Erik Døving, Beate Elstad
og Aagoth Storvik (red.)

PROFESJON OG LEDELSE

FAGBOKFORLAGET

PROFESJON OG LEDELSE

Erik Døving, Beate Elstad
og Aagoth Storvik (red.)

PROFESJON OG LEDELSE

FAGBOKFORLAGET

Copyright © 2019 by
Vigmostad & Bjørke AS
All Rights Reserved
1. utgave / 1. opplag 2016

ISBN: 978-82-450-3127-0
ISBN (trykt): 978-82-450-1697-0

Tilrettelagt for e-bok: John Grieg, Bergen

Forsidedesign ved forlaget

Spørsmål om denne boken kan rettes til:
Fagbokforlaget
Kanalveien 51
5068 Bergen
Tlf.: 55 38 88 00 Faks: 55 38 88 01
e-post: fagbokforlaget@fagbokforlaget.no
www.fagbokforlaget.no

Materialet er vernet etter åndsverkloven.
Uten uttrykkelig samtykke er eksemplarfremstilling
bare tillatt når det er hjemlet i lov eller avtale med Kopinor.

FORORD

Denne boka er et resultat av arbeidet i forskergruppen Profesjon og ledelse (POL) ved Høgskolen i Oslo og Akershus (HiOA). Forskergruppen består av personer fra Handelshøyskolen, Institutt for offentlig administrasjon og velferd, Senter for profesjonsstudier og fra andre fagmiljøer ved HiOA. Professor Aagoth Storvik leder gruppen. Flere av medlemmene i gruppen har bidratt med kapitler til boka og til faglige diskusjoner. Vi vil spesielt takke bidragsytere fra andre institusjoner utenfor HiOA. Ikke minst vil vi takke Knut Ebeltoft i Fagbokforlaget for både tålmodighet og rask respons. Takk også til konsulenten for nyttige vurderinger og tilbakemeldinger.

Erik Døving Beate Elstad Aagoth Storvik
Oslo, desember 2015

INNHOLD

KAPITTEL 1
PROFESJON OG LEDELSE 13
Aagoth Storvik, Erik Døving, Beate Elstad
Profesjonene i det moderne arbeidslivet 15
Profesjon og ledelse – et kunnskapshull 16
Forskningsbidragene i boka 19
Ledelsens møte med motstridende logikker 24
Lederes status og kompetanse 26
Referanser 28

KAPITTEL 2
PROFESJON, LEDELSE OG ORGANISASJON – PERSPEKTIVER OG BEGREPER 31
Erik Døving, Beate Elstad, og Aagoth Storvik
Profesjon 32
Ledelse 37
Organisasjon 49
Referanser 53

KAPITTEL 3
TIDLIGERE FORSKNING OM PROFESJON, LEDELSE OG ORGANISERING 61
Aagoth Storvik
Organisasjoner som ramme for profesjonsutøvelse 62
Ledelse i profesjonsdominerte virksomheter 69
Referanser 73

KAPITTEL 4
HJELP, LEDELSEN KOMMER! FRA PARTNERSKAP TIL SPESIALISERT LEDELSE 77
Tale Skjølsvik, Karl Joachim Breunig og Fred Strønen
Innledning 78
Ledelse av profesjonelle tjenestebedrifter 80
Institusjonelle trender og fremvoksende idealtyper i profesjonelle tjenestebedrifter 82
Ledelse under profesjonell og forretningsbasert logikk 84
Sterke og svake sider ved ledelse i profesjonelle partnerskap og ledede profesjonelle bedrifter 90
Diskusjon og konklusjon 92
Referanser 94

KAPITTEL 5
STRATEGI OG LEDELSE I PROFESJONSDOMINERTE VIRKSOMHETER 99
Bente R. Løwendahl
Innledning 100
Ressursbasert strategi og utviklingen av ulike typer ressursbaser 101
ABC-rammeverket – tre generiske strategier for profesjonsbaserte tjenestebedrifter 107
Dynamisk utvikling i et ABC-perspektiv 111
Strategi, ledelse og organisasjon i et ABC-perspektiv 116
Konklusjoner 117
Referanser 118

