

Handelshøgskolen

# Lederidentitet i profesjonsbaserte organisasjoner

En casestudie i veterinærbedrifter

---

**Eva Margrethe Neergaard Rathe**

*Masteroppgave i ledelse, innovasjon og marked (30 studiepoeng)*

*Mai 2014*





## Forord

Endelig sitter jeg her med oppgaven ferdig skrevet. De foregående seks månedene har vært fylt med hardt arbeid, frustrasjon, stress, nysgjerrighet og ikke minst glede. Det har vært en reise hvor jeg har plukket opp mye lærdom og blitt mange erfaringer rikere. Årene i Tromsø har vært begivenhetsrike, men det er nå på tide å avslutte dette kapittelet.

Mange støttespillere har trådt til når det har vært behov for veiledning, gode råd og gjennomlesning. Den største takken skal mamma og tante Anna ha. Jeg har ikke tall på hvor mange ganger dere har lest igjennom det jeg har skrevet og rettet skrivefeil. Det er neimen ikke enkelt å rette innhold i en tekst der man ikke forstår fagterminologien. Innsatsen har det ikke vært noe å si på!

Jeg vil også takke min veileder Elin Anita Nilsen. Du har gitt gode råd på veien. Jeg håper jeg har fått med meg det vesentlige. Jeg må også takke for at du tok utfordringene med å veilede over telefon på strak arm når jeg ønsket å flytte hjem. Ikke minst fortjener mine forskningsobjekter en stor takk. Stjørdal Dyreklinikk, PetVett og Orkanger Dyresenter. Uten dere hadde det ikke blitt noen oppgave.

Nå går ferden videre ut i arbeidslivet. Det er med en XXL glede jeg tar fatt på reisen. Jeg har fylt opp ryggsekken min med kunnskap som jeg skal gjøre nytte av på veien.

Melhus, Mai, 2014

Eva Margrethe N. Rathe

## Sammendrag

Lederidentitet blir ifølge teorien utviklet gjennom ulike faktorer i den daglige kontakten mellom leder og medarbeider. Temaet for denne oppgaven er hvordan lederidentitet i profesjonsbaserte organisasjoner blir formet av dette samspillet. I profesjonsbaserte bedrifter følger det både utfordringer og fordeler med lederstillingen. Forming av lederidentiteten møter andre utfordringer her enn i andre organisasjoner. Emnet blir belyst ved hjelp av en kvalitativ undersøkelse utført ved veterinærklinikker. Veterinærer har tidligere vært selvstendig næringsdrivende. Formålet er å se på hvilke krav som må være oppfylt for at profesjonelle tildeler lederidentitet. Faktorene som ble undersøkt er virkemidler som både leder og medarbeider kan benytte.

Fra teorien om lederidentitet har jeg valgt ut fem faktorer jeg mener har stor betydning for utvikling av lederidentitet. Med dette som utgangspunkt har jeg utformet noen forventninger i spørsmåls form om hvordan de påvirker lederidentiteten. Innsamlingen av data er blitt gjort gjennom skriftlige og muntlige intervju. Studien er gjennomført ved tre ulike veterinærklinikker. 4 ledere og 5 ansatte (alle veterinærer) har deltatt.

Det kan konkluderes med at forming av lederidentitet i profesjonsbaserte organisasjoner påvirkes av samspillet mellom leder og medarbeider. Ansattes egenskaper og krav legger føringer for hva de ønsker av sin leder. Selvstendighet, faglige ambisjoner og sterk profesjonstilhørighet karakteriserer medarbeiderne. Lederens tilrettelegging for faglig utvikling og medbestemmelse er derfor avgjørende for medarbeiderens tildeling av lederidentitet. Profesjonstilhørighet er nødvendig for lederens forståelse av yrket og evne til å være en god leder.

**Nøkkelord:** Lederidentitet, Profesjonsbaserte organisasjoner, Profesjonelle, Lederkriterier

# Innholdsfortegnelse

Forord .....	i
Sammendrag.....	iii
1. Innledning og bakgrunn .....	1
1.1 Problemstilling .....	2
2. Casebedrift .....	4
3. Teoretisk rammeverk.....	7
3.1 Identitet.....	8
3.2 Lederidentitet .....	10
3.2.1. Lederidentitetens tre nivåer .....	12
3.3 Faktorer som former lederidentiteten .....	15
3.3.1 Organisasjonsidentitet .....	17
3.3.1.1. Profesjonsidentitet .....	18
3.3.1.2. Delt ledelse .....	21
3.3.2. Forming av lederidentitet gjennom kommunikasjon og handlinger .....	22
3.3.3. Egenskaper .....	25
3.3.4. Motivasjon.....	26
3.4 Oppsummering teori.....	28
4. Metode.....	31
4.1 Valg av problemstilling og forskningsdesign.....	31
4.1.1 Formål og problemstilling .....	31
4.1.2 Valg av forskningsdesign .....	32
4.1.3. Case .....	32
4.1.4. Singel case studie .....	33
4.2. Datainnsamling.....	34
4.2.1. Databehov og utvalg.....	34
4.2.2. Innsamlingsmetode.....	35
4.2.3. Det kvalitative intervju .....	36
4.2.4. Internettintervju .....	38
4.2.5. Sekundærdata .....	38
4.2.6. Bruk av .....	39
4.3. Analyseprosessen .....	39
4.4 Sikring av kvalitet i studien.....	40

4.4.1. Reliabilitet .....	40
4.4.2. Validitet .....	41
4.4.3 Analytisk generalisering .....	42
5. Analyse .....	44
5.1 Profesjonsidentitet .....	44
5.2 Delt ledelse .....	47
5.3 Kommunikasjon og handlinger .....	51
5.4. Egenskaper .....	55
5.4.1. Personlige egenskaper .....	55
5.4.2. Faglige egenskaper .....	57
5.6 Motivasjon .....	59
5.7 Lederidentitetens tre nivåer .....	62
5.8 Praktiske implikasjoner .....	63
5.9 Teoretiske implikasjoner .....	64
5.10 Metodisk begrensning .....	64
6. Konklusjon .....	66
7. Referanseliste .....	67
Vedlegg .....	72
Vedlegg 1: intervjuguide ansatt .....	72
Vedlegg 2: Intervjuguide leder .....	74
Vedlegg 3: skriftlig intervjuguide- ansatt .....	76
Vedlegg 4: skriftlig intervjuguide- leder .....	78

## Figuroversikt

Figur 1 Teoretisk forskningsmodell .....	7
Figur 2 Former for lederidentitet .....	12
Figur 3 Lederidentitetens tre nivåer og samstemt oppfattelse .....	14
Figur 4 Teoretisk forskningsmodell .....	28
Figur 5 Variabler som kan påvirke de ulike konstruksjonsnivåene .....	29

## 1. Innledning og bakgrunn

*Identitet* er et populært forskningsområde i moderne organisasjonsstudier. Temaet er bredt og kan belyses gjennom fokus på organisatorisk, sosialt, profesjonelt og individuelt nivå eller en kombinasjon av disse (Svenningsson & Alvesson, 2003). I nyere forskning innen ledelse har det utviklet seg en økt interesse for å forstå de ansattes innflytelse på lederens suksess. Dersom lederen kollektivt oppfattes som godt egnet i sin stilling, vil han i større grad lykkes som leder. God ledelse defineres ut ifra de ansattes preferanser og bedømming (Marnburg, 2007). En vellykket leder kan ikke lenger defineres ut ifra den tradisjonelle ledelsesteorien, som i stor grad gir et rammeverk og en suksessoppskrift på hvordan man lykkes i lederrollen. I dag er lederen i en setting hvor han har kontinuerlig interaksjon med sine medarbeidere. Han er derfor i konstant utvikling (DeRue & Ashford, 2010). Denne personlige påvirkningen av lederrollen ble nevnt allerede i 1947 av Gibb, men har først i de siste tiår fått økt oppmerksomhet blant forskerne (Hollander E. , 1992).

I tidligere forskning har *lederidentitet* og hvordan den blir påvirket blitt belyst gjennom et lærer-elev forhold og hvordan læreren oppnår en lederidentitet hos sine studenter (Cortez-Ford, 2008; DeKruyf, Auger, & Trice-Black, 2013; Gonzales & Lambert, 2001). Det finnes også forskning innen andre profesjoner (Haake, 2009), men det er ikke utviklet noen felles teori innenfor fagområdet. Ytterligere forskning for å forstå medarbeiderens rolle i lederens identitetsutvikling, kan gi verktøy som både organisasjon og leder kan nyttiggjøre seg. Den vil være til nytte for organisasjonen ved ansettelse av nye ledere. Ledere kan benytte kunnskapen til selvutvikling for å oppnå støtte fra sine medarbeidere. Det er også nærliggende å se for seg at slik kunnskap vil kunne bidra til å forebygge identitetskonflikter som oppstår i forholdet mellom leder og medarbeider.

Hollander (1992) påpeker at en medarbeiders lederpreferanser påvirker hvordan han vil respondere til sin leder. Vi kan tenke oss at en leder som mangler de egenskaper som en medarbeider verdsetter, ikke vil kunne oppnå status som god leder. Dette skjer uten at lederen selv kan gjøre noe for å påvirke medarbeiderens negative oppfatning. Den er et resultat av medarbeiderens forutinntatte oppfatning. Medarbeiderens holdninger er avgjørende for hvordan han ønsker at sin leder skal være.

I profesjonsbaserte organisasjoner vil medarbeiderne ofte ønske å styre seg selv. Denne arbeidsgruppen karakteriseres som selvstendige, selvgående og ressurssterke. De har opparbeidet sin kunnskap gjennom en lang utdanning og er eksperter innen sine fagfelt. De kan derfor være vanskelig å få som støttespillere. Å styre slike yrkesgrupper stiller ekstra høye krav til lederen. Det kan være en stor utfordring å være leder i slike yrker om man ikke har samme profesjonsbakgrunn (Irgens E. , 2007). Problemene rundt styring av profesjonelle har fått mye oppmerksomhet i mediene den senere tid. Lederen ved Oslo universitetssykehus, Haldor Slettebø, sluttet i protest etter 14 måneder i stillingen. Oppsigelsen kom som en reaksjon på misnøye med ledelsen og det ble i etterkant publisert flere artikler i Dagens Næringsliv om temaet rundt rolle og identitetskonflikter (Solem, 2014; Haugli, 2014). Forming av lederens identitet og det press vedkommende møter fra sine ansatte ble spesielt framhevet som et problem lederne ofte kjente på. Samspillet mellom leder og ansatte er med andre ord et høyaktuelt tema i arbeidslivet. Økt kunnskap om hva som påvirker utviklingen av en leders identitet, vil hjelpe lederen til å forutse situasjoner hvor mangel på støtte fra medarbeiderne kan skape problemer. Ved å benytte denne informasjonen kan lederen styrke sin egen rolle.

Hva kan lederen selv gjøre for å framstå som en ledertype og få økt støtte hos sine medarbeidere? Hvordan kan medarbeideren påvirke hvem som blir tildelt lederidentitet? Dette er spørsmål jeg har valgt å se nærmere på i veterinærklinikker. Veterinærer har tradisjonelt sett vært et enkeltmannsforetak med frihet til å bestemme selv. Yrkesgruppen har i de siste tiår hatt større behov for å organisere seg i større fellesskap. Økt konkurranse, kunnskap og en vekst i antall kjæledyr har ført til at veterinærer har etablert større klinikker med flere ansatte. Som leder ved en veterinærklinikk kan vedkommende bli satt under sterkt press. Det stilles krav både fra veterinærene og eventuelt eiere av bedriften. Det er vanskelig å tenke seg at lederen ved en slik bedrift ikke blir påvirket av sine medarbeidere. En leder er avhengig av støtte i bedriften for å kunne gjøre en god jobb (Marnburg, 2007).

## **1.1 Problemstilling**

Forskerne har opparbeidet seg økt kunnskap rundt utviklingen av lederidentitet de siste tiårene. For at lederidentiteten skal styrkes og utvikles er det viktig med et gjensidig samspill og en enighet om hvem som er lederen. Hvordan er dette samspillet i bedrifter hvor de ansatte er profesjonelle? I min studie skal jeg se nærmere på dette samspillet mellom de profesjonelle

og deres ledere og hvordan identiteten formes under disse omstendighetene. Vil faktorene som påvirker lederidentiteten vær de samme hos profesjonsbaserte organisasjoner som i teorien som allerede finnes på området? Med fokus på dette har jeg utarbeidet følgende problemstilling:

*Hvordan formes lederidentitet, i et gjensidig samspill mellom leder og medarbeider, i profesjonsbaserte organisasjoner?*

Med det gjensidige samspillet mellom leder og medarbeider mener jeg den daglige kontakten og samarbeidet de har over tid som grunnlag for hvordan de oppfatter hverandre og seg selv. Dette skaper grunnlaget for hvordan de former hverandres identitet, spesielt lederens. For å skape en ramme rundt oppgaven har jeg valgt å ta utgangspunkt i en organisasjon hvor profesjonelle arbeider. Denne konteksten har jeg valgt fordi profesjonelle karakteriseres for å være selvstendige og i stor grad ikke ønsker noen typisk leder (Busch, 2012). For å forstå hvordan dette samspillet former lederidentiteten tar jeg utgangspunkt i forskjellig litteratur innen dette fagfeltet.

Videre i oppgaven presenteres først casebedriftene. Her vil veterinæryrket og bedriftene jeg har besøkt bli presentert. Teorikapittelet er delt inn i tre hoveddeler. En generell beskrivelse av hva identitet er, en grundigere gjennomgang av lederidentitet og lederidentitetens tre utviklingsnivåer og til slutt en større del hvor jeg tar for meg de ulike teoriene rundt forming av lederidentitet. Teoriene som presenteres vil være med å legge grunnlaget for analysen. I analysen blir empiri satt opp mot teori. Hva har jeg funnet ut i mine undersøkelser og stemmer det med de forventningene jeg lanserte i teorien? Til slutt i analysen tar jeg for med de teoretiske og praktiske implikasjonene samt metodisk begrensning. Avslutningsvis vil jeg oppsummere mine funn og komme med forslag til videre forskning.



## 2. Casebedrift

I dette kapitlet ønsker jeg å presentere yrkesgruppen og bedriftene jeg har benyttet meg av ved innsamling av data til min oppgave. Informasjonen vil gi leseren en mulighet til å sette seg inn i og forstå konteksten i undersøkelsen. Kapitlet skal også gjøre det enklere å forstå bakgrunnen for veterinærens ønsker og behov. Jeg vil først gi en beskrivelse av hva en veterinær er og hvordan man blir veterinær. Deretter vil jeg beskrive hvordan utviklingen i markedet har påvirket veterinærens hverdag og hvordan dette kan forklare de utfordringer vedkommende møter ute i arbeid. Til slutt vil jeg presentere de klinikkene jeg har gjennomført intervjuer hos og se på likheter og ulikheter hos disse.

Det veterinærmedisinske studiet er en strukturert profesjonsutdanning som fører fram til graden cand.med.vet. og autorisasjon som veterinær. Veterinæryrket har hatt en formell utdanning i Norge siden 1935, da de første studentene begynte sine studier ved Norges Veterinærhøgskole i Oslo. På den tiden var alle menn, men i dag nesten 80 år senere, er 80% som søker seg til veterinæryrket kvinner. Dette har nok vært med å påvirke hvordan yrket har utviklet seg. I starten var veterinærens oppgave å behandle bondens produksjonsdyr og det var alltid et cost-benefit aspekt knyttet opp mot behandlingen. I dag er det økt fokus på kjæledyr og målet er å helbrede flest mulig, siden kjæledyret har blitt et familiemedlem. Utdannelsen tar 5 ½ -6 år å gjennomføre i Norge og det er strenge opptakskrav. Både med hensyn til fagkombinasjon og karakterer fra videregående [1]. Utdannelsen krever flere års teoretisk opplæring før studentene blir presentert for dyr og praktisk opplæring. Underveis er det krav til praksis ved flere ulike institusjoner som skal være med å sikre at kandidaten blir skikket til å utføre sitt yrke i etterkant av studiet [1].

Veterinærer har tradisjonelt sett vært selvstendig næringsdrivende. De gikk ofte sammen om et felles kontor, men holdt utstyr og inntekt separat. Det var derfor heller ikke noe behov for en leder. Strukturen var flat med separat økonomisk ansvar. Først i de siste tiårene er det etablert større klinikker med flere ansatte veterinærer. En slik utvikling har skapt et større behov for organisering og daglig leder. Overgangen mange veterinærer opplever med å gå fra å jobbe alene til å være en del av et fellesskap blir fremdeles ansett for å være relativt ny. Den gamle mentaliteten hvor hver enkelt bestemte alt selv henger nok fortsatt litt igjen. Det kan påvirke ønsker og krav de ansatte har til sin leder. Hos de yngre veterinærene kan man gå ut ifra at denne selvstendigheten ikke er like fremtredende, fordi de går rett fra utdanning til

ansettelse. For de som har praktisert yrket i flere år kan ønsket om å få oppfylt sine krav og behov være sterkere enn i mange andre yrkesgrupper.

Framveksten av større klinikker er fortsatt i startfasen, men under kontinuerlig utvikling. Bedrifter med flere enn 3-4 ansatte veterinærer blir ansett for å være store klinikker i Norge. De klinikkene jeg har undersøkt har derfor vært store klinikker i norsk målestokk. Jeg har intervjuet leder og et utvalg veterinærer i hver enkelt bedrift. De tre klinikkene jeg har benyttet som forskningsobjekt har flere fellestrekk. De har flere ansatte veterinærer og dyrepleiere enn en klinikk av standard størrelse i området de holder til i, har liten turnover og har eksistert i flere år. Klinikken framstår som profesjonelle med dyktige fagfolk og de har vokst seg gradvis større. Eierne er også med i driften av klinikken. Samtidig som de i stor grad er like, er de også ulike. Den største forskjellen er størrelsen. To av klinikkene består av en avdeling, mens den siste har flere avdelinger spredt over et større område. Geografisk befinner de seg også i ulike områder. To klinikker er eneste smådyrklinikk i hver sin lille by, mens den tredje har størstedelen av sin virksomhet i en storby hvor konkurransen er tøffere. Disse forskjellene gir et mangfold til mitt utvalg og vil være styrkende for en eventuell analytisk generalisering. Det vil også være med å styrke mine antagelser om at profesjonsyrker er en viktig faktor i denne sammenheng.

De tre klinikkene jeg har gjennomført intervjuer hos er PetVett sine avdelinger i Oslo, Stjørdal Dyreklinikk og Orkanger Dyresenter. PetVett er Norges største veterinærkjede. Den er en del av Svenske «Djursjukhusgruppen» med 9 avdelinger i Norge. Disse ligger i og rundt Oslo i tillegg til en avdeling i Telemark og Bergen. Kjeden tilbyr et komplett opplegg for ditt dyr fra behandling av sykdom til rehabilitering og gjenopptrening av pasienten. Dette er en kjede hvor faglig utvikling står i fokus og de ansatte har høy kunnskap innen sin fagspesialisering. Kjeden startet opp i Norge i 2003 [2].

Stjørdal Dyreklinikk ble startet i 1992 og har siden den gang økt gradvis i størrelse. I dag er det 14 ansatte ved klinikken hvor av 6 er veterinærer. Klinikken er godt anerkjent i Trøndelag med et fokus på å være faglig sterke. De ansatte har hvert sitt fagfelt. Fokuset på faglig utvikling har gjort klinikken til en attraktiv arbeidsplass for veterinærer som ønsker å spesialisere seg [3].

Orkanger Dyresenter ble stiftet høsten 2003 under navnet Smådyrveterinærene i Orkdal. På den tiden var det smådyrklinikk med noe utsalg av for og utstyr. I 2006 utvidet virksomheten og i tillegg til å være dyreklinikk ble det også åpnet en egen fullsortiments dyrebutikk.

Klinikkavdelingen har i dag 4 veterinærer ansatt hvor en av disse fungerer som daglig leder og 4 dyrepleiere. Klinikkenes ansatte er spesielt interessert i tannhelse og kirurgi og har derfor spesialisert seg innen disse fagfeltene. I tillegg er en av de ansatte lærer ved dyrelinjen på en lokal videregående skole [4].

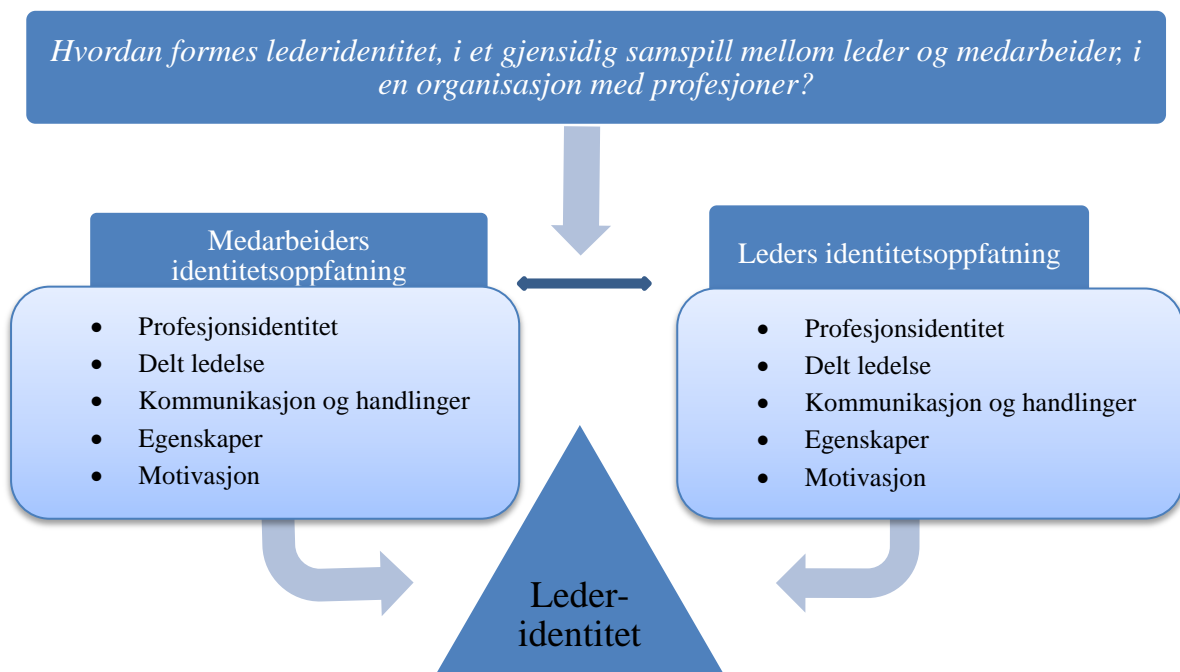
I resultatene vil det ikke være mulig å skille mellom klinikkene, men en presentasjon av hvem jeg har besøkt gir leseren informasjon om hvilken type bedrifter det er snakk om og på den måten forstå grunnlaget for deres meninger og holdninger.

### 3. Teoretisk rammeverk

Mitt teoretiske rammeverk vil presentere sentrale teorier og forklare viktige begreper som jeg tar utgangspunkt i for å kunne besvare min problemstilling: Hvordan formes lederidentitet i et gjensidig samspill mellom leder og medarbeider i en organisasjon med profesjoner?

Først gir jeg en generell presentasjon av identitet før jeg mer spesifikt går inn på lederidentitet. Deretter er det behov for en grundig gjennomgang av den uavhengige variabelen; hvordan lederidentiteten formes. Lederidentiteten blir i hovedsak påvirket av to aktører: lederen og medarbeideren. Hvordan aktørene påvirker lederidentiteten avhenger av flere faktorer. Jeg vil se nærmere på et utvalg av disse faktorene.

For å forklare hvordan lederidentitet formes har jeg utarbeidet følgende teoretiske forskningsmodell:



Figur 1 Teoretisk forskningsmodell

Forskningsmodellen viser hvordan den avhengige variabelen lederidentitet (trekanten) formes av tilhenger og leder individuelt og i relasjon med andre. Den tar utgangspunkt i at aktørene hver for seg og sammen blir påvirket av de samme faktorer som er med å forme deres oppfattelse av lederens identitet. Jeg tar utgangspunkt i undersøkelser gjort tidligere om hvordan identitet blir påvirket utenifra og formet innenifra (Bellou,2012;



DeRue&Ashford,2010; Svenningsson&Alvesson,2003). Modellens ulike deler vil bli forklart videre i teorikapittelet.

