

ORG917

Masteroppgave i ledelse

Hva er den opplevde nytteverdien av lederutviklingsprogrammer i spesialisthelsetjenesten, og hvilke faktorer påvirker effekten av lederutviklingsprogram?

4211

4230

VEILEDER

Dag Olaf Torjesen

Universitetet i Agder, 2023

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Forord

Dette har vært en spennende og utfordrende reise i tillegg til full jobb som ledere på et stort sykehus på Vestlandet. Det er krevende med familie som til tider krever mer enn hva en hadde forutsett når man skal stå i full jobb som ledere og skrive en masteroppgave. Det har virkelig vært en reise på mange plan, men allikevel har det vært en utfordrende og inspirerende for oss begge. Vi har gjennom studiet blitt enig om hva en leder i spesialisthelsetjenesten bør inneha av kompetanse for å kunne manøvrere seg i dagens og i fremtidens helsetilbud. Ikke minst hvilke verktøy som er nødvendige å ha i manøvreringen i dagens utfordringer innenfor ledelse.

Vi må takke vår veileder Dag Olaf Torjesen som har kommet med ros og konstruktiv kritikk underveis. Med en god hjelpende hånd har han vært behjelpelig med å finne ny aktuell litteratur for oss som er relevant for oppgaven vår, og hjulpet oss videre i vårt arbeid.

Familien har hatt stor tro på at vi kan få dette til. Vi kunne ikke vært uten våre ektefellers støtte og deres engasjement rundt oppgaven. De har støttet oss og stått oss bi i denne tiden, som har også vært krevende og utfordrende for dem, gjennom hele utdannelsen.

Våre sønner har vært tålmodige med sine mødre både når vi har vært bortreist for oppgaveskriving, helger og sene kvelder. På sin måte har de vist både støtte og forståelse. Øvrig familie har også tatt hensyn og lagt til rette for oss.

Videre så vil vi si takk til vår arbeidsgiver som har gjort det mulig for oss å ta denne utdannelsen. De har lagt hverdagen til rette for at vi kunne få anledning til å benytte permisjon for å skrive denne oppgaven. Ikke minst god støtte gjennom hele forløpet.

Sammendrag

I denne masteroppgangen har vi gjennomført en litteraturgjennomgang over lederutviklingsprogrammer med artikler fra de fleste kontinent i verden fra 2000 frem til 2023. Vi har sett på faktorer som påvirker effekt og nytteverdi i lederutviklingsprogrammer i spesialisthelsetjenesten. Vi har inkludert litteratur på norsk og engelsk. Søkene våre har hovedsakelig vært i Oria og hentet fra pensumlitteraturen vår fra studiet «Master i Ledelse». I tillegg har vi funnet litteratur via artikler som vi har lest, og gjerne inkludert, for å komme oss dypere inn i dem og nærmest primærkilden.

Ut fra våre søk hadde vi flere treff som ble ekskludert, da de lå utenfor vår oppgave. Vi gjorde flere søk hvor vi stokket om på ordstillingen og kom oss etter hvert nærmere det vi var på jakt etter. Da vi hver for oss hadde funnet litteratur ble denne vurdert nøye i sammen før den aktuelle litteraturen gikk gjennom videre nåløyet.

Det var spennende litteratur å studere og datamaterialet har vært stort. Vi forsøkt å være nøye med å kun holde oss til tema i vår masteroppgave. I oppgaven vil vi vise hva forskjellige forskere sier om nytteverdien av lederutviklingsprogrammene. For er det forskjeller fra land til land, eller kontinent til kontinent? Hva har man av ledelsesutvikling i verden i dag? Hvor nyttig er denne utviklingen for de enkelte?

Det er mange som i dag tilbyr lederutviklingsprogram og markedsføringen deres går på at programmet skal bidra til større trygghet i rollen som leder. Vi ønsket å se nærmere på om at adferd endrer seg, slik at en blir tryggere i rollen som leder etter gjennomført lederutviklingsprogram.

Litteraturgjennomgangen har ført til en kunnskapsoppsummering hvor vi har hatt en systematisk tilnærming på en vitenskapelig og transparent måte. Det skal være mulig for andre å etterprøve våre resultater og konklusjoner.

Nøkkelord: Kvalitativt studie, ledelse, lederutvikling, lederutviklingsprogram, lederutdanning og lederkurs

Summary

In this master's degree we have done a literature study in Leadership development programs in hospitals. Our research is a literature study which includes articles from continents all over the world from 2000 to 2023. We have checked out factors connected to the effect and useful value in Leadership Development programs. Only English and Norwegian literature is included in our research. We have primarily done research in Oria and found literature from our curriculum from our study in master's degree in leadership.

In our research we have found articles that we have excluded because they were found not to match our subject. We did several researches with different words and got closer to what we were looking for. When we had found literature separately and then we finally came together and decided which articles would be included.

We have tried to be as precisely as we can and tried to stay true to our theme. With this study we want to show the different views researchers have on the useful value in Leadership Development programs. Is there any difference between countries, or from continent to continent? Which leadership development programs do we have today? How useful are these programs for a leader?

There are many who today offer leadership development programs and their marketing is based on the fact that the programs should contribute to greater security in the role of leader. We wanted to take a closer look at whether behaviour changes, so that one becomes more secure in the role of manager after completing a management development program.

The literature review has led to a knowledge summary where we have had a systematic approach in a scientific and transparent way. It must be possible for others to verify our results and conclusions.

Key words: Qualitative study, leadership, leadership development, leadership education, leadership training

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING.....	6
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	6
1.1.1 Helseforetakenes lederutviklingsprogram.....	7
1.2 Problemstilling.....	9
1.3 Avgrensning av oppgaven.....	9
1.4 Oppgavens struktur.....	10
1.5 Definisjoner.....	10
2.0 TEORETISK PLATTFORM	12
2.1 Ledelsesteori	12
2.1.1 Ledelse og lederskap.....	13
2.1.2 Administrasjon.....	16
2.1.3 Lederutvikling.....	17
2.1.5 Transformasjonsledelse.....	18
2.1.6 Transaksjonsledelse	19
2.1.7 Mentor.....	20
2.6 Teoretikere i oppgaven	21
2.7 Den politiske rammen	21
2.7.1 De nasjonale kjerneverdiene	23
2.7.2 New Public Management (NPM).....	23
2.7.3 Governance	25
2.8 Verdens helseorganisasjon.....	26
3.0 METODE.....	27
3.1 Valg av metode	27
3.2 Litteratursøk og innsamling av data.....	29
3.3 Utvelgelse og utvalg	30
3.4 Analyse	30
3.5 Metodologiske overveielser	31
3.5.1 Heterogenitet versus homogenitet.....	31
3.6 Forskningsetiske vurderinger.....	32
3.6.1 Reliabilitet.....	32
3.6.2 Validitet.....	33

3.6.3 Kritikk til vår studie	34
4.0 DRØFTING	35
4.1 Behovet for lederutvikling	35
4.2 Forventet effekt og nytteverdi av lederutviklingsprogram.....	36
4.3 Effekt av lederutvikling og lederutdanning sett i lys av Peter Sørensen.....	37
4.4 Faktorer som kan påvirke lederutvikling	45
4.4.1 Lederutvikling versus læring	45
4.4.2 Behovet for læring og innhold i lederutviklingsprogram?.....	46
4.4.3 Mål for læring i lederutviklingsprogram.....	47
4.4.4 Effekt av lederstil	51
4.4.5 Deltakers motivasjon.....	53
4.4.6 Utvikling av lederidentitet i lederutviklingsprogram	57
4.4.7 Spesialisthelsetjenestens ulike verdener	59
4.4.8 Kommunikasjon i organisasjoner.....	61
4.4.9 Lederutviklingsprogrammer den sosiale arena	62
4.4.10 Design	63
4.4.11 Organisasjonsstørrelse	64
4.4.12 Rekruttere og beholde ledere	65
4.4.13 Økonomi	69
4.4.14 Kjønnsforskjeller innen lederutvikling	70
4.4.14.1 Glasstaket.....	71
4.4.14.2 Kjønn og ledelse.....	73
4.4.15 Lederutdanning	77
4.4.15.1 Ledelsefag i grunnutdanninger innen helse.....	77
4.5 Lederutviklingsprogram – nytter det?.....	79
4.5.1 Evaluering av lederutviklingsprogram.....	80
4.5.2 Lederutviklingsprogram fra ulike kontinent	85
4.6 Fremtiden	91
5.0 KONKLUSJON.....	93
6.0 REFERANSER	95

1.0 INNLEDNING

På verdensbasis er det to store områder hvor det er størst ekspansjon. Det er innenfor industrien og innenfor utdanning og helse. (Hansen, 2023, 3)¹ Det er dog en begrenset dokumentert effekt av utdanningsprogrammene (Hansen et al 2023, 12)²

Det har vært en debatt om det er behov for å styrke ledelsen på sykehusnivå. Torjesen og Vrangbæk³ har laget en studie hvor de tar opp spørsmålet om ledere trenger bedre kompetanse og mer autonomi for å ta lederbeslutninger. De sammenligner Norge og Danmark da de startet med den samme struktur hvor demokratisk ledelse av det offentlige helsevesenet var desentralisert. Her peker forfatterne på noen tendenser, men for å forstå disse ses det på flere tilknyttede sammenhenger som er til nytte for ulike typer krav og oppgaver. En sammenheng til ledelse er koblet til innføringen av New Public Management (NPM) med økonomi med kostnadskontroll og effektiv måloppnåelse. En annen er relatert til brukerkontakt, tjenesteytelse og samarbeid med andre i helsesystemet. Den tredje sammenhengen går på de kliniske faglige ledelsesbeslutninger som går på organisering av utøvelsen for å introdusere nye former for behandling og at kompetansen blir ivaretatt. Til sist bør man kunne identifisere hva som er bestemt av beslutninger i forskjellige fora innenfor organisasjonen. Dette baserer seg igjen på det ansvarsforholdet som en har til organisasjonen. En sykehusleder er avhengig av alle disse sammenhengene.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Vi startet med et ønske om å undersøke presset mellomlederens står i. Som mellomleder kan man ta en del beslutninger innenfor sitt ansvarsområde eller avdeling, og bestemme hva ansatte skal gjøre i sitt arbeid, men man mangler gjerne makt og myndighet på andre områder. Topplederen eller administrerende direktør har makten og bestemmer i virksomheten, men som mellomleder kan man ha ansvaret for driften. Livet for en toppleder

¹ Hansen, Morten Balle et al (2023) *Historical Trends Emerging Issues in Public Management Education*

² Hansen, Morten Balle et al (2023) *Historical Trends Emerging Issues in Public Management Education*

³ Torjesen, Dag Olaf., Vrangbæk, Karsten (2004) *Reforming hospitals through new roles of management: Hospitals managers' interpretation of leadership conditions in Denmark and Norway*

er ikke lettere enn for en mellomleder og vice versa. Innen ledelse handler det om å ha innflytelse uansett hvilket ledernivå man er på i organisasjonen. (Maxwell, 2005, 12-13)⁴

Som ledere i spesialisthelsetjenesten er vi opptatt av lederutvikling. Vi vet at vi må forholde oss til utfordringer og endringer vi møter. I en hektisk hverdag kan det være vanskelig å manøvrere seg i vrimmelen av alle arbeidsoppgavene man skal gjøre. Vi mener at både nye og erfarne ledere har behov for kontinuerlig å utvikle seg. For eksempel kan en måte å løse noe på kan fungere en stund, men endringer i en organisasjon kan føre til at man må finne nye løsninger etter hvert.

1.1.1 Helseforetakenes lederutviklingsprogram

De fire helseforetakene i Norge fikk i oppdrag fra Helse- og omsorgsdepartementet i 2011(helse-midt.no)⁵ å fastsette og forankre en nasjonal plattform for ledelse i helseforetakene. Når man startet med et nasjonalt lederutviklingsprogram hadde man i utgangspunktet som målgruppe ledere som hadde et samlet ansvar for enhetens personale, økonomi, fag og resultater. Altså de formelle lederne som innehar lederstillinger som innebærer arbeidsgiverrolle. Det vil være en rekke personer som har roller som ikke primært er en lederrolle som nevnt over, men som har en ledende funksjon allikevel. Deres innsats kan også være helt avgjørende for en virksomhets resultater og mål. Etter hvert har man kunne inkludere personer som er for eksempel prosjektledere eller personer som har fagansvar eller opplæringsansvar, men uten at de har personalansvar. (helse-midt.no)⁶

Mange av sykehusene deltar i den nasjonale satsingen på et felles ledermobiliseringsprogram. Målet er å finne ut om ledelse kan være noe for den enkelte utvalgte ansatte som har interesse og potensiale for ledelse. Man forsøker å rekruttere motiverte ansatte til å vurdere ledelse

⁴ Maxwell, John C. (2005) *The 360 Leader: Developing your influence from anywhere in the Organization*. HarperCollins Leadership

⁵ https://ekstranett.helse-midt.no/1001/SAKSPAPIRER/SAK%2031-13%20VEDLEGG%20RAPPORT_NASJONALPLATTFORMFORLEDELSE_WEB.PDF s.11

⁶ https://ekstranett.helse-midt.no/1001/SAKSPAPIRER/SAK%2031-13%20VEDLEGG%20RAPPORT_NASJONALPLATTFORMFORLEDELSE_WEB.PDF

(19.11.2023)

som karrierevei i fremtiden. Gjennom programmet vil kandidaten bli bedre kjent med seg selv i forhold til styrker og utviklingsområder innen ledelse. Ved å ta de første stegene med å utvikle sitt potensial for ledelse vil man gjerne være bedre rustet til å kunne søke seg til en lederjobb. Videre har foretakene lokale lederutviklingsprogram. Programmene bygger på den nasjonale plattform for ledelse i sykehus hvor retningslinjer, prinsipper, verdier og krav til lederadferd i helseforetakene er i fokus, gjerne med lokale tilpasninger. Kandidater til programmet vil være ledere på avdelingsleder og avdelingssjef nivå med personalansvar. Målet ved lederutviklingsprogrammene er å få ledere og ledergrupper til å bli mer effektive for å skape bedre resultater og mer velfungerende enheter gjennom de nasjonale kjerneverdiene som ble utformet i 2004. De skal ramme inn både forståelse for lederrollen og lederkrav. (oslo-universitetssykehus.no)⁷

I tillegg til verdiene rettes fokuset mot fire sentrale faktorer hvor man:

-forsøker å etablere felles begreper og retningslinjer

-forsøker gjennom refleksjon og iverksettelse å bidra til en hensiktsmessig organisering og struktur for ledergruppemøter og ledergrupper.

-forsøker å tilrettelegge for ferdigheter og grunnleggende betingelser for at ledergrupper skal få til å prestere godt.

-forsøker å bidra til at leder og ledergruppene kan bli selvevaluerende og selvutviklede.

Nasjonalt topplederprogram er for de fire helseforetakene med spesialisthelsetjenesten og kommunesektorens organisasjon (KS). Gjennom programmet håper man at det skal bidra til at spesialist- og kommunehelsetjenesten skal medvirke aktivt for at pasienter skal oppleve en koordinert helsetjeneste uavhengig av nivå, organisasjon og finansieringsmodeller. (oslo-universitetssykehus.no)⁸

⁷ <https://www.oslo-universitetssykehus.no/om-oss/jobb-og-utdanning/arbeidsplassen-var/lederprogrammet>
(19.11.2023)

⁸Lederprogrammet - Oslo universitetssykehus HF (oslo-universitetssykehus.no)

1.2 Problemstilling

Hensikten med studien er å se hvilken nytteverdi lederutviklingsprogram kan ha i spesialisthelsetjenesten. Mange ledere i spesialisthelsetjenesten har mange forskjellige oppgaver, og ofte er de både fagpersoner og ledere. Dette er ofte krevende, og det kan til tider være en gjennomtrekk av ledere på grunn av at arbeidspresset blir for stort. Vi ønsker å se på hva som tilbys av lederutvikling til ledere i spesialisthelsetjenesten rundt om i verden. Lederutvikling kan ses på som et redskap for å bli bedre rustet til å mestre en ellers til tider krevende hverdag. Men nytter det med lederutvikling? Vi ønsket derfor å se på nytteverdien av lederutviklingsprogram og hvilke faktorer som påvirker effekten av lederutviklingsprogram. Vår hovedproblemstilling blir som følger:

«Hva er den opplevde nytteverdien av lederutviklingsprogrammer i spesialisthelsetjenesten, og hvilke faktorer påvirker effekten av lederutviklingsprogram?»

1.3 Avgrensning av oppgaven

For å avgrense oppgaven vår har vi prøvd å finne litteratur fra hele verden. Men vi har ikke litteratur fra Sør-Amerika eller Antarktis. Vi inkluderer ikke nytteverdi for kommune helsetjenesten, da vi har holdt oss til spesialisthelsetjenesten. Det ville bli altfor mye litteratur å gå gjennom hvis vi skulle ta med hele helsetjenesten. Vi ønsker å se på nytteverdien av lederutviklingsprogram i nyere tid fra 2000 og frem til i dag.

Faktorer som kultur, religion og arbeidsmiljø har vi ikke inkludert, da dette blir for omfattende. Når vi drøfter artikler fra flere land og verdensdeler må vi allikevel ha med oss at ulike kulturer og bakgrunner kan ha en innvirkning.

Vi nevner hybridledelse i oppgaven, men går ikke i dybden på tema. Det kan være greit å vite at de fleste ledere i spesialisthelsetjenesten gjerne er spesialist i sitt fag i tillegg til å være leder. Historisk har legene vært sentrale i ledelsen på sykehus i kraft av sitt fag og kunnskap. de har kombinert klinisk arbeid og ledelse. De har i senere tid blitt utfordret av sykepleierledere som kun utøver ledelse og gjerne har lederutdanning.

1.4 Oppgavens struktur

Vi vil først ta dere gjennom ledelsesteori, teori om lederutvikling og politikk som er sentralt for helsetjenesten og for oppgaven for å belyse vår problemstilling. Deretter går vi igjennom metodedel og forklarer hvordan vi har kommet frem til aktuell litteratur som er inkludert i litteraturgjennomgangen og hva som er blitt ekskludert. Videre har vi i analysedelen vist hvordan vi har valgt ut litteratur vi skulle ha med oss videre i oppgaven. Vi tar så veien inn i drøftingsdelen, hvor vi har lagt vekt på lederutviklingen, lederstiler, motivasjon, spesialisthelsetjenesten, økonomi og kjønn. Videre vil vi drøfte lederutvikling sett i lys av flere teoretikere innen ledelsesfaget og artikler. Mot slutten vil vi se hvor langt vi er kommet i dag innen lederutviklingsprogram i spesialisthelsetjenesten og hvilke behov vi fortsatt har for at lederutviklingsprogram skal ha nytteverdi. Nytt det å ha kun lederutvikling eller trenger en leder å ha noe mer for å kunne mestre sin krevende hverdag som leder, for å gjøre en god jobb for pasientene, men også for de ansatte? Til slutt er det konklusjonen hvor vi har en samlet oppsummering på hva som blir sagt i oppgaven og hva vi mener kan være det beste for fremtidige ledere.

1.5 Definisjoner

Tre sentrale begreper i oppgaven og 2 forklarende begreper

Det er viktig å være klar over de tre begrepene: Lederutvikling (leadership development), lederutdanning og lederopplæring (leadership training). Litteraturen inkluderer alle tre begrepene og bruker dem i flere sammenhenger om hverandre. Peter Sørensens definisjoner på begrepene er:

Lederutvikling er en livslang læringsprosess som kan være formell og strukturert så vel som uformell og ustrukturert.

Lederutdanning er mer snevert som de læreraktiviteter som har til hensikt å forbedre og fremme lederskapsevner. De er formelle og strukturerte. Disse tilbys på universiteter og høyskoler/handelshøyskoler og resulterer i en grad.

Lederopplæring er en del av et lederstudieprogram, læringsaktivitet for en bestemt lederrolle eller jobb.

(Sørensen, 2017, 18)⁹

Lederutvikling og ledelsesutvikling er to ulike begreper hvor lederutvikling omhandler den enkeltes kapasitet til å utvikle seg til å bli mer effektiv innen sin lederrolle og tilhørende oppgaver. Ledelsesutvikling omhandler utviklingen av en gruppes kapasitet til å skape forpliktelse, engasjement og felles retning. Frich et al (2017) I oppgaven vil vi fokusere på lederutvikling. (Frich et.al., 2017, 168-176)¹⁰

Autonomi

Begrepet autonomi brukes spesielt innen moralfilosofien og omhandler en persons evne til selv å bestemme sine handlinger og grunnlaget for sine handlinger. En person regnes som autonom når grunnene for hvordan personen handler, er personens egne grunner. (snl.no 11.12.2023)¹¹

Taksonomi

Vitenskapen om klassifisering kalles taksonomi. Hvor det meste kan klassifiseres, er Taksonomi derfor metodikken og prinsippene for systematisk inndeling av arter i hierarkiske enheter. (snl.no 11.12.2023)¹²

⁹ Sørensen, Peter (2017) *Developing leadership behaviour*

¹⁰ Frich et.al. (2017) *Leder- og ledelsesutvikling i helsevesenet- en oversikt*

¹¹ [autonomi – filosofi – Store norske leksikon \(snl.no\)](#)

¹² [taksonomi – Store norske leksikon \(snl.no\)](#)

2.0 TEORETISK PLATTFORM

Vi har benyttet teori knyttet til ledelse og lederutvikling for å belyse vår problemstilling. Ledelse er mer enn bare utfordringer knyttet til å balansere budsjett mot de økonomiske rammene man har. Nye løsninger og nye strategier må utvikles. Det er en forventning til ledere i offentlig sektor om å gjøre tiltak som fører til kostnadskutt og effektivisering. Samtidig skal man utvikle nye løsninger innenfor et strammere og strammere budsjett, uten at man tar hensyn til økte varekostnader eller lønninger. (Bovaird & Loeffler, 2016, 275)¹³

2.1 Ledelsesteori

I vår studie bruker vi boken til Bolman & Deal. Forfatterne skiller mellom fire lederstiler som er: den strukturelle lederen, den human-ressurs lederen, den politiske lederen og den symbolske lederen. Disse lederstilene forteller hvilke faglige ståsteder lederen legger til grunn når de skal løse utfordringer som de står overfor. (Bolman & Deal, 2018, 71-348)¹⁴

Den strukturelle lederen tar for seg den strukturelle rammen i sitt lederskap. Human-ressurs lederen benytter seg av human-ressurs rammen, mens den politiske og symbolske lederen benytter seg henholdsvis av den politiske og den symbolske rammen i sitt lederskap. Hver av disse fortolkningsrammene beskriver fenomener som er til stede i ett hvert menneskelig system, men noen av dem er mer fremtredende under bestemte forhold. Omstendigheter hvor den strukturelle rammen er fremtredende er hvor det er klare mål og klar informasjon. Videre velutviklede teknologier og informasjonssystemer, godt forståtte årsakssammenhenger, lite konflikter, lite uklarheter og usikkerheter, stabil og legitim maktstruktur. (Bolman & Deal, 2018, 71-148)¹⁵

I human-ressurs rammen er det arbeidstakernes makt stor, kampånden og motivasjonen er liten eller avtakende, moderat konflikter og usikkerhet, stabil og legitim maktstruktur. Ser man på den politiske rammen er det knappe eller minkende ressurser, mål og verdier er i konflikt med hverandre, det er en diffus eller ustabil maktfordeling. Den symbolske rammen har uklar og flertydige mål og informasjon, dårlige forståtte årsakssammenhenger, lite

¹³ Bovaird, Tony & Loeffler, Elke (2016) *Public Management an Governance*. 3. utgave, Routledge

¹⁴ Bolman & Deal (2018) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse* Gyldendal

¹⁵ Bolman & Deal (2018) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse* Gyldendal

utviklende teknologier og informasjonssystemer, er ensartet kulturelt. Det skal sies at en leder har en blanding av alle disse rammene, mens det er i enkelte situasjoner at en eller flere av dem som er mer fremtredende. (Bolman & Deal, 2018, 149-348)¹⁶

2.1.1 Ledelse og lederskap

Ledelse blir i litteraturen definert på mange måter, alt etter hvilken forsker en støter på, og hvilken epoke en befinner seg i. Det finnes nesten like mange definisjoner av ledelse som av mennesker som har prøvd å definere begrepet. Ordet kan ha like mange meninger for forskjellige personer, alt etter hva en legger i ordet, slik som det er med demokrati, kjærlighet og fred. (Northouse, 2022, 2)¹⁷

Det er vanskelig å komme til en enighet om en felles definisjon om hva ledelse er, da det har en økende global påvirkning og generasjonsforskjeller. På grunn av dette vil ledelse derfor ha forskjellig mening for forskjellige personer rundt om i verden. (Northouse, 2022, 5)¹⁸

Hugh Burnard, tidligere regionsjef for Her Majesty's Customs Excise, definerer det slik:

«Leadership is about challenging everyone in the organization to raise to their game. It is about creating energy and enthusiasm necessary to take organization forward. The leaders's role is to create, and then manage, the tension between the short and the long term, current performance and future ambition, restructuring and revitalization. It is about injecting the necessary idealism and the foresight to imagine possibilities of a better future for the organization combined with the pragmatism to recognize that whilst some people and systems may be outdated they still have contribution that they can make.» (Bovaird & Loeffler, 2016, 277)¹⁹

¹⁶ Bolman & Deal (2018) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse* Gyldendal

¹⁷ Northouse, Peter G. (2022) *Leadership, Theory & Practice*. 9th edition, Sage Publications

¹⁸ Northouse, Peter G. (2022) *Leadership, Theory & Practice*. 9th edition, Sage Publications

¹⁹ Bovaird, Tony & Loeffler, Elke (2016) *Public Management an Governance*. 3. utgave, Routledge

Definisjonen beskriver og dekker store deler av hva ledelse er, men vi synes Northouse sin definisjon om lederskap dekker det vi legger i begrepet lederskap og mener at det passer godt til vår problemstilling:

“A process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal”. (Northouse, 2022, 6)²⁰.

Lederskap innebærer innflytelse hvor en er opptatt av hvordan lederen påvirker sine kollegaer/ansatte og hvordan kommunikasjonen er mellom dem. Dette forekommer da ofte i grupper, enten de er store eller små. Videre rettes oppmerksomheten mot de felles mål som organisasjonen har satt seg og som en skal strekke seg etter. Oppmerksomheten mot felles mål gir ledere en etisk overtone fordi det understreker behovet for lederens jobb med de ansatte for å oppnå målene. Noen mener at enkelte trekk er medfødte, dette kan være kvaliteter, eller måten å være på som gjør den til ledere, og som er forskjellige fra de som ikke er ledere. Noen av disse trekkene som er trukket frem er blant annet høyde, utadvendt og intelligens. Men det å beskrive trekk på lederskap er vidt forskjellig fra om å beskrive trekk ved en prosess. (Northouse, 2022, 7-8)²¹

²⁰ Northouse, Peter G. (2022) *Leadership, Theory & Practice*. 9th edition, Sage Publications

²¹ Northouse, Peter G. (2022) *Leadership, Theory & Practice*. 9th edition, Sage Publications

Administration	Management	Leadership
orchestration, management, guidance, direction, care, command, regiment, control, government, cabinet, ministry, regime, executive, authority, provision, application, discharge, distribution, apportionment, bestowal, infliction, imposition, directorate, council, leadership, management, parliament, congress, rule, incumbency, top brass, dispensation, charge, conduct, operation, regulation, handling, running, leadership, government, supervision, oversight, allotment, disbursement, enforcement, execution, exercise	ruling, command, supervision, conduct, handling, operation, board of directors, governance, guidance, board, administration, running, organization, charge, care, direction, leadership, control, directorate, administration, top brass	headship, directorship, power, mastery, domination, dominion, premiership, sovereignty, guidance, direction, authority, control, management, supervision, organization, government, orchestration, initiative, influence, direction, governorship, governance, control, administration, jurisdiction, captaincy, ascendancy, rule, command

Figur 1 er hentet fra Oxford English Dictionary. (Peter Sørensen, 2017, 56)²²

Administrasjon, ledelse og lederskap er avledet fra ulike kulturer og fenomener. Med et forsøk på å forklare forskjellen på disse viser seg å ikke være lett, da selv en ledende språkkilde som Oxford English Dictionary også bare gjør begrepsforvirringen komplett. Her står administrasjon oppført som et synonym for både ledelse og lederskap. Ledelse er oppført som synonymt med administrasjon og lederskap og det samme gjelder for lederskap. Det er

²² Sørensen, Peter (2017) *Developing leadership behaviour*

oppført som synonymt med ledelse og administrasjon. Dette er fordi disse begrepene ofte omtales om hverandre og at det ikke er klare skiller mellom dem. (Sørensen, 2017, 55-57)²³

2.1.2 Administrasjon

Ifølge John Paul Kotter, professor i ledelse på Harvard Business School, er administrasjon og ledelse forskjellige i hvordan de utøves. Administrasjon handler om å holde orden og ha kontroll på systemene. Ledelse derimot går mer på de menneskelige relasjonene og det å kunne håndtere forandringer. Fremveksten av store organisasjoner er en reaksjon på administrasjonenes rutiner og prosedyrer. I dagens samfunn er det krav til å håndtere både kompleksitet og forandringer som krever god administrasjon. Dette vil si at enhver organisasjon må ha sine prosedyrer og planer i orden for å kunne ivareta de kravene som stilles. Dette gjøres ved god planlegging og ved fastsettelse av mål for fremtiden, og hvordan disse skal nås. Administrasjon utvikler evnen til å gjennomføre planene som er blitt lagt ved hjelp av organisering og bemanning, ved å opprette en organisasjonsstruktur og en gruppe stillinger slik at dette kan bli gjennomført i organisasjonen. Det må da delegeres ansvar for gjennomføringen av planen og utarbeide systemer som kan gjøre realiseringen virkelig. Her er det snakk om administrering, mens ledelse derimot vil være å samkjøre de som er med. Til slutt sikrer administrasjon gjennomføringen av planen ved hjelp av kontroll og problemløsning, som gjøres ved å sjekke resultatene i forhold til planen i de forskjellige nivåene. De administrasjonsoppgavene som en leder til enhver tid gjør, kan dreie seg om å utarbeide møteplaner, bestillingsrutiner, håndterer sykefravær med mer. (Martinsen, 2017, 58-59, 102)²⁴

Innenfor ledelsesforskningen har det vært vanlig å skille mellom ledelse og administrasjon. Administrasjon har da blitt satt som fokusområder på produksjon, effektiv problemløsning, og gi veiledning, støtte og tilbakemelding på den daglige driften. Dette vil si at innenfor administrasjon har vi å gjøre med systemer og strukturer. (Jacobsen & Thorsvik, 2019, 406-407)²⁵

²³ Sørensen, Peter (2017) *Developing leadership behaviour*

²⁴ Martinsen, Øyvind Lund (2017) *Perspektiver på ledelse*.

²⁵ Jacobsen, Dag Ingvar; Thorsvik, Jan (2019): *Hvordan organisasjoner fungerer*.