KAPITTEL 6
LÆRERE OG BARNEHAGELÆRERE SOM ENHETSLEDERE I KOMMUNEN 121
Trude Høgvold Olsen
Innledning 122
Profesjonslogikk og styringslogikk 123
Opplevelse og håndtering av et mangfold av logikker 125
Undersøkelse i oppvekstsektoren 127
Funn fra oppvekstsektoren 128
Diskusjon 134
Referanser 136

KAPITTEL 7
FRA FORVALTNING TIL SERVICEBEDRIFTER – DILEMMAER I SYKEHUSLEDELSE 141
Lars Erik Kjekshus
Innledning 142
Sykehus som forvaltningsorgan 143
Sykehus som servicebedrifter 144
Sykehusoppgaver og toppledelsens beslutningsatferd 146
Kunnskapsutvikling og forskning 148
Avslutning – tilløp til konklusjon 152
Referanser 153

KAPITTEL 8
LEDELSE I AKADEMIA: NÅR VITENSKAPELIG ANSATTE BLIR LEDERE 155
Kristel Mari Skorge og Solveig Merete Svantesen
Ledelse i akademia – en kontekst i endring 156
Veien inn i lederrollen 158
Prosessen med å «bli leder» 160
Utvikling av lederidentitet 164
Om undersøkelsen 167
Veien inn i lederrollen 169
Utvikling av lederkompetanse 173
Utvikling av lederidentitet? 173
«Jeg forsker aldri før midnatt.» Om parallelle identiteter og den krevende kombinasjonen 175
Endringer over tid 177
Konklusjon 179
Metodevalg og generaliserbarhet 182
Referanser 183

KAPITTEL 9
JORDMØDRES FORVENTNINGER TIL LEDERATFERD ETTER KRITISKE HENDELSER 185
Line Christoffersen og Janne Teigen
Den jordmorstyrte modellen under press 186
Kritiske hendelser i jordmorens hverdag 188

En undersøkelse blant norske jordmødre om oppfølging etter kritiske hendelser 190
Lederskifte på fødestuen under kritiske hendelser 192
Fire kategorier lederadferd etter kritiske hendelser 194
Konklusjon 206
Referanser 207
Vedlegg 1: Intervjuguide 211
Vedlegg 2: Analyseprosessen 213

KAPITTEL 10
Å LEDE TOLKER – SETT FRA TOLKENES STÅSTED 215
Heidi Woll
Innledning 216
Bakgrunn 216
Døve, døvblinde og deres kommunikasjonsmetoder 217
Tolketjenester for døve og døvblinde 218
Profesjonsledelse og jobbtilfredshet i byråkratiske ansettelsesforhold 219
Undersøkelse og analyse 221
Avsluttende diskusjon 228
Referanser 231

KAPITTEL 11
LEDELSE SOM PROFESJON I NORGE – FAGKOMPETANSE VERSUS LEDELSESKOMPETANSE 233
Rolv Petter Amdam og Ragnhild Kvålshaugen
Innledning 234
Institusjonelt arbeid 236
Endring i forståelsen av institusjonen effektiv ledelse 238
Diskusjon og konklusjon 250
Referanser 252

KAPITTEL 12
FAGFOLK OG GENERALISTER SOM LEDERE I PROFESJONELLE ORGANISASJONER 255
Erik Døving
Evner og atferd 257
Kompetanse hos ledere 258
Generalisten og faglederen 265
Ja takk, begge deler 268
Referanser 271

KAPITTEL 13
NÅR NYUTDANNEDE PROFESJONSUTØVERE FÅR LEDERANSVAR 277
Beate Elstad
Litt om datagrunnlaget 279
Presisering av lederansvar og profesjon 279
Forventninger om lederansvar og lederansvar etter tre år 280
Utvikling av kompetanse i utdanningen og arbeidslivet 282
Rolle- og identitetsutfordringer 284
Diskusjon – profesjonsutøver og leder 290
Referanser 292