### 3.1 Identitet

For å kunne forstå lederidentitet er det nødvendig å gi en generell beskrivelse av hva identitet er og hvordan den formes. Gecas (1982) hevder at identitet både kan være en struktur og/eller en prosess. Alle mennesker har utviklet en identitet. Den er et sett av meninger som påføres vårt selvbilde i en sosial rolle eller situasjon. Den definerer hva det betyr å være den man er (Burke, 1991). Med det menes at vår identitet er et sett av karaktertrekk som utgjør oppbygningen av vår individuelle struktur. En person kan beskrive seg selv som dominerende, streng og høyrøstet. Da vil dominerende være hans identitet, mens streng og høyrøstet er karaktertrekk ved personen som gjør at han får tildelt akkurat denne identiteten. Identiteten blir det samlede resultat av et individs tanker og følelser når det ser på seg selv som et objekt (Gecas, 1982). Dette gjelder også for lederidentiteten og kan brukes som en «grunnmur» for dannelsen av alle typer identitet.

Som prosess er identiteten under konstant utvikling. Den er ikke en statisk tilstand eller egenskap (Burke, 1991). En persons identitet er et bilde av hvordan vi føler, tenker og handler. Den har også betydning for hvilke mål vi setter oss og for hva vi ønsker å oppnå (DeRue, Ashford, & Cotton, 2009). Et menneske kan ha flere ulike identiteter og det er ofte sammensetningen av disse som gjør oss til den vi er. Ulike identiteter kan komme til uttrykk i ulike settinger avhengig av hva som blir krevd av oss og hvilken rolle vi har i den enkelte situasjon (Jones & McEwen, 2000). Identitet kan være genetisk og kulturelt betinget som rase, kjønn og etnisitet. Dette er identiteter som er enkle å identifisere og det er sjelden noen tvil om hvilken identitet som er den riktige. Identiteten kan også formes av omgivelsene rundt oss. Slike identiteter er ofte subjektive og formes av det sosiale. Dette er identiteter som vanskeligere lar seg bekrefte eller avkrefte fordi det er så mange faktorer som spiller inn og påvirker (DeRue, Ashford, & Cotton, 2009). En formel for hvordan en identitet utvikles eksisterer ikke. Det er i midlertid funnet fellestrekk for hva man kan forvente i prosesser hvor identiteter blir formet. Disse vil vi se nærmere på senere i kapittelet.

I tillegg til den enkeltes selvbilde har også selvfølelsen en sentral rolle i utviklingen av vår identitet. Motivasjon til å utvikle vår identitet kommer fra selvfølelsen. En dårlig selvfølelse

skaper ofte et indre ønske om å gjøre endringer for at selvfølelsen skal bli bedre. En dårlig selvfølelse vil imidlertid ofte være demotiverende, slitsom og vil tære på den enkeltes krefter over lengre tid. En god selvfølelse vil derimot i de fleste tilfeller assosieres med gode resultater, større vilje til å akseptere risiko og man blir oftere sett på som flink og vellykket. Det er vanlig å assosiere en med god selvfølelse med gode resultater enn en med dårlig selvfølelse. Dette behøver ikke nødvendigvis å stemme. En med dårlig selvfølelse vil ofte ha et større ønske om å utvikle seg og gi bedre resultater. Resultatet kan derfor bli bedre fordi innsatsen er større (Baumeister, Tice, & Hutton, 2011).

Selvfølelsen reflekterer responsen vi får fra omgivelsene på vår identitet. Man blir ofte sammenlignet med andre individer i samme sosiale gruppe og det kan oppstå intern konkurranse i gruppen. Den sosiale settingen hvor identiteten blir formet i har betydning for hvordan identiteten utvikles. Utviklingen blir en forhandling med omgivelsene. Det er naturlig at man ønsker å ha en godt likt identitet og den sosiale settingen vil ha stor påvirkningsevne for utviklingen. (Gecas, 1982).

Teorien rundt identitet deles inn i to hovedretninger: Identitet som et resultat av en sosial strukturs påvirkning på selvbildet (sosial identitetsteori) og som en intern dynamikk i prosessen for oppbygning av selvbildet og hvordan dette påvirker sosial adferd (intern identitetsteori).

Sosial identitetsteori ser på identitet som et resultat av påvirkningen fra det eksterne sosiale miljø og den interne oppbygningen av vårt selvbilde. Samfunnet former vårt selvbilde ved å respondere på våre handlinger som igjen former vår sosiale adferd. Sett utenifra lever mennesker i små nettverk av sosiale relasjoner og vi påtar oss roller som støtter deltakelsen i slike nettverk. De sosiale strukturene rundt et sosialt nettverk er med på å avgjøre hvilket nettverk en person havner i. Det er med andre ord ikke personen selv som avgjør om han er en del av et nettverk eller ikke (Stryker & Burke, 2000).

I intern identitetsteori hevdes det at vår identitet er resultatet av et kognitivt skjema. Et kognitivt skjema er internt lagret informasjon og meninger. Skjemaet fungerer som ramme for å tolke opplevelser. Det kognitive blir brukt til å definere situasjoner og man får økt mottakelighet og sensitivitet til signaler som krever identitetsrelatert adferd (Stryker & Burke, 2000). Disse skjemaene kommer vi nærmere tilbake til i teorien om lederidentitet.

En person vil alltid måle sin egen identitet opp mot identitetens standard. Standarden settes av den felles oppfatningen i samfunnet, for eksempel kjønnsidentitet settes til en viss grad av maskulinitet, eller en studentidentitet settes til en viss grad av faglig ansvar, selvsikkerhet ol. På samme måte vil en leder måle sin lederidentitet og sammenligne den med det vedkommende anser som standarden i samfunnet. Har lederen en oppfattelse av en høy standard vil vedkommende fortere bli misfornøyd med sin egen innsats og omvendt. For å opprettholde sin rolle som leder hos de ansatte må vedkommende også tilfredsstille deres identitetsstandard. Ved å tilpasse sin innsats vil de beholde sin lederidentitet i bedriften. Ønsker en student å bli identifisert som akademisk dyktig vil det påvirke vedkommende sine valg av fag og studieplaner. Valgene vil i stor grad bli påvirket av hva omgivelsene oppfatter som akademisk vanskelig (Burke, 1991).

Når en identitet er etablert vil det oppstå en tilbakemeldingssløyfe. Denne bekrefter eller avkrefter om identiteten stemmer overens med det personen prøver å signalisere. Det vil si at en person som ser på sin identitet som dominant, men som ikke får bekræftende tilbakemelding om dette fra sine omgivelser, vil sende nye tydeligere signaler på sin dominans for å få oppmerksomhet fra omgivelsene (Burke, 1991). I slike tilfeller kan vi si at tilbakemeldingssløyfen blir brutt. Adferden registreres men har ingen effekt, slik som i eksempelet ovenfor. Adferden kan også få en uventet effekt ved at tiltenkt respons erstattes med en respons man ikke hadde forventet.

Med dette som grunnlag har vi større forutsetning til å forstå identitet. Den generelle forståelsen for identitet danner grunnlaget for teorien rundt lederidentitet. Hvordan lederidentiteten utvikles og formes blir beskrevet i neste kapittel.

## **3.2 Lederidentitet**

Lederidentitet er en av mange identiteter vi kan utvikle. Den tilfaller i de fleste tilfeller personer som innehar en eller annen form for lederposisjon eller lederrolle. For å forstå hva dette innebærer vil det å se på definisjonen på ledelse være et greit utgangspunkt. Mange har forsøkt å tolke hva ledelse er. Det finnes derfor også flere ulike definisjoner av begrepet. Ledelse ble tidligere sett på som en individuell egenskap, men ledelse i dag er blitt et mer sammensatt begrep (Yukl, 2013). Ledelse defineres som «prosessen som påvirker de

aktivitetene et individ eller en gruppe utøver for å nå et mål i en gitt situasjon» (Hersey & Blanchard, 1982, s. 82) eller «Den gjensidige påvirkningen mellom leder og tilhenger for å oppnå en gruppes organisatoriske eller samfunnsmessige mål» (Hollander E. , 1985, s. 486). Ledelse er med andre ord et samarbeid mellom leder og tilhenger, noe vi også kan tenke oss at utviklingen av lederidentiteten er.

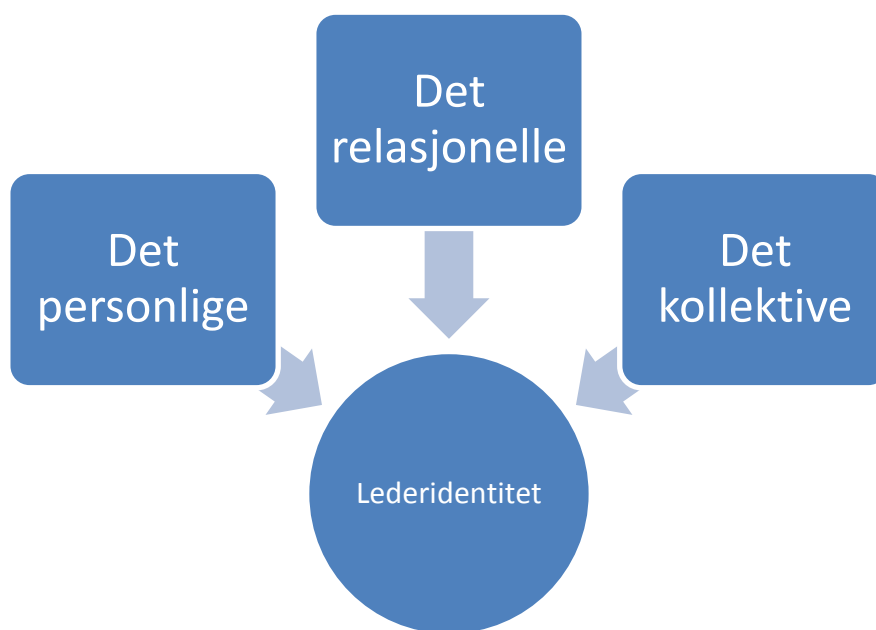
Det å være leder i en organisasjon kan ha stor betydning for den enkeltes selvfølelse og mestringsevne. Når man har fått rollen som leder, kan selvbildet forandre seg som en følge av at de ansatte ser deg i et nytt lys samt at du selv føler deg annerledes med økt ansvar og nye arbeidsoppgaver (Styrker & Bruke,2000; Bruke,1991). For personer som lenge har planlagt å bekle en slik stilling, kan identiteten som leder ha blitt utviklet over tid og overgangen blir ikke like tydelig. For de som ikke har planlagt å innta en lederrolle, men blir valgt av omgivelsene kan det gi store endringer i både hvordan man oppfattes og hvordan man oppfatter seg selv. I den tradisjonelle forskningen innen ledelse har de ansattes egenskaper og kvaliteter blitt sett på som et resultat av en ledelsesprosess. Denne sammenhengen har ved flere tilfeller vist seg å ikke alltid være gjeldende slik man tidligere trodde. Forskningen er i dag mer observant på medarbeiderne som en input i starten av denne utviklingsprosessen. Medarbeiderne påvirker lederens identitet som igjen påvirker resultatene (Avolio, Walumbwa & Weber,2009; Strand,2007; Yukl,2013).

En leders identitet er et sosialt skapt produkt med lederens egenskaper og karakteristikk som utgangspunkt. En persons egenskaper, både positive og negative, utgjør til sammen den enkeltes identitet. Vår identitet er et speilbilde av oss som person og kan påvirkes internt av oss selv og eksternt av andre (Lord & Hall, 2005, s. 529). Lederidentiteten blir på samme måte som vår identitet summen av egenskaper man selv og medarbeideren ser hos en leder. Lederen oppfatter hvilke tanker og meninger tilhengerne har om seg selv og bruker dette til å forme sin lederidentitet. En tilhenger er en medarbeider som anser en annen person som egnet til å være leder. Personen har de egenskaper og kvaliteter som skal til for å lede organisasjonen ifølge tilhengerens preferanser (DeRue & Ashford, 2010). Siden lederidentiteten tar utgangspunkt i personlige egenskaper og kvaliteter er det vanskelig å skille identitet og lederidentitet fra hverandre (Lord & Hall, 2005). Lederidentiteten oppstår når et individ oppfatter at de rundt ser på han som en leder og vedkommende tar derfor på seg en lederrolle. Signalene fra tilhengere gjør at han begynner å tro at han har de nødvendige kvalitetene og har noe å tilføre organisasjonen som leder (Komives et al, 2005).



### 3.2.1. Lederidentitetens tre nivåer

Personer kan ha ulik grad av lederidentitet. Dette kan avhenge av hvor lenge den enkelte har vært leder, hvor mye støtte han får som leder blant sine ansatte og hvordan bedriften er bygd opp.



Figur 2 Former for lederidentitet

Lederidentiteten er ifølge Day & Harrison (2007) bygd opp på tre ulike konstruksjonsnivå. Nivåene er delt inn etter hvilket sosialt nivå identiteten eksisterer. Alle identiteter er ulikt satt sammen og kan ses på i form av et personlig, relasjonelt og kollektivt nivå. Nivåene påvirker, hver på sin måte, lederidentiteten. Brewer og Gardner (1996) tar utgangspunkt i tre prosesser som lederidentiteten påvirkes av: individuell internalisering, relasjonell anerkjennelse og kollektiv tilslutning.

Det personlige:

Individuell internalisering betyr at de egenskaper eller holdninger som er knyttet til lederrollen utvikler seg til å bli en del av individets selvbylde fordi individet tar til seg rollens egenskaper og holdninger (DeRue & Ashford, 2010). Dette er det minst komplekse og vanligste perspektivet på lederidentitet. I følge dette perspektivet er ledelse noe en person har

i seg. Lederevnen blir med andre ord ikke påvirket av det sosiale, men er en «medfødt» egenskap. Lederne blir kilden til ledelse og tilhengerne er mottakerne. Den utøvende ledelse blir sett på som et uttrykk for lederens personlige egenskaper eller kvaliteter (Day & Harrison, 2007; DeRue, Ashford & Cotton, 2009).

Lederen vil ved å se hva den typiske lederidentiteten er, prøve å inkorporere dette i sitt eget selvbilde. Dette vil skape en naturlig fremtoning som leder fordi lederidentiteten blir en del av den enkeltes selvbilde. Dersom lederens selvbilde går overens med hva vedkommende anser for å være en leder vil vedkommende ha oppfylt dette nivået. Det er viktig at lederen ser på seg selv som en leder for å kunne gjøre en god lederjobb.

Det relasjonelle:

Relasjonell anerkjennelse oppstår når flere individer i samme situasjon har lik oppfattelse av situasjonen og rollene som befinner seg i den. Individets identitet er ofte knyttet til flere ulike roller og enkelte roller er gjensidig relatert (foreldre/barn, leder/tilhenger). I slike situasjoner anerkjenner alle individene rollefordelingen. Ledelse er ikke noe en leder automatisk har, men det uttrykker et anerkjent forhold mellom individene i samme sosiale setting. Lederen bruker sin posisjon til å påvirke og engasjere tilhengerne (Brewer & Gardner, 1996). På samme måte skjer tildelingen av medarbeiderrollen. Det faktum at rollen er tildelt og ikke tatt hevd på av individet selv gjør at identiteten blir styrket. Denne anerkjennelsen tilsvarer ikke nødvendigvis den rolletildelingen som er gitt innad i organisasjonen (DeRue & Ashford, 2010).

På dette nivået handler det om at individene i samme kontekst har lik oppfattelse av hvem som har hvilke posisjoner. Det betyr at lederen ser på seg selv og blir sett på av andre som leder. Ansatte som ikke anser lederen som en leder vil svekke lederens påvirkningsevne dramatisk og det vil over tid ikke være mulig for lederen å fortsette i sin stilling.

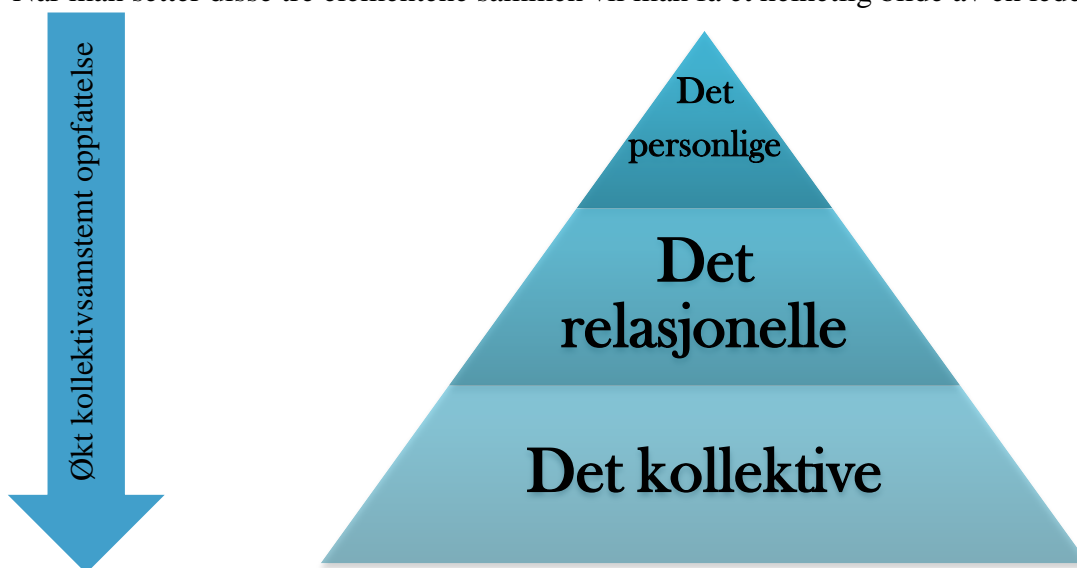
Det kollektive:

Kollektiv tilslutning oppstår når ledelse er et resultat av at de ansatte er samstemte i tanker og handlinger. En slik tilslutning handler om å bli sett på som en del av en spesifikk sosial gruppe (ledere) i et større sosialt miljø (Brewer & Gardner, 1996). Jo mer et individ kollektivt blir sett på som å tilhøre gruppen ledere, dess sterkere og mer stabil vil identiteten bli hos individet. Selv om en person er utpekt som leder er det det kollektive samarbeidet som

bestemmer hvem som leder organisasjonen. Ledelse blir en del av et kollektivt system framfor et individs påvirkning på sine tilhengere (Day & Harrison, 2007; Brewer & Gardner, 1996). Den kollektive tilslutningen kan komme fra andre individer eller fra en bredere sosial kontekst. Med en bredere sosial kontekst menes at et individ ikke nødvendigvis oppfatter seg selv som en leder eller for å ha en lederposisjon, men arbeidskollegaene til den enkelte kan slutte seg til individet som om han var en leder.

For at en leder skal nå opp til dette nivået må alle i et sosialt miljø tillegge samme person en lederrolle. Det holder ikke at de ansatte på en avdeling oppfatter vedkommende som leder, hele bedriften må ha tilsvarende oppfattelse. For et internasjonalt selskap vil det ikke være tilstrekkelig at en leder har enstemmig støtte bare blant ansatte på samme kontor. Hele selskapet må se på vedkommende som en leder. I Microsoft så alle som jobbet i bedriften på Bill Gates som sin leder. Den samme tilslutningen hadde også Steve Jobs i Apple. Ledere som har en kollektiv tilslutning blir også av utenforstående sett på som ledere. Deres lederidentitet vil dermed ytterligere forsterkes av at også utenforstående betrakter dem som en leder.

Når man setter disse tre elementene sammen vil man få et helhetlig bilde av en lederidentitet.



Figur 3 Lederidentitetens tre nivåer og samstemt oppfattelse

Ledelse involverer engasjement fra flere personer i en gjensidig påvirkningsprosess. Denne prosessen vil konstruere en lederidentitet. For at dette skal være vellykket er det nødvendig å bli integrert som leder på tvers av de tre nivåene (DeRue & Ashford, 2010). En leder som har

utviklet sin identitet igjennom et individuelt, relasjonelt og kollektivt perspektiv vil ha mulighet til å dra nytte av alle disse identitetsnivåene alt etter hvilket problem lederen står ovenfor. Med erfaring vil lederen utvikle en større forståelse for ledelse. Gitt de omstendighetene som er beskrevet ovenfor vil en leder som definerer sitt selv bilde ut ifra en kollektiv identitet være i stand til å handle på et lavere nivå når situasjonen krever dette. Derimot vil en som definerer ledelse på et individuelt nivå ikke være i stand til å se problemer i et kollektivt perspektiv. En leder med en kompleks identitet har tilgang til flere nivåer i sin kunnskapsbase og kan trekke fram nødvendig kunnskap i den situasjonen som oppstår.

Day & Harrison (2007) ser på lederens identitetsutvikling som en prosess gjennom flere stadier. En leder med en godt utviklet lederidentitet vil i større grad sette gruppens velferd foran personlige forhold. En leder i en organisasjon som oppnår suksess vil få økt selvtillit og utvikler sitt selv bilde positivt fordi organisasjonens resultater ofte krediteres lederen. En utvikling av en kollektiv identitet skaper større motivasjon og emosjonell tilknytning hos de ansatte. Ved å innføre høye forventninger og selvtillit i denne kollektive identiteten vil de ansatte jobbe for høyere standarder. En kollektiv identitet vil også føre til en større moralsk forankring.

Medarbeidere kan ha ulik oppfatning av hvilke egenskaper og kvaliteter en person med lederidentitet har. De ulike oppfatningene påvirker både lederutvikling og lederidentiteten (Day & Harrison, 2007). Har lederen en kollektiv tilslutning, vil han sammen med sine medarbeidere utvikle en sterk lederidentitet.

### **3.3 Faktorer som former lederidentiteten**

Lederidentiteten er under kontinuerlig utvikling. Den formes i hovedsak av to aktører: lederen selv og lederens medarbeidere. Hvordan de prøver å påvirke lederidentiteten har utgangspunkt i den enkeltes erfaringer, preferanser osv. Omgivelsene kan også være en viktig faktor for hvordan de ønsker at deres leder skal framstå. Det er med andre ord alt internt i oss selv og eksternt i omgivelsene som har betydning for hvordan en ønsker at lederen skal være. I dette kapitlet vil jeg gi en nærmere forklaring på hvordan lederidentiteten påvirkes av samspillet mellom leder og medarbeider. For å gjøre dette har jeg valgt meg ut ulike faktorer som kan være avgjørende i slike tilfeller. Jeg tar utgangspunkt i faktorer som er med å forme



preferanser og ønsker, og ser på hvordan dette kommer til uttrykk gjennom det de ansatte i en bedrift sier og gjør.

En lederidentitet er en oppfattelse av en enkelt persons som utvikling over tid. Hvem som og hvordan man blir sett på som en leder kan avhenge av flere faktorer. Hva gjør at vi oppfatter enkelte som ledere og andre som tilhengere? En persons egenskaper og kvaliteter er grunnlaget for lederens identitet. Jeg har valgt å se nærmere på ulike måter lederidentitet utvikles, tas hevd på eller blir tildelt en person. Hvilke forhold har betydning for den som tar hevd på og den som tildeler en slik identitet. DeRue og Ashford (2010) hevder at det ikke bare er vårt selvbilde som skaper leder- og medarbeideridentiteter men også sosiale faktorer spiller inn. Relasjonen mellom leder og medarbeider er et dynamisk forhold som hele tiden utvikler og tilpasser seg hverandre. Om identiteter er noe som skapes i en sosial setting og leder- og tilhengeridentiteter i utgangspunktet er tilgjengelig for alle, er det viktig å forstå hvilke faktorer som gjør noen til ledere og andre til tilhengere. Tar vi utgangspunkt i sosial interaksjon er identitetsarbeid «mennesker som jobber med å forme, reparere, opprettholde, styrke eller revidere» sin identitet (Svenningsson & Alvesson, 2003, s. 1165).

Med utgangspunkt i den teori jeg har lest om utvikling av lederidentitet har jeg identifisert 4 hovedgrupper av faktorer som kan ha betydning for utformingen av lederens identitet. Dette er:

1. Organisasjonsidentitet
2. Tildele eller ta hevd på en identitet
3. Personlige egenskaper, behov og preferanser
4. Motivasjon hos den enkelte

Disse vil jeg beskrive nærmere i de følgende avsnittene. I dag ser det ut til at det er disse faktorene som får størst oppmerksomhet blant forskerne. Jeg har valgt å undersøke lederens identitetsutvikling i et profesjonsyrke fordi denne yrkesgruppen i mange tilfeller har andre krav til sin leder. Blant annet kan ønsket om stor grad av selvstyring være en utfordring for ledere i slike yrkesgrupper (Irgens E. , 2007). Samtidig som profesjonsyrket fungerer som konteksten i denne undersøkelsen er det også en faktor som påvirker lederidentiteten i stor grad. Jeg har valgt å gi en grundig beskrivelse av profesjonelle yrkesutøvere slik at leseren er klar over hvordan den ansattes bakgrunn og tilhørighet påvirker hvordan vedkommende tenker og handler.