2.1.3 Lederutvikling

Med fremveksten av organisasjonsutvikling i 1950- og 1960 årene fulgte også behovet for lederutvikling. I følge Yukl og Gardner (2020) kreves det i det 21. århundre høyere nivå av ferdigheter og kompetanse for å møte økt endringstakt i ytre miljø av organisasjoner hvis man skal oppnå suksess som leder. Man forsøker å gjenskape gamle teknikker, men også nye for å møte dette behovet. Selv om organisasjoner investerer i lederutvikling, oppnår man ikke alltid resultatene man ønsker. I 2010 viste Avalio, Avey og Quisenberry hvordan “return on leadership investment” (RODI) kunne bli målt. De fant at både lengde og type intervensjon hadde noe å si i tillegg til hvilke typer deltakere som deltok på lederutviklingsprogrammet.

Yukl sier at lederkompetanse kan utvikles på mange ulike måter som egenutvikling, lederopplæring eller formell lederutvikling. Formell lederutvikling vil som regel være i et avgrenset tidsrom på et annet sted enn lederens vanlige arbeidssted, og vil innebære «workshops» og opplæring av fagfolk innen feltet ledelse. Lederopplæring vil gjerne være på egen arbeidsplass og kan skje i form av veiledning av en mentor høyere i hierarkiet, opplæring i administrasjonsverktøy, eller egne oppdrag som vil gjøre lederen i stand til å tilegne seg ny kompetanse. Store organisasjoner fokuserer ofte på ledere på de lavere nivåene i lederhierarkiet (Yukl, 2020, 396)²⁶

Det er flere faktorer som påvirker effektiviteten og nytteverdien av lederutviklingsprogram som blant annet hvordan lederutviklingsprogrammet er utformet, designet, motivasjon, læring, variasjon i oppgaveløsning, direkte og relevante tilbakemeldinger, lederutviklingsaktiviteter og integrasjonen av disse i programmet, kartlegging av fremtredende lederegenskaper, simulering, personlig utvikling, at man er klar for å utvikle seg selv, relasjoner man har eller skaffer seg i programmet, selve fasiliteringen av lederutviklingsprogrammet, støtte fra egen leder, veileder i programmet og læringsmiljøet. (Yukl, 2020, 396-418)²⁷

Maxwell (1995) mener at man må skille mellom lederutvikling og lederverktøy. Man kan bli lært opp i ulike lederverktøy og bruken av dem. Mens bruken av lederverktøy er en del av lederfaget, er lederutvikling en form for kunst. Mange kan lære seg lederverktøy som å

²⁶ Yukl, Gary (2020): *Leadership – in organizations*.

²⁷ Yukl, Gary (2020): *Leadership – in organizations*.

koordinere, undervise, organisasjonsbehov og transaksjonsledelse som kan tilegnes på kort tid for å kunne administrere og lede. Se figur 1. Det er færre som har egenskapene man trenger for å kunne drive personlig vekst og egenutvikling på lang sikt. Lederskap innebærer å se de ansattes behov, se behovet til den enkelte ansatte individuelt, styrke ansatte og lederteam, kunne være en mentor, drive transformasjonsledelse og ikke minst lederskap. (Maxwell, John C. 1995, 108-109)²⁸

Nurturing	Equipping	Developing
Care	Training for work	Training for Personal Growth
Focus is on Need	Focus is on Task	Focus is on Person
Relational	Transactional	Transformational
Service	Management	Leadership
Maintains Leadership	Adds Leadership	Multiplies Leadership
Establishing	Releasing	Empowering
Helping	Teaching	Mentoring
Need Oriented	Skill Oriented	Character Oriented
What they want	What the Org needs	What they need
A Desire	A Science	An Art
Little Growth	Short-Term Growth	Long-Term growth
All	Many	Few

Figur 2: Tabell over forskjeller innen ledelse, lederverktøy og lederutvikling. (Maxwell, 1995, 108)

2.1.5 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse er ifølge Northouse (2022) en av de mest populære formene for ledelse i dag og har vært det siden 1980-tallet. Transformasjonsledelse innebærer at man skal utvikle og endre mennesker. Lederformen kan innebære påvirkning fra en til en relasjon til

²⁸ Maxwell, John C. (1995): *Developing the Leaders around you*. HarperCollins

endring i en hel organisasjon eller kultur. I denne type ledelse vil man ha ledere som er visjonære og karismatiske i sitt lederskap. Man vil gi rom for ansattes følelser, etikk, verdier, moral og langsiktige mål. Målet til denne type ledelse vil være å inspirere, motivere og påvirke sine ansatte til å oppnå mer enn man normalt ville forventet av dem gjennom å lytte og vurdere deres individuelle behov. Denne type ledelse er blitt kritisert fordi man fokuserer tungt på relasjonen mellom ansatte og leder, og at derfor kan denne relasjonen føre til en begrensning av transformasjonsledelse i en organisasjons effektivitet. Lederformen er foretrukket av ansatte fremfor transaksjonsledelse. En rekke studier viser at transformasjonsledere oppnår mer enn ledere som bruker hovedsakelig transaksjonsledelse. (Northouse, 2022, 185-186)²⁹ (Bolman & Deal, 2018, 395-396)³⁰

Transformasjonsledelse sammen med transaksjonsledelse er de aktive komponentene i det som blir uttalt som det beste innenfor ledelsesteori (An et al, 2018, 3)

2.1.6 Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse skiller seg fra transformasjonsledelse ved at man ikke fokuserer på individuelle behov eller personlig utvikling. Transaksjonsledere bruker for eksempel premiering av ansatte for å oppfylle og fremme sine egne mål og de ansattes agendaer. Det kan komme i form av “hvis du gjør som jeg sier skal du få.....”, som er en form for utveksling av tjenester. Det kan handle om byttetransaksjoner som for eksempel prestasjonslønn. I skolen ser man lærere gi karakterer for fullført arbeid. Det er en vanlig form for ledelse i alle organisasjoner hvor man er bundet til arbeidskontrakt og forpliktelser som ansatt og leder. Transaksjonsledere har en stor innflytelse på sine ansatte, hvor de ansatte vil ha størst nytte av å gjøre det lederen deres ønsker. Samtidig blir ikke transaksjonsledelse sett på som tillitsskapende og vil da heller ikke bidra positivt til leder-ansatt relasjonen. (Northouse, 2022, 186 og 195)³¹ (Bolman & Deal, 2018, 382)³²

²⁹ Northouse, Peter G. (2022) *Leadership, Theory & Practice*. 9th edition, Sage Publications

³⁰ Bolman & Deal (2018) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Gyldendal

³¹ Northouse, Peter G. (2022) *Leadership, Theory & Practice*. 9th edition, Sage Publications

³² Bolman & Deal (2018) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse* Gyldendal

2.1.7 Mentor

Mentor blir fra USA definert som en person som har stor viten og erfaring, og som forplikter seg til å bidra med å skape karrieremuligheter og karrierestøtte til sin elev/student. Dette vil si at studenten er selv ansvarlig for egen læring og at mentor er der for å støtte ham/henne i dennes utvikling eller transformasjon. Et mentorskap kan defineres som et læringsamarbeid hvor mentor og student lærer gjennom samarbeid. (Yukl og Gardner, 2020, 406)³³

Mentoren har det en vil kalle en karrieretilretteleggingsfunksjon. Det er studier som viser at veiledning resulterer i mer karriereutvikling og suksess for den nye lederen. Denne legger til rette for tilpassing, læring og reduksjon av stress under vanskelige jobboverganger som en forfremmelse kan være. Mentoren kan også dra nytte av veiledningserfaringen fordi det er stor sannsynlighet vil øke arbeidstilfredsheten og hjelpe med å utvikle sine egne lederegenskaper. (Yukl & Gardner, 2020, 406)³⁴

Hvis en ser med organisasjoners øyne er mentorskap en strategisk utviklingsaktivitet som kan støtte virksomhetens langsiktete mål. De bedriftene som har et mentorprogram for sine studenter, men også for sine nye ansatte i stillinger, vil kunne se en karriereutvikling innenfor faget og at ressursene blir anvendt best mulig. Generelt tyder forskningen på at det er nyttig å tilrettelegge for karriereutvikling, tilpassing til endringer og arbeidstilfredshet. Mentoring gir fordeler som et sterkere organisatorisk engasjement og lavere turnover. (Yukl og Gardner, 2020, 406-407)³⁵

Å ha en mentor i egne rekker er en verdifull måte å komme raskere inn i arbeidet, samtidig som den nye lederen får anledning til å reflektere over utfordringer og løsninger med en mer erfaren leder. Veilederen tilbyr konkrete maler og verktøy, samt tips til å beregne tidsbruk og ressurser på hvilke avklaringer en bør gjøre seg før en setter i gang. Dette er også en fin måte å drive egen lederutvikling på. Mentor (arbeidsgiver.dfo.no)³⁶ 25.11.2023.

³³ Yukl, Gary., Gardner, William L (2020) *Leadership – in organizations*

³⁴ Yukl, Gary., Gardner, William L (2020) *Leadership – in organizations*

³⁵ Yukl, Gary., Gardner, William L (2020) *Leadership – in organizations*.

³⁶ arbeidsgiver.dfo.no

2.6 Teoretikere i oppgaven

Henry Mintzberg født 1939, er professor innen ledelse på McGill universitetet i Montreal. Han forsker på ledelse, strategi og organisasjonsformer, og har utgitt flere bøker innen ledelse og publisert utallige artikler.

Christian Ørsted født 1973, er utdannet cand merc., ledelsesrådgiver, underviser og foredragsholder. Ekstern lektor på CBS (fag: Organisasjonsforandringer og innovasjon) “Livsfarlig ledelse” og “Fatale forandringer”.³⁷

Peter Sørensen, Avdelings- og forskningssjef, Mag.art i filosofi og Ph. D i statsvitenskap. Har skrevet en rekke artikler innenfor ledelse i offentlig sektor, implementering, evaluering, transfer og effekt.³⁸

Ingunn Hybertsen Lysø født 1965, er professor på NTNU i Trondheim. Hun har cand.mag i samfunnsvitenskapelige fag, Cand.polit i pedagogikk, avhandling om organisasjonslæring, PhD i pedagogikk, avhandling om lederutvikling og læring. Hun har publisert 2 bøker og flere artikler.³⁹

2.7 Den politiske rammen

Øverste myndighet innenfor helsesystemet i Norge er Helse- og omsorgsdepartementet, heretter omtalt som HOD. Det er de som har det overordnede ansvaret for at Norges befolkning får gode og likeverdige helse- og omsorgstjenester. Her sitter helse- og omsorgsministeren som departementets øverste leder. Statsråden har en stab som består av statssekretærer og politiske rådgivere. Departementsråden er den øverste administrative lederen i departementet. Innunder her ligger det forskjellige avdelinger, som alle har sine spesifikke oppgaver innenfor departementet. Administrasjonsavdelingen har ansvar for fellesoppgaver og koordinering i departementet og bidrar til at det arbeides ut fra de sentrale mål og retningslinjer som er gitt av statsforvaltningen. Budsjett- og økonomiavdelingen

³⁷ [Christian Ørsted. Ledelsesrådgiver, foredragsholder og forfatter \(christianorsted.dk\)](http://christianorsted.dk) dato 22.09.2023

³⁸ [http: www.ucviden.dk](http://www.ucviden.dk)

³⁹ [Ingunn Dahler Hybertsen - NTNU](http://ingunn.dahlerhybertsen.ntnu.no) dato 22.09.2023.

passer på at det arbeides i henhold til statsbudsjettet gjennom året. I tillegg arbeider de med statsregnskapet og saker til riksrevisjonen. Eieravdelingen forvalter eierskapet til de forskjellige helseforetakene og Norsk helsenett SF. E-helseavdelingens hovedoppgave er å koordinere arbeidet med digitalisering i helse- og omsorgssektoren. Dette er for å effektivisere og videreutvikle helse- og omsorgstjenesten og å få mer effektiv bruk av de offentlige ressursene. Folkehelseavdelingens hovedoppgave er å arbeide helsefremmende og forebyggende opp mot befolkningen. Helserettsavdelingen har ansvaret for lovene og forskriftene som ligger under helse- og omsorgsdepartementet sitt område.

Kommunetjenesteavdelingen har ansvar for staten sin politikk som er knyttet opp til landets kommuner. Spesialisthelsetjenesteavdeling har til oppgave å videreutvikle spesialisthelsetjenesten og legemiddelpolitikken. Her er det særlig lagt vekt på kvalitet og tilgjengelighet. Kommunikasjonsenheten har ansvaret for departementets kommunikasjonsstrategi, mediehåndtering og krisekommunikasjon. (Regjeringen 2023)⁴⁰

Reformene innenfor spesialisthelsetjenesten har vært gjennom en del endringer opp gjennom tidene. Legene har lenge hatt hevd på sentrale posisjoner i helsetjenesten opp gjennom årene. På slutten av 1990 årene og i starten av 2000 tallet ser en at dette snur. New Public Management (NPM) reformen er på vei inn i helsevesenet i Norge. Kravet om enhetlig ledelse og klarere ansvarslinjer er noe av det som innføres. Sykepleierne er for fullt inn i de posisjonene som legene tidligere har hatt. Dette bidrar til at vi får det som kalles for hybrid ledelse, som er alle former for ledelse der det medisinske fagansvaret kombineres med det økonomiske-administrative. Hybridlederens evne er betinget av hvordan deres kompetanse og autoritet oppfattes av forskjellige grupper. Etter en innføring av en fagnøytral ledelse på avdelingene, er det en mer naturlig karrierevei for sykepleierne enn for legene. Det er få leger som klarer «kun» være leder, de må også holde faget sitt ved like ved å være ute i felten. Her er det derimot annerledes for sykepleierne. (Torjesen 2011, 89-108)⁴¹

Etter at sykehusene innførte enhetlig ledelse i slutten av 1990, ble sykehusene selvstendige helseforetak i starten på 2000 tallet. Denne reformen med enhetlig ledelse kan ikke ses uavhengig av den andre reformen som kom i samme tidsepoke, *Helseforetaksreformen* i 2002. Denne reformen innebærer at sykehusene går over fra å være styrt av fylkeskommunene til være fristilte statlige helseforetak. Det blir nå lagt større vekt på ledelse,

⁴⁰ Regjeringen (2023) Helse- og omsorgsdepartementet

⁴¹ Torjesen, Dag Olaf (2011): *Ledelse i helseforetakene- en gjennomgang av norske studier av ledelse i sykehus*

enn før. (Torjesen 2007, 8)⁴² Legene blir nå likestilt med annet helseprofesjoner om lederstillingen. Økonomi, administrasjon og prioriteringsmessige hensyn får større betydning i hverdagen av driften av sykehusene, noe som gjør at legene får svekket deres autonomi på ledelse. Sykepleierne derimot har alltid hatt søkelys på ledelsesfaget, og de kommer mer og mer inn i posisjoner som krever ledelse. (Torjesen 2007, 275 og 285)⁴³

I Nasjonal helse- og sykehusplan fra 2016-2019 vedtak 542 står det at hovedregelen i norske sykehus er stedlig ledelse. Videre står det for den nasjonale målsetningen for lederutvikling i helsevesenet at en leder må være ansvarlig, handlekraftig, endringsvillig, kommuniserende, inspirerende og helhetstenkende. (Torjesen 2020)⁴⁴

I Nasjonal helse – og sykehusplan 2020-2023 står det at sykehusene legger til rette for kontinuerlig kompetanseutvikling. (Regjeringen 2019, 29)⁴⁵

2.7.1 De nasjonale kjerneverdiene

De nasjonale kjerneverdiene i Norges fire helseforetak (2004)

Kvalitet i prosess og resultat

Trygghet for tilgjengelighet og omsorg

Respekt i møtet med pasienten⁴⁶

2.7.2 New Public Management (NPM)

New Public Management er den styringsformen som dominerer i både offentlig og privat sektor gjennom foretaksdrift og standardisering. Videre har den digitale revolusjonen bidratt

⁴² Torjesen, Dag Olaf (2007): *Foretak, management og medikrati*

⁴³ Torjesen, Dag Olaf (2007) *Kunnskap, profesjon og ledelse.*

⁴⁴ Torjesen, Dag Olaf (2020) *Ledelse og styring i offentlig sektor og i ekspertorganisasjoner.* fra 13.01.2020

⁴⁵ Regjeringen (2019) *Nasjonale helse – og sykehusplan*

⁴⁶ SAK 31-13 VEDLEGG RAPPORT_NASJONALPLATTFORMFORLEDELSE_WEB.PDF (helse-midt.no)

til økt styrking av denne styringsformen hvor man kan overvåke og nærstyre sine ansatte.

Målsettingene med innføringen av NPM er:

- 1) å øke effektiviteten i offentlig sektor
- 2) å øke tilgjengeligheten av tjenester for pasienter og brukere
- 3) å redusere offentlig forbruk
- 4) å forbedre lederes ansvarlighet

(Christensen & Læg Reid 2011)

Målsettingene innebærer kostnadskontroll og effektiv måloppnåelse innen økonomi. Det ble innført det aktivitetsbaserte finansieringssystemet diagnoserelaterte grupper (DRG) på bakgrunn av lav effektivitet i sykehusene med lange ventelister, stigende kostnader og dårlig transparens. Finansieringssystemet DRG beregner kostnader ved behandling på bakgrunn av diagnose, kjønn, alder, behandlingsprosedyre og utskrivningsprosedyrer. Norge var ivrig etter å innføre systemet til sammenligning med andre land i Europa. (Byrkjeflot & Torjesen 2010)⁴⁷

De fire regionale helseforetakene i Norge finansieres todelt. Den ene delen er aktivitetsuavhengig basisbevilgning som skal utgjøre den største andelen av den totale finansieringen og skal ta hensyn til regionale forskjeller. Den andre delen består av DRG som er det aktivitetsbaserte tilskuddet hvor prosentandelen kan endres fra år til år. Innsatsstyrt finansiering (ISF) skal stimulere til kostnadseffektiv pasientbehandling og er det viktigste aktivitetsbaserte tilskuddet.⁴⁸

På grunn av manglende engasjement fra enkelte kliniske ledere av noen lederoppgaver, er det i enkelte land i Europa, eksempelvis Storbritannia, en forklaring på hvorfor hybridisering anses som et forslag til løsninger på mange problemer i helsevesenet. Hybridledelse i sykehusene fremstår ikke som et entydig fenomen, men som en kombinasjon av faglig medisinske komponenter og en generell ledelseskomponent som det ikke er mulig å

⁴⁷ Byrkjeflot, Haldor; Torjesen, Dag Olaf (2010) *Managerial innovation in Health Care. The introduction, translation and use of the American DRG system in the hospital sectors in Norway and Denmark.*

⁴⁸ Statlig finansiering av de regionale helseforetakene - regjeringen.no 29.10.2023

identifisere som et sett av kriterier som er felles utover dette som gjør at det til en egen ledelsesform. (Berg et al 2010, 222 og 231-232)⁴⁹

I Norge ble NPM innført i 1991, mens management ble innført etter sykehusreformene i 2001, 2002 og 2012. Faglig ledelse står sterkt, men fokuset er utvidet til å gjelde alle yrkesgrupper som ledes. Faglig ledelse er når en har ansvaret for en funksjon som er relatert til faglig virksomhet, planlegging av faglig arbeid og ansvar for personalet som utfører dette arbeidet. (Berg, 2015, 241-242)⁵⁰

2.7.3 Governance

Relasjoner og nettverk har en stor påvirkning når man skal påvirke beslutninger og kontrollere ressurser. Governance er en styringsform som baserer seg på verdien av samarbeid og nettverk. Målet er å få et bredere nedslagsfelt med et demokratisk styre hvor man lytter til også den “svake” part, også kalt brukermedvirkning. Governance International definerer Governance slik:

“Public governance is how an organization works with its partners, stakeholders and networks to influence the outcomes of public policies.”⁵¹

Governance er ikke en ny form for styring. Allerede i det 14. århundre brukte Frankrike Governance i betydning at man hadde “Seat of Government”, bygningen hvor myndighetene hadde styring og autoritet. I den tiden handlet det om å styre og regjere. (Bovaird & Loeffler 2016, 208)⁵² I dag bruker man ordet “governance” i ulike sammenhenger som innen helse hvor “coporate governance”, etikkbevisst ledelse, som inkluderer både klinisk personell og

⁴⁹ Berg, Laila Nordstrand et al (2010) *Hybridledelse i sykehus – en gjennomgang av litteraturen*

⁵⁰ Berg, Laila Nordstrand (2015) *Multifaglig ledelse*

⁵¹ (Governance International, UK, www.govint.org)

⁵² Bovaird, Tony & Loeffler, Elke (2016) *Public Management an Governance*. 3. utgave, Routledge

administrasjon, mens “clinical governance” handler om legenes forsøk på å ta ledelsen tilbake i egen virksomhet. (Edmonstone 2008)⁵³

For å kunne løse komplekse problemer, også kalt «wicked problems», må den offentlige sektor tilpasse seg. De fire hovedutfordringene offentlig sektor har er behovet for akutt handling, samarbeid selv om man har ulikt politisk ståsted, å finne nye løsninger selv med utarmet økonomi og til slutt feil som fører til høye kostnader. Som leder bør man kunne inspirere andre til å skape og dele kunnskap. Ledere i den offentlige sektor kan ikke kun forholde seg til egen avdeling eller organisasjon, men må gjerne inngå samarbeid med andre aktører og også inkludere brukere. Man må ta hensyn til behov og tilpasse seg nye reformer. (Bovaird og Loeffler, 2016, 275-277)⁵⁴

2.8 Verdens helseorganisasjon

Verdens helseorganisasjon, heretter WHO, har identifisert en rekke byggeklosser for at vi skal få et velfungerende helsesystem. Disse er satt sammen av helsetjenesteleveringer, helsepersonell, informasjonssystemer, medisinske produkter og teknologi, finansiering og lederskap. (WHO, 2007)⁵⁵ (Scheel, Engjom, Schmidt, & Lie, 2011)⁵⁶

⁵³ Edmonstone J (2008) *Clinical leadership: the elephant in the room*. International Journal of Health Planning and Management

⁵⁴ Bovaird, Tony & Loeffler, Elke (2016) *Public Management an Governance*. 3. utgave, Routledge

⁵⁵ WHO (2007)

⁵⁶ Scheel, Inger B et al. (2011) *A functioning health system is a prerequisite for good health care*

3.0 METODE

3.1 Valg av metode

Vi ønsker å bruke kvalitativ metode i form av litteraturstudie til vår oppgave. Det innebærer å gjøre en datasamling fra en rekke kilder om det temaet som vi har valgt å studere om.

Det vises ofte til to hovedretninger innen vitenskapsteorien. Den hermeneutiske retningen er en forståelsesbasert metode, hvor forskere kan sette seg inn i hvordan mennesker tillegger mening og fortolker sosiale fenomener. Forskeren må selv fortolke empirien undersøkelsesobjektet gir, og kunne forstå og sette seg inn i andres situasjon. Her vil man være mer fokusert på konteksten individet inngår i. Den positivistiske retningen er en forklaringsbasert metode og forbindes gjerne med kvantitativ metode. Jakobsen (2022) sier at selve *“begrepet positivisme henviser til det som faktisk finnes.”* (Jakobsen, 2022, 26-27 og 31)⁵⁷

I ett litteraturstudie vil oppgaven være teoretisk og bygge på data og materialer innhentet fra skriftlige kilder og bøker. Ett litteraturstudie innebærer at man søker systematisk innenfor et valgt tema. Vi vil tilstrebe systematikk og transparens i oppgaven ved å dokumentere alle kilder slik at prosessen vår kan utfordres og er tilgjengelig for innsyn. Prosessen innebærer både kartlegging og identifisering av relevant litteratur hvor man kritisk vurderer funn. Deretter ser man på hvilke primærstudier som tilfredsstiller kvalitet og relevans. I tillegg vil vi også se på oversikter over tidligere systematiske oversikter. (Malterud, 2017, s.23-27)⁵⁸

Vi benytter oss av tidligere forskning som er gjort om det som problemstillingen vår gjenspeiler. Dette kan være med på å skape en bedre forståelse for om det er en stor nytteverdi av lederutviklingsprogram. Vi får se et større spenn på hva som er gjort tidligere og hva som er kommet frem i tidligere studier og forskning.

Ved at vi har en litteraturstudie som vår metode så er vi også innforstått med at dette har en del begrensninger for oss. Det beste hadde vært at vi kunne ha gått ned i selve primærkildene til disse dataene som vi finner, men det er lar seg ikke gjøre i alle tilfeller på grunn av tilgangen til dataene. Vi kunne nok ha gjort et dypere dykk i dataene dersom dette var en

⁵⁷ Jakobsen, Dag Ingvar (2022): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*

⁵⁸ Malterud, Kristi (2017) *Kvalitative matasyntese som forskningsmetode i medisin og helsefag*

doktoravhandling. Derfor må vi nøye oss noen ganger med de sekundære kildene, der primærkildene blir fortolket og analysert. Når vi bruker sekundærkilder er vi klar over at de dataene som blir brukt må vi evaluere og diskutere før de blir brukt.

Vi velger litteraturstudie for å få oss et kritisk overblikk over hva som finnes av forskning på lederutvikling rundt om i verden. Hva er nytteverdien av en slik utvikling, har dette noen effekt?

Disse fortolkningene som vi kommer frem til vil da være av tredje grad. Dette får vi ved at vi ser videre med kritiske øyne hva forskere før oss har sett på og fortolket fra det deltakerne har fortolket av de spørsmålene som de ble stilt i utgangspunktet.

Vi har lagt merke til at det er en rekke av de studiene som vi har lest er quasi-studier. Disse studiene kan være alt fra enkeltpersoner til grupper. De som vi har lest gjennom består av grupper av personer som har fått tilbud om å være med på lederutvikling. Her har designet til formål å studere den prosessen som forgår i en endring i en kontinuerlig tidsperiode. Det skal være sagt at disse studiene er mindre presise, men dog et verdifullt verktøy til å måle trender i samfunnet.

Fordelene med denne formen for studier er at de kan brukes i individuelle studier og kan senere kobles til lignende intervjuer. Denne formen er også en del billigere enn andre studier. Ved at ressursene og forberedelsestiden er en del mindre enn et tradisjonelt eksperiment/studie.

Den største ulempen til denne formen for studie er at resultatene ikke er like nøyaktige som man egentlig ønsker. Ethvert eksisterende forhold eller personlige egenskaper som ikke tilpasser seg studien kan gjøre det slik at konklusjonene blir forskjellige. Dermed blir forskeren ubesvart i disse spørsmålene i studien. Det andre er at de som deltar i studien kan endre sin adferd når de vet at de skal delta i en studie, de kan tilpasse seg studien og kan gjøre det som de tror er forventet av dem og kan tilpasse sin oppførsel og de generelle mønster etter det som er forventet av dem. Vi kan derfor få placeboeffekt, som ikke viser det som er riktig².

Flere av våre artikler er “systematic reviews” såkalte oppsummeringsartikler hvor kunnskapen blir tolket, vurdert og vektet.

Vi har valgt å søke på lederutvikling, nærmere bestemt i spesialisthelsetjenesten. De søkeordene som vi har søkt under er utvikling, utdanning, development, leadership, management og ledelse. Vi har søkt generelt på nettet og brukt databasen Oria. Litteratur fra lederutdannelsen vår har vært et grunnleggende utgangspunkt for vår søken i litteraturen.

3.2 Litteratursøk og innsamling av data

De første søkene våre var på norske studier med begrenset resultat. Vi utvidet derfor søket til internasjonale studier. Her fikk vi betydelig antall studier med flere titalls millioner studier. Vi snevret deretter inn søket vårt fra de siste 20 år med søkeordene “leadership”, “development” og “healthcare”. Da kom vi frem til 19297 treff med alle typer materiale. Ved å begrense til kun artikler fikk vi 18325 treff. Videre begrenset vi til kun artikler på engelsk og fikk 16780 treff. Tallmaterialet ble fortsatt for stort i forhold til vår oppgave. Vi gjorde derfor søk på artikler siste 20 år med følgende søkeord: “Leadership”, “training”, “development”, “hospital”, “healthcare” og “public health” og fikk 508 treff. Det var flere artikler vi ikke fikk tilgang til selv gjennom universitetets bibliotek.

Enkelte artikler lå dobbelt og trippelt. For å kunne konsentrere oss om referanser som hadde sannsynlig relevans i forhold til vår problemstilling forsøkte vi å frasortere treff som forurenset vårt søk. Vi måtte ta stilling til om det var andre kriterier vi måtte justere for både inklusjon og eksklusjon. Vi satt kriterier og besluttet at for å komme videre i våres søken på litteratur måtte vi søke hver for oss. Søkeordene var vi enige om, og vi gikk videre igjennom hver for oss i Oria, søkemotor via biblioteket på Universitetet i Agder. Her merket vi aktuelle artikler som vi mente burde inkluderes i studien. Når vi hadde lest sammendrag på de fleste studiene og noen hele studiet, kom vi sammen igjen for å sjekke og diskutere. Det kan sammenlignes med en samsvarsvurdering hvor begges vurderinger ble sammenlignet. (Malterud, 2017, 58)⁵⁹

⁵⁹ Malterud, Kristi (2017) *Kvalitative matasynthese som forskningsmetode i medisin og helsefag*

3.3 Utvelgelse og utvalg

Vi har i oppgaven gjennomgått 120 artikler fra hele verden og har valgt å inkludere 79 artikler i vår studie. 41 er ekskludert på grunn av at de ikke falt innenfor våre kriterier innen helse og lederutviklingsprogram for ledere, eller fordi de ikke bidro til svar på vår problemstilling. Studier fra Europa, Nord-Amerika, Mellom-Amerika, Asia, Australia er inkludert. De ulike inkluderte studiene har tatt i bruk kvalitativ, kvantitativ eller en miks av begge metodene. Flere litteraturgjennomganger, såkalte reviews, er også inkluderte. Vi har også tatt med doktorgrads avhandlinger og masteroppgaver innenfor ledelse og 21 bøker for å beskrive og forklare teori, forskning, definisjoner eller fenomener. Dette er for at vi skal få et så godt grunnlagt innenfor vårt tema som mulig. Tidsangivelsen innenfor hvilket år vi har konsentrert oss om når det gjelder forskningsartikler ligger hovedsakelig mellom år 2000 frem til i dag. To artikler er tatt med selv om de ikke faller inn under utvalgt tidsrom. Teori i form av bøker kan være eldre. Valget er bevisst på grunn av at vi ønsker å få med oss den litteraturen som er nyest om temaet vårt og som er mest tidsriktig. Ut av disse har vi med forskrifter, NOU og rapporter fra Helsedirektoratet fordi de beskriver grunnleggende rammeverk for lederutviklingsprogram selv om de er generelle.

3.4 Analyse

Vår håndtering av utvelgelse har vært at i har sittet hver for oss. Vi har funnet artikler som vi synes passet inn i vår oppgaven for så å luke vekk hvilke som ikke virket interessante for oppgaven. Det gjorde vi før vi hadde en gjennomlesning av funnene. Etter dette diskuterte vi hva og hvor vi kunne eventuelt kunne få bruk for det vi hadde funnet, og sorterte de i bunker. Det har ikke vært noen uenighet i utvelgelsen ettersom vi har vært enige om inkluderingskriterier.

Ettersom vår oppgave går mot lederutvikling innenfor spesialisthelsetjenesten, var det en god del av litteraturen som vi umiddelbart kunne eliminere da de falt utenfor de kriteriene som vi hadde satt i forhold til hva vi skal se på. Både i utvelgelsen og hvilke artikler som ble med i studien ble diskutert og sett på med kritiske øyne før de inkludert.

