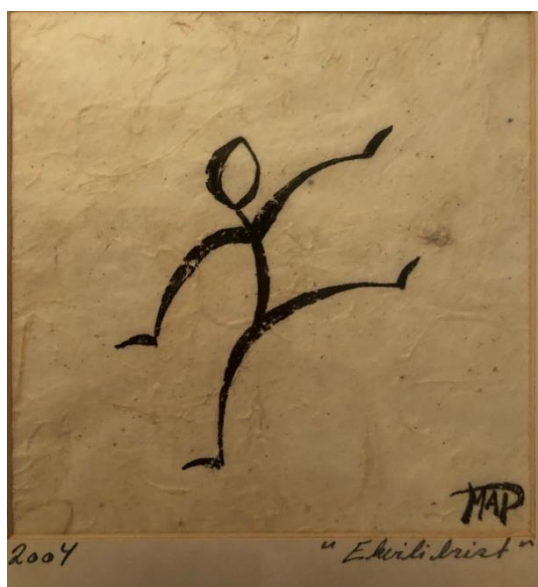


# Storytelling og paradokser i en topplers hverdag

av

Janiche Buanes Heltne

Masterstudent



Masteroppgave i  
Erfaringsbasert master i helseledelse, kvalitetsforbedring og  
helseøkonomi



Universitetet i Bergen  
Det medisinske fakultet  
Institutt for global helse og samfunnsmedisin  
Helsevid 650/19V

## Forord

Det har vært en spennende reise å skrive master, men jeg har også kjent på den frustrerende skrivesperren til tider. Tusen takk til Haukeland Universitetssjukehus som har gitt meg mulighet til å fordype meg i arbeidet.

Jeg vil rette en takk til min kjære far, Arne Buanes, og min gode kollega Kari Lybak, som lot seg test-intervjue. Jeg vil også takke de 12 informantene som alle stilte velvillig opp og fortalte sine historier.

En spesiell takk vil jeg rette til min hovedveileder førsteamanuensis, ved Institutt for global helse og samfunnsmedisin ved Universitet i Bergen, Inge Lise Teig. Hun er inspirerende, ærlig og hjelpsom i sine tilbakemeldinger. Og ikke minst hun stiller alltid opp!

Til min sønn vil jeg si tusen takk for ledelsesfilosofiske drøftinger og fordi du pusher meg mot målet, selv om du ble ferdig med masteroppgaven før meg. Til mine døtre vil jeg si takk for at dere alltid holder mine forhandlingsevner levende dere er gode diskusjonspartnere.

Mine søstre, min far, svigerinne og mine gode venninner tusen takk for verdifulle innspill og kommentarer til teksten og for gode ledelsesdiskusjoner. Jeg vil også takke min kjære mor som har gitt alle oss 3 søstre god veiledning på veien til der vi er i dag.

Til mine kjære mann og verdens beste lytter, tusen takk for at du alltid er tilstede for meg når jeg virkelig trenger det og fordi du har hjulpet meg med korrekturlesning og akademisk vinkling på oppgaven.

# Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	
1. Introduksjon .....	1
1.1 Bakgrunn .....	2
1.2 Kunnskapsoppsummering .....	4
1.3 Hensikt og problemstilling .....	5
2. Teori .....	7
2.1 Ledelse .....	7
2.2 Paradokser .....	10
2.3 ‘Storytelling’ – hvordan få med seg aktørene .....	13
3. Metode.....	16
3.1 Design.....	18
3.1.1 Databehandling/analyseform.....	18
3.2 Utvalg .....	20
3.3 Kvalitativt forskningsdesign .....	23
3.4 Begrensninger.....	24
3.5 Metodekritikk .....	24
3.5.1 Reliabilitet .....	24
3.5.2 Validitet .....	24
3.6 Overførbarhet .....	25
3.7 Etske betraktninger.....	25
4. Resultat.....	26
4.1 Hvilke paradokser opplever informantene? .....	26
4.1.1 Nærhet i kontrast til detaljstyring.....	26
4.1.2 Stabilitet i kontrast til endring og press fra aktører .....	26
4.1.3 Mangfold i kontrast til homogenitet.....	27
4.1.4 Innovasjon i kontrast til daglig drift.....	28

4.1.5 Globale i kontrast til lokale hensyn .....	29
4.2 Håndtering av paradokser ved hjelp av fortelling .....	29
5. Diskusjon.....	31
5.1 Formidling og håndtering av paradokser kan være en krevende øvelse .....	31
5.1.1 Historiefortelling og paradokser når interne og eksterne interessenter har ulike interesser.....	34
5.1.2 Historiefortelling når mektige enkeltpersoner påvirker utfallet .....	35
5.2 Historiefortelling i møte med fem paradokser .....	36
5.2.1 Historiefortelling og globalisering i kontrast til lokale hensyn.....	36
5.2.2 Historiefortelling og nærhet i kontrast til detaljstyring .....	36
5.2.3 Historiefortelling og endring i kontrast til stabilitet.....	37
5.2.4 Historiefortelling i møte med paradokset daglig drift i kontrast til innovasjon .....	38
5.2.5 Historiefortelling og mangfold i kontrast til homogenitet .....	39
5.3 Topplederen som balansekunstner – håndtering av paradokser.....	39
6. Oppsummering og konklusjon .....	41
7. Referanseliste .....	44
8. Artikkel.....	1
Sammendrag.....	2
Introduksjon .....	2
Toppledelse handler om å balansere mellom paradokser.....	3
Formidling – en dynamisk prosess mellom forteller og publikum .....	4
Forskningstema, mål og avgrensning.....	5
Data og metode.....	5
Resultater.....	6
Nærhet i kontrast til detaljstyring og historiefortellingens funksjon.....	6
Stabilitet i kontrast til endring, og historiefortellingens funksjon.....	8
Diskusjon.....	11

Oppsummering .....	13
Referanseliste .....	14



## Erfaringsbasert master i helseledelse, kvalitetsforbedring og helseøkonomi ved Universitetet i Bergen

Oppgavens tittel og undertittel				
Storytelling og paradokser i en toppleders hverdag				
Forfatter Janiche Buanes Heltne				
Forfatterens stilling og arbeidssted Daglig leder Helse i Hardanger				
Dato for godkjenning av oppgaven		Veileder Inger Lise Teig		
Antall sider	Språk oppgave	Språk sammendrag	ISSN-nummer	ISBN-nummer
56	Norsk	Norsk		
<b>Sammendrag</b>				
<b>Bakgrunn:</b> Toppledere stilles til stadighet overfor tilstander som er motstridende, men samtidig avhengige av hverandre, såkalte paradokser. I intervjuene reflektere informantene rundt emosjonelle og rasjonelle aspekter ved topplederrollen, knyttet til usikkerhet og paradokser.				
<b>Hensikt:</b> Studien ønsker å belyse hvilke paradokser toppledere opplever i sin hverdag, og hvordan de benytter formidlingens balansekunst i møtet med disse paradoksene.				
<b>Materiale:</b> Utvalget består av tolv erfarne toppledere, der seks arbeider i privat sektor og seks i offentlig sektor. Virksomhetene de leder er ulike i størrelse, og alle har mer enn seks års erfaring i rollen. Halvparten av informantene har generell ledererfaring og utdanning, og halvparten har fag- eller profesjonskompetanse fra området de leder.				
<b>Metode:</b> Kvalitativ studie, dybdeintervjuene er transkribert og tolket etter stegvis deduktiv induktiv metode.				
<b>Resultat:</b> Storytelling krever informantenes oppmerksomhet, tid og energi, enten den er målrettet eller perseptiv. I møte med paradokser som får medias oppmerksomhet eller der tillitsvalgte eller sterke fagpersoner er uenige i informantenes vurderinger, brukes mye tid på å finne riktige begreper og rett timing for å formidle budskap som gir mening.				
<b>Konklusjon:</b> Oppsummert beskriver informantene at toppledelse gir et stort handlingsrom, men også opplevelse av å være alene. Svært ofte ligger det til informantene å håndtere paradokser, både forståelige og mer meningsløse. Informantene omgir seg med dyktige rådgivere og mellomledere, men formidlingen, beslutningen og ansvaret er de alene om, og det kan til tider være krevende. Når historien er formidlet, er det opp til tilhørerne om den fører til målet eller om historien kommer på avveie.				
Nøkkelord: Toppleder, administrerende direktør, daglig leder, etatsdirektør, sykehusdirektør, paradoks, dilemmaer, tvetydigheter, storytelling				



**Dissertation submitted for the degree of Master in Health Management,  
Quality Improvement and Health Economics in The University of Bergen**

Title and subtitle of the dissertation				
Storytelling and paradoxes in a CEO's career				
Author				
Janiche Buanes Heltne				
Author's position and address				
CEO Helse i Hardanger				
Date of approval		Supervisor		
		Inger Lise Teig		
Number of pages	Language dissertation	Language abstract	ISSN-number	ISBN-number
56	NO	English		
<b>Abstract</b>				
<p><b>Background:</b> CEO`s regularly face contradictory and interrelated challenges, so called paradoxes that exist simultaneously and persist over time. This empirical article focuses on the CEO`s reflections related to emotional and rational aspects of their role, in relation to uncertainty and paradoxes.</p> <p><b>Purpose:</b> The purpose of this article is to further enlighten/elaborate how CEO`s experience paradoxes and how they communicate using storytelling when dealing with paradoxes</p> <p><b>Material:</b> The article presents in-depth interviews with 12 experienced CEOs, representing both private and public organizations. Selected based on their proven ability to create both economic and societal value.</p> <p><b>Method:</b> The study has a hermeneutical scientific theory base. The analysis of the interviews has a thematic content analysis inspired by stages – using the deductive inductive method (SDI).</p> <p><b>Results:</b> Perceptive and targeted storytelling forces the CEO`s time and attention. Some paradoxes are demanding especially when media and employee unions are involved. Using storytelling when dealing with paradoxes towards the media and unions can be demanding for the CEO both on a rational and emotional level. When the interviewees reflect over times these situations spiraled out of control, it effects them CEO emotionally, being able to clearly recall the situation several years later.</p> <p><b>Conclusion:</b> The CEO`s describe needing space for maneuvers (spacious room), as well as being alone with difficult decisions. They often have to deal with understandable and less understandable paradoxes. They are supported by competent advisers regarding their stories, but the final decisions of when and how to tell the stories are demanding and done alone.</p>				
Keywords: CEO, chief executive officer, senior manager, top leader and health manager; paradox, discrepancies, inconsistency, ambiguity; storytelling, sensegiving, sensemaking and narratives				





# 1. Introduksjon

*Refleksjoner fra en informant:*

*«Det nytter ikke å dvele for mye ved komplekse problemer. En toppleders hverdag er 90 % hardt arbeid og 10 % lykke. Det gjelder å nyte de korte øyeblikkene.»*

En toppleders hverdag er i varierende grad preget av usikkerhet, paradokser, tvetydighet og konflikter (Strand, 2001). Rundt seg har topplederen nære ledere og fortrolige rådgivere, men den endelige beslutningen og ansvaret ligger hos øverste leder. Hvordan ledere får kontakt med sitt publikum ved hjelp av storytelling, enten det er i eller utenfor organisasjonen, kan gi varierende grad av mestring. Storytelling er ifølge Reissner & Pagan (2013) utforming av et budskap, som formidles skriftlig eller muntlig til tilhørere som deretter tolker og gjenforteller budskapet.

Med endring i kravene til ledelse i sykehus, gjennom blant annet «helseforetaksreformen», krav om enhetlig ledelse (spesialisthelsetjenesteloven § 3-9), samt Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten, har også topplederens rolle i helseforetak endret seg (Regjeringen.no, 2016a, 2016b). Særlig legeföreningen har vært kritisk til innføring av profesjonell ledelse i sykehus. For legeprofesjonen har ledelse i kliniske avdelinger som regel bakgrunn i medisinfaget, mens det har vært vanligere for sykepleiere å ha ledere med bakgrunn i en management-forståelse (Johansen, 2009; Slagstad, 2017). Ledelse kan defineres som en prosess, og Rønning mfl. (2013) hevder at det er en dynamisk tankegang mellom lederens innflytelse og hvordan underordnede opplever ivaretagelse av sine interesser. Det kan være i form av involvering, men også kommandolinjer dersom underordnede opplever at situasjonen krever det. Ledelse finner alltid sted i en organisatorisk, sosial og historisk sammenheng, og lederen må tilpasse seg denne konteksten<sup>1</sup>. I det norske samfunnet har vi et flatere hierarki enn i sammenlignbare land. Topplederen vil i kraft av sin rolle bli lyttet til og ha autoritet, men faren for å bli avmektig er stor dersom aktørene mister troen på topplederen. Rønning mfl. (2013) viser til at Norge er et av de land i verden som har minst kulturell aksept for forskjeller i makt mellom individer. Det følges nøye med på hva

---

<sup>1</sup> «Kontekst er de forholdene i omgivelsene som er relevante for forståelsen eller tolkningen av en ytring, eller for produksjonen av den» (Store norske leksikon › no › kontekst)

ledere gjør og sier, og lederen snakkes fort ned dersom han eller hun blir for autoritær. Til tross for et mindre uttalt hierarki er det paradoksalt nok etterspørsel etter kommandolinjer i kritiske situasjoner eller når lederen ikke har kontroll over virksomheten (Rønning mfl. 2013).

Utfordringene for topplederne handler om å redusere spenningen mellom å utforske og å utnytte handlingsrommet som ligger til lederrollen. Det er en generell forventning at toppledere leverer resultater på kort sikt, og samtidig har et lengre perspektiv med å videreutvikle virksomheten tilpasset fremtiden. For å oppnå kortsiktige resultater må topplederen ofte håndtere kritikk eller motstand mot endringer, som kan komme av usikkerhet i eller utenfor organisasjonen mot det nye som skal skje. En viktig oppgave for topplederen er å regulere forholdene til omgivelsene og de indre organisatoriske grensene. For å få til dette må topplederen ha med seg organisasjonen og spille på lag med viktige støttespillere i omgivelsene (Sørhaug, 1996). Gjennom dialog med ledere, rådgivere og arbeidstakernes representanter kan topplederen lettere formulere budskap tilpasset organisasjonens emosjonelle og intellektuelle ståsted (Rønning mfl, 2013). For toppledere er det viktig at budskapet som formidles gir mening for tilhørerne. I tillegg må det formidles på en slik måte at tilhørerne lytter og deretter handler, slik at organisasjonen oppnår ønskede resultater.

Studien tar for seg informantenes egne erfaringer med paradokser og hvordan de har formidlet fortellinger for å håndtere disse.

## **1.1 Bakgrunn**

Topplederne i denne studien kommer fra både offentlig og privat sektor. Virksomhetene i privat sektor er organisert som aksjeselskaper, det vil si at de har en daglig leder (toppleder) og et styre (Lovdata, 1997).

I offentlig sektor er det flere ulike rapporteringslinjer. Avhengig av hvordan virksomheten er organisert, kan toppledere rapportere til politikere, forvaltning, konsernsjef eller et styre (Grund, 2006). I kommunen rapporterer topplederen til byrådet, som er et politisk valgt organ, eller til en rådmann som i sin tur rapporterer til et politisk valgt organ. I statlige virksomheter, utenom helseforetak, rapporterer topplederen til det aktuelle direktoratet. Direktoratet er et forvaltningsorgan som delegerer oppdrag på vegne av departementet som er et politisk valgt organ. Innen helseforetakene rapporterer topplederen til et valgt styre og til et regionsforetak. Regionsforetakene mottar oppdrag fra departementet og videreformidler disse til helseforetakene. Departementets oppdrag er å implementere mål, regimer og spilleregler som er utformet av politikerne (Grund, 2006). Politikere er ofte opptatt av gjenvalg og er avhengig

av tilslutning fra opinionen og positiv medieomtale. Politikere som lykkes fremstår gjerne som klare og tydelige i sin lederrolle, og de håndterer forhandlinger, alliansebygging og kommunikasjon i Stortinget og på andre arenaer. Dersom statsråden blir overkjørt i Stortinget, hevder Grung at det gir usikkerhet i alle styringsledd fra politikere, via forvaltning til driftsledelse. I offentlig sektor kan dette gi direkte påvirkning på topplederens arbeidshverdag.

Ifølge Grund (2006) avviker offentlige virksomheter fra aksjeselskaper ved at de ikke skal kommersialiseres, men gjøres ansvarlige og bli strategiske. Med strategisk menes at topplederen skal sørge for å utvikle kompetanse og fremtidsplaner for å håndtere endringer i omgivelsene, samt organisere og lede på en god måte. Målet er å disponere ressursene slik at oppdraget utføres i tråd med forventningene. Det krever at toppledere treffer strategisk bevisste og gode valg som sikrer en best mulig fremtid. Topplederne forventes å satse på kvalitet gjennom kvalitetsutvikling, forskning og innovasjon og samhandling med andre aktører. Aktørene kan være andre offentlige virksomheter, kunder/brukere eller produsenter.