KAPITTEL 14
LEDERUTVELGELSE BLANT PROFESJONSUTØVERE 295
Bente Abrahamsen og Aagoth Storvik
Tidligere forskning 297
Undersøkelsen 304
Resultater 304
Diskusjon 310
Avslutning 314
Referanser 314

KAPITTEL 15
LEDELSE AV PROFESJONSUTØVERE – PERSONLIGE ERFARINGER OG REFLEKSJONER ..319
Jan Grund
Innledning....320
Profesjonsdominerte organisasjoners og kunnskapsarbeideres logikk og væremåte....320
Styrings- og ledelsesutfordringer....322
Helsepolitikk og helseledelse....329
Utdanningspolitikk og ledelse av universiteter og høyskoler....333
Kulturpolitikk og ledelse av kultur og kunst....339
Lederegenskaper for paradoksale institusjoner....342
Referanser....344

OM FORFATTERNE....347

STIKKORD....351

KAPITTEL 1

PROFESJON OG LEDELSE

Aagoth Storvik, Erik Døving, Beate Elstad

En velbrukt metafor sier at å lede profesjonsutøvere er som å gjete katter. I denne boka undersøker vi hvor dekkende denne beskrivelsen er. Vi ser på hvordan det oppleves å lede profesjonsutøvere, og hvordan profesjonsutøvere opplever å bli ledet. I tillegg ser vi på hva som skjer når profesjonsutøvere selv blir ledere. Er det slik at de som ikke liker å bli ledet, også mistrives i lederrollen selv? Vi undersøker hva forskning sier om disse spørsmålene og flere beslektede problemstillinger. For å svare på disse spørsmålene presenterer vi ny forskning og går gjennom og oppsummerer foreliggende studier.

De ansatte er ofte virksomhetens viktigste ressurs, og dette gjelder ikke minst ansatte med profesjonsutdanning. Slike ansatte besitter viktig spesialkunnskap. Ledelse handler nettopp om å få det beste ut av menneskelige ressurser. Da er det særlig viktig å studere ledelse i profesjonssammenheng. Ledelse og styring av virksomheter hvor de ansatte er profesjonsutøvere, byr på særlige utfordringer. I kraft av sin spesialiserte, omfattende utdanning og sin profesjonelle etikk forventer profesjonene langt på vei å være selvstyrte i utøvelsen av sitt fag og sine oppgaver. Selvledelse, faglig veiledning og kollegial kontroll antas derfor å være alternativer til ledelse av yrkesutøvere med profesjonsbakgrunn (Mintzberg, 1979; Raelin, 1991). Profesjonsutøvere kan på grunn av ledelsens mangel på kontroll beskrives som organisasjonens blinde flekk. I den grad profesjonsutøvere ledes, antas lederen å være den fremste blant likemenn. Denne modellen preget av selvstyre var nok mer utbredt tidligere når mange profesjonsutøvere drev små selvstendige praksiser. I dag er for eksempel flertallet av advokatene (Espeli og Rinde, 2014) og legene (Haave, 2014) vanlige lønnsmottakere i bedrifter eller etater. Dette er enda vanligere for sosialarbeidere, økonomer og lærere.

Byråkratisk eller kommersiell virksomhet kan være vanskelig å forene med profesjonenes ønske om faglig autonomi og en kollegial arbeidsform. Mens de enkelte profesjonene og profesjoner som samfunnsaktører er grundig studert, er ledelse av profesjonsutøvere og profesjonsutøvere som ledere lite studert. Det mangler systematisk kunnskap på området (Svensson og Karlsson, 2008:262; Muzio og Kirkpatrick, 2011:2; Brock, Leblebici og Muzio, 2014:1). Det er derfor behov for mer forskning om særlige utfordringer og problemstillinger knyttet til profesjon og ledelse.