3.5 Metodologiske overveielser

Det er skrevet mye om emnet lederutvikling, lederprogram, lederkurs og lederutdanning. Vi har måttet gå gjennom alle disse kategoriene, for å finne hva som fantes av litteratur. Etter hvert som vi leste oss igjennom litteraturen fant vi ny litteratur da vi gikk direkte til primærkildene. Via disse fant vi dermed mer litteratur som var mer rettet til vårt tema.

3.5.1 Heterogenitet versus homogenitet

I de empiriske studiene som vi har gått gjennom og som leverer empiriske data i form av resultater er heterogene. Det er brukt forskjellige metoder i datainnsamlingen i det innsamlete materialet som vi har funnet. Her er det snakk om individualintervju, deltakerobservasjoner og gruppesamtaler. Vi finner resultater fra forskjellige kvalitative studier i ulike tekstformat.

Homogenitet er at vi bare hadde sett på studier som var gjort på en spesiell måte, for eksempel kun individualintervju eller deltakerobservasjon. For å finne flest mulig forskningsartikler på emnet lederutvikling, og et stort spenn så har vi valgt å gå for den heterogene måten å få data inn på. Da er det også større variasjon på hva vi finner av artikler, review, i masteroppgaver, i avhandlinger og i teorier ellers. (Lund et al., 2014, 98-105)⁶⁰

Ved ny relevansvurdering så vi at 14 av artiklene allikevel ikke tilfredsstiller våre inklusjonskriterier. Tre av disse var på grunn av at de var av eldre årgang. Vi har ikke lagt spesiell vekt på antall deltakere i studiene, men kvalitet. Når det gjelder lederutviklingsprogram har målet vært at lederne eller deltakerne i lederutviklingsprogrammene utvikler seg, og at det har gitt en nytteverdi. Det er ikke lagt like stor vekt på hvor godt studiet er utført. Vi har sett på ulike sider av lederutvikling og ulike resultater innenfor studiene.

⁶⁰ Lund, Hans et al (2014) *Håndbog i litteratursøgning og kritisk læsning: redskaber til evidensbasert praksis*

3.6 Forskningsetiske vurderinger

3.6.1 Reliabilitet

Det kan være vanskelig for oss som en tredjepart å si noe om reliabiliteten i de forskjellige forskningene og undersøkelsene som vi har lest gjennom hvis det ikke er nevnt særlig i en eventuell konklusjon hva som eventuelt kan ha påvirket de som er blitt intervjuet eller omgivelsene rundt der interjuvene ble holdt. Vi må bare stole på det som sies i de forskjellige undersøkelsene. Allikevel kan vi se på studiene i forhold til åpen og skjult observasjon, og pålitelighet. For hadde gruppen oppført seg annerledes uten observatør eller unngått påvirkning i forhold til svar fra deltaker og intervjuer. Generelt kan man si at åpen observasjon vil ha lavere pålitelighet enn skjult. Peter Sørensen nevner i sin avhandling at i hans undersøkelser kan ha vist seg at jevnaldrende er partiske med hverandre selv om de ikke åpenbart mener at dette er riktig. Det som er viktig her er at den som har gjennomført undersøkelsen reflekterer over troverdigheten og diskuterer hvordan konteksten kan påvirke resultatene. (Jakobsen, 2022, 184 og 188-189)⁶¹ (Sørensen, 2017, 48 og 63)⁶²

Ved å se på gyldighet har vi forhåpentligvis klart å rette vårt blikk i “riktig” retning. Har vi klart å måle det vi ønsker å måle? Vi har hatt stor tilgang til data, men hvordan passer våre data inn i problemstillingen? Kan vi stole på dataene ved sekundære data, det vil si eksisterende datakilder, eller kan det være feilkilder? Det vil ikke være en undersøkelse som kan klare å gi et helhetlig bilde av virkeligheten. Så våre data kan da gi et lite dypdykk i virkeligheten. Ved å ta i bruk flere metoder ville vi gjerne kunne fått flere vinklinger på nytteverdi av lederutvikling og fått et større helhetsbilde. Samtidig kan det være vanskelig for forskere å se sine egne feil. Vi håper det skal være mulig å sjekke vår pålitelighet og gyldighet ved å kunne følge våre valg åpent gjennom forskningsprosessen. (Jakobsen, 2017, 188-189, 392)⁶³

Vår litteraturgjennomgang har hatt som mål å være pålitelig og etterprøvbare. Selv om studiet vårt kan etterprøves betyr ikke dette nødvendigvis at man har en pålitelig studie. Ved å ha en rød tråd gjennom oppgaven fra problemstillingen til teori, metode og data kan denne

⁶¹ Jakobsen, Dag Ingvar (2022) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskaplig metode*

⁶² Sørensen, Peter (2017) *Developing leadership behaviour*

⁶³ Jakobsen, Dag Ingvar (2022) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskaplig metode*

forbindelsen vil være avgjørende da metoden må bestemmes av problemstillingen og ikke motsatt. (Malterud, 2017, s.24-25)⁶⁴

Vi mener at vi har gjennomgått studier fra virkeligheten og at resultatene gjenspeiler virkeligheten i teorien. Studiet vårt omfatter litteratur som viser at det er viktig og nyttig å ta lederutvikling. (Jakobsen, 2022, 189)⁶⁵

3.6.2 Validitet

Når det gjelder formuleringen av problemstillingen vår må vi sjekke om det var dette vi faktisk lurte på. Vi mener vårt utvalg av artikler gir oss et relevant grunnlag for vår problemstilling. Gjennom studiene har vår kunnskap økt med tanke på hvilke faktorer som spiller inn på effekt og nytteverdi av lederutviklingsprogram i spesialisthelsetjenesten. Vi har valgt teori som viser perspektiver gjennom modeller og begreper som kan hjelpe oss til å forstå nytteverdien i lederutviklingsprogrammer. (Malterud, 2017,193)⁶⁶ (Jakobsen, 2022, 188)⁶⁷

Vi har ikke sett på artiklene ut ifra hvor mange forskere som har bidratt til studiene, da vi mener det ikke er det som avgjør kvaliteten av en studie. I kvalitative studier kan det hende at et stort antall deltakere kan føre til at analysen blir overfladisk og selve materialet blir uoversiktlig. Få deltakere kan allikevel gi et rikt materiale dersom dataene har høy informasjonsstyrke. Vårt mål med litteraturgjennomgangen har vært å se på bredden av lederutviklingsprogrammer med tanke på nytteverdi og faktorer som spiller inn på effekt av lederutviklingsprogrammene. (Malterud, 2017, 63-64 og 195)⁶⁸

Vi har sett på kontekst for overførbarhet i studiene. Her skal vi ikke påstå at funn i studiene vi har gjennomgått har en overførbarhet og at noen studier er bedre enn andre. Det vi kan si noe om er at kunnskapen litteraturgjennomgangen har gitt oss, gjerne kan benyttes i videre

⁶⁴ Malterud, Kristi (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i medisin og helsefag*

⁶⁵ Jakobsen, Dag Ingvar (2022) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskaplig metode*

⁶⁶ Malterud, Kristi (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i medisin og helsefag*

⁶⁷ Jakobsen, Dag Ingvar (2022): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*

⁶⁸ Malterud, Kristi (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i medisin og helsefag*

forskning til hvorfor man bør opprettholde fokus på lederutvikling i spesialisthelsetjenesten (Malterud, 2017, 66)⁶⁹

3.6.3 Kritikk til vår studie

Vi kan som forskere ikke kalle oss nøytrale. Den såkalte forskningseffekten handler om at forskeren selv kan påvirke resultatet. Man vil som forsker gjøre sin egen fortolkning av virkeligheten gjennom litteraturgjennomgangen eller når resultatene av gjennomgangen skal fortolkes. Man får en stor nærhet til dataene som krever en annen tilnærming enn ved kvantitativ datainnsamling. Økt avstand kunne ført til at vi ikke fikk mulighet til å gå dypere ned for forståelse og fortolkning av litteraturen. Vårt valg om at artikler hovedsakelig skal være på engelsk og norsk kan ha utelukket noen studier som kunne belyst nytteverdi av lederutviklingsprogram ytterligere. (Jakobsen, 2022, 32)⁷⁰

En svakhet i kvantitative undersøkelser ved hjelp av spørreskjema kan være respondentenes subjektive svar. Svarene deres kan være farget av sin egen leder eller organisasjonen de arbeider i. (Mustafa et al., 2019, 87)⁷¹

Vi ser at anvendelse av et digitalt program for blindet litteraturutvelgelse kunne vært nyttig i denne litteraturgjennomgangen. Samtidig har vi lest alle artiklene hver for oss og gjort oss opp egen formening før vi har møttes til diskusjon.

⁶⁹ Malterud, Kristi (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i medisin og helsefag*

⁷⁰ Jakobsen, Dag Ingvar (2022) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskaplig metode*

⁷¹ Mustafa, Sultana et al. (2019) *Impact of a Leadership Development Program for Healthcare Executives: The Cleveland Clinic Experience*

4.0 DRØFTING

Hva mener de ulike forskerne? Er det et behov for lederutvikling? Er det noen besparelser i det lange løp å la ledere delta på lederutviklingsprogrammene, da de er kostbare der og da? Hva er praksis i andre land og hva har andre land av lederutviklingsprogrammer?

4.1 Behovet for lederutvikling

Innen helse skjer det utallige omorganiseringer. Heroisk ledelse foretrekkes hvor konkurranse fremmes når man egentlig har behov for mer samarbeid ifølge Mintzberg (2017). Han vil fremheve ansatte innen helse som kjenner systemet fremfor eksterne aktører som tror de kan løse utfordringene innen helse på en bedre måte. Derfor kritiserer han lederutdanninger som MBA programmer der de lærer om en analytisk tilnærming når jobben består av praktisk arbeid. Hvor alt skal måles og resultat styres. I stedet for å peke på hverandre må vi heller se til gapet mellom profesjonene innen helse og administrasjon og ledelse hvor behovet for kommunikasjon, koordinering, samhandling og samarbeid er sentralt. Vi bør heller fremme kultur for økt samhandling og kommunikasjon. (Mintzberg, 2017, 192-195)⁷²

Mintzberg mener at lederutviklingsprogrammer ofte etterlater et forvrengt inntrykk av ledelse. Man kan bli frakoplet, skjære alle over en kam og ta lite individuelle hensyn. Det kan komme til uttrykk som teknokratisk styre hvor eksperter kan i stor grad styre utviklingen, og er fokusert på tall, i en organisasjon på bekostning av ansattes innflytelse og humanistiske prinsipper. Denne type ledelse uten hjerte er dårlig for virksomheten. Han ønsker mindre av heroisk ledelse hvor man gjerne som ekstern aktør kommer inn for å løse et problem. Et eksempel kan være at den innleide konsulenten forsøker å reparere det som faktisk fungerer, men det som ikke fungerer ødelegges. Den lederformen man ønsker å fremme er engasjerte ledere. Både ved engasjement i ansatte, finne løsninger sammen og forstå at tillit er noe man må opparbeide gjennom respekt for andre. Videre sier Mintzberg at meningen med lederutdanninger at man skal kunne gjøre en bedre jobb i etterkant, ikke bare få en bedre jobb. Forskjellene på to av lederutdanningene han kommenterer er at innen MBA ønsker man å forbedre sine lederegenskaper for å kunne forbedre deres egen organisasjon eller bedrift.

⁷² Mintzberg, Henry (2017): *Managing the Myths of Health Care*. Berrett-Koehler Publishers, inc

Mens de fleste på master i helseledelse ønsket å forbedre selve helsetjenesten. (Mintzberg 2017, 192-194)⁷³ (snl.no)⁷⁴ 27.09.2023.

Helsesystemene investerer betydelige ressurser i lederutvikling for leger og annet helsepersonell. Kompetent ledelse anses som avgjørende for å opprettholde og forbedre kvalitet og pasientsikkerhet. (Lyons et al, 2020, 1)⁷⁵ Det er i tråd med Nasjonal helse – og sykehusplan 2020-2023 skal sykehusene legge til rette for kontinuerlig kompetanseutvikling.

4.2 Forventet effekt og nytteverdi av lederutviklingsprogram

Mintzberg (2014) mener det bør ligge implisitt en forventning om at man tar med seg det man har lært tilbake til sin lederjobb, hvor man videre kan påvirke sin avdeling eller organisasjon. Lederutvikling skjer ofte isolert sett. Lederen selv har gjerne en stor fremgang og utvikling, men etter endt program kommer man tilbake til sin egen arbeidsplass som fortsatt er lik som før. I lederutviklingsprogrammet bør det også handle om organisasjonsutvikling. Man bør etter gjennomført lederutviklingsprogram kunne ha en forventning om at ledere kan gjennomføre endringer i en organisasjon. (Mintzberg, 2014, 314)⁷⁶

Frich et al (2017) mener i likhet til Mintzberg at man bør ha et tydelig bilde på hva man konkret ønsker å oppnå med et lederutviklingsprogram og at det bør ha bevisste målsettinger.

Yukl (2020) sier at effekten av lederutviklingsprogram på den ene siden står på den enkelte leders holdninger, egenskaper og kvaliteter. På den andre siden står forhold innen egen organisasjon i hvordan man kan omsette økt kompetanse, utvikling og læring fra lederutviklingsprogrammene og hvor støttende organisasjonen er. Positive resultater eller nytteverdi for organisasjonen vil være økt jobb nærvær, lavere turnover, lavere kostnader og økt effektivitet. Faktorer som påvirker nytteverdien av lederutviklingsprogrammer, kommer i et senere kapittel i oppgaven. (Yukl, 2020, 396 og 398)⁷⁷

Helseforetakene har fokus på kjerneverdiene og har som mål at *“spesialisthelsetjenesten i befolkningens øyne skal kjennetegnes av disse grunnleggende verdiene, er avhengig av et*

⁷³ Mintzberg, Henry (2017) *Managing the Myths of Health Care*. Berrett-Koehler Publishers, inc

⁷⁴ [teknokrati – Store norske leksikon \(snl.no\)](https://snl.no)

⁷⁵ Lyons et al (2020) *Evidence- based medical leadership development: a systematic review*

⁷⁶ Mintzberg, Henry (2014) *Mintzberg om ledelse*. Aschehough A/S

⁷⁷⁷ Yukl, Gary (2020) *Leadership – in organizaions*.

lederskap med personlig integritet og handlinger som er i tråd med etiske grunnprinsipper.”
(helse-midt.no, 19)⁷⁸

Hvordan lederutviklingsprogrammene bør vurderes eller hvordan suksess bør måles vil være sentralt. Ruth McDonald (2014)⁷⁹ mener at lederutviklingsprogrammer ofte overser eller utelukker betydningen av at det finnes lite evidensbasert forskning på sammenhengen mellom utøvd lederskap og utfallet til en organisasjon. Lederskap kan ta i bruk ulike roller for ulike behov. Hun mener en god leder bør være en kameleon som kan justere seg etter behov og utfordringer.

Vi er enig med Graham P. Martin (2015)⁸⁰ som sier at når man skal vurdere nytteeffekten av lederutvikling må man trø varsomt fordi om en organisasjon oppnår sine mål vil man ikke nødvendigvis kunne overføre det tilbake til et godt lederskap. På bakgrunn av utviklingen innen helsepolitikk og styring av helsetjenesten antar han at behovet for lederutvikling innen administrasjon og ledelse vil bli enda mer sentral i kommende år. For å kunne måle nytteverdien bør man derfor foreta individuelle vurderinger og knytte disse opp mot organisasjonens mål. Dette kan slå begge veier da et godt lederskap også innehar at ledere må gå mot en organisasjons mål dersom etiske verdier og prioriteringer kommer i veien for utøvelsen av helsetjenester. Han sier videre at vi ikke må glemme gjennom jakten på de effektive lederne betydningen av å inneha høy kompetanse innen administrative oppgaver.

4.3 Effekt av lederutvikling og lederutdanning sett i lys av Peter Sørensen

Peter Sørensen har i sin ph.d. skrevet om lederutvikling og lederutdanning hvor han tar opp spørsmålet om det er en effekt av formelle kompetansegivende lederutdannelse. Innenfor dette emnet har han vært opptatt av å se på oppgave-, relasjons- og endringsorienteringen.

⁷⁸ https://ekstranett.helse-midt.no/1001/SAKSPAPIRER/SAK%2031-13%20VEDLEGG%20RAPPORT_NASJONALPLATTFORMFORLEDELSE_WEB.PDF

⁷⁹ McDonald, Ruth (2014) *Leadership and leadership development in healthcare settings- A simplistic solution to complex problems?*

⁸⁰ Martin, Graham P (2015) *Responsibilising managers and clinicians, neglecting system health? What kind of healthcare leadership development do we want?: Comment on “leadership and leadership development in healthcare settings - A simplistic solution to complex problems?”*

Som utgangspunkt i avhandlingen har han satt opp noen forutsetninger for å oppnå denne effekten, som er transfer forskning. Dette vil si at når studenten har lært noe har utdannelsen hatt effekt. Hvis det som studenten har lært blir overført til arbeidsplassen og blir gjennomført der, er den transfer. (Sørensen, 2017, 1)⁸¹

I utviklingsprogrammene får deltakerne oppgaver som “hjemmelektse”, hvor de skal prøve ut det en har lært i programmet ut på sin egen arbeidsplass. Dette kan være alt fra hvordan en vil være som leder, hvilke mål en setter for avdelingen og hva en ønsker å jobbe for. Her mener vi målene må være i samsvar med organisasjonens visjon og mål.

Videre sier Sørensen at det er et faktum at lederutvikling, lederutdanning og opplæring er noen av de “verktøyene” som ofte blir brukt til å fornye, tenke nytt og omstrukturere både ledelse og administrasjon, men hvordan? Det er viktig å utdanne offentlige ledere, da det er større måltvetydighet, målkonflikter og utfordringer med å sette retning, motivere og en blir målt på prestasjoner. De offentlige lederne trenger å lære om de politiske prosessene og hvordan de kan jobbe med de folkevalgte politikerne, og å lære å finne motivasjon for offentlig tjeneste. Leder må lære seg at borgere ikke bare er kunder, men også er borgere, skattebetalere og velgere. (Sørensen, 2017, 8-9)⁸²

Det å lære om de politiske prosessene i det systemet som en arbeider i til daglig mener vi er viktig for å forstå hele tankegangen i hva som foregår i en stor og kompleks organisasjon slik spesialisthelsetjenesten er. Det er essensielt når vi jobber i en offentlig organisasjon for å få en bedre bredde og forståelse for hva som foregår og hvorfor dette skjer.

Formålet til Peter Sørensen (2017) er å forske på effekten av formell lederutdanning på utviklingen av offentlige leders lederadferd. Målet er å tilføre kunnskap til gapet i litteraturen som er påpekt av blant annet Yukl (2012, 2013), Seidel et al. (2016) og Andersen et al. (2017). Seidel et al er en av de få forskerne som påpeker at det er et gap i forskningen på forståelsen av effekten av opplæringen og utviklingen som er på ledelse og organisasjonsprestasjoner. Den kunnskapen som hver enkelt har tilegnet seg, blir brukt i undersøkelser til hva den enkelte student kan og ikke så mye på selve effekten av opplæringen. Det som sjeldent er undersøkt er om leder- og utviklingsprogrammene er effektive. Det som ligger tilgjengelig, er begrenset empirisk bevist og er et blandet bilde. Dette mener Peter Sørensen er et problem, da de fleste organisasjoner er forpliktet til

⁸¹ Sørensen, Peter (2017) *Developing leadership behaviour – the impact of leadership education*

⁸² Sørensen, Peter (2017) *Developing leadership behaviour – the impact of leadership education*

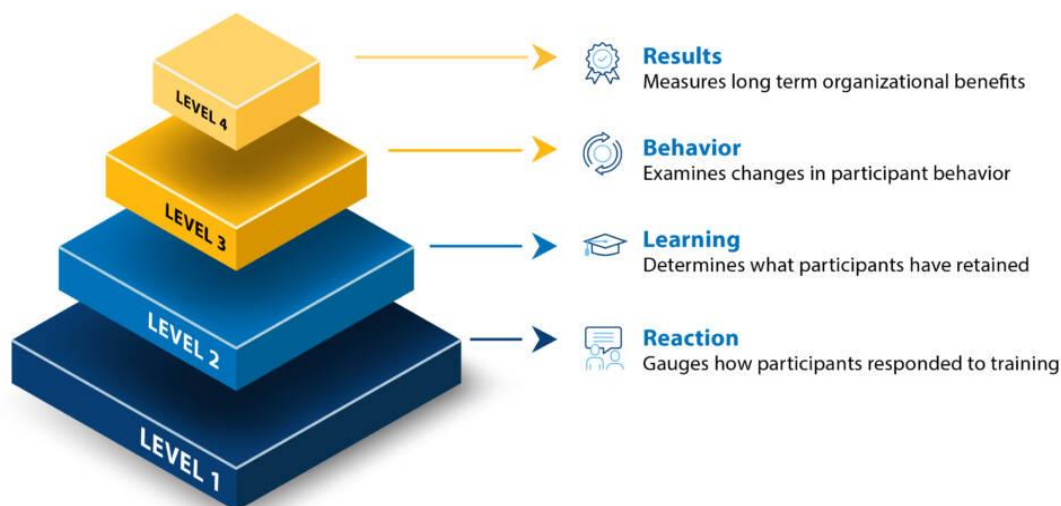
opplæring og utvikling for å øke ytelsen, har dette igjen skapt vekst i markedsføringen av lederutviklingsprogrammer. I sin avhandling belyser han ulike aspekter ved adferds effekten av de formelle lederutdannings programmene. Fokuset er på lederadferd på det som går på oppgave- og endringsorientert adferd. For at faktorene som er nevnt skal kunne bli knyttet sammen er det mye som skal klaffe. Blant annet den individuelle evnen til å lære, for å kunne overføre kunnskap og ferdigheter som en har lært under et opplæringsopphold videre i sin organisasjon. Dette har igjen med den adferden en har som leder og hvordan den formelle utdanningen påvirker ens adferd. Det er her et oversett område i forskningslitteraturen, og som Peter Sørensen ønsker å få mer kunnskap om i sin avhandling. Hans hovedmål er å finne “lederlinser” som skal gjøre studenten kvalifisert til å analysere ulike ledersituasjoner. Her er det snakk om hvordan en skal komme den ansatte i møte med en flerkulturell bakgrunn og kommunikasjon. Det er funnet forskjell på alle typer adferd på ledere som har fullført opplæring og på de som fremdeles er i opplæring. De som har fullført opplæringen viser en mer positiv adferd contra de som er under opplæring. (Sørensen, 2017, 13-15)⁸³

I forskningslitteraturen er det flere begreper som det er stor uenighet om hvilke begreper som skal brukes som beskriver fenomener best. Eksempler er utdanningsprogrammer som også omtales utviklingsprogrammer, utviklingsaktivitet eller tiltak. Det blir brukt forskjellige begreper for å beskrive et og samme fenomen. (Sørensen, 2017, 16)⁸⁴

Sørensen henviser til Kirkpatrick sin evalueringsramme (se figur 3. på side 40), som er klassisk og mye brukt. Han beskriver ulike evalueringsnivåer: 1) reaksjon- som går på hva en synes om en bestemt aktivitet. 2) læring- måling av læring. 3) adferd- måling av endringer ved jobbytelsler og 4) resultater- endringer i kriterier for organisasjonseffektivitet. Disse kan igjen differensieres. I Sørensens avhandling har han søkelyset på individnivå og organisasjonsnivå, men også adferds effekter og påvirkninger.

⁸³ Sørensen, Peter (2017) *Developing leadership behaviour – the impact of leadership education*

⁸⁴ Sørensen, Peter (2017) *Developing leadership behaviour*



Figur 3. De 4 nivåene i Kirkpatrick's evalueringsramme. (sandiego.edu 05.11.2023)⁸⁵

Videre så sier han at det er umulig å isolere effektene av opplæringen fra effektene av endrede budsjetter, politikk, reformer, endrede strategier, nye veiledninger og så videre. Peter Sørensen mener og sier at vi har to variabler x og y. Korrelasjonen mellom disse må ikke skyldes korrelasjonen med en tredje variabel. X må gå foran y i form av tid og dette brukes som definisjon på forskning på hvordan en formell utdanning i lederskap påvirker lederadferdsutvikling. Dette betyr: 1) deltakelse i formell utdanning bør korreleres med lederadferdsutvikling; 2) korrelasjonen bør ikke skyldes andre korrelasjoner og 3) formelle utdanninger bør gå foran endringer i lederadferd. Det skal sies at de utdanningene som er studert i forbindelse med Sørensen's avhandling ikke oppfyller dette andre premisset. Hvordan virkeligheten oppfattes er forskjellig fra person til person. (Sørensen, 2017, 59 og 63)⁸⁶

Peter har funnet at det er en sammenheng med tjenestetid i nåværende stilling. Det å gjennomføre en formell utdannelse har en betydelig positiv effekt på oppgaveorienteringen, men at det er behov for et større utvalg og forbedret statistisk kraft. Han anbefaler å samle data fra personell rundt lederen i stedet for å stole på selvrapporing fra lederen selv. Videre nevner han også at Seidel, Fernandez og Perry (2016), som er blant de få forskerne som mener at det er et gap i forskningen på forståelsen av administrasjon, ledelse og lederskap, og

⁸⁵ [The Kirkpatrick Training Evaluation Model \[+ Benefits & FAQs\] \(sandiego.edu\) 05.11.2023](#)

⁸⁶ Sørensen, Peter (2017) *Developing leadership behaviour – the impact of leadership education*

kombinasjonen mellom de tre. Via formell utdanning blir det en endring i prestasjoner, samarbeid og arbeidsklima. Dette kan føre til endringer i hele organisasjonen, slik at den blir på linje med deres visjon og strategi. Hele studien er basert på en 3 årig panelstudie med 127 danske offentlige ledere som har deltatt i formell utdanning på bachelornivå. (Sørensen, 2017, 45)⁸⁷

Yukl (2020) beskriver at lederadferd brukes til å påvirke ytelsen til et team, arbeidsenhet eller organisasjon. Dette oppsummerer fem tiår med forskning og integrerer mangfoldig lederadferd i et sparsomt og meningsfullt rammeverk. (Yukl, 2020, 68)⁸⁸

Hovedformålet med den oppgaveorienterte adferd er å utføre arbeid på en effektiv og pålitelig måte. Hovedmålet med relasjonsorientert adferd er å øke kvaliteten på menneskelige ressurser og relasjoner; den menneskelige kapitalen. Hovedmålet med endringsorientert adferd er å øke innovasjon, kollektiv læring og tilpassing til det ytre miljø. De fleste i denne undersøkelsen tar dette ved siden av sin lederjobb eller sin pre- lederjobb. (Sørensen, 2017, 10)⁸⁹

Kritikken til denne forskningen er at det ble funnet en kortsiktig opplevd effekt av formell lederutdanning. Det er behov for studier om initiativ og programmer i offentlig sektor da denne sektoren i stor grad ignoreres i diskusjonen om opplæring, læring og utvikling av ledere. Studien har begrensninger; den har kun tre paneler, 2014, 2015 og 2016. Dette er en begrensning og det hadde vært ønskelig med flere paneler for å få langtidseffekter. Effekter fås gjerne først ved syv-ti år. Videre kritikk er størrelsen på utvalget. Basert på et snitt på 95 respondenter så anbefales det et 360 graders perspektiv på studiet som dermed gir mulighet til å sammenligne ledernes evaluering. Kvantitative studier vil med kvalitative metoder gi en dypere forståelse av effektene av lederprogrammene, som en må ha for å veilede organisasjoner som investerer i lederutvikling. (Sørensen, 2017, 19)⁹⁰

VanWarts studie fra 2003 om ledelsesteorier og forskning beskriver de dominerende ledelsesteoriene de siste 150 årene og deres fokus går fra den "store mann" og trekkteorier

⁸⁷ Sørensen, Peter (2017) *Developing leadership behaviour*

⁸⁸ Yukl, Gary (2020) *Leadership – in organizaions*

⁸⁹ Sørensen, Peter (2017) *Developing leadership behaviour*

⁹⁰ Sørensen, Peter (2017) *Does education in leadership improve managers` leadership behavior?*

gjennom beredskapsteorier og teorier om transformasjonsledelse, til tjenere og mangefasetterte teorier. (Sørensen, 2017, 4) ⁹¹

Det finnes ingen objektiv standard. Det nærmeste en kommer er å operere med en klar og tydelig definisjon av et begrep. Det en skal være oppmerksom på er at i en slik forskning som dette har en kun tilgang til oppfatninger av en adferd. Her må det kobles teori til lederadferd med prosesser der lederadferd utvikles for å studere hvordan lederadferd oppleves som utviklende. Istedenfor adferd står det ofte frembringe ny kunnskap, treningsferdigheter og utvikle evner og kompetanser. Videre finner Sørensen at kjønn ikke har noen betydning, mens jo yngre en er, jo mer positiv er vurderingen av relasjons- og endringsorienteringen. Dette avtar når en er rundt midten av 50-årene. (Sørensen, 2017, 22)⁹²

I den siste artikkelen i Sørensens doktoravhandling spør han om lederadferden endrer seg etter gjennomført formell utdanning. Det er en studie som går over tre år, hvor han fant en kortsiktig opplevd effekt av formell lederutdanning. Et av funnene er at alder er negativt relatert til opplevd effekt av en slik utdanning, men at den er svært subjektivt basert. Det er blitt gjort store investeringer i lederutdanninger til tross for den kunnskap en har per i dag om dens innvirkning. Her fyller studien et viktig gap i vår kunnskap om resultatet av slike lederprogram. I dag er det ikke bare det å drive ledelse og administrasjon. Det er komplekse problemstillinger, kontinuerlige forandringer i det offentlige, så vel privat sektor, som skaper behov for utvikling av lederkompetanser for å håndtere foranderlighet av mål, strategier og strukturer. Disse behovene og endrede forhold tilsier et behov for ledertrening og utvikling som gir ledere ferdigheter i oversettelser, kommunikasjon og implementering av ny organisasjonspraksis for å engasjere ansatte mot fastsatte mål. (Sørensen, 2017, 3)⁹³

Vi mener kommunikasjon er en av de viktigste faktorene som en leder bør trene på for å kunne kommunisere tydelig slik at alle kan forstå hva man mener i forskjellige situasjoner. Dette er også viktig når man skal implementere en eventuelt ny praksis i organisasjonen eller en endring for å få de ansatte med seg.

Evalueringen som forgår etter endt fag eller utdanning gjøres enten ved en skriftlig eller muntlig eksamen. Dette er ikke godt nok rustet til å måle effekten av utdanningen på ledelseskunnskaper. Testene hertil setter søkelys på resultatet på individnivå og er ikke i

⁹¹ Sørensen, Peter (2017) *Leadership- Education in public administration*. Aalborg University

⁹² Sørensen, Peter (2017) *Developing leadership behaviour*

⁹³ Sørensen, Peter (2017) *Does education in leadership improve managers' leadership behavior?*

stand til å vurdere effekten av et utdanningsprogram. Sørensen bruker Yukls taksonomi om lederadferd som er at lederadferd brukes til å påvirke ytelsen til et team, arbeidsenhet eller organisasjon. Oppfatningen av adferd er subjektiv, som betyr at forskjellige individers eksponering for personen som trenes og deres egen kunnskap og erfaring vil sannsynligvis påvirke dere oppfatninger. I undersøkelsen som ble gjort kom det frem at jevnaldrende oppfatter de tre typene adferd mer positivt, enn de som er overordnede og ansatte. Dette kan besvares som at de jevnaldrende oftest er den nærmeste kollegaen til lederen som utdannes. Videre så kan det være at de tar den samme utdanning, er i samme nettverk, har samme organisatoriske posisjon. Vurderinger er mest positive blant de yngre og avtar med alderen. Minimumspunktet er midten av 50-årene, hvor den negative relasjonen avtar. Studien indikerer at den hierarkiske posisjonen som en har så vel som alder har en viktig rolle i utformingen av vurderingen. Dermed tyder studien på at vurderingen er subjektivt basert. (Sørensen, 2017, 8-11)⁹⁴

Vi forstår det slik at han mener at de som er 50 år eller eldre har nok det vanskeligere å endre seg i forhold til de som er yngre. De yngre er ofte mer endringsvillige enn eldre. Kanskje ordtaket stemmer? " En kan ikke få en gammel hund til å gjø."