### 3.3.1 Organisasjonsidentitet

Identitetsarbeid oppstår i sprikende, sosiale kontekster fordi identiteten er ustabil. Så lenge konteksten er stabil vil også identiteten være stabil (Svenningsson & Alvesson, 2003). En stabil identitet er lite sannsynlig i en organisasjon fordi den mottar impulser utenifra og er under konstant utvikling. Svenningsson og Alvesson (2003) hevder at organisasjonens oppbygning har betydning for identiteten vår, samtidig som identiteten har mye å si for organisasjonsprosessen. For eksempel vil en desentralisering av beslutningsmyndighet ut til de ansatte gi lederen en «vaktmesterrolle», som tilrettelegger for de ansatte, fremfor å ta avgjørelser og tilsvarende typiske lederoppgaver (Bellou, 2011). En slik desentralisering forekommer ofte i profesjonsbaserte organisasjoner hvor nettopp en av faktorene for at de ansatte skal kunne gjennomføre sine oppgaver er at bedriften har en desentralisert beslutningsmyndighet (Busch, 2012). Dette kan føre til en identitetskamp hvor lederen prøver å motarbeide identitetsendringen, men på grunn av organisasjonsstrukturen påtar han seg oppgaver som gjør at de ansatte tillegger lederen en annen identitet enn den klassiske lederidentiteten. Svenningsson og Alvesson (2003) hevder at det er en overlappende sammenheng mellom en persons eller en gruppes identitet og organisasjonens identitet. Organisasjonsidentitet formes og utvikles av kulturen som igjen formes av organisasjonens medlemmer (Ravasi & Schultz, 2006). I organisasjoner med profesjonelle vil deres identitet påvirke organisasjonens identitetsutvikling. Profesjonsidentitet er på lik linje med andre former for identitet en kontinuerlig prosess med tolkning og retolkning av erfaringer. Identitetsutvikling er en læringsprosess hvor man sammenligner hvem man er i dag, med hvem man ønsker å være i morgen. Profesjonsidentiteten innbefatter både person og kontekst. Personen vil alltid være en avgjørende faktor for hvordan man handler og det er derfor alltid en viss forskjell på jeg- og vi- identiteten. Selv om alle er selvstendige individer tilhører de et fellesskap og danner på den måten en felles identitet (Busch, 2012). Dette vil i neste omgang påvirke organisasjonens identitet og struktur. Profesjoner ønsker for eksempel stor grad av desentralisert beslutningsmyndighet og er derfor med å påvirke organisasjonsstrukturen, ledelsesoppgavene og ledelsesidentiteten.

En organisasjonsidentitet som ikke stemmer overens med lederidentiteten slik lederen hadde sett den for seg, vil ofte føre til en intern konflikt hos lederen. Skal lederen tilpasse seg organisasjonen eller holde fast ved sin egen identitet? I de neste to kapitlene (3.3.1.1. og

3.3.1.2.) vil jeg gå nærmere inn på profesjonsidentitet og delt ledelse. Dette er to faktorer som vil påvirke en organisasjons identitet og dermed også lederidentiteten. Profesjonelles egenskaper og ferdigheter påvirker de ansattes identitet som igjen påvirker organisasjonsidentiteten. Delt ledelse flater ut en hierarkisk struktur og sprer makten ut i bedriften noe som også vil være av betydning for hvordan organisasjonens identitet utvikles.

### **3.3.1.1. Profesjonsidentitet**

Det å kunne presentere seg selv som en profesjonell har blitt et økt ønske blant ansatte. Det gir status og en rolle i samfunnet som for mange har vært avgjørende i valg av yrke. Dette medfører et økende press på ønsket om å betrakte et yrke som en profesjon (Wilensky, 1964). Ser samfunnet positivt på deg som person vil du også med stor sannsynlighet se positivt på deg selv. Yrker med profesjonstittel vil derfor være ettertraktet og de får muligheten til å velge blant de beste (Brewer & Gardner, 1996). I dette kapitlet vil jeg forklare hva en profesjon er, hva som kreves for at et yrke skal bli betraktet som en profesjon og hvordan profesjoner skiller seg fra andre yrker.

En profesjon er et yrke hvor yrkesutøveren (den profesjonelle) kontrollerer rekruttering, trening av rekrutter og hvordan oppgavene skal utføres (Freidson, 1989). Med det mener Freidson (1989) at det er de profesjonelle som lærer bort gjennom undervisning av faget og de er dermed delaktige i opplæringen av nye rekrutter. De påvirker hvem som får rett til å utføre yrket i ettertid. De profesjonelle er ofte selvstendige og ønsker mest mulig desentralisert makt. Dette skaper ofte utfordringer for ledere når makten ikke lengre sitter sentralt i organisasjonen (Irgens E. , 2007). De profesjonelle vil helst lede seg selv (Busch, 2012). Med denne holdningen til sin egen posisjon i organisasjonen vil de ansatte i mindre grad se lederkvaliteter og egenskaper hos andre enn seg selv. Desentralisert makt kan også føre til at det oppstår segmenter som utvikler sine egne kulturer, regler og formelle assosiasjoner som skiller seg fra profesjonen som helhet. Dette skaper en profesjon i profesjonen. Segmentene har ulike interesser og involveringsgrad med andre yrker (Sanders & Harrison, 2008).

En organisasjon med profesjonelle, eller kunnskapsmedarbeidere, kjennetegnes ved at den består av ressurssterke, selvstendige og selvgående mennesker (Irgens E. , 2007).

Kunnskapssterke medarbeidere liker ikke i for stor grad å bli styrt, men klager også om ledelsen er fraværene. Det stilles store krav til den som skal være leder og samtidig sørge for

de ansattes utvikling (Alvesson & Svenningsson, 2003). Det som skiller profesjonelle fra andre yrkesutøvere er koblingen mellom kunnskap og stilling. Som profesjonell har du en fordypning innen et fagfelt og utvikler en ekspertise på dette området. For at et yrke skal være av profesjonell karakter må det være umulig å formalisere kunnskapen, dvs at det ikke kan lages et sett med regler for hvordan oppgaven skal utføres (Busch, 2012). Profesjonelle utfører arbeid som krever utøvelse av skjønn. Det stilles krav om formelt organisert teoretisk eller abstrakt kunnskap. Denne type kunnskap får den profesjonelle gjennom teoretisk kunnskap. Med det menes at utdannelsen finner sted i en institusjon for høyere utdanning med lite praktisk opplæring. Materiell kunnskap og ferdigheter tilegnes når man kommer ut i arbeidslivet (Freidson, 1989; Abbott, 1988). Eksempler på slike yrker er lege, veterinær, psykolog og politibetjent.

I og med at de profesjonelle tar del i utdannelsen av studenter innen sin profesjon vil det gi dem muligheten til å regulere hvem, og hvor mange som får tilegnet seg denne spesifikke kunnskapen. Profesjonene skaper seg et monopol. Dette forsvarer de med å trekke fram viktigheten ved deres arbeid og i hvilken grad det kan påvirke sivilisasjonen, den politiske økonomien og hvert enkelt individ. Kunnskapen ansees for å være så kompleks at den er umulig for lekfolk å benytte uten veiledning eller utdanning innen faget. Ved rekruttering vil de som besitter de riktige kvalitetene samt ikke vil misbruke sitt privilegium få muligheten til å utøve profesjonen. I et slikt yrke er det viktig at de etiske standardene og holdningene vedlikeholdes fordi de profesjonelle ofte er gitt stor «makt» (Freidson, 1989; Tolbert, 1990).

Profesjoner står hele tiden i fare for å bli kopiert dersom de ikke er under kontinuerlig utvikling. En utvikling får vi dersom det er ulikheter innad i profesjonen som skaper diskusjoner og ønske om forbedring over tid. Utviklingen kan gå i ulike retninger. Oppgavene kan bli rutine og falle fra eller de kan videreutvikles til å bli kjernen i en profesjon (Tolbert, 1990). Ønsket om at et yrke skal bli ansett som en profesjon er i det moderne samfunnet ansett for å gi høy prestisje (Wilensky, 1964).

For at et yrke skal kunne kalles en profesjon er det fem krav som ideelt sett må være oppfylt.

1. Profesjonen representerer en spesialisert kompetanse
2. Profesjonen har eksklusiv kontroll over et avgrenset fagfelt
3. Profesjonen står i en beskyttet situasjon i arbeidsmarkedet
4. Profesjonen bygger på et spesifikt høyere studium
5. Profesjonen bygger på en ideologi med fokus på kvalitet (Busch, 2012, s. 14)

Profesjonelle medarbeidere er sterkt preget av profesjonen de tilhører. Fellesskapet bygger på en felles utdanning, kultur og identitet. En organisasjon med profesjoner karakteriseres ved å ha hovedfokus på tjenesteproduksjon, har stor grad av desentralisering og spesialisering og organisasjonen styres igjennom formelle krav til de ansattes kvalifikasjoner. De ansatte har med andre ord et stort handlingsrom med tanke på at beslutningsmyndigheten er desentralisert ned i organisasjonen. Lambert hevder at det er viktig at ikke bare lederen styrer organisasjonen, men at medarbeiderne også har evne til å styre sitt arbeid. Hun påpeker at en profesjonsbasert organisasjon ikke kan skape gode resultater om makten sitter hos den enkelte leder. De bør satse på delt lederskap (Lambert, 2002). Det er viktig å ha innsikt i de profesjonelles verdier og det vil alltid være en ekstra utfordring å lede en kunnskapsrik organisasjon uten å ha samme bakgrunn som sine medarbeidere (Busch, 2012). På grunn av dette blir lederen ofte rekruttert internt og medarbeiderne har i mange tilfeller allerede opparbeidet seg en oppfatning av lederen før han eller hun trer inn i lederrollen.

Teorien rundt profesjoner fokuserer spesielt på at de profesjonelle har egenskaper som gjør de selvstendige, selvgående og ressurssterke. De stiller store krav til seg selv og dermed også til lederen. Profesjonelle ønsker mulighet til å utvikle seg og kunne styre seg selv. De høye kravene som stilles til lederen vil medføre at det er den med mest erfaring, lengst ansiennitet og størst kunnskap som er leder for bedriften. Fra dette ståstedet er det interessant å se på hvordan en profesjonell sitt behov for egen utvikling legger føringer for identitetstildelingen.

Hvor sannsynlig er det at en ekstern rekrutteres til leder? Lederrollen krever inngående kjennskap til den enkelte profesjonen. Hvordan påvirker dette rekrutteringen av nye ledere? Vil lederen alltid være rekruttert internt og ha stor autoritet blant sine medarbeidere? Er en eventuell skepsis til ekstern rekruttering knyttet til ønske om å beskytte sin egen profesjon? Dette er spørsmål jeg forventer å få svar på i oppgaven.

### 3.3.1.2. Delt ledelse

Som et resultat av de profesjonelles ønske om desentralisert makt kan organisasjoner velge å fjerne hierarkiet til fordel for en mer teambasert struktur (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009; Pearce, 2007). Organisasjoner med profesjoner avhenger av nødvendige, frivillige tilskudd fra dyktige profesjonelle. Profesjonelle kan holde tilbake sin kunnskap og ta den med seg dersom de forlater organisasjonen. Det er derfor viktig at de ansatte i slike organisasjoner føler seg knyttet til resultatene som skapes, at de verdsettes og at det er tilrettelagt for deres utvikling (Pearce, 2007). Organisasjoner med delt ledelse distribuerer ledelsesrollen blant sine ansatte (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009). Ledelsesformen er basert på input, prosesser og resultater i teamet.

Årsaken til at delt lederansvar kan benyttes i profesjonsbaserte organisasjoner er at de ansatte i stor grad er motivert til å skape gode resultater. De vil derfor alltid prøve å ta de riktige valgene for bedriften i beslutningssituasjoner (Pearce, 2007). I grupper som viser gode resultater og yter på et høyt nivå går det ofte igjen at ansvar og ledelse delegeres blant gruppe-medlemmene. Dette fører til at de med relevante egenskaper, evner og riktig kunnskap bidrar til å finne løsninger i den enkelte situasjonen. Resten av gruppa benytter dette til å løse oppgaven. Delt ledelse forutsetter at de ansatte kan se og vurdere hvilken type ledelse det er behov for i en gitt situasjon, hvilke medlemmer som har denne egenskapen og en enighet om hvordan ledelse skal fordeles i gruppen (Perry, Pearce, & Sims, 1999). I vertikal ledelse bygges det kun på erfaring fra den enkelte lederen, mens i delt ledelse tar man i bruk kunnskapen fra hele kollektivet. Samarbeidet mellom deltakerne i gruppen gir et variert og sterkt beslutningsgrunnlag som igjen gir bedre resultater og økt konkurransedyktighet (Pearce, 2007; Pearce & Manz, 2005). Engasjerte ansatte vil føle seg bedre ivaretatt og hørt i slike organisasjoner.

Delt lederskap oppstår i organisasjoner hvor de ansatte arbeider i team. I slike situasjoner vil en delegering av lederoppgaver lette lederens jobb og effektivisere driften når man unngår for mange ledd i informasjonsutvekslingen. Delt ledelse gjør at de ansatte i større grad motiverer hverandre, gir tilbakemeldinger og kan styre sine aktiviteter. Profesjonelle har ofte høy kompetanse og besitter den nødvendige kunnskap, egenskaper og evne til å lede seg selv. Det å kunne utnytte denne kompetansen vil med stor sannsynlighet gi bedre resultater enn om man skal støtte seg på en enkelt leder. Delt ledelse er avhengig av konsensus i gruppen. Alle må være enige for at det skal gi gode resultater. Det tar derfor lengre tid å gjennomføre

beslutninger. Derimot vil implementeringen av besluttede vedtak gå fortere fordi alle har et eierskap til avgjørelsen (Perry, Pearce, & Sims, 1999).

Dersom delt ledelse skal være vellykket for bedriften er man avhengig av at enkelte faktorer er på plass. De ansatte må føle en sterk tilhørighet til organisasjonen slik at deres innsats i oppgavene gir gode resultater. I tillegg må de ansatte ha god nok kreativitet til å finne løsninger på problemer, stor nok selvstendighet til å stole på sine egne valg og kompleksiteten må være av en slik grad at det ville vært vanskelig for en enkelt leder å ha oversikt (Pearce & Manz, 2005). Pearce og Manz (2005) hevder med det at økt kompleksitet i en organisasjon vil kreve delt lederskap fordi en person ikke alene kan ha ekspertise på alle kunnskapsområdene som kreves for å ta de riktige valgene.

Delt ledelse er for en profesjonsbasert organisasjon et nyttig verktøy for å skape engasjement blant de ansatte. Medarbeiderne involverer seg i større grad når de får påvirkningskraft og blir delaktige. Medbestemmelsen skaper større tilknytning til resultatene og ønsket om gode prestasjoner blir større. Selv om bedriften har en hovedleder, forventer profesjonelle at de blir tillagt tilstrekkelig med ansvar som tilsvarer deres kvalifikasjoner. Hvordan påvirkes de ansattes forming og tildeling av lederidentitet av at de blir inkludert i beslutninger og har frihet til å utøve og utvikle sin profesjon? Hvordan løser ledere i profesjonsbaserte organisasjoner de ansattes behov for egenstyring og hvordan vil mangel på delt ledelse svekke bedriften?

### **3.3.2. Forming av lederidentitet gjennom kommunikasjon og handlinger**

Identitetsbygging oppstår når et individ ønsker å ta hevd på en oppfattelse av seg selv (et selvbilde) og individene i den sosiale konteksten bekrefter denne oppfattelsen. På denne måten blir leder- og tilhengerrollene sosialt forankret og danner grunnlaget for relasjonen mellom leder og tilhenger. Lederrollen kan også tildeles av omgivelsene til en bestemt person. Omgivelsene ser på enkelte som naturlige ledere og vil derfor automatisk behandle disse som ledere (DeRue & Ashford, 2010). Denne rolletildelingen innen en sosial gruppe er ikke «skrevet i stein», men er hele tiden avhengig av kontinuerlig bekreftelse fra individene i gruppen. Dersom denne oppfattelsen av individene endrer seg vil også rolletildelingen endre seg over tid (Svenningsson & Alvesson, 2003).



Proessen rundt det å ta hevd på og tildele roller blir et slags taktikkspill som utspiller seg over to ulike dimensjoner: verbal/ikke-verbal kommunikasjon og direkte/indirekte handlinger. Verbal og ikke-verbal kommunikasjon kan være utsagn eller handlinger som plasserer den enkelte i en bestemt rolle. Ikke-verbal kommunikasjon kan for eksempel være å sette seg på enden av møtebordet eller ta ordet i store forsamlinger. Dette er direkte handlinger, men man kan også indirekte ta hevd på lederrollen ved å bygge opp relasjonelle bånd med andre ledere. Assosieres man med å være en del av ledergruppen vil man også ofte bli tillagt den identiteten som er felles for medlemmene i gruppen. Den kollektive identiteten. Om man derimot ønsker å være i bakgrunnen som en del av tilhengergruppen kan man gi uttrykk for det ved å aktivt unngå å ta initiativ og gjemme seg bort i mengden. Slike handlinger må ofte gjentas flere ganger, men de er essensielle for identitetsoppbyggingsprosessen. Over tid kan rollene endres ved at andre individer i gruppen tar hevd på eller tildeles en rolle som allerede er utdelt (DeRue & Ashford, 2010).

I hvilken grad blir signalene individer gir fanget opp og oppfattet på riktig måte av medarbeiderne? Har de noen effekt? Om slike signaler vil skape identiteter er det et verktøy ledelsessøkende personer kan benytte seg av for å oppnå støtte hos sine medarbeidere. I organisasjoner med profesjoner hvor rekruttering av ledere i stor grad skjer internt, kan en slik måte å framstille seg selv på være avgjørende for om man får tildelt en lederstilling eller ikke.

Denne prosessen med gjensidig påvirkning mellom medarbeidere vil over tid gi en avviksfosterkende spiral. Med det menes at et avvik i en variabel vil påvirke en annen variabel tilsvarende det første avviket som igjen påvirker den første variabelen. Denne spiralen kan være positiv eller negativ. En positiv spiral kan oppstå når et individ får støtte for sitt ønske om å være leder. Om en leder ønsker å bli oppfattet som streng vil han sende ut signaler som underbygger dette. De ansatte vil dermed oppfatte disse signalene og bekrefte eller avkrefte om det stemmer. Om det bekreftes vil lederen få ønsket respons og underbygge dette i senere handlinger. Synes de ansatte derimot at han ikke er streng blir spiralen negativ og lederen må avgjøre om han ønsker å godta de ansattes tilbakemelding eller om han skal prøve å endre sine medarbeideres inntrykk. Det samme er tilfelle for individet som ønsker å bli leder. Utsendelsen av signaler som skal assosieres til ledelse blir bekreftet eller avkreftet av medarbeiderne. Dersom medarbeiderne støtter dette ønsket vil ønsket bli sterkere fordi flere begynner å anse personen som en leder. Personen vil da sende ut et enda sterkere ønske

og det utvikler seg til å bli en positivt forsterkende spiral. Motsatt vil man slutte å etterspørre en identitet dersom man ikke får noen støtte i gruppen (DeRue & Ashford, 2010).

Prosessen med å ta hevd på eller bli tildelt lederidentitet vil fremme gjensidige ønsker og tildelinger når de er entydige, troverdige og synlige i en større sosial kontekst. DeRue og Ashford (2010) mener at en lederidentitet vil komme tydeligere og mer troverdig fram dersom et individ blir utpekt som leder ved valg. Denne prosessen gir et resultat som flertallet er enige om. Troverdigheten eller kredibiliteten i slike situasjoner avhenger også av hvem som utnevner lederen. Et kunnskapssterkt styre har langt større gjennomslagskraft enn en tilfeldig utvalgt gruppe. Det er viktig at ønsker og tildelinger av identiteter framstilles på en klar og entydig måte for at de ikke skal bli tolket feil (DeRue & Ashford, 2010).

Hvilken identitet hver enkelt i en organisasjon tar på seg gjentar seg ofte gjennom hele yrkeskarrieren. Har man tidligere vært i lederstillinger, vil man mest sannsynlig også være i lederstillinger i framtiden (Turner, 1978). Hvilken rolle vi tar på oss kan være både bevisst og ubevisst. Så lenge omgivelsene ikke forandrer seg nevneverdig kan responsen bli automatisk. Den enkelte trer med andre ord naturlig inn i rollen (Ouellette & Wood, 1998). I de fleste tilfeller vil de individene som sitter i autoritære stillinger ta hevd på og få tildelt lederidentitet av andre. Med andre ord følger rolleidentiteten med den enkelte stilling (DeRue & Ashford, 2010). Dette betyr at en medarbeider over natten kan bli oppfattet som en helt annen person. Slike store endringer kan gi indre konflikter fordi lederens selvilde ikke nødvendigvis endrer seg like fort. Denne konflikten vil være tilstede til selvbildet har tilpasset seg omgivelsenes oppfattelse av vedkommende. Ved intern rekruttering skjer dette oftere fordi medarbeiderne har en eksisterende oppfattelse av personen før han blir leder. I profesjonelle organisasjoner er denne endringen av identitetsoppfattelsen interessant fordi den interne rekrutteringen ofte skaper plutselige endringer i hvordan enkelte blir oppfattet både når de blir ledere og når de går fra en lederposisjon og tilbake til å bli medarbeider igjen.

I teorien om det å tildele og ta hevd på lederidentitet er det spesielt lederens egen mulighet til å påvirke medarbeidernes tildeling av lederidentiteten som er sentral. Bevisst og ubevisst handling og kommunikasjon vil være avgjørende for hvem i bedriften som tildeles lederidentitet. Den enkeltes stilling i en bedrift har mye å si for hvilken identitet vedkommende blir tildelt. En som ikke er leder ut ifra stillingstittel må jobbe hardere for å bli ansett for å være leder enn en som allerede er det. Hvordan benytter ledere i profesjonsbaserte

organisasjoner denne muligheten til å styrke sin lederidentitet? Hvordan oppfatter medarbeideren lederens bruk av slike virkemidler? Er dette gode hjelpemidler dersom det blir brukt mer bevisst?

### 3.3.3. Egenskaper

Hva legger den ansatte vekt på når vedkommende skal tillegge noen en lederidentitet? Hvilke egenskaper må være tilstede for at man skal bli ansett for å ha en lederidentitet? Bellou (2011) hevder at de ansatte skaper seg et bilde av hvilke egenskaper en leder bør ha og bruker disse som mal når de skal avgjøre om den enkelte har en lederidentitet eller ikke. Dersom lederen ikke oppfyller disse kriteriene eller har egenskaper som antas for å være uegnet hos en leder, vil man heller ikke bli vurdert som skikket til å være leder (Bellou, 2011). Karakteristikk ved de ansatte som påvirker etterspurte egenskaper er kjønn, personlige egenskaper og den enkeltes behov for måloppnåelse.

Tilhengere av ulikt kjønn har ulike preferanser ved valg av leder. Disse preferansene oppstår allerede i barndommen på grunn av kjønnsstilpasset oppdragelse. Holdningene henger ved gjennom hele livet og danner grunnlaget for hvilke egenskaper medarbeiderne ser etter hos en leder. Tilhengerens egenskaper som er blitt til gjennom egne erfaringer og utdanning, påvirker i tillegg hvilke egenskaper de ønsker hos en leder.

Behovet for måloppnåelse er også viktig. En tilhenger som fokuserer på sin karriere og ønsker videreutvikling vil kreve at lederen legger til rette for dette ved å stimulere til videreutvikling (Bellou, 2011). Slike krav oppstår særlig hos profesjonelle fordi deres egen karriere er viktig.

Dersom den som innehar lederidentiteten i en organisasjon sitter med de egenskaper en medarbeider verdsetter, påvirker dette tilhengers holdning til arbeidsplassen positivt. Tilhengerne får en større tilknytning til organisasjonen, større jobbtilfredshet og det vil engasjere til positiv adferd (Bellou, 2011). Medarbeidere trekker i større grad mot ledere som er fra samme sosiale gruppe eller en gruppe som medarbeideren ønsker å være en del av (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009). Er det for eksempel et godt forhold mellom leder og tilhenger vil dette påvirke oppfattelsen av lederen positivt og det er mer naturlig for medarbeideren å se på sin leder som egnet for stillingen. Medarbeidernes ulike meninger om hva som er viktig hos en leder kan skape ulik oppfattelse rundt hvem som er den naturlige lederen i en sosial kontekst (Alvesson & Svenningsson, 2003).

En medarbeider ønsker som oftest at lederen skal ha de samme egenskaper som en selv. En profesjonell stiller høye krav til sin leder fordi vedkommende stiller høye krav til seg selv. Oppfylles den profesjonelles preferanser, vil det styrke lederidentiteten samt den ansattes tilknytning til arbeidsplassen. En leder uten de riktige egenskapene kan møte stor motstand hos sine ansatte. Hvordan vil en leder uten profesjonsbakgrunn kunne passe inn i en profesjonsbasert organisasjon? Er det mulig for en utenifra å komme inn i en slik bedrift og styre? Vil en medarbeider med sterk tilknytning til lederen også støtte lederen fult ut?