Denne boka bidrar til å bøte på kunnskapsmangelen ved å studere tre tema. Ett tema tar for seg ledelse sett fra profesjonsutøvernes side. Hvilke forventninger har profesjonsutøvere til lederne sine, og hvilke erfaringer har de gjort seg, er spørsmålene som undersøkes. Et annet tema ser ledelse av profesjonsutøvere fra ledernes perspektiv. Det undersøkes hvorledes det oppleves å lede ansatte med profesjonsbakgrunn. I tillegg blir det også undersøkt hvordan det oppleves å være

leder når en selv har en profesjonsutdanning. Det tredje og siste temaet tar for seg rekruttering til lederstillinger. Hvilke profesjonsutdanninger og kvalifikasjoner anses som ønskelige for ledere, og spiller kjennetegn som kjønn og etnisk bakgrunn en rolle når ledere velges blant profesjonsutøvere?

I dette kapittelet beskriver vi profesjonenes rolle i det moderne arbeidsliv og den påfallende mangelen på forskning om profesjon og ledelse. Deretter redegjør vi kort for forskningsbidragene som presenteres i denne boka. Vi tar både for oss noen forskningsmessige og praktiske innsikter på bakgrunn av funnene. Bidragene har forskjellige innfallsvinkler og tar for seg ulike profesjoner og sektorer. På den måten belyses profesjon og ledelse fra ulike sider, og samtidig avdekker bidragene gjennomgående problemstillinger. Lederens rolle i organisasjoner preget av ulike logikker er et slikt felles tema. Et annet tema er lederens status og kompetanse i profesjonsdominerte virksomheter. En tredje problemstilling er om profesjonenes autonomi i oppgaveutførelsene går på bekostning av behovet for sosialt støttende ledelse.

I kapittel 2 tar vi for oss begrepene profesjon, ledelse og organisasjon. Vi redegjør for hva som menes med begrepene og beskriver ulike perspektiver og innfallsvinkler knyttet til disse temaene. I kapittel 3 redegjør vi for tidligere forskning om forholdet mellom profesjon, organisasjon og ledelse. Deretter blir forskningsbidragene presentert i de øvrige kapitlene. Avslutningsvis forteller Jan Grund om egne erfaringer med å lede medarbeidere med lang profesjonsutdanning og mye skolering.

PROFESJONENE I DET MODERNE ARBEIDSLIVET

I vårt kunnskapsbaserte samfunn spiller profesjonene en stadig viktigere rolle. Profesjoner disponerer store samfunnsressurser, de opptrer som økonomiske aktører, de setter samfunnsmessige standarder, og de har myndighet til å fatte beslutninger av betydning for folks ve og vel. Velkvalifiserte profesjonsutøvere er avgjørende for et konkurransedyktig næringsliv og velferdstjenester av høy kvalitet. Denne sentrale rollen som profesjonene spiller, skiller vår tid fra tidligere epoker. Selv om det også i tidligere århundrer fantes leger, advokater og ingeniører, var det ført og fremst i løpet av 1900-tallet at disse yrkene ble utbredt (Perkin, 1989). Samtidig er vår tid kjennetegnet av at mange nye profesjoner har vokst frem, slik som sosialarbeidere, økonomer og førskolelærere. Dette har igjen ført til at andelen ansatte i profesjonsyrker har økt betraktelig (Raelin, 1991:13; Slagstad og Messel, 2014:9). Nær en tredel av arbeidsstyrken har nå høyere utdanning mot bare en av ti i 1980, og blant yngre kvinnelige arbeidstakerne har over halvparten høyere utdanning (SSB, 2015).