Yukl sier at personer som er under utdanning er mer positive til effektene enn personer som jobber med dem. Dette kan innebære at ledere i utdanning vil vise høyere gjennomsnittskår når det gjelder selvoppfatning av lederadferd, enn andre grupper av offentlig personell. Videre kan det være at de jevnaldrene er partiske, det er ikke åpenbart at disse oppfatter oppgaveorienteringen mer positivt enn ansatte. (Sørensen, 2017, 21)⁹⁵

Studien har sannsynliggjort endring i adferd, og at denne ser ut til å være utviklet hos de som har tatt en utdanning. Målet for studien var å tilføre kunnskap til forskningen om ledertrening, utdanning og utvikling i offentlig sektor. Her er det kun studert som tidligere sagt i en treårs periode, noe som tilsier at de har sett på de umiddelbare og kortsiktige effektene. Men skal en se de mer langvarige effektene trengs det en studie som strekker seg over seks til ti år for å få med seg langtidseffektene i en lengre horisont. (Sørensen, 2017, 23)⁹⁶

⁹⁴ Sørensen, Peter (2017) *Does education in leadership improve managers` leadership behavior?*

⁹⁵ Yukl, Gary (2020): *Leadership – in organizaions*

⁹⁶ Sørensen, Peter (2017) *Leadership education in public administration*

Sørensen et al. (2023) har i denne artikkelen sett på endringer i lederadferd når de deltar i formell lederutdanning. Studien viser forskjeller mellom underordnede og overordnede i hvordan de oppfatter utviklingen av lederadferd. Underordnede vurderer endring betydelig lavere enn sine jevnaldrende og overordnede. Det viser seg at det er gap når det gjelder kunnskap angående formell lederutdanning, og hvordan en oppfatter sin egen lederadferd under og etter gjennomgått opplæringsprogram. Sørensen et al. henviser til Yukl sin taksonomi og bruker hans arbeid innenfor ledelses adferd. Denne er direkte relatert til hvordan ledere egentlig oppfører seg. I dette litteratursøket forventer lederne ikke bare å få en formell lederutdanning med ny viten, men også at deres lederadferd blir endret. Resultatene i denne undersøkelsen er at evalueringen er positiv, at adferden endrer seg til det bedre. Ledernes selvoppfattelse er partiske, og de har ikke vendt seg til andre for en vurdering av sin lederadferd. Dette vil si at lederutdannelse har en sterk innvirkning på opplevd lederprestasjoner og adferd. (Sørensen, 2023, 170-190)⁹⁷

Vi mener at Peters Sørensens funn gjenspeiler våre synspunkt når det gjelder lederutvikling og hva man trenger som leder. Sørensen finner at leders adferd endrer seg etter endt utviklingskurs. Det gjør noe med den enkelte når man blir mer bevisst på hva jobben innebærer og hvilket ansvar man har som leder. Videre ser han at det er lettere å endre adferden til ledere under 50 år enn over. Det er noe som vi også kan kjenne igjen i vår hverdag. Det kan være lettere å «forme» den yngre garde enn den eldre. Her tenker vi det kan være snakk om endringsvilje og orienteringsvilje som også Sørensen peker på. Ikke alle 50 åringer har like lett for å kunne sette seg inn i nye systemer og lignende. Yngre tar slike ting lettere. Videre i hans forskning ser man i undersøkelsene at de yngre lettere kan være partiske med hverandre enn hva de eldre er. Dette kan være ett uttrykk for at de kan være usikre på den situasjonen de er i eller i det som det man blir spurt om i undersøkelsen. De eldre har gjerne erfaring og tar det mer på strak arm. I vår hverdag ser vi også at de yngre kan være mer usikre når de skal inntre i nye roller enn den eldre garde.

⁹⁷ Sørensen et al (2023) *Perceived Changes in Leadership Behavior during Formal Leadership Education*

4.4 Faktorer som kan påvirke lederutvikling

Vi vil nå presentere flere faktorer som kan påvirke effekten av lederutviklingen i positiv, men også negativ retning.

4.4.1 Lederutvikling versus læring

Gjennom deling av erfaring og felles refleksjon over praktiske erfaringer lærer ledere av andre ledere. Lederutviklingsprogrammer kan betraktes som en arena som kan bidra til lederes pågående læring og utvikling. Teoretisk kunnskap kan ha en beskrivende funksjon som gjennom ledernes erfaringsbaserte kunnskap som kan anvendes for å sette ord på refleksjoner i praksis. Teorien danner rammeverk som kan gi et felles språk for å kunne fortolke, beskrive og forstå praksis på nye måter.⁵

Mintzberg er tydelig på at ledelse ikke er en vitenskap eller et fag. Ledere må anvende vitenskap og ta i bruk all den kunnskap man kan få. Primært må ledere lære gjennom egne erfaringer. Han sier også at læring er mer effektivt når det skjer i egen arbeidshverdag. Hvor ledere reflekterer over deres erfaringer, lærer av hverandre og går sammen om å gjøre forbedringer i deres organisasjon. Mange jobber krever formell utdanning som kirurg eller regnskapsfører. Man vil ikke lovlig kunne utføre arbeidet uten. For ledere kan det være annerledes. Her vil man lære gjennom utfordringer og erfaringer. (Mintzberg, 2014, 27 og 313)⁹⁸

Det Mintzberg mener, handler lederutvikling om at man skaper mening i erfaringer. Dette vil si at ledere som har det travelt skal roe ned tempo og ta et skritt tilbake for å reflektere over sine egne erfaringer. Derfor mener han at lederutviklingen bør være slik at man kan gå frem og tilbake mellom sitt vanlige arbeid og at man har et rolig sted for refleksjon. Det kan være i form av et formelt kurs eller en samling med ledere over lunsj for erfaringsutveksling. Fra tidligere hadde lederutdanninger og lederutviklingskurs det som ble kalt forretningsmodeller. Her var det fokus på økonomi, markedsføring, regnskap med mer. Det fungerte godt når man skulle drive business og var en kalkulerende leder. Men man så behovet for noen som kunne stå i stormen og som kunne forstå viktigheten av å kunne samarbeide, reflektere, se

⁹⁸ Mintzberg, Henry (2014) *Mintzberg om ledelse*

verdensbildet i sammenheng, ta avgjørelser og handle deretter. Dette førte til en rekke utdanninger og programmer i fra midten på 1990-tallet. (Mintzberg, 2014, 313-314)⁹⁹

Ørsted (2015) mener det er uholdbart slik opplæring av ledere skjer i dag. Militæret har lederakademier hvor lederne får spesifikk opplæring fordi de har soldatenes liv i hendene. Ledere i bedrifter og organisasjoner har også ansvar for menneskers liv, psykologi og deres velferd. Derfor sier Ørsted at kompetanseutviklende lederopplæring bør få høyere prioritet. Man ville aldri ansatt en økonomisjef uten utdanning i økonomi og derfor burde det være utenkelig å ha, eller ansette ledere som ikke har forståelsen av organisatorisk dynamikk og psykologi. Ledelsesverktøy krever like mye trening som for eksempel innenfor psykologi. Han mener også at de «fødte lederne» ikke finnes da dette er en kompetanse som må utvikles. Videre sier han at det kan føre galt av sted dersom man tror at ledelse kommer av seg selv. Den beste ansatte i nåværende jobb vil ikke nødvendigvis være den beste lederen. Til slutt sier han at det i personalavdelinger ofte finnes velutdannede fagfolk innen organisasjonspsykologi som blir benyttet i liten grad til å ha opplæring for ledere innen personalstyring. (Ørsted, 2015, 148-149)¹⁰⁰

4.4.2 Behovet for læring og innhold i lederutviklingsprogram?

Alle organisasjoners hovedutfordring er å kunne balansere behovet for å ivareta daglig drift samtidig som det er et behov for innovasjon og kunne tilpasse seg nye krav. Sykehus må gjerne endre seg samtidig som de må ivareta pasientsikkerhet og kvalitet i operasjoner. I vårt samfunn der befolkningen stadig blir eldre og behovet for pleie og omsorg er økende vil ikke effektivisering alene kunne løse utfordringen. Ved hjelp av innovasjon øyner man håp om hjelp til ny teknologi for å kunne møte noe av dette presset. Ledere i en organisasjon bør kunne noe om endringsarbeid som innovasjon, legitimitet, konflikt ved endringer og forbedring og effektivisering av drift og tjenester, både for å kunne møte krav og forventninger fra samfunnet, pasienter, pårørende, ledere og sine ansatte. (Jakobsen et al., 2019, 372-373)¹⁰¹

⁹⁹ Mintzberg, Henry (2014) *Mintzberg om ledelse*

¹⁰⁰ Ørsted, Christian (2015) *Livsfarlig ledelse*

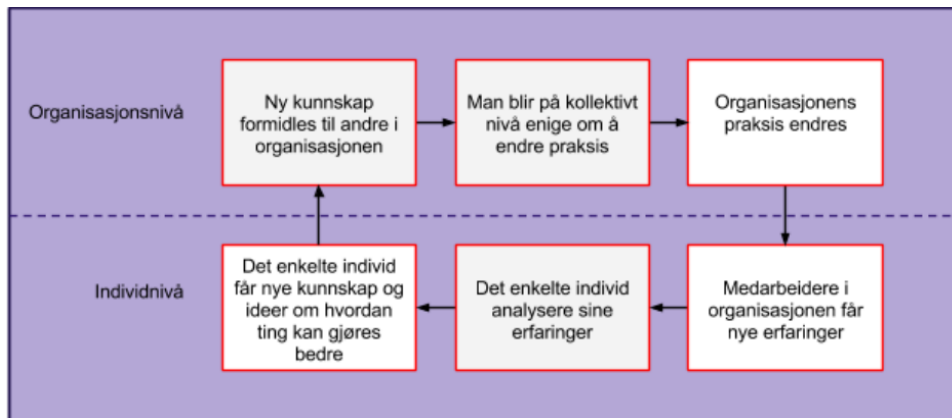
¹⁰¹ Jacobsen, Dag Ingvar et al (2019) *Hvordan organisasjoner fungerer* Fagbokforlaget

Lederutviklingsprogram bør tilpasses aktuelle tema som ledere kjenner seg igjen i og som de kan dra nytte av direkte i sin arbeidshverdag. Samtidig kan det ofte være at noe må grubles noe på før man vet hvordan man ønsker å gripe situasjonen an. Endringer skjer kontinuerlig og man bør ha kunnskap om hva som skjer i en endringsprosess. Hva kan man møte blant ansatte før, under og etter? Hvordan får man de ansatte med seg?

4.4.3 Mål for læring i lederutviklingsprogram

I store organisasjoner som bygger på vitenskap må ledere få frem det beste i ansatte sier Mintzberg (2014). Da vil de kunne vite bedre, ta bedre beslutninger og handle bedre. For å stadig mestre mer dynamiske omgivelser og sterkere konkurranse må vi lære å kunne bli mer innovative og mestre omstilling. Vi må tilpasse oss omgivelsene selv om de stadig blir mer komplekse og turbulente. Skal man ha langsiktig konkurransefortrinn må man samle erfaring og bygge kunnskap slik at organisasjonen lærer samtidig som den vil fungere bedre. Jakobsen og Thorvik sier at *“læring er altså en prosess dere mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen.”* De sier også for at læring skal finne sted i organisasjoner må enkelt individer reflektere rundt det man erfarer. Dersom en ansatt lærer noe nytt og deler i organisasjonen kalles dette kollektiv læring. Deretter må den kollektive kunnskapen omsettes til kollektiv adferd. Det vil ikke være nok at noen få vet hva som må gjøres for kunnskapen må omsettes i praksis. Figur 4. på side 48, viser hvordan læring kan skje og at det er sammenheng mellom læring både på individ og organisasjonsnivå. (Jakobsen og Thorvik, 2019, 340-342)¹⁰²

¹⁰² Jacobsen, Dag Ingvar et al (2019) *Hvordan organisasjoner fungerer* Fagbokforlaget



Figur 4. Lærings sirkel - sammenheng mellom læring på individ- og organisasjonsnivå.
(Jakobsen og Thorsvik, 2019, 343)¹⁰³

Lysø fant i sin undersøkelse fra 2010 at overføring fra lederutviklingsprogrammet til praksis et år senere ikke var like lett å sette ord på. Hun mener at dersom man erkjenner læring som en prosess vil deltakelse i et lederutviklingsprogram bare være en av mange læringsarenaer som kan bidra til læring. Selv om deltakerne ikke husket teorien eller læringen i lederprogrammet så indikerte ikke dette at programmet ikke hadde noen effekt. Deltakerne var generelt positive til deltakelsen og fremhevet refleksjoner og nettverksbygging som viktig. Fra staben ble det fremhevet deling av refleksjoner og debrief fra virkeligheten. De opplevde at lederne fikk en sterkere lederidentitet gjennom programmet. En deltaker uttalte: *“Jeg har endret meg. Det handler om å tro på mennesker, og å finne det beste i de ansatte i bedriften.”* Flere beskrev at de hadde blitt bedre ledere. Både med å kunne se flere perspektiver og lede de ansatte mer enn bare være en praktisk problemløser.

Deltakelsen bidro til at de reflekterte mer over sin egen måte å kommunisere på. De fikk økt selvinnsikt og ble mer bevisst i forhold til sine egne handlinger. Erfaringsdeling og lederutviklingsprogram kan føre til nye refleksjoner over egen praksis. Deltakerne kan oppdage at mange ledere har de samme utfordringene uansett hvilket fag eller gruppe ansatte man leder. Gjennom erfaringsdelingen og gjenkjennelsen av de samme utfordringene kan det bidra til økt trygghet og reduksjon av usikkerhet i sin egen rolle som leder. (Klev & Vie, 2014, 157-175)¹⁰⁴

¹⁰³ Jacobsen, Dag Ingvar et al (2019) *Hvordan organisasjoner fungerer* Fagbokforlaget

¹⁰⁴ Klev, Roger; Vie, Ola Edvin (2014): *Et praksisperspektiv på ledelse*

Ifølge Yukl er det er få studier som konkluderer med at økt score på effektivitet eller lederutøvelse er et resultat av læring og fra teori i lederutviklingsprogram, eller det dreier seg om forbedring av lederferdigheter og lederverktøy som ikke inkluderes i teorien. (Yukl, 2020, 397)¹⁰⁵

Vi mener at man bør lære forskjellige lederverktøy for å gjøre en best mulig jobb. Lederutvikling og lederutdannelse sammen kan gi en økt tyngde og en bedre forståelse for hva som skjer i organisasjonen en jobber i. Man kan da bli mer rustet til både å stå i jobben, og det kan føre til økte prestasjoner i arbeid.

Det finnes mange grep ifølge Yukl (2020) som kan styrke et godt læringsmiljø og utvikling. Noen eksempler kan være at lederen kan følge sine interesser og tilegne seg nye ferdigheter. Man kan sette av nok tid i arbeidshverdagen for at man skal få utøve nye ferdigheter eller metoder. Arbeidsgiver kan bidra økonomisk til utdanning for leder som ønsker å øke sin kompetanse. Man kan arrangere ulike kurs med aktuelle foredragsholdere eller man kan etablere et karriereprogram som kan hjelpe leder til økt selvinnsett og hvordan man kan finne sitt fulle lederpotensial. Økt lønn kan være et grep for økt læring. Belønning eller premiering for forbedrings- eller utviklingsarbeid kan være aktuelt. (Yukl, 2020, 413)¹⁰⁶

Ørstad (2015) er skeptisk til lederutvikling. Han mener at dersom vi føler oss underkvalifisert til en stilling er det ikke sikkert det skyldes mangel på talent eller at vi ikke vil kunne utføre den aktuelle oppgaven, men at vi mangler øvelse. Selv tilbake i historien har forskere funnet at selv de aller mest lovende talentene hadde tusenvis timer av trening bak seg. Derfor mener han vi bør innse at talent ikke er noe man er eller har, men heller hylle utvikling, innsats og resultater. Man bør øve på nye ferdigheter innenfor feltet og utsette innsatsen systematisk for kritikk. Gjerne kritikk fra noen som er dyktigere enn en selv fordi han mener at ekte eksperter både er gode til å ta imot kritikk som svir og også vurdere hva de bør ta med seg videre. Videre sier han at dersom man dyrker talent vil man gjerne skape en kultur hvor man ikke ønsker å innrømme feil. Det vil oppstå feil og man kan miste muligheten til å rette opp feil i tide. (Ørsted, 2015, 80-81)¹⁰⁷

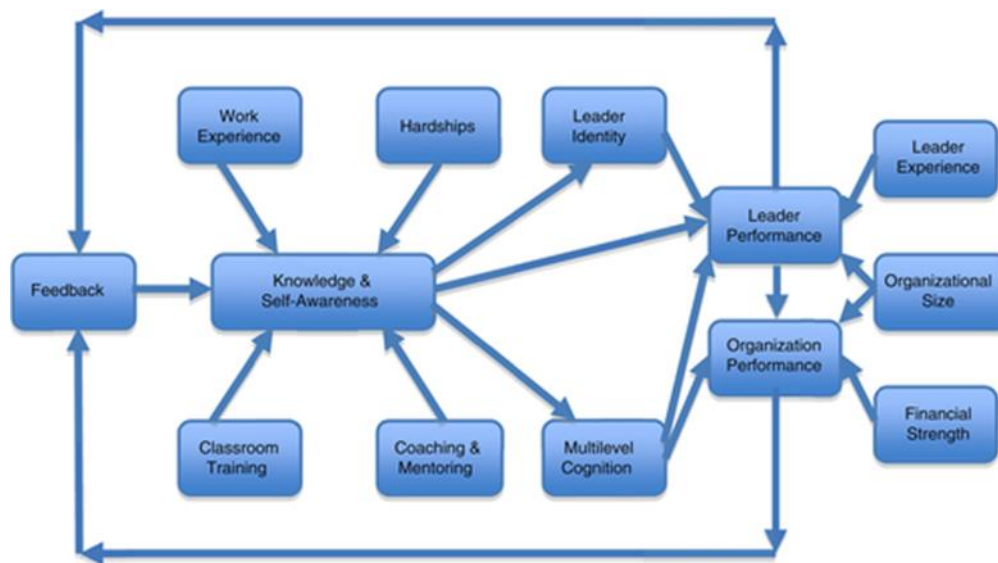
Organisasjonen som har lederutviklingsprogrammet, bør ha klare mål og forventninger til hva den enkelte deltaker skal oppnå under og etter endt lederutviklingsprogram. Deltakerne bør

¹⁰⁵ Yukl, Gary (2020) *Leadership - in organizations*

¹⁰⁶ Yukl, Gary (2020) *Leadership - in organizations*

¹⁰⁷ Ørsted, Christian (2015): *Livsfarlig ledelse*.

ansvarlig gjøres med mål og ambisjoner. Nærmeste leder bør støtte og bidra til at deltakeren får størst mulig utbytte av programmet. (Klev & Vie, 2014, 161)¹⁰⁸



Figur 5. En generell modell av lederutviklingsprogram. (Seidle et al., 2016, 606)¹⁰⁹

Figur 5. viser kompleksiteten av elementer og læringsmetoder et lederutviklingsprogram bør inneha. Fra lederutviklingsprogram på vårt eget sykehus kjenner vi igjen alle elementene. Det blir også tydelig for oss at «feedback», altså tilbakemelding, som skal ramme inn lederutviklingen, er gjennomgående manglende. Samtidig er feedback gjerne et av de største behovene man har som både ansatt og leder. For at man skal ha mulighet til å endre og utvikle seg bør man få tilbakemelding.

Vi kjenner til at simulering og oppgaveløsning benyttes i lederutviklingsprogram, hvor man gjerne får forberede seg, gjennomgår en case, oppgave eller et spill. I etterkant har man en debrief hvor man diskuterer hvordan oppgaven ble løst og gir tilbakemeldinger. Det kan gjøre at deltakerne blir mer klar over eller lærer om sin egen personlig adferd og lederadferd. Yukl (2020) sier at gjennom forskning ser man at simulering ikke automatisk gir læring av seg selv. Potensialet ligger i en svært god forberedelse, veiledning underveis med tydelige tilbakemeldinger og til slutt en debrief hvor man tar seg tid til tilbakemeldinger på lederadferd, hva som gikk bra eller ikke og viktige lærepunkter. (Yukl, 2020, 410)¹¹⁰

¹⁰⁸ Klev, Roger; Vie, Ola Edvin (2014): *Et praksisperspektiv på ledelse*

¹⁰⁹ Seidle et al. (2016) *Do Leadership Training and Development Make a Difference in the Public Sector? A Panel Study*

¹¹⁰ Yukl, Gary (2020) *Leadership - in organizations*

4.4.4 Effekt av lederstil

Studier som støtter kombinasjon av transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Jacobsen et al. (2019) sier at ledertrening med kombinasjon av transaksjonsledelse og transformasjonsledelse kan være mest effektivt. De finner også at ledertrening i seg selv nytter og at det støtter opp om at lederutvikling er verdt investeringen. Allikevel sier de at vi bør legge merke til for å se på kombinerte effekter av ulike typer lederadferd ved studier i fremtiden. (Jacobsen & Thorsvik, 2019, 128-129)¹¹¹

Studiet til An et al. (2018) er en studie hvor de ser på om det er en forskjell på offentlig og privat sektor innenfor ledelse. Dette er en stor dansk studie som ikke omhandler helse, men som vi kan dra paralleller til vår studie. De ser på transformasjonsledelse og transaksjonsledelse hver for seg og som en kombinasjon. Hva er den beste kombinasjonen for offentlig og privat sektor? Dette løste de på å dele deltakerne inn i fire grupper. En så på transaksjonsledelse, en på transformasjonsledelse, en kombinasjon av disse og en kontrollgruppe. Resultatet som de kom frem til varierer alt etter om det var fra offentlig eller privat sektor. Transformasjonsledelse alene var mest effektiv i offentlig sektor, mens den var kun minimal i privat sektor. Kombinasjonen av dem gav den beste gevinsten i begge sektorene. Transaksjonsledelse alene hadde liten eller ingen innvirkning på sektorene. (An et al., 2018, 10-20)¹¹²

Ifølge Alonso et al. (2019)¹¹³ er det gjort mange studier på at «tjenende ledelse» har bidratt til positive resultater på individ- og organisasjonsnivå. En tjenende leder ønsker å tjene de ansatte først, noe som er et bevisst valg og kan inspirere til å lede. Motsatsen til denne type leder er en leder som ønsker makt og posisjon. De mener at selv om en leder først var motivert av makt og posisjon kan man over tid utvikle seg til en «tjenende leder». Som leder må man kunne ivareta ansattes behov og derfor vil man gjerne utvikles på sosialt, emosjonelt og moralsk plan. Denne måten å lede på kan skape et godt miljø i organisasjonen og derfor mener de at lederutvikling bør inkludere og oppmuntre til en mer «tjenende ledelse».

¹¹¹ Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2019) *Hvordan organisasjoner fungerer*

¹¹² An, Seung-Ho et al. (2018) *Employee perceived effect of leadership training: comparing public and private organizations*

¹¹³ Alonso, Nicole et al. (2019) *Developing Leaders to Serve, Developing Servants to Lead*

I likhet med at «tjenende ledelse» kan være effektivt, kan ifølge Hassan et al. (2013) ledere som jobber med etisk ledelse som vil si tillitsbasert og viser at de ønsker de ansatte det beste også være effektivt. Gjennom deres studie viste de at kvaliteten i relasjonen mellom ansatte og leder er viktig. De mener at lederutviklingsprogram har inkludert både kommunikasjon, etikk og moral. Videre sier de at det må legges et større fokus på det å være et godt forbilde, hvordan man tar tak i etikk og holdninger overfor ansatte og i organisasjonen. (Hassan et al., 2013,133-142)¹¹⁴

Northouse (2022) sier at lederne skal bruke sin makt riktig i sin utøvelse av sin ledergjerning. Med dette menes det at en ikke skal bruke makt i beslutningstakingen, men til å konsentrere seg i å nå de målene som er satt. Autentisk lederskap er en forlengelse av transformasjons ledelse, hvor lederen er mer opptatt av hva som er riktig og godt for dennes ansatte og avdeling. Vi mener dette inkluderer forbilde og adferd til leder som er sentralt i en leders utøvelse. Ansatte skal føle seg trygge i at de har en leder som ønsker det beste for sine ansatte og pasienter. (Northouse, 2022, 15)¹¹⁵

En annen kjent form for ledelse er adaptiv ledelse. Det handler om hvordan ledere oppmuntrer mennesker til å tilpasse seg til å møte og håndtere de utfordringer og endringer som kan oppstå. Lederskapet sette søkelys på tilpasningene som kreves av ledere som respons på skiftende miljøer. Det var Heifetz som først skrev om denne formen for ledelse. Ofte blir den bruk til å beskrive hvordan ledere oppmuntrer til produktiv endring på tvers av flere nivåer, inkludert seg selv. En adaptiv leder utfordrer andre til å møte vanskelige situasjoner, og uunngåelige endringer. “Get on the balcony” er en metafor innenfor adaptiv ledelse, for å komme ut av kampen og finne perspektiv på den utfordrende situasjonen som en er i. Det er hentydning til å være på dansegulvet og at en må være over dansen for å forstå hva som foregår under. Lederen har da mulighet til å forstå det store bilde, et klarer syn på virkeligheten ved å være på balkongen. Når dette blir brukt er det ofte mellom makt- og verdikonflikter mellom mennesker, eller andre reaksjoner på en endring. Det å gå opp på balkongen kan inkludere at man skal ta seg tid, danne grupper eller rådgivere for å diskutere om organisatoriske spørsmål, eller bare være der som observatør. Lederen går bort fra selve konflikten for å se den fullt ut, ta avstand slik at en kan se den med nye briller. Effektive ledere beveger seg frem og tilbake på balkongen for å kunne bedre å ta stilling til hva som må

¹¹⁴ Hassan, Shahidul et al. (2013) *Ethical and empowering leadership and leader effectiveness*

¹¹⁵ Northouse, Peter G. (2022) *Leadership, Theory & Practice*. 9th edition, Sage Publications

gjøres i de forskjellige situasjonene som oppstår i en organisasjon. (Northouse, 2022, 285-291)¹¹⁶

Vi tenker det er godt for lederen å komme seg litt vekk fra situasjonen og kunne se den utfra og tenke over hva som er relevant for hvordan dette kan løses. Hva må lederen gjøre, hvilke verktøy må settes i sving for å få det beste resultatet av dette «konflikten» eller situasjonen.

I vår utøvelse som ledere kjenner vi igjen kombinasjonen av transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Kjennskap til ulike lederstiler kan være nyttig å lære gjennom lederutviklingsprogram. Vi har tro på at man må kunne benytte seg av en kombinasjon av lederstiler for å oppnå størst mulig effekt, og støtter oss til Ann et al. (2018) sitt funn. Debono et al. (2014) hadde også som mål til lederutviklingsprogrammet at lederne skulle lære transformasjonsledelse (Debono et al., 2014, 20)¹¹⁷

Bolman & Deal (2018) nevner at vi har forskjellige ledelsesrammer som i teorien er delt opp, men som leder brukes om hverandre alt etter hva situasjonen tilsier. Vi ser at det ikke er alle rammene som passer til alt og at noen passer bedre spesifikke hendelser. En leder går og tenker over hvilken lederramme en skal bruke i den enkelte situasjon. Ledere bør allikevel kjenne til at de finnes og at de brukes i kombinasjon med hverandre alt etter settingen som man er i. (Bolman & Deal, 2018, 383)¹¹⁸

4.4.5 Deltakers motivasjon

Vi mener deltakers motivasjon for deltakelse vil ha betydning for nytteverdien. Det vil ikke si at andre deltakere med lav motivasjon ikke vil ha samme nytte. Gjennom et lederutviklingsprogram vil man gjerne lytte til andres erfaringer og oppleve gjenkjennelig situasjoner. Igjen vil dette gjerne føre til egne refleksjoner og mulighet for endring i praksis.

¹¹⁶ Northouse, Peter Guy (2022) *Leadership- theory & practice* SAGE

¹¹⁷ Debono et al. (2014) *Strengthening the capacity of nursing leaders through multifaceted professional development initiatives: A mixed method evaluation of the « Take The Lead» program*

¹¹⁸ Bolman & Deal (2018) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse* Gyldendal

Ifølge Day og Thornton (2018) er en av de viktigste personlige faktorene motivasjon for ledelse. Det kobles videre sammen med optimisme og ambisjon for ledelse. Optimisme kan ha en rolle i utvikling av autentisk lederutvikling. (Day & Thornton, 2018, 354-380)¹¹⁹

Motivasjon er det som driver oss og får oss til å yte litt ekstra. Det er en indre prosess som får oss til å handle. Man er i alle organisasjoner avhengig av ansatte som gjør en innsats for at organisasjonen skal lykkes. Ansatte er den viktigste ressursen en organisasjon har. Motiverte ansatte vil bidra til økt operativ effektivitet med at de gjerne yter ekstra eller kan løse utfordringer på egenhånd. De kan være mer innovative og finne bedre måter å løse ting på. Det kan igjen bidra til økte økonomiske resultater med bedre kvalitet. Beholde ansatte og at ansatte skal trives i jobben er viktig da man tilbringer nesten halve livet når man er våken på arbeidsplassen. Her vil arbeidsmiljø også være sentralt. Man trenger gode sosiale relasjoner hvor ansatte bryr seg og gir en hjelpende hånd til hverandre. (Jakobsen & Thorsvik, 2019, s.228-229)¹²⁰

Man kan skille mellom ytre og indre motivasjon. Indre motivasjon kan være at man blir engasjert eller finner mening med arbeidsoppgaven gjennom at den oppleves som viktig og gir glede. Ytre motivasjon kan være når at man ønsker eller har en forventning om belønning for arbeid som er utført. Hva som motiverer et menneske, kan både være indre og ytre motivasjon som kan man ses på som grunnleggende egoistiske. (Jakobsen & Thorsvik, 2019, s.232-234)¹²¹

Maslows behovsteori gir oss innsikt i fem menneskelige behov som fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, behov for anerkjennelse og behov for selvrealisering. I figur 6 under har Jakobsen & Thorsvik (2019) sammenlignet behovshierarkiet til Maslows og organisasjonsmessige faktorer og ser en sammenheng med hva som motiverer ansatte.

¹¹⁹ Day, D. V., & Thornton, A. M. A. (2018). *Leadership development*. In J. Antonakis & D. V. Day (Eds.), *The nature of leadership*. Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781506395029.n14>

¹²⁰ Jacobsen, Dag Ingvar; Thorsvik, Jan (2019): *Hvordan organisasjoner fungerer*.