### 3.3.4. Motivasjon

Hva avgjør om vi ønsker å bli oppfattet med en leder- eller tilhengeridentitet? DeRue og Ashford (2010:638-639) trekker frem tre faktorer de hevder er avgjørende i dette valget:

1. Underforståtte teorier om ledelse som refererer til hva individer tror er avgjørende for at en leder skal være effektiv
2. Den motiverende risikoen og belønningen som forbindes med å gjøre krav på og tilby leder- og tilhengeridentitet
3. Institusjonell struktur som kan pålegge leder- og tilhengeridentiteter i gruppesettinger.

Faktorene er ikke fullstendige men gir et generelt uttrykk for hvordan det å ta hevd på og tildele identitetsroller kan spenne seg fra en individuell oppfatning til den organisatoriske konteksten hvor lederidentiteten blir til. Ser den enkelte stort samsvar mellom sine egenskaper og den underforståtte lederidentitet, vil han i større grad ta hevd på rollen som leder. Det samme gjelder for egenskaper den enkelte ser hos andre når vedkommende skal tildele slike identiteter. Motivasjonen til å ta på seg oppgaven som leder er også meget sentral i valget om hvilken identitet et individ ønsker å ha. Individer som for eksempel ønsker større effektivitet eller har behov for mye makt kan ha større motivasjon til å være leder enn de som ikke har slike behov (DeRue & Ashford, 2010).

Motivasjon behøver ikke være den eneste faktoren for at et individ ønsker å ta på seg lederrollen. Her kommer også risikofaktoren inn. Hvor stor er den oppfattede risiko ved å ta på seg en lederidentitet? Risikonivået vil være avgjørende for om individet tar hevd på lederidentiteten eller ønsker å gi den til andre. Risiko forbindes ofte med hvor sannsynlig det

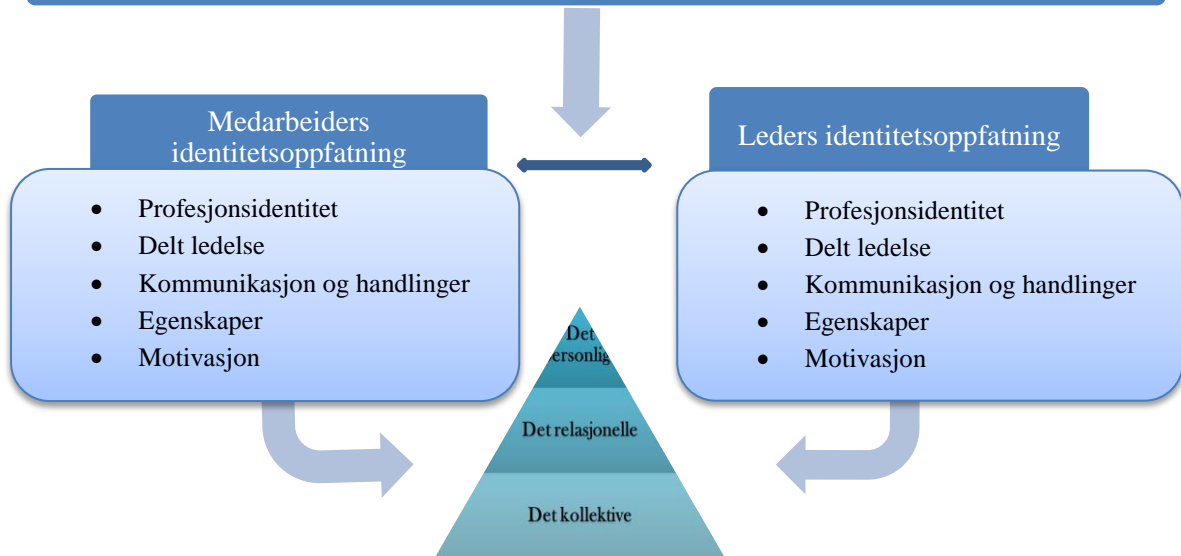
er at organisasjonen lykkes eller ikke. Organisasjonens suksess kobles i stor grad til lederen og det blir derfor avgjørende for hvor stor risiko et individ ønsker å pålegge seg selv om han tar på seg lederrollen eller ikke (Meindl, 1995). Usikkerhet rundt organisasjonen fører til at det oppleves som risikofylt å ta på seg lederansvaret. Skulle organisasjonen mislykkes er det enklere å bytte ut lederen enn å skifte ut alle som jobber i organisasjonen (Hollander E. , 1992). Meindl (1995) hevder at det er i slike omgivelser at den enkelte er spesielt motivert til å tildele andre lederidentiteten siden det er stor usikkerhet forbundet med rollen.

Motivasjonen til å ta på seg en lederidentitet avhenger av forholdet mellom risiko og belønning. I en bedrift med høy risiko vil derfor belønningen være viktigere enn i en med lav risiko. Er risikoen høy mens belønningen ikke dekker risikonivået, vil det være færre som ønsker å være leder. Hvordan vil risiko og belønning påvirke lederens ønske om å ta ansvar? Hvordan vil medarbeidere forholde seg til lederrollen om oppfattet risiko anses for å være høy? I bedrifter hvor risikoen antas for å være høy vil lederen kanskje lettere få støtte hos sine medarbeidere fordi ingen andre ønsker å ta på seg ansvaret?

Lederidentiteten i en organisasjon hvor de ansatte tilhører et profesjonsbasert yrke kan, som vi har sett, bli påvirket på ulike måter avhengig av situasjon og hvilken sosial setting man er i. Om vi trekker fram lederidentitetens tre konstruksjonsnivåer, det personlige, det relasjonelle og det kollektive, kan alle formene for identitetsutvikling som jeg har beskrevet ovenfor, plasseres på et av nivåene. Dette gir mening og sammenheng mellom prosesser i identitetsutviklingen.

### 3.4 Oppsummering teori

*Hvordan formes lederidentitet, i et gjensidig samspill mellom leder og medarbeider, i en organisasjon med profesjoner?*



**Figur 4 Teoretisk forskningsmodell**

For at vi enklere skal kunne dra paralleller og se helheten i den teorien jeg har gjennomgått i dette kapitlet, har jeg utarbeidet en teoretisk forskningsmodell. Den viser hvordan lederidentiteten blir utviklet hos leder og tilhenger gjennom de tre konstruksjonsnivåene: det personlige, det relasjonelle og det kollektive. Aktørene i denne prosessen, lederen og tilhengeren, påvirker lederens identitet gjennom ulike faktorer som legger grunnlaget for deres ønske om hvordan en leder skal være. Om det finnes en perfekt leder, kan vi tenke oss at vedkommende oppfyller både lederen og tilhengeren sine krav og ønsker til en leder og at disse kravene samsvarer med hverandre. En slik enighet vil gi en sterk lederidentitet og de ansatte vil være lettere å styre fordi de anser lederen som verdig sin stilling. Jo mindre tilslutning en leder har, jo vanskeligere vil det være å oppnå en kollektiv lederidentitet. Det er med andre ord viktig for lederen å forstå samspillet på dette nivået for å oppnå det kollektive. Gjennom økt bevisstgjøring hos lederen på hva som påvirker lederidentiteten kan vedkommende bruke dette til å oppnå økt oppslutning.



**Figur 5 Variabler som kan påvirke de ulike konstruksjonsnivåene**

På det første, det mest grunnleggende og kanskje viktigste nivået, det personlige, trekkes betydningen av individuelle internalisering fram for utviklingen av lederidentitet. Her finner vi faktorer som motivasjon, behov og selvbilde hos den som skal lede. DeRue & Ashford (2010) hevder at egenskaper og holdninger hos den enkelte har stor betydning for evnen og ønsket om å utvikle en lederidentitet. I tillegg må ønsket og behovet for å bli leder være tilstede. Når vi ser på behov i forbindelse med profesjoner kan vi tenke oss at behov for makt, frihet og fleksibilitet står sentralt. Profesjonelle har ofte et høyt kunnskapsnivå og vil aller helst være selvstyrende i mange situasjoner. Dette kan de løse ved å ta lederrollen i den gruppen eller avdelingen de er medlemmer i (Busch, 2012; Freidson, 1989; Tolbert, 1990). Enkelte blir sett på som naturlige ledere (Day & Harrison, 2007) uten at de yter noen ekstra innsats for å vinne sine medarbeideres støtte. Deres egenskaper og holdninger er i stor grad lik de egenskaper og holdninger som medarbeiderne forbinder med lederrollen.

Det andre nivået, det relasjonelle, har med relasjonell anerkjennelse. Det betyr at lederen og medarbeiderne må ha en tilnærmet lik oppfattelse av hvilke forventninger og krav det stilles til en leder (strukturen) (Bellou, 2011). Identitetsutviklingen kan også foregå i en prosess og derfor vil man i tillegg kunne påvirke gjennom kommunikasjon og handlinger (DeRue & Ashford, 2010). I slike situasjoner er lederen avhengig av at medarbeiderne legger merke til og tar til seg det lederen ønsker å kommunisere til sine medarbeidere. Skulle det lykkes, vil



rollen som leder tildeles den som ønsker å ta hevd på den. Lord og Hall (2005) påpeker at ledelse er sosialt skapt med utgangspunkt i lederens egenskaper og karakteristikk. Det ser vi tydelig på dette nivået. Profesjoner kan ha andre preferanser og krav til en leder enn man er vant til fra andre yrker. Busch (2012) trekker spesielt fram utfordringen med å holde på sin lederidentitet blant medarbeidere som ønsker å styre mest mulig selv. Kombinasjonen av at medarbeiderne ønsker ledelse og samtidig tilstrekkelig frihet til å ta egne avgjørelser og utfolde seg, er ifølge Irgens (2007) en av hovedårsakene til at det å skape seg en lederidentitet byr på utfordringer.

Det tredje og siste nivået, det kollektive, fokuserer på kollektiv tilslutning. Oppnår man kollektiv tilslutning har man skapt et miljø hvor ledelse blir sett på som et resultat av samstemthet hos de ansatte i tanker og handlinger (Brewer & Gardner, 1996). Det er spesielt på dette nivået at delt ledelse er sentralt og nærmest en forutsetning for å oppnå en slik enighet (Lambert, 2002; Pearce, 2007). I profesjoner er mye lagt til rette for å oppnå samstemthet. De profesjonelle har felles utdanning, kultur og yrkesidentitet og på den måten har de noe felles å samle seg rundt. Dette kan de ta utgangspunkt i ved avgjørelser (Lambert, 2002). Fellestrekkene kommer også til uttrykk igjennom organisasjonens identitet. Ifølge Svenningsson og Andersson (2003) er organisasjonsidentiteten utviklet gjennom de ansatte og kulturen i organisasjonen. På den måten er den med på å sette krav til lederen. Har lederidentiteten nådd dette nivået kan vi si at det er en felles forståelse for hvordan identiteten er og hvordan lederen skal opptre i den enkelte organisasjonen. Det er viktig å påpeke at ledere kan oppnå lederidentitet på et lavere nivå og gjøre det godt som leder. Det er heller ikke nødvendig å fullbyrde et nivå før man begynner på neste. Enkelte ledere ser kanskje ikke på seg selv som en leder men får tildelt rollen av sine medarbeidere og kommer derfor i en lederposisjon. Klarer lederen å utvikle sin identitet på tvers av de tre nivåene, vil det skape en større forståelse for oppgaven og økte muligheter til å løse problemene vedkommende skulle stå overfor (Day & Harrison, 2007).

I mine feltundersøkelser ønsker jeg å se om teori og praksis stemmer overens. Underveis i teorien har jeg utformet spørsmål som jeg legger til grunn når jeg skal utarbeide min intervjuguide. De vil også bli lagt til grunn i mine analyser for at jeg skal kunne svare på min problemstilling. For å besvare disse spørsmålene må jeg gjennomføre empiriske undersøkelser hvor jeg snakker med både ledere og medarbeidere. Det vil være interessant å se om de faktorene jeg har lagt vekt på i min teori også har betydning for lederidentiteten ute i bedrifter.

## 4. Metode

Innsamlingen av informasjon er et kritisk punkt under en undersøkelse. Her kan det oppstå mange feil om forskeren er uoppmerksom.

Hvordan informasjon skal samles inn avhenger av hva som undersøkes:

Skal det være mulig å generalisere resultatene?

Er det et ønske om å avdekke nye teorier eller fenomener?

Hvilken undersøkelsesmetode skal benyttes?

Det kan være små detaljer som gjør at det ene egner seg bedre enn det andre. Det må tas noen valg som kan ha stor betydning for hvilke resultater undersøkelsen vil gi.

I dette kapittelet beskriver jeg hvilken metodikk jeg har benyttet meg av og hvorfor. Jeg vil se på valg av forskningsdesign, datainnsamling, analyseprosessen og argumentere for kvaliteten i min undersøkelse.

### 4.1 Valg av problemstilling og forskningsdesign

Valg av problemstilling og forskningsdesign henger tett sammen. Problemstillingen utarbeides ut ifra hva vi ønsker å undersøke. Den skal gi leseren en ide om hva oppgaven handler om. Problemstillingen legger føringen for hvilket forskningsdesign som bør benyttes. Kan spørsmålet besvares gjennom en spørreundersøkelse eller er det intervju som egner seg best? I dette delkapittelet vil jeg begrunne mitt valg av problemstilling og forskningsdesign.

#### 4.1.1 Formål og problemstilling

*Formålet med oppgaven er å få økt kunnskap rundt de ansattes påvirkning på lederens identitetsutvikling. Tidligere undersøkelser indikerer at de ansatte ofte kan påvirke lederens identitetsutvikling i mye større grad enn vi kan oppfatte som tilskuere. Lederen må ha støtte hos sine medarbeidere om vedkommende skal kunne skape gode resultater (Erdogan, Kraimer, & Liden, 2004). Denne støtten forsvinner når de ansatte slutter å se på lederen som egnet til sin stilling (DeRue & Ashford, 2010). Resultatene jeg kommer fram til håper jeg kan være med å avdekke et område innen ledelse som per i dag ikke er blitt viet stor oppmerksomhet. Formålet med undersøkelsen blir derfor å kunne tilføre økt kunnskap om temaet og belyse lederidentitetens utfordringer i profesjonsbaserte organisasjoner.*

For at en problemstilling skal være god og lett forståelig er det nødvendig med en klar avgrensning. Det må ikke være tvil om hva man ønsker å undersøke. Begreper som kan skape forvirring bør defineres tidlig eller unngås. Det er viktig at problemstillingen ikke blir for åpen, men at den konkretiseres og at formålet med undersøkelsen presiseres.

Problemstillingen skal legge grunnlaget for intervjuguidens spørsmål og hvordan de ulike variablene skal vurderes. Ved å lese problemstillingen skal leserne konkret kunne se hva de vil få svar på i oppgaven (Mordal, 1989). Min problemstilling (kap 1.1 s 2) dekker disse kravene. Det er ingen tvil om hva som skal undersøkes (forming av lederidentiteten), hvordan det skal undersøkes (samspeillet mellom leder og medarbeider) og hvor det skal undersøkes (i profesjonsbaserte organisasjoner). Leseren vet med en gang hva oppgaven handler om og i hvilken setting undersøkelsen vil bli gjort.

#### **4.1.2 Valg av forskningsdesign**

Et forskningsdesign er en generell plan for hvordan jeg ønsker å besvare min problemstilling. Forskningsdesignet vil spesifisere hvor jeg skal samle inn data, hvordan data skal samles inn og analyseres, samt hvilke utfordringer man vil møte kvalitetsmessig (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Kvantitativ metode krever velavgrensede variabler som kan belyses gjennom det statiske årsak- virkningsforholdet (Ringdal, 2001). En slik design har ikke rom for meninger og utdypninger fra respondenten og gir derfor kun svar på de spørsmål som er utarbeidet på forhånd.

Kvalitativ metode åpner mer opp for muligheten til å gå i dybden. I min oppgave var respondentens tilleggsinformasjon kanskje like viktig som mine spørsmål. Forskningsområdet er relativt nytt og det er lite tilgjengelig materiale å støtte seg til. Dette skaper større uforutsigbarhet rundt hva man vil få av resultater. En åpen undersøkelsesdesign gir derfor større mulighet for nye oppdagelser.

#### **4.1.3. Case**

Valg av undersøkelsesmetode til en oppgave avhenger av hva som mest naturlig vil passe til det som skal undersøkes. For min oppgave var ønsket om å se nærmere på og lite forhåndskunnskap rundt et fenomen, sentrale faktorer som gjorde case til en egnet undersøkelsesmetode. I problemstillingen er konteksten en sentral uavhengig variabel. Case er

godt egnet til undersøkelser hvor konteksten har mye fokus (Shakir, 2002; Yin, 1994). Caseundersøkelser er rike empiriske beskrivelser av spesifikke forekomster hos et fenomen. Man kan si at de er eksplorative. Case kan være basert på historiske hendelser, men er som oftest beskrivelser av et nåtidsfenomen (Eisenhardt & Graebner, 2007). Ved å stille spørsmål om hvordan og hvorfor gis det mulighet for å oppdage sider ved temaet som ikke er belyst tidligere (Shakir, 2002).

Problemet med å velge case som forskningsdesign er blant annet de mulige begrensningene som oppstår i reliabilitet og validitet. Det ser vi nærmere på senere. Case gir inngående kunnskap som gjør forskeren til ekspert på det enkelte fagområdet (Flyvbjerg, 2006).

#### 4.1.4. Singel case studie

Før man velger om det skal gjennomføres en enkel eller multippel case studie er det viktig å vite hva som skiller de to studiene fra hverandre. Utvalget, det vil si antall bedrifter, er ikke avgjørende for at det er en multippel case studie som skal gjennomføres (Eisenhardt K. M., 1991). I denne studien er det gjort en enkel case studie hvor det er gjort undersøkelser hos flere respondenter innen samme kontekst. Ideelt sett burde undersøkelsen blitt gjennomført hos flere ulike profesjoner. Det hadde gitt et bedre grunnlag for å trekke solide konklusjoner for profesjoner som helhet. En slik undersøkelse ville vært kategorisert som en multippel case studie fordi fenomenet undersøkes i ulike settinger og det ville vært en sammenligning mellom profesjonene (Baxter & Jack, 2008).

Valget mellom enkel og multippel case baseres også på hva som skal undersøkes. Er hensikten å sammenligne flere case eller bare kartlegge ett fenomen? Enkle case er best egnet når man ser på kritiske, ekstreme, unike og tilfeldige case. Forskere benytter enkle case når de ønsker å teste en teori, dokumentere et sjeldent fenomen eller når de skal analysere et fenomen som er utilgjengelig for forskning (Shakir, 2002). Det er viktig å forsikre seg om at en case gir tilstrekkelig data til å besvare problemstillingen. For å styrke resultatene økte jeg antallet respondenter framfor å øke antall case. Et stort datagrunnlag gir muligheten for å skape teorier som er nøyaktige og testbare (Pauwels & Matthyssens, 2004).

Shakir (2002) trekker fram to replikasjonsteorier knyttet til utvalg: bokstavelig og teoretisk replikasjon. I bokstavelig replikasjon velges case som har samme setting og man forventer

derfor samme resultat, mens i teoretisk replikasjon har case ulike settinger og man forventer ulikt resultat. Til tross for at de case jeg har valgt er geografisk spredt og er av ulik størrelse anser jeg utvalget for å operere under tilnærmet lik setting og jeg antar at jeg får en bokstavelig replikasjon. For å oppnå økt kvalitet må case velges med utgangspunkt i hensiktsmessighet og tilstrekkelighet (Kuzel, 1999). Jeg har plukket ut hensiktsmessige case som passer både til det formål og fenomenen jeg ønsker å se på.

## 4.2. Datainnsamling

Datainnsamling er en tidkrevende prosess og den pågår ofte i adskilte perioder. Først må man skaffe seg respondenter som er villige til å delta i undersøkelsen. Dette er en lang prosess som krever mye ressurser og stor overbevisningsevne. Undersøkelsen ble ikke sett på som nyttig for bedriften. Det var derfor vanskelig å få den til å sette av tid og penger til å frigi sine ressurser. Selve innsamlingsprosessen krever mye tid og planlegging. Det blir mye reising og respondentene er sjelden ledige for intervju samtidig. Det fører til at man må gjenta turen flere ganger for å få samlet inn nok data. På grunn av dette er det viktig at man får tak i riktig og tilstrekkelig mengde data ved første besøk, slik at man slipper å dra tilbake for oppfølgingsspørsmål på et senere tidspunkt.

En god gjennomføring av en caseundersøkelse krever intervju av flere respondenter fra ulike deler av organisasjonen. Organisasjonens historie kan ha flere versjoner alt etter hvem som forteller den (Flyvbjerg, 2006). Jeg har samlet inn data ved å benytte besøksintervju og skriftlig intervju på epost. Muligheten til å få komme inn og gjennomføre undersøkelser har ikke vært så enkel som først antatt. Derfor valgte jeg å tilpasse meg respondentenes ønsker på best mulig måte. Da det kom en forespørsel om å få gjennomføre undersøkelsen skriftlig, valgte jeg å si ja for å ikke miste respondentene.

### 4.2.1. Databehov og utvalg

Et godt utvalg er viktig for å unngå begrenset verdi av resultatene (Mordal, 1989). Individuelle særegenheter bør kartlegges slik at man unngår skjevhet i analysen. For å få nok data og fordi det er vanskelig å generalisere en enkelt undersøkelse måtte jeg gjennomføre undersøkelsen hos flere bedrifter. Veterinærbedrifter er ofte små i bedriftssammenheng selv

om de er store innenfor veterinæryrket. Arbeidsmengden ved en klinikk begrenser behovet for veterinærer. Datagrunnlaget ville blitt for lite om jeg bare gikk inn i en klinikk og det ville blitt vanskelig å argumentere for den analytiske generaliseringen av undersøkelsen. Jeg har valgt å gjennomføre undersøkelsen i tre bedrifter. Da får jeg avdekket feil som følge av ulikheter i omgivelsene, bekreftet funn og dermed styrket resultatene (Eisenhardt K. M., 1991; Gillham, 2000).

Ved valg av klinikker tenkte jeg blant annet på bekvemmelighet i forhold til reise og tidsbruk. Det finnes en rekke veterinærklinikker rundt omkring i Norge som mer eller mindre har begynt å organisere seg i en mer hierarkisk struktur. Jeg har sett på klinikker i Stjørdal, Orkanger og Oslo. Tre ulike marked og tre ulike typer klinikker. Det kan med andre ord være mange uavhengige variabler ved disse avdelingene. Når jeg er avhengig av at bedriften ønsker å delta i undersøkelsen eller i det minste stiller seg til disposisjon blir utvalget ikke nødvendigvis slik man hadde ønsket. Intervjuene hadde en tidsramme på 30-45 min noe som hos de fleste virket avskrekkende og kostnadskrevenende. Disse tilbakemeldingene tok jeg til etterretning og prøvde å korte de ned slik at deltakelsen også kunne være en positiv opplevelse for klinikkene. De som stilte seg positive til å delta er kanskje preget av en annen kultur enn de som ikke ønsket å delta. Dette kan ha betydning for hvem resultatene kan generaliseres. Vil det være mulig å generalisere for de som ikke ønsket å delta også? Hadde man hatt mulighet til å sammenligne en gruppe som er positiv til deltakelse med en som var negativ til deltakelse, ville det kanskje gitt noen spennende resultater til analysen.

Jeg har intervjuet 9 veterinærer. 4 ledere og 5 ansatte. Kravet til utvalget var at klinikken hadde minimum en leder og at de hadde to eller flere ansatte veterinærer. Dette for å sikre en viss form for skille mellom leder og medarbeiderroller i bedriften.

#### **4.2.2. Innsamlingsmetode**

Innsamling av data ble gjort gjennom besøksintervju og skriftlig intervju. To av klinikkene ble intervjuet muntlig, mens den ene klinikken ønsket å svare på spørsmålene skriftlig. Jeg syntes det var viktigere at jeg fikk tilgang til informantene enn at jeg gjennomførte intervjuet muntlig. Det er både fordeler og ulemper med et skriftlig intervju. Et skriftlig intervju gir respondentene frihet til å gjennomføre undersøkelsen når det passer for dem og det blir

mindre tidspress (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Svarene kan være bedre gjennomtenkt enn i en muntlig situasjon hvor man sier det første man tenker på. Ulempene er at det krever mer innsats fra respondenten. Det kan gi dårligere og kortere svar dersom respondenten i utgangspunktet ikke er interessert i å delta eller ikke orker å skrive ned alt de tenker. I intervjukjemaet utdypet jeg ønsket om utfyllende svar, noe jeg syntes mange av respondentene også gjorde. I tillegg hadde jeg mulighet til å sende oppfølgingsspørsmål som jeg benyttet meg av der jeg ønsket videre utdypning. På grunn av dette kan den skriftlige undersøkelsen karakteriseres som kvalitativt.