Enkelt sagt styres markedet av tilbud og etterspørsel, mens staten styres gjennom lover og regler. Profesjonene representerer en annen type styringsmekanisme. Gjennom utdanningen har profesjonsutøveren tilegnet seg faglige og etiske standarder som styrer deres yrkesutøvelse. Profesjonene forventes å bruke sin fagkunnskap til samfunnets beste. I tillegg har mange profesjoner hatt enerett på å utføre visse arbeidsoppgaver. Vi kan derfor si at profesjonene representerer en tredje logikk som er forskjellig fra logikkene som preger marked og stat (Freidson, 2001). Ifølge denne tredje logikken antas profesjoner prinsipielt å kunne styre og lede seg selv, gjennom selvledelse eller kollegial kontroll (Freidson, 1975:9). Dette gir profesjonene en privilegert rolle i samfunnet. Denne privilegerte posisjonen har siden 1970-tallet blitt utsatt for angrep, og det har blitt påpekt at profesjonene også representerer yrkesgruppers særinteresser (Johnson, 1972; Larson, 1977; Freidson, 1986). Kritikken førte til krav om mer offentlig styring og kontroll med profesjonene. En historisk gjennomgang viser også en ambivalent holdning til sentrale profesjoner i Norge (Slagstad, 2014:44). Relasjonen har vært preget av både tillit og mistillit, og reformbølgen kalt New Public Management kan ses som et utslag av sist nevnte orientering.

Ledelse av profesjoner antas å by på særlige utfordringer, nettopp fordi yrkesutøvere i høy grad er styrt av internaliserte faglige og etiske standarder og anses for å være i stand til å styre og lede seg selv. Selvledelse, faglig veiledning og kollegial påvirkning er derfor relevante alternativer til ledelse av yrkesutøvere med profesjonsbakgrunn. Den tidlige sosiologiske faglitteraturen fremhever autonomi eller selvstyre som et av de viktigste kjennetegnene ved profesjoner (Parsons, 1964). Tidligere tiders profesjonelle yrkesutøvere drev ofte selvstendige praksiser eller små gruppepraksiser uten noen klar formell ledelse (Freidson, 1961). I dagens arbeidsliv er imidlertid de fleste yrkesutøvere med profesjonsbakgrunn ansatte lønnsmottakere, og en stor del av disse er ansatt i offentlig sektor (Mastekaasa, 2008). Dette betyr at de fleste profesjonsutøvere er vanlige medarbeidere i organisasjoner hvor de er underlagt formell ledelse. Dette kan handle både om faglig ledelse og administrativ ledelse. Yrkesutøvere kan oppleve å bli ledet av personer med samme profesjonstilhørighet som dem selv eller av personer med utdanning innenfor en annen profesjon. Mange vil også oppleve å bli ledet av «en profesjonell leder», det vil si en person med ledelse som fag og uten tilknytning til noen av de profesjonene som ledes.

PROFESJON OG LEDELSE – ET KUNNSKAPSHULL

Mangelen på forskning om ledelse av yrkesutøvere med profesjonsbakgrunn er i seg selv interessant, og det kan være flere grunner til denne mangelen. Den tidlige

forskningen rundt midten av forrige århundre tok utgangspunkt i profesjoner som leger og advokater i USA. Disse profesjonsutøverne drev ofte solopraksis eller små gruppepraksiser uten noen klar ledelse. I Vest-Europa har derimot i hovedsak mange profesjoner lenge befunnet seg innenfor velferdsstatens rammer. Det innebærer at de utøver sin virksomhet i store byråkratiske organisasjoner, det vil si organisasjoner av den typen Mintzberg (1979) kaller profesjonelle byråkratier. Collins (1990:15) skjelner mellom den anglosaksiske modellen og den kontinentale modellen når det gjelder organisering av profesjonell virksomhet. I den anglosaksiske modellen var eliteprofesjoner uavhengig av staten og byråkratisk organisering, mens i den kontinentale modellen ble profesjonene avhengige av å arbeide innenfor staten. Collins peker på at dette også fikk betydning for hva slags organisasjonstyper profesjonene kom til å befinne seg innenfor. I den kontinentale tradisjonen ble byråkratiet deres arbeidsplass, men i den anglosaksiske tradisjonen befant mange av de mest fremtredende profesjonene seg i flate, ubyråkratiske organisasjoner med lite formalisering.