¹²¹ Jacobsen, Dag Ingvar; Thorsvik, Jan (2019): *Hvordan organisasjoner fungerer*.

Maslows behovsnivå	Organisasjonsmessige faktorer som motiverer	Behovstilfredsstillelse
Fysiologiske behov	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Lønn ▶ Arbeidstidsbestemmelser 	Materielle goder Balanse mellom arbeid og fritid
Sikkerhetsbehov	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Arbeidsforhold 	Fast ansettelse Sikker arbeidsplass
Sosiale behov	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Arbeidsgrupper ▶ Medarbeiderorientert ledelse 	Tilhørighet
Behov for anerkjennelse	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tilbakemelding på arbeid ▶ Tittel og posisjon 	Status og prestisje
Behov for selvrealisering	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Utfordrende oppgaver ▶ Mulighet til å være kreativ og til å gjøre ting bedre 	Personlig utvikling Avansement Gleden av å prestere

Figur 6: Jacobsen & Thorsvik (2019) sammenligning av behovshierarkiet og organisasjonsmessige faktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, 233)¹²²

Mintzberg sier at ledelse er en jobb med evig innebygget bekymring. Man kan aldri ta seg den friheten med å glemme jobben. Man har aldri fornøyelsen av å vite, dog midlertidig, at det ikke er mer å gjøre. En lederjobb innebærer avbrytelse og fragmentering. Det finnes noen ledere som ikke har valgt rett jobb. De har gjerne ikke lyst å lede og liker verken presset, tempoet eller det som følger med jobben. Det kan være de hadde ønsket å jobbe med likesinnede eller alene uten å ha ansvar for ansatte. Andre kan være inkompetent og uegnet for lederoppgaven. Noen er gjerne tankeløse, og andre er ikke glad i mennesker. Denne type mennesker finnes det overraskende mange av blant ledere som har oppnådd en overordnet stilling. Det finnes også ledere som er feilplassert under troen på at en leder med formell lederutdanning kan lede hva som helst. Han sier videre at om man er dyktig erfaren leder på et nivå vil ikke bety at man vil være i stand til å lede et annet nivå i organisasjonen. Man kan som leder på et lavere ledernivå være høyt kompetent og prestere høyt, men kan bli inkompetent ved forfremmelser hvor man kan fjerne seg lengre og lengre bort fra egen

¹²² Jacobsen, Dag Ingvar; Thorsvik, Jan (2019): *Hvordan organisasjoner fungerer*.

kompetanse og erfaring. Andre ledere kan lede under stabile forhold, mens i krise kreves det gjerne en annen type ledelse. (Mintzberg, 2014, 276-280)¹²³

Videre sier Mintzberg at ifølge hans observasjoner er det et usedvanlig stort antall effektive ledere som er reflekterte. Han mener at de vet hvordan de skal lære av erfaringer og at de utforsker forskjellige muligheter. Løsninger som ikke fungerer kastes og de forsøker nye løsninger. Han sier også at de effektive lederne tenker selv. Ettersom ledelse kan være svært hektisk hvor “*den ene forbannede ting etter den andre*”, vil man gjerne som leder ha et desperat behov for å kunne trekke seg tilbake og reflektere over egne erfaringer. (Mintzberg, 2014, 288)¹²⁴

Der hvor ledelse ser ut til å fungere spesielt godt, er når den får frem energi som naturlig finnes i mennesker ifølge Mintzberg. Det vil være positivt å møte andre ledere hvor man hører deres erfaringer, refleksjoner og måter å håndtere hverdagen på. De kan både gi inspirasjon, rom for refleksjon, tips og råd og motivasjon til videre ledelse. (Mintzberg, 2014, 294)¹²⁵

Ørsted (2015) påstår at vi i dag ikke utdanner ledere spesifikt, men forfremmer ofte dem som gjør det bra i den stillingen de har. Et eksempel kan være at man tok den beste selgeren, men den beste selgeren vil ikke nødvendigvis være den beste lederen. Han mener ingen er fødte ledere fordi det er en kompetanse som må utvikles. Har man ikke erfaring som leder kan det føre til at man går galt av sted. Ledelse kommer ikke av seg selv. (Ørsted, 2015, 148)¹²⁶

John C. Maxwell (1995) mener at lederutvikling tar tid og krever oppmerksomhet og dedikasjon. Derfor bør man kun utvikle noen få som er positive og motiverte. Man kan stille tre spørsmål for å sjekke deres lederpotensiale. Hva driver deg, og hva ønsker du å oppnå? Bruker du å få det som du vil? Vil du bli belønnet om du lykkes? (Maxwell, 1995, 109-110)¹²⁷

Yukl sier deltakerens nærmeste leder har en sentral rolle i lederutviklingen. Støtte og oppmuntring fra ens leder kan gjøre at deltakerens motivasjon øker med tanke på læring og utvikling i og etter lederutviklingsprogrammet. Som leder kan man fortelle om ulike kurs og

¹²³ Mintzberg, Henry (2014) *Mintzberg om ledelse*

¹²⁴ Mintzberg, Henry (2014) *Mintzberg om ledelse*

¹²⁵ Mintzberg, Henry (2014) *Mintzberg om ledelse*

¹²⁶ Ørstad, Christian (2015) *Livsfarlig ledelse*

¹²⁷ Maxwell, John C. (1995) *Developing the Leaders around you*. HarperCollins

kompetansehevingsprogram. Man kan forklare nytten av lederutviklingsprogrammet og i etterkant av lederutviklingsprogrammet. Leder kan bidra til at deltakeren tar i bruk lederverktøyene han har tilegnet seg og at deltaker fortsetter i ulike sine ferdigheter. Man kan også være et forbilde og benytte lederverktøyene selv. (Yukl, 2020, 412-413)¹²⁸

Vi ser at det kan være lurt å kartlegge deltakers motivasjon før lederutviklingsprogram slik at deltaker selv som kan bli klar over sin egen drivkraft. Videre vil deltakers innstilling og forventning være en faktor sammen med motivasjon. Ved å gi informasjon til deltakere vil deltakere gjerne være mer forberedt og kunne stille seg inn på det som vil komme i programmet. Informasjon om krav til leder etter gjennomført lederutviklingsprogram og videre oppfølging burde følges opp. Det kan tenkes at lønnsøkning kan øke motivasjon, men vi antar at motivasjonen ville vært kortvarig.

4.4.6 Utvikling av lederidentitet i lederutviklingsprogram

Lederutviklingsprogram kan bidra til en tydeligere lederidentitet gjennom refleksjon og erfaringsdeling hvor man kan oppleve at man er mer lik de andre lederne i programmet ifølge Lysø. Hun sier videre at ved konstruksjon av identitet så vil det være en individuell utvikling over tid som baserer seg på posisjonering i deltakergruppen i programmet. Økt bevissthet er også en del av konstruksjonen av lederidentitet. Identifisering kan skje gjennom ulike fellesskap man deltar i eller identifiserer seg med. (Klev & Vie, 2014, 157-175)¹²⁹

Man bør forstå sine egne verdier, behov og følelser for å kunne være en leder som er støttende, inspirerende og sterk leder. Ofte vil en leders suksess med en iver og besettelse av en visjon kunne innebære at man må ofre både egne behov og nære relasjoner. Her bør leder få hjelp til bedre regulering av balansen mellom jobb og privatliv, men det kan føre til lavere forpliktelse overfor organisasjonen man jobber for. (Yukl, 2020, 410)¹³⁰

Ørsted sier at vi må forstå adferden vår og hvordan vi påvirker andre. Man må være nysgjerrige, lære av hverandre og være ydmyk nok til å ta imot hjelp gjennom tilbakemeldinger fra andre. Man må være modig og oppfordre til konstruktiv tilbakemelding som kan gjøre det mulig å forbedre seg, bli klokere og kunne motta den i stedet for å

¹²⁸ Yukl, Gary (2020) *Leadership – in organizaions*

¹²⁹ Klev, R., & Vie, O. E. (2014). *Et Praksisperspektiv på ledelse* Cappelen Damm akademisk.

¹³⁰ Yukl, Gary (2020) *Leadership – in organizaions*.

foretrekke ros som gir tilfredsstillelse og stolthet. Han sier også at forskere har kommet frem til at: *“Når vi belønnes for noe, mister vi interesse for det. Vi blir også mindre kreative og dårligere til problemløsning i den aktuelle oppgaven.”* (Ørsted, 2015, 7)¹³¹

Maxwell (2005) sier at å være en mellomleder i en organisasjon vil være krevende og kan oppleves som stressende, men slik vil også en toppleder oppleve. En ansatt “på gulvet” vil i likhet med ledere kunne oppleve presset når man ikke har noe man skal ha sagt i hvordan arbeidet skal utføres. Han sier at uansett hvilken stilling du har, vil nøkkelen til å kunne lykkes være å kunne takle presset for å kunne nyttiggjøre seg mest mulig av posisjonens og stillingens fordeler og muligheter. Ved å dele erfaringer og opplevelsen av presset med andre ledere i organisasjonen kan man oppleve å bli styrket. (Maxwell, 2005, 33)¹³²

Vi tenker at dersom man er motivert, er innstilt på læring og utvikling under lederutviklingsprogrammet, har man mulighet til utvikling av sin egen lederidentitet gjennom refleksjon. Deltakerne vil gjerne kunne bli enda bedre kjent med seg selv gjennom å dele erfaringer med andre ledere både med tanke på hva som fremmer og hva som hemmer. En leder har behov for å bygge selvtillit for å kunne stå i jobben. Utholdenhet og motstandsdyktighet står sentralt.

Martinsen (2017) nevner noen viktige lederferdigheter man bør ha med seg i ryggsekken er: *å drive forhandlinger, motivere underordnede, løse konflikter, etablere informasjonsnettverk og håndtere informasjon fortløpende, lære å ta beslutninger under omstendigheter med flere mulige løsninger og gi ressurser til de rette oppgavene.* (Martinsen, 2017, 55)¹³³ Dette er ferdigheter som en vil opparbeide seg etter hvert i jobben som leder, gjennom utviklingsprogram og eventuelt utdanning. Ved ulike metoder i lederutviklingsprogrammene vil man kunne forsøke seg i rollespill under trygge rammer, eller diskutere utfordringer man har eller har hatt.

Sørensen (2017) sier at en leder har et stort behov for å få en utvikling i forbindelse med jobben en utfører. Dette er både for å få de verktøyene som en trenger i jobben, men ikke minst for å skape nettverk som en kan dra nytte av etter hvert i utøvelse av sitt virke. I en

¹³¹ Ørsted, Christian (2015) *Livsfarlig ledelse*

¹³² Maxwell, John C. (1995) *Developing the Leaders around you*. HarperCollins

¹³³ Martinsen, Øyvind Lund (2017) *Perspektiver på ledelse*.

travel hverdag med mye som skjer, ser vi det kan være godt å ha noe i bagasjen og vite at dersom en trenger hjelp så er det alltid noen å spørre. (Sørensen, 2017)¹³⁴

4.4.7 Spesialisthelsetjenestens ulike verdener

Torjesen og Vrangbæk (2005) forteller om en norsk leder med bakgrunn som lege og hans forklaring på hvorfor ledere med medisinerutdanning og deres identitet er tett sammenkopleet.

“I think that leaders who are doctors still have a strong professional identity because they will experience it as much worse to be squeezed between overriding management considerations and professional considerations than nurses and experience stronger problems finding out where their loyalty lies, or who they should take account of. Nurses choose this as a career and put their profession and clinic behind them. Doctors would like to return to a job practicing medicine as a doctor. Usually one has used up about 11-12 years becoming a specialist. Nurses usually haven't done this.”¹³⁵

For å beskrive utfordringsbilde man står ovenfor i spesialisthelsetjenesten vil vi bruke Glouberman & Mintzberg (2001) sin beskrivelse av spesialisthelsetjenestens fire ulike verdener. Se figur 3. Hver verden har ulike tankesett, forskjellige oppgaver og ulike måter å organisere oppgaveløsningen på. I legenes verden fra et vitenskapelig ståsted er tankesettet og oppgaven rettet mot behandling eller “cure”. I sykepleierens verden fra et humanistisk ståsted, og øvrig pleiepersonale, vil tankesett og oppgaven være preget av pleien eller “care”. I lederens eller administratorens verden vil tankesett og oppgave kjennetegnes ved en innretning av kontroll og begrensning. Mellom de ulike verdenene vil det være kløfter. Spesielt fremheves den horisontale kløften mellom sykehusledelsen og pleiere og behandlere. For å kunne skape et helhetlig og godt samspill mellom enheter, ulike nivåer og verdener i spesialisthelsetjenesten kreves det at ledere kan legge opp til prosesser som kan bidra til at ansattes virkelighetsoppfatning drar i felles retning. Utfordringsbilde som figur 7 viser belyser også utfordringene som finnes når man skal skape en sammenhengende og helhetlig tjeneste med pasientens behov i sentrum. (Glouberman & Mintzberg, 2001, 15-18)¹³⁶

¹³⁴ Sørensen, Peter (2017) *Developing leadership behaviour*

¹³⁵ Torjesen, Dag O; Vrangbæk, Karsten (2005) *Reforming hospitals through new roles of management: hospital managers' interpretation of leadership conditions in Denmark and Norway*

¹³⁶ Glouberman, Sholom; Mintzberg, Henry (2001) *Managing the care of health and the cure of disease – part I: Differentiation*



Figur 7. De fire verdener i spesialisthelsetjenesten (Glouberman og Mintzberg, 2001) oversatt og hentet fra Schumachers rapport fra 2004, 26 ¹³⁷

Det er et gjenkjennelig bilde for oss. Spesielt med tanke på forskjellen mellom lege og sykepleier. Satt på spissen vil gjerne en lege tenke hvor stor andel av pasienter overlever denne type diagnose og bestemmer at behandling for pasienten bør fortsette. Man vet ikke hvem som klarer seg. Sykepleieren som gir behandlingen, ser gjerne at det ikke nytter og opplever da å påføre lidelse på pasienten. Ved dette eksempelet kan man se at man er dannet i ulike retninger. Hvor legen er utdannet innen vitenskapelig tankegang er sykepleieren, selv om utdannelsen innehar vitenskap og forskning, utdannet i humanistisk tankegang hvor man ikke skal påføre lidelse.

Ifølge Frich (2023) må en leder kunne det overordnede på hvordan det er å styre f.eks. et sykehus. Hva vet en leder om organisering av et sykehus eller et statlig foretak, er vesentlig for å kunne vite litt om hvor og hva som bestemmes til enhver tid. Hybrid ledelse blir sammenlignet med den nye offentlige styringen New public management, hvor det blir vektlagt tydelige ansvarslinjer, enhetlig ledelse, mål- og resultatstyring, felles standarder, valgfrihet og brukerorientering av tjenester. Dette innebærer økte krav til ledelseskompetanse, også blant fagpersoner. Frich sier videre at ledere er kunstnere i å utvikle kompromisser. Dette kan en gjerne trekke en parallell til det som Sigbjørn Obstfelder sa for omtrent 150 år siden; «Jeg ser, jeg ser» før han konkluderte med «Jeg er visst kommet

¹³⁷ [SAK 31-13 VEDLEGG RAPPORT_NASJONALPLATTFORMFORLEDELSE_WEB.PDF \(helse-midt.no\)](#)

på feil klode. Her er så underligt.» Dette er nok noe som enhver kan kjenne på ved nye store styringssystemer i helsevesenet. Da vil innsikt og forståelse hjelpe en godt på vei. Han sier videre at det er flere som har rapportert at det er en balansekunst å manøvrere mellom de ulike kravene. Det økte kravet for utvikling innenfor ledelse er en konsekvens av en faglig utvikling med økt spesialisering. (Frich,2023,10-11)¹³⁸

4.4.8 Kommunikasjon i organisasjoner

Kommunikasjon er grunnlaget for å kunne samarbeide og koordinere funksjoner og arbeidsoppgaver i en organisasjon. Med et økende behov for teamarbeid trenger vi kommunikasjonsformer som hjelper oss å kunne kommunisere effektivt. For å kommunisere effektivt trenger man også å vite hvem som trenger informasjonen. Som leder må en kunne kommunisere vertikalt og horisontalt i en organisasjon. Teknologi som smarttelefoner, datamaskiner, internett, apper, nettskyer hjelper oss til å dele informasjon og kommunisere. Beslutninger tas på grunnlaget av den informasjonen man har til rådighet når man har behov for den. Derfor er det viktig at informasjonsflyten når frem til de i organisasjonen som trenger den. Kommunikasjon er viktig med tanke på erfaringsutveksling. Man kan si at den som sitter på informasjon også har makt. Både når man vil fremme eller hemme læringsprosesser i en organisasjon er kontroll over informasjon og kommunikasjon en kritisk faktor. (Jakobsen & Thorsvik, 2019, 269-273)¹³⁹

Bond et al. (2023)¹⁴⁰ peker på at lederutviklingsprogram for sykepleiere kan utvikle og gi lederne et felles språk. Flere studier støtter opp om at deltakere på lederutviklingsprogram fører til personlig utvikling og økt sosial kompetanse som igjen innvirker på organisasjonen deres. (Mustafa, 2019, 77-91)¹⁴¹ (Chappell et al., 2013)¹⁴² (MacPhee et al., 2011)¹⁴³ (Banta et

¹³⁸ Frich, Jan (2023) *Hybridledelse- hva innebærer det?*

¹³⁹ Jacobsen, Dag Ingvor; Thorsvik, Jan (2019) *Hvordan organisasjoner fungerer.*

¹⁴⁰ Bond, Carmel et al. (2023) *Evaluation of the impact of leadership development on nurses and midwives underpinned by transformational learning theory: a corpus-informed analysis*

¹⁴¹ Mustafa, Sultana et al., (2019) *Impact of a Leadership Development Program for Healthcare Executives: The Cleveland Clinic Experience*

¹⁴² Chappel, Kate K; Willis, Leah (2013) *The Cockcroft difference: an analysis of the impact of a nursing leadership development programme: Nursing leadership*

¹⁴³ MacPhee, Maura et al (2011) *An empowerment framework for nursing leadership development: supporting evidence: Empowerment framework for nursing leadership development*

al., 2021)¹⁴⁴ (Taylor-Ford & Abell, 2015)¹⁴⁵ Bono et al. (2014)¹⁴⁶ sier at ledere har behov for å øke kompetanse innenfor kommunikasjon. Smith & Johnson (2018)¹⁴⁷ mener at lederutviklingsprogram bidrar til økt emosjonell og sosial intelligens. Samtidig oppnår man forbedring av kommunikasjon innad i personalgruppen. De vil da kunne være en inspirasjon for å nå organisasjonens visjon og mål.

Cabral et al. (2018) peker på behovet for nettverk. Her sier flere av respondentene at man sjelden får tid til å diskutere med andre ledere. Konferanser og kongresser var oftest på nasjonalt eller regionalt nivå. Det var nyttig når man skulle diskutere helsepolitikk og strategier på et høyere nivå. Lederne fikk sjelden mulighet til å dra fordi de da måtte være borte fra jobben. De så et behov for lokale nettverk og møtes ansikt til ansikt. (Cabral et al., 2018, 80-81)¹⁴⁸

Vi ser samme behovet i likhet med Cabral et al. (2018) og har tro på at ulike nettverksformer for å jevne ut ulikheter lokalt, regionalt og nasjonalt er positivt. Et felles språk som Bond et al. (2023) peker på gir oss ledere et felleskap.

4.4.9 Lederutviklingsprogrammer den sosiale arena

Hiro Itami som jobbet med innføringen av et internasjonalt masterprogram for ledelse uttalte til sine lederstudenter at: *“Ledelse går ikke ut på å kontrollere folk. Den går snarere ut på å la dem samarbeide.”* Videre presenterte han den ene modulen som *“Ledelse av menneskelige nettverk”*. (Mintzberg, 2014, 293)¹⁴⁹ Mintzberg (2017)¹⁵⁰ sier det er viktig å ha forståelsen for at nettverk ikke er det samme som et samfunn.

Samarbeid kan skje i egen avdeling, men kan også skje i organisasjonen eller med andre mennesker. Det kan være formaliserte samarbeid eller allianser, eller uformelle samarbeid

¹⁴⁴ Banta, Charlene et al. (2021) *A Virtual Leadership Program's Impact on Employee Leadership Development at a Healthcare Organization*

¹⁴⁵ Taylor-Ford, Rebecca L; Abell, Donna (2015) *The Leadership Practice Circle Program: An Evidence-Based Approach to Leadership Development in Healthcare*

¹⁴⁶ Bono, Joyce et al., (2014) s. 24

¹⁴⁷ Smith, Charlene & Jonhson, Carol Susan (2018) *Preparing Nurse Leaders in Nursing Professional Developing* s.158

¹⁴⁸ Cabral, Ana et al. (2018) *Developing Nursing Leadership talent – Views from the NHS Nursing Leadership for South-East England*

¹⁴⁹ Mintzberg, Henry (2014) *Mintzberg om ledelse.*

¹⁵⁰ Mintzberg, Henry (2017) *Managing the Myths og Health Care.* Berrett-Koehler Publishers, inc

som for eksempel nettverksfunksjoner. Ved samarbeid kan man forhindre problemstillinger som ikke kan løses. Gjennom samarbeid og nettverksbygging vil lederen bli bedre informert. Man vil gjerne også forhindre silotekning ved å dele hverandres erfaringer og kunnskap. (Mintzberg, 2014, 295)¹⁵¹

Ørsted mener at det ikke alltid er et gode å ha en teamfølelse, men det kan føles godt å gå ifølge selv om man kan ledes på ville veier. (Ørsted, 2015, 7) ¹⁵²

Innen Governankestyring inngår nettverkstenking. Vi ser at det kan forsterke samarbeid innad i en bedrift både mellom avdelingen, men også tverrfaglig på tvers av team og yrkesgrupper. I lederutviklingsprogram vil man også kunne skape seg nettverk og nye relasjoner som kan bidra til økt nytteverdi for organisasjonen. Her vil man møte andre ledere som opplever utfordringer og kan utveksle erfaringer.

4.4.10 Design

Mer forskning behøves på design av effektive lederutviklingsprogram og hvordan man kan implementere utviklingen og lærdommen i praksis i organisasjonen. (Jacobsen et al. 2021, 129)¹⁵³ En god planlegging av ledertrening og lederutviklingsprogram, og hva organisasjonen gjør og tilrettelegger for, har stor betydning. (Salas et al. 2012, 95)¹⁵⁴

Yukl (2012) sier at designet skal legge til rette for at alle deltakerne har mulighet til å utvikle seg og vil ha størst nytte dersom man tar i bruk anerkjente læringsformer og metoder. Programmets design bør ha tatt hensyn til teori innen læring, hva man skal lære, ulike deltakere, tid og kost-nytte. Man må ha klare læringsmål som deltakerne kan oppnå. Det bør oppleves som meningsfullt å delta i programmet. Lederutviklingsprogrammet bør deles opp i ulike deler slik at deltakerne har mulighet til å prosessere og utvikle seg mellom samlingene. Man kan benytte seg av mange læremetoder som rollespill, undervisning og foredrag,

¹⁵¹ Mintzberg, Henry (2014) *Mintzberg om ledelse*.

¹⁵² Ørsted, Christian (2015) *Livsfarlig ledelse*.

¹⁵³ Jacobsen, Christian et al (2021) *Can Leadership Training Improve Organizational Effectiveness? Evidence from a Randomized Field Experiment on Transformational and Transactional Leadership*.

¹⁵⁴ Sales, Eduardo et al. (2012) *The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice*

simulering, caser med mer. Deltakerne trenger tilbakemeldinger for motivasjon underveis og støtte fra veiledere. (Yukl, 2012, 66-85)¹⁵⁵

Sadowski et al. (2018)¹⁵⁶ fant i sin litteraturgjennomgang at lengden av et lederutviklingsprogram kan være avgjørende. Et lengre program vil gjerne ha større effekt og suksess. Vi finner at de fleste studiene er i et begrenset tidsrom fra uker, måneder til tre år. Lederutviklingsprogrammene fremstår som svært ulike i utforming av design, varighet og deltakere innen en yrkesgruppe eller flere.

4.4.11 Organisasjonsstørrelse

Seidle et al. (2016) sier at en organisasjonsstørrelse har stor betydning. Jo større en organisasjon er jo vanskeligere vil det være å avdekke objektivt forbedring i leders ytelse og innvirkning. De mener at dette kan være fordi endringer tar lengre tid å implementere i større organisasjoner. (Seidle et al., 2016, 610)¹⁵⁷

For at lederutviklingsprogram skal ha nytte, mener vi at det må spisses mot helsevesenets behov og spesialisthelsetjenesten hvor fokuset vårt er på å øke kvaliteten i tjenestene og pasientsikkerheten. Fra Clarke & Higgs (2014) studie forsøker de å gi oss et nyansert bilde av ti ulike sektorer. De ser et behov for forklaringer på hvorfor ledertrening og lederutvikling blir benyttet forskjellig i ulike sammenhenger og ulikt i organisasjoner.

Lederutviklingsprogram i England er delt i ulike sektorer. Her så de at de ulike sektorene hadde ulike målsettinger og strategier. De oppdaget også at ledelse innen helsesektoren var mer kompleks på flere nivåer. Det krevde kunnskap og ferdigheter som integrerte teknologi, politikk, miljø og relasjoner. Leders filosofi og verdsett hadde en stor rolle innenfor de ulike sektorene. (Clarke & Higgs, 2014, 541-562)¹⁵⁸

Vi ser at et større sykehus har gjerne større fysiske avstander og kan være til hinder for å oppnå sosial støtte for ledere. Det kan føre til at ledere kan føle seg isolerte og sjelden treffer

¹⁵⁵ Yukl, Gary (2012) *Effective Leadership Behavior: What we know and what Questions need more attention*

¹⁵⁶ Sadowski, Brett et al. (2018) *Leadership training in graduate medical education: A systematic review*

¹⁵⁷ Seidle et al. (2016) *Do Leadership Training and Development Make a Difference in the Public Sector? A Panel Study*

¹⁵⁸ Clark, Nicholas; Higgs, Malcolm (2014) *How Strategic Focus Relates to the Delivery of Leadership Training and Development*

andre ledere. På den positive siden kan man i større organisasjoner gjerne opprettholde lederutviklingsprogram fordi man vil kontinuerlig ha behov for lederutvikling og lederopplæring.

4.4.12 Rekruttere og beholde ledere

Så hvorfor blir en leder? Noen blir leder for å få seg en formell stilling i en organisasjon, mens andre blir leder på grunn av måten andre reagerer på dem. Denne formen for lederskap kalles tildelt ledelse, som er basert på å besette en stilling i en organisasjon. Andre eksempler på tildelt ledere er teamledere, avdelingsledere, direktører med flere. (Northouse, 2022, 8-9)¹⁵⁹

Charmaine S. Rochester (2021)¹⁶⁰ mener at det er en god ide for alle organisasjoner å investere i sine ledere og lederutviklingsprogram. Ledere som står ovenfor multiple beslutninger hver dag med økt press på forbedring innen kvalitet og kutt i kostnader bør få opplæring og støtte å kunne ta sine avgjørelser. Ved å investere i sine ledere vil det kunne ha stor betydning for en organisasjon over tid. Garland et al (2019)¹⁶¹ fant ut at organisasjoner som ikke har eller støtter lederutvikling vil sannsynligvis ha større utfordringer med å rekruttere ledertalenter. Dette kan forklare fenomenet hvor "svakt" lederskap og organisasjoner med svake resultater henger sammen.

For å kunne ha en stabil arbeidskraft blir det stadig viktigere å tiltrekke seg og holde på kompetansen til ansatte. Det krever at organisasjonen kan tilby jobber eller arbeidsoppgaver som motiverer ansatte. For at man skal kunne trives på en arbeidsplass bør man kunne forbinde sin egen arbeidsplass med muligheter for personlig vekst og utvikling, og positive opplevelser. (Jakobsen & Thorsvik, 2019, 229)¹⁶²

Mennesker som har et ønske om å hjelpe andre, også kalt altruistiske, vil ofte være de som jobber i offentlig sektor. For valg av arbeidssted vil man gjerne se på omdømme til organisasjonen, muligheter til variert og interessant jobb eller karrierestige, godt sosialt

¹⁵⁹ Northouse, Peter G. (2022) *Leadership, Theory & Practice*. 9th edition, Sage Publications

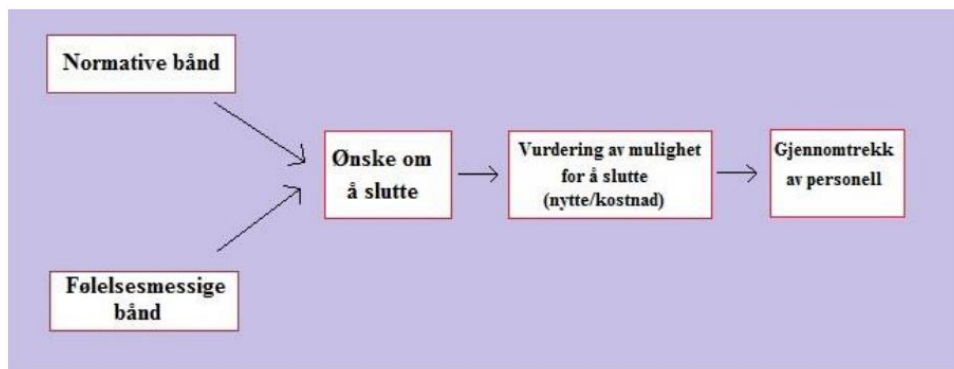
¹⁶⁰ Rochester, Charmaine Spence (2021) *Practitioner application: The Impact of Hospital and Health System Leadership Development Practices on Bond Ratings*

¹⁶¹ Garland, Nicholas et al. (2021) *The impact of hospital and health system leadership development practice on bond ratings*

¹⁶² Jacobsen, Dag Ingvar; Thorsvik, Jan (2019) *Hvordan organisasjoner fungerer*.

arbeidsmiljø, frihet i jobben, gode faglige utviklingsmuligheter og lønnsvilkår. (Jakobsen & Thorsvik, 2019, 254-255)¹⁶³

Så hvordan skal vi beholde ansatte når man i dag bytter jobb hyppigere enn før? Verdifulle ansatte mottar gjerne flere jobbtilbud og er dermed mest mobile. Man kan binde ansatte til en formell kontrakt. Gjerne med bindingstid, bonus eller karantene, men det vil kunne skremme ansatte som av ulike årsaker ikke ønsker å binde seg. Nyansatte kan være verdifulle, men det kan vi ikke vite før de har jobbet en stund. Det kan være mulig å få ansatte til å binde seg gjennom psykologiske kontrakter, men det er basert på tillit og at organisasjonen eller lederen holder det som er blitt lovet. Psykologiske kontrakter kan deles i to elementer Jakobsen og Thorsvik kaller normative bånd og følelsesmessige bånd. (Figur 8.) Eksempler på dette kan være avtale om videreutdanning eller romslighet i forhold til jobbnærver i en vanskelig periode av livet. Det beste vil allikevel være om ansatte trives på arbeidsstedet i jobben de gjør. Det legges stor vekt på hva som skaper følelsesmessige bånd ettersom forskning har konkludert med at det er nettopp dette som er viktigst for at ansatte ikke slutter. (Jakobsen & Thorsvik, 2019, 258-260)¹⁶⁴



Figur 8: Organisasjonstilknytning (Jakobsen & Thorsvik, 2019, 260)¹⁶⁵. Forhold som påvirker medarbeiders tilknytning til organisasjonen.