Under de muntlige intervjuene benyttet jeg lydopptaker slik at alle detaljer ved svarene ble loggført. Dette gir muligheten til å gå tilbake og høre intervjuene flere ganger slik at svarene kan tolkes bedre enn om det kun noteres underveis. Ulempen er at man ikke får med seg kroppsspråket på båndopptakeren, men dette kan observeres underveis og skrives ned av intervjueren. Fordelen med besøksintervju er muligheten til å komme med oppfølgingsspørsmål, bruke visuelle hjelpemidler, foreta observasjoner og avdekke misforståelser før de blir en del av mine forskningsdata. Når man har en dialog er det enklere for respondenten å komme med viktig informasjon uten å bli misforstått (Mordal, 1989). Man kan benytte mange spørsmål og eventuelt tilpasse de underveis. Ulempen er at samhandlingen mellom forsker og respondent kan gi kunstige svar, kroppsspråket kan ha en uheldig påvirkning og man kan ha lett for å spore av fra temaet. Det er også knyttet større kostnader til slike intervju.

Intervjuene ble gjennomført på intervjuobjektens arbeidsplass. De vil på den måten være i trygge omgivelser (Kuzel, 1999). Problemet kan være at den ansatte ikke våger å være ærlig i frykt for at andre ved arbeidsplassen hører hva vedkommende sier. Dette problemet tror jeg ikke var av stor betydning. Vi satt på egne rom uten å bli forstyrret og meg bekjent kunne ingen høre hva respondenten svarte.

#### **4.2.3. Det kvalitative intervju**

Det kvalitative intervju er det vanligste og viktigste innsamlingsverktøyet i kvalitative undersøkelser. I kvalitative intervju går forskeren «under huden» på fenomenet. Det gjør oss i stand til å se og utforske det vi ser på, men ikke oppfatter (Myers & Newman, 2007). Det finnes tre ulike typer kvalitative intervju: Strukturerte, Ustrukturerte/Semi-strukturerte og



gruppe intervju. Fordelen med å benytte et kvalitativt framfor et kvantitativt intervju er at forskeren får stilt sine spørsmål på en måte som er tilpasset intervjuobjektet. Det er store rom for tilpasning til den enkelte og det gir dermed bedre og mer utfyllende svar (Weiss, 1994). Kvalitative intervju er svært beskrivende, de gir et bilde av omgivelsenes oppfattelse av en virkelighet og fokuserer på å avsløre hvordan teori opererer i spesielle tilfeller (Eisenhardt & Graebner, 2007). Ved å benytte semi-strukturerte intervju slik jeg valgte kan man tilpasse intervjuet underveis. Deler av intervjustrukturen er utarbeidet på forhånd, men det er rom for tilpasning slik at nødvendig informasjon blir avdekket. Dette er en god intervjuform når man ønsker å gå i dybden av fenomenet (Myers & Newman, 2007).

Selv om metoden blir ansett for å være meget god for kvalitative undersøkelser kan man ikke se bort fra at man bare får undersøkt de som selv ønsker å delta i undersøkelsen.

Intervjuobjektene skiller seg med andre ord ut fra de som ikke ønsker å delta uten at vi vet hvordan. Samtidig som intervjumetoden gir mye og god informasjon er det også knyttet vanskeligheter til innsamlingsformen. Intervjuobjektet er i en kunstig situasjon hvor vedkommende blir intervjuet av en fremmed og i de fleste tilfeller er utsatt for et visst tidspress med tanke på å avgi svar. Tidspress kan føre til at intervjuobjektet gir svar som ikke nødvendigvis er riktige. Dette fører til at data som samles inn mister sin validitet. I enkelte situasjoner kan det også oppfattes som intervjueren er påtrengende og graver om detaljer som intervjuobjektet ikke ønsker å svare på. Dette kan føre til usikkerhet og respondenten våger kanskje ikke besvare spørsmålene på en oppriktig måte (Myers & Newman, 2007). Dette er noe man som intervjuer må føle litt på underveis og se hvordan respondenten reagerer på de spørsmål som blir spurt. I tillegg til disse er det også andre faktorer som kan påvirke resultatene negativt. Hvilket nivå i organisasjonen undersøkelsen gjennomføres på vil ha stor betydning for resultatet. Om man ikke får tilgang til flere nivå vil kun den ene siden av saken bli belyst og de andre får ikke mulighet til å uttale seg om forholdene. En annen feilkilde i slike intervju er tvetydighet i språket som blir benyttet. Hvordan spørsmålet oppfattes vil ha betydning for hvilke svar intervjuobjektene gir. Dersom forskeren benytter seg av et for ambisiøst språk vil spørsmålene misforstås. Dette er vanskelig å unngå siden språket vårt alltid, både muntlig og skriftlig, inneholder spor av tvetydighet uansett hvor forsiktige man er med sin ordlyd. Til slutt kan Hawthorne-effekten nevnes. Den oppstår når intervjueren kommer inn i en bedrift og på den måten blir en del av settingen. Det blir vanskelig for vedkommende å forbli nøytral og ikke påvirke svarene (Myers & Newman, 2007).

Når det kvalitative intervjuet får utnyttet sitt potensiale er det en meget god og sterk datainnsamlingssteknikk. Samtidig er det viktig å kjenne til fallgruvene som er knyttet til innsamlingsmetoden.

#### **4.2.4. Internettintervju**

Elektronisk utførte intervju kan deles inn i synkrone (sanntid) og asynkrone (offline) intervju. Asynkrone former for intervju er epost og internettforum. Et intervju gjennomført på epost foregår over en lengre tidsperiode med sending av spørsmål og svar fram og tilbake (Saunders, Lewis, & Thornhill , 2012). Min første epost bestod av spørsmålene fra intervjuguiden. Respondenten besvarte disse og dersom det var uklarheter eller at jeg ønsket å stille oppfølgerspørsmål ble dette gjort i neste epost. Intervjuet lignet derfor et muntlig intervju med mulighet for utdypning og oppfølging av svarene. Det argumenteres for at denne måten å gjennomføre intervjuet på gir både respondent og intervjuer mulighet til å reflektere over både spørsmål og svar før svarene blir avgitt. Fordelene som trekkes frem ved intervju gjennomført over internett er blant annet muligheten til å nå respondenter over større avstander, lavere kostnader og en unngår transkriberingsproblemer (Saunders, Lewis, & Thornhill , 2012).

Selv om intervju gjennomført over epost blir karakterisert som kvalitativt er det flere som hevder at det er en kvantitativ undersøkelse (Saunders, Lewis, & Thornhill , 2012). Ved de spørsmålene hvor respondenten har svart uten noen utdypende forklaring, har jeg brukt svarene, dersom de samstemte, til å støtte opp om mer utfyllende svar fra andre. De kan derfor benyttes til å styrke en eventuell analytisk generalisering av resultatet.

#### **4.2.5. Sekundærdata**

Av sekundærdata samlet jeg informasjon om klinikkene tilgjengelig på deres respektive internettsider. Internettssidene er kontinuerlig oppdatert og informasjonen ble kontrollert opp mot daglig leder ved klinikkene. Informasjon samlet inn på denne måten er kun benyttet til å presentere de ulike klinikkene og har ikke vært en del av analyse materialet.

#### 4.2.6. Framstilling av empiri

I analysen har jeg drøftet ved hjelp av teori og empiri. Empirien er framstilt ved hjelp av sitater fra intervjuene og små sammendrag. Sammendrag er en gjenfortelling av det respondentene har sagt og kan bestå av flere utsagn. Disse sammendragene er markert som gjenfortelling i analysen. Sitatene vil kun bli merket med leder og ansatt. Klinikkene vil ikke bli skilt fra hverandre.

#### 4.3. Analyseprosessen

Den viktigste delen av undersøkelsen er når all data er samlet inn og man skal begynne å sortere, kategorisere, behandle og analysere svarene. Data fra case krever dypere forklaring og gjennomgang enn data fra kvantitative undersøkelser. For multiple case er utfordringen å få fram resultatet uten å gjengi hele undersøkelsen. Dette blir viktigere jo flere case som benyttes på grunn av økt datamengde (Eisenhardt & Graebner, 2007). Blir informasjonen feiltolket vil analysen gi uriktige resultater. Derfor er det viktig at eventuelle misforståelser oppklares underveis så man unngår denne feilkilden på et senere tidspunkt. Når man jobber alene vil dette være meget kritisk. Man har ingen til å kontrollere og diskutere sine vurderinger av resultatene med. Er det noen som helst tvil bør det undersøkes en gang til for å unngå at man trekker feilslutninger og tolkninger.

Prosedylene for bearbeiding, fortolkning og analyse av kvalitative data i form av tekst er ganske annerledes fra prosessene til kvantitative data i form av tall. Innsamlet data kan ikke brukes til å gi et statistisk resultat, men er mer egnet til å belyse fenomener og andre funn. Dette krever evnen til å forstå og tolke det intervjuobjektet har sagt på en riktig måte. Etter at intervjuene er gjennomført må samtlige intervju transkriberes. Dette er en tidkrevende jobb. Her er det viktig at all informasjon blir tatt med og kommer fram på samme måte som respondenten framstilte det under intervjuet. De skriftlige intervjuene blir benyttet slik de overleveres fra informanten. Deretter gjennomgår jeg intervjuene for å sammenligne, sammenstille og plukke ut sitater som kan benyttes til å bekrefte eller avkrefte teori. Den empirien jeg sitter igjen med etter denne prosessen må systematiseres etter forskningsmodellen (fig 1, s.7) og de forventninger jeg har utarbeidet i teorikapittelet. I tillegg til den prosessen som skjer i etterkant av datainnsamlingen er det nyttig å bruke litt tid etter hvert intervju til å skrive ned de viktigst funnene. Eventuelt kroppsspråk som ikke fanges opp på lydbåndet noteres underveis. Gjør man dette rett etter intervjuet har man en bedre erindring

av hvordan det var og man går ikke glipp av viktige detaljer. Dette kan være nyttig informasjon når empirien skal analyseres.

#### **4.4 Sikring av kvalitet i studien**

Når man gjør en stor undersøkelse og legger ned mye tid i den er det viktig at de resultatene man får faktisk er representative. I kvantitative undersøkelser blir studiens kvalitet belyst gjennom reliabilitet og validitet. For kvalitative undersøkelser er ikke disse kvalitetskriteriene like gjeldende fordi undersøkelsesprosessen også er helt forskjellig fra den kvantitative. Guba og Lincoln (1985) utarbeidet et alternativ til reliabilitet og validitet nemlig troverdighet. De hevder at undersøkelsens troverdighet er avhengig av fire kriterier: Kredibilitet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet. I min undersøkelse har jeg valgt å forholde meg til reliabilitet, validitet og generaliserbarhet. Dette er kvalitetskrav som blir benyttet i mange kvalitative undersøkelser (LeCompte & Goetz, 1982). Årsaken til at jeg har valgt å gå for de klassiske kvalitetskriteriene er at det kan dras paralleller til de alternative kriteriene. I tillegg mener jeg at kriteriene dekker den kvalitetssikringen det er behov for i oppgaven. Jeg har også mulighet til å gjøre tiltak slik at kriteriene for god kvalitet i undersøkelsene blir oppfylt.

##### **4.4.1. Reliabilitet**

Reliabilitet forteller om målprosedyren er pålitelig og stabil i ulike målsituasjoner (Mordal, 1989). Ved å utforme intervjuguiden slik at den er mest mulig nøytral i forhold til hvilken organisasjon som undersøkes, vil sannsynligheten være større for at resultatene er tilnærmet konstant over tid. I min oppgave kan det allikevel oppstå variasjon i svarene. Disse kan forklares med endring i organisasjonens struktur, turnover hos de ansatte eller utskiftning i ledelsen. En ansatt kan for eksempel endre oppfattelsen av ledelsen dersom lederstrukturen går fra å være hierarkisk til flat.

En sterk reliabilitet betyr at datainnsamlingsteknikken og de analytiske prosedyrene gir konsise svar når samme undersøkelse gjentas ved en senere anledning, eller om en annen forsker gjennomførte samme studie (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Dette kan best oppnås når intervjuguiden ikke gir for mye rom for egne justeringer og at spørsmålene er utformet på en slik måte at de tar for seg respondentenes generelle holdning og mening på området og ikke spesifikt i forhold til sin egen leder. Jeg benyttet semi-strukturerte intervju

som gav meg mulighet til å få respondenten til å utdype sine svar underveis. En slik intervjustruktur vil føre til at svarene ikke nødvendigvis blir identiske neste gang. I min intervjuguide har jeg prøvd å være så detaljert som mulig, men det vil alltid dukke opp noe underveis som det ikke kan planlegges for. Tilleggsspørsmålene benyttes til å utdype svarene. Typiske trusler mot reliabiliteten er at deltakeren svarer «feil» fordi han er under et sterkt tidspress på intervjutidspunktet eller intervjuet blir gjennomført på et sted som gjør at respondenten ikke våger å svare ærlig. Dessuten kan forskeren tolke svarene feil eller vedkommende fanger ikke opp alt ved svaret. Forskerens meninger kan også påvirke hvordan han oppfatter respondentens svar (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Fiktive svar er vanskelige for meg å avdekke, men om svarene går igjen på tvers av klinikkene kan man anta at dette ikke har vært et problem. Skulle noen svar skille seg ut vil det derimot være nærliggende å tro at svarene ikke nødvendigvis er reliable.

Selv om jeg gjennom spørsmålene ønsker å få fram et syn på fenomenet uten påvirkning av den enkelte profesjon, vil resultatet i en slik undersøkelse mest sannsynlig forandre seg over tid. Undersøkelsen måler individers oppfattelse av et fenomen. Påvirkning utenifra vil alltid ha noe å si for individets holdninger over tid.

#### **4.4.2. Validitet**

Validitet forteller noe om målprosedyrens gyldighet for det vi ønsker å måle. Måler spørsmålene det vi vil at de skal måle (Mordal, 1989)? Dersom de ikke gjør det er validiteten lav. Validiteten kan også påvirkes av forskernes forventninger. Dette kan unngås ved å utforme spørsmål som ikke gir rom for misforståelser. Spørsmålene må kunne besvares på en slik måte at det ikke oppstår tvil rundt betydningen av svarene. Dette kalles konstruksjonsvaliditet (Pauwels & Matthyssens, 2004). Her er det viktig at jeg som intervjuer får bekreftet svarene slik jeg har oppfattet dem. Skulle oppfattelsen være feil er det viktig å få oppklart dette underveis.

I tillegg til konstruksjonsvaliditet har vi også intern validitet. Vi oppnår intern validitet når vi får samme resultat i flere undersøkelser. Det oppstår et kausalt forhold mellom flere variabler (Pauwels & Matthyssens, 2004). Den interne validiteten kan trues av endringer som påvirker respondentens svar, respondenten tilpasser svarene sine til undersøkelsen og sammenhengen mellom årsak og virkning er uklar (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). For å unngå at den

interne validiteten svekkes, kan man på forhånd kartlegge eventuelle endringer hos respondenten som vil gi utslag i svarene. I noen tilfeller kan det være lurt å ikke informere for mye om hva som skal undersøkes fordi det påvirker respondenten. Intern validitet kan være vanskelig å oppnå fordi en bedrift med sine ansatte er under kontinuerlig utvikling og endring. Derfor vil det også være naturlig at svarene endrer seg. En utvikling i bedriften kan ikke jeg som forsker hindre, men jeg kan utarbeide en intervjuguide som ikke nødvendigvis er tidsavhengig, men konsentrerer seg mer om respondentens generelle holdninger og meninger.

Ekstern validitet ser på funnenes gyldighet utover den enkelte studie. I en undersøkelse kan det være fristende å generalisere resultatene, men ekstern validitet er ofte svært vanskelig å oppnå. Funn gjort i en bestemt studie vil ikke nødvendigvis kunne la seg duplisere. Skulle resultatet gjenta seg i flere undersøkelser vil den eksterne validiteten bli styrket (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012; Yin, 1994). For å styrke den eksterne validiteten i min oppgave har jeg gjort undersøkelser ved flere bedrifter innen samme yrkesgruppe. Jeg valgte en yrkesgruppe hvor profesjonelle er sentrale i driften og utgjør organisasjonens kunnskap. De ulike profesjonene og de som arbeider som profesjonelle har mange fellestrekk. De har derfor flere sammenfallende behov, ønsker og meninger om aktuelle spørsmål. Målet er å kunne identifisere faktorer som går igjen hos ansatte i flere bedrifter og som er av den typen at de kan generaliseres for flere profesjoner. Med dette som utgangspunkt ser jeg muligheten for å kunne overføre resultatene fra en profesjon til en annen som relativt stor.

#### **4.4.3 Analytisk generalisering**

Selv om generalisering av resultater i kvalitative undersøkelser ikke er like viktig som for kvantitative undersøkelser (Winter, 2000) er mange kvalitative undersøkelser det første steget til å generalisere et fenomen. Undersøkelsene kan i de fleste tilfeller kun generaliseres internt (Winter, 2000). Problemet for kvalitative studier er at man går i dybden og dette kan gi mindre rom for bredde i resultatene. I dybdeundersøkelser er det kun analytisk generalisering som er mulig (Thagaard, 2003). Undersøkelsen er analytisk generaliserbar dersom resultatene kan brukes som veiviser for hva som kan skje i en tilsvarende situasjon (Andenæs, 2001). Dette forutsetter rike beskrivelser av både enheter og hendelser og en analyse av likheter og ulikheter. Jeg har gjennomført dybdeintervju og dette er grunnlaget for min analyse. Innsamlingsmaterialet kan i utgangspunktet kun sin noe om forming av lederidentitet i

veterinæryrket. Spørsmålene har jeg forsøkt å forme slik at de gir yrkesuavhengige svar. Resultatene kan derfor brukes til å forutse hvordan det er i profesjoner generelt.

I hvilken grad en undersøkelses resultater kan generaliseres avhenger av utvalgets sammensetning (Malterud, 2011). Ideelt sett burde jeg ha undersøkt flere ulike profesjonsyrker men dette ble vanskelig på grunn av tilgangen på respondenter. Det er et svakhetstegn ved min undersøkelse. En analytisk generalisering er derfor vanskelig, men man kan ifølge Flyvbjerg (2006) unngå å benytte mange case dersom man velger de riktige. Problemet er at det på forhånd er vanskelig å vite om man har valgt rett. Ved å beskrive virkeligheten fra flere perspektiv vil leseren lettere kjenne seg igjen i resultatet. Jeg har derfor intervjuet ulike deler av bedriften. Om resultatene kan benyttes som grunnlag for en analytisk generalisering er det i utgangspunktet kun leseren som kan avgjøre. Mottakeren av informasjonen bestemmer hvor anvendelig resultatet er for et annet profesjonsyrke (Malterud, 2011; Andenæs, 2001). Jeg har prøvd å skaffe tilstrekkelig, relevant informasjon for å muliggjøre en slik overføring av resultatene.



## 5. Analyse

I analysen benytter jeg data fra feltundersøkelsene til å drøfte dette opp mot teorien om lederidentitet. For å besvare problemstillingen diskuteres resultatene i forhold til de forventningene jeg lanserte i teorikapittelet. Hvert delkapittel tar for seg påstander med samme tema. Deretter ser jeg på teorien om lederidentitetens ulike utviklingsnivå og drøfter hvor jeg mener ledere i profesjonsbaserte organisasjoner befinner seg. Til slutt oppsummerer jeg de praktiske og teoretiske implikasjonene og belyser de metodiske begrensninger denne oppgaven har.

### 5.1 Profesjonsidentitet

Profesjonelle har et sterkt ønske om å utvikle seg faglig. Dette står sentralt i vurderingen av arbeidsplass og leder (Busch, 2012). Deres egenskaper som selvstendige, selvgående og ressurssterke (Irgens E. , 2007) skaper rammene for hva de ønsker hos sin leder. Hvilke føringer legges til grunn for tildeling av lederidentitet, når den profesjonelle tar hensyn til sine egne behov? I de bedriftene hvor medarbeiderne var misfornøyde med lederen, ble det begrunnet i manglende mulighet for utvikling gjennom innkjøp av utstyr, kurstilbud og annen faglig kompetanseøkning. *«Jeg føler at jeg blir holdt litt tilbake av lederen, jeg tror de ansatte hadde vært mer engasjerte om de var mer involverte i driften.» - Medarbeider*

De profesjonelles ønske om større involvering i bedriften gikk igjen hos de ansatte. Manglende mulighet til å investere i egen kunnskap var en hovedårsak til misnøye blant medarbeiderne. Dette anses for å være et typisk profesjonsproblem. Deres ønske om å være god innen sitt fagområde skygger over den enkeltes evne til å forstå bedriftens økonomiske prioriteringer. Profesjonsyrker krever at man tar egne valg og får raske resultater. Har en ansatt strenge krav til seg selv er det lett at man krever tilsvarende av kollegaene også. Når profesjonelle blir ansatt i en bedrift vil friheten til å ta egne valg innskrenkes. Det kan være utfordrende for den enkelte. Den profesjonelle ønsker selvstyre og har derfor vanskelig for å se lederegenskaper hos andre (Sanders & Harrison, 2008). Føler den profesjonelle seg undertrykt, vil det påvirke vedkommende sin tildeling av lederidentitet. Misnøyen med lederen vil gå utover medarbeidernes oppslutning og identitetstildelingen blir dårligere.

Profesjonelle ser behovet for en leder, men blir lett misfornøyde om deres faglige utvikling blir hindret. Muligheten for faglig påfyll veier tyngre enn i hvilken grad man kommer sosialt

overens med lederen. Ved de klinikkene hvor lederen hadde liten støtte ville de ansatte fortsette å jobbe der fordi utviklingsmulighetene var gode.

*«Vi har alle hvert vårt fagområde hvor vi blir oppfordret til å videreutvikle oss. Dette er områder innen veterinærmedisin som vi er spesielt interessert i. Så lenge jeg kan fortsette å utvikle meg har jeg ikke behov for en ny arbeidsplass.» - Medarbeider*

Lederen har stor støtte blant de ansatte så lenge deres behov og ønsker tilfredsstilles. Er de ansatte fornøyd med egen situasjon vil de ikke legge energi i å vurdere lederens egnethet. Ved å legge til rette for ansattes videreutvikling vil vedkommende få stor oppslutning fra sine medarbeidere. Støtten som oppstår vil styrke lederens identitetsfølelse og ikke minst gjøre jobben som leder betraktelig lettere.

Busch (2012) hevder at det kan være utfordrende å lede profesjonelle uten å ha samme bakgrunn som sine ansatte. I profesjonsbaserte organisasjoner er lederen nesten alltid rekruttert internt eller har bakgrunn fra yrket. Det krever inngående kunnskap om yrket for å kunne være en god leder. De høye kravene som stilles til lederen skaper en forventning om at det er den med mest erfaring, lengst ansiennitet og størst kunnskap som leder bedriften. Den beste av de profesjonelle. Rekrutteringen av nye ledere vil være påvirket av disse kravene. Lederen var i samtlige bedrifter de som hadde vært der lengst. De hadde lengst arbeidserfaring og var faglig sulten. Mye av drivkraften til å påta på seg lederansvaret var begrunnet med muligheten til å skape større faglig utvikling. Kunne bestemme mer hva bedriften skulle fokusere på. Når de påtar seg lederoppgaven gis de større frihet til å fokusere mer på det de har størst interesse for, selv om de er en del av en større bedrift.

Det kan være krevende å komme inn i en organisasjon og være leder. Det kan også være problematisk å være leder for sine tidligere likestilte profesjonelle medarbeidere. Leder og medarbeider har ofte lik utdanning. Intern rekruttering er vanlig i profesjonsbaserte organisasjoner og leder og medarbeider har ofte vært kollegaer i flere år. Når det velges leder internt kan det oppstå gnisninger med de ansatte. Lederen er ikke lengre «den gode kompisen» på jobb. I tillegg kan det være vanskelig for de ansatte å tillegge en tidligere arbeidskollega lederidentitet. Lik utdanning og det at man kjenner vedkommende godt fra før gjør det vanskelig å skille mellom det å være leder/ansatt.

*«(..) Jeg har prøvd både å være kollegaen de er kompis med og lederen de jobber for, men de ansatte blir to helt vidt forskjellige personer å forholde seg til. (..) ikke alle takler at de ikke lengre kan behandle meg som en vanlig ansatt.»- Leder*

Den endringen som oppstår kan skape forvirring og frustrasjon som igjen kan svekke lederens identitetsfølelse. Det vil ta tid både for leder og medarbeider å bli vant med den nye rollefordelingen. Å tildele lederidentitet til noen som tidligere har vært en likestilt medarbeider og kompis kan ta lang tid. Det er en utfordrende prosess både for leder og ansatt.