Når profesjonene befinner seg innenfor store offentlige organisasjoner, medfører det at ledelse, i alle fall formelt, er et aspekt ved deres tilværelse i arbeidslivet. Likevel har dette vært lite studert, inntil de vestlige velferdsstatene fra 1980-tallet og utover ble utsatt for nye reformer. New Public Management (NPM) er en fellesbetegnelse på en av flere reformer i offentlig sektor i mange land fra 1980-tallet av (Christensen og Lægreid, 2003). NPM la generelt vekt på at offentlig sektor måtte bli mer effektiv og resultatorientert med tilsvarende mindre vekt på regler og prosedyre. Reformer av denne typen utfordret forvaltningslogikkens vektlegging av likebehandling, forutsigbarhet og faglig skjønn, og la opp til organisasjonsformer som er typisk for privat sektor. I kjølvannet av NPM-reformer har det kommet forskningsbidrag som er opptatt av hvorledes profesjonsutøvernes autonomi innskrenkes ved det nye kontroll- og styringsregimet. Selv om NPM først og fremst handler om styring, innebærer slike reformer også at lederen får en mer sentral rolle blant annet ved mer autonomi og sterkere betoning av hierarki (Klausen, 2013).

Mintzberg (1979) gir oss kanskje noe av svaret på spørsmålet om hvorfor ledelse av profesjoner langt på vei har blitt oversett. Han skriver at selvledelse er den typiske ledelsesformen i det profesjonelle byråkrati, med universiteter og sykehus som prototyper. Mintzberg sier med andre ord at det er fraværet av ledelse som kjennetegner denne typen organisasjoner, og at det kan forklare mangelen på forskning. Relativt fravær av ledelse kan nok være en treffende beskrivelse når vi sammenligner det profesjonelle byråkratiet med andre idealtypiske organisasjoner som store industribedrifter. Dette er imidlertid langt fra en uttømmende beskrivelse av situasjonen. Antallet lederstillinger og autoritetsposisjoner som finnes i profesjonelle byråkratier peker i retning av at ulike former for ledelse er en realitet også

her. Det er mulig at yrkesutøvere med profesjonsbakgrunn er mer ledelsesresistente enn andre yrkesgrupper, slik Jan Grund påpeker avslutningsvis i denne boka, men de er neppe immune.

Ledelse kan ha blitt nedtonet i profesjonsforskningen fordi de klassiske profesjonene opprinnelig var «a club of gentlemen» (Larson, 1977; Malatesta, 2011). Leger og advokater var menn fra øvre sosiale lag og anså seg for å være sine egne herrer. Etzioni (1969) kaller sykepleiere for en semiprofesjon nettopp fordi de er mindre autonome i sin yrkesutøvelse og ofte er underlagt beslutninger fattet av en annen profesjon, nemlig leger. Han mener også at forskjellen på en ekte profesjon og en semiprofesjon handler om evnen til å motstå administrativ kontroll. Empiriske studier viser også at yrkesutøvere i semiprofesjonene rapporterer mindre opplevd autonomi enn hva tilfellet er innenfor de klassiske profesjonene (Derber og Schwartz, 1991:92). Larson (1977:219) skriver at autonomi som en ideologisk konstruksjon er så viktig for profesjonene fordi den representerer siste skanse mot en symbolsk underordning, som preger vanlige ansettelsesforhold. Derfor er autonomi et viktig trekk ved yrkesidentitet for utøvere som ser for seg å tilhøre samfunnets øverste sjikt. En studie av Mastekaasa (2011) viser imidlertid at autonomi ikke er viktigere for unge profesjonsutøveres jobbtilfredshet og organisasjonslojalitet enn hva tilfellet er i befolkningen for øvrig. En ny svensk studie viser også at de fleste profesjonelle yrkesutøvere opplever en høy grad av autonomi i sin arbeidssituasjon (Brante mfl., 2015:191).

Etzioni (1969) peker på at den typiske yrkesutøvers kjønn kan påvirke yrkets grad av autonomi, og hevder at kvinner lettere godtar kontroll enn hva menn gjør. Witz (1992) mener også at det er en sammenheng mellom hvilket kjønn de fleste utøverne i yrket har og yrkets autonomi. Hennes oppfatning er imidlertid at kvinner i høyere grad utsettes for forsøk på dominans, heller enn at de lettere godtar kontroll. Generelt viser det seg også at kvinner opplever mindre autonomi i arbeidslivet i Norge (Østby, 2012). Vi vil hevde at kjønn kan påvirke ikke bare grad av autonomi, men også i hvilken grad profesjoner oppfatter seg selv og blir oppfattet som autonome i yrkesutøvelsen. Vitenskapelige beskrivelser av mannsdominerte profesjoner som karakteriserer yrkene som autonome, underbygger også profesjonenes eget maskuline selvbilde, slik Witz (1992:3) påpeker. Autonomi binder dermed sammen maskulinitet og profesjonalitet (Dahle 2008: 226).

Empson og Langley (2015) argumenterer for at ledelse i profesjonelle kontekster ikke må utfordre den profesjonelle autonomien for mye. Det betyr at direkte overvåking og ordregiving er uegnet, mens ulike former for påvirkning er svært vanlig (Mintzberg, 1998). Alvesson og Sveningsson (2003:983) mener at ledelse i form av luftige visjoner med lite implikasjoner for handling vil være typisk for

organisasjoner med meget høyt utdannede ansatte. Slik ledelse vil ikke utfordre de ansattes autonomi eller forestillingen om autonomi for mye. Barley og Kunda (1992) finner at teorier om ledelse gjennom det forrige århundre har svingt mellom strategier som forsøker å påvirke de ansatte innenfra og utenfra. For å bevare forståelsen av seg selv som autonome er det nødvendig at lederskapet i profesjonsdominert virksomhet forsøker å påvirke de ansatte innenfra, hevder Empson og Langley (2015). De ansatte kan oppleve at de har stor frihet, men kan likevel legge merke til at de opptrer akkurat som alle andre ansatte i virksomheten.

FORSKNINGSBIDRAGENE I BOKA

Denne boka skal bidra til ny kunnskap og til praktisk nytte. Boka favner både privat og offentlig sektor og mange ulike profesjoner. Det forskningsmessige siktemålet handler om å utfordre, utforme og supplere rådende teori og empiri på feltet. Bidragene bidrar til praktisk nytte ved å identifisere problemer og utfordringer ved ledelse av profesjonell virksomhet. Det er også interessant å sammenligne organisering og ledelse på tvers av sektorer og profesjoner for å få ideer til nye måter å organisere virksomhetene på. Studiene som presenteres i denne boka, bygger på bidragsyternes egne utførte undersøkelser, foreliggende spørreskjemaundersøkelser og litteraturstudier av tidligere forskning på feltet.

Bidraget til Skjølsvik, Breunig og Strønen og bidraget til Løwendahl ser på organisering og ledelse av private konsulenttjenester i profesjonsdominerte virksomheter (for eksempel advokatfirmaer og rådgivende ingeniørfirmaer). Skjølsvik, Breunig og Strønen viser hvorledes økt konkurranse, globalisering og deregulering fører til at partnerskap uten noen formell leder erstattes av organisasjoner med flere ledelsesnivåer og økt vekt på forretningsmessig lønnsomhet. Det er all grunn til å tro at den profesjonelle autonomien blir redusert gjennom denne typen organisering og ledelse. Kanskje blir det også mindre nyskaping og skreddersøm hvis ikke organisasjonen aktivt forsøker å gi rom til denne typen virksomhet, slik Løwendahl påpeker. Forskningen viser at profesjonell virksomhet formes av konteksten den inngår i. Økt konkurranse, globalisering, deregulering og ny teknologi påvirker hva slags organisasjoner som dannes, og dette påvirker igjen hva slags profesjonelle tjenester som tilbys.

Løwendahl viser hvorledes valg av forretningsstrategi kan påvirke organisering og ledelse i virksomheter som yter private konsulenttjenester. Hun beskriver også hvorledes det er mulig for en organisasjon å drive med både spesialtilpasning og nyskaping i tillegg til gjenbruk og masseproduksjon innenfor profesjonell tjenesteyting. Dette reiser spørsmål om disse organisasjons- og ledelsesmodellene kan

overføres til sykehus, skoler, høyskoler og universitet for å få en maksimal utnytting av ressursene.

Olsen viser at ledere i oppvekstsektoren, barnehagestyrere og rektorer, opplever at rollen som pedagogisk leder ofte står i konflikt med rollen som administrativ mellomleder i kommunen. Etter en NPM-inspirert endring i kommunen har de blitt enhetsledere og fått økonomi- og personalansvar. Dette har skapt en situasjon hvor lederne må forholde seg til ulike logikker – en profesjonslogikk med vekt på profesjonenes normer og arbeidsform og en styringslogikk med vekt på hierarki, målsetting og rapportering. De fleste rektorer og barnehagestyrere er pedagoger som ikke har noen utdanning i personaladministrasjon eller økonomistyring, og især sistnevnte oppgave opplever mange som en utfordring. Lederne som er lærere og barnehagelærere av utdanning, opplever at deres identitet først og fremst er knyttet til disse yrkene. De identifiserer seg i mindre grad med den administrative rollen som kommunal mellomleder. Likevel opplever de at mye av arbeidstiden først og fremst går med til økonomistyring, som fremstår som mer presserende enn det pedagogiske arbeidet. Studien viser at profesjonell identitet og verdier ikke nødvendigvis er avgjørende for tidsprioriteringer som gjøres. Hva profesjonelle yrkesutøvere foretar seg blir også preget av trekk ved arbeidssituasjonen. Olsens studie demonstrerer dermed betydningen av å studere profesjonsutøveres prioriteringer i konkrete organisatoriske sammenhenger. Denne konkrete organisatoriske rammen har manglet i en del tidligere forskning på profesjoner (Barley og Tolbert, 1991; Muzio og Kirkpatrick, 2011).

På samme måte som Olsen viser Kjekshus hvorledes toppledere i sykehus utsettes for til dels motstridende logikker – eller regimer som han kaller det. Et sykehus forventes nå både å være et forvaltningsorgan og en servicebedrift. Kjekshus viser hvorledes disse to regimene i mange tilfeller gir helt ulike handlingsinsentiver. Videre er det også uklart hvem som har ansvar og myndighet for ulike forhold ved sykehusene. Dette fører ifølge Kjekshus til utidig innblanding fra politikere i saker som sykehusledelsen burde bestemt, på samme tid som lederne også ender opp med å gjøre prioriteringer som politikerne har ansvar for. Kjekshus beskriver situasjonen som utfordrende for lederne, pasientene, politikerne og samfunnet for øvrig.

Mange av sykehusenes toppledere er leger, mens noen er sykepleiere, økonomer eller har andre bakgrunner. Det er derfor et interessant spørsmål for videre forskning hvilke verdier og hensyn lederne i praksis prioriterer. Her er det grunn til å tro at både forhold i og rundt organisasjonen og ledernes profesjonsutdanning vil ha betydning for hvilke valg som gjøres. Dette skjæringspunktet mellom profesjon og organisasjon er noe uoversiktlig og trenger mer utforskning. Når organisasjonen i tillegg gir flere handlingsanvisninger og ansvarsforholdene er uklare, blir situasjonen ytterligere komplisert.