din bruker forskjellige regler og hvordan du opplever denne regelbruken.

### 2.1 MEDVIRKNINGSREGLER

#### 2.1.1 Nedenfor følger noen påstander om retningslinjer og rutiner for medvirkning i beslutningsprosesser som angår ditt arbeidsområde.

Angi hvor godt hvert enkelt utsagn stemmer for deg ved å sette en ring rundt et alternativ mellom 1 (helt uenig) og 4 (helt enig).

	Helt uenig			Helt enig	Vet ikke
Skrevne retningslinjer sikrer at jeg blir involvert i beslutningsprosesser som angår mitt arbeidsområde.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
Uskrevne retningslinjer sikrer at jeg blir involvert i beslutningsprosesser som angår mitt arbeidsområde.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
I vår avdeling sørger lederen min for at jeg gjøres kjent med retningslinjer for medvirkning.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
I vår avdeling kjenner ikke medarbeiderne særlig godt til retningslinjer for medvirkning.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>

**2.1.2 Nedenfor følger noen påstander om hvordan lederen din bruker retningslinjer og rutiner knyttet til din medvirkning i beslutningsprosesser som angår ditt arbeidsområde.**

Angi hvor godt hvert enkelt utsagn stemmer for deg ved å sette en ring rundt et alternativ mellom 1 (helt uenig) og 4 (helt enig).

	Helt uenig			Helt enig	Vet ikke
Lederen min er nøye på at jeg som medarbeider får anledning til å påvirke beslutningsprosesser som angår mitt arbeidsområde.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
Lederen min er nøye på selv å medvirke når beslutninger som angår mitt arbeidsområde tas.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
Lederen min følger konsekvent retningslinjer (både skrevne og uskrevne) som sikrer at jeg har innflytelse på beslutninger som vedrører mitt arbeidsområde.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>

**2.1.3 Nedenfor følger noen påstander om hvordan du opplever lederens bruk av retningslinjer og rutiner for medvirkning i beslutningsprosesser som angår ditt arbeidsområde.**

Angi hvor godt hvert enkelt utsagn stemmer for deg ved å sette en ring rundt et alternativ mellom 1 (helt uenig) og 4 (helt enig).

	Helt uenig				Helt enig	Vet ikke
Jeg føler meg trygg på at lederen min bruker retningslinjer for medvirkning på en riktig måte.	1	2	3	4		<input type="checkbox"/>
Jeg har forståelse for at lederen min noen ganger velger å se bort fra retningslinjer for medvirkning.	1	2	3	4		<input type="checkbox"/>
Jeg blir frustrert over at lederen min følger forskjellige fremgangsmåter alt etter hvem han/hun ønsker å involvere.	1	2	3	4		<input type="checkbox"/>
Jeg blir irritert når lederen min er nøye på å følge retningslinjer for medvirkning.	1	2	3	4		<input type="checkbox"/>
Jeg opplever lederen min lite tydelig på om retningslinjer for medvirkning er viktig å følge.	1	2	3	4		<input type="checkbox"/>

## 2.2 OM HELSE, MILJØ OG SIKKERHETSREGLER (HMS)

### 2.2.1 Nedenfor følger noen påstander om regler, retningslinjer og prosedyrer som skal sikre at HMS ivaretas.

Angi hvor godt hvert enkelt utsagn stemmer for deg ved å sette ring rundt et alternativ mellom 1 (helt uenig) og 4 (helt enig).

	Helt uenig			Helt enig	Vet ikke
I vår avdeling sørger lederen min for at jeg gjøres kjent med retningslinjer innen helse, miljø og sikkerhet.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
I vår avdeling kjenner ikke medarbeiderne særlig godt til retningslinjer for helse, miljø og sikkerhet.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>

### 2.2.2 Nedenfor følger noen påstander om hvordan lederen din bruker og påser at andre bruker regler, prosedyrer og rutiner som gjelder HMS.

Angi hvor godt hvert enkelt utsagn stemmer for deg ved å sette ring rundt et alternativ mellom 1 (helt uenig) og 4 (helt enig).

	Helt uenig			Helt enig	Vet ikke
Lederen min er nøye på at jeg som medarbeider følger regler for helse, miljø og sikkerhet.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
Lederen min er nøye på selv å følge regler for helse, miljø og sikkerhet.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
Lederen min følger konsekvent regler for helse, miljø og sikkerhet.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>

**2.2.3** Nedenfor følger noen påstander om hvordan du opplever lederens bruk av regler, prosedyrer og retningslinjer som gjelder HMS.

Angi hvor godt hvert enkelt utsagn stemmer for deg ved å sette ring rundt et alternativ mellom 1 (helt uenig) og 4 (helt enig).