I Lovdata er det to forskrifter som omfatter ledelse: Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning (2011) som gjelder for private og offentlige virksomheter, og Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten (2016). Sistnevnte omfatter kun ledere innen offentlig helsetjeneste i kommune- og spesialisthelsetjenesten. Forskriften beskriver i detalj toppleders plikt til å planlegge, gjennomføre, evaluere og korrigere for å sikre kvalitativt gode tjenester til brukerne. I tillegg kommer plikten til å organisere ledelse i sykehus med en ansvarlig leder på hvert nivå hjemlet i Lov om spesialisthelsetjeneste § 3-9. Toppledere i helseforetak og kommuner befinner seg i det paradoksale skjæringspunktet mellom de ansattes behov for langsiktighet, pasientenes behov for kvalitet, medias kritiske oppmerksomhet og politikernes behov for å vise handlekraft (Grund, 2006). For toppledere i private virksomheter er innretningen annerledes, men kan være like krevende. I private virksomheter oppleves et stadig press fra konkurrenter i markedet i inn- og utland, små marginer knyttet til skatter og avgifter, kamp om de beste fagpersonene, og krevende kunder (Orvedal, 2005).

Boyne (2002) gjorde en litteraturstudie der han gikk igjennom 34 artikler for å vurdere ulikheter mellom offentlig og privat sektor. Han fant at offentlige virksomheter er mer komplekse fordi et stort antall interessenter stiller krav på hver på sin måte til organisasjonen. Videre fant han at systemene i det offentlige er mer gjennomsiktige og lar seg lettere påvirke av ytre hendelser, for eksempel medias søkelys eller politikeres krav om raske tiltak etter uønskede hendelser. Offentlige virksomheter har en større grad av ustabilitet i styringen på

grunn av hyppig skifte i politisk ledelse. Det er lavere konkurranse i det offentlige sammenlignet med private virksomheter og større krav til samarbeid på tvers av virksomheter. Denne studien er fra samme år som foretaksreformen ble innført i Norge. I etterkant har vi fått flere andre reformer og forskrifter som tydeliggjør kravene til toppledere i det offentlige. Allerede i 2004 konkluderte Busch (2004) at grensene mellom offentlige og private virksomheter har blitt mer utydelige som følge av innføring av New Public Management (NPM) i offentlig virksomheter. Han konkluderer i sin artikkel med at forskjellene vil bli mindre i tiden som kommer. NPM består av to søyler, den første dreier seg om liberalistisk markedsføring av offentlige virksomheter, som øker konkurranseelementet. Den andre søylen dreier seg om organisasjon og ledelse. I denne søylen hentes prinsipper fra privat sektor som målstyring, strategisk ledelse, resultatmålinger, serviceledelse og økonomistyring. NPM vil med andre ord redusere ulikhetene i kravene til toppledere mellom de to sektorene (Klausen, 2001). Likevel er det fremdeles en forskjell mellom toppledere i privat og offentlig sektor. Toppledere i private virksomheter kan gjennom sitt virke få en direkte økonomisk avkastning eller mangel på sådan. Eierne i private virksomheter vil dermed ha større interesse av å overvåke ledelsens evne til å skape tilfredsstillende økonomiske resultater, sammenlignet med offentlige eiere (Alchian, 1965; Grossman og Hart, 1986).

## 1.2 Kunnskapsoppsummering

For å undersøke tidligere forskningsresultater innenfor samme område ble det foretatt et søk på Web of Science, oktober 2019, med søkeordene (se tabell 1):

- ‘Toppleder’: CEO, chief executive officer, senior manager, top leader and health manager
- ‘Paradoks’: paradox, discrepancies, inconsistency, ambiguity
- ‘Storytelling’: storytelling, sensegiving, sensemaking and narratives
- Søkeperioden er 1945-2019

Tabell 1

# 4	14	#3 AND #2 AND #1 <i>Indexes=SCI-EXPANDED, SSCI, A&amp;HCI, ESCI Timespan=1945-2019</i>
# 3	143,051	TS=("storytelling") OR TS=("sensemaking") OR TS=("sensegiving") OR TS=(narrative*) <i>Indexes=SCI-EXPANDED, SSCI, A&amp;HCI, ESCI Timespan=1945-2019</i>
# 2	318,799	TS=("paradox*") OR TS=("discrepanc*") OR TS=(inconsistenc*) OR TS=(ambiguity) <i>Indexes=SCI-EXPANDED, SSCI, A&amp;HCI, ESCI Timespan=1945-2019</i>
# 1	16,424	TS=("CEO") OR TS=("chief executive officer*") OR TS=("senior manage*") OR TS=(clinical director*) OR TS=("top leader") OR TS=(health manager*) <i>Indexes=SCI-EXPANDED, SSCI, A&amp;HCI, ESCI Timespan=1945-2019</i>

Søkeordene sammenstilt ga 14 treff, men hver for seg er det langt flere treff (figur 1).

Resultatene kan tyde på at sammenhengen mellom paradokser, storytelling og toppleelse er

et relativt ungt forskningsfelt. Ni av artiklene er fra perioden 2017-2019, og den eldste artikkelen er fra 1998. En gjennomgang av artiklenes sammendrag viser at 13 av dem er aktuelle for denne studien. Én artikkel er basert på en kvantitativ studie, fem på casestudie med intervju, tre er litteraturstudier, og fire artikler er basert på dybdeintervju. Tre av artiklene tar for seg paradokser og hvordan disse kan løses ut fra en litteraturstudie. Alle de 13 artiklene omhandler delemner som refereres til i denne studien. Ingen av disse studiene tar for seg toppledelse i både offentlig og privat sektor i samme artikkel. Det er heller ingen som har paradokser og storytelling som hovedtema, men forfatterne ser på faktorer som fører til paradokser, og der storytelling inngår.

### **1.3 Hensikt og problemstilling**

Privat sektor blir tradisjonelt oppfattet som å være preget av paradokser knyttet til krav om inntjening og tøff markeds konkurranse. Samtidig som sektoren skal bevare lokal satsning, kan det være forventninger om å utvikle virksomheten og kanskje satse globalt. I mange markeder er det også konkurranse om de beste ekspertene (Rainey, 1983). Offentlig sektor har ikke de samme krav til global satsning og fri markeds konkurranse, selv om det de siste årene har blitt noen flere private aktører på markedet. Offentlig sektor har heller ikke utfordringer med å skaffe tilstrekkelig med «kunder», slik konkurransen av og til kan være i det private markedet (Rainey, 1983). Også offentlig sektor og særlig kompetansebedrifter der det tar lang tid å utdanne eksperter, har imidlertid tøff konkurranse om ekspertene. Det gjør at ekspertenes maktposisjon tradisjonelt sett er sterk, og de kan ha direkte påvirkning på topplederens beslutninger og handlingsrom. Med innføring av New Public Management (NPM) var formålet å øke effektiviteten i offentlig sektor ved å innføre teknologi, ledelse og verdier fra privat sektor. Hensikten og tilnærmingen har vært 1) økt effektivitet, 2) økt tilgjengelighet og transparens for brukere og publikum, 3) redusert offentlig forbruk og 4) økt lederansvar (Berg & Pinheiro, 2016). Innføring av NPM har ifølge Berg & Pinheiro (2016) medført en endring i kravene til offentlige toppledere som gjør dem mer like kravene i private virksomheter, som rasjonalisering, økning i markeds konkurranse (mellom offentlige institusjoner og med private aktører) og innføring av tydeligere krav til leveranser. Disse interne og eksterne aktørenes påvirkning, eierstyrte spilleregler og organisasjonens prosesser og spilleregler blir av flere kalt for topplederens styringsklemme (Grund, 2006; Christensen & Læg Reid 2010).

Motstandere av innføring av NPM vil hevde at offentlige ledere har stor hierarkisk kontroll, men lite spillerom og fleksibilitet i rollen (Christensen & Læg Reid, 2010). De benytter sin

hierarkiske kontroll til å oppfylle organisasjonens styringskrav. Overraskende nok vises det også til at lederes betydning for de offentlige virksomhetene har økt etter innføringen av NPM (O'Reilly & Reed, 2010).

Styringsformen i kommuner skiller seg fra i offentlige sykehus da toppledere i kommunene ikke rapporterer til et styre, men utelukkende til politikere. I kommunen behandles alle saker politisk i motsetning til i helseforetak der saker styrebehandles. Ved et skifte i politisk ledelse etter et valg kan byråkratiet i kommunen måtte forholde seg til helt nye beslutningstakere, og avgjørelser kan preges av et forestående valg.

I offentlig sektor er det stramme rammer og liten mulighet til stor avkastning, men på den annen side er det heller ikke fare for å gå konkurs, da det offentlige tradisjonelt garanterer for drift.

Lachman (1985) finner i sin studie ingen forskjell på hvilken innflytelse topplederne i de ulike sektorene har på omgivelsene. Det er heller ingen forskjeller i rolleatferd hos ulike toppledere. Imidlertid finner Aharoni & Lachman (1982) at toppledere i offentlig sektor føler en lavere tilhørighet til virksomheten, sammenlignet med ledere av private virksomheter. Endelig finner Lachmann (1985) at opplevelsen av mestring i jobben er lavere hos toppledere i offentlig sektor. Han tilskriver dette mindre fleksible prosesser for lederne i offentlig sektor knyttet til oppdraget som samfunnsaktør og dermed økt medieoppmerksomhet, større grad av byråkrati, at fagorganisasjonene ofte har mer påvirkning, og at politikere gir sterkere føringer.

I en artikkel skriver daglig leder for ledernettsbedrift EGN at det forventes av toppledere at de er umenneskelig hardhudet. Samtidig etterspørres hvor mye det kan forventes at en toppleder skal tåle (Gellein, 2016). Toppledere oppfattes gjerne av sine underordnede som den endelige årsaken til virksomhetens suksess og fiasko (Pederezini, 2017). Med dette utgangspunktet ønsket jeg å intervjuere toppledere for å få innblikk i hvordan de selv opplevde rollen sin med hensyn til usikkerhet, ensomhet og paradokser. Jeg ønsket også å finne ut om det var forskjell i denne opplevelsen på tvers av ulike bransjer.

Etter å ha analysert svarene (se tabell 2-4), sto jeg igjen med «paradokser» som ifølge topplederne styrte mye av arbeidshverdagen deres. I sjeldne tilfeller påvirket paradoksene dem i så stor grad at det ga en opplevelse av ensomhet og usikkerhet. Temaene ensomhet og usikkerhet ble beskrevet, men fremstod som episodiske hendelser som de kunne hente frem, men som ikke påvirket hverdagen deres til vanlig. Samtlige informanter fremhevet at det er

krevende å formidle gode budskap i møte med krevende situasjoner. Oppgavens problemstilling ble dermed:

- Hvilke paradokser opplever informantene?
- Hvordan håndterer toppledere formidlingens balansekunst i møtet med paradokser?

## **2. Teori**

I dette kapittelet vil jeg se nærmere på begreper og tilnærminger som jeg mener øker forståelsen for topplederrollen, paradokser og håndteringen av disse.

Topplederens rolle (kapittel 2,1) og egenskaper har ifølge Judge & Piccolo (2004) betydning for hans eller hennes evne til å nå sitt publikum og å oppnå ønskede resultater. Emnet 'storytelling' behandles nærmere i kapittel 2.3. Selv om lederen i kraft av sin rolle innehar makt, kan denne raskt snus til avmakt dersom organisasjonens aktører ikke aksepterer dette eller opplever at topplederen ikke respekterer deres rolle og den kulturen de inngår i. Deal & Kennedy (1982) finner at ledere gjennom å anerkjenne kulturen i organisasjonen kan finne en nøkkel både til å forstå og til å forbedre organisasjonen. Topplederens posisjon kan utfordres når han eller hun stilles overfor dilemmaer som gir uønskede resultater for noen. Det er det som her betegnes som paradokser (kapittel 2.2).

### **2.1 Ledelse**

Et av de mest fundamentale prinsippene for å lykkes med ledelse i en organisasjon er at lederen klarer å skape et miljø med en organisasjonsatferd tilpasset hans/hennes preferanser (Markides & Oyon, 2010). Hva som er god organisasjonsatferd, vil variere mellom organisasjoner og ledere. Atferden kan deles i fire kategorier: 1) organisasjonskultur, med det menes noe som alle aktører i organisasjonen har felles og som er et biprodukt av samhandling. I definisjonen inngår tre kjerneelementer: verdier, normer og virkelighetsoppfatning (Bang, 2013). 2) organisasjonsstruktur som betyr organisasjonskart samt system for informasjonsformidling, rekruttering og markedstilnærming, 3) virksomhetens insentiver for ansatte, både økonomiske og ikke-økonomiske, og 4) personene i organisasjonens evner, tankesett og handlinger.

Begrepene makt og autoritet går ofte over i hverandre (Strand, 2001). Autoritet er et kjennetegn som ofte forbindes med ledelse, og det betyr fullmakt til å påvirke. Autoritet kommer til uttrykk når en person kan beslutte på vegne av andre uten at det stilles spørsmål

ved handlingen. Autoritet kan ifølge Max Weber (i Strand, 2001) deles i tre: *Tradisjonell autoritet*, ligger til tradisjonelle roller som prester eller leger. *Karismatisk autoritet* (makt), beskrives ved personens evner til å få aktører til å gå nye veier gjennom sin formidlingsevne. *Legal-formell autoritet*, er allment aksepterte regler som medfører at noen har rett til å bestemme over andre. Toppledere er eksempel på rolleinnhavere som har legal-formell autoritet og lykkes når de får gjennomslag med sin karismatiske autoritet.

Ledelse i en organisasjon deles inn i tre nivåer (Jacobsen, 2019). (1) *Toppledelse* er nivået som rapporterer til et styre eller en konsernsjef. (2) *Mellomlederne* kjennetegnes ved at de har ledere over og under seg i organisasjonen. (3) *Førstelinjelederne* har ledere over seg og kommuniserer direkte med det operative nivået.

Bass & Riggio (2010) deler ledelse inn i tre former, *transaksjonsledelse*, *la-det-skure-ledelse* og *transformasjonsledelse*. (1) Transaksjonsledelse handler om at lederne gjennomgående er aktive og utfører transaksjoner ('trade-off-ledelse') med sine underordnede. Den andre formen,

(2) la-det-skure-ledelse, er ifølge Bass (1999) fravær av handling når dette har dramatiske negative konsekvenser for andre involverte, og når disse på sin side har forventninger om handling. Denne formen sees typisk i møte med paradokser, som et strategisk virkemiddel eller i påvente av at lederen klarer å formulere den gode fortellingen (Rønning mfl., 2013). Den siste formen, (3) transformasjonsledelse (synergiledelse), finner sted når lederen gjennom visjoner, inspirasjon, intellektuell stimulering og individuell omsorg får andre til å yte en spesiell innsats. Denne formen har ifølge Judge & Piccolo (2004) basis i transaksjonsledelse, men i denne ledelsesformen opptrer lederen som en inspirerende rollemodell og får innflytelse gjennom måten han eller hun handler eller kommuniserer på. Judge & Piccolo (2004) finner i sin forskning at transformasjonsledelse har mindre effekt dersom lederen ikke også praktiserer transaksjonsledelse. I praksis vil transformasjonsledelse og transaksjonsledelse være ledelsesformer som støtter opp om hverandre, og vil ofte være innvevd i hverandre og situasjonsbetinget (Rønning mfl., 2013; Clegg mfl., 2002; Feng mfl., 2016).

Antonakis & Atwater (2002) trekker frem hierarkisk nivå som en kontekstuell faktor. Toppledelse skiller seg fra de øvrige nivåene ved at lederne har større ansvar for helheten, men også større autonomi (Rainey & Watson, 1996; Shamir & Howell, 1999). Ifølge forskerne gir dette større rom for å drive transformasjonsledelse og å kunne formidle



inspirerende visjoner. Topplederne er kjennetegnet ved at de har større handlingsrom enn øvrige ledernivåer og dermed også større frihet til å stille utfordrende spørsmål (intellektuell stimulans) og muligheter til å påvirke andre (idealisert innflytelse) med sin atferd og formidling.

Ledere yter, ifølge Antonakis & Atwater (2002), innflytelse gjennom målrettet eller perseptiv<sup>2</sup> formidling på tre måter. For det første direkte til medarbeidere. For det andre til grupper, for eksempel ledergrupper eller i allmøter. For det tredje gjennom indirekte kontakt via andre ledere i organisasjonen. I store organisasjoner vil brorparten av medarbeiderne ofte vurdere toppleren basert på hans eller hennes formidling i allmøter eller via annenhånds informasjon. Derfor er topplerens formidlingskunst viktig for å få gjennomslag i organisasjonen.

Akademisk Forskningsfond (AFF) gjennomførte tre lederundersøkelser i 1999, 2002 og 2011 (Rønning R, 2013). I sitt materiale finner forskerne at kunnskapsmedarbeidere ikke avviker fra andre medarbeidere hva angår motivasjon og responser på ledelse. I analysene fant de kun små tendenser til at ledere tilpasser sin ledelsesstil til andelen kunnskapsmedarbeidere i gruppen. Men dersom de ansattes behov eller verdier utfordres, må lederne begrunne valgene i større grad enn i andre virksomheter, når de formidler sine fortellinger.