Mange av lederens oppgaver er administrative. Å benytte arbeidstakere med profesjonsbakgrunn til slikt arbeid er dyrt og en sløsing med viktige ressurser. Veterinærer som sitter i lederstillinger vil få mindre tid til å utøve sin profesjon og inntektspotensialet reduseres. Ansettelse av en person uten veterinærfaglig bakgrunn som leder bør derfor vurderes som et bedre alternativ. Jeg møtte stor skepsis til dette i mine intervjuer. De fleste argumentene imot var manglende kjennskap til yrket. *«Jeg tror lederen må ha bakgrunn fra yrket for å forstå de valgene som blir gjort. De fleste valgene er jo basert på et medisinsk grunnlag. Det krever god forståelse av faget for å være leder her.» - Medarbeider*

*«(..) på det vis at man ikke kjenner hva som ligger til grunn for det man gjør. Lederen har ikke den faglige innsikten. Det å være daglig leder er jo en viktig egenskap i seg selv, men det hjelper ikke så lenge du ikke kjenner pulsen på jobben. At du vet hva som skal skje. Det er ikke bare å komme på en klinikk dersom man ikke har relevant utdanning og kjenner gangen.» - Leder*

Det er alltid en utfordring å styre en kunnskapsrik organisasjon uten å ha samme bakgrunn som sine medarbeidere (Busch, 2012). Det kan også være vanskelig fordi de profesjonelle ikke ønsker andre enn profesjonelle i sin bedrift. Ved å ansette medarbeidere som ikke har samme bakgrunn er det en fare for at profesjonen trues (Freidson, 1989). Hos den ene klinikken hadde tidligere daglig leder ingen erfaring fra veterinæryrket. *«Vår forhenværende leder her var veldig dyktig som leder. Hun fulgte boka for hun var jo leder av yrke og har hatt tilsvarende stillinger tidligere. Faglig sett hadde hun ikke peiling.» - Medarbeider*

Lederen møtte store utfordringer fordi vedkommende ikke hadde god nok kjennskap til hva de ansatte holdt på med. Dette løste lederen med å trekke seg tilbake. Vedkommende satt mye på

kontoret og var ikke synlig blant sine medarbeidere. Jeg vil anta at de ansatte også utnyttet dette ved å påpeke lederens manglende kunnskap og dermed evne til å lede bedriften godt. På denne måten svekket de vedkommende sin lederidentitet. En slik holdning vil vi finne igjen hos flere profesjoner og de ansatte vil i mange tilfeller ha en forutinntatt mening om hvorvidt den eksterne lederen er kvalifisert til jobben. For eksterne ledere vil det å få tildelt lederidentitet kreve stor innsats. Det skal mer til for å bli akseptert og ansett for å ha nødvendige lederegenskaper. Dermed er det også vanskelig å få tildelt en lederidentitet fra de ansatte.

Min studie bekrefter at de profesjonelle er selvstendige mennesker med stort behov for egen faglig utvikling slik Busch (2012) hevdet. Det faglige engasjementet gjør at yrket blir en livsstil og det er lett å forstå at dette er viktig. Med erfaring og kunnskap kommer også autoritet. De som har praktisert yrket over lengre tid vil ha bygd opp en naturlig autoritet. Det er forståelig at disse også leder bedriften. Så lenge de ansattes behov for egen utvikling blir tilfredsstillt vil lederen få stor oppslutning og støtte. Dette resulterer i at lederidentiteten styrkes. Lederen selv har ofte en sterk faglig interesse. Stillingen som leder er en god mulighet til å sikre egne interesser. Dette er positivt for lederens faglige utvikling. De profesjonelle grunnbehovene er med andre ord sentrale når det tildeles lederidentitet.

Jeg erfarte at lederen ble rekruttert internt. Det betyr at vedkommende skal styre sine tidligere kollegaer og eventuelle venner. Lederidentiteten som følger lederstillingen kan i startfasen, fordi den skjer internt, være svekket. Blir lederidentiteten tildelt den enkelte før vedkommende blir leder vil autoriteten allerede være sterk. Rekrutteringen av eksterne ledere, uten samme profesjonsbakgrunn, møter stor motstand. Motstanden begrunnes i manglende kjennskap til yrket. I tillegg kan ønsket om å beskytte egen profesjon være en årsaksfaktor. Ved å stenge ute andre yrkesgrupper svekkes ikke de unike egenskapene denne profesjonelle yrkesgruppen besitter.

## 5.2 Delt ledelse

De profesjonelles kunnskaper er avgjørende for at bedriften skal være konkurransedyktig. De ansatte har med seg egenskaper og erfaringer inn i bedriften. Siden bedriften er avhengig av taus kunnskap er det viktig at de ansatte er så tilfredse med jobben at de velger å dele denne med andre. Profesjonelle mistrives ofte under et ledelsesregime hvor bedriftens struktur er

hierarkisk (Pearce, 2007). De føler seg ikke inkluderte. De blir demotiverte og lar være å dele sin kunnskap. Dette kan løses ved å fjerne hierarkiet og innføre delt ledelse (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009). Med delt ledelse vil de ansatte føle seg delaktige i den daglige driften og får ta del i de beslutninger og valg som berører deres utvikling. Dette skaper engasjement hos de profesjonelle og en større tilbøyelighet til å dele sin kunnskap med bedriften (Pearce & Manz, 2005). Økt inkludering av de profesjonelle i beslutninger fører til at de ansatte i større grad verdsetter lederen. Hvordan påvirker dette de ansattes tildeling av lederidentitet?

Under intervjuet ba jeg de ansatte beskrive en perfekt leder og vurdere sin egen leder opp i mot dette. Den perfekte leder er, ifølge profesjonelle, ikke redd for å gi de ansatte ansvar og medbestemmelse. Han er oppmerksom, rettferdig og imøtekommende. Lederens evne til å ta med de ansatte i styringen, slik at de føler seg sett, ble spesielt vektlagt. Ved beskrivelsen av deres egen leder ramset respondentene lett opp negative egenskaper, mens det var vanskeligere å trekke fram de positive. Veterinærene var jevnt over misfornøyd med hvor mye de ble inkludert i viktige beslutninger. Deres mulighet til å påvirke sin egen hverdag var ikke til stede i den grad som de ønsket. Hvor mye en ansatt skal kunne påvirke er et subjektivt spørsmål. Lederen synes de ansatte slippes til i stor grad, mens de ansatte alltid ønsker større inkludering. Her må lederen avveie behovet for å sitte med beslutningsmyndigheten alene og hvor viktig det er å få støtte og å bli tildelt lederidentitet av de ansatte. Økt involvering gir økt forståelse for de avgjørelser som blir tatt. Konflikter kan unngås om de ansatte blir tatt med i prosessen. Forståelsen for valgene gjør at lederidentiteten blir styrket. Når medarbeiderne får større ansvar for resultatene vil de også være villig til å dele sin kunnskap med resten av organisasjonen (Pearce, 2007). En slik inkludering fører også til at de ansatte anerkjenner lederen sin og gir vedkommende sin fulle støtte.

*«Jeg tror de ansatte hadde følt seg mer delaktig i bedriften og vært nødt til å ta mer ansvar om de hadde fått større beslutningsmyndighet (...) Vi prøvde dette i fjor hos oss. Alle fikk et budsjett for sitt fagområde (...). De ansatte ble mye mer bevisst på hva de kunne tillate seg å kjøpe og ikke. (...)» - Leder*

Ønsket om å kunne bestemme over egen hverdag kom tydelig fram under intervjuene. Samtlige respondenter hadde behov for muligheten til å påvirke i beslutninger. Flere uttrykte at de lett følte seg undertrykt av ledelsen dersom ledelsen ikke vektla deres mening i viktige

spørsmål. Ønsket om å bestemme over sin egen hverdag kan ifølge Busch (2012) hindre de ansatte i å tildele lederen en lederidentitet. Noen ansatte mente at lederen ikke nødvendigvis måtte ta avgjørelsen, så lenge ledernes synspunkt ble tatt med i vurderingen. Lederne var generelt uenige i dette, men så likevel ikke noe poeng i å gjennomføre tiltak som ville føre til misnøye i bedriften. *«(..) dersom de ansatte er uenige vil det oppstå konflikter internt og det er ikke fruktbart for noen.» - Leder*

Samtidig er det viktig å ta med at så lenge den ansattes behov var ivaretatt har ikke vedkommende noe ønske om å kunne påvirke ytterligere. De har heller ikke noe ønske om å skifte ut lederen dersom deres interesser er vedlikeholdt. *«Jeg ønsker å være i denne bedriften så lenge min faglige utvikling ikke blir hindret. Slik det er i dag er jeg fornøyd (..) jeg kunne ikke tenkt meg å ta på meg lederansvaret her (..)» - Ansatt.*

Empirien understreker at profesjonelle i stor grad er mest opptatt av seg selv og sin egen faglige utvikling. De har i utgangspunktet ikke noe stort behov for å være leder så lenge deres interesser ivaretas av lederen. Fravær av delt ledelse kan føre til mindre tilfredshet, men det vil ikke nødvendigvis gi økt tilfredshet ved tilstedeværelse. I bedrifter som ikke praktiserte delt ledelse uttrykte de ansatte mistriivsel. Flere ønsket å bytte ut dagens leder. Bedriftene som praktiserte delt ledelse hadde mer tilfredse medarbeidere. Bruken av delt ledelse gav likevel ikke alltid så stor støtte til lederen som teorien antyder. Ved en av klinikkene måtte lederen som innførte delt lederskap gå. Det ble begrunnet med mangel på profesjonell bakgrunn.

Koblingen mellom fravær av delt ledelse og vanskeligheter med å beskrive lederens positive egenskaper var påfallende. På dette området var det en felles enighet hos de ansatte. Ønsket om ny leder hadde vokst fram. Dette fører til at medarbeiderne ikke lenger tildeler lederen lederidentitet, men ønsker å tildele den til andre eller ta hevd på den selv. Medarbeideren blir ofte mer kritisk til lederen og lederen kan også selv føle at han mister støtte. Lederidentiteten blir påvirket i større grad når medarbeiderne er misfornøyde enn fornøyde. Misnøyen fører til at det oppstår et ønske om endring. De ansatte vil i slike situasjoner se seg rundt etter en aktuell lederkandidat og tildele vedkommende lederidentitet. Samtidig vil lederens lederidentitet svekkes fordi tildelingen fra de ansatte opphører. Blir de inkludert i styringen av bedriften vil lederens identitet bli styrket fordi oppslutningen rundt vedkommende sin rolle og måten vedkommende leder på blir styrket.

Ved veterinærklinikker er det vanlig at eier også er leder. Dette kommer av at eier selv er veterinær og var den som startet opp klinikken. Når klinikken har ekspandert har eieren tatt lederrollen. I en slik situasjon er det nesten utenkelig at lederen vil gi fra seg sin lederstilling. Det har ingen betydning hvor lite lederidentitet vedkommende blir tildelt fra sine medarbeidere. Dette kan være svært skadelig for bedriften. Selv om lederen ikke kan avsettes vil det ikke være lønnsomt for bedriften å bli styrt på en måte som de ansatte ikke er fornøyd med. Dette kan over tid bli et stort problem. Motivasjonen hos de ansatte, til å skape gode resultater, vil være lav. Lambert (2002) mener at en leder uten støtte svært sjelden vil oppnå gode resultater. For å løse dette er et alternativ å innføre delt ledelse. Blir de ansatte inkludert gjennom delt ledelse vil engasjementet bli større og ønsket om å prestere blir sterkere. Det vil derfor være positivt både for leder og ansatt (Perry, Pearce, & Sims, 1999; Pearce & Manz, 2005). Når de ansatte har en positiv holdning til bedriften vil de også opparbeide en positiv attitude til lederen. Lederen får flere tilhengere og større støtte fordi medarbeiderne føler seg verdsatt og inkludert. Dette vil for lederen bli oppfattet som en tildeling av lederidentiteten. Medarbeiderne gir uttrykk for at lederen er flink til det han gjør og at han passer i stillingen. En leder har derfor en sterkere lederidentitet om vedkommende innfører delt ledelse enn om bedriften styres ut ifra en hierarkisk struktur.

Delt ledelse kan i midlertid svekke lederens oppfattelse av egen lederidentitet. Når en bedrift innfører delt ledelse vil lederens oppgaver i større grad bli administrasjonsbasert. Lederen blir en tilrettelegger for sine ansatte og den indre følelsen av å være leder blir ikke like sterk. Når lederen også er eier, som ofte forekommer i veterinærbedrifter, vil det at man mister den overordnede kontrollen bli en utfordring. Lederne var meget skeptiske til å innføre delt ledelse ved veterinærklinikkene. Det kan være svært risikofylt å gi fra seg for mye makt dersom de ansatte ikke forvalter den på riktig måte. *«De ansatte vet veldig godt hva de kan gjøre og hva de må spørre om. (..) Det de ikke kan bestemme i dag er det heller ikke så aktuelt å gi slipp på. (...) Jeg ønsker ikke å gi ifra meg all makten fordi dette er noe jeg selv har bygd opp.» - Leder*

Misnøye knyttet mot lederen kommer ofte av for lite kunnskap om bedriften og dens muligheter og begrensninger. Innføres delt ledelse kan det øke forståelsen blant de ansatte. De vil også være mer oppdaterte på endringer som vil korte ned tiden det tar å få igjennom beslutninger. *«Det er tungvint at alle avgjørelser alltid må igjennom lederen før man kan handle. Alt tar mye lengre tid og det hemmer oss litt i utviklingen» -Ansatt*

For å sikre engasjement hos de ansatte kan utdeling av eierinteresser være en løsning. Da vil de ansattes ønsker i større grad gjenspeile bedriftens beste og det totale resultatet vil være viktigere enn kortsiktig gevinst. Presset på lederen vil minke (Lambert, 2002). I tillegg til at det oppfattes som en økonomisk risiko å gi fra seg makt, vil også lederidentiteten svekkes. Lederens rolle blir mer diffus enn tidligere og de ansatte får en mer sentral rolle i beslutninger (Pearce & Manz, 2005). Rollen som leder blir ikke like tydelig. Det medfører at lederidentiteten svekkes. En klinikk hadde prøvd å fordele ansvar for investeringer til de ansatte. Dette førte til at de ansatte ble oppmerksomme på hvilke rammer de kunne operere innenfor og de ble mer bevisste på hvilke prioriteringer som måtte gjøres. Det kom ikke fram at dette svekket lederens rolle og identitet. Det å innføre delt ledelse vil føre til mindre konflikter uten å svekke lederens identitetsfølelse. Delegering av ansvar til medarbeiderne vil, som teorien sier, gjøre de ansatte mer tilfredse enn om de ikke var inkludert (Busch, 2012).

Jeg konkluderer med at en leder bør strebe etter medarbeidere som trives og støtter lederen. Dette kan lederen oppnå ved å gi de ansatte frihet under ansvar på avgrensede områder. Et alternativ er at man deler eierskapet mellom seg. Da føler de ansatte større ansvar for å ta valg som ikke bare gir personlig gevinst, men som også gir gode resultater for bedriften over tid. Motsatt kan lederen nekte å slippe sine ansatte til i styring av bedriften. Dette kan ofte være et problem i profesjonsbaserte bedrifter fordi leder i svært mange tilfeller også er eier. Tildelingen av ansvar blir ansett som økonomisk risikabelt. Havner ansvaret hos medarbeidere som ikke forvalter ansvaret riktig kan det være katastrofalt for bedriften. For de ansatte som gjerne ønsker et slikt ansvar, vil det at lederen tvivholder på makten sin føre til mindre interesse for å skape resultater. Det vil ikke bare svekke bedriften, men også tildeling av lederidentitet. De ansatte anser ikke vedkommende som en passende leder og vil se seg om etter andre alternativ.

### **5.3 Kommunikasjon og handlinger**

Tildeling av og ønske om å ta hevd på lederrollen skjer i stor grad gjennom kommunikasjon og handlinger. Dette er en god og lett tilgjengelig mulighet for lederen til å påvirke sine medarbeidere. Gjennom bevisste og ubevisst handlinger og verbal og ikke-verbal kommunikasjon danner omgivelsene seg et bilde av personen. Utnytter lederen dette på riktig måte, vil vedkommende bli tildelt eller få styrket sin lederidentitet (DeRue & Ashford, 2010).



Det er viktig å huske at dette ikke er en permanent identitetsoppfattelse. Endringer i omgivelsene eller hos de enkelte personene vil også føre til endring av hvordan man blir oppfattet (Svenningsson & Alvesson, 2003). En profesjonell sin stilling i en bedrift vil ha stor betydning for om vedkommende har en lederidentitet. En leder vil til tross for dette ikke automatisk tildeles lederidentitet selv om vedkommende har en ledertittel.

En leder kan benytte kommunikasjon og handlinger som virkemiddel til å forsterke sin lederidentitet. Påvirkningen vil komme til uttrykk gjennom de daglige gjøremål og kommunikasjonen innad i bedriften. *«Jeg sier ofte noen ord på julebordet, sender ut interninfo og tar avgjørelser på daglig basis, men ikke noe bevisst for å påvirke de ansattes syn på meg som leder.» - Leder*

Effekten vil lederen kjenne gjennom støtte fra medarbeider og sin egen selvfølelse. En leders påvirkning på medarbeiderne kan være både bevisst og ubevisst. Det lederen sier og gjør er ofte knyttet til oppgaver som for lederen er en plikt. Det forbindes ikke med å påvirke lederidentiteten, men lederen kan velge å bevisst styrke sin lederidentitet gjennom handlinger og kommunikasjon. Det var lite fokus på dette hos lederne. Til dels fordi de ikke hadde tenkt over muligheten. Koblingen mellom deres daglige gjøremål og medarbeidernes oppfattelse av deres identitet var for mange ikke en tenkt problemstilling. De ansatte vil både bevisst og ubevisst observere lederen. Lederens væremåte former medarbeiderens syn på vedkommende (DeRue & Ashford, 2010). Alt lederen gjør påvirker lederidentiteten på en eller annen måte.

Lederne ved veterinærklinikkene hadde de samme yrkesmessige oppgavene som sine medarbeidere. Dette er nok en av hovedårsakene til at lederne ikke tenker over at det de gjør og sier i det daglige påvirker lederidentiteten. Skillet mellom leder og medarbeider blir mindre. I slike situasjoner er de likeverdige. På spørsmål om hvilke virkemidler vedkommende benyttet seg av, hadde lederne vanskelig for å trekke fram eksempler. Samtidig kunne de bekrefte at de gjennomførte egne lederoppgaver. Dette er med på å påvirke de ansatte. Denne formen for påvirkning av lederidentiteten ble gjort ubevisst fra lederens side. *«(...) det er ikke så veldig bevisst, at jeg føler behov for å framheve eller markere det på noe vis. Alt jeg gjør som leder er mer naturlig, en del av hvordan det er å være leder.» - Leder*

Handlinger som fant sted og som de kunne tenke seg ble oppfattet som styrkende for deres lederidentitet, var kontrollering, kommandering, å ta ordet i møter/forsamlinger og utsendelse

av jobbmail. Signaler som sendes ut til ansatte uten at lederen gjør det bevisst, er ofte de sterkeste. Plassering på enden av spisebordet eller øverste hylle i kjøleskapet er blant annet med på å understreke deres lederposisjon. Samtidig får ikke alltid handlingene den effekten som lederen på forhånd tror. Kontrollering kan for eksempel bli ansett som en oppfølging fra lederens side, mens det kan tolkes som mangel på tillit av de ansatte. Dette kan skade lederidentiteten. Lederen må være oppmerksom på denne trusselen og tilpasse seg slik at handlingen ikke misoppfattes. Har lederen lite støtte blant de ansatte kan positive handlinger benyttes. I en slik situasjon blir virkemidlene brukt bevisst. Den positive påvirkningen styrker lederidentiteten.

Kommunikasjon forekommer både verbalt og ikke-verbalt. Verbal kommunikasjon er blant annet den daglige talen som skjer i bedriften, mens ikke-verbal kommunikasjon kan være vanskeligere å avdekke (DeRue & Ashford, 2010). Utdanning blir en form for ikke-verbal kommunikasjon. Har lederen en god utdanning, vil de ansatte betrakte lederen som bedre egnet enn andre til å påta seg lederrollen. Profesjonelle blir ofte ansett for å være selvstyrende og på den måten kan de også være egnet til å lede (Freidson, 1989). I profesjonsbaserte organisasjoner er det derfor ofte en profesjonell som er leder. Dette kan by på problemer fordi de ansatte likestiller seg med lederen. Utdannelsen styrker derfor ikke lederidentiteten. Ansatte uten samme profesjonelle utdanning blir sjelden vurdert til lederstillinger i bedriften til tross for at de kan være bedre egnet.

I profesjonsbaserte organisasjoner er handlinger og kommunikasjon sjelden brukt bevisst for å styrke lederidentiteten. Når lederen ikke er klar over, eller ikke bryr seg om, at alt han gjør og sier vil påvirke de ansattes oppfattelse av vedkommende, kan det gi store utslag i hvem som blir tildelt lederidentitet. Har lederen svak lederidentitet kan vedkommende gjennom økt bevissthet om bruk av slike virkemidler få økt støtte hos medarbeiderne.

Selv om lederen bevisst benytter seg av slike virkemidler er det nødvendig at de ansatte registrerer dette for at synet på lederen skal endres. Teorien sier at den som utfører lederoppgaver signaliserer at vedkommende har eller ønsker å ha en lederrolle (DeRue & Ashford, 2010). Når de ansatte er oppmerksomme på denne adferden, vil de enten bekrefte eller avkrefte vedkommende sin lederidentitet. De ansatte kan også påvirkes ubevisst. Det lederen gjør vil bli lagt merke til hos de ansatte. Det som oppfattes som positivt vil styrke deres tildeling av lederidentitet, men blir det oppfattet negativt vil tildelingen bli svakere.

Ansatte som har et godt forhold til sin leder aksepterer ofte strengere styring uten at det svekker deres tillit til lederen. Dette kom tydelig fram ved veterinærklinikene. Ved en klinikk hvor lederen var godt likt, var medarbeidernes tillit til lederen sterk selv om det ble gjennomført upopulære endringer. Uten denne tilknytningen til lederen vil det lettere oppstå endringer i tildelingen av lederidentitet under slike omstillinger.

En person kan benytte de samme virkemidlene for å ikke bli tildelt lederidentitet. Ved å ikke ta ordet, å holde seg i bakgrunnen, å framstå som svak og på andre måter gi tegn til at man ønsker å unngå en lederrolle vil man svært sjelden bli tildelt lederidentitet. De ansatte kan benytte seg av dette for å unngå en senere lederstilling. Ved å si nei til å påta seg ansvar slipper de at omgivelsene betrakter dem som et framtidig lederemne. *«(..) I dag ønsker jeg ikke å bli leder eller ha ansvaret for de ansatte. Jeg kan godt ta på meg andre oppgaver, men å være tillitsvalgt for eksempel er litt for mye ansvar.» -Medarbeider*

Dette må ikke forveksles med den stille lederen. En leder er ikke alltid den som roper høyest og syns best. Det finnes ledere som ikke gjør så mye ut av seg, men som har en naturlig autoritet (Ørjasæter, 2014).

Lederen vil alltid observeres av sine medarbeidere. Det lederen gjør registreres og legger grunnlaget for hvordan en ansatt ser på vedkommende. Både bevisste og ubevisste handlinger og verbal og ikke-verbal kommunikasjon vil ha betydning for tildelingen av den enkeltes lederidentitet. Har lederen mye til felles med en ansatt, vil det også påvirke hvordan lederen vurderes. Det er enklere å bifalle en person man har mye til felles med. En leder som er godt likt slipper oftere unna om vedkommende tar beslutninger som i etterkant viser seg å slå feil. Lederidentiteten vil være sterkere og tåle mer påtrykk fra medarbeiderne. I en bedrift utvikler man ofte felles meninger. De ansatte blir lett påvirket av hverandre gjennom den daglige kontakten. Uskyldig småprat kan utvikle seg til å bli en stor konflikt. Man ser ofte at de ansatte har en unison oppfattelse av sin leder.

Handlinger og kommunikasjon kommer til uttrykk gjennom den daglige aktiviteten til lederen i en bedrift. Hvordan dette oppfattes av medarbeiderne vil avgjøre om lederidentiteten styrkes eller svekkes. Lederen sender ut signaler både bevisst og ubevisst. Lederen ved veterinærklinikene oppfattet ikke selv at de benyttet seg av slike virkemidler. Når handlingene skjer ubevisst kan det gi like stor effekt som når de gjennomføres med overlegg. Personer som ikke ønsker å bli ledere kan benytte de seg av de samme virkemidlene for å

unngå å bli tildelt lederidentitet. Istedenfor å vise fram sine lederegenskaper, vil vedkommende trekke seg unna situasjoner som ville ha styrket deres identitet som leder.

## 5.4. Egenskaper

### 5.4.1. Personlige egenskaper

De ansatte har alltid en forutinntatt mening om hvordan en egnet leder er og hvilke egenskaper vedkommende bør ha. Ved å danne seg et bilde av den perfekte leder vil dette ligge til grunn for om en leder blir tildelt lederidentitet eller ikke. Hvordan vil en leders egenskaper påvirke de ansattes tildeling av lederidentitet? Hvilke egenskaper som er viktig avhenger blant annet av kjønn (Bellou, 2011). Kvinner har ofte andre preferanser enn menn. Profesjonelle har strenge faglige krav til lederen. De anerkjenner ikke en leder uten tilsvarende eller høyere utdanning. Denne utfordringen ser en tydelig i profesjonsyrker (Busch, 2012).