	Helt uenig			Helt enig	Vet ikke
Jeg føler meg trygg på at lederen min bruker retningslinjene for helse, miljø og sikkerhet på en riktig måte.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
Jeg har forståelse for at lederen min noen ganger velger å se bort fra retningslinjer for helse, miljø og sikkerhet.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
Jeg blir frustrert over at lederen min ikke selv i større grad følger prosedyrer for å redusere risiko.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
Jeg blir irritert når lederen min er nøye på å følge retningslinjer for helse, miljø og sikkerhet.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
Jeg opplever lederen min lite tydelig på om retningslinjer for helse, miljø og sikkerhet er viktig å følge.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>



## 2.3 OM OVERORDNEDE LOVER, REGLER OG AVTALER

Overordnede lover, regler og avtaler omfatter Lov om helsepersonell og Personelhåndboken.

### 2.3.1 Nedenfor følger noen påstander om overordnede lover, regler og avtaler.

Angi hvor godt hvert enkelt utsagn stemmer for deg ved å sette ring rundt et alternativ mellom 1 (helt uenig) og 4 (helt enig).

	Helt uenig			Helt enig	Vet ikke
I vår avdeling sørger lederen min for at jeg gjøres kjent med overordnede lover, regler og avtaler.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
I vår avdeling kjenner ikke medarbeiderne særlig godt til overordnede lover, regler og avtaler.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>

### 2.3.2 Nedenfor følger noen påstander om hvordan lederen din selv bruker eller påser at andre bruker overordnede lover, regler og avtaler.

Angi hvor godt hvert enkelt utsagn stemmer for deg ved å sette ring rundt et alternativ mellom 1 (helt uenig) og 4 (helt enig).

	Helt uenig			Helt enig	Vet ikke
Lederen min er nøye på at jeg som medarbeider handler i tråd med overordnede lover, regler og avtaler.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
Lederen min er nøye på selv å følge overordnede lover, regler og avtaler.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
Lederen min følger konsekvent overordnede lover, regler og avtaler.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>

**2.3.3 Nedenfor følger noen påstander om hvordan du opplever lederens bruk av overordnede lover, regler og avtaler.**

Angi hvor godt hvert enkelt utsagn stemmer for deg ved å sette ring rundt et alternativ mellom 1 (helt uenig) og 4 (helt enig).

	Helt uenig			Helt enig	Vet ikke
Jeg føler meg trygg på at lederen min bruker overordnede lover, regler og avtaler på en riktig måte.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
Jeg har forståelse for at lederen min noen ganger velger å se bort fra overordnede lover, regler og avtaler.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
Jeg blir frustrert over hvordan lederen min håndterer overordnede lover, regler og avtaler.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
Jeg blir irritert når lederen min er nøye på å følge overordnede lover, regler og avtaler.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
Jeg opplever lederen min lite tydelig på om overordnede lover, regler og avtaler er viktig å følge.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>

## 2.4 OM ETISKE REGLER

### 2.4.1 Nedenfor følger noen påstander om etiske retningslinjer.

Angi hvor godt hvert enkelt utsagn stemmer for deg ved å sette ring rundt et alternativ mellom 1 (helt uenig) og 4 (helt enig).

	Helt uenig			Helt enig	Vet ikke
I sykehuset har vi skrevne etiske retningslinjer.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
I sykehuset har vi uskrevne etiske retningslinjer.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
Lederen min sørger for at jeg gjøres kjent med gjeldende etiske retningslinjer.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
I sykehuset kjenner ikke medarbeiderne særlig godt til de etiske retningslinjene.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>

### 2.4.2 Nedenfor følger noen påstander om hvordan lederen din selv bruker og påser at andre bruker etiske retningslinjer.

Angi hvor godt hvert enkelt utsagn stemmer for deg ved å sette ring rundt et alternativ mellom 1 (helt uenig) og 4 (helt enig).

	Helt uenig			Helt enig	Vet ikke
Lederen min er nøye på at jeg som medarbeider følger sykehusets etiske retningslinjer.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
Lederen min er nøye på at han/hun selv etterlever sykehusets etiske retningslinjer.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
Lederen min følger konsekvent sykehusets etiske retningslinjer.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>

**2.4.3 Nedenfor følger noen påstander om hvordan du som medarbeider opplever lederens bruk av etiske retningslinjer.**

Angi hvor godt hvert enkelt utsagn stemmer for deg ved å sette ring rundt et alternativ mellom 1 (helt uenig) og 4 (helt enig).

	Helt uenig			Helt enig	Vet ikke
Jeg føler meg trygg på at lederen min bruker etiske retningslinjer på en riktig måte.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
Jeg har forståelse for at lederen min noen ganger velger å se bort fra etiske retningslinjer.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
Jeg blir frustrert over at lederen min ikke selv er mer opptatt av å etterleve etiske retningslinjer.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
Jeg blir irritert når lederen min er nøye på å følge etiske retningslinjer.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
Jeg opplever lederen min lite tydelig på om etiske retningslinjer er viktig å følge.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>

### 3. LITT OM DEG SELV

Alder \_\_\_\_\_ år

Mann       Kvinne

Hvilken sivilstand har du?

Gift       Samboer       Annet

Har du barn?

Nei

(sett gjerne flere kryss)

Små barn (under 6 år)

Ungdom (mellom 6 og 16 år)

Store barn (over 16 år)

#### Om utdanning:

Hva er din høyeste fullførte utdanning?

9-årig skole

Videregående skole

Yrkesskole, Fagskole

3 år høyskole

4 år universitet/høyskole

Mer enn 4 år universitet/høyskole

Hva er det mest sentrale fagområdet i utdannelsen din?

Medisin

Sykepleie

Hjelpepleie

Annet helsefag

Økonomi/Administrasjon

Annet

#### Om arbeidet ditt:

Hvor stor stillingsprosent har du?

100%

50-99%

Under 50 %

Hvor lenge har du vært i din nåværende jobb? \_\_\_\_\_ år

Hvor mange års arbeidserfaring har du? \_\_\_\_\_ år

Hvilken stilling har du:

(kryss av)

<input type="checkbox"/> Avdelingsleder/ Direktør
<input type="checkbox"/> Avdelingsoverlege/ Assisterende avdelingsoverlege/Nestleder / Oversykepleier
<input type="checkbox"/> Seksjonsoverlege
<input type="checkbox"/> Overlege
<input type="checkbox"/> Assistentlege
<input type="checkbox"/> Turnuslege
<input type="checkbox"/> Avdelingssykepleier
<input type="checkbox"/> Spesialsykepleier
<input type="checkbox"/> Sykepleier
<input type="checkbox"/> Hjelpepleier
<input type="checkbox"/> Bioingeniør
<input type="checkbox"/> Annen helsefaglig stilling
<input type="checkbox"/> Seksjonsleder
<input type="checkbox"/> Kontorleder
<input type="checkbox"/> Annen leder innen administrativ / merkantil sektor
<input type="checkbox"/> Saksbehandler/konsulent
<input type="checkbox"/> Merkantil stilling

Dersom du er avdelingssykepleier, rapporterer du da til oversykepleier eller direkte til avdelingsleder?

Oversykepleier

Avdelingsleder

Eventuelle kommentarer \_\_\_\_\_

Har du lederansvar (daglig ledelse av minst to andre medarbeidere)?

Ja  Nei

Hvis ja - hvor mange medarbeidere leder du?

\_\_\_\_\_ (antall)

**Takk for at du tok deg tid til å fylle ut skjemaet!**

Jeg tar gjerne i mot andre kommentarer. Du kan bruke feltene nedenfor og baksiden av arket.

1. Om dette spørreskjemaet
2. Om jobben din
3. Om arbeidsplassen din
4. Om organisering og ledelse av et sykehus
5. Annet





## Appendiks 2 Medarbeiderreaksjoner – utgangsanalyse urotert og rotert

Factor Matrix*			
	Factor		
	1	2	3
Lederen min klarer å fokusere på langsiktige mål til tross for mange daglige avbrytelser	.638		
Lederen min lykkes med å motivere oss andre til å arbeide for avdelingens mål	.727		
Lederen min har tilstrekkelig lederkompetanse til å bidra til avdelingens mål	.706		-.342
Lederen min har tilstrekkelig fagkompetanse til å bidra til avdelingens mål	.626		-.354
Lederen min er mer opptatt av egne mål enn av avdelingens mål	.635		
Mitt bidrag er en viktig brikke for å nå avdelingens mål		.582	
Når jeg oppdaterer meg faglig gjør jeg det for bedre å kunne bidra til avdelingens mål		.731	
Jeg er nøye med at min arbeidstid brukes med tanke på avdelingens mål		.718	
Jeg har stor respekt for min leders måte å lede på	.831		
Jeg følger anvisninger og råd fra min leder kun fordi det er en del av jobben min	.482		
Jeg synes lederen min leder på en fornuftig måte	.824		
Jeg samarbeider av og til lederen min	.341		
Jeg har respekt for lederen min sin lederkompetanse	.727		
Det er overensstemmelse mellom min leders ord og handlinger	.588		
Jeg er sjelden oppgitt over lederen min sin måte å lede på	.728		
Jeg ignorerer sjelden lederen min sin måte å lede på	.555		

Extraction Method: Principal Axis Factoring.  
a. 3 factors extracted. 5 iterations required.

Rotated Factor Matrix<sup>a</sup>

	Factor		
	1	2	3
Lederen min klarer å fokusere på langsiktige mål til tross for mange daglige avbrytelser	,307	,594	
Lederen min lykkes med å motivere oss andre til å arbeide for avdelingens mål	,448	,546	
Lederen min har tilstrekkelig lederkompetanse til å bidra til avdelingens mål	,313	,722	
Lederen min har tilstrekkelig fagkompetanse til å bidra til avdelingens mål		,677	
Lederen min er mer opptatt av egne mål enn av avdelingens mål	,443	,444	
Mitt bidrag er en viktig brikke for å nå avdelingens mål			,628
Når jeg oppetater meg faglig gjør jeg det for bedre å kunne bidra til avdelingens mål			,768
Jeg er nøye med at min arbeidstid brukes med tanke på avdelingens mål			,755
Jeg har stor respekt for min leders måte å lede på	,745	,424	
Jeg følger anvisninger og råd fra min leder kun fordi det er en del av jobben min	,337	,361	
Jeg synes lederen min leder på en fornuftig måte	,728	,437	
Jeg motarbeider av og til lederen min	,345		
Jeg har respekt for lederen min sin lederkompetanse	,613	,419	
Det er overensstemmelse mellom min leders ord og handlinger	,450	,338	
Jeg er sjelden oppgitt over lederen min sin måte å lede på	,770		
Jeg ignorerer sjelden lederen min sin måte å lede på	,558		

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.



### Appendiks 3 Medarbejderreaksjoner – eigenvalue

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,307	39,417	39,417
2	1,983	12,270	51,687
3	1,085	6,784	58,471
4	,915	5,718	64,187
5	,747	4,689	68,855
6	,700	4,378	73,233
7	,651	4,068	77,301
8	,603	3,767	81,068
9	,555	3,468	84,538
10	,510	3,189	87,727
11	,394	2,462	90,189
12	,372	2,325	92,515
13	,364	2,273	94,788
14	,345	2,156	96,944
15	,290	1,810	98,754
16	,199	1,246	100,000

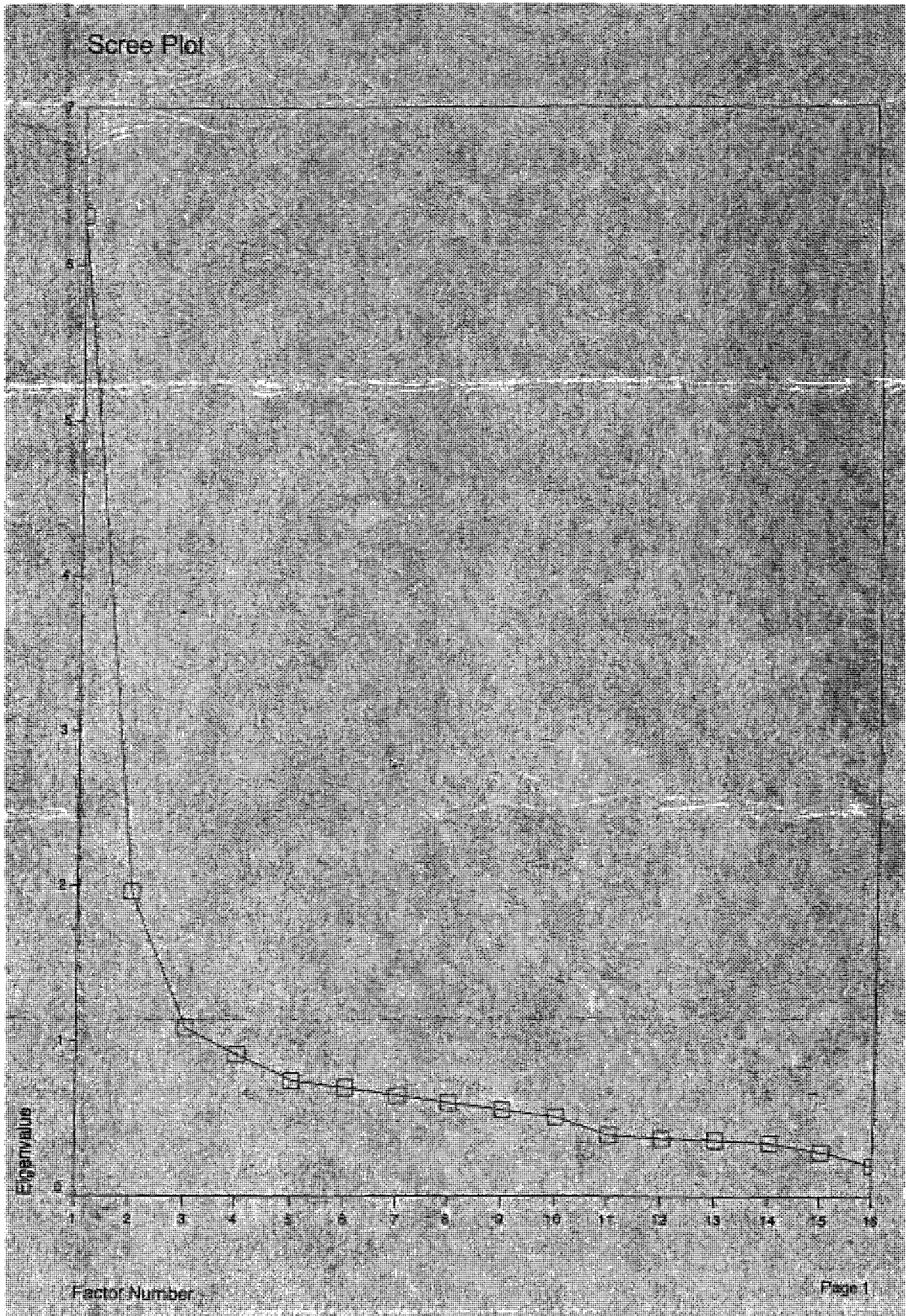
Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Total Variance Explained

Factor	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,949	36,555	36,555	3,450	21,583	21,583
2	1,515	9,488	46,021	2,782	17,264	38,827
3	,551	3,448	49,468	1,702	10,640	49,468
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Appendiks 4 Medarbejderreaksjoner – scree plot





## Appendiks 5 Medarbejderreaksjoner – kommunaliteter

Communalities		
	Initial	Extraction
Lederen min klarer å fokusere på langsiktige mål til tross for mange daglige avbrytelse	.448	.411
Lederen min lykkes med å motivere oss andre til å arbeide for avdelingens mål	.541	.542
Lederen min har tilstrekkelig lederkompetanse til å bidra til avdelingens mål	.545	.488
Lederen min har tilstrekkelig fagkompetanse til å bidra til avdelingens mål	.478	.373
Lederen min er mer opptatt av egne mål enn av avdelingens mål	.384	.405
Mitt bidrag er en viktig brikke for å nå avdelingens mål	.335	.424
Når jeg oppdaterer meg faglig gjør jeg det for bedre å kunne bidra til avdelingens mål	.428	.581
Jeg er nøye med at min arbeidstid brukes med tanke på avdelingens mål	.417	.579
Jeg har stor respekt for min leders måte å lede på	.896	.711
Jeg synes lederen min leder på en fornuftig måte	.699	.703
Jeg har respekt for lederen min sin lederkompetanse	.538	.569
Det er overensstemmelse mellom min leders ord og handlinger	.820	.315
Jeg er sjelden oppgitt over lederen min sin måte å lede på	.573	.581
Jeg ignorerer sjelden lederen min sin måte å lede på	.336	.297

Extraction Method: Principal Axis Factoring

## Appendiks 6 Medvirkningsregler – rotert analyse

Rotated Factor Matrix<sup>a</sup>

	Factor		
	1	2	3
Skravne retningslinjer sikrer at jeg blir involvert i beslutningsprosesser som angår mitt arbeidsområde			.541
Uskravne retningslinjer sikrer at jeg blir involvert i beslutningsprosesser som angår mitt arbeidsområde			.453
I vår avdeling serger lederen min for at jeg gjøres kjent med retningslinjer for medvirkning			.751
I vår avdeling kjenner ikke medarbeiderne særlig godt til retningslinjer for medvirkning		.349	.538
Lederen min er nøye på at jeg som medarbeider får anledning til å påvirke beslutningsprosesser som angår mitt arbeidsområde	.643		
Lederen min ender på selv å medvirke når beslutninger som angår mitt arbeidsområde tas	.517		
Lederen min følger konsekvent retningslinjer (både skravne og uskravne) som sikrer at jeg har innflytelse på beslutninger som vedrører mitt arbeidsområde	.582		.306
Jeg føler meg trygg på at lederen min bruker retningslinjer for medvirkning på en riktig måte	.494	.433	.302
Jeg har forståelse for at lederen min noen ganger velger å se bort fra retningslinjer for medvirkning	.309		
Jeg blir frustrert over at lederen min følger forskjellige fremgangsmåter alt etter hvem han/hun ønsker å involvere		.681	
Jeg blir irritert når lederen min er nøye på å følge retningslinjer for medvirkning		.597	
Jeg opplever lederen min lite tydelig på om retningslinjer for medvirkning er viktig å følge	.357	.603	

Extraction Method: Principal Axis Factoring.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
 a. Rotation converged in 6 iterations.

Appendiks 7 Medvirkningsregler – eigenvalue + scree plot

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.660	38.832	38.832
2	1.207	10.060	48.892
3	1.026	8.548	57.441
4	.878	7.315	64.756
5	.762	6.352	71.108
6	.618	5.153	76.261
7	.576	4.787	81.048
8	.570	4.749	85.807
9	.482	4.015	89.822
10	.428	3.570	93.392
11	.413	3.441	96.833
12	.380	3.167	100.000

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

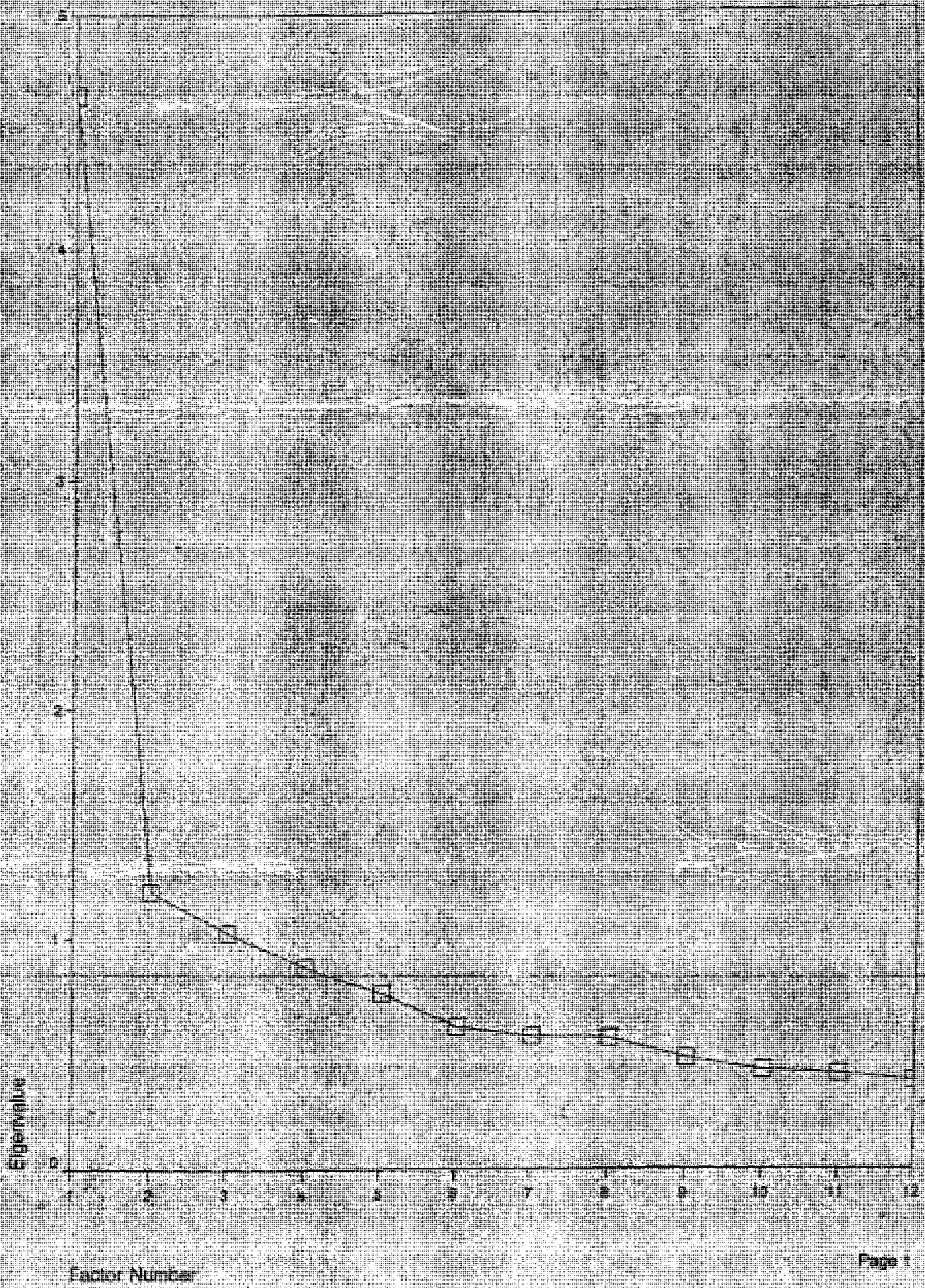
Total Variance Explained

Factor	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.135	34.459	34.459	1.766	14.716	14.716
2	.865	7.201	41.660	1.748	14.568	29.284
3	.461	3.843	45.503	1.747	14.559	43.844
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.



# Scree Plot





## Appendiks 8 Medvirkningsregler – kommunaliteter

### Communalities

	Initial	Extraction
Skrevne retningslinjer sikrer at jeg blir involvert i beslutningsprosesser som angår mitt arbeidsområde	,283	,367
Uskrevne retningslinjer sikrer at jeg blir involvert i beslutningsprosesser som angår mitt arbeidsområde	,279	,315
I vår avdeling sørger lederen min for at jeg gjøres kjent med retningslinjer for medvirkning	,418	,532
Lederen min er nøye på at jeg som medarbeider får anledning til å påvise beslutningsprosesser som angår mitt arbeidsområde	,357	,391
Lederen min er nøye på selv å medvirke når beslutninger som angår mitt arbeidsområde tas	,251	,257
Lederen min følger konsekvent retningslinjer (både skrevne og uskrevne) som sikrer at jeg har innflytelse på beslutninger som vedrører mitt arbeidsområde	,378	,429
Jeg blir frustrert over at lederen min følger forskjellige fremgangsmåter alt etter hvem han/hun ønsker å involvere	,362	,511
Jeg blir irritert når lederen min er nøye på å følge retningslinjer for medvirkning	,284	,368
Jeg opplever lederen min lite tydelig på om retningslinjer for medvirkning er viktig å følge	,445	,570

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

## Appendiks 9 Ethiske regler – rotert analyse

**Rotated Factor Matrix<sup>a</sup>**

	Factor	
	1	2
I sykehuset har vi skrevne etiske retningslinjer	.556	
I sykehuset har vi uskrevne etiske retningslinjer	.399	
Lederen min sørger for at jeg gjøres kjent med gjeldende etiske retningslinjer	.709	.305
I sykehuset kjenner ikke medarbeiderne særlig godt til de etiske retningslinjene	.602	
Lederen min er nøye på at jeg som medarbeider følger sykehusets etiske retningslinjer	.786	.306
Lederen min er nøye på at han/hun selv etterlever sykehusets etiske retningslinjer	.711	.389
Lederen min følger konsekvent sykehusets etiske retningslinjer	.583	.354
Jeg føler meg trygg på at lederen min bruker etiske retningslinjer på en riktig måte	.335	.721
Jeg har forståelse for at lederen min noen ganger velger å se bort fra etiske retningslinjer		.436
Jeg blir frustrert over at lederen min ikke selv er mer opptatt av å etterleve etiske retningslinjer		.811
Jeg blir irritert når lederen min er nøye på å følge etiske retningslinjer		.757
Jeg opplever lederen min lite tydelig på om etiske retningslinjer er viktig å følge	.338	.783

Extraction Method: Principal Axis Factoring.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
 a. Rotation converged in 3 iterations.

**Appendiks 10 Etiske regler – eigenvalue**

**Total Variance Explained**

Factor	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,768	48,231	48,231
2	1,395	11,625	59,857
3	,929	7,744	67,601
4	,794	6,619	74,220
5	,648	5,401	79,621
6	,555	4,624	84,245
7	,458	3,815	88,060
8	,378	3,147	91,206
9	,334	2,784	93,990
10	,279	2,323	96,314
11	,240	2,001	98,315
12	,202	1,685	100,000

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

**Total Variance Explained**

Factor	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,372	44,783	44,783	3,185	26,540	26,540
2	,956	7,956	52,725	3,142	26,185	52,725
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

## Appendiks 11 Ethiske regler – kommunaliteter

Communalities

	Initial	Extraction
I sykehuset har vi skrevne etiske retningslinjer	,316	,302
Lederen min sørger for at jeg gøres kjent med gjeldende etiske retningslinjer	,548	,596
I sykehuset kjenner ikke medarbeiderne særlig godt til de etiske retningslinjene.	,382	,381
Lederen min er nøye på at jeg som medarbeider følger sykehusets etiske retningslinjer	,675	,724
Lederen min er nøye på at han/hun selv etterlever sykehusets etiske retningslinjer	,687	,670
Lederen min følger konsekvent sykehusets etiske retningslinjer	,499	,481
Jeg føler meg trygg på at lederen min bruker etiske retningslinjer på en riktig måte	,589	,632
Jeg har forståelse for at lederen min noen ganger velger å se bort fra etiske retningslinjer	,231	,225
Jeg blir frustrert over at lederen min ikke selv er mer opptatt av å etterleve etiske retningslinjer.	,660	,740
Jeg blir irritert når lederen min er nøye på å følge etiske retningslinjer.	,579	,616
Jeg opplever lederen min lite tydelig på om etiske retningslinjer er viktig å følge.	,669	,730

Extraction Method: Principal Axis Factoring.



## Appendiks 12 Overordnede lover, regler og avtaler – rotert analyse

**Rotated Factor Matrix<sup>a</sup>**

	Factor	
	1	2
I vår avdeling sørger lederen min for at jeg gjøres kjent med overordnede lover, regler og avtaler	,593	
I vår avdeling kjenner ikke medarbeiderne særlig godt til overordnede lover, regler og avtaler.	,498	
Lederen min er nøye på at jeg som medarbeider handler i tråd med overordnede lover, regler og avtaler	,707	,311
Lederen min er nøye på selv å følge overordnede lover, regler og avtaler	,729	,336
Lederen min følger konsekvent overordnede lover, regler og avtaler	,591	
Jeg føler meg trygg på at lederen min bruker overordnede lover, regler og avtaler på en riktig måte	,445	,579
Jeg har forståelse for at lederen min noen ganger velger å se bort fra overordnede lover, regler og avtaler		,320
Jeg blir frustrert over hvordan lederen min håndterer overordnede lover, regler og avtaler.		,909
Jeg blir irriktert når lederen min er nøye på å følge overordnede lover, regler og avtaler.		,609
Jeg opplever lederen min lite tydelig på om overordnede lover, regler og avtaler er viktig å følge.	,437	,596

Extraction Method: Principal Axis Factoring.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
 a. Rotation converged in 3 iterations.

**Appendiks 13 Overordnede lover, regler og avtaler – eigenvalue**

**Total Variance Explained**

Factor	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,687	46,871	46,871
2	1,109	11,093	57,964
3	,899	8,990	66,954
4	,868	8,678	75,632
5	,580	5,804	81,436
6	,479	4,793	86,229
7	,448	4,478	90,708
8	,402	4,023	94,731
9	,296	2,957	97,688
10	,231	2,312	100,000

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

**Total Variance Explained**

Factor	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,239	42,393	42,393	2,516	25,160	25,160
2	,636	6,361	48,754	2,359	23,594	48,754
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

## Appendiks 14 Overordnede lover, regler og avtaler – kommunaliteter

### Communalities

	Initial	Extraction
I vår avdeling sørger lederen min for at jeg gjøres kjent med overordnede lover, regler og avtaler	,399	,400
I vår avdeling kjenner ikke medarbeiderne særlig godt til overordnede lover, regler og avtaler.	,304	,276
Lederen min er nøye på at jeg som medarbeider handler i tråd med overordnede lover, regler og avtaler	,520	,596
Lederen min er nøye på selv å følge overordnede lover, regler og avtaler	,622	,662
Lederen min følger konsekvent overordnede lover, regler og avtaler	,463	,421
Jeg blir frustrert over hvordan lederen min håndterer overordnede lover, regler og avtaler.	,580	,813
Jeg blir irriktert når lederen min er nøye på å følge overordnede lover, regler og avtaler.	,429	,497
Jeg opplever lederen min lite tydelig på om overordnede lover, regler og avtaler er viktig å følge.	,511	,552

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

## Appendiks 15 HMS-regler – rotert analyse

Rotated Factor Matrix<sup>a</sup>

	Factor	
	1	2
I vår avdeling sørger lederen min for at jeg gjøres kjent med retningslinjer innen helse, miljø og sikkerhet.	,748	
I vår avdeling kjenner ikke medarbeiderne særlig godt til retningslinjer for helse, miljø og sikkerhet.	,602	
Lederen min er nøye på at jeg som medarbeider følger regler for helse, miljø og sikkerhet.	,768	
Lederen min er nøye på selv å følge regler for helse, miljø og sikkerhet.	,747	,323
Lederen min følger konsekvent regler for helse, miljø og sikkerhet.	,646	,339
Jeg føler meg trygg på at lederen min bruker retningslinjene for helse, miljø og sikkerhet på en riktig måte.	,502	,530
Jeg har forståelse for at lederen min noen ganger velger å se bort fra retningslinjer for helse, miljø og sikkerhet.		,422
Jeg blir frustrert over at lederen min ikke selv i større grad følger prosedyrer for å redusere risiko.		,712
Jeg blir irritert når lederen min er nøye på å følge retningslinjer for helse, miljø og sikkerhet.		,717
Jeg opplever lederen min lite tydelig på om retningslinjer for helse, miljø og sikkerhet er viktig å følge.	,517	,627

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.



**Appendiks 16 HMS-regler – eigenvalue**

**Total Variance Explained**

Factor	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,961	49,612	49,612
2	1,305	13,053	62,665
3	,874	8,737	71,402
4	,757	7,573	78,975
5	,513	5,129	84,104
6	,429	4,285	88,389
7	,378	3,785	92,174
8	,325	3,251	95,425
9	,293	2,930	98,354
10	,165	1,646	100,000

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

**Total Variance Explained**

Factor	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,539	45,389	45,389	3,132	31,323	31,323
2	,796	7,959	53,347	2,202	22,025	53,347
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

## Appendiks 17 HMS-regler – kommunaliteter

### Communalities

	Initial	Extraction
I vår avdeling sørger lederen min for at jeg gjøres kjent med retningslinjer innen helse, miljø og sikkerhet.	,546	,579
I vår avdeling kjenner ikke medarbeiderne særlig godt til retningslinjer for helse, miljø og sikkerhet.	,417	,384
Lederen min er nøye på at jeg som medarbeider følger regler for helse, miljø og sikkerhet.	,573	,652
Lederen min er nøye på selv å følge regler for helse, miljø og sikkerhet.	,739	,695
Lederen min følger konsekvent regler for helse, miljø og sikkerhet.	,667	,542
Jeg har forståelse for at lederen min noen ganger velger å se bort fra retningslinjer for helse, miljø og sikkerhet.	,135	,184
Jeg blir frustrert over at lederen min ikke selv i større grad følger prosedyrer for å redusere risiko.	,444	,613
Jeg blir irritert når lederen min er nøye på å følge retningslinjer for helse, miljø og sikkerhet.	,368	,495

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

## Appendiks 18 Korrelasjonsmatrise diskriminantfunksjon

Structure Matrix

	Function		
	1	2	3
OVEROR12	,754*	-,118	,013
MEDVIR12	,699*	-,381	,162
OVERORD3	,676*	,002	,402
ETISKE3	,650*	,228	,014
ETISKE12	,632*	-,311	-,154
HMS12	,629*	,030	,325
MEDVIRK3	,613*	,502	,131
HMS3	,456	,111	,781*

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions

Variables ordered by absolute size of correlation within function.

\*. Largest absolute correlation between each variable and any discriminant function.