Presset på økonomiske leveranser er stort, noe som gjerne medfører at topplerne yter et særlig press på nivået under, på mellomlederne. Mellomledere har en spesiell rolle som informasjonsspredere og forbindelsesledd mellom toppledelse og organisasjonen for øvrig (Hope, 2015; Rydland, 2015). Jacobsen (2019) viser i sin artikkel til at selv om mellomlederen er hovedaktør med hensyn til informasjonsspredning, vil også toppleren være involvert.

Lederens oppgave er å handle gjennom å mobilisere ressurser for å løse problemer, samtidig som han eller hun må forholde seg til grader av usikkerhet (Arnulf, 2018). Handlingen kan være å søke kunnskap, politisk støtte eller mane til arbeidskraft. Problemet kan bestå i manglende resultater, kreativitet, forskning eller innovasjon som hindrer organisasjonen i å nå sine mål. Ledelse er med andre ord å forlate en sikker nåtid og gå inn i en usikker fremtid som oppfyller forventninger enten det er knyttet til pasient- eller kundebehandling, teknologisk

---

<sup>2</sup> Ordet er oversatt fra engelsk der det betyr: Perceptive: having or showing sensitive insight.  
<https://www.lexico.com/en/definition/perceptive>

utvikling eller servicetjenester. På veien er det paradokser som må løses og aktører som må oppleve minst mulig motstand selv om «veien er kronglete».

## 2.2 Paradokser

Paradokser er elementer som i sin natur er spesielle ved at de isolert sett ser logiske ut, men blir irrasjonelle og absurde når de oppstår samtidig (Lewis, 2000). Quinn & Cameron mente allerede i 1988 at ved å undersøke paradokser, kunne forskere unngå å forenkle forståelsen av organisasjoner og isteden anerkjenne kompleksiteten, ulikhetene og tvetydighetene som oppstår. Elsass (1993) finner at de samme mekanismene som gir organisasjoner suksess, kan føre til fiasko. Paradokser som fører til nedtur, utvikles ofte gjennom en overdreven tro på å bevare det bestående (Le Breton-Miller & Miller, 2015). Denne typen tenkning kan medføre at ledere satser på det som er og som de kjenner seg igjen i, og fremelsker en kultur bestående av homogene medarbeidere. Det kan føre til at organisasjonen går inn i en ond sirkel der det gamle bevares, uten for eksempel å være åpen for endringer i omgivelsene som kan gi en ny konkurransesituasjon (Lewis, 2000; Smith & Lewis, 2012). Paradokser har også fått en plass innen forskning rundt innovasjonsprosesser og hvilke elementer som er knyttet til det å bevare det bestående i kontrast til å satse på det nye og ukjente (Andriopoulos & Lewis, 2009; Atuahene-Gima, 2005). Det krever andre tilnærminger for ledere dersom de ønsker å utvikle organisasjonen innen eksisterende områder, enn om de ønsker å utforske nye områder (innovasjon) (Lewis & Smith, 2014). Videreutvikling av eksisterende produkter eller tjenester i en organisasjon krever målrettet (konvergent) tenkning, disiplinær innføring og reduksjon av risiko. For å utvikle nye muligheter kreves vid (divergent) tenkning, eksperimentering og risikovillighet.

Det er ifølge Cuhna & Putnam (2019) tre symptomer innen håndtering av paradokser som kan gjøre toppleres suksess sårbar. Disse er *prematur konvergens*, *troen på synergisk effekt* og *ensidig satsning på dynamisk ekvilibrium*. Det første symptomet, prematur konvergens, er en overdreven tro på at samme virkemiddel kan brukes i møte med alle paradokser. Satsning på det andre symptomet, «både–og/synergi», fostrer kreativitet og gir ekstra sykluser som på sikt gir suksess. En rekke studier støtter at en «både–og»-tenkning i møte med paradokser er det som gir resultater på sikt, og særlig gjelder dette for komplekse miljøer (Heracleous & Wirtz, 2014; Smith & Tushman, 2005). Visjonære selskaper kjennetegnes ifølge Collins & Porras (1994) av en «både–og»-tilnærming til paradokser. De hevder at en «enten–eller»-tilnærming over tid vil utløse ineffektivitet gjennom at kulturen preges av uønsket overvåking og mistenkeligjøring fra toppledelsen. I slike situasjoner kan man se en toppledelse som utfører

transaksjonsledelse, eller at politikere, eventuelt styret, setter overordnet ledelse under sterk styring. Ifølge Fraher mfl. (2017) løses paradokser best når formidleren veksler mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Toppledere som søker og takler kaos er ofte gode på å løse paradoksale ledelsesutfordringer (Li, 2016). De hevder at vekslingen mellom ulike motpoler som «både–og» og «enten–eller» gir refleksiv læring (Berglund & Werr, 2000; Iedema mfl., 2004). Ifølge disse forfatterne lykkes ledere med paradokser når de i sin strategi bruker veksling mellom motpolene, formulerer en ny fortelling og benytter humor for å engasjere motstandere. Smith mfl. (2016) mener imidlertid at «både–og» vil øke kraften i budskapet, mens motsetningene «enten–eller» ikke vil ha like stor effekt på å løse opp i paradoksene.

Balanseskunst eller modellen som beskriver dynamisk likevekt er det tredje symptomet for å forstå og håndtere paradokser (Smith & Lewis, 2011). Dynamisk ekvilibrium som er utbredt innen paradokser, ser ut til å beskytte ordenslogikken som håndterer motsetninger. Logikken fokuserer på å opprettholde status quo og gjeninnføre forutsigbarhet i organisasjonen. Noen ganger tar ledere beviste valg når de utsetter organisasjonen for ubalanse for å omfavne begge sider av paradokser. Ustabiliteten som kommer til overflaten kan gi ny retning for organisasjonen og på sikt styrke lederens posisjon (Clegg mfl., 2005; Vásquez mfl., 2015). Balansøvelsen for ledere handler om å ha passende mengder uorden og stabilitet for å oppnå resultater. Waldman & Bowen (2016) viser i sin artikkel til at en toppleder må ha det som kalles «paradokserfaring». «Paradokserfaring» består av (1) selvtillit kombinert med medmenneskelighet, (2) å ha kontroll og mot til å slippe kontrollen, (3) å være pådriver for endring og kontinuitet på samme tid og (4) felles ansvarlighet i strategiske forhold både for å øke profitt og å ivareta moralske hensyn. Denne måten å se lederskap på må ifølge dem sees i sammenheng med klassiske ledelsesformer som for eksempel situasjonsbestemt ledelse.

Ifølge Cuhna & Putnam (2019) kan diagnostisering av paradokser gjennom definerte symptomer gi ikke-tiltenkte effekter. Forskerne har benyttet fire kategorier for hvilke utfordringer som kan oppstå. Denne består av (1) paradokser mangler en entydig definisjon, (2) løsningen kan være både et problem og et verktøy, (3) forståelsen av paradoksene kan temmes og (4) konkretiseres.

I en oversiktsartikkel fremkommer det at paradokser i organisasjoner mangler en felles definisjon (Putnam mfl., 2016; Schad mfl., 2016; Smith & Lewis, 2011). Ordet blir referert til når en rekke ulike fenomener skal undersøkes. Disse kan være taushetsbelagte handlinger,

motstridende situasjoner, konflikter, vanskelige valg, samtidige motsetninger som pågår over tid, og dialektiske<sup>3</sup> samtaler (Atuahene-Gima, 2005; Tse, 2013).

Ved utelukkende å håndtere paradokser som et enkelt problem som kan løses med enkle hjelpemidler, kan fenomenet på sikt gi negative resultater for virksomheten. Ved å gå rett på en løsning uten å inkludere de nødvendige stegene som prosess, tid, involvering og gruppedynamikk kan toppledere oppleve at løsningen skaper mer støy enn resultater (Farjoun, 2010). Putnam (2015) anbefaler at forskere bør se på hvordan berørte aktører responderer på paradokser, istedenfor å lete etter et spesielt verktøy som virker i alle situasjoner. Forskning viser at paradokser har praktiske implikasjoner i virksomheter, og at håndtering av disse er best ivaretatt gjennom refleksjon og handling i den enkelte situasjonen (Argyris, 1994).

Den tredje effekten av å institusjonalisere paradokser er å temme forekomsten gjennom å homogenisere og katalogisere paradokser i litteraturen og foreslå løsninger for «one size fits all» innen samme kategori. Motstanderne hevder at paradokser ikke kan temmes fordi de kommer overraskende, er ukontrollerbare og uforutsigbare og pågår over tid (Cunha mfl., 2019; Li, 2016; Sheep mfl., 2017). Spenninger, motsetninger og tvetydigheter som oppstår i en organisasjon, må sees i sammenheng med makten og kunnskapen som virksomheten omfattes av, derfor kan det være vanskelig å utarbeide et verktøy som løser alle paradokser (Carter, 2013). Dersom paradokser sees på som et teknisk fenomen, kan makten i virksomheten undergraves ved å anta at to poler er like sterke, fordi dynamikken som oppstår ignoreres (Kornberger, 2013; Kan & Perry, 2004; Schad mfl., 2016). Paradokser kan ødelegge grenseoppgangene i organisasjoner og ta fokus bort fra rasjonelle hensyn (Cooper, 1986). Den fjerde kategorien av utilsiktede konsekvenser er konkretisering av en felles prosess for å løse alle typer paradokser (Cunha & Putnam, 2019). Utfordringen er, ifølge Langley & Tsoukas (2017), at paradoksene i seg selv kan konkretiseres og være stabile, mens organisasjonens kultur og kontekst vil variere.

Fredberg (2014) finner i sin artikkel at det er noen fellesnevnerer for topplederes opplevelser av paradokser. Paradokset kan være at medarbeidere forventer at topplderen skal ta avgjørelser, eller at lederen selv faller for fristelsen til å omgå vanlig linjeorganisasjon. **Nærhet i kontrast til detaljstyring** er nettopp lederes evne til å balansere synlighet i

---

<sup>3</sup> **Dialektikk** er en metode som gjennom samtale – spørsmål og svar, bevis og motbevis, argument og motargument – søker å bestemme begrepenes innhold eller, mer allment, trenge inn i et problem (<https://snl.no/dialektikk>).

organisasjonen uten å gå inn i operasjonelle problemstillinger som tar fokus bort fra strategisk arbeid. Topplederen må være til stede for å kunne legge frem firmaets strategi. Det krever kunnskap om hva interne og eksterne interessenter er opptatt av. **Stabilitet i kontrast til endring** handler om at ansatte og mellomledere må føle en forutsigbarhet i arbeidssituasjonen, samtidig som styret forventer resultater og utvikling. Utvikling kan som Lewis (2000) beskriver, medføre usikkerhet og dermed redusert effektivitet i organisasjonen. Ofte kan forventninger fra styret om utvikling medføre reduksjon eller omstilling i virksomheten. Toppledere er ofte ansatt for å få til utvikling og endring, men ved for mange initiativ vil det kunne føre til «reformtrettethet», slik at de ansatte og mellomlederne ikke henger med eller i verste fall motarbeider topplederen (Fredberg, 2014). Topplederen trenger ledere og medarbeidere som er selvstendige og tar egne beslutninger, også kalt **mangfold**. Samtidig må medarbeiderne være lojale overfor den strategiske kursen som topplederen har staket ut, og det krever homogenitet. Med andre ord er organisasjonens suksess avhengig av motstridende paradokser som **mangfold i kontrast til homogenitet**. **Innovasjon i kontrast til daglig drift** peker på at behovet for innovativt entreprenørskap stadig er i konkurranse med stabil, effektiv drift. Den siste kategorien er **globale i kontrast til lokale hensyn** og peker på paradokset som oppstår når global integrering skal kombineres med lokal tilpasning.

Hvordan paradokser løses, vil avhenge av den kulturen og konteksten de oppstår i.

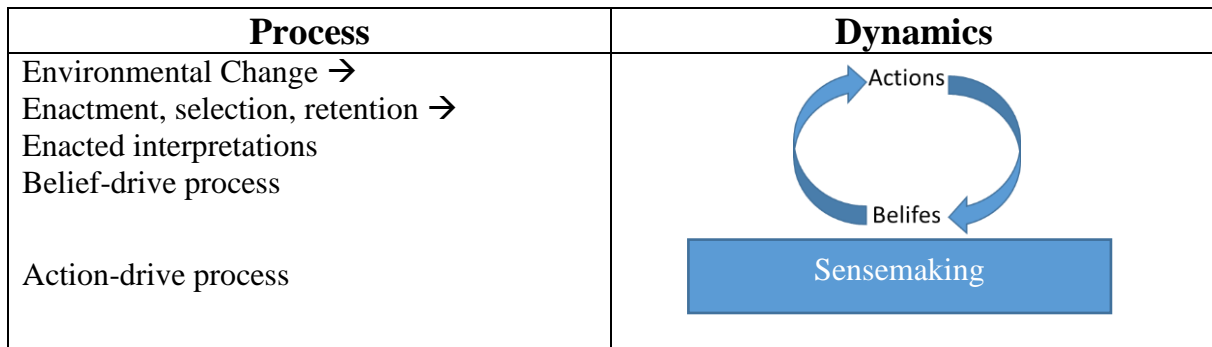
### **2.3 ‘Storytelling’ – hvordan få med seg aktørene**

Ledere trenger kunnskap om organisasjonens fortid for å forstå fremtiden (Harvey & Riggio, 2011). Historiefortelling er viktig for å vise retning, overtale aktørene og utføre arbeidet på en riktig og effektiv måte. Ledere må oppnå mål, overraske og innfri forventningene for å oppnå suksess. Gode ledere må prioritere gjennom å levere på viktige strategiske punkter, både til styret og til andre viktige aktører. Samtidig må de vise strategisk oppfinnsomhet gjennom å overraske og overgå forventningene. Historiefortelling er et viktig verktøy for å oppnå dette og for å få med seg organisasjonen når paradokser oppstår.

Storytelling som benyttes av lederskapet har ifølge Reissner & Pagan (2013) fire komponenter: et budskap, en fortelling, en forteller og et publikum. Alle disse komponentene vil påvirke resultatet. De deler fortellingene inn i to kategorier: målrettet og perseptiv. Hvordan storytelling i organisasjoner benyttes, avhenger av organisasjonsnivå.

Budskapet er et virkemiddel for ledere for å administrere mening: såkalt sensemaking og sensegiving. Målgruppen er dem selv og interne og eksterne aktører (Weick, 1995). Det er

behov for å ta i bruk såkalt sensemaking når det skjer endringer i omgivelsene som skaper diskontinuitet for mennesker og aktiviteter i organisasjonen. Det er ifølge Weick (1995) informasjonen om diskontinuiteten som det må skapes en mening rundt. Ledere gir mening til budskap, enten for å rettferdiggjøre handlinger som de har forpliktet seg til å utføre, eller for å forklare handlinger som allerede har funnet sted for å manipulere omgivelsene i en retning. En fremstilling av dette vises i figur 1:



**Figur 1 Sensemakings-modell** (Choo, 2002)

Ifølge Gabriel (2008) skiller en fortelling (story) seg fra et narrativ. Et narrativ er ifølge ham en mer kompleks ramme av meninger som inneholder en rekke små stories. Et business narrative er overspennende og mer statisk enn en story. ‘En story kjennetegnes ved at den er dynamisk og må tilpasses den enkelte situasjon, publikum og sak, og den kan være både skriftlig og muntlig.

Selve handlingen, å fortelle historier, omfatter en interaktiv prosess mellom forteller og publikum. Tilhørerne kan være en eller flere. I denne sammenheng kan fortellerne være ledere på alle nivåer, men også medarbeidere, andre ledere og eksterne aktører kan være fortellere. Tilhørerne er i denne sammenheng eksterne og interne aktører (Czarniawska-Joerges, 1994).