I veterinæryrket har andelen kvinner økt kraftig og det er i dag en stor overvekt av kvinnelige veterinærer i Norge [1]. Dette gir en meget høy andel kvinnelige ansatte ved veterinærklinikken. Det påvirker hvilke kvaliteter de ansatte etterspør hos en leder og hvordan lederen velger å styre sine ansatte (Bellou, 2011).

*«(..) Jeg tror det har mest med mentaliteten til kvinner og menn. Menn er mer opptatt av inntjening. Damer elsker alt de gjør som dyrleger og er lidenskapelig opptatt av yrket sitt, mens menn er mer opptatt av å få jobben gjort.» - Leder*

Økt fokus på det emosjonelle i arbeidet fører til at lederen må ta større hensyn til følelser i sin styremåte (Bellou, 2011). En av lederne i undersøkelsen sa at det kunne være en utfordring for lederen fordi følelser kan være irrasjonelle. Han gav uttrykk for at når følelser er involvert vil muligheten for at det oppstår konflikter øke. Samtidig kan det hevdes at følelser tyder på at de ansatte viser engasjement i sitt arbeid. Lederens oppgave blir derfor å finne en god balanse mellom det rasjonelle og emosjonelle i utøvelsen av sin lederrolle.

Et annet problem som ofte blir sett på som kjønnsrelatert er uheldig prat på jobben (Kurland & Pelled, 2000). Er de ansatte uenige i lederens avgjørelser kan det gå lang tid med «hvissing

i krokene» før lederen får vite om problemet. En av lederne mente dette var et større problem på arbeidsplasser med mange kvinner, fordi kvinner tar med seg privatliv og følelser på jobb. Menn er mer opptatt av å tjene penger, være faglig dyktige og henger seg ikke så mye opp i detaljer. Baksnakking over tid tærer på lederens tilslutning og lederidentiteten svekkes.

Lederen må ha de egenskapene de ansatte verdsetter. Selv om slike egenskaper kan føre til stor oppslutning (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009), kan den også bli dårligere på sikt fordi lederen mister sin autoritet og lederidentitet. De ansatte har egne preferanser når det gjelder lederens egenskaper. En leder som besitter de egenskaper en ansatt ønsker, vil med stor sannsynlighet få støtte og lederidentiteten blir styrket. Veterinærene legger stor vekt på at lederen er inkluderende og tar hensyn til deres faglige behov og ønsker. De vil bli inkludert i avgjørelser og helst ikke bli påtvunget regler og andre bestemmelser. I profesjonsbaserte bedrifter er behovet for å bestemme over egen hverdag og å bli hørt viktig for trivselen (Alvesson & Svenningsson, 2003). Inkludering og rettferdighet er viktige egenskaper for de ansatte:

*«En ideell leder er engasjert, lydhør og inkluderende. Det er viktig at de ansatte blir sett og blir tatt med i avgjørelser. Om vi ikke blir tatt på alvor når vi ytrer våre behov og ønsker mister vi også lyst til å være en del av bedriften. I tillegg er det viktig at lederen er rettferdig. Dersom noen alltid får medhold i avgjørelser vil vi andre føle oss oversett. Hvorfor skal noen andre blir satt mer pris på enn vi andre? Det vi gjør er jo like viktig som det de andre gjør!» Ansatt (gjenfortelling)*

I undersøkelsen hvor den ansatte var fornøyd med lederen var det stor samstemthet mellom de egenskaper en ideell leder skulle ha og de lederen hadde. I tilfeller hvor de ansatte var mindre tilfredse var det større uoverensstemmelse. Når den ansatte er fornøyd vil derfor lederen likestilles med den ideelle leder.

Veterinærklinikkene som har deltatt i undersøkelsen begynte alle i det små med en ivrig veterinær som så behovet for å etablere en smådyrpraksis. Ønsket om å skape sin egen arbeidsplass og vilje til å ta den risikoen det innebærer er gode egenskaper for en leder. Disse egenskapene påvirker vedkommende sin egnethet som leder. I takt med økt kundemasse har flere veterinærer blitt ansatt og eieren sin lederposisjon er blitt viktig for god drift.

Veterinærer som starter opp egne klinikker har med stor sannsynlighet en annen holdning til risiko og et større behov for beslutningsfrihet enn veterinærer som velger å være ansatt.

Lederne utstrålte en veldig sterk autoritet i form av trygghet og tro på at det de gjorde var

riktig. Selvtillit virker med andre ord å være en sentral egenskap for at vedkommende fungerer i lederrollen. En eier med mye selvtillit utstråler trygghet og blir en som de ansatte kan støtte seg til. Eieren tar hevd på lederidentiteten både fordi de ønsker å styre sin bedrift og fordi deres egenskaper gjør at det faller naturlig for dem. *«Jeg føler at det å være leder er helt naturlig, jeg liker å bestemme og ha kontroll. (...) jeg har hatt muligheten til å skape min egen arbeidsplass og kan forme den slik jeg vil.» - Leder*

Hos enkelte, om de er leder eller ikke, tilfaller autoritet helt naturlig (Ouellette & Wood, 1998). Det betyr at i tillegg til lederen kan også ansatte bli tildelt lederidentitet. De ansatte kan ha en væremåte som gjør at de lett faller inn i lederrollen. *«(...) Vi har et eksempel på dette på assistentsiden. Hun har ingen lederoppgaver, men er en ledertype og fungerer på en måte som en leder for de ansatte.» - Ansatt.* Dette kan føre til at medarbeidere tildeler lederidentitet på tvers av stillingsbeskrivelser. Ansatte med en naturlig lederfremtoning vil få tilhengere blant de andre ansatte. Disse kan bli en trussel eller en viktig støttespiller for lederen. Ved uoverensstemmelser vil vedkommende kunne samle sine medarbeidere og stille sterkt i en eventuell konflikt. Er samarbeidet mellom lederen og vedkommende godt vil det kunne brukes for å få de ansatte med på de avgjørelser som blir tatt. Dersom en ansatt med mange tilhengere støtter opp om lederen sin og kommuniserer dette videre til andre i bedriften vil lederens identitet bli styrket.

Med de riktige egenskapene vil en leder få styrket sin lederidentitet. Er de ansattes preferanser de samme som de egenskaper lederen har vil det gi en samstemt oppfattelse av hva som er viktig og styrke vedkommende som leder. I profesjoner hvor det er mulig å starte opp en egen bedrift er det svært ofte eier som også er leder. Det å være eier blir dermed en egenskap eller rolle som styrker identitetstildelingen. I tillegg viser resultatene at god selvtillit er en meget viktig faktor for å kunne fungere som leder i profesjonsbaserte organisasjoner.

#### **5.4.2. Faglige egenskaper**

For å være en god leder for profesjonelle trekkes forståelsen av yrket fram som en spesielt viktig egenskap. Dette påpekte både ledere og medarbeidere. Uten erfaring fra profesjonen og kunnskap om hva som kreves av de profesjonelle, blir det vanskelig å få støtte som egnet leder blant medarbeiderne. Det er en fordel at lederen har samme utdanning som de ansatte. Da er det enklere å sette seg inn i de behov og ønsker de ansatte har. Egenskaper som trekkes

fram som «riktige» lederegenskaper er derfor ikke nødvendigvis nok for å bli ansett som en god leder. For å styre en profesjonsbasert organisasjon er det viktig med god kjennskap til yrket. Profesjonelle ønsker ikke å bli styrt av personer de ikke anser for å ha riktig kompetanse. Kompleksiteten i yrket krever at det er nødvendig med tilsvarende bakgrunn for å forstå hva som er best for bedriften (Busch, 2012). Hvordan vil den interne rekruttering styrke lederens identitet? Internrekruttering er i mange tilfeller en trygg vei å gå for å finne gode ledere.

Overgangen fra å være ansatt til å bli leder er utfordrende fordi de ansatte vil behandle vedkommende annerledes. En av dagens ledere hadde vært medarbeider ved avdelingen to år i forkant og var den av de ansatte med størst ansiennitet. Tidligere hadde vedkommende vært engasjert som tillitsvalgt og på den måten skilt seg ut som en mulig lederkandidat da stillingen ble ledig. De ansatte så på den nye lederen som et godt og naturlig alternativ. Det kan tolkes som at vedkommende hadde sendt ut signaler gjennom indirekte handlinger som antydte et ønske om medbestemmelse (DeRue & Ashford, 2010). Han hadde vært tillitsvalgt, var den med lengst ansiennitet og sto fram som ansvarsfull og engasjert i jobben. De ansatte følte at de kjente lederen godt når vedkommende kom fra egne rekker. Er det en som er godt likt i forkant vil han ha større oppslutning og tildelingen av lederidentiteten vil være samstemt.

*«Jeg tror vi kjenner han, hva han står for, og det gir økt støtte blant de ansatte. Jeg tror det er vanskelig å komme inn i en så liten bedrift når ingen kjenner deg for da er det enklere at folk blir skeptiske. I tillegg er han i utgangspunktet godt likt og det er en fordel.» - Ansatt*

Det er naturligvis lettere å ta kommando fra en som du samarbeider godt med og liker enn en du er i konflikt med eller misliker. En trussel mot lederidentiteten er at de ansatte kan ha vanskelig for å omstille seg og akseptere at lederen ikke lengre er en av medarbeiderne. Vedkommende må nå jobbe for å skape gode resultater for klinikkens eiere i tillegg til å drive bedriften på best mulig måte. Det betyr at han må ta valg som ikke nødvendigvis er like populære hos de ansatte.

Alle ledere som responderte på undersøkelsen så på støtte fra de ansatte som nødvendig for å kunne styre bedriften. Medarbeiderne må være med på laget. Denne støtten er det lettere å oppnå dersom lederen er rekruttert internt. Da kjenner de ansatte allerede lederen sin og det er ofte større oppslutning om det er en av deres egne som blir forfremmet til leder. Lederne jeg intervjuet, var ikke bekymret for å ikke få støtte fra de ansatte. De så ikke på muligheten for at medarbeidere ønsket å være en del av bedriften uten å støtte lederen. Gjennom intervju av de

ansatte oppfattet jeg dette annerledes. Det er ikke alltid trivsel på jobben som er den viktigste faktoren for å bli værende i en bedrift. Geografisk tilknytning, familiære hensyn, mangel på alternativ og økonomi kan blant annet være avgjørende. *«(...)Om de ansatte ikke trives her får de finne seg noe annet.» - Leder.* Når misfornøyde ansatte blir værende i bedriften kan det sammenlignes med influensa om våren. Over tid vil den spre seg og skade både bedriften og støtten til lederen.

Det å være godt likt blant medarbeiderne gjør det enklere å styre bedriften fordi det gir stor oppslutning til lederen og lederidentiteten blir styrket. Det ble antydnet i intervjuene at det å bli rekruttert internt ville være en fordel for lederen. De ansatte kjenner og har med stor sannsynlighet et godt forhold til vedkommende. Intern rekruttering kan imidlertid føre til at lederen ikke får tildelt lederidentitet. Dette oppstår når lederen fortsatt betraktes som en medarbeider. Skulle en annen ansatt få stor oppslutning i bedriften, kan lederen få problemer. Lederen vil miste sin lederidentitet og den ansatte kan få sterkere autoritet enn lederen. Dersom det skjer er det viktig at lederen utnytter dette til sin fordel og har et godt samarbeid med vedkommende slik at medarbeiderne støtter lederens avgjørelser.

## 5.6 Motivasjon

Motivasjonen til å innta lederrollen og et ønske om å oppnå lederidentitet avhenger av forholdet mellom belønning og risiko. Som leder påtar man seg mye ansvar. Lederen står til ansvar for bedriftens resultater, både når det går bra og når det går dårlig. I en bedrift med høy risiko vil belønning være viktigere enn i en med lav risiko (Meindl, 1995). Hvordan vil risiko og belønning påvirke lederens ønske om å ta ansvar i profesjonsbaserte organisasjoner?

En profesjonell sin motivasjon kobles til hans fagfelt. Ønsket om selvrealisering står sterkt. For en profesjonell som påtar seg lederansvaret, kan selvrealiseringen skje på kortere tid fordi vedkommende kan legge til rette for egne interesser. For en ansatt som kanskje er misfornøyd med sin faglige utvikling, vil dette være et sterkt insentiv til å ta lederansvar (DeRue & Ashford, 2010).

*«Når jeg nå er leder kan jeg prioritere det jeg synes er viktig for videre utvikling. Det har vært en pådriver for å ta på meg dette ansvaret.» - Leder*



Motivasjon til å være leder forbindes med goder som kommer med stillingen. Men motivasjonen behøver ikke alltid bli drevet fram av det positive. Risikonivået i en bedrift kan også påvirke vår motivasjon. DeRue & Ashford (2010) hevder at risiko er en negativt ladet faktor. Det er knyttet risiko til å ha ansvar i bedriften. Alt som skjer vil falle tilbake på lederen. Dersom en bedrift ikke lykkes vil omgivelsene koble dette til dårlig ledelse. Det vil derfor være spesielt stor risiko knyttet til bedrifter som allerede går dårlig (Meindl, 1995). Positive motivasjonsfaktorer forbindes med belønning. Belønning kan være lønn, kortere arbeidsdag, fleksibel arbeidstid, faglige utfordringer osv. Ofte står lederen i en posisjon hvor han kan gi goder til seg selv. For at det skal være attraktivt å påta seg ansvaret for en lederstilling, må motivasjonen være større enn risikoen. Dette kom også fram i undersøkelsen, men det var ikke belønning i form av lønn som nødvendigvis var den viktigste motivasjonsfaktoren.

*«(..) motivasjonen bak å bli leder har for meg vært bedring i arbeidstidene, mer ansvar og bedre lønn. (..) risikoen er litt høyere enn belønningen og det er lojalitet til selskapet som gjør at jeg tar på meg lederansvaret i dag.» - Leder*

*«Min motivasjon for å bli leder har kommet gradvis(..) i dag motiveres jeg av å få til en gradvis bedring og endring i bedriften, men over tid må lønn og goder til for å motivere.» - Leder*

De profesjonelle motiveres i stor grad av muligheten til å bestemme og legge til rette for egne interesser (Busch, 2012). Muligheten for faglig utvikling blir viktigere enn økt lønn. Dette ble bekreftet i mine undersøkelser, men lederne understreker også at lønn er en viktig motivasjonsfaktor over tid. På kort sikt kan forbedring og utvikling være motiverende. Ønsket om å skape resultater og bedriftstilhørighet blir påstått å være en kortsiktig motivasjonsfaktor.

Risikoen ved å lede en klinikk kan være vanskelig å identifisere før man tar jobben. Det kan også skje ting underveis som øker eller minsker risikoen. Om vi ser på økonomi som en risikofaktor kan den endres etter hvordan den økonomiske situasjonen er i markedet. I nedgangstider vil kjæledyr ofte bli nedprioritert. Dyre operasjoner blir erstattet med billigere løsninger. Klinikken får mindre inntekt, noe som resulterer i at risikoen ved å sitte med mange ansatte øker. I slike perioder må motivasjonen til å lede bedriften bli styrt av andre faktorer.

*«Motivasjon må komme fra engasjement i mitt arbeid, ønske om å utvikle bedriften.» -Leder*

*«Det å starte opp noe eget og bestemme alt selv er en faktor som jeg kan motiveres av til å starte min egen klinikk.» -Medarbeider*

*«Du får større anledning til å påvirke dine ønsker i positiv forstand. Muligheten til å styre og få igjennom egne ønsker.»- Leder*

Når motivasjonen ikke baseres fullt og helt på økonomisk belønning vil det oppstå større stabilitet i lederrollen. Motgang og dårlige tider vil ikke automatisk bety at motivasjonen forsvinner og at lederen ønsker å fraskrive seg ansvaret.

Hvordan vil medarbeidere forholde seg til lederrollen om oppfattet risiko er høy? Høy risiko oppstår ofte i perioder hvor resultatet går nedover. *«Økonomiske nedgangstider skaper mindre betalingsvillighet/evne hos kunden og bedriftens inntektgrunnlag blir utrygt.» –Leder*

I bedrifter hvor risikoen antas å være høy, vil lederen lettere få støtte hos sine medarbeidere fordi ingen andre ønsker å påta seg ansvaret (Hollander E. , 1992; Meindl, 1995). Ansatte som ikke har lederambisjoner, vil i større grad være positive til lederen sin. De ser ikke på lederen som en konkurrent og gir derfor sin støtte lettere enn ansatte som ønsker å bli ledere. Det er viktig at ønsket om å bli leder ikke blir for sterkt blant de andre ansatte. Lederen blir en trussel for vedkommende som ønsker stillingen. Lederen vil miste arbeidsro og strever med å oppnå lederidentitet.

Motivasjonen til å lede må være større enn risikoen. Samtidig er det også nødvendig med noe risiko for at jobben skal by på utfordringer. Profesjonelle hevder at lønn ikke er den viktigste motivasjonen. Lojalitet til bedriften og muligheten til å være med å påvirke motiverer mer. Over tid må økonomiske goder til for å beholde en leder. Dersom lederen kun motiveres av lønn kan det oppstå mindre stabilitet i ledelsen. I dårlige tider er det viktig at andre motivasjonsfaktorer er tilstede.

## 5.7 Lederidentitetens tre nivåer

I dette kapitlet har jeg sett på hva som skaper lederidentitet og hva som skal til for at en person blir tildelt eller ønsker å ta hevd på lederidentitet. Lederidentiteten utvikler seg kontinuerlig ved at den både styrkes og svekkes. I teorikapitlet (kap 3.2.1.) så vi på lederidentitetens utvikling over tre nivåer. Fra en individuell internalisering, via en relasjonell annerkjennelse, til en kollektiv tilslutning. Lederen står alltid sterkest når identitetstildelingen har kollektiv tilslutning.

Den individuelle internaliseringen knyttes til individets egen oppfatning av sin identitet (DeRue & Ashford, 2010). Dette er en forutsetning for at lederidentiteten skal kunne utvikle seg. Utvikler ikke lederen noen form for lederidentitet vil det påvirke hvordan andre ser på vedkommende. Det er vanskelig for de ansatte å tro på noe lederen ikke tror på selv. Ved veterinærklinikkene var ikke dette noe utpreget problem. Det tror jeg har noe å gjøre med yrkestilhørigheten. Profesjonelle føler at de er velutdannede, har rett til å påvirke i prosesser og har en tendens til å føle seg overlegne i forhold til andre på grunn av sin kunnskap (Busch, 2012). Den individuelle internaliseringen er derfor sjelden en utfordring for en profesjonell. Åtte av ni respondenter i undersøkelsen anså seg selv som en god lederkandidat. De mente de hadde det som skulle til for å utvikle en lederidentitet. Dette gjenspeiler at profesjonelle har tro på seg selv og sin beslutningsevne. Hos ledere i profesjonsyrker er det samsvar mellom eget selvbilde og det vedkommende krever av en god leder. Det er en kobling mellom profesjonsyrker og en sterk selvfølelse.

Relasjonell annerkjennelse er steg nummer to på vei mot kollektiv tilslutning. En leder får relasjonell annerkjennelse når flere i bedriften tildeler han lederidentitet (DeRue & Ashford, 2010). I min undersøkelse svarte nesten 90% at de betraktet seg selv som kvalifiserte til lederrollen. Dette kan være et dårlig utgangspunkt for å tildele andre lederidentitet.

*«Det er i de fleste tilfeller ryddigst og enklest at lederen tar beslutninger. Jeg ønsker å få mulighet til å si min mening, men har ikke alltid behov for å bestemme» -Medarbeider*

Medarbeideren har behov for å bli sett og hørt. Selv om de ansatte skal ha mulighet for innflytelse er det viktig at de ser sin rolle i bedriften slik at lederen ikke må forsvare sin posisjon til enhver tid. Dette er viktig for at lederen skal oppnå støtte.

Ansattes støtte til lederen er ofte basert på en felles oppfatning blant medarbeiderne. Kollegaer lytter til hverandre før de danner seg egne meninger. Har én gitt sin støtte til lederen vil flere følge etter over tid.

En kollektiv tilslutning oppstår når hele bedriften er samstemte i sin rolletildeling. Dette er det ultimate nivå. Svært få bedrifter befinner seg her. For store bedrifter er det nærmest umulig. Leder i bedrifter på størrelse med de veterinærklinikkene jeg undersøkte er avhengige av en kollektiv tilslutning. *«(..) Siden vi jobber så tett er det ikke mulig å styre uten støtte fra sine ansatte. Da får man ikke til de gode resultatene.» -Leder*

Når det er så få som jobber fysisk nært hverandre, er det viktig at det ikke oppstår langvarige konflikter mellom de ansatte og lederen. Overgangen mellom relasjonell anerkjennelse og kollektiv tilslutning kan være hårfin. I mindre bedrifter kan små konflikter resultere i at de ansatte ikke støtter opp om lederen. Lederens identitet svekkes. Den kollektive tilslutningen forsvinner og lederidentiteten vippes dermed ned til det relasjonelle nivået. Motsatt kan det i små bedrifter være enklere å komme seg opp på dette nivået igjen fordi det er færre som skal samhandle og bli enige. I en bedrift hvor leder har kollektiv tilslutning vil konflikter kunne løses på kortere tid enn om det er mange grupperinger med ulike meninger og forventninger.

Både ledere og medarbeidere påpekte flere ganger at deres faglige utvikling var av stor betydning. Det var for de fleste det tydeligste kravet de hadde til sin arbeidsplass. Med dette som bakgrunn kan det hevdes at lederens viktigste måte å oppnå kollektiv tilslutning på, er å legge til rette for medarbeidernes faglige utvikling.

## **5.8 Praktiske implikasjoner**

I tidligere forskning har det blitt undersøkt hvordan lederidentiteten tildeles og blir tatt hevd på i forholdet mellom leder og medarbeider generelt (Alvesson & Svenningsson, 2003; DeRue & Ashford, 2010; Bellou, 2011; Lambert, 2002). I min undersøkelse har fokuset vært på profesjonsbaserte organisasjoner. Resultatene kan benyttes av ledere i bedrifter med profesjonelle til å bevisst påvirke sin lederidentitet. En sterk lederidentitet gir lederen mulighet til å gjennomføre endringer og ta avgjørelser i bedriften uten at det oppstår en konflikt med de ansatte. Dette er nødvendig for at bedriften skal kunne gi gode resultater.

Ledere i profesjonsbaserte organisasjoner bør ta i bruk delt ledelse. De ansatte vil ved delt ledelse føle seg inkluderte. Lederen bør være oppmerksom på at de profesjonelle ofte har andre behov og ønsker enn medarbeidere som ikke har en profesjonsutdanning. Hvis lederen ikke har samme profesjonsbakgrunn vil det være svært viktig for han å skaffe seg kunnskaper om hva som verdsettes av de ansatte. Lederen må selv ha et ønske om å være leder. For en profesjonell vil dette sjelden være et problem. Profesjonelle har egenskaper som gjør ønsket om å være leder naturlig for dem. Profesjoner tiltrekker seg mennesker som har tro på seg selv og det de gjør (Busch, 2012). Det bør lederen ta hensyn til om han ønsker oppslutning blant sine medarbeidere.

## **5.9 Teoretiske implikasjoner**

Resultatene i min undersøkelse viser hvordan lederidentiteten formes i en profesjonsbasert organisasjon. Tildeling av en lederidentitet avhenger både av leder selv og de ansatte. Handlinger, kommunikasjon, motivasjon, personlige og faglige egenskaper er alle avgjørende for hvem som tildeles lederidentitet. Lederens fremtreden i bedriften har betydning for hvordan de ansatte oppfatter vedkommende. Bedriftens profesjonstilhørighet og styringsform er også avgjørende for hvem som anses som aktuell til å bekle en lederstilling. Alt dette legger grunnlaget for i hvilken grad en leder klarer å styre bedriften.

Om resultatene drøftes opp mot teorien er det mye som er likt mellom profesjonsbaserte organisasjoner og andre organisasjoner. De største forskjellene kommer av profesjonstilhørigheten og de forventninger til lederen som det medfører. Lederen bør sørge for at medarbeidernes faglige interesser blir ivaretatt og at deres meninger blir hørt.

## **5.10 Metodisk begrensning**

Når det gjennomføres en undersøkelse må det tas noen valg som begrenser oppgavens omfang. Siden det foreligger lite forskning på lederidentitet knyttet opp mot profesjonsbaserte organisasjoner, valgte jeg å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse for å gå i dybden og innhente mer kunnskap. Metoden gir resultatene en begrenset generaliserbarhet. Den kunnskapen som en slik kvalitativ undersøkelse skaffer til veie kan danne grunnlaget for en

kvantitativ undersøkelse. En kvantitativ undersøkelse ville gitt resultatet mer tyngde og økt generaliserbarhet.

Intervjuene ble gjort ved veterinærklinikker. Muligheten til å generalisere er derfor liten siden undersøkelsene kun ble gjennomført i en profesjon. Resultatene jeg fikk vil derfor være begrenset til en yrkesgruppe. En tilsvarende undersøkelse i flere profesjonsbaserte organisasjoner er nødvendig for å kunne generalisere for andre profesjoner.

## 6. Konklusjon

Lederidentitet formes i samspillet mellom leder og medarbeider. Begge parter påvirker hvorvidt lederen blir tildelt en lederidentitet eller ikke. En samstemt tildeling fra de ansatte tyder på stor støtte i bedriften. Profesjonsidentitet, delt ledelse, kommunikasjon og handlinger, egenskaper og motivasjon er faktorer som former lederidentiteten i profesjonsbaserte organisasjoner. Disse kan påvirke både positivt og negativt. Medarbeider vil danne seg en mening om lederen, ved hjelp av de signaler vedkommende sender, og med bakgrunn i denne tildele lederidentitet eller ikke.

De ansattes egenskaper som selvstendige, selvgående og ressurssterke legger føring for hva de ønsker av sin leder. Tildelingen av lederidentitet vil bli svakere dersom medarbeiderne hindres i deres personlige utvikling. Resultatene viser at profesjonsidentiteten har stor betydning for både lederen og hans medarbeidere. Forståelsen for og tilhørigheten til yrket blir viktig for at lederen skal forstå disse utfordringene og ta hensyn til de i sin styremåte. Et godt kjennskap til yrket vil være en forutsetning for å bli en god leder. På grunn av dette skjer rekruttering internt.

Delt ledelse lanseres som en løsning på å opparbeide støtte hos de ansatte. De ansatte vil føle seg inkluderte og delaktige i den daglige driften. Fordi lederen også er profesjonell vil det være utfordrende å innføre delt ledelse. Vedkommende ønsker ikke å gi fra seg makt, mens de ansatte ønsker å få makt. Kommunikasjon og handlinger er en sentral del i en leders hverdag. Derfor vil det være naturlig at disse virkemidlene er en viktig del i oppbygningen av lederidentitet. Fra lederens side er dette forbausende lite brukt bevisst. Lederen har her et ubenyttet potensiale til å påvirke medarbeiderne ved å tilpasse den daglige interaksjonen slik at den styrker lederidentiteten.

En overensstemmelse mellom leders egenskaper og den ansattes preferanser gjør at lederidentiteten naturlig tilfaller lederen. Intern rekruttering vil her gjøre tildelingen av lederidentitet mer sannsynlig fordi de ansatte kjenner og har et godt forhold til vedkommende.

Lederne ved veterinærklinikken hadde generelt en sterk lederidentitet, mye på grunn av deres profesjonstilhørighet. Samtidig er dette en utfordring fordi medarbeiderne også er profesjonelle og har behov for å bli sett og hørt, samt at deres faglige utvikling blir ivarettatt. Dette er en forutsetning for at de ansatte skal støtte og tildele lederen lederidentitet.

## 7. Referanseliste

- Abbott, A. (1988). *The System of Professions: an Essay on the Division of Expert Labour*. Chicago: University of Chicago Press.
- Alvesson, M., & Svenningsson, S. (2003). The great disapperaing act: difficulties doing "leadership". *The Leadership Quarterly*, pp. 359-381.
- Andenæs, A. (2001). *Generalisering: Om ringvirkninger og gjenbruk av resultater fra en kvalitativ undersøkelse*. Oslo: Gyldendals Norsk Forlag.
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *The Annual Review of Psychology*, pp. 421-449.
- Baumeister, R., Tice, D., & Hutton, D. (2011). Self -Presentational Motivations and Personality Differences in Self -Esteem. *Journal of Personality*, 57, pp. 547-579.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13, pp. 544-559.
- Bellou, V. (2011). Do women followers prefer a different leadership style than men? *The International Journal of Human Resource Management*, 22, pp. 2818-2833.
- Brewer, M., & Gardner, W. (1996). Who is this "we"? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, pp. 83-93.
- Burke, P. (1991). Identity Processes and Social Stress. *American Sociological Review*, 56, pp. 836-849.
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Cortez-Ford, E. (2008). *Constructing a Teacher-Leader Identity: A Narrative Inquiry of Elementary School Teachers*. Colorado/Denver: ProQuest LLC.
- Day, D., & Harrison, M. (2007). A multilevel, identity-ased approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17, pp. 360-373.
- DeKruyf, L., Auger, R., & Trice-Black, S. (2013). The Role of School Counselors in Meeting Students' Mental Health Needs: Examining Issues of Professional Identity. *Professional School Counseling*, pp. 271-282.
- DeRue, D., & Ashford, S. (2010). Who will lead and who will follow? A Social process of leadership identity constrution in organizations. *Academy of Management Review*(4), pp. 627-647.
- DeRue, D., Ashford, S., & Cotton, N. (2009). Assuming the Mantle: Unpacking the Process by Which Individuals Internalize a Leader Identity. In L. Roberts, & J. Dutton, *Exploring Positive Identities and Organizations: Building a Theoretical and Research Foundation*.



- Eisenhardt, K. M. (1991). Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic. *The Academy of Management Review*, 16, pp. 620-627.
- Eisenhardt, K., & Graebner, M. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *The Academy of Management Journal*, 50, pp. 25-32.
- Erdogan, B., Kraimer, M., & Liden, R. (2004). WORK VALUE CONGRUENCE AND INTRINSIC CAREER SUCCESS: THE COMPENSATORY ROLES OF LEADER-MEMBER EXCHANGE AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT. *Personnel Psychology*, 57, pp. 305-332.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12, pp. 219-245.
- Freidson, E. (1989). Theory and the Professions. *Indiana Law Journal*, 64(423), pp. 423-432.
- Gecas, V. (1982). The Self-Concept. *Annual Review of Sociology*, 8, pp. 1-33.
- Gillham, B. (2000). *Case Study Research Methods*. Cornwall: MPG Books Ltd.
- Gonzales, S., & Lambert, L. (2001). Teacher Leadership in Professional Development Schools: Emerging Conceptions, Identities, and Practices. *Journal of School Leadership*, 11, pp. 6-24.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Haake, U. (2009). Doing leadership in higher education: The gendering process of leader identity development. *Tertiary education and management*, 15, p. 291.
- Haugli, Å. (2014). Fikk nok- sluttet i protest. *Dagens Næringsliv*, 6-7.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). Leadership style: Attitudes and behaviors. *Training and Development Journal*, 36.
- Hollander, E. (1985). *Leadership and power*.
- Hollander, E. (1992). LEADERSHIP, FOLLOWERSHIP, SELF, AND OTHERS. *Leadership Quarterly*(1), pp. 43-54.
- Irgens, E. (2007). *Profesjon og Organisasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jones, S., & McEwen, M. (2000). A Conceptual Model of Multiple Dimensions of Identity. *Journal of College Student Development*, 41(4), pp. 405-414.
- Komives, S., Owen, J., Longerbeam, S., Mainella, F., & Osteen, L. (2005). Developing a leadership identity. *Journal of College Student Development*, pp. 593-611.
- Kurland, N., & Pelled, L. (2000). Toward a Model of Gossip and Power in the Workplace. *The Academy of Management Review*, 25, pp. 428-438.

- Kuzel, A. (1999). Sampling in Qualitative Inquiry. In B. Crabtree, & W. Miller, *In Doing Qualitative Research* (pp. 33-45). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lambert, L. (2002). A Framework for Shared Leadership. (8), pp. 37-40.
- LeCompte, M., & Goetz, J. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of Educational Research*, 52, pp. 31-60.
- Lord, R., & Hall, R. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, pp. 591-615.
- Lusch & Vargo, R. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing theory*, 6, pp. 281-288.
- Madhavaram & Hunt, S. (2008). The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: developing masterful operant resources and implications for marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp. 36- 67.
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: En innføring* (3 ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Marnburg, E. (2007). Management principles in hospitality and tourism. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 2, pp. 79-107.
- Meindl, J. (1995). The Romance of Leadership as a Follower-centric Theory: A Social Constructionist Approach. *Leadership Quarterly*, 3, pp. 329-341.
- Mordal, T. (1989). *Som man spør får man svar. Arbeid med Survey-opplegg*. S. Hammarstads boktrykkeri.
- Myers, M., & Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and Organization*, 17, pp. 2-26.
- Ouellette, J., & Wood, W. (1998). Habit and intention in everyday life: The multiple process by which past behavior predicts future behavior. *Psychological Bulletin*, pp. 54-74.
- Pauwels, P., & Matthyssens, P. (2004). The Architecture of Multiple Case Study Research in International Business. In R. Marschan-Piekkari, & C. Welch, *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. Edward Elgar Publishing.
- Pearce, C. (2007). The Future of Leadership Development: The The Future of Leadership Development: The Self-Leadership, Physical Fitness, Shared Leadership, Networking, Creativity, Emotions, Spirituality and On-Boarding Processes. *Published in Human Resource Management Review*, 17, pp. 355-359.
- Pearce, C., & Manz, C. (2005). The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work. *Organizational Dynamics*, 34, pp. 130-140.

- Perry, M., Pearce, C., & Sims, H. (1999). Empowered Selling Teams: How Shared Leadership Can Contribute to Selling Team Outcomes. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19, pp. 35-51.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49, pp. 433-458.
- Ringdal, K. (2001). *Enhet og Mangfold*. Fagbokforlaget.
- Sanders, T., & Harrison, S. (2008). Professional legitimacy claims in the multidisciplinary workplace: the case of heart failure care. *Sociology of Health & Illness*, 30, pp. 289-308.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business student*. Essex: Pearson Education Limited.
- Shakir, M. (2002). The selection of case studies: Strategies and their applications to IS implementation cases studies. *Res. Lett. Inf. Math. Sci*, 3, pp. 191-198.
- Solem, L. (2014). Sjefens vaner er vonde å vende. *Dagens Næringsliv*, 16-17.
- Stryker, S., & Burke, P. (2000). The Past, Present, and Future of an Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(4), pp. 284-297.
- Svenningsson, S., & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identitystruggle. *Human Relations*, pp. 1163-1193.
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (2 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tolbert, P. (1990). Review of the book *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*. *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 410-413.
- Turner, J. (1978). Social categorization and social discrimination in the minimal group paradigm. In H. Tajfel, *Differentiation between social groups* (pp. 235-250). London: Academic Press.
- Weiss, R. (1994). *Learning From Strangers: The Art and Method of Qualitative Interview Studies*. New York: The Free Press.
- Wilensky, H. (1964). The professionalization of Everyone? *American Journal of Sociology*, 70, pp. 137-158.
- Winter, G. (2000). A Comparative Discussion of the Notion of 'Validity' in Qualitative and Quantitative Research. *The Qualitative Report*, 4, pp. 1-12.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage Publications.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Essex: Pearson Education Limited.

Ørjasæter, E. (2014, April 1). Jacobsen. (H.-P. Jacobsen, Interviewer)

## Websider

- [1] Historie. Norges Veterinærhøgskole. Web-side: <http://www.nvh.no/no/OmNVH/Historie/>. Publisert: 11.04.11. Dato: 21.03.14.
- [2] Om oss, PetVett. Web-side: <http://www.petvett.no/>. Publisert: ukjent Dato: 21.03.14.
- [3] Klinikken, Stjørdal Dyreklinikk. Web-side: <http://stjordal-dyreklinikk.no/>. Publisert: ukjent. Dato: 21.03.14.
- [4] Historie, Orkanger Dyresenter. Web-side: <http://www.orkdalzoo.no/public.aspx?pageid=64831>. Publisert: ukjent. Dato: 21.03.14.

## Vedlegg

### Vedlegg 1: intervjuguide ansatt

#### Muntlig intervju- ansatt

##### Fase 1: Rammesetting

- Si litt om temaet for samtalen (bakgrunn, formål)
- Forklar hva intervjuet skal brukes til og forklar taushetsplikt og anonymitet
- Spør om noe er uklart og om respondenten har noen spørsmål
- Spør om tillatelse til å ta opptak.

##### Fase 2: Erfaringer

1. Hvor lenge har du jobbet som veterinær?
  -
2. Har du annen utdanning enn veterinærutdannelsen?
  -
3. Hvor lenge har du jobbet i denne bedriften?

##### Fase 3: Fokusering

##### Del 2: Organisasjonsidentitet

- Vil et godt miljø alltid gjøre det lettere å styre bedriften?
  -
- Er det alltid nødvendig at lederen har siste ordet i avgjørelser?
  -
- Kan det oppstå konflikter dersom ansatte er uenige i lederens avgjørelser?
  -
- Hvordan tror du denne bedriften hadde fungert med større beslutningsmyndighet hos de ansatte?
  -
- I hvilken grad synes du det er viktig at de ansatte er inkludert i lederens beslutninger?
  -
- Diskuteres avgjørelser tatt hos ledelsen blant de ansatte?
  - - Tror du det påvirker ledelsen?
  -
- I hvilken grad oppfatter du at lederen har støtte hos de ansatte i bedriften?
  -

### Del 3: Tildeling/ta hevd på

- Hvordan kan en ansatt få sine medarbeidere til å se på vedkommende som leder?
  -
- Dersom du er misfornøyd med en avgjørelse hos ledelsen, prater du om dette til dine medarbeidere?
  -
- Kan du beskrive noen handlinger/uttalelser fra en leder eller ansatt som gjør at du assosierer vedkommende med å være leder? (Eks. sitt ved bordenden, ta ordet i forsamlinger ol)
  -
- Hvis du får muligheten: kunne du tenkt deg å bli leder på et senere tidspunkt?
  -
- Engasjerer du deg på arbeidsplassen? Eksempel?
  -

### Del 4: Egenskaper/behov/preferanser

- Tror du en leder har andre egenskaper/behov enn sine ansatte? Hvilke?
  -
- Hvordan vil du beskrive en ideell leder?
  -
- Hvordan vil du beskrive din leder?
  -
- Hvilke egenskaper setter du høyt hos en leder? Hvilke ønsker du absolutt ikke?
  -
- Har din leder disse egenskapene?
  -
- Har du de egenskapene som skal til for å være leder? Hvilke?
  -
- Kunne en uten veterinærbakgrunn vært leder i denne bedriften? Hvorfor/Hvorfor ikke?
  -

### Del 5: Motivasjon

- Hva tror du motiverer den enkelte til å bli leder?
  -
- Roser du lederen når vedkommende gjør noe du liker?
  -
- Synes du risikoen en leder tar på seg reflekteres i belønningen (lønn og andre goder)?

### Fase 4: Tilbakeblikk

- Oppsummere funn
- Har jeg forstått deg riktig?

- Er det noe du vil legge til?

## Vedlegg 2: Intervjuguide leder

### Muntlig intervju- leder

#### Fase 1: Rammesetting

- Si litt om temaet for samtalen (bakgrunn, formål)
- Forklar hva intervjuet skal brukes til og forklar taushetsplikt og anonymitet
- Spør om noe er uklart og om respondenten har noen spørsmål
- Spør om tillatelse til å ta opptak.

#### Fase 2: Erfaringer

- Hvor lenge har du jobbet som veterinær?
  -
- Har du noen utdanning i tillegg til veterinærutdannelsen?
  -
- Hvor lenge har du vært leder ved avdelingen?
  -
- Hvordan ble du leder?
  -
- Hadde du et ønske om å bli leder?

#### Fase 3: Fokusering

#### Del 2: Organisasjonsidentitet

- Kan du beskrive hvordan det er å være leder i denne bedriften?
  -
- Vil et godt miljø alltid gjøre det lettere å styre bedriften?
  -
- Er det alltid nødvendig at lederen har siste ordet i avgjørelser?
  -
- Kan det oppstå konflikter dersom ansatte er uenige i lederens avgjørelser?
  -
- Får du tilbakemelding fra de ansatte på ditt arbeid som leder?
  -
- Hvordan tror du denne bedriften hadde fungert med større beslutningsmyndighet hos de ansatte?
  -
- Kunne en uten veterinærbakgrunn vært leder i denne bedriften? Hvorfor/Hvorfor ikke?
  -

- Føler du deg presset til å ta valg som gagnar de ansatte selv om det ikke gir best mulig resultat for bedriften?
  -
- Har du registrert at dine avgjørelser diskuteres blant medarbeiderne?
  - - Påvirker i tilfelle dette dine valg?

### Del 3: Tildeling/ta hevd på

- Hvordan kan en leder få sine ansatte til å se på vedkommende som leder gjennom den daglige kontakten?
  -
- Tror du det er mulig å styre en bedrift uten støtte hos de ansatte?
  -
- Føler du at det å være leder faller naturlig for deg?
  -
- Føler du at dine ansatte ser på deg og aksepterer deg som leder?
  -
- Kan du beskrive noen handlinger/uttalelser som du benytter til å understreke din posisjon som leder? (sette deg ved enden av bordet, spiser lunsj med andre ledere, ta ordet i store forsamlinger/selskaper osv)

### Del 4: Egenskaper/behov/preferanser

- Hvordan vil du beskrive en ideell leder?
  -
- Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?
  -
- Har du tillagt deg noen egenskaper bevisst for i større grad å bli oppfattet som leder?
  -
- Har du fått andre egenskaper/behov/preferanser etter at du ble leder?

### Del 5: Motivasjon

- Hva tror du motiverer den enkelte til å bli leder?
  -
- Hva motiverte deg til å bli leder?
  -
- Står risikoen ved å være leder i stil med belønningen (lønn og andre goder)?
  -
- Hvis ikke: Hva gjør at du ønsker å ta på deg dette ansvaret?

### Fase 4: Tilbakeblikk

- Oppsummere funn
- Har jeg forstått deg riktig?



- Er det noe du vil legge til?

### Vedlegg 3: skriftlig intervjuguide- ansatt

## Skriftlig intervju med ansatt ved PetVett

Hei og tusen takk for at du tar deg tid til å svare på noen spørsmål til min masteroppgave. Jeg setter stor pris på bidraget. Undersøkelsen handler om hvordan man som ansatt påvirker lederens identitet. Dette høres kanskje ukjent ut, men som ansatt påvirker man lederen ofte uten at vedkommende selv er klar over det.

Spørsmålene er delt inn i fem deler etter ulike tema. Skriv bare inn svaret ved punktene under hvert spørsmål.

Alle som svarer vil være anonyme. Jeg vet kun om du er leder eller ansatt. I mine resultater vil også klinikken være anonym slik at det ikke skal gå ant å forstå hvem som har svart hva. Dersom du ønsker å lese igjennom det jeg velger å bruke i oppgaven før innlevering er det mulighet for det.

Tusen takk igjen for deltakelsen og lykke til!

### Del 1: Generell informasjon

1. Hvor lenge har du jobbet som veterinær?
  -
2. Har du annen utdannelse enn veterinærutdannelsen?
  -
3. Hvor lenge har du jobbet i denne bedriften?
  -

### Del 2: Organisasjonsidentitet

4. Vil et godt miljø alltid gjøre det lettere å styre bedriften?
  -
5. Er det alltid nødvendig at lederen har siste ordet i avgjørelser?
  -
6. Kan det oppstå konflikter dersom ansatte er uenige i lederens avgjørelser?
  -
7. Hvordan tror du denne bedriften hadde fungert med større beslutningsmyndighet hos de ansatte?
  -
8. I hvilken grad synes du det er viktig at de ansatte er inkludert i lederens beslutninger?
  -

9. Diskuteres avgjørelser tatt hos ledelsen blant de ansatte?

•

○ Tror du det påvirker ledelsen?

•

10. I hvilken grad oppfatter du at lederen har støtte hos de ansatte i bedriften?

•

### Del 3: Tildeling/ta hevd på

11. Hvordan kan en ansatt få sine medarbeidere til å se på vedkommende som leder?

•

12. Dersom du er misfornøyd med en avgjørelse hos ledelsen, prater du om dette til dine medarbeidere?

•

13. Kan du beskrive noen handlinger/uttalelser fra en leder eller ansatt som gjør at du assosierer vedkommende med å være leder? (Eks. sitt ved bordenden, ta ordet i forsamlinger ol)

•

14. Hvis du får muligheten: kunne du tenkt deg å bli leder på et senere tidspunkt?

•

15. Engasjerer du deg på arbeidsplassen? Eksempel?

•

### Del 4: Egenskaper/behov/preferanser

16. Tror du en leder har andre egenskaper/behov enn sine ansatte? Hvilke?

•

17. Hvordan vil du beskrive en ideell leder?

•

18. Hvordan vil du beskrive din leder?

•

19. Hvilke egenskaper setter du høyt hos en leder? Hvilke ønsker du absolutt ikke?

•

20. Har din leder disse egenskapene?

•

21. Har du de egenskapene som skal til for å være leder? Hvilke?

•

22. Kunne en uten veterinærbakgrunn vært leder i denne bedriften? Hvorfor/Hvorfor ikke?

•

### Del 5: Motivasjon

23. Hva tror du motiverer den enkelte til å bli leder?

•

24. Roser du lederen når vedkommende gjør noe du liker?

•

25. Synes du risikoen en leder tar på seg reflekteres i belønningen (lønn og andre goder)?

## Til slutt

26. Har du noe å tilføye som kan være relevant for undersøkelsen som jeg ikke har spurt om?

## Vedlegg 4: skriftlig intervjuguide- leder

### Skriftlig intervju med leder ved PetVett

Hei og tusen takk for at du tar deg tid til å svare på noen spørsmål til min masteroppgave. Jeg setter stor pris på bidraget. Undersøkelsen handler om hvordan man som ansatt påvirker lederens identitet. Dette høres kanskje ukjent ut, men som ansatt påvirker man lederen ofte uten at vedkommende selv er klar over det.

Spørsmålene er delt inn i fem deler etter ulike tema. Skriv bare inn svaret ved punktene under hvert spørsmål.

Alle som svarer vil være anonyme. Jeg vet kun om du er leder eller ansatt. I mine resultater vil også klinikken være anonym slik at det ikke skal gå ant å forstå hvem som har svart hva. Dersom du ønsker å lese igjennom det jeg velger å bruke i oppgaven før innlevering er det mulighet for det.

Tusen takk igjen for deltakelsen og lykke til!

#### Del 1: Generell informasjon

- Hvor lenge har du jobbet som veterinær?
  -
- Har du noen utdannelse i tillegg til veterinærutdannelsen?
  -
- Hvor lenge har du vært leder ved avdelingen?
  -
- Hvordan ble du leder?
  -
- Hadde du et ønske om å bli leder?

#### Del 2: Organisasjonsidentitet

- Kan du beskrive hvordan det er å være leder i denne bedriften?
  -
- Vil et godt miljø alltid gjøre det lettere å styre bedriften?
  -

- Er det alltid nødvendig at lederen har siste ordet i avgjørelser?
  -
- Kan det oppstå konflikter dersom ansatte er uenige i lederens avgjørelser?
  -
- Får du tilbakemelding fra de ansatte på ditt arbeid som leder?
  -
- Hvordan tror du denne bedriften hadde fungert med større beslutningsmyndighet hos de ansatte?
  -
- Kunne en uten veterinærbakgrunn vært leder i denne bedriften? Hvorfor/Hvorfor ikke?
  -
- Føler du deg presset til å ta valg som gagnar de ansatte selv om det ikke gir best mulig resultat for bedriften?
  -
- Har du registrert at dine avgjørelser diskuteres blant medarbeiderne?
  - - Påvirker i tilfelle dette dine valg?

### Del 3: Tildeling/ta hevd på

- Hvordan kan en leder få sine ansatte til å se på vedkommende som leder gjennom den daglige kontakten?
  -
- Tror du det er mulig å styre en bedrift uten støtte hos de ansatte?
  -
- Føler du at det å være leder faller naturlig for deg?
  -
- Føler du at dine ansatte ser på deg og aksepterer deg som leder?
  -
- Kan du beskrive noen handlinger/uttalelser som du benytter til å understreke din posisjon som leder? (sette deg ved enden av bordet, spiser lunsj med andre ledere, ta ordet i store forsamlinger/selskaper osv)

### Del 4: Egenskaper/behov/preferanser

- Hvordan vil du beskrive en ideell leder?
  -
- Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?
  -
- Har du tillagt deg noen egenskaper bevisst for i større grad å bli oppfattet som leder?
  -
- Har du fått andre egenskaper/behov/preferanser etter at du ble leder?

### Del 5: Motivasjon

- Hva tror du motiverer den enkelte til å bli leder?
  -
- Hva motiverte deg til å bli leder?
  -
- Står risikoen ved å være leder i stil med belønningen (lønn og andre goder)?
  -
- Hvis ikke: Hva gjør at du ønsker å ta på deg dette ansvaret?

## Til slutt

- Har du noe å tilføye som kan være relevant for undersøkelsen som jeg ikke har spurt om?