Schumachers (2004) rapport over Nasjonal Plattform for ledelse, pekes det på at det må defineres tydelige forløp for talentspeiding og rekruttering inn i første lederjobb. Det fremheves særlig viktigheten at i den første lederjobben må man sette den nye lederen eller

¹⁶³ Jakobsen, Dag Ingvar; Thorsvik, Jan (2019) *Hvordan organisasjoner fungerer*.

¹⁶⁴ Jakobsen, Dag Ingvar; Thorsvik, Jan (2019): *Hvordan organisasjoner fungerer*.

¹⁶⁵ Jakobsen, Dag Ingvar; Thorsvik, Jan (2019): *Hvordan organisasjoner fungerer*.

lederteamet i stand til å løse sine oppdrag. Det må settes av tid i hverdagen til å kunne utvikle lederskap. Videre må man se på ledelse i et livsløpsperspektiv fra talentspeiding til rekruttering i første lederjobb, og senere til lederskifte eller videre karrieresprang. Til slutt bør man ha etterfølgerplanlegging og veier ut av en linjelederjobb slik at man om mulig har minst en kandidat klar og forberedt til å overta. Helse Bergen har et eksempel på et livsløpshjul vist i figur 9. Rekruttering bør ikke baseres på tilfeldigheter eller behov for raske løsninger. I rapporten mente de at man burde skape et tydelig skille på overgangen fra medarbeider til leder hvor man som førstegangsleder burde få en strukturert opplæring. Man ønsket ikke at man skulle ta med seg uvaner eller etablere uvaner fra start i lederkarrieren. (Rapport nasjonal plattform for ledelse)¹⁶⁶



Figur 9. Livsløpshjul for ledelse - eksempel fra Helse Bergen HF¹⁶⁷

Vi mener at ledermobiliseringsprogram i helseforetakene kan bidra til å oppdage og rekruttere ledertalent. Samtidig kan man gjerne bidra til å oppdage ansatte som er eller kan være aktuell for ledelse får modnet tanken på at ledelse kan være noe for dem. Videre ser vi at fokuset ofte er satt på lederutvikling og gjerne mindre på å motivere og beholde ledere. “Den eldre rollen” i figur 9. får muligens for liten plass. Selv de øverste lederne har behov for

¹⁶⁶ [SAK 31-13 VEDLEGG RAPPORT NASJONALPLATTFORMFORLEDELSE WEB.PDF \(helse-midt.no\)](#)

¹⁶⁷ [SAK 31-13 VEDLEGG RAPPORT NASJONALPLATTFORMFORLEDELSE WEB.PDF \(helse-midt.no\)](#)

lederutvikling i stadige endringer. Videre i “identifisere og rekruttere” skulle man gjerne ha en erstatting til å overta når noen går av med pensjon eller slutter.

I moderne trekkforskning kan fortelle oss at ledere har en tendens til å være skarpere i hodet, mer kreative, mer utadvendte og er desto bedre til å tenke utenfor boksen. De har bedre sosiale ferdigheter og har et sterkere behov for makt og prestasjoner. Det forteller oss mer om hvordan ledere er og ikke så mye hva de gjør. En liste over personlighetstrekk kan være til hjelp i lederrekruttering, men den sier ikke noe om hvordan man leder. (Bolman & Deal, 2018, 401) ¹⁶⁸

Banta et al. (2021) gjorde en mindre studie i USA på ledermobiliseringsprogram hvor 75% av deltakerne svarte at de opplevde at utviklingsprogrammet hadde støttet dem i deres karriereutvikling. 7% av deltakerne ble forfremmet til formelle ledere i etterkant. 24% av deltakerne ble forfremmet til en rolle med økt ansvar, men ingen formell lederrolle. De pekte i etterkant på at hindringer i forfremmelse kunne være selve mulighetene i organisasjonen. Det var ikke sikkert det kunne knyttes til hvor effektiv og nyttig utviklingsprogrammet var (Banta et al., 2021, 1-8) ¹⁶⁹

En liten studie Taylor-Ford & Abell (2015) fra et lite sykehus nord i California hvor de hadde utfordringer med stor utskiftning av ledere på grunn av sluttpakker eller pensjonsalder, i tillegg til at assisterende avdelingssykepleieres høye turnover lyktes de med å redusere turnover som gav store økonomiske besparelser. De peker på at støtte fra avdelingssjefer som bidro med å sette av nok tid og bidro med coaching som en av suksessfaktorene. (Taylor-Ford & Abell, 2015, 64-68) ¹⁷⁰

I likhet med Taylor-Ford & Abell (2015) ser også Cabral et al. (2018) at at coaching, men også bruk av mentor og støttende nettverk kan ha stor nytte. I sin studie fra England forteller de at de har høy turnover og vakante stillinger på høyere lederstillinger for sykepleiere. Gjennom intervjuene finner de behov for ledermobilisering inkludert å “skygge” en leder slik at man har mulighet til å forberede seg for en fremtidig lederjobb. Flere av lederne i sin nåværende jobb var bekymret for at de skulle gjøre en feil i jobben som kunne føre til at de kunne miste den. Mange av lederne uttalte også at det kunne være mangel selvtillit,

¹⁶⁸ Bolman & Deal (2018) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Gyldendal

¹⁶⁹ Banta, Charlene et al. (2021) *A Virtual Leadership Program's Impact on Employee Leadership Development at a Healthcare Organization*

¹⁷⁰ Taylor-Ford, Rebecca L; Abell, Donna (2015) *The Leadership Practice Circle Program: An Evidence-Based Approach to Leadership Development in Healthcare*

opplevelse av manglende lederverktøy eller opplevelse av at stillingen allerede var tiltenkt en annen som kunne være årsaker til at ansatte ikke søkte lederstillinger. Behovet for sosial støtte og nettverk gikk igjen hos respondentene. (Cabral et al., 2018, 79)¹⁷¹

Vi tror det kan gi en økt trygghet å gjennomgå ledermobiliseringsprogram fordi da vet man mer hva man går til. Støtte og utfordringer ved hjelp av mentor og coaching kan øke rekruttering inn i ledelse roller da ansatte vet at de vil få støtte i rollen. Å investere i egne leder og deres lederutvikling har vi stor tro på. Spesialisthelsetjenesten er i stadige endring og det krever ledere som kan følge utviklingen.

4.4.13 Økonomi

Jakobsen & Thorsvik (2019) sier at dersom ansatte utgjør organisasjonens menneskelige kapital, vil man kunne se utvikling av ansattes ferdigheter som en investering. På bakgrunn av helseforetakenes økonomi og gitte statlige ramme preges ledelse av effektiviseringstankegang. Sykehusene investerer både tid og ressurser for å legge til rette for å gjennomføre lederutviklingsprogrammene. Da må man ha stor tro på at lederutvikling er lønnsomt. Innenfor helsevesenets økonomiske rammer sier Chappell et al. (2013) at å definere nytteverdi fra økte effekter innen lederutvikling er essensielt for helsevesenet.

Får man igjen for det man investerer? Årlig har offentlig sektor et betydelig tids- og pengebruk på lederutviklingsprogram. Seidle et al. (2016) mener at pengebruken kan være en svært god investering dersom lederutviklingsprogrammene har et design som benytter mange ulike læringsmetoder, og kan ha en meningsfull nytteverdi for organisasjoner i offentlig sektor. Bruken av skattepenger er både det politiske miljøet og befolkningen opptatt av. Skattebetalerne ønsker å vite hva skattepengene brukes til og i senere tid er det blitt mer transparent for allmenheten. Det er ikke alltid så enkelt å frigjøre tid for ledere. Samtidig peker de på at den økonomiske investeringen i lederutviklingsprogram kan føre til økte resultater for organisasjonen. Dette støtter opp om tanken på at lederutvikling både er kritisk og helt nødvendig for at en organisasjon skal lykkes, men forutsetter at man anvender

¹⁷¹ Cabral, Ana et al. (2018) *Developing Nursing Leadership talent – Views from the NHS Nursing Leadership for South-East England*

kombinasjon av metodene og læringsverktøyene vist i figur 5. på side 38. (Seidle et al., 2016, 610-611)¹⁷²

Ifølge studien til Lyons et al (2020) vil utfallet av studier med høyere pålitelighet når det gjelder det adferdsmessige og det organisatoriske være at en får reduserte ventetider, forbedret besparelser på pasientbehandling og kostnadsbesparelser. Andre objektive utfall reduserte organisatorisk omsetning av deltakere forbedret avdelingsklima, reduserte sykemeldinger og økt forfremmelse av kvinner. (Lyons et al, 2020, 5-6)¹⁷³

Vi er enige i at de ansatte er organisasjonens kapital i helsevesenet. Fravær og turnover er det knyttet betydelig kostnader til. Beholder man ansatte på jobb hvor ansatte trives vil man få benyttet denne kapitalen i organisasjonen som gir en positiv effekt. Maxwell (1995) sier at opplæring ofte kan være en god løsning fordi man investerer i sine ansatte. Det vil være mer økonomisk å lære opp en ansatt man allerede har, enn å starte på ny med en ny ansettelse. (Maxwell, 1995, 30-31)¹⁷⁴

4.4.14 Kjønnforskjeller innen lederutvikling

Er det forskjeller innenfor kjønn i lederutvikling? Er lederutvikling ulik for kvinner og menn? Bolman & Deal (2014) sier at tradisjonelt så har forskning og faglitteratur om ledelse hovedsakelig fokusert på menn. De mener at den implisitte antakelsen som sannsynligvis ligger til grunn er at ledelse var en mannlig aktivitet i historisk sammenheng. I senere år har det skjedd dramatiske endringer i både kvinnerollen og hva kvinner har klart å oppnå. De har klart å bryte med maskuline tradisjoner og har søkt mot mer feminine forståelser. Dette har åpnet nye veier for kvinner. (Bolman & Deal, 2014, 390)¹⁷⁵

Ifølge Powell & Graves (2003) er det kjønnforskjeller i tilgangen til utviklingsmuligheter som skaper barrierer for kvinner til å avansere til toppledelsen. Organisasjonene bør sørge for at begge kjønn har lik tilgang til utvikling og har mulighet til å ha noe å strekke seg etter. Videre kan det være nyttig for kvinner å ha opplæringsprogrammer som er spesielt rettet mot dem for at de kan få nyttige forslag på hvordan fordommer kan håndteres i arbeidsstyrken

¹⁷² Seidle, Brett et al. (2016) *Do leadership Training and Development make a Difference in the Public Sector? A Panel study*

¹⁷³ Lyons, Oscar et al (2020) *Evidence- based medical leadership development: a systemic review*

¹⁷⁴ Maxwell, John C. (1995) *Developing the Leaders around you*. HarperCollins

¹⁷⁵ Bolman, Lee G; Deal, Terrence (2014) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*

deres. Spesielt rettet mot de med toppleder ansvar. Her kan det nevnes at i USA har de opprettet ”The Women’s Leadership Program of Center” av “Creative Leadership“ for kvinner. Formålet er å gi kvinner en trygg setting hvor de kan fordype seg i deres lederskap og erfaringer. Allikevel fastslår de i boken at det beste er å få trening i og utviklingsprogrammer innenfor deres individuelle behov og ikke deres kjønn. (Powell & Graves, 2003, 249-251)¹⁷⁶

4.4.14.1 Glasstaket

Tilbake i 1995 skrev Drake & Solberg om “Kvinner og ledelse –gjennom glasstaket?” Her ble glasstaket brukt som en illustrasjon hvor selve glasstaket var en usynlig barriere som hindrer kvinner i å klatre oppover i lederhierarkiet. De mente at glasstaket ble opprettholdt av kvinner og menn med både usynlige og synlige, bevisste og ubevisste mekanismer i organisasjonen, blant annet lederstil. Dette igjen kan forklares med organisasjonenes oppbygging. I samme tidsrom var det bare en fjerdedel kvinner i offentlig sektor, og da snakker vi om mellomledere og linjeledere. Det er vanskelig for kvinnene å komme høyere opp i hierarkiet da det er mer mannsdominert der. (Drake & Solberg, 1995, 20)¹⁷⁷

Det er mange fordommer om kvinner og deres karriereutvikling i samfunnet. Men det faktiske er at det er et lite støttende arbeidsmiljø, mangel på politisk teft blant kvinner; det tradisjonelle mannsnettverket: vanskeligheter med å balansere karriere og familie. Bedrifter burde derfor iverksette en modell for lederopplæring for kvinner som omfatter de viktige komponentene: utfordring, anerkjennelse og støtte. (Martinsen, 2017, 205-207)¹⁷⁸

Både Bolman & Deal (2014) og Drake & Solberg (1995) sier det ikke er enighet av hva som holder dette glasstaket på plass, men funn peker mot noen faktorer. Det finnes noen stereotype forestillinger som assosieres med ledelse og menn. Ofte så blir ledelse og ledelsesegenskaper forbundet mer til menn enn kvinner. Men når kvinner og menn har samme bakgrunn viser det seg at kvinner blir ansett som mindre dyktige enn menn og derfor mindre verdt å investere i. Kvinner må balansere mellom motstridende forventninger. Personer i høye stillinger er mektige, men etter manges oppfatninger gjelder ikke dette for

¹⁷⁶ Powell, Gary N; Graves, Laura M (2003) *Women and men in management*

¹⁷⁷ Drake, Irmelin; Solberg, Anne Grethe (1995) *Kvinner og ledelse – gjennom glasstaket*

¹⁷⁸ Martinsen, Øyvind Lund (2017) *Perspektiver på ledelse*

kvinner. Det er vanskelig for kvinner å både være mektige og kvinnelige på samme tid. Det å ønske makt er positivt hos menn, mens dette trekket er negativt hos kvinner. Videre så viser det seg at kvinner tiltrekkes av intelligente menn, mens det ofte ikke er gjeldende for menn. Kvinner møter diskriminering. Her kan en se både til filmer og gamle eventyr, at mektige kvinner ofte blir avslørt som hekser. Det er et gammelt tankesett å se på mektige menn og ledelse. (Drake & Solberg, 1995, 22-25)¹⁷⁹

Kvinner i høye stillinger blir presset mot “glassklippen” hvor det er mer sannsynlig at de mislykkes. I Glass og Cook sin undersøkelse fra 2016 fant de ut at kvinner blir oftere enn menn forfremmet med en større risiko, da de som regel mangler den støtte og myndighet som trengs for å nå de strategiske målene. Derfor blir de oftere enn menn kortere i disse stillingene. Det viser at kvinner som har makt har større problemer enn det motsatte kjønn å få respekt og beundring fra de under seg. Dette blir da et resultat av at kvinner i maktposisjoner oftere anses som mindre berettiget i disse stillinger enn menn. Til tross for disse utfordringene som vises her er kvinner på fremmarsj i samfunnet. Det er holdningsendring, endring i kulturer og ikke minst i støttemekanismer, som omsorgstilbud til barn, som gjør det lettere for kvinner å inneha lederstillinger nå enn før. Glass og Cook bemerker at kvinner er i ferd med å innta lederstillinger i store selskaper, og dette er gjengs over store deler av verden. (Bolman & Deal, 2018, 408-409)¹⁸⁰

Det er denne metaforen som er mest betydningsfull innenfor forskningen med hensyn til den usynlige barrieren som kvinner kan møte på en arbeidsplass. I internasjonal litteratur om kvinner og ledelse har fokuset vært på barrieren som hindrer kvinner i å nå opp til topplederstillinger. Dette eksisterer ikke bare i USA, men også i mange andre land som forbindes med høy likestilling, slik som Norge. Ofte ser en at det ikke bare er i topplederstillinger kvinner har utfordringer, men også i alle nivåer gjennom karrieren. (Martinsen, 2017, 205)¹⁸¹

¹⁷⁹ Drake, Irmelin; Solberg, Anne Grethe (1995) *Kvinner og ledelse – gjennom glasstaket*

¹⁸⁰ Bolman & Deal (2018) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Gyldendal

¹⁸¹ Martinsen, Øyvind Lund (2017) *Perspektiver på ledelse*.

4.4.14.2 Kjønn og ledelse

Ifølge Drake & Solberg (1995) har kvinner med en utdanning av høyere grad, og samtidig ansatt som leder, tilnærmet like gode lønnsvilkår som menn. (Drake & Solberg, 1995, 29)¹⁸².

Bolman & Deal (2018) sier at kvinner og menn i sammenliknbare stillinger er mer like enn ulike ifølge forskning. Der man kan finne og påvise forskjell handler ofte om at kvinner skårer høyere enn menn på mål som omhandler ledelse og lederadferd. Allikevel er ikke forskjellene store nok at man kan si at de har særlig praktisk betydning. (Bolman & Deal, 2018, 405-406)¹⁸³

Gallos (1989) mener at det er mange grunner til at vi bør ha kvinner inn i ledende posisjoner:

- 1) Norske kvinner har høy kompetanse, men er en uutnyttet ressurs
- 2) Kvinner tilfører den enkelte organisasjon nye og andre tanker og ideer
- 3) Bruk av kompetansen på alle nivåer i bedriften vil kunne gi den enkelte et bedre produkt, og kvinnelig ledelse vil kunne slippe til og ivareta denne kvinnekompetansen i bred grad
- 4) Kvinners sosiale kompetanse kan ivareta de helhetlige menneskelige behovene i organisasjonen
- 5) Likestillingsloven tillater ikke at kvinner formelt utestenges fra deler av arbeidslivet slik tilfellet er i Norge
- 6) Kvinner utgjør halvparten av arbeidsstyrken i Norge
- 7) Kvinnelige ledermodeller kan gjøre bruddet gjennom glasstaket lettere for andre kvinner som befinner seg nedover i hierarkiet og som organisasjonen har bruk for. (Gallos, 1989, 38-41)¹⁸⁴

Kommunikasjonen er forskjellig fra kvinner og menn. Menn bruker ofte færre ord enn kvinner. Kvinner stiller ofte i en spørrende tone, som om de forventer en godkjennelse fra de som en snakker med. De bruker ofte “som” i slutten av en setning. Det er sjeldent at menn

¹⁸² Drake, Irmelin; Solberg, Anne Grethe (1995) *Kvinner og ledelse – gjennom glasstaket*

¹⁸³ Bolman & Deal (2018) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Gyldendal s. 405-406

¹⁸⁴ Gallos, Joan V (1989) *Exploring woman`s development: implications for career theory, practice and research*

kommer med oppmuntrende ord som at “du gjør en god jobb”. De er gjennomgående dårligere til å lytte, og snakker mye mer enn kvinner. (Gallos, 1989, 70)¹⁸⁵.

Menn har en tendens til å overvurdere sine egne evner og kompetanse, mens kvinner har en tendens til å gjøre det motsatte. Så skal lederstillinger derfor fylles opp med menn som har dårligere kompetanse, men mer tro, og noen ganger overtro, på egne ferdigheter? Kvinner bør bli mer realistiske når det gjelder å se sine egne evner og ressurser. Det vil si at de må styrke troen på egne evner og presentasjoner. (Gallos, 1989, 77)¹⁸⁶

Anne Grethe Solberg (2017) sier i sin bok om “kjønnsbalanse i ledelse” at 60% av de med høyere utdanning i dag er kvinner. Thorsvik og Jacobsen (2007) sier at menn er maskuline, og kvinner er feminine er samfunns-kapt i den kulturen og det miljøet som en er vokst opp i. Menn og kvinner dekker behov som er motsatser til hverandre, og utfyller hverandre som en helhet. (Solberg, 2017, 67)¹⁸⁷, (Thorsvik & Jacobsen, 2007, 163)¹⁸⁸

Baxter & Wright (2000) fant i sin sammenligningsstudie at det var liten støtte for systematiske “glasstak-effekter” i USA. Men resultatene viste at disse effektene finnes i Sverige og i Australia. Forfatterne reflekterte over forskjellene og mente at likhetstanken som politiske ideologier hadde hatt ulike betydning i Australia og Sverige. I USA har kampen for likestilling fulgt klassisk liberal tradisjon der alle mennesker skal ha like rettigheter. En skal ha mulighet til å velge fritt, og staten skal være minst mulig invaderende. I Sverige derimot legger staten til rette for utjevning mellom menn og kvinner. Forskerne mener at det er hindringene for kvinner som er konstante. Det er ikke vanskeligere for kvinner enn menn å avansere i organisasjonshierarkiet de befinner seg i, men det er i utgangspunktet vanskeligere for kvinner å komme seg inn på arbeidsmarkedet. Derfor hevder forskerne Baxter & Wright at det kjønnsdelte arbeidsmarkedet er et større hinder for kvinner enn hierarkiske barrierer, og konkluderer derfor med at glasstak metaforen bør brukes med forsiktighet. (Solberg, 2017, 112)¹⁸⁹, (Baxter & Wright, 2000, 275-294)¹⁹⁰

¹⁸⁵ Gallos, Joan V (1989) *Exploring woman`s development: implications for career theory, practice and research*

¹⁸⁶ Gallos, Joan V (1989) *Exploring woman`s development: implications for career theory, practice and research*

¹⁸⁷ Solberg, Anne Grethe (2017) *Kjønnsbalanse i ledelse*. Cappelen Damm Akademiske, Oslo 2017

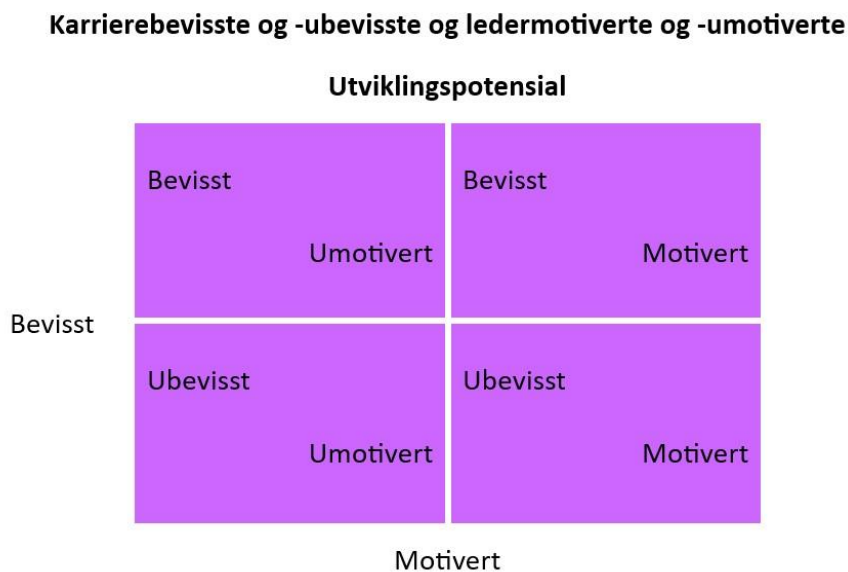
¹⁸⁸ Jacobsen, Dag Ingvar; Thorsvik, Jan (2019) *Hvordan organisasjoner fungerer*.

¹⁸⁹ Solberg, Anne Grethe (2017) *Kjønnsbalanse i ledelse*. Cappelen Damm Akademiske, Oslo 2017

¹⁹⁰ Baxter, Janeen; Wright, Erik Olin (2000) *The Glass Ceiling Hypothesis: A Comparative Study of the United States, Sweden and Australia*

Powell et al. (2002) mener at en forutsetning for å gjøre lederkarriere varierer ut fra bevissthet rundt karrierevalg og ikke minst motivasjon for å ta ledelse. Med bevisstheten menes det å ha tatt en beslutning om å gjøre karriere og at man organiserer livet ut fra det. Med motivasjon menes å ha en indre motivasjon der det å ta ledelse og ha medbestemmelse gir mening. (Powell et al., 2002, 177-193)¹⁹¹

I følge Weiner (1992) kan lederutvikling være en psykologisk prosess som skaper en drivkraft til å handle, som gir retning, og som opprettholder og forsterker handlingen. De som er bevisste og motiverte, vil raskere innta lederstillinger enn de som er ubevisste og umotiverte. Ved å investere i et utviklingsforløp til den gruppen som er ubevisste, men som er motiverte kan det gi gode resultater. Ofte ønsker disse et større ansvar, og mange har meninger og vil være med på å bestemme bedriftens retning fremover, men det er uavklart for dem hvordan de skal få det til. Se figur 10. (Solberg, 2017, 168)¹⁹²



Figur 10. Weiners fremstilling av utviklingspotensial. (Solberg, 2017, 168)¹⁹³

¹⁹¹ Powell, Gary; Butterfield, D; Parent, Jane D (2002) *Gender and managerial stereotypes: Have the times changes?*

¹⁹² Solberg, Anne Grethe (2017) *Kjønnsbalanse i ledelse*. Cappelen Damm Akademiske

¹⁹³ Solberg, Anne Grethe (2017) *Kjønnsbalanse i ledelse*. Cappelen Damm Akademiske

Modellen som det henvises til er mekanisk og at den enkelte kvinnes tilværelse kan være av betydelig mer kompleks og sammensatt enn hva denne modellen viser. Det kan være at hun er i situasjoner med familie med små barn ol. (Solberg, 2017, 168-170.)¹⁹⁴

Det ble i 2013 gjort en lederundersøkelse av Rønning et al. (2013)¹⁹⁵ som viser at ledelse i Norge ligger nært opp til transformasjonsledelse. Med dette menes verdibasert, inspirerende og støttende ledelse. Lederne handler slik at de respekteres, sørger for felles forståelse av målsettingen og snakker om egne verdier. Undersøkelsen viste og at norske ledere var optimistiske om fremtiden. (Solberg, 2017, 174-175)¹⁹⁶

Både mannlige og kvinnelige mellomledere skal rapportere i systemet samt å motivere sine medarbeidere nedover. Det kan oppstå krysspress i krav og plikter som kan være utfordrende. De skal kunne forvare andre for noe de selv ikke har gjort. Det er håndteringen av denne skvisen som kvalifiserer mellomledere til å innta toppledelse. (Solberg, 2017, 175)¹⁹⁷

Kjønnsbalanse i ledelse er blitt en etterspurt vare i arbeidslivet, ikke minst takket være stigmatisering av ubalansen fra aktører i arbeids- og organisasjonslivet, politikere, forskere og journalister. Woxholt (2015) undrer seg over hvorfor hardtarbeidende menn må se seg forbigått av kvinner som arbeider færre arbeidstimer bare fordi de er kvinner og spør om dette er likestilling? (Woxholt, 2015, 189)¹⁹⁸

Det finnes utviklingsprogrammer som er tilrettelagt for kvinner, men om dette er det som trengs er diskutert. Det som man behøver er utviklingsprogrammer som ikke er knyttet til kjønn, men til den kunnskapen som en trenger. Men når alt kommer til alt, så har det med forståelse fra ledelsen over om hvordan en ønsker å ha det, når det er kvinnelige ledere i organisasjonen. (Powell & Graves, 2003, 183-216)¹⁹⁹

Det skal nevnes at Peter Sørensen ikke finner noe som tilsier at det er noen forskjeller på kvinner eller menn når det gjelder lederutvikling. (Sørensen, 2017,17-20)²⁰⁰ Vi mener at man

¹⁹⁴ Solberg, Anne Grethe (2017) *Kjønnsbalanse i ledelse*. Cappelen Damm Akademiske

¹⁹⁵ Rønning, Brochs-Haukedal, Gladsø & Mathiesen. *Livet som leder. (Leserundersøkelsen 3.0)*

¹⁹⁶ Solberg, Anne Grethe (2017) *Kjønnsbalanse i ledelse*. Cappelen Damm Akademiske,

¹⁹⁷ Solberg, Anne Grethe (2017) *Kjønnsbalanse i ledelse*. Cappelen Damm Akademiske,

¹⁹⁸ Woxholt, Geir (2015) *Hardtarbeidende menn må se seg forbigått av mindrearbeidende kvinner. Bare fordi de er kvinner. Er det likestilling?* Dagens Næringsliv

¹⁹⁹ Powell, Gary N; Graves, Laura M (2003) *Women and men in management*

²⁰⁰ Sørensen, Peter (2017) *Does formal Education in Leadership Improve Public managers Leadership behavior?*

ikke bør fokusere på kjønn, men at det allikevel er et paradoks når de fleste ledere i helsevesenet er kvinner. Samtidig kan man si at det er at naturlig at flertallet av lederne er kvinner da det er flest kvinner i helsevesenet. I teorigrunnetlaget vårt finner vi kvinners utfordringer beskrevet tydelig, men menn får ikke samme plass i litteraturen. Både menn og kvinner kan ha ulike egenskaper og ferdigheter innen ledelse som gjør at man bør spille hverandre gode og lære av hverandre i lederutviklingsprogrammer.

4.4.15 Lederutdanning

4.4.15.1 Ledelsefag i grunnutdanninger innen helse

Innholdet i offentlig lederutdanning i Norden har en tendens til å være en miks av juss, økonomi, ledelse og offentlig politikk/statsvitenskap. Men dette har variasjoner alt etter hvilke land en er i. (Hansen, 2023, 8)²⁰¹

I USA er det sykepleiermangel i likhet med her i Norge. Mangelen skaper ofte spalteplass, men det er mindre fokus på at mangelen fører til at færre ønsker å ta ledende stillinger. Ifølge Curtis (2011)²⁰² artikkel er ikke den grunnleggende utdanningen i sykepleie nok til å forberede dem på en lederrolle. Selv om sykepleiere leder miljøet de er i, pasientene og pårørende gjennom sitt fag så er det å lede avdelinger og ansatte noe helt annet. Derfor forsøker organisasjoner innen helse å tilby lederutviklingsprogrammer for å styrke lederne. Swearingen (2009) sier at mange sykepleiere blir ledere uten formell kompetanse, opplæring eller erfaring innen ledelse. Mange ledere lærer gjennom prøving og feiling (Swearingen, 2009, 107)²⁰³

Cummings et al. (2008) fant tre faktorer som hadde betydning for effektive ledere. Alder og erfaring innen faget kunne bidra positivt til økt effektivitet i lederskapet. Personlige trekk hos ledere som motivasjon, åpenhet og å være ekstrovert økte også effektiviteten.

Lederutdanning og lederutviklingsprogrammer kunne også være effektive da lederskapet kan utvikles og læres.

²⁰¹ Hansen, Morten Balle et al (2023) *Historical Trends Emerging Issues in Public Management Education*

²⁰² Curtis, Elizabeth A et al. (2011) *Developing leadership in nursing: exploring core factors*

²⁰³ Swearingen, Sandra (2009) *A Journey to Leadership: Designing a Nursing Leadership Development Program*

Burde ledelse vært et eget fag i helseutdanningene? I Danmark er for eksempel sykepleierutdanningen på tre og et halvt år i motsetning til Norge som har tre års utdanning. Forskjellen på studiet er enda mer praksis og ledelse. Studentene skal blant annet kunne lede en avdeling over en lengre periode. Ut fra egen erfaring er nyutdannede sykepleiere fra Danmark ettertraktet. De er tryggere i sin rolle og ansvar fra start med en økt kompetanse innen tekniske prosedyrer og medisinsk teknisk utstyr. Sannsynlig har de mer ferdighetstreninger. I artikkelen fra Hughes (2019) som omhandler saniteten innen luftforsvaret i USA, hadde de også funn i forhold til økt bruk av ferdighetstreninger for å trygge ansatte. (Cummings et al., 2008, 1038)²⁰⁴ (Hughes, 2019, 161-168)²⁰⁵

Curtis et al. (2011) sier at viktige punkter å ta med er at ledelse er en essensiell komponent i sykepleieutøvelsen, da de i det daglige utøver ledelse i samhandling med pasientene og deres familie og kollegaer. I Storbritannia er det flere lederutviklingsprogrammer på tvers av det britiske helsesystemet, som inkluderer programmer nasjonalt, regionalt og lokalt. De oppdaget at etter fullført lederutviklingsprogram ble det funnet betydelig endring i lederadferd innenfor sykepleielederskap. Videre fant de at der ledelse effektivt har blitt undervist og blitt integrert i sykepleie har det hatt en positiv innvirkning på praksis. Derfor anbefalte de ut fra læreplanene at det vil være viktig at sykepleieledelse blir integrert i utdannelsen med sine programmer på en meningsfull måte for å kunne forbedre utviklingen og vedlikeholde den. (Curtis et al., 2011, 351-352)²⁰⁶

Vi kjenner til at sykepleiere har ledelse i sin utdanning ved at de lærer hvordan de skal lede pasienten i forskjellige handlinger. Det ligger derfor for mange naturlig for sykepleiere enn for leger å ta eller inneha en lederstilling.

Krokås (2019) pekte også på at manglende lederutdanning eller tilleggsutdanning innen ledelse kunne være manglende krav om lederkompetanse fra organisasjonen. Resultatene fra hennes studie viste at ledere med formell utdanning opplevde større grad av mestring enn de lederne som manglet tilleggsutdanning. Hun fant heller ingen signifikant forskjell på opplevd mestring blant lederne som hadde deltatt i lederutviklingsprogram og de som ikke hadde deltatt i noe. Det samme gjaldt i forhold til trivsel. Heller ikke her var det noen signifikant

²⁰⁴ Cummings et al., (2008) *Impact of leadership development on emotional health in health care managers*

²⁰⁵ Hughes, Victoria (2019) *Air Force Nursing Executive leadership impact on health care 2004-2008*

²⁰⁶ Curtis et al., (2011) *Developing leadership in nursing: the impact of education and training*

forskjell på om man hadde lederutdanning eller tilleggsutdanning i forhold til ingen eller intern kursing.²⁰⁷

4.5 Lederutviklingsprogram – nytter det?

Day & Thornton (2018) sier at generelt og historisk har det vært et gap mellom teori og praksis. De viser til at man har i lederutvikling brukt “beste praksis”, coaching, ekspert eller novice og praksiserfaring i stedet for forskningsbasert prosess og teoribasert veiledning. Men tidene forandrer seg. (Day og Thornton, 2018, 354)²⁰⁸

De mener det er mange individuelle faktorer som kan gjøre det utfordrende å sikre at alle deltakere i et lederutviklingsprogram har en lederutvikling som fører til økt effektivitet. Faktorer som personlighet, psykososialt utviklingsnivå, selvtillit og motivasjon til ledelse er identifisert som faktorer som man gjerne må jobbe med hver leder individuelt slik at de kan nå sitt potensiale. De finner også at ledere kan og de utvikler seg over tid. Det kan være mulig å anta forventet lederutvikling på bakgrunn av de individuelle forskjellene. (Day & Thornton, 2018, 354-380)²⁰⁹

Samtidig kommer de med advarsler at det finnes en betydelig andel innen studier som har negative effekt på lederutøvelsen. En del hadde ingen effekt. Tilbakemeldinger gir ikke nødvendigvis garanti for positiv utvikling, men noen studier viser at 360 graders tilbakemeldinger i tillegg til en mentor kan føre til økt positiv utvikling. Man har størst mulighet for forbedring dersom: 1) Tilbakemeldingen indikerer at en endring er nødvendig; 2) den enkelte er positiv til tilbakemeldinger; 3) det er mulig å gjøre en endring; 4) man setter tilpassede mål som skal regulere adferd; og 5) man gjør tiltak som kan føre til kompetanseheving. (Day & Thornton, 2018, 354-380)²¹⁰

²⁰⁷ Krokås, Wibeke (2009) *Lederutdanning blant sykepleieledere- gir det økt opplevelse av mesting og trivsel?*

²⁰⁸Day, D. V., & Thornton, A. M. A. (2018). *Leadership development*. In J. Antonakis & D. V. Day (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 354–380). Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781506395029.n14>

²⁰⁹ Day, D. V., & Thornton, A. M. A. (2018). *Leadership development*. In J. Antonakis & D. V. Day (Eds.), *The nature of leadership* Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781506395029.n14>

²¹⁰ Day, D. V., & Thornton, A. M. A. (2018). *Leadership development*. In J. Antonakis & D. V. Day (Eds.), *The nature of leadership* Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781506395029.n14>

For at lederutviklingsprogrammet skal ha nytteverdi vil det være uheldig om deltakeren ser på ved endt program at lederutviklingen er oppnådd. Det er sentralt at den individuelle utviklingen fortsetter og videreutvikles i lederrollen man innehar. For å nå høyere nivåer i lederhierakiet kreves det høyere nivå av sofistikerte ledelsesverktøy og ekspertise, inkludert selvledelse for å kunne være en effektiv leder. (Day & Thornton, 2018, 354-380)²¹¹

Day & Thornton (2018) konkluderer med sine resultater på at man ikke oppnår forventet effekt på lederutviklingsprogram i dag og at man da ikke tilfører økt verdi i organisasjonene. Videre sier de at man bør ta et steg tilbake for å se på hva både forskning og evidensbasert tilnærming kan bidra til. (Day & Thornton, 2018, 380)²¹² Jacobsen et al. (2021) sier at lederutvikling bestrides fordi det er manglende evidensbasert forskning på at ledertrening innen adferd og utøvelse har verdi.

Vi er enig med Swearingen (2009) om at lederutvikling er ikke noe som skjer over natten, men heller noe som tar tid og utvikle. Gjerne over flere år hvor man designer, former og utvikler lederprogrammet og driver lederutviklingsprogrammet flere ganger over år. Først etter mange år vil man kunne oppleve gevinsten for organisasjonen. I likhet med Day & Thornton (2018) har vi tro på at en leder vil ha størst utvikling og forbedring dersom oppfyller de fem punktene de listet opp i forhold til tilbakemeldinger. (Swearingen, 2009, 111)²¹³

4.5.1 Evaluering av lederutviklingsprogram

Salas et al. (2012) sier at studier på ledertrening har kommet langt i dag. Lederutvikling blir i dag sett på som et system som man trenger for å kunne lære og utvikle ferdigheter som leder. Fremover bør vi fokusere mer på hva som fremmer læring i stedet for å raskt overføre undervisning til e-læringer. Videre stiller de flere spørsmål som: Hvilken metode lærer vi best på og hva gir best læringsresultat? Hvordan kan man lære intuisjon, dømmekraft, hvordan ta avgjørelser og å tenke bevisst på egen læring og problemløsning? Hvordan kan vi identifisere

²¹¹ Day, D. V., & Thornton, A. M. A. (2018). *Leadership development*. In J. Antonakis & D. V. Day (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 354–380). Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781506395029.n14>

²¹² Day, D. V., & Thornton, A. M. A. (2018). *Leadership development*. In J. Antonakis & D. V. Day (Eds.), *The nature of leadership* Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781506395029.n14>

²¹³ Swearingen, Sandra (2009) *A Journey to Leadership: Designing a Nursing Leadership Development Program*

det som er vanskelig å konkretisere og utvikle ferdigheter på et høyere nivå? (Salas et al., 2012, 95)²¹⁴

De har laget tre sjekklister for nødvendige steg man bør ta før, under og etter lederutviklingsprogrammer. I figur 11. viser de hva man bør gjøre for at man skal kunne oppnå målet og at man lykkes med programmet. (Salas et al. 2012, 92)²¹⁵

Step	Actions	Outcomes
<input type="checkbox"/> Conduct training needs analysis	Determine what needs to be trained, who needs to be trained, and what type of organizational system you are dealing with.	Clarifies expected learning outcomes and provides guidance for training design and evaluation. Enhances training effectiveness.
<input type="checkbox"/> Job–task analysis	Specify work and competency requirements. Examine teamwork demands, if needed. Identify what trainees need to know vs. what trainees need to access. Consider conducting a cognitive task analysis for knowledge-based jobs.	Ensures that the training provided will address real job requirements and demands.
<input type="checkbox"/> Organizational analysis	Examine strategic priorities and the culture, norms, resources, limitations, and support for training. Determine whether policies and procedures in place support training.	Enables strategic resource-allocation decisions. identifies how the work environment can support or hinder the training objectives.
<input type="checkbox"/> Person analysis	Uncover who needs training and determine what kind of training they need. Determine whether training must be adapted for some learners.	Clarifies training demand and trainees' needs. Maximizes benefits of the training by ensuring fit with trainees' needs.
<input type="checkbox"/> Prepare learning climate		
<input type="checkbox"/> Schedule training	Schedule training close to when trainees will be able to use on the job what they have learned. Plan to offer refresher training when skill decay cannot be avoided.	Reduces skill decay and atrophy.
<input type="checkbox"/> Notify employees	Communicate clear expectations about the training. Describe training as an “opportunity” without overselling. Inform employees about any posttraining follow-up. Communicate the importance of training.	Encourages the right attendees. Ensures trainees enter with appropriate expectations, which enhances readiness and learning.

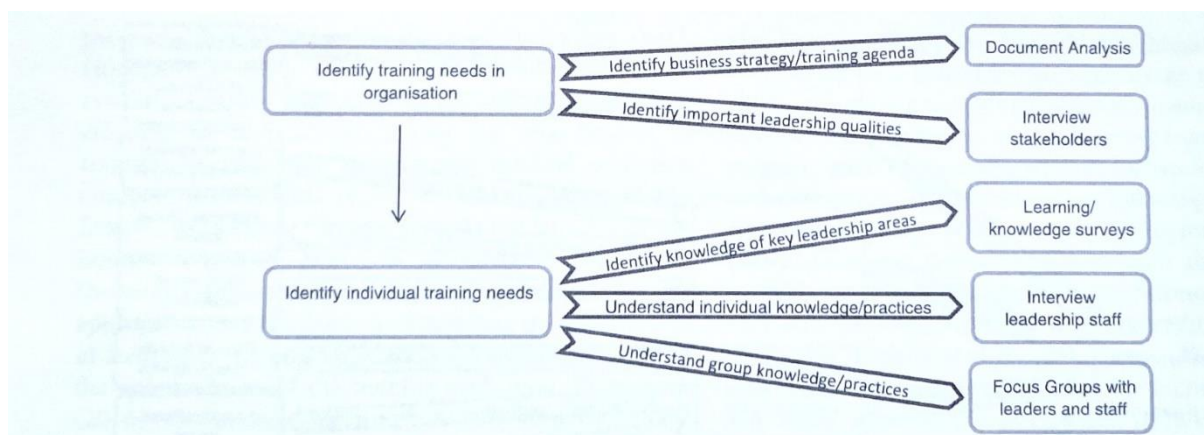
Figur 11. Sjekkliste for nødvendige steg etter lederutviklingsprogrammet. (Salas et al., 2012, 92)²¹⁶

²¹⁴ Sales, Eduardo et al. (2012) *The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice*

²¹⁵ Sales, Eduardo et al. (2012) *The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice*

²¹⁶ Sales, Eduardo et al. (2012) *The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice*

Dunne et al. (2015) sier lederutvikling og lederutdanning for sykepleiere er en prioritet i helsevesenet. På bakgrunn av dette ønsker de evalueringer på effekten av lederutviklingsprogrammer for hva nytteverdien er for pasientutfall og ansattes adferd. De har laget et forslag til rammeverk for evaluering av lederutviklingsprogrammer. Figur 12. viser hvilke behov som må identifiseres før man går videre. Er det på organisasjonsnivå man har behov for utvikling og læring eller er det på individuelt nivå? De kan kombineres lederutviklingsprogrammet, men behovene er ulike og må identifiseres. (Dunne et al., 2015, 475)²¹⁷

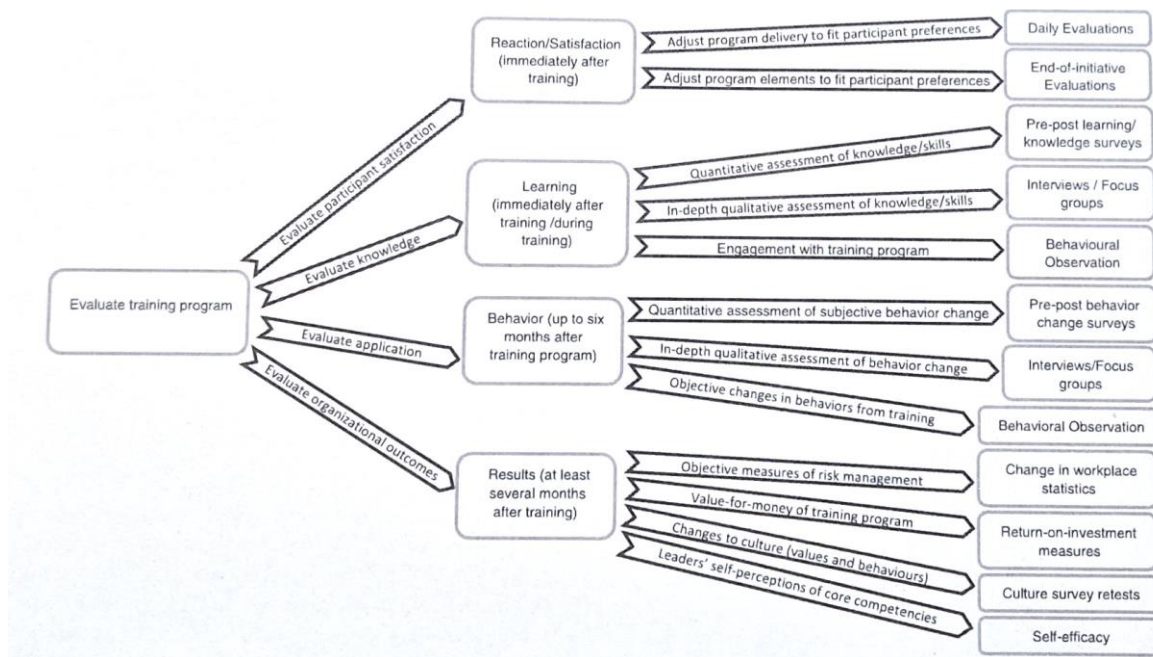


Figur 12. Beslutningstre 1. Evaluering av utvikling og læringsbehov. (Dunnes et al., 2015, 477)²¹⁸

Videre har Dunnes et al. (2015) bygget videre på de fire nivåene for evaluering av effektiv ledelse, «Four Levels og Evaluation Model» av Kirkpatrick, figur 3 på side 40. Se figur 13. side 83, og lagt til elementer som bør evalueres og hvilke metoder som bør benyttes til de ulike områdene.

²¹⁷ Dunne, Simon et al. (2015) *Planning and Selecting Evaluation Designs for Leadership Training: A Toolkit for Nurse Managers and Educators*

²¹⁸ Dunne, Simon et al. (2015) *Planning and Selecting Evaluation Designs for Leadership Training: A Toolkit for Nurse Managers and Educators*



Figur 13. Beslutningstre 2. Evaluering av effekten på utvikling og læring i lederutviklingsprogram gjennom Kirkpatrick's fire nivåer i figur 3. (Dunne et al., 2015, 478)²¹⁹

Vi mener at figur 13., beslutningstre 2, tydeliggjør kompleksiteten i evaluering av lederutviklingsprogram. Samtidig gir den oss en oversikt over metodebruk som kan anvendes for ulike evalueringsmål.

Bond et al. (2023)²²⁰, Seidle et al. (2016)²²¹, Chappell et al. (2013)²²² og Clark & Higgs (2014)²²³ påpeker behovet for å se på de langsiktige effektene og behovet for implementering av validerte måleverktøy for effekter på kort og lang sikt for å se på nytteverdien for den enkelte og organisasjonen.

Cable & Graham (2017) finner i deres studie at coaching gav en høy score på hvor fornøyde deltakerne var og at de opplevde støtte gjennom lederutviklingsprogrammet. Deres mål var

²¹⁹ Dunne, Simon et al. (2015) *Planning and Selecting Evaluation Designs for Leadership Training: A Toolkit for Nurse Managers and Educators*

²²⁰ Bond, Carmel et al. (2023) *Evaluation of the impact of leadership development on nurses and midwives underpinned by transformational learning theory: a corpus-informed analysis*

²²¹ Seidle, Brett et al. (2016) *Do Leadership Training and Development Make a Difference in the Public Sector? A Panel Study*

²²² Chappell, Kate K., Willis, Leah (2013) *The Cockcroft difference: an analysis of the impact of a nursing leadership programme: Nursing leadership*

²²³ Clark, Nicholas., Higgs, Malcom (2016) *How strategic Focus Relates to the Delivery Training and Development*

blant annet å øke deltakernes selvledelse i etterkant av programmet. (Cable & Graham, 2017, 607 og 612)²²⁴

Avalio et al. (2010) peker på at ledere som gjør en økonomisk investering er trent til å forvente økonomisk gevinst. Den samme forventningen finner man ikke innen investering i lederutvikling. De viser i sin studie hvordan man kan estimere «return on development investment» (RODI) og påvirkningen på effektiviteten i organisasjonen. Måten å gjøre dette på er hentet fra finanssektoren. De mener at det er mulig å forutse økonomisk gevinst når man investerer i lederutvikling. På bakgrunn av type lederutviklingsprogram, lengden på programmet og hvem deltakerne var fant de at RODI varierte fra negativ gevinst på den ene siden opp til hele 200% på den positive siden. Videre fant Richard et al. (2014) i sin innovative studie at man ved hjelp av et digitalt simuleringsprogram kunne finne RODI både i nåtid og estimere fremtidens investering. De fant at lederutviklingsprogram kan gi betydelig større gevinst enn man tidligere har sett for seg. Derimot kan lederutviklingsprogram som holder en lav kvalitet og ikke implementeres på en god måte utgjøre et vesentlig tap for virksomheten. Begge studiene peker på verdien av effektive lederutviklingsprogram for å oppnå og vedlikeholde høy innvirkning på organisasjonen. (Avalio et al, 2010, 633)²²⁵ (Richard et al., 2014, 633-644)²²⁶ (Yukl, 2012, 395-396)²²⁷

For skal det være nytteverdi på personlig utvikling som leder, innen organisasjonen og innen helsevesenet mener vi man bør benytte verktøy som kan vurdere nytteeffekten av lederutviklingsprogrammene. Både figur 11., 12. og 13. gir en god oversikt over hva man bør gjøre og hvilke steg når. Når det kommer til nytteeffekt av RODI som ikke gir økonomisk effekt kan det allikevel være andre nytteeffekter som kan ha en større verdi. Vi er usikre på om utregninger som vil fremvise positivt økonomisk utfall er kum det man bør satse på, men på den andre siden så har vi statlige helseforetak hvor økonomer gjerne har behov for en slik fremstilling.

Sørensen (2017) fant at det har en positiv effekt på å ta videre studier innenfor ledelse, men at det også har en sammenheng med den tjenestetid i nåværende stilling. Sørensen fant også at

²²⁴ Cable, Stuart., Graham Edith (2017) «*Leading Better Care*»: An evaluation of an accelerated coaching intervention for clinical nursing leadership

²²⁵ Avolio, Bruce J et al. (2010) *Estimating Return on Leadership Development Investment*

²²⁶ Richard, Brett Wayne et al., (2014) *To use of discrete computer simulation modeling to estimate return on leadership development investment*

²²⁷ Yukl, Gary (2012) *Effective Leadership Behavior: What we know, and what Questions need more Attention*

det er et behov for at ledere får gå på studier med et større utvalg og forbedret strategisk kraft. (Sørensen, 2017, 63) ²²⁸

Vi mener at det er begrensninger innen lederutviklingsprogrammer kontra lederutdanninger. Interne lederutviklingsprogram alene vil kanskje føre til at foretaket ikke får utviklet seg i samme grad som om man hadde lagt til for eksempel høyskoler og universiteter. På disse arenaene vil man kunne ha fordel av undervisning som er forskningsbasert. Samtidig vil man kunne delta som en møteplass på tvers av organisasjoner, nivåer i helsetjenesten og offentlig sektor. Det åpner igjen opp for økt samarbeid og nettverksskaping.

Man burde gjerne hatt mer kunnskap om lovverk, spesielt arbeidsmiljøloven og økonomiforståelse i tillegg til kunnskap om organisasjoner, helsepolitikk, direktiver, hvordan helsesystemet vårt fungerer fra Helse og omsorgsdepartementet (HOD) med reformer til egen organisasjon. Man bør som leder kjenne til reformer for å vite hvilken retning staten har pekt ut.

4.5.2 Lederutviklingsprogram fra ulike kontinent

Vi ønsker å vise noen eksempler på studier fra ulike land. Det er forskjeller og variasjoner mellom de ulike kontinentene på lederutviklingsprogram. Mellom-Amerika, Afrika og Asia ser ut til å ha lignende lederutviklingsprogrammer med tanke på at programmene krysser flere landegrensener. Her er store forskjeller i språk og kultur barrierer. De har en større nettverkstenking og tar i bruk "Fellowship". Her er meningen at man skal dele ideer, erfaringer og felles interesser ut fra profesjon og arbeidssted, men uten at nasjonalitet eller religion skal ha betydning. Vi er Norge har alt fra lokale, regionale til nasjonale lederutviklingsprogram.

Horvåth et al. (2022) gjorde en studie på ledere fra 10 ulike helsesentre i Kambodsja. De fant i sin studie som hadde fokus på 7 kompetanseområder. Områdene var innen ledelse og Governance, helsearbeidere, vann, hygiene, bruken av medisinske produkter og teknologi. Ut fra Verdens helseorganisasjon (WHO) sine 6 punkter for å ha et velfungerende helsesystem, hadde de nå oppnådd 4 av komponentene. Ledelse og Governance,

²²⁸ Sørensen, Peter (2017) *Developing Leadership Behavior*

helseinformasjonsystemer, menneskelige ressurser for helse (helsepersonell) og tjeneste leveranse. De konkluderte med at WHO sine nøkkelkomponenter for et velfungerende helsesystem være et godt grunnlag for lederutviklingsprogrammer. (Horvåth et al., 2022, 784198)²²⁹

De mener at ofte ble ansatte førstelinje oversett, men de har ofte størst betydning for utøvelsen av behandling, service og tjenesten til befolkningen. Det er ikke vanlig å få opplæring i administrasjon og ledelse før man tiltrer en ledende stilling. Nå får de opplæring innen organisasjonen i hvordan kommunisere og engasjere ansatte, overoppsyn, delegering, teamarbeid, planlegging og dag til dag styring, økonomi, beredskapsplaner, forebygging og håndtere ulike situasjoner. De ble en del av “Impact mentorship” hvor de fikk oppfølging og kunne diskutere og reflektere underveis. Gjennom studiet viste deltakerne til en betydelig forbedring innen beredskapsplanlegging og forebygging, ledelse og system tenkning, program planlegging, planlegging innen økonomi og administrasjon, analyse og vurderinger, kommunikasjon og samfunnsengasjement. (Horvåth et al., 2022,)²³⁰

En større studie fra Mellom-Amerika utført av Prado et al. (2020), så på hvordan helsepersonell i offentlig og privat sektor kan samarbeide gjennom lederutvikling med fokus på sosiale nettverk. Studien inkluderte Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Honduras, Panama og Nicaragua. Den sentrale delen av Amerika er en region med varierende tilgang til helsetjenester og mangfoldig befolkning med helseutfordringer. Investering i lederutviklingsprogram for helsepersonell er begrenset i land med lav til middels høy inntekt. Løsningen på helseutfordringene og det offentlige helsesystem vil ikke bare være økte ressurser, men også på å utvikle profesjonelle kompetente ledere som kan navigere seg mellom ulike sektorer, drive innovasjon, og planlegge og drive helsetjenesten fremover. Bakgrunn for studiet var behovet for dele kunnskap, mentorskap og prosjektutvikling Central American Healthcare Initiative (CAHI). CAHI legger til rette for tverrfaglig helsepersonells lederutvikling for å kunne redusere ulikhetene. (Prado et al., 2020, 1-9)²³¹

De konkluderte med at lederutviklingsprogrammet har stor nytteverdi med tanke på sosiale nettverk. Sosiale nettverk nyttes som et strategisk verktøy for lederutviklingsprogrammet

²²⁹ Horvåth, Chelsea et al. (2022) *How Management and Leadership Training Can Impact a Health System: Evaluation Findings From a Public Health Management Training Program in Cambodia*

²³⁰ Horvåth, Chelsea et al. (2022) *How Management and Leadership Training Can Impact a Health System: Evaluation Findings From a Public Health Management Training Program in Cambodia*

²³¹ Prado, Andrea M et al. (2020) *Connecting healthcare professionals in Central America through management and leadership development: A social network analysis*

innen helse for at deltakerne skal kunne utvikle seg og lære. De ser at samarbeidende nettverk kan ha en verdi i form av støtte for hverandre. Sosiale nettverk kan også bidra til samarbeid med innovative ledere som kan bidra med ideer og nye løsninger for utvikling i helsetjenesten. (Prado et al., 2020, 1-9)²³²

En kenyansk studie av Chelagat et al. (2021) ønsket man å se om et lederutviklingsprogram gruppebasert versus "utrente" ledere/administratorer. I Kenya hadde det vært vanlig å sette søkelys på individuell opplæring i motsetning til lederutvikling som gjerne består av en gruppe ledere fra en organisasjon. Formålet for studien var å se om "leadership training" hadde innvirkning på helsesystemet i utvalgte fylker i Kenya. Her så man på alle byggesteinene til WHO. Resultatet i denne undersøkelsen var at det ble bevist at lederutdanning gjør at en blir mer effektiv og har bedre mulighet til å oppnå det som en skal i en slik stilling. De har da fått ferdigheter, viten og holdning til å løse de helsemessige utfordringene som en står overfor i hverdagen. (Chelagat et al., 2021, 550796)²³³

De fleste lederne her, innen helse, er kvalifisert helsepersonell og har tekniske ferdigheter innen faget, men mangler ledertrening og ledererfaring før de blir tilbudt en lederrolle. 58% hadde masterutdanning. Kenya er et utviklingsland hvor helsepersonell ofte ikke innehar verktøyene skal til for sitt lederskap og administrative oppgaver. Man har sett at et helsesystem i uføre har resultert i økt sykkelighet og mortalitet. Derfor har de brukt siste 10 år på lederutvikling da de har opplevd forbedring innen tjeneste leveranser og bedring i pasienters helsetilstand. Fra spørsmålene i forkant til i etterkant av studiet viste bedring innen tjeneste leveranse, informasjon, ledelse og governance, personalledelse, økonomi og medisinsk utstyr. Ut fra resultatene i studiet konkluderte de med at ledere med gjennomgått lederutviklingsprogram presterte bedre ved innføring av nye prosjekter, og at det ha en betydelig innvirkning på indikatorene for utøvelsen av helsesystemet sammenlignet med ledere med manglende ledertrening. De opplevde også å ha oppnådd sitt mål ved å gi økt kunnskap og verktøy for å løse utfordringer innen helse. Selv om studiet er begrenset til få deltakere kan man allikevel si noe om effekten og nytteverdien før og etter lederutviklingsprogrammet. (Chelagat et al., 2021, 550796)²³⁴

²³² Prado, Andrea M et al. (2020) *Connecting healthcare professionals in Central America through management and leadership development: A social network analysis*

²³³ Chelagat, Tecla et al. (2021) *An Assessment of Impact of Leadership Training on Health System Performance in Selected Counties in Kenya*

²³⁴ Chelagat, Tecla et al. (2021) *An Assessment of Impact of Leadership Training on Health System Performance in Selected Counties in Kenya*

I Uganda ble det gjennomført en liten studie av Nakanjako et al. (2015), hvor de så på effekten av gjennomgått lederutviklingsprogram med tett oppfølging av mentor. Bakgrunnen for studiet var at man har en begrenset tilgang til kvalifisert helsepersonell. Derfor må mange med utdanning innen helse ta lederroller med minimal lederopplæring. Resultatene fra denne studien fokuserte mest på selve programmet og opplæring i innovative prosjekter for å oppnå bedring i nasjonale resultater innen blant annet HIV og laboratorieanalyser. (Nakanjako et al, 2015, 20)²³⁵

Studiene fra Kambodsja, Kenya og Uganda viste individuell lederutvikling og en forbedring i flere av byggesteinene til WHO. Innen personalledelse viste det liten utvikling eller endring gjennom programmene. Kan det være at formell lederutdanning vil gi nyttige verktøy for hvordan orientere, utvikle og håndtere ansatte i en organisasjon?

Studien fra Xu et al. (2017) er en liten studie hvor de med hjelp av ledelsesteori gikk inn på en på en spesifikk hendelse i praksis, på en utfordring som hadde oppstått og som kunne løses. De så hvilken teori ville være fornuftig å bruke ut ifra hendelsen. Det nevnes her at lederutviklingen er kontinuerlig og at ferdighetene til lederne er viktig for å styrke den personlige karakteren. Dette igjen er nødvendig for at lederne skal få de nødvendige verktøyene for å oppnå måloppnåelse og suksess i deres karriere. Mest effektivt er bruken av forskjellige lederstiler til forskjellige situasjoner som gjør at man som leder bør være fleksibel. De inkluderer blant annet transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Dette nevner også Bolman & Deal (2018) i deres teori. I teorien blir lederstilene oppdelt i fire forskjellige lederstiler se tidligere i oppgaven, men når dette skal praktiseres i arbeidslivet blir det en blanding av de fire alt etter hvilken situasjon en befinner seg i. (Xu et al.,2017)²³⁶ (Bolman & Deal, 2018)²³⁷

Xu et al. (2017) sa videre at godt lederskap er stadig viktig innenfor helsevesenet. Internasjonale henvendelser og standarder foreslår en sterkere støtte for behovet for ledelse. Det er nødvendig at utviklingen er tilgjengelig for de ansatte. Ledelse på et høyere nivå er viktig for å få en bedre integrering av kunnskap, ferdigheter, visjon og fremtidsrettet viten for å få et effektivt samarbeid i utøvelse innenfor helse. (Xu et al., 2017)²³⁸

²³⁵ Nakanjako, Damalie et al (2015) *Global Health leadership training in resource-limited settings: a collaborative approach by academic institutions and local health care programs in Uganda*

²³⁶ Xu, Jie-Hui (2017) *Leadership theory in clinical practice. Chinese Nursing Research*

²³⁷ Bolman & Deal (2018) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse* Gyldendal

²³⁸ Xu, Jie-Hui (2017) *Leadership theory in clinical practice. Chinese Nursing Research*

Vi ser at studiene fra Asia, Afrika og Sør-Amerika inkluderer deltakere ofte over landegrenser via “Fellowship” program og gjerne i forbindelse med et utviklingsprosjekt. For oss kan det synes ut fra studiene vi har gjennomgått at de ikke har kommet like langt i lederutvikling som Europa og USA.

En mindre studie fra Australia av Middleton et al. (2020) så de på etterutdanning for ledere innen helse. Selv om studien hadde få deltakere mener vi at studien har en betydning da de hadde fulgt deltakerne over 2 år. De ønsket å se på nytteverdien av lederutvikling når det kom til både innvirkning og effektivitet på helsevesenet. Denne studien inkluderte Australia, Storbritannia og USA. Den ble gjort på bakgrunn av at lederegenskaper skal bli oppfattet og administrert mer effektivt. De kom frem til at lederutvikling kom i mange former og det medførte store variasjoner i hvordan kunnskapen ble overført til praksis. I Australia kan man benytte seg av uformell ledertrening, lederkurs via internett og organiserte lederutviklingsprogram og studier. De fleste retter seg mot sykepleiere og mangler tverrfagligheten med annet utdannet helsepersonell. Deres resultat viste at det var en tydelig effekt av formell universitetsutdanning innen helseledelse. Middleton sier at roller og titler er ikke det som utgjør en leder. Lederadferd og lederegenskaper som innehar refleksjon er noe som må læres og utvikles. (Middleton, 2020, 89-94)²³⁹

I en større litteraturgjennomgang fra New Zealand av Ayeleke et al. (2019) fant de at lederutviklingsprogrammer anvendte mange ulike metoder for læring. Deres funn viser at ved bruk av mange ulike metoder vil man ha størst effekt av lederutviklingsprogrammet innen helseledelse. De anbefaler i fremtidig forskning at man bør se på effekten av ulike metodebruk i lederutviklingsprogrammene. De finner også at lederutviklingsprogrammene virker til å fokusere mest på den individuelle lederutviklingen og endringen av adferd enn selve organisasjonsendringen. Til slutt sier de finner lite i litteraturen om organisasjoners ytelse. De mener det er behov for å kartlegge og sammenligne studier for å se på nytteverdien av ulike lederutviklingsprogrammer for å kunne avdekke kost-nytte av de ulike metodene. (Ayeleke, 2019, 3545-371)²⁴⁰

I studien til Phillips & Bullock (2019) kan “Fellowships” være en del av medisinstudiets læreplan. Denne undersøkelsen ble utført i Wales og de ønsket å se på kunnskap og

²³⁹ Middleton, Rebekkah et al (2021) *The impact and translation of postgraduate leadership education on practice in healthcare*

²⁴⁰ Ayeleke, Reuben Olugbenga et al. (2019) *Impact of training and professional development on health management and leadership competence*

ferdigheter innenfor ledelse i klinisk arbeid. Deltakerne ble delt inn i tre grupperinger hvor de etter tur skulle se på først den kliniske praksis hvordan det kunne brukes. Deretter så de på innvirkninger på pasientbehandling og den kliniske praksisen. Til slutt skulle gruppen se på innflytelse på karrieremuligheter. Gjennom hele forløpet på omtrent 3 år skulle de følge en erfaren lege og fellow. Resultatene deres viste at deltakerne fikk en bedre forståelse for hvordan leder og ledelsesfunksjoner fungerer. De fikk også en bedre forståelse for hvor kompleks helsesystemet er. (Phillips & Bullock, 2019, 1-11)²⁴¹

Europa og USA er betydelig representert i vår litteraturgjennomgang. Både England og USA står i spissen for forskningen. Vi har ulike lederutdanninger og ulike ledertradisjoner i USA og Norden. Blant annet trepartssamarbeidet og samarbeid med fagforeninger. Ulike land har ulikt syn på ledelse. Seidle et al. (2016) sier at man må lære mer av hvilken effekt lederutviklingsprogram har for å vite om selve investeringen av tid og penger har nytte.

En annen studie av Hughes (2019) fra USA som ikke inngår i helsevesenet, handler om sykepleie i luftforsvaret. Her peker hun på behovet for dyktige militære sykepleierledere for global helse, beredskap, pasienttransport, utprøving av ny teknologi, utdanning, opplæringsprogrammer og ikke minst når det skjer naturkatastrofer eller i krig. En sykepleieleder i luftforsvaret må kunne bygge relasjon til sine over- og underordnede. Forfremmelser i militæret skjer ikke via formell utdanning, men på bakgrunn av at man har vist et lederpotensiale. (Hughes, 2019, 161-168)²⁴²

En norsk studie fra Antonacopoulou (2001)²⁴³ sier det emosjonelle og læring henger tett sammen i likhet med gresk filosofi. Organisasjoner bør ha en forståelse for at emosjonelle følelser vil kunne påvirke endringsprosesser og organisasjonsutviklinger. Tidligere erfaringer kan blant annet utløse negative følelser som stress, utrygghet, skuffelse og misunnelse. Beundring kan også hemme eller fremme utvikling og vekst. Man kan oppleve motstand på bakgrunn at individet selv mener at han eller hun ikke trenger utvikling eller at det ikke er nødvendig i sitt arbeid. På yttersiden kan noen inneha narsissistiske trekk hvor man allerede ser seg selv som perfekt og ikke trenger noen utvikling eller læring. Endring kan oppleves som truende, men også som en ny mulighet. Lederutviklingen er en dynamisk prosess hvor man kan modnes gjennom det aktuelle programmet og endre seg etter hvert. Lederen vil

²⁴¹ Phillips, Suzanne., Bullock, Alison (2019) *Longitudinal impact of Welsh clinical leadership fellowship*

²⁴² Hughes, Victoria (2019) *Air Force Nursing Executive leadership impact on health care 2004-2008*

²⁴³ Antonacopoulou, Elena et al. (2001) *The New Learning Organisation: PART I – Institutional Reflexivity, High Agility Organising and Learning Leadership*

gjærne bli utfordret på sin uvitenhet eller svakheter som igjen kan føre til økt kreativitet, innovasjon og sin individuelle utvikling.

4.6 Fremtiden

Martinsen (2017) sier noe om hva det vil si å være leder i dag. Dette å kunne sjonglere mellom de forskjellige arbeidsoppgavene som en leder til enhver tid har. En leder som bruker mye tid på å kvitte seg med plikter, setter ikke spor etter seg i organisasjonen, mens effektive ledere ser plikter som muligheter. Videre frigjør lederen tid til å gjøre oppgaver som denne mener er vesentlig ved å gjøre dem til forpliktelser. Ledig tid skapes, den finnes ikke.   håpe at det skal dukke opp ledig tid til generell planlegging, er som å tro at arbeidspresset vil forsvinne. (Martinsen, 2017, 54)²⁴⁴

Bovaird & Loeffler (2016) mener at advarsler om den offentlige sektors undergang er overdrevet. Selv om offentlig sektor reduseres, betyr det ikke slutten. De sier fremtiden som regel byr på overraskelser, men at man muligens kan vite noe. Balansen mellom NPM og Governance vil variere ut fra hvilke partier som styrer landet. Dersom vi ser til andre land vi kan sammenligne oss med vil man gjerne kjenne igjen trender f r det eventuelt kan skje hos oss. Det som fungerer godt vil vi gjerne fremme, mens det som ikke fungerer så bra vil vi gjerne finne l sning på. Endring i lover kan endre styring i landet med hjelp fra politikere, media og befolkningen. (Bovaird & Loeffler, 2016, 396 og 401)²⁴⁵

Hva gjør vi i fremtiden? Hvordan kan vi skaffe oss nye ideer og ny kunnskap? For å skaffe oss dette må vi som ledere identifisere hva som er relevant beste praksis i vellykkete organisasjoner. Selve prosessen her kalles benchmarking, dette er noe som vi ikke skal gå nærmere inn på her, da det faller utenfor vår oppgave. Det å kunne kopiere andres beste praksis er nyttig kilde til nyskaping, men det må alltid sjekkes at den er relevant f r den tas i bruk. Andre muligheter til å skaffe seg ny kunnskap på er å kjøpe rettigheter til å benytte spesifikk kunnskap fra en organisasjon, leie inn utenforstående med en spesiell ekspertise til å fylle hullene som mangler. Det er liten nytte i ny kunnskap hvis den ikke gjøres tilgjengelig for de som trenger den, og som skal benytte den. Enkelte organisasjoner er dyktige å finne ny

²⁴⁴ Martinsen, Øyvind Lund (2017) *Perspektiver på ledelse* Gyldendal Akademiske

²⁴⁵ Bovaird, Tony & Loeffler, Elke (2016) *Public Management an Governance*. 3. utgave, Routledge

kunnskap, men makter ikke å dra nytte av den effektivt. Det er mange måter å dele ny kunnskap på. Mange organisasjoner har informasjonssystemer som bedrer de ansattes tilgang til relevant informasjon. En mer formalisert måte å gjøre dette på er å beskrive beste praksis i elektroniske manualer, der alle ansatte kan nå dem. Andre tilnæringsmåter er å ha egne konferanser hvor en sprer ny kunnskap på, dette kan så vel være personalmøter. En annen måte til å kunne tilegne ansatte ny kunnskap er å ha seminarer og workshops. Dette er for å lære de hvordan ny kunnskap skal anvendes og hvordan ny teknologi skal brukes. Andre måter er at noen får denne kunnskapen og har deretter et ansvar for å lære opp resten av de ansatte. (Martinsen, 2017, 251-254)²⁴⁶

Hva vil det da si å være en leder i offentlig sektor som er preget av skiftende, konkurrerende og hybride styringsparadigmer? Det som en kan konstatere, er at styringsparadigmene er skiftende og utfolder seg historisk. Dette kan vi nok si at det gjelder på generelt grunnlag, men mest likt i den del av verden hvor vi har like historiske utfordringer innenfor offentlig sektor. Her foregår det en løpende læreprosess, hvor paradigmene gradvis utvikles og omformes for å løse de utfordringene som en står overfor. Kravene til den offentlige leder er spesifikke og avhenger av den enkelte leders oppgaver, utfordringer i situasjoner samt ledernivå som vedkommende befinner seg på. Hva som er god ledelse, er derfor kontekstspesifikt, og endrer seg over tid. Kravene til ledernes evne til å ta beslutninger, strategisk ledelse og kommunikasjon vil være noe av det som kreves av en leder og som er det som kalles kontekstspesifikt. Derfor er det vanskelig å si at det er en form for ledelse som er å foretrekke innenfor dette feltet, da det alltid er avhengig av situasjonen hvilken ledelsesform en tar i bruk. (Andersen et al., 2020, 135-137)²⁴⁷

Ledere skal manøvrere seg gjennom forskjellige hensyn i det daglige. Her er det snakk om de intuitive og de bevisste hendelser som kan oppstå. Når det er truffet en beslutning, blir det etterfølgende avgjørende for hvordan det videre forløp blir. Dette er viktig at enhver leder er oppmerksom på slik at de er klar over hvilke konsekvenser som kan oppstå ved den enkelte avgjørelse som tas. Det er viktig at det kan kommuniseres ut til de ansatte hvordan og hvorfor det er tatt de avgjørelsene som er tatt. I det 21. århundre forventes det at ledere kan agere i sammenhenger, hvor det på samme tid eksisterer krav om samarbeid og konkurranse. De må ha en evne til å manøvrere mellom å profilere egen organisasjon og medvirke til at det treffes

²⁴⁶ Martinsen, Øyvind Lund (2017) *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal Akademiske

²⁴⁷ Andersen, Lotte Bøgh; Greve, Carsten; Klausen, Kurt Klaudi; Torfing, Joacob (2020) *Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og sameksistens*. Djøf Forlag

beslutninger til fellesskapets beste. En skal ikke legge bak en stol at den moderne leder må være en blekksprut med mange armer og litt av en kameleon, som klarer å tilpasse seg de til stadig skiftende omstendigheter. (Andersen et al., 2020, 157-163)²⁴⁸

Ørstad sier at oppgaven for fremtidens ledere er at vi må vende oppmerksomheten bort fra de kortsiktige løsningene til mer bærekraftige former for ledelse som vil sikre langsiktig produktivitet. Uten å bli utbrent og fortsatt beholde vår motivasjon. Bærekraftig ledelse innebærer å ta det beste fra tradisjonell og moderne ledelse, hvor rammene er klare, men allikevel frihet i oppgaveløsningen. Ledelsen må ta ansvaret for rammene og respektere kompetansen man behøver for å løse oppgaven. (Ørsted, 2015, 5-23)²⁴⁹

5.0 KONKLUSJON

I vår litteraturgjennomgang finner vi at det er gjennomført mange studier på lederutviklingsprogram, men mange av studiene er i småskala og har et begrenset omfang. Flere studier konkluderer med at lederutviklingsprogram har stor nytteverdi, men koples til enkelt faktorer som kan påvirke effektiv ledelse. Det gir oss ikke et helhetlig bilde på kompleksiteten. I likhet med Dopson et al. (2019) sin litteraturgjennomgang på lederutvikling i høyere utdanning kan vi dra paralleller. De fant mange mindre studier og at forskningen var fragmentert. Fremgangsmåtene og metodene var forskjellige og ga lite grunnlag for konsensus for hva som samlet var effektivt. Vi kan derfor ikke gi en endelig konklusjon for den opplevde nytteverdien i spesialisthelsetjenesten, men ved hjelp av faktorene kan vi tegne et bilde av hva som kan føre til en opplevd nytteverdi. (Dopson et al., 2019, 1-25)²⁵⁰

For å vite om lederutviklingsprogrammer har nytteverdi har vi nå guidet dere gjennom ulike faktorer som påvirker lederutviklingen. Vi mener vi bør starte med å evaluere programmene på individnivå, men også for organisasjonens mål. En organisasjons mål ved lederutviklingsprogrammer bør være at lederne etter fullført program blir selvutviklende. Verktøy man tar i bruk må være dekkende for behovet og hva man ønsker å avdekke. Ut fra litteraturstudiet vårt ser vi at det er flere lederutviklingsprogrammer som har en betydelig

²⁴⁸ Andersen, Lotte Bøgh; Greve, Carsten; Klausen, Kurt Klaudi; Torfing, Joacob (2020) *Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og sameksistens*. Djøf Forlag

²⁴⁹ Ørsted, Christian (2015) *Livsfarlig ledelse*

²⁵⁰ Dopson, Sue et al. (2019) *Leadership development in Higher Education: A Literature review and implications for programme redesign*

effekt på leder prestasjoner og gir dem nødvendige verktøy i hverdagen. Individuell evne til å lære og evne til å overføre kunnskap og ferdigheter tilbake til eget arbeidssted, er sentrale faktorer i lederutvikling. Man ønsker ikke at ny kunnskap skal bli taus kunnskap. Vi ser det er behov for videreutvikling av kommunikasjon og implementering av ny organisasjonspraksis mot organisasjonens mål.

Lederutviklingsprogram er en arena for å knytte nettverk og kan gi opplevelse av at man ikke er alene. Man vil gjerne dele og øke sin kunnskap, og man kan oppdage eller gjenoppdage sin motivasjon for ledelse. Gjennom et lederutviklingsprogram så håper man at deltaker videreutvikler sin lederidentitet. Man bør ha tenkt nøye igjennom hvilken økonomisk gevinst det kan gi organisasjonen. Det kan være at foretakene nå skulle fokusert på erfarne ledere som kan være mentorer for nye ledere gjennom mer formelle ordninger. Som Maxwell (1995) sier: *“If you want to be a successful leader, you must develop leaders around you.”* (Maxwell, 2015, 2)²⁵¹

Vi har tro på, i likhet med Solansky (2010), at lederutvikling i kombinasjon med en mentor over flere år vil ha både økt nytteverdi for den enkelte og organisasjonen. Allikevel mener vi at størst innvirkning og effekt på den enkelte leder og organisasjonen vil man først få når man benytter seg av lederutviklingsprogram, mentor og formell lederutdanning fordi man da kan få størst utbytte av alle aspekter ved ledelse. Jacobsen et al. (202) støtter opp under denne løsningen da de sier at mer omfattende ledertrening i et lengre tidsrom kan gi en da større effekt på lederutviklingen. (Solansky, 2010)²⁵² (Jacobsen, Christian et al., 2021)²⁵³

Vi ser at helseforetakene gjerne har fått gjennomført oppdraget fra HOD om å ha lederutviklingsprogram på alle nivåer. Samtidig skulle vi gjerne sett at måloppnåelsen hadde blitt sjekket opp ytterligere. Her kunne man ha benyttet seg av medarbeiderundersøkelser og medarbeidersamtaler. En systematisk vurdering fra ledere, medarbeidere og likestilte kolleger kunne vært gjort gjennom 360 graders verktøy som allerede er mye brukt innen lederutvikling. Her burde man kunne si noe om resultater og effekter både på kort og lang sikt. Day et al. (2014) og Solansky (2010) støtter opp om 360 graders verktøy. De mener det

²⁵¹ Maxwell, John (1995) *Developing the leaders around you*

²⁵² Solansky, Stephanie T (2010) *The evaluation of two key leadership development program components: Leadership skills assessment and leadership mentoring*

²⁵³ Jacobsen, Christian B et al., (2021) *Can leadership training improve organizational effectiveness? Evidence from a randomized field experiment on transformational and transactional leadership*

kan gjøre ledere i stand til å forstå sine styrker og svakheter i stedet for at de gjør en selvvurdering. (Day et al. 2014, 63-82)²⁵⁴ (Solansky, 2010, 675-681)²⁵⁵

Lederutviklingsprogram og lederutdanning tilfører en leder nyttig kompetanse for lederens verktøykasse etter vår mening. Som ny leder trenger man gjerne lederutvikling og kunne diskutere problemstillinger her og nå. Nye ledere kan oppleve bratt læringskurve og føle seg overveldet i starten. Vi opplever selv stor forskjell på lederutviklingsprogram kontra lederutdanning. Hvor i lederutdanning er målet i å bli dannet til ledere og lederutviklingsprogram er målet å utvikle lederen. Vi sier ja takk begge deler.

²⁵⁴ Day, David V et al. (2014) *Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory*

²⁵⁵ Solansky, Stephanie T (2010) *The evaluation of two key leadership development program components: Leadership skills assessment and leadership mentoring*

6.0 REFERANSER

- Alonso, N., Bragger, J., D'Ambrosio, K., Morgan, J., & Sessa, V. I. (2019). Developing Leaders to Serve, Developing Servants to Lead.
- Andersen, L. B., Greve, C., Klausen, K. K., & Torfing, J. (2020). *Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og sameksistens* (2 utgave ed.). Djøf forlag.
- Antonacopoulou, E. P., Moldjord, C., Steiro, T. J., & Stokkeland, C. (2019). The New Learning Organisation: PART I – Institutional Reflexivity, High Agility Organising and Learning Leadership. *The learning organization*, 26(3), 304-318.
<https://doi.org/10.1108/TLO-10-2018-0159>
- Avolio, B. J., Avey, James B. and Quisenberry, David. (2010). Estimating Return on Leadership Development Investment. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 633-644.
- Ayeleke, R. O., North, N. H., Dunham, A., & Wallis, K. A. (2019). Impact of training and professional development on health management and leadership competence: A mixed methods systematic review. *Journal of health organization and management*, 33(4), 354-379.
<https://doi.org/10.1108/JHOM-11-2018-0338>
- Banta, C., Doran, K., Duncan, E., Heiderscheit, P., Jensen, R., Jorgenson, J., Rechtzigel, B., & Shtylla, S. (2021). A Virtual Leadership Program's Impact on Employee Leadership Development at a Healthcare Organization. *Perspectives in health information management*, 18(Spring), 1-9.
- Baxter, J., & Wright, E. O. (2000). The Glass Ceiling Hypothesis: A Comparative Study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender & society*, 14(2), 275-294.
<https://doi.org/10.1177/089124300014002004>
- Berg, L. N. (2015). *Multifaglig ledelse - hybridisering i sykehusledelsen etter NPM reformen* [Avhandling for graden ph.d]. Universitetet i Bergen.
- Berg, L. N., Byrkjeflot, H., & Kvåle, G. (2010). Hybrid ledelse i sykehus - en gjennomgang av litteraturen. *Nordiske Organisasjonsstudier*, 12(3), 19.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Gyldendal.
- Bond, C., Stacey, G., Westwood, G., & Long, L. (2023). Evaluation of the impact of leadership development on nurses and midwives underpinned by transformational learning theory: a corpus-informed analysis. *Leadersh Health Serv (Bradf Engl)*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/LHS-09-2022-0092>
- Bovaird, T., & Loeffler, E. (2016). *Public management an governace*. Routledge.
- Byrkjeflot, H. T., Dag Olaf. (2010). Managerial innovation in Health Care. The introduction, translation and use of the American DRG system in the hospital sectors in Norway and Denmark. *Mysterion, strategike og kainotomia : et festskrift til ære for Jonny Holbek.*, 130-148. (Novus Forlag)

- Cable, S., & Graham, E. (2018). "Leading Better Care": An evaluation of an accelerated coaching intervention for clinical nursing leadership development. *J Nurs Manag*, 26(5), 605-612. <https://doi.org/10.1111/jonm.12590>
- Chappell, K. K., & Willis, L. (2013). The Cockcroft difference: an analysis of the impact of a nursing leadership development programme: Nursing leadership. *Journal of nursing management*, 21(2), 396-402. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01425.x>
- Chelagat, T., Rice, J., Onyango, J., & Kokwaro, G. (2021). An Assessment of Impact of Leadership Training on Health System Performance in Selected Counties in Kenya. *Front Public Health*, 8, 550796-550796. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.550796>
- Clarke, N., & Higgs, M. (2016). How Strategic Focus Relates to the Delivery of Leadership Training and Development. *Hum Resour Manage*, 55(4), 541-565. <https://doi.org/10.1002/hrm.21683>
- Curtis, E. A., de Vries, J., & Sheerin, F. K. (2011). Developing leadership in nursing: exploring core factors. *Br J Nurs*, 20(5), 306-309. <https://doi.org/10.12968/bjon.2011.20.5.306>
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25, 19.
- Day, D. V., & Thornton, A. M. A. (2018). Leadership development. *The nature of leadership*. <https://doi.org/10.4135/9781506395029.n14>
- Debono, D., Travaglia, J. F., Dunn, A. G., Thoms, D., Hinchcliff, R., Plumb, J., Milne, J., Erez-Rein, N., Wiley, J., & Braithwaite, J. (2016). Strengthening the capacity of nursing leaders through multifaceted professional development initiatives: A mixed method evaluation of the 'Take The Lead' program. *Collegian*, 23(1), 19-28. <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2014.09.005>
- Drake, I., & Solberg, A. G. (1995). *Kvinner og ledelse - gjennom glasstaket?* TANO.
- Dunne, S., Lunn, C., Kirwan, M., Matthews, A., & Condell, S. (2015). Planning and Selecting Evaluation Designs for Leadership Training: A Toolkit for Nurse Managers and Educators. *J Prof Nurs*, 31(6), 475-481. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2015.04.005>
- Edmonstone, J. (2009). Clinical leadership: the elephant in the room. *The International Journal of Health Planning and Management*, 24(4), 290 - 305.
- Frich, J. (2023). Hybridledelse- hva innebærer det? *Overlegen*(3), 2.
- Frich, J. C., Sjøvik, H., & Spehar, I. (2017). 13: Leder- og ledelsesutvikling i helsevesenet- en oversikt. *Michael*, 14, 168-176.
- Gallos, J. V. (1989). Exploring woman`s development: implications for career theory, practice and research. *Cambridge University Press*, 22. <https://doi.org/10.1017/CB09780511625459.008>

Glouberman, S., & Mintzberg, H. (2001). Managing the Care of Health and the Cure of Disease—Part I: Differentiation. *Health Care Manage Rev*, 26(1), 56-69. <https://doi.org/10.1097/00004010-200101000-00006>

Hansen, M. B., Thomassen, A. Ø., & Torjesen, D. O. (2023). Historical Trends and Emerging Issues in Public Management Education. *International Journal of Public Sector Management*, 18.

Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of managerial psychology*, 28(2), 133-146. <https://doi.org/10.1108/02683941311300252>

Horváth, C., Hong, K., Wheeler, P., Ir, P., Chhea, C., Kinzer, M. H., Ly, V., & Willacy, E. (2022). How Management and Leadership Training Can Impact a Health System: Evaluation Findings From a Public Health Management Training Program in Cambodia. *Front Public Health*, 9, 784198-784198. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.784198>

Jacobsen, C. B., Andersen, L. B., Bøllingtoft, A., & Eriksen, T. L. M. (2021). Can Leadership Training Improve Organizational Effectiveness? Evidence from a Randomized Field Experiment on Transformational and Transactional Leadership. *Public administration review*, 82(1), 117-131. <https://doi.org/10.1111/puar.13356>

Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskaplig metode*. Cappelen Damm Akademiske.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave. ed.). Fagbokforlaget.

Klev, R., & Vie, O. E. (2014). *Et Praksisperspektiv på ledelse*. Cappelen Damm akademisk.

Krokås, W. (2009). *Lederutdanning blant sykepleieledere – gir det økt opplevelse av mestring og trivsel?* [The University of Bergen].

Lund, H., Juhl, C., Andreasen, J., & Møller, A. (2014). *Håndbog i litteratursøgning og kritisk læsning : redskaber til evidensbaseret praksis*. Munksgaard.

Lyons, O., George, R., Galante, J. R., Mafi, A., Fordwoh, T., Frich, J., & Geerts, J. M. (2020). Evidence-based medical leadership development: a systemic review. *BMJ Leader*, 0, 8.

MacPhee, M., Skelton-Green, J., Bouthillette, F., & Suryaprakash, N. (2012). An empowerment framework for nursing leadership development: supporting evidence: Empowerment framework for nursing leadership development. *Journal of advanced nursing*, 68(1), 159-169. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05746.x>

Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i medisin og helsefag*. Universitetsforlaget.

Malterud, K. (2017). *Kvalitative metasyntese som forskningsmetode i medisin og helsefag*. Universitetsforlaget.

Martin, G. P. (2015). Responsibilising managers and clinicians, neglecting system health? What kind of healthcare leadership development do we want?: Comment on “leadership and

leadership development in healthcare settings - A simplistic solution to complex problems?". *Int J Health Policy Manag*, 4(1), 43-44. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2015.02>

Martinsen, Ø. L. (2017). *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal Akademiske.

Maxwell, J. C. (1995). *Developing the Leaders around you*. HarperCollins Leadership.

Maxwell, J. C. (2005). The 360 Leader: Developing Your Influence from Anywhere in the Organization. In *Publishers Weekly* (Vol. 252, pp. 313). New York: New York: PWxyz, LLC.

McDonald, R. (2014). Leadership and leadership development in healthcare settings – A simplistic solution to complex problems? *Int J Health Policy Manag*, 3(5), 227-229. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2014.101>

Middleton, R., Jones, K., & Martin, M. (2021). The impact and translation of postgraduate leadership education on practice in healthcare. *Collegian (Royal College of Nursing, Australia)*, 28(1), 89-96. <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2020.01.002>

Mintzberg, H. (2014). *Mintzberg om ledelse*. Aschehough A/s.

Mintzberg, H. (2017). *Managing the myths of health care : bridging the separations between care, cure, control, and community* (First edition. ed.). Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Nakanjako, D., Namagala, E., Semeere, A., Kigozi, J., Sempa, J., Ddamulira, J. B., Katamba, A., Biraro, S., Naikoba, S., Mashalla, Y., Farquhar, C., & Sewankambo, N. (2015). Global health leadership training in resource-limited settings: A collaborative approach by academic institutions and local health care programs in Uganda. *Hum Resour Health*, 13(1), 87-87. <https://doi.org/10.1186/s12960-015-0087-2>

Northouse, P. G. (2022). *Leadership - theory and practice*. SAGE Publications Ltd.

Phillips, S., & Bullock, A. (2020). Longitudinal impact of Welsh clinical leadership fellowship. *International journal of health care quality assurance incorporating Leadership in health services*, 33(1), 1-11. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2019-0033>

Powell, G. N., & Graves, L. M. (2003). *Women and men in management* (3rd ed.). Sage Publications.

Prado, A. M., Pearson, A. A., Bertelsen, N. S., & Pagán, J. A. (2020). Connecting healthcare professionals in Central America through management and leadership development: A social network analysis. *Global Health*, 16(1), 34-34. <https://doi.org/10.1186/s12992-020-00557-4>

Nasjonale helse - og sykehusplan 2020-2023, 42 (2019).

Regjeringen. (2023). *Statlig finansiering av de regionale helseforetakene*.

Regjeringen.no. (2023). *Helse- og omsorgsdepartementet*.

Rochester, C. S. (2021). Practitioner application: The Impact of Hospital and Health System Leadership Development Practices on Bond Ratings. *J Healthc Manag*, 66(1), 74-75. <https://doi.org/10.1097/JHM-D-20-00312>

- Sadowski, B., Cantrell, S., Barelski, A., O'Malley, P. G., & Hartzell, J. D. (2018). Leadership training in graduate medical education: A systematic review. *Journal of Graduate Medical Education*(April), 15.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychol Sci Public Interest*, 13(2), 74-101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Seidle, B., Fernandez, S., & Perry, J. L. (2016). Do Leadership Training and Development Make a Difference in the Public Sector? A Panel Study. *Public Admin Rev*, 76(4), 603-613. <https://doi.org/10.1111/puar.12531>
- Smith, C. M., & Johnson, C. S. (2018). Preparing Nurse Leaders in Nursing Professional Development. *jnpd leadership*, 4. <https://doi.org/10.1097/NND.0000000000000434>
- Solansky, S. T. (2010). The evaluation of two key leadership development program components: Leadership skills assessment and leadership mentoring. *The Leadership Quarterly*, 21, 6.
- Solberg, A. G. (2017). *Kjønnsbalanse i ledelse*. Cappelen Damm akademisk.
- Sørensen, P. (2017a). *Developing leadership behaviour* Aalborg]. Aalborg University Press.
- Sørensen, P. (2017b). *Developing leadership behaviour. The impact of leadership education*
- Sørensen, P., Hansen, M. B., & Villadsen, A. R. (2023). Perceived Changes in Leadership Behavior during Formal Leadership Education. *Public Personnel Management*, 52, 20. <https://doi.org/10.1177/00910260221136085>
- Taylor-Ford, R. L., & Abell, D. (2015). The Leadership Practice Circle Program: An Evidence-Based Approach to Leadership Development in Healthcare. *Nurse leader*, 13(2), 63-68. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2014.07.014>
- Torjesen, D. O. (2007a). *Foretak, management og medikrati - en sektorstudie av helseforetaksreformen og ledelse i den norske spesialisthelsetjenesten* Universitet i Bergen]. Bergen.
- Torjesen, D. O. (2007b). Kunnskap, profesjon og ledelse. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 48(2), 25.
- Torjesen, D. O. (2020, 13.01.2020). *Ledelse og styring i offentlig sektor og i ekspertorganisasjoner 13.01.2020* Ledelse og reformer i helsetjenesten, Kristiansand.
- Torjesen, D. O., Byrkjeflot, H., & Kjekshus, L. E. (2011). *Ledelse i helseforetakene - en gjennomgang av norske studier av ledelse i sykehus* Kunnskap om ledelse. Festskrift til Torodd Strand,
- Torjesen, D. O., & Vrangbæk, K. (2004). *Reforming hospitals through new roles of management : hospital managers' interpretation of leadership conditions in Denmark and Norway* Centre for European Studies, Agder University College].
- Woxholt, G. (2015). Hardtarbeidende menn må se seg forbigått av mindrearbeidende kvinner. Bare fordi de er kvinner. Er det likestilling? *Dagens Næringsliv*.

Xu, J.-H. (2017). Leadership theory in clinical practice. *Chinese Nursing Research*, 4(4), 155-157. <https://doi.org/10.1016/j.cnre.2017.10.001>

Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What we Know and What Questions Need More Attention. *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), 29.

Yukl, G., & Gardner, W. I. (2020). *Leadership - in organizations*.

Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of leadership & organizational studies*, 20(1), 38-48. <https://doi.org/10.1177/1548051811429352>

Ørsted, C. (2015). *Livsfarlig ledelse*. Cappelen Damm AS.