Storytelling er en flytende prosess som lever sitt eget liv mellom de ulike aktørene, og som videreformidles til andre ut fra hvordan mottaker oppfatter og tolker budskapet (Reissner & Pagan, 2013). I en organisasjon er story og storytelling gjensidig avhengige av hverandre. Med andre ord kan fortellingen ikke finne sted om det ikke finnes en forteller. Ifølge Barge (2004) er en story fartøyet som overfører informasjon, og storytelling er prosessen som inspirerer til engasjement mellom aktørene i og utenfor organisasjonen. I teorien høres dette enkelt ut, men i praksis viser det seg at ulike aktører i en organisasjon kan formidle ulike versjoner av samme historie, der de alle hevder å besitte den faktiske sannheten (Norrick 2000). En annen risiko ved storytelling er at publikum reagerer negativt på budskapet fordi de

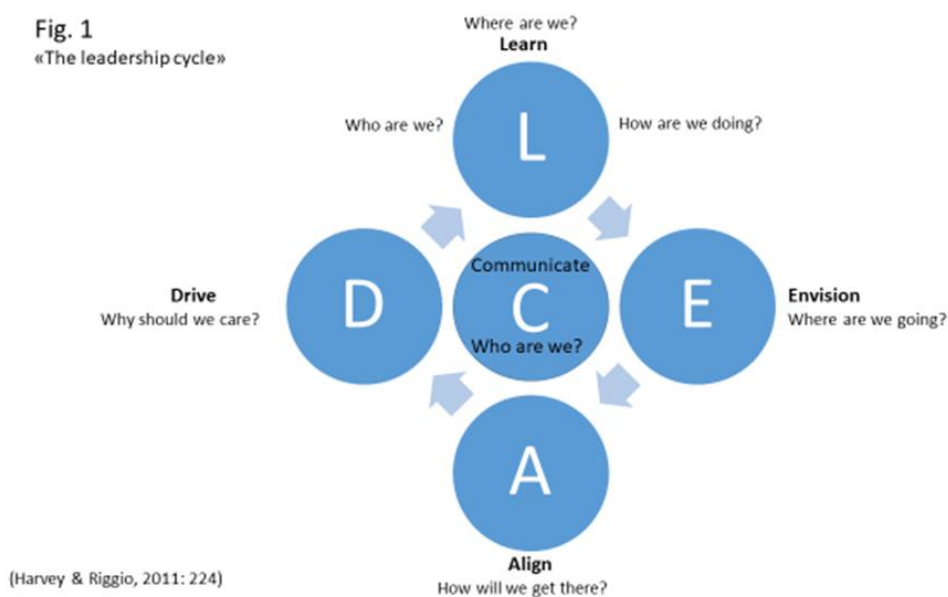
mener at det ikke har relevans til deres egen situasjon (Reissner & Pagan, 2013). Derfor er det svært viktig at budskapet er tilpasset kultur og kontekst.

Perseptiv storytelling er når formidleren søker å få med seg tilhørere gjennom gripende fortellinger (Reissner og Pagan, 2013). Denne formen for storytelling er som oftest spontan i møte med motparten og skjer til daglig mellom kolleger. Disse fortellingene inneholder anekdoter og spiller på følelser. Også toppledere og andre ledere bruker denne fortellerformen når de ønsker å få med seg aktørene.

Måltrettet storytelling benyttes for å formidle retning og strategi. Ofte er det toppledelsens oppdrag. Choo (1998) hevder at en organisasjon behandler informasjon slik at den gir mening for omgivelsene, skaper ny kunnskap og for å ta avgjørelser. Gjennom sensemaking får organisasjonen en felles forståelse og en ramme rundt utfordringer og muligheter som organisasjonen trenger å arbeide med for å nå sine mål (Choo mfl., 2002).

Modellen for måltrettet storytelling kan settes opp skjematisk som vist i figur 1. For å lage en historie (storytelling) må ledere stille spørsmål og finne svar som gir mening til tilhørerne (sensemaking). Disse kan settes inn i en modell (fig 2) som Harvey og medarbeidere har kalt «The Leadership Cycle» (Harvey & Riggio, 2011). Ledere lærer (**L**earn) gjennom å spørre: hvor er vi, og hvordan har vi det? Deretter må de danne seg et bilde (**E**nvision): hvor skal vi? For å nå målet må de rette inn virksomheten (**A**lign) og stille spørsmålet: hvordan kan vi komme dit? Deretter må leder utrede (**D**rive): hvorfor er dette viktig for oss? Til sist må lederen kommunisere til organisasjonen (**C**ommunicate): hvem er vi?

Fig. 1  
«The leadership cycle»



Figur 2 «The Leadership Cycle» (Harvey & Riggio, 2011)

I praksis bruker ledere på alle nivåer både målrettet og perseptiv storytelling for å få med seg aktørene. Perseptiv storytelling kan for eksempel benyttes for å tilpasse målrettet storytelling til lokal kontekst og kultur. Et eksempel på dette er de årlige styringsmålene som helseforetakene får fra helseministeren. Disse målene må omsettes til praksis i det enkelte helseforetaket.

### **3. Metode**

Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming i min studie ettersom kvalitativ forskning, i motsetning til kvantitativ forskning, ifølge Ambert mfl. (1995), kjennetegnes av at forskeren søker i dybden istedenfor i bredden og utforsker subtile nyanser i informantens livserfaringer i motsetning til aggregerte bevis. Forskningsformen er kontekstuell og subjektiv i motsetning til kvantitativ forskning som er generaliserbar og objektiv (Ambert mfl., 1995). Kvalitativ metode handler, ifølge Kvale & Brinkmann (2015), om hvordan noe skjer eller oppleves. Jeg ønsker å undersøke emnet gjennom samtalebasert dybdeintervju som analyseres ved hjelp av bricolage (Kvale & Brinkmann, 2015). I motsetning til systematiske analytiske teknikker som for eksempel kategorisering, kjennetegnes bricolage ved at intervjueren setter sammen ulike elementer og deretter kommer frem til forskningsspørsmålene. Ved å drøfte de ulike historiene og lete i litteraturen etter rammer for mulige spørsmålsområder kom jeg frem til forskningsspørsmålene. Jeg transkriberte alle intervjuene for å bli kjent med innholdet, leste igjennom alle intervjuene flere ganger, samlet emnene under noen nøkkelord og kategoriserte utsagn under disse (tabell 2-4). Videre gjorde jeg en telling av utsagn for å kartlegge bredden. I teksten har jeg gjengitt noen sitater og samlet og omformet noen deler av intervjuene til fortellinger. Ved å bruke en slik tilnærming fant jeg en overordnet mening i intervjuene. Informantene kjennetegnes ved å være det Aberbach & Rockman (2002) karakteriserer som en elitegruppe. De har mye kunnskap om området, er ofte vanskelige å få avtalt kontakt med og har fullbookede kalendere. Jeg la derfor intervjuene til sommeren når arbeidsbelastningen normalt sett er mindre for toppledere.

I analysearbeidet er det søkt forståelse fremfor forklaring i tråd med kvalitativ hermeneutisk tradisjon (Kvale & Brinkmann, 2015).

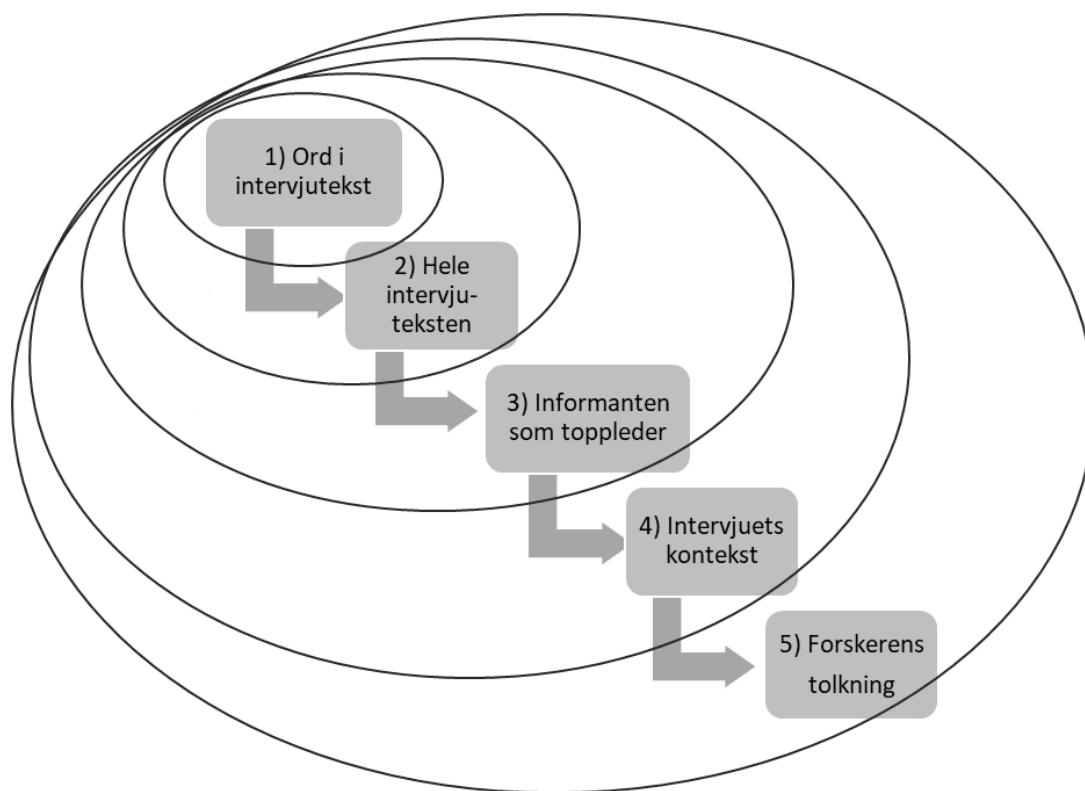
Jeg har hatt en bevissthet omkring spørsmålet, en streben etter åpenhet og et forsøk på å sette meg i informantens sted for å forstå hva den andre mener.

For å forstå noe som er fremmed må det skapes en forutbestemt mening om hvordan det andre er, satt inn i forskerens egen forståelse. Forforståelse eller fordommer er en formening i



forkant om hvordan ideen er innrettet. Forforståelsen blir utfordret av fortellingene til informantene som fortolkes og til slutt sjekkes av på ny med informantene. Forforståelsen blir hele tiden gjennom arbeidet forbedret og utvidet. Elementer som er der i forveien, kan noen ganger komme i spill til en ny forståelse. Synspunkter kan farges av den kulturen og konteksten mottakeren befinner seg i. Det betyr at fortellingen i møte med et paradoks i en gitt situasjon kan gi et annet utfall enn den samme formidlingen og fortellingen i en annen kontekst. Dette kan illustreres i en stegvis modell der forskeren utvider og legger til elementer i sin forståelse.

I tradisjonell hermeneutikk beveger leseren seg frem og tilbake mellom 1) ord i intervjueteksten og 2) teksten som helhet. I en metodisk tilnærming legger fortolkeren også til 3) informanten. I et enda videre perspektiv tas også 4) kontekst med i tillegg til forskeren som 5) fortolker (figur 4). I møte med informanten forstås ifølge den hermeneutiske metodikken det som skjer i møtet mellom forsker og informant (Grue, 2015).



Figur 3 «Stegvise trinn i Hermeneutikk» Grue (2015)

Mine erfaringer som rådgiver, prosjektleder og leder kan påvirke mine tolkninger av materialet og har sammen med litteratur på feltet påvirket min forforståelse. Jeg har arbeidet nærmere 30 år innenfor samme helseforetak, der jeg startet som sykepleier og senere spesialsykepleier før jeg gikk over i rollen som leder. På veien har jeg gjennomført to

lederutviklingsprogram med fokus på strategisk ledelse og individuell utvikling gjennom basisgrupperarbeid. I det første programmet (2000) satte en av foreleserne fokus på storytelling og dens effekt på resultatoppnåelse både overfor interne og eksterne aktører. Siden da har jeg interessert meg for lederes evne til å gripe fatt i tvetydigheter, hva som gjør at noen lykkes og andre ikke. Jeg opplever at det er en styrke at jeg som prosjektleder og rådgiver har fått mulighet til å arbeide nær toppledelsen, og at jeg som mellomleder også har erfart noen av paradoksene selv. Dette kan også være en svakhet i form av at jeg trekker slutninger som ikke er basert på akademiske prinsipper, men farget av mine erfaringer. Sistnevnte er jeg særlig bevisst på ved at jeg hele tiden forholder meg til informantenes uttalelser. Min bakgrunn kan være en styrke fordi jeg ved hjelp av min erfaring analyserer intervjuene slik at de gir mening og læring for andre i samme situasjon.

Alle informanter har signert et samtykkeskjema (vedlegg 4). Skjemaet sammen med forberedende spørsmål til intervjuet ble tilsendt informantene på e-post i forkant av intervjuene. I starten av møtet, før intervjuet startet, ble skjemaet signert.

Før intervjuene startet, ble det søkt Norsk senter for forskningsdata (NSD) om godkjenning til å gjennomføre intervjuene (vedlegg 2). Sammen med søknaden lå et vedlegg med intervju spørsmålene og informasjon om antall informanter og bransje. I ventetiden for godkjenning fra NSD er det gjennomført to prøveintervjuer som ikke er en del av det endelige materialet. Ingen intervjuer som er brukt i arbeidet, ble gjennomført før godkjenningen forelå.

Alle informantene fikk tilsendt skriftlig informasjon i forkant der de ble bedt om å tenke igjennom spørsmål knyttet til hva som er krevende, om de opplever usikkerhet og ensomhet, og hvilke verdier de har (vedlegg 3).

Under intervjuet fikk kandidatene snakke fritt rundt temaene. Spørsmålene ble brukt for å kontrollere at vi holdt oss til temaet.

### **3.1 Design**

Oppgaven min er empirisk basert og har et design med en artikkel og en kappe som gir en fyldigere beskrivelse og analyse av funn.

#### **3.1.1 Databehandling/analyseform**

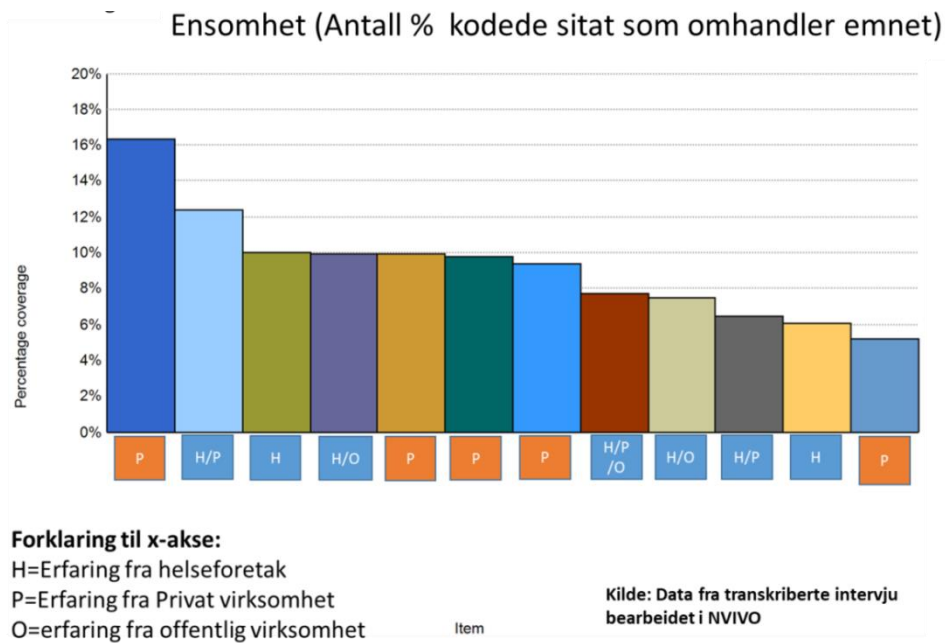
Ved hjelp av analyseverktøyet NVivo valgte jeg ut nøkkelenheter som analyseres individuelt ved hjelp av kompleksitetsteorien.

Referanselisten med vedlegg er behandlet og lagret i End note.

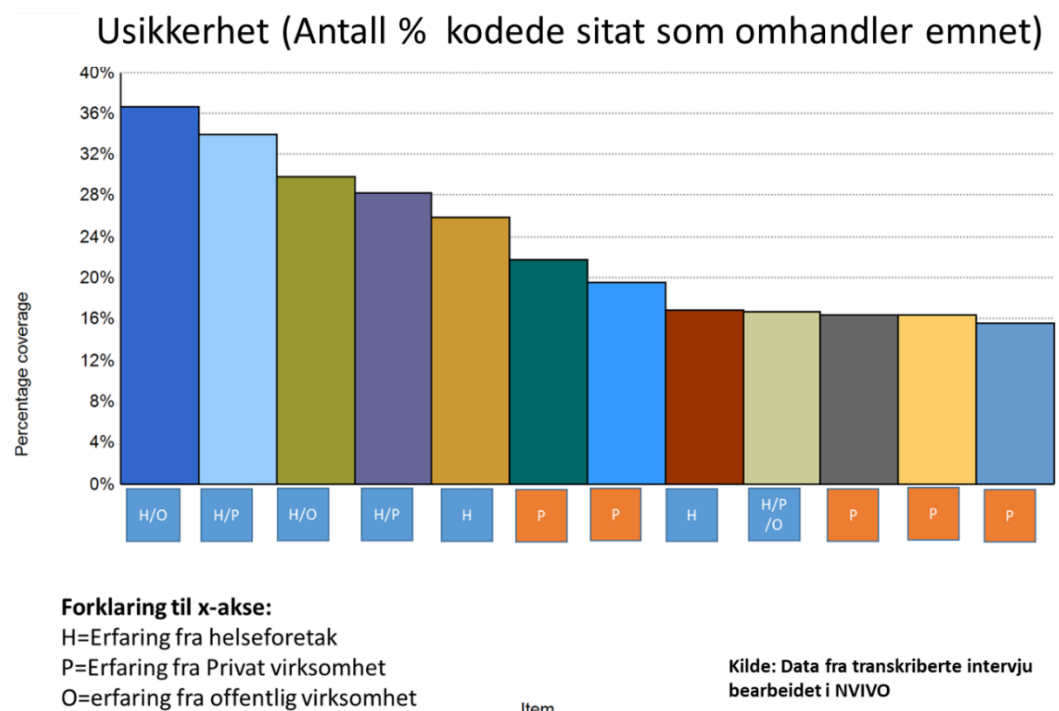
Jeg startet intervjuprosessen med å undersøke opplevelsen av usikkerhet, ensomhet og paradokser hos toppledere. Etter at intervjudataene var bearbeidet, utkrystalliserte det seg ett emne som samlet sett forekom hyppigst i toppledernes opplevelse, nemlig paradokser.

Usikkerhet og opplevelsen av ensomhet behandles i diskusjonsdelen som et resultat av de paradokser informantene beskriver (tabell 2-4).

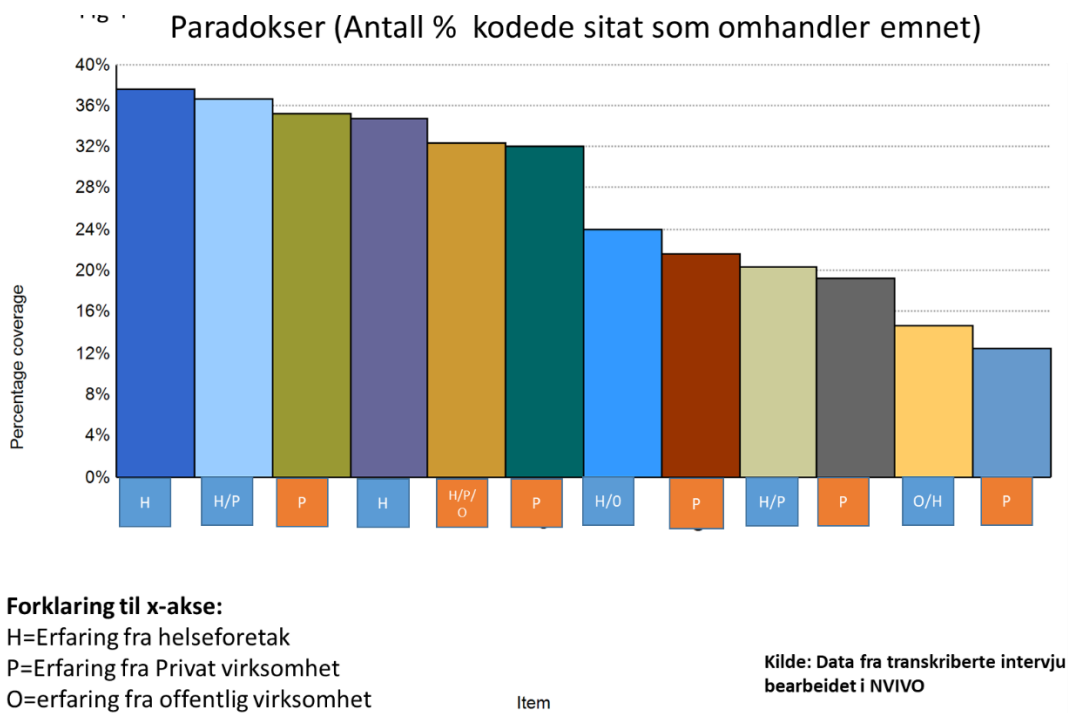
Tabell 2



Tabell 3



Tabell 4



### 3.2 Utvalg

Jeg intervjuet seks toppledere i ulike helseforetak og seks ledere i andre bransjer som har færre ansatte og ledernivåer enn på sykehus. Det er lik fordeling av kvinner og menn innenfor helse og 40 % kvinner og 60 % menn utenfor helsevesenet. En oversikt over hvilke sektorer og bransjer topplederne har erfaring fra og antall ansatte er illustrert i tabell 5.

**Tabell 5 Oversikt over bransje og virksomhet**

Bransje	Antall ansatte
<b>Private virksomheter</b>	
Gründer produksjon	100–500
Gründer IKT	<100
Gründer Service	<100
Gründer Service	100–500
Produksjonsbedrift	100–500
<b>Offentlig/privat ideell virksomhet</b>	
Tjenester	500–1000
Helse	>10 000
Helse	100–500
Helse	500–1000
Helse	1000–5000
Helse	5000–10 000
Helse	5000–10 000

Alle intervjukandidatene har lang topplererfaring. Ti av dem har også vært i mellomlederroller. Oversikt over antall år som mellom- eller topplerer vises i tabell 5.

**Tabell 6 Antall år med topplererfaring**

Blant de tolv informantene	Antall
Antall år med topplererfaring fra flere firmaer	4
Antall år med topplererfaring fra helse og annen bransje	4
Antall topplerer som ikke er topplerer i dag	2
Andel kvinnelige topplerer	5
Andel topplerer innen helse uten helsefaglig bakgrunn	4

Flere av lederkandidatene har topplererfaring fra flere virksomheter og noen også fra både privat og offentlig sektor. Noen av kandidatene er ikke topplerer i dag, men har lang erfaring i rollen fra sin bransje og er derfor inkludert (tabell 6 og 7).

**Tabell 7 Tilleggsinformasjon om informantene**

<b>Blant de tolv informantene</b>	<b>Antall</b>
Toppledererfaring fra flere firma	4
Toppledererfaring fra helse og annen bransje	4
Toppledere som ikke er toppler i dag	2
Kvinnelige topplere	5
Topplere innen helse uten helsefaglig bakgrunn	4

Ingen av intervju kandidatene har en arbeidsrelasjon til eller er overordnet til meg.

Intervju kandidatene er spredt over hele landet. Intervjuene varte fra 45 til 90 minutter. Tre av intervjuene fant sted på mitt kontor, ett av intervjuene var telefonintervju, og åtte foregikk på informantenes kontor. Alle intervjuene ble gjennomført slik kandidatene ønsket det, og alle sitater i oppgaven er godkjent av informantene. Utfordringen ved å gjennomføre et telefonintervju er at intervjueren mister muligheten til å se informantens kroppsspråk, men stillhet og nonverbale lyder kan gi noe av den samme informasjonen som kroppsspråk (Tjora, 2018). Det ble derfor viktig å kontrollere noen svar for å unngå misforståelser.

Forsøkspersoner eller informanter er beskrevet med hensyn til inklusjons- og eksklusjonskriterier.

Topplerne fra privat sektor kan vise til gode resultater innenfor sin bransje. Tre av topplerne fra privat sektor kommer fra gründerbedrifter og har vært toppler for sin virksomhet siden oppstart.

Tre informanter var ikke topplere på intervjutidspunktet, men ble utvalgt fordi de kunne vise til suksess og utvikling innen sine områder (se tabell 5, 6 og 7).

Alle informantene ble spurt om hvilke verdier de legger til grunn i jobben, og det fremkom at alle er drevet av lysten til å gjøre en forskjell innenfor sitt område. Topplerne viste at deres underliggende ambisjon var å balansere sosiale og økonomiske verdier, og at jobben medfører paradokser i hverdagen som må løses (Fredberg, 2014). Gjennom intervjuene fikk jeg kjennskap til hvordan topplerne løser disse paradoksene. Jeg opplever at informantene har et sterkt medarbeiderfokus og samfunnsengasjement. Særlig gründerne, men også ledere i helseforetak trekker frem behovet for å drive med innovasjon.

### 3.3 Kvalitativt forskningsdesign

Alle intervjuene ble opplevd som konstruktive, med fyldige svar fra informantene.

Intervjuguiden ble brukt for å sikre at jeg hadde vært innom de forhåndsbestemte emnene (Vedlegg 1). Informantene fikk i stor grad styre intervjuet og fikk oppfølgingsspørsmål fra meg, basert på deres svar. Det ble brukt opptak via mobiltelefon.

Transkriberingen ble foretatt som direkte avskrift av lydopptak. Jeg mener det var en styrke å transkribere intervjuene selv på intervjudagen, fordi jeg allerede da begynte å tenke igjennom aktuelle sitater. Det kan ligge en svakhet i at ingen andre har full kjennskap til innholdet i intervjuene, samtidig som det ivaretar informantenes anonymitet.

Ved hjelp av NVivo kodet og analyserte jeg alle de transkriberte intervjuene. Deretter trakk jeg ut de deler av intervjuene som var knyttet til emnet paradokser (tabell 3), gjennomgikk dem på ny og katalogiserte dem ut fra fem hovedgrupperinger av paradokser basert på artikkelen fra Fredberg (2014).

Jeg har valgt en stegvis deduktiv-induktiv analyse av intervjumaterialet (Kvale & Brinkmann, 2018). Deduktiv-induktiv metode innen kvalitativ forskning fungerer best når forskeren kjenner til materialet i forkant. Det kan enten være fordi forskeren har erfaring innen området, entiteten er stabil eller fenomenet kan studeres gjentatte ganger. Med deduktiv menes i dette tilfellet å bevege seg fra det generelle til det spesielle, og med induktiv går forskeren fra det spesielle til det generelle (Tjora, 2018). Kodingen foregikk i deduktive trinn. Først ble det gjennomført en empiri-nær koding, der det ble undersøkt hva informanten snakket om. Her ble det gjennomført en type koding som tok vare på detaljene i det spesifikke materialet. I det neste steget ble det jobbet med kodene for å utvikle kodegrupper. Deretter ble det utviklet en induktiv analyse for å få ny forståelse. Endelig ble kodene gruppert slik at det kunne dannes empiriske elementer, i dette tilfellet ble det trukket ut tre elementgrupper, «usikkerhet», «paradokser» og «ensomhet», der paradokser var hyppigst forekommende (tabell 1, 2 og 3). I neste fase ble det vurdert hva informantene syntes var mest krevende med paradoksene for egen del, og resultatet ble formidling og historiefortelling. Det ble søkt støtte i litteraturen for utvalg av kodegrupper.

Underveis i skriveprosessen har andre toppledere som ikke er intervjuet lest igjennom dokumentet og vurdert innholdet for å se om det gir mening til deres lederhverdag.

### **3.4 Begrensninger**

En kandidat trakk seg i forkant av intervjuet og ble erstattet av en annen fra samme sektor.

En av kandidatene ba om å få lese igjennom intervjuet etter at det var transkribert.

Materialet består av intervjuer av tolv toppledere, og studien beskriver deres opplevelser, erfaringer og håndtering av paradokser (se pkt. 3,7). I et senere arbeid kan det være aktuelt å foreta en kvantitativ undersøkelse for å stemme av disse erfaringene med en større gruppe topplederes.

Denne studien konsentreres om å formidle informantenes opplevelser og går ikke nærmere inn på forskjeller i opplevelsen av paradokser mellom kjønn, bransjer, sektorer og ulike erfaringer som toppleder, noe som kan være interessant for en senere studie.

### **3.5 Metodekritikk**

#### **3.5.1 Reliabilitet**

Jeg har valgt å underbygge sitatene med fagfellevurderte artikler for å styrke reliabiliteten (Kvale & Brinkmann, 2018).

Innen kvalitativ metode med datainnsamling ved hjelp av intervju kan det være svakheter knyttet til om intervjueren stiller ledende, lukkede eller åpne spørsmål som kan påvirke svarene. I tillegg kan intervjuerens nonverbale språk påvirke utfallet av intervjuene.

Tradisjonell tenkning knyttet til reliabilitet handler om at samme resultat (informantenes svar) reproduseres av andre forskere. På den annen side mener Kvale & Brinkmann (2018) at en for sterk fokusering på reliabilitet kan motvirke kreativ tenkning og variasjon.

#### **3.5.2 Validitet**

Validitet i generelle termer omhandler uttalelsens sannhet, styrke og riktighet (Kvale & Brinkmann, 2018).

Validering innen kvalitativ metode gjennomsyrrer hele forskningsprosessen. Innen kvalitativ forskning er kreativitet å foretrekke, men ikke slik at den går på bekostning av kvaliteten på forskningen (Whittemore mfl., 2001). Elegant og innovativ tenkning må ifølge Patton (1990) balanseres med fornuftige påstander, presentasjon av tidligere evidensbasert forskning og en kritisk bruk av metode. I denne oppgaven har jeg foretatt det som Kvale & Brinkmann (2018) beskriver som en kontinuerlig prosessvalidering. Det vil si at funnene kontinuerlig sjekkes, evalueres og tolkes teoretisk opp mot annen forskning på området. Alle direktesitater fra informantene er sjekket og godkjent av kilden før publisering.



### **3.6 Overførbarhet**

Hvorvidt mine funn er overførbare til en allmenngyldig opplevelse, avhenger av flere aspekter. Analysene er basert på informantenes opplevelser, og disse kan avvike fra andres opplevelser av lignende situasjoner. På den ene siden er funnene støttet av forskningslitteratur. På den andre siden påvirkes slutninger av tidligere erfaringer i tråd med den hermeneutiske tradisjonen (figur 3). Miles & Huberman (1994) hevder at kvalitativ forskning kan være interessant for å belyse et emne, men faren er at konklusjonene blir feilaktige. Med feilaktig menes i denne sammenhengen at løsninger og refleksjoner kan påvirkes av forskerens bias, for eksempel at konklusjoner farges av egne erfaringer. Spørsmålstillingene mine kan ha påvirket svarene. En mulig feilkilde er at en annen intervjuer ville ha fått frem andre vinklinger og tolkninger. På den annen side vil en bricolage-teknikk nettopp åpne for at ulike analytikere finner at ulike deler av intervjuet kan være av forskningsmessig interesse. Hvorvidt informanten fremdeles i etterkant har samme holdning til utsagnet, kan til en viss grad justeres gjennom referansesjekk. Den mellommenneskelige interaksjonen kan ifølge Kvale & Brinkmann (2018) også påvirke svarene som kommer frem, og kan skape variasjon i svarene og i tolkningene.

### **3.7 Etiske betraktninger**

Et intervju er en samtalebasert erkjennelsesprosess som er intersubjektiv og sosial (Kvale & Brinkmann, 2018). Det ble lagt stor vekt på å la kandidatene snakke fritt ut fra egne opplevelser. Flere av informantene ga også uttrykk for at det hadde vært en nyttig prosess for egen del å fortelle sin historie. Toppledere er en relativt begrenset gruppe, særlig representanter fra de største virksomhetene, og uttalelser kan derfor lettere identifiseres. Intervjuene er av den grunn foretatt over hele Norge, innen begge sektorer og i flere bransjer. Omskriving av sitater slik at informantene ikke gjenkjennes, men at sitatene likevel uttrykker meningen deres, har vært viktig og krevende. Informantene er ledere på nivå 1 som rapporterer til styret, og på nivå 2 som rapporterer til konsernsjef. Denne vurderingen er gjort for å styrke informantenes anonymitet.

Alle intervjupersoner er behandlet konfidensielt, og deres uttalelser er anonymisert. Alle intervjupersonene kunne når som helst i forløpet trekke sitt bidrag. Eventuelle sitater er omgjort fra muntlig til skriftlig språk og sendt til referansesjekk hos intervjupersonene.

Flere av kandidatene stoppet opp i intervjuet da spørsmålene ble personlige, og spurte på ny hvordan intervjuet ville bli fremstilt. Da jeg forsikret dem om at de ville få anledning til å lese referansesjekk før publisering, fortsatte de på historien sin.

## **4. Resultat**

Paradoksene og bruk av historiefortelling som kom frem under intervjuene med informantene er flere og mer omfattende enn de som analyseres i artikkelen. På grunn av en artikkels begrensede omfang valgte jeg kun å fremheve to typer paradokser som ble brukt og referert til av alle informantene. I det videre vil jeg gå nærmere inn på de paradokser som grupperes etter inspirasjon fra Fredberg (2014) (se kapittel 2.2). Faktorer som påvirker informantenes storytelling i møte med paradokser, er ledelse og rollens makt, verdier, erfaring, situasjon og organisasjonskultur.

### **4.1 Hvilke paradokser opplever informantene?**

#### **4.1.1 Nærhet i kontrast til detaljstyring**

Å være nær medarbeidere og samtidig gi videre oppfølgingsansvaret i linjen, er en utfordring som er krevende og beskrives av informantene både i offentlig og i privat sektor. Særlig når lederne velger transformasjonsledelse og opplever at oppfølging av medarbeiderne ikke er ivaretatt tilstrekkelig, beskriver informantene at det kan være vanskelig å gi fra seg oppgaver. Alle informantene ble spurt om hvilket verdigrunnlag de har for utøvelse av topplederrollen. Åpenhet og ærlighet er viktige verdier for flere av dem. En organisasjonsutvikling kan være preget av tøffe endringer og høy grad av uforutsigbarhet både i offentlig og i privat sektor. For å få med seg aktørene fremhever lederne verdier som åpenhet og fortrolighet med hensyn til informasjon de mottar, samt idealet om å klare å stå i vanskelige situasjoner samtidig som de viser at situasjoner kan være vanskelige. En av informantene uttaler:

*Faren min sa til meg: «Du blir aldri skikkelig sterk hvis du ikke viser svakhet.» Det har jeg tenkt mye på. Hvis du pretenderer og fremstår som uovervinnelig, blir folk litt sånn, det er jo ikke sant for noen.*

#### **4.1.2 Stabilitet i kontrast til endring og press fra aktører**

Kommunikasjon i forbindelse med for eksempel utvikling som fører til endring, handler ifølge en av informantene om å få med seg alle i samme retning. Hun beskriver strategiprosessen som en reise og sier at hun må være nøyaktig i hvilken «utflukt» de skal på, til hvilket «sted», når de skal komme dit, hvordan de skal reise, og hva og hvem de skal ha med seg. Dersom det skal munne ut i et dokument, må dette endelige dokumentet være kortfattet, og alle må forstå

innholdet. Ifølge informanten er dette «en kunst». Informanten beskriver at historien kan være utydelig på noen punkter, for eksempel hvordan eller når man skal nå et mål. Dermed blir det opp til tilhørerne å tolke og gi historien sin egen mening som i sin tur kan medføre at fortellingen kommer på avveie. Og tolke gjør de ifølge henne alltid, særlig dersom fortellingen medfører endringer.

Samtlige informanter gir uttrykk for at de har høy arbeidskapasitet og sover som regel godt om natten. De bruker mye tid i og etter arbeidstid på å formulere perseptive fortellinger, som forsamlingen er lydhøre overfor, slik at de kan få med seg aktører i og utenfor organisasjonen.

Media er en aktør som informantene opplever som mektig, uforutsigbar og til tider krevende. Flere av informantene som har erfaringer med ubehagelige møter med media, beskriver hvordan de følte maktesløshet og sinne når deres historie ble forvrenget i media. To av informantene forteller at de i etterkant av en urettmessig bruk av informasjon knyttet til deres firma fikk en beklagelse i beste sendetid fra tv-kanalen. Den ene informanten fikk kun noen få negative reaksjoner fra kunder. Den andre derimot mistet sin største kunde i en sårbar oppbyggingsfase, men beholdt tillit hos investorene, som hadde tro på konseptet:

*Media klippet gamle opptak og satte sammen sitat om hverandre. Da engasjerte jeg advokat. Det endte med at tv-kanalen la på en rulletekst, der de skrev at dette var en iscenesatt situasjon. De bekreftet at vårt firma aldri hadde gjort noe ulovlig, likevel mistet vi vår største kunde.*

#### **4.1.3 Mangfold i kontrast til homogenitet**

Mangfold kan bidra til å sikre bedre resultater i virksomheten, men er ikke alltid like velkomment i en organisasjon, både fordi det kan være frustrerende for toppledelsen, og også fordi det operative nivået ikke ønsker endringer i organisasjonskulturen. Dette kan gi frustrasjoner og påvirke arbeidsmiljøet, slik som en av informantene uttaler:

*Jeg har pushet selskapet med «diversitet», med det mener jeg at vi skal ansette folk som er motsatt av oss selv. Det høres så fint ut, men det er klart at det bringer inn konflikter.*

Denne informanten beskriver også et paradoks knyttet til utvikling som fører til endring og endringsmotstand. Han beskriver at flere av medarbeiderne har gitt tilbakemelding om at de ikke føler at deres kompetanse er nok verdt, og at virksomheten går fra å være en kompetansebedrift til å bli en kommersiell bedrift.

#### 4.1.4 Innovasjon i kontrast til daglig drift

Flere av informantene beskriver at «*innovasjon kommer i konkurranse med daglig drift*». De er derfor oppmerksomme på at nye innovative tiltak krever at de fronter disse selv gjennom historiefortelling. En av informantene som stadig satser på å utvikle produktene til nye områder, forteller om at han ikke alltid lykkes med de målrettede fortellingene til styret. I slike situasjoner trekker han seg tilbake og utarbeider en ny strategi, før han presenterer ideen i en ny fortelling til styret. Ved ikke å gi opp ved første avslag i styret har han gått fra å være en liten gründerbedrift til å bli et multinasjonalt selskap med satellitter i fem ulike land over flere kontinenter.

En annen av informantene reflekterer over hvor mye hun mener de skal tøye grensene for å oppnå de ønskede endringene, og hun uttaler at det er en krevende øvelse å gjøre alle til lags. Ifølge henne vil det alltid være noen som liker endringer, og andre som vil motsette seg disse. I slike situasjoner bruker hun mye tid på å utarbeide målrettede presentasjoner som hun holder i gjentatte allmøter, først for alle lederne og tillitsvalgte før hun inviterer de ansatte i organisasjonen. Et stort antall ansatte og flere enheter med døgkontinuerlig drift gjør det vanskelig å nå alle med allmøter. Derfor har hun begynt å lage små videofortellinger på intranett som medarbeiderne kan se. På denne måten tar hun grep om historiene.

Slik informantene beskriver hverdagen sin, er det hele tiden en balansegang mellom å drive virksomheten miljømessig bærekraftig og å oppnå de ønskede økonomiske resultater. I privat sektor beskriver informantene utfordringer når lederne ønsker å balansere økonomiske og sosiale verdier. En av informantene som leder en generasjonsbedrift i vekst, beskriver sin strategi som et tydelig mål om å levere god kvalitet og bærekraftige tjenester. Han uttaler:

*Paradokset er at vi hele tiden jager kvalitet, men kvalitet koster. Vi tenker hele tiden hvor mye kan vi investere og likevel tjene penger. Mens andre tenker hvor lite kan vi investere. Vi liker at det er ordentlig.*

På samme måte som innovasjon kommer i konkurranse med daglig drift, beskriver denne informanten en stadig kamp mellom bærekraftig økonomi og kvalitet som koster penger. Kvalitet gir et godt omdømme som igjen kan gi økt salg, men kvalitet er kostbart. Hans fortelling til media og innad i organisasjonen har alltid vært at virksomheten skal bli best på kvalitet. Han mener at det også har ført organisasjonen frem til der den er i dag, men at det har vært en krevende balanse til tider.

#### **4.1.5 Globale i kontrast til lokale hensyn**

Gjennomtenkte, ofte nedskrevne fortellinger kalles målrettet storytelling og brukes av samtlige informanter. En av informantene i privat sektor forteller at de har sluttet å ha tradisjonelle strategisamlinger, men at de heller møtes ukentlig i korte møter, og at det kun er når nye produkter skal lanseres, at de har strategisamling. Isteden bruker topplederen tid på å formidle retningen han mener organisasjonen skal ta i fremtiden. Utenlands lansering av selskapet har ifølge ham vært krevende fordi han må forstå kulturen i det landet de satser i for å komme i god dialog med partnere i andre land. Samtidig må han ivareta kjernen som han beskriver er hovedkontoret i Norge. Han legger i sine fortellinger også stor vekt på at selskapets vekst avhenger av

*«at produktet er bærekraftig utenlands, slik at de ikke blir overkjørt av andre i markedet».*

Informantens erfaring er at lansering i andre markeder kan gi verdifull erfaring om hva hjemmemarkedet trenger som de ikke vet enda. Han vektlegger at han bevisst bruker en målrettet historie eller storytelling for å formidle trygghet til firmaets kunder i Norge og til den norske organisasjonen. Når han er på reise, sender han hjem små videohistorier til ansatte i Norge. Han vektlegger i hver historie at nye land er filialer av hovedkontoret som er i Norge.

#### **4.2 Håndtering av paradokser ved hjelp av fortelling**

Flere informanter beskriver nettopp denne balanseøvelsen mellom på den ene siden å vise sårbarhet og på den andre siden ikke å fremstå som svak og dermed maktesløs. Paradoksalt beskriver flere av informantene at selv om de ønsker å være åpne, har de erfart at sannheten må porsjoneres. «Timing», kultur og kontekst avgjør hvordan organisasjonen takler åpenheten. Informantene beskriver at når det oppstår eller igangsettes endringer, opptrer makt i ulike former i organisasjonen, både formelt og uformelt. De beskriver erfaringer med situasjoner der de har klart å forholde seg til det som de omtaler som et maktspill, gjennom god håndtering av storytelling, men også situasjoner der de ikke har fått til de gode historiene. Erfaringene deres er at de før eller siden blir avslørt eller mister tillit dersom de prøver å skjule sannheten. Samtidig opplever de at de må porsjonere sannheten på grunn av begrensinger som pålegges dem av ulike aktører, eller som er nødvendige av hensyn til selve endringsprosessen. En annen utfordring som de beskriver, er at de ikke alltid har husket på alt de bør være ærlige om, og at de senere har blitt anklaget for å være uærlige. I det offentlige kan det politiske spillet påvirke utviklingsprosessen, og tillitsvalgte kan samtidig ha sin egen

agenda som også medfører utfordringer med å oppnå de ønskede resultatene. En informant fra en offentlig virksomhet beskriver:

*Fra politikerne får vi styringssignaler. Min oppgave er å drive sykehus, det kan være en krevende øvelse. Når vi nå skal rehabilitere, trenger vi å samarbeide med fagorganisasjonene for å få det til. Jeg vet ikke hvor vi skal få penger til å gjøre dette fra (jeg har selvfølgelig noen ideer), da må vi endre organisasjonen, og da må vi samarbeide med fagorganisasjonene.*

Informantene beskriver at de investerer mye tid i å formulere budskap som overbeviser tilhørerne. I prosessen med å formulere budskap innhenter de informasjon fra ulike aktører på alle nivåer i organisasjonen som de aktivt bruker i sine egne fortellinger. Enten målgruppen er enkeltindivider eller grupper, bruker de tid på å formulere fortellinger som kan gi mening for mottakerne. En av informantene forteller om bruk av storytelling i omstillingsprosesser:

*Hvis du motiverer en person, vil den personen starte en tankerekke. Du må gi dem en mulighet slik at de kan gå hjem til vennene sine og presentere en historie. Hvis de kan presentere en historie i egen favør om hvorfor de ønsker å skifte jobb, er det utrolig å se hvor mye lettere prosessen går. Du må hjelpe de ansatte å lage en historie som de kan fortelle omgivelsene.*

Den samme fremgangsmåten har de av informantene som har opplevd å måtte gå fra egen stilling, brukt på seg selv. De har vært opptatt av å etablere en mening i historier de har fortalt til omgivelsene for å synliggjøre sine styrker istedenfor sin nederlagsfølelse.

Enkeltindivider kan ha stor påvirkning på kreativitet og utvikling i en organisasjon.

Informantene setter pris på kreative medarbeiderne som sikrer *mangfold*, og er opptatt av å gi dem tillit, for eksempel ved at de fremhever dem i felles fora og bruker tid på å innhente informasjon fra dem på tomannshånd. Flere av informantene forteller at tillit inntil «det motsatte er bevist», er deres leveregel. Samtidig er de bevisst sitt ansvar og innkaller til samtaler dersom aktørene ikke viser seg tilliten verdig eller går på tvers av de mål som organisasjonen ønsker å nå. En av informantene uttrykker:

*Ja, det er frustrerende og irriterende når vi bruker mye arbeid på å jobbe med ansatte og de ikke gjør det vi har blitt enige om. Når den planen vi er enige om ikke blir fulgt opp, oppleves det som et tillitsbrudd.*

En av informantene trekker frem begrepet makt som en viktig del av topplederrollen. Han beskriver det paradoksale med at makt er nødvendig for å lykkes, men kan være farlig dersom den blir brukt på feil måte:

*Skal man være leder, blir det viktigere jo høyere opp i hierarkiet du kommer. Jo mer maktsjuk må du være. Ikke maktsykdom for maktens egen sak. Men du må være bevisst på at du har det, og du må like det. Og du må bruke det fornuftig. Det er en sammenheng mellom det du velger i livet og det som bor i deg, altså. Det er ikke til å komme ifra. Du må forstå det, tolke det og takle det!*

En annen av informantene beskriver en situasjon der hun mistet sin karismatiske autoritet ved at hun ikke fikk legitimitet og tillit hos styret. På kort tid ble hele hennes identitet endret, og hun måtte bruke lang tid på å bygge opp og fornye sin historie slik at hun på ny klarte å skape seg en karriere. Det paradoksale i denne situasjonen var at hun som toppleder valgte å bygge opp en historie overfor styret der hun tok organisasjonens manglende resultat og dens medarbeidere i forsvar, hun valgte «stabilitet» fremfor «endring». Hun opplevde å miste tillit fra overordnede og valgte derfor å trekke seg fra jobben.

## **5. Diskusjon**

### **5.1 Formidling og håndtering av paradokser kan være en krevende øvelse**

Informantene har lært seg å forstå hvordan de skal utøve ledelse gjennom å tilpasse budskap og fortelling til aktørene, kulturen og konteksten som paradoksene oppstår i. Det er ekstra krevende å formidle budskapene når handlingen bryter med deres egen overbevisning. I slike situasjoner bruker de mye energi på å skape mening for sin egen del før de kan formidle til andre, i tråd med det Choo (2002) beskriver som dynamikken i «sensemakings-modellen» (figur 1). Fortellingene kan være målrettede eller perseptive. Selv om informantene benytter rådgivere eller samarbeid med andre ledere når de utformer budskapet, er «timing» og verbalt og nonverbalt språk faktorer som informantene er alene om, og som kan avgjøre om det blir en god eller en dårlig historie. Møte med paradokser kan oppleves det som en emosjonell og intellektuell krevende prosess av informantene. Ifølge Waldman mfl. (2001) er topplederens karismatiske evne til å formidle budskap viktig for å oppnå resultater når organisasjonen står overfor usikkerhet, men ikke så viktig i andre situasjoner.

Det som kommer frem i denne studien, er at selv om informantene har vært i situasjoner som har vært krevende for dem, opplever de mestring når budskap fremføres og balanseres slik at både interne og eksterne aktører tilfredsstilles. Toppledere har makt i møte med organisasjonen, men kan også bli utsatt for makt i møte med eiere og interessenter. For eksempel beskriver en av informantene hvordan hun sto i krysspress mellom eiernes krav og organisasjonens forventninger. Gjennom storytelling og ved å bruke det som Weber betegner som formell makt og karismatisk autoritet i formidling, klarte hun å mobilisere organisasjonen til å arbeide mot det målet eierne forventet (Strand, 2001). Toppledernes evne til å løse paradokser fremstår, ifølge Fredberg (2014), som en konkurransefordel for virksomheten og dermed også for lederen selv. Toppledere lykkes med å nå sine mål når de klarer å oppnå to eller flere paradoksale mål på samme tid (Fredberg, 2014). Planlegging av handlinger kan være viktig, men vel så viktig er det å innføre planen, og her er «The Leadership Cycle» et godt verktøy (figur 2). Det kan være krevende når medarbeidere er irrasjonelle når de blir utsatt for endringspress (Haddadj, 2006).

Idet toppleren har formidlet budskapet, vil organisasjonen, og noen ganger aktørene utenfor organisasjonen, ta tak i historien. Denne fasen er fylt med usikkerhet og spenning for informantene. Det dreier seg om hvorvidt de har klart å formidle budskapet slik at publikum blir overtalt til å ville følge deres retning. Det viser seg ofte i form av støtte eller motstand til beslutninger de har tatt eller skal ta. Mellomledere og førstelinjeledere er viktige oversettere i organisasjonen og den kulturen de er en del av. Konsistens eller inkonsistens i topplerens metoder kan støtte eller hindre øvrige ledere i dette arbeidet (Hansell, 2018). Toppledere må ifølge Clegg mfl. (2002) beherske kunsten å holde politiske og praktiske hensyn fra hverandre, samtidig som de må anerkjenne avhengighetsforholdet mellom dem og binde de paradoksale elementene sammen til en helhet. At toppledere tar høyde for og viser forståelse for organisasjonskulturen i de ulike delene i organisasjonen, ser ut til å gi større suksess enn utelukkende å se på målbare parametere (Vesty, 2018).

Agle mfl. (2006) viser i sin studie at det er en sammenheng mellom grad av strategisk karismatisk ledelse og endringsusikkerhet. Forfatterne finner at toppledere som klarer å formidle endring gjennom gode historier, har direkte positiv innvirkning på organisasjonens resultatoppnåelse. Det handler om lederens evne til å formidle oppdraget og visjonen på en slik måte at organisasjonens ledere og medarbeidere ønsker å forplikte seg til det nye oppdraget (Agle mfl., 2006). Dette samsvarer med funn i min studie. Informantene reflekterer



over at de har lagt stor vekt på hvordan de møter og kommuniserer med organisasjonen. Informantene opplever at paradokser blir fastlåste når de ikke har vært bevisste på organisasjonskultur og kontekst når de lager sine historier som formidles til aktørene, enten det er i eller utenfor virksomheten. Disse erfaringene har likheter med det Nilsson (2019) hevder i sin artikkel: Når toppledere lykkes med storytelling, har de vist stor grad av innsikt i organisasjonens kultur, og de har forståelse og respekt for virksomhetens historie samtidig som de formidler visjoner for fremtiden. De anerkjenner også behovet for å involvere alle ledernivåene i organisasjonen slik at de opparbeider en felles kultur. Antonakis & Atwater (2002) fremhever gevinstene som toppledere oppnår ved å bruke målrettet og perseptiv fortelling på ulike arenaer. Informantene fra flere av de offentlige organisasjonene med både mellomledere og førstelinjeledere gjennomfører jevnlig allmøter med alle lederne, verneombud og tillitsvalgte. Informantene beskriver at de i forkant av møtene legger en strategi i samarbeid med rådgivere og nære ledere, helt i tråd med stegene i «The Leadership Cycle» (figur 3 s. 18). For dem tjener møtene flere hensikter: 1) Informantene bruker sin formelle makt og tar grep om sine egne målrettede fortellinger til både ledere, tillitsvalgte og verneombud. 2) I møtene kan informantene bruke sin karismatiske makt i direkte formidling, og 3) det skapes en forventning om at den samme historien videreformidles til medarbeidere i organisasjonen. 4) Dersom historien kommer på avveie, har flere parter hørt samme historie og kan korrigere avvik. 5) Topplederens verdier blir formidlet direkte fra ham eller henne og er med på å skape forventninger om en grunnleggende kultur i organisasjonen, og 6) når paradoksene er krevende, kan topplederen skape en felles mestringskultur. Flere forskere finner at virksomheter har større suksess når andre ledere i organisasjonen fungerer som oversettere og tilpasser budskap og formidling til publikum, kontekst og organisasjonskultur (Young mfl., 2015; Koep, 2017).

Ifølge Duckert & Karlsen (2017) er medias viktigste oppgave å opplyse og gjøre publikum i stand til å ta stilling i samfunnsspørsmål. Media er en viktig aktør som formidler synspunkter, analyser og meninger, og i tillegg har de en kontrollerende og overvåkende funksjon gjennom å rette søkelyset mot skjevheter, maktmisbruk og mangler i samfunnet. Toppledere må forholde seg til og samhandle med media (Duckert & Karlsen, 2017). Informantene løfter frem hvordan de påvirkes av medias kritiske blikk. Duckert & Karlsen (2017) peker på at oppmerksomhet fra media oppleves stressende, krevende og invaderende på privatlivet. Informantene i min studie beskrev situasjoner der de kom i medias søkelys over tid og

opplevde dette som svært krevende og invaderende på både dagligliv og nattesøvn. Informantene i privat sektor fryktet for virksomhetens omdømme som kunne ha direkte innvirkning på virksomhetens bunnlinje i en oppbyggingsfase. I offentlig sektor var det særlig krevende saker som berørte medarbeiderne som følte som belastende, men også episoder som gikk direkte på informantene personlig. Alle informantene beskrev hvor tidkrevende og belastende slike situasjoner er. De brukte mye tid på å diskutere med rådgivere, men også tid alene på å tenke ut hvorvidt og når det var riktig å formidle sine fortellinger. I noen tilfeller benyttet de seg av perseptive fortellinger til enkelte journalister med håp om å ta grep om historien. Fortellinger som kom på avveie, har i etterkant gitt dem erfaring med hvordan de møter media, når de selv tar initiativ til å ta kontakt, og hva de bør si for å ha grep om ubehagelige situasjoner som kan komme i medias søkelys.

### **5.1.1 Historiefortelling og paradokser når interne og eksterne interessenter har ulike interesser**

Noen ganger oppstår paradokser fordi interne og eksterne interesser kolliderer. I slike tilfeller hender det at informantene foretar valg til fordel for organisasjonens ledere og ansatte på bekostning av for eksempel eiere, kunder/brukere eller politikere. Valget kan i ytterste konsekvens gi økt mediepress. Media er en aktør som med målrettet og langsiktig eksponering av toppledere kan gjøre lederen maktesløs og er derfor en aktør som informantene bruker mye tid på å tilnærme seg på riktig måte. Monzani mfl. (2019) beskriver i sin artikkel at ledere er i en skvis mellom eiere og interessenter på den ene siden og ansatte på den andre. Eiere og interessenter har ansatt lederen for å øke virksomhetens verdier, men dette målet er umulig å oppnå uten at lederen har legitimitet i organisasjonen slik at de ansatte bidrar til å oppfylle målet. Nettopp derfor er balanse mellom paradoksene og bruk av de riktige fortellingene for å få med seg begge parter så avgjørende for å lykkes. Dersom organisasjonens interesser avviker fra de ansattes interesser, må det brukes tid på perseptiv fortelling. I slike situasjoner er topplederen avhengig av at rådgivere og mellomledere forteller historier som styrker topplederens budskap (Monzani mfl., 2019). I tillegg er det en styrke om ledere på alle nivåer er til stede ute i organisasjonen slik at motstandernes fortellinger balanseres med ledelsens fortellinger. Særlig informantene i de større virksomhetene har liten mulighet til å detaljstyre organisasjonen og er avhengig av å stole på alle aktører. I de offentlige virksomhetene må lederne forholde seg til en rekke styringsparametere og et årlig oppdragsdokument som de må levere resultater i henhold til.

Topplederne opplever å gi stort handlingsrom til mellomlederne slik at disse kan utforme sine egne målrettede fortellinger for å få organisasjonene med seg. Reissner & Pagan (2013) hevder at ideell ledelse er å la organisasjonens aktører delta i utformingen av historien til virksomhetens målsettinger, slik at de har et eierforhold til det som må gjennomføres.

### **5.1.2 Historiefortelling når mektige enkeltpersoner påvirker utfallet**

Informantene som arbeider i familiebedrifter viser til paradokser som påvirker deres opplevelse av lederrollen, for eksempel i forbindelse med forventninger om innovasjon i konkurranse med daglig drift. Det kan være at avgjørelser tas andre steder enn i de formelle rommene, eller at relasjoner utenfor jobben påvirker avgjørelsene. En av informantene beskriver at han var svært bevisst på å kontakte eierne i forkant av styremøter når motsetningsfulle situasjoner skulle håndteres. På den måten fikk han større kjennskap til hvilke reaksjoner som kunne komme i styremøtene, og dermed kunne han forberede fortellingen mer målrettet. Kammerlander & Ganter (2015) finner at familieeide virksomheter er spesielle i sin natur fordi det er andre, ikke-økonomiske forhold som har direkte påvirkning på resultatet. Innovasjon og utvikling vil generelt ofte føre til endringsmotstand. I familiebedrifter er det også andre paradoksale utfordringer som makt, kontroll og verdier nedarvet gjennom generasjoner, slektens omdømme og personlige bånd. Dette kan påvirke topplederens handlingsrom og medføre at flere avgjørelser tas utenfor de formelle fora. De samme erfaringene har informantene fra politisk styrte virksomheter som kommuner. Et raskt skifte i politiske ledelse og folkevalgte som er avhengige av velgernes tilslutning, kan på samme måte som i familievirksomheter påvirke beslutningene og utfordre topplederens handlingsrom.

Informantene opplever å få gjennomslag for sine fortellinger når de klarer å formidle historier med det som Weber beskriver som karismatisk autoritet (Strand, 2001) Topplederne må vurdere når perseptive og målrettede fortellinger skal benyttes i forløpet. I mange situasjoner vil det være hensiktsmessig å ha generelle målrettede fortellinger først som følges opp med perseptive fortellinger, men i situasjoner der lederen kan møte stor motstand, kan det være hensiktsmessig å forberede potensielle motstandere i forkant. Noen ganger kan taktikken være å vente med kommunikasjon, men å utsette dialog og kommunikasjon med organisasjonen åpner for at lederen kan bli beskyldt for å drive la-det-skure-ledelse. Informantene i denne studien beskriver hvordan de har benyttet seg av perseptiv fortelling i møte med sterke fagpersoner, tillitsvalgte eller journalister, for å dempe uro og for å oppnå en raskere tilslutning til fortellingen. For eksempel kan det være viktig å benytte perseptiv fortelling

overfor sterke autoriteter i virksomheten eller enkeltpolitikere i forkant av de formelle møtene for å få til avklaringer og for å skape en felles fortelling. Metoden benyttes også av informantene i møte med sterke fagprofesjoner, unike fagpersoner, politikere eller fagorganisasjoner. Perseptiv fortelling i forkant av en vanskelig beslutning eller et krevende møte kan øke forståelsen blant de ansatte og skape en oppslutning som gjør at beslutninger kan videreføres og godkjennes, slik at organisasjonen går i ønsket retning.

## **5.2 Historiefortelling i møte med fem paradokser**

### **5.2.1 Historiefortelling og globalisering i kontrast til lokale hensyn**

En organisasjonskultur er unik og knyttet til organisasjonens historie, noe som gjør at en organisasjon aldri er identisk med en annen, selv om organisasjonene befinner seg innenfor rimelig nærhet (Martin mfl., 1983). De samme forskjellene kan gjelde på tvers av land og kontinenter. Li (2016) skriver i sin artikkel at for å komme i møte med andre kontinenter må deres kulturelle forståelse og begreper benyttes i fortellingene. Informantene som har avdelinger på ulike lokaliteter, eller som leder enheter som består av flere ulike profesjoner, beskriver hvordan organisasjonskulturene innenfor samme virksomhet kan være helt ulike, og at kulturen må tas hensyn til når fortellinger formidles. Det kan også være behov for å tilpasse fortellingen til den spesifikke organisasjonskulturen og situasjonen. Hver lokasjon har sitt eget språk og tolker fortellingene ut fra sin forståelse. Forskjellene kan være store selv om virksomheten er innenfor samme land eller by. Informantene fra sykehus og fra private virksomheter beskriver også forskjeller mellom ulike faggrupper. Kunnskap om faget, menneskene og erfaring gir informantene mulighet til å tolke utfordringsbildet og raskt sette seg i stand til å formulere et tilpasset budskap i situasjonen. En av informantene fremhever også at ulike lands kultur ikke nødvendigvis er mer like jo nærmere landene tradisjonelt sett står hverandre, og at denne forståelsen er nødvendig for å nå igjennom med sine fortellinger.

### **5.2.2 Historiefortelling og nærhet i kontrast til detaljstyring**

Informantene som er internt rekruttert til topplederjobben har opplevd det besværlig å balansere paradokset nærhet i kontrast til detaljstyring, særlig dersom de tidligere var profesjonsutøvere eller har startet et firma som har vokst slik at topplederrollen har endret seg. Rolleambivalens ser ut til å være en barriere for å oppnå suksess som leder eller på vegne av bedriften. Informantene beskriver at de går gjennom en følelsesmessig prosess når de innser at de sosiale og personlige båndene endres, noe som kan oppleves som et tap. Noen av dem har hatt nytte av å benytte en mentor for å komme seg videre. Alle informantene kjennetegnes ved at de har iverksatt tiltak for å tilpasse seg den nye rollen. Bennett (2015) kommer frem til at

nettopp rolleparadokset er den største barrieren for toppledere som rekrutteres fra et profesjonsmiljø.

I hvilken sammenheng paradoksene oppstår og hvordan toppledere løser paradoksene gjennom sin ledelse, er avgjørende (Fredberg, 2014). De som klarer dette uten å frata linjelederne autoritet, ser ut til å ha de beste resultatene. Fredberg (2014) viser til de samme verdiene som lederne i denne studien fremhever som viktige. Toppledere som viser tillit, såkalt Empowerment, evner å sette retning og arbeider med involvering, kan synes å få gode sosiale og økonomiske resultater. Informantene reflekterer over situasjoner der de har vært for detaljstyrende og dermed har fratatt andre ledere autoritet, samt skapt ekstra utfordringer for egen del. Gabutti (2019) finner at mellomledere påvirkes av topplederens rolle i en endringsprosess, og at toppledere som er inkonsekvente i sin oppfølging av mellomledere kan hindre mellomlederne i å lykkes med endringene. Informantene beskriver en vanskelig balanseøvelse mellom å utøve transformasjonsledelse og samtidig sikre måloppnåelse og stille tydelige krav i form av transaksjonsledelse. Når informantene snakker til virksomhetens aktører, synes de å tilpasse budskapet til aktørene og til hvilken fase virksomheten er i, stegene i «The Leadership Cycle» (figur 2) ser ut til å være kjent og benyttet. De tilpasser historiefortellingen til hvem publikum er og til hva de har som hensikt å formidle noe om, slik Puhakka (2017) peker på.

### **5.2.3 Historiefortelling og endring i kontrast til stabilitet**

Informantene i offentlig sektor opplever at endringsprosesser kan være fylt av kompromisser om hva som skal endres og hva som bør være stabilt, men også fordi det kan være sprikende interesser mellom tillitsvalgte og ledelse. De opplever også at eksterne og interne aktører kan ha ulike agendaer. I verste fall kan samarbeidet eller mangelen på dette medføre at medarbeidernes reaksjoner, både individuelle og kollektive, forsinker endringene eller forverrer den krisen som virksomheten er i. I tillegg vil aktører som føler seg presset være på jakt etter syndebukker, og flere av informantene ser tilbake på krevende perioder der både interne og eksterne aktører pekte på dem som syndebukker. Informantene beskriver at de i slike perioder bruker mye tid på å følge opp sine målrettede fortellinger med perseptive fortellinger i møte med enkeltindivider eller grupper. På den annen side er de bevisste på ikke å ta avgjørelser, for å unngå at mellomlederne opplever at de blir detaljstyrt eller overkjørt. Både Ayoko mfl. (2017) og Pederezini (2017) viser hvilke begrensninger toppledere har i sin utøvelse av ledelse når det gjelder prosesser topplederne ikke har eierskap til; på den andre siden finner de at underordnede har en tendens til å gi topplederen ansvar for både nederlag

og suksess. Det er særlig når vanskelige avgjørelser må tas, at informantene i denne studien beskriver opplevelsen av å stå alene.

#### **5.2.4 Historiefortelling i møte med paradokset daglig drift i kontrast til innovasjon**

Informantene arbeider målrettet gjennom sine linjeledere for å oppnå resultater. De opplever at de lykkes når de klarer å formidle fortellinger som motiverer fagfolkene til å utføre arbeid som fører organisasjonen i retning mot fastsatte mål. Sistnevnte er en krevende øvelse for lederne på alle nivåer, men hensikten er å styrke samholdet i organisasjonen og å gi medarbeiderne opplevelsen av at de er en del av noe større og evner å samarbeide horisontalt i organisasjonen. Satsning på innovasjon er ifølge informantene utfordrende når konsernledelse og politikere prioriterer utelukkende etter økonomiske resultater. Det kan være vanskelig for topplederne å finne legitimitet til å utforske nye markeder og sette disse på dagsordenen innenfor stramme rammer. Malola & Maroun (2019) finner at styre som benytter økonomisk resultat til å navigere mellom konkurrerende prioriteringer, gjør det vanskelig å rettferdiggjøre innovasjon i konkurranse med daglig drift. Flere av informantene uttrykker at det kan være krevende å forsvare innovative prosjekter i møte med tøffe budsjettprosesser både overfor styret og overfor ledere og medarbeidere. De bruker mye tid på både spontane møter og målrettede foredrag for å fremheve innovasjonsprosjekter. Innovative tiltak vil ofte medføre en periode med redusert inntjening og usikkerhet med hensyn til om tiltaket har livets rett. I slike situasjoner må toppledelsen mobilisere de beste medarbeiderne for å oppnå resultater. Det krever gode fortellinger som overbeviser både organisasjonen, styret og omgivelsene om at satsning er et riktig valg. Innovasjon skal være grensesprengende, mens ledelse av daglig drift innebærer kontroll. Det krever mot å våge å gå inn i et usikkert landskap når krav til kortsiktige resultater kommer fra både styret og eksterne aktører. Media målbærer ofte sistnevntes kritikk som kan skade virksomhetens og topplerens omdømme. Risikoen for å trå feil er alltid til stede når organisasjoner satses innovativt. Informantene som har ønsket om å få til innovasjon, har opplevd å få nei fra sitt styre fordi de ikke har klart å være overbevisende nok i den målrettede fortellingen. Istedenfor å gi opp har nederlaget skjerpet deres initiativ til å forbedre historien og formidle den på ny, slik at de har fått gjennomslag for det de har hatt tro på. Deres stå-på-vilje og evne til å formidle overbevisende har medført at de har fått forankret ideer i styret og fått styret med på ønskede endringer som har gitt virksomheten suksess. Saltorato & Benatti (2017) finner at bedriftenes beretning om suksess ofte innbefatter en skildring av at endring er en kontinuerlig strategi for å oppnå resultater. De argumenterer for at disse beretningene ikke minst har en symbolsk verdi i en

omdømmebygging for å opprettholde sin posisjon i konkurranse med andre aktører, slik informantenes arbeid med å skape helt spesifikke historier også har.

### **5.2.5 Historiefortelling og mangfold i kontrast til homogenitet**

Informantene fra offentlig sektor beskriver og problematiserer at profesjonene står sterkt i organisasjonen, og særlig gjelder dette kunnskapsmedarbeiderne. Kunnskapsmedarbeidere kjennetegnes ved at de har høy formell utdanning og profesjonstilhørighet (Rønning, 2013). Ifølge Rønning vil organisasjoner som er avhengige av kunnskapsmedarbeidere for å oppnå resultater, ha vanskeligere for å erstatte en medarbeider med en annen. Det kan skyldes at kunnskapen er taus og derfor ikke like lett kan videreformidles til andre, og dermed øker sjansene for verdiforringelse. I en kunnskapsbedrift vil de ansattes ønsker, verdier og behov ha betydning for og påvirkning på organisasjonskulturen. Lang utdanning og erfaring i virksomheten styrker deres posisjon. Den store forskjellen mellom sykehusledere og øvrige informanter er at sykehusene har unike kunnskapsmedarbeidere i den forstand at det vil ta lengre tid å erstatte deres kompetanse, sammenlignet med i de fleste andre bransjer. Det kan være krevende for ledere å møte kunnskapsmedarbeiderne på en god måte når resultatoppnåelse krever en balanse mellom ekstern orientering som marked, konkurranse og regulatorer og ansattes ønsker og behov. Dette fremkommer også i min studie, spesielt knyttet til offentlig sektor.

Informantene er bevisst på at kunnskapsmedarbeiderne trenger å bli hørt og sett. De har erfart at gode samtaler og tid til å formidle historiene til ekspertene kan snu en situasjon med motstand, til at fagpersonene blir lojale medspillere som får med seg resten av kollegiet. Denne avhengigheten ser likevel ikke ut til å prege informantenes opplevelse i egen arbeidshverdag. For informantene oppleves utfordringer knyttet til samarbeidet med sterke fagorganisasjoner som mer begrensende for deres handlingsrom enn forholdet til enkeltpersoner.

### **5.3 Topplederen som balansekunstner – håndtering av paradokser**

Flere av informantene fremhever tillit, ærlighet og åpenhet som viktige verdier. Disse verdiene gjenspeiles i intervjuene når informantene forteller om hvordan de involverer sine ledere og fagorganiserte i historiefortellinger knyttet til håndtering av paradokser. Dette er i tråd med Markides & Oyons (2010) forskning som viser at ledere som lykkes som ledere har klart å få innført sine verdier i organisasjonen. Først bruker de mye tid og energi på å formulere et budskap som gir mening for dem selv, deretter må de formidle budskapet slik at

tilhørerne finner den samme meningen, med passelige mengder selvtilit og ydmykhet. Informantene beskriver at de må ha kontroll, men samtidig gi en tillit som kan grense til naivitet for å få andre til å ta ansvar. Til rollen ligger det også et viktig pådriveransvar som de er klar over og som informantene fremhever som viktig, men som også kan medføre at de blir for dominerende, slik at andre ikke slipper til. Til sist må de møte sitt publikum med en passelig balanse mellom kontinuitet i kontrast til endring og profitt i kontrast til moralske hensyn. Dette er det som Waldman og Bowen (2016) beskriver som paradokserfaring. For eksempel reflekterer flere av informantene rundt dynamikken i budskapet i ledermøter. Selv om gruppen er den samme, kan møtene arte seg helt ulikt alt etter hvilke fortellinger og hvilken kontekst gruppen er i. I slike situasjoner mener de at deres evne til å tolke den nonverbale kommunikasjonen og tilpasse form og innhold er avgjørende for å lykkes med møtene.

Informantene beskriver at de bruker sin erfaring og kreativitet i møte med nye paradokser og ved at de raskt iverksetter tiltak når de kommer i situasjoner som de ikke trives i. Den energi og kraft som går med til å tenke ut de gode historiene beskriver informantene som den «usynlige» og krevende delen av topplederjobben. Ogilvie (1998) understøtter mine funn når han hevder at kreativ problemløsning og nye ideer er viktigere enn tradisjonelle analytiske metoder i møte med paradokser.

Flere av informantene reflekterer også over hvordan de opplever at et møte kan gjennomføres på en god måte der de ansatte er enige eller anerkjenner beslutningene, mens et lignende møte kan ta en helt annen retning. Noen ganger erfarer informantene at deres karismatiske autoritet medfører at deres fortellinger blir tillagt feilaktige motiver. Under intervjuene reflekterer de over hvordan noen situasjoner er like levende flere år senere, særlig gjelder dette møter med enkeltmedarbeidere der informant og medarbeider ikke fant samme mening i budskapet.

Selv om fortellingen og fortelleren er den samme, beskriver informantene hvordan publikum kan tolke møtet på helt forskjellig måte. Young mfl. (2015) beskriver at suksess i en del av organisasjonen ikke nødvendigvis gir det samme resultatet et annet sted. De viser til at nøkkelen til suksess er topplederens evne til å forstå og til å uttrykke denne forståelsen gjennom storytelling til mellomlederne, slik at mellomlederne kan ivareta sin oversetterrolle mellom topplødsen og medarbeiderne. Det er nettopp denne dialogen som flere av informantene legger vekt på under intervjuene. Informantene beskriver hvordan de arbeider med å balansere budskapet med lojalitet til eier eller styrets beslutning, samtidig som de viser forståelse for de vanskelige oppgavene organisasjonen må igjennom.



Storytelling er ifølge informantene tidkrevende og utfordrende. Ikke minst fordi så snart publikum har mottatt budskapet, vil fortellingen leve sitt eget liv i regi av nye fortellere. Informantene beretter om situasjoner der de har lyktes med å nå frem med sine budskap, og om andre situasjoner der budskapet har kommet på avveie. Nettopp det at en fortalt historie ikke lenger eies av fortelleren, belyses av flere av informantene. Noen beskriver at denne erkjennelsen gjennom erfaring har gjort dem forsiktige. Topplederrollen har formet informantene og bevisstgjort dem på at ærlighet må balanseres gjennom å porasjonere sannheten. Andre beskriver at erfaringer med media er noe av det mest krevende i lederjobben fordi media har stor makt knyttet til utforming og spredning av budskap. De samme funnene beskriver Chreim (2005) ved at alle fortellinger kan fortelles på minst to ulike måter, både i endringsprosesser internt i virksomheten og når media tar tak i fortellingen. Denne usikkerheten og paradokset som toppledere må forholde seg til, kan til tider være krevende.

Ogilvie (1998) hevder at hver situasjon i sin kulturelle kontekst er unik og derfor betinger bruk av kreativitet og nytenkning sammen med erfaring i møte med paradokser. Informantene forteller at erfaring øker kreativiteten og hjelper dem å styre unna fallgruver. De av informantene som er fagpersoner og som har vært ledere på flere nivåer, fremhever nettopp det at de med sin erfaring raskt kan identifisere hva som er utfordringen, og tilpasse budskapet til sitt publikum. For informantene som tidligere har vært fagpersoner, ligger fagterminologien i «ryggmargen», så selv om de har lært seg å kommunisere på et mindre detaljert språk, kan de lett hente frem historiene som fanger organisasjonens medarbeidere. Menneskekunnskap og evne til empati er ifølge flere informanter en annen nøkkel for å skape de gode historiene som gir oppslutning. Erfaring har også lært dem at ulike interessenter krever ulike fortellinger for å identifisere seg med og bli fenget av historien.

## **6. Oppsummering og konklusjon**

Studien gjengir tolv informanters emosjonelle og rasjonelle opplevelse av å være toppleder stilt overfor paradokser. Gjennom intervjuene fremkommer det at forberedelse, gjennomføring og etterarbeid av storytelling kan ta tid og påvirke dem emosjonelt. Ved å vise handling i saker som de tror på, klarer de å skape mening hos tilhørerne. Det er hele tiden en balansegang mellom å involvere og inspirere gjennom (transformasjonsledelse) og å stille tydelige krav (transaksjonsledelse). Ofte må informantene håndtere paradokser som de i utgangspunktet ikke tror på, men som er en del av bestillingen som ligger til rollen. Noen ganger kan valgene være ekstra vanskelige, og informantene kan bevisst velge å avvente med

å ta stilling. Det kan være en riktig strategi, men kan også føre til anklager om å bedrive la-det-skure-ledelse.

Kravene til utøvelse av ledelse i offentlig sektor har siden innføringen av New Public Management blitt stadig likere kravene i private kommersielle virksomheter. Mye av informantenes tid omhandler kommunikasjon og storytelling, både perseptivt og målrettet, og kan involvere medansatte og deres tillitsvalgte, andre ledere i styret, politikere eller media. Suksess i lederjobben kan avhenge av deres evne til å formidle karismatisk autoritet gjennom storytelling, særlig når de er stilt overfor vanskelige paradokser. En fortalt historie på avveie kan gi uante konsekvenser avhengig av antallet respondenter eller hvilken formell autoritet tilhørerne har.

I møte med ulike prosesser som følge av for eksempel endring, motstand, overordnede føringer eller organisasjonens fortolkning setter informantene i gang prosesser som kan være bygget på en indre overbevisning eller på ytre handlinger. Målet er å etablere en dynamikk hos tilhørerne som overbeviser og gir mening, slik at de er villige til å bli med i ønsket retning, etter den såkalte sensemakings-modellen. Informantene beskriver samarbeid med nære fortrolige der de kartlegger situasjonen og danner et bilde som hjelper dem å velge strategi for å håndtere de aktuelle paradoksene. Flere forteller om en fremgangsmåte i tråd med «The Leadership Cycle».

Informantene beskriver presset de føler på når de må formulere fortellinger for å overbevise i situasjoner der de vet at de vil møte motstand, eller der de selv ikke tror på målet. Idet budskapet er formidlet, blir det opp til mottaker å tolke og videreformidle historien på sin måte. I slike situasjoner brukes mye tid i spontane møter med interessenter for å styrke historien.

Flere ulike paradokser preger deres hverdag, og nærhet i kontrast til detaljstyring er særlig krevende for informantene med ekspertkompetanse. Stabilitet i kontrast til endring er krevende enten fordi organisasjonen skal vokse, eller fordi det må gjøres tilpasninger til økonomiske rammer. Dersom informantene stiller for høye krav til endringshastighet, har de erfart at medarbeidernes innsats og dermed produksjonen går ned. Særlig innen offentlige virksomheter kan de tillitsvalgte oppleves som motstandere istedenfor samarbeidspartnere, da er utforming av de gode historiene og evne til formidling avgjørende for resultatet. Både i offentlige og i private virksomheter kan mangfold i kontrast til homogenitet være krevende. Særlig gjelder dette der det er få eksperter innenfor et område. Innovasjon i kontrast til daglig

drift ser ut til å være utfordrende både i offentlig og private virksomheter. Årsaken er kravet til økt produksjon samtidig med utvikling av nye områder, men også at enkeltpersoner kan føle sin rolle truet. Informantene beskriver de gode og de mindre gode fortellingene i slike situasjoner. Endelig er kulturforskjeller på tvers av land, men også på tvers av virksomheter noe som er krevende å balansere.

Oppsummert beskriver informantene at toppledelse gir et stort handlingsrom, men også opplevelse av å være alene. Svært ofte ligger det til informantene å håndtere paradokser, både forståelige og mer meningsløse. Informantene omgir seg med dyktige rådgivere og mellomledere, men formidlingen, beslutningen og ansvaret er de alene om, og det kan til tider være krevende.

Denne studien analyserer ved hjelp av stegvis deduktiv induktiv metode informantenes beskrivelser av å lede med paradokser og hvordan storytelling styrer deres tid. Det er ikke gjort analyser av forskjeller i opplevelsen av paradokser mellom kjønn, bransjer, sektorer og ulike erfaringer som toppleder, noe som kan være interessant for en studie i fremtiden.

## 7. Referanseliste

- Agle, B. R., Nagarajan, N. J., Sonnenfeld, J. A., & Srinivasan, D. (2006). Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationships among organizational performance, environmental uncertainty, and top management team perceptions of CEO charisma. *Academy of management journal*, 49(1), 161-174.
- Alchian, A. A. (1965). Some economics of property rights. *Il politico*, 816-829.
- Ambert, A. M., Adler, P. A., Adler, P., & Detzner, D. F. (1995). Understanding and evaluating qualitative research. *Journal of Marriage and the Family*, 879-893.
- Aharoni, Y., & Lachman, R. (1982). Can the manager's mind be nationalized?. *Organization Studies*, 3(1), 33-46.
- Argyris, C. (1994). Good communication that blocks learning. *Harvard Business Review*, 72(4), 77-85.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization science*, 20(4), 696-717.
- Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 673-704.
- Arnulf, J. K. (2018). *En kultur kalt ledelse: om ledelse på tvers av tid og sted*. Universitetsforlaget.
- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability–rigidity paradox in new product innovation. *Journal of marketing*, 69(4), 61-83.
- Ayoko, O. B., Ang, A. A., & Parry, K. (2017). Organizational crisis: emotions and contradictions in managing internal stakeholders. *International Journal of Conflict Management*.
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: en begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 50(4), 326-336.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2010). The transformational model of leadership. *Leading organizations: Perspectives for a new era*, 2, 76-86.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Barge, J. K. (2004). Ante narrative and managerial practice. *Communication Studies*, 55(1), 106-127.
- Berg, L. N., & Pinheiro, R. (2016). Handling different institutional logics in the public sector: Comparing management in Norwegian universities and hospitals. *Towards a comparative institutionalism: Forms, dynamics and logics across the organizational fields of health care and higher education*, 45, 145-168.
- Bennett, R. (2015). Facilitators and barriers to the assimilation of function-specific executives into senior management roles. *Career Development International*.

- Berglund, J., & Werr, A. (2000). The invincible character of management consulting rhetoric: How one blends incommensurate while keeping them apart. *Organization*, 7(4), 633-655.
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: what's the difference? *Journal of management studies*, 39(1), 97-122.
- Carter, C. (2013). The age of strategy: Strategy, organizations and society. *Business History*, 55(7), 1047-1057.
- Christensen, T., & Lægred, P. (2010). Increased complexity in public organizations—the challenges of combining NPM and post-NPM. In *Governance of public sector organizations* (pp. 255-275). Palgrave Macmillan, London.
- Choo, C. W. (2002). Sensemaking, knowledge creation, and decision making. *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, 79-88.
- Chreim, S. (2005). The continuity–change duality in narrative texts of organizational identity. *Journal of management studies*, 42(3), 567-593.
- Clegg, S. R., da Cunha, J. V., & e Cunha, M. P. (2002). Management paradoxes: A relational view. *Human relations*, 55(5), 483-503.
- Clegg, S. R., Kornberger, M., & Rhodes, C. (2005). Learning/becoming/organizing. *Organization*, 12(2), 147-167.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Century.
- Cooper, R. (1986). 1986 Organization/disorganization. *Social Science Information* 25 (2): 299-335.
- Cunha, M. P. E., & Putnam, L. L. (2019). Paradox theory and the paradox of success. *Strategic organization*, 17(1), 95-106.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures (pp. 110-134).
- Duckert, F. & Karlsen, E. (2017). *I medienes søkelys* (Vol. 1). Oslo: Gyldendals Norsk Forlag.
- Elsass, P. M. (1993). The paradox of success: Too much of a good thing? *Academy of Management Perspectives*, 7(3), 84–85.
- Fredberg, T. (2014). If I say it's complex, it bloody well will be: CEO strategies for managing paradox. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 171-188.
- Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: Stability and change as a duality. *Academy of management review*, 35(2), 202-225.
- Fraher, A. L., Branicki, L. J., & Grint, K. (2017). Mindfulness in action: Discovering how US Navy Seals build capacity for mindfulness in high-reliability organizations (HROs). *Academy of Management Discoveries*, 3(3), 239-261.

- Feng, C., Huang, X., & Zhang, L. (2016). A multilevel study of transformational leadership, dual organizational change and innovative behavior in groups. *Journal of Organizational Change Management*.
- Gabriel, Y. (2008). *Organizing words: A critical thesaurus for social and organization studies*. Oxford University Press.
- Gabutti, I. (2019). Hiring the right CEO: A pilot explorative study of the most innovative CEOs' career pathways in the healthcare sector. *International Journal of Healthcare Management*, 1-7.
- Gellein, H. (2016) <https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/kwRv/en-av-de-viktigste-toppleder-egenskapene-er-aa-vaere-umenneskelig-hardhudet-dessverre-haakon-gellein>
- Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1986). The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. *Journal of political economy*, 94(4), 691-719.
- Grue, J. (2015). *Teori i praksis: analysestrategier i akademisk arbeid*. Fagbokforlaget.
- Grund, J. (2006). *Sykehusledelse og helsepolitikk: dilemmaenes tyranni*. Universitetsforlaget.
- Hansell, V. (2018). Identifying the prevalence of influential factors on middle managers' abilities to lead organizational change within the context of community nursing and therapy services. *International Journal of Healthcare Management*, 11(3), 225-232.
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Gyldendal akademiske forlag.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Haddadj, S. (2006). Paradoxical process in the organizational change of the CEO succession: A case study from France. *Journal of Organizational Change Management*, 19(4), 447-456.
- Riggio, R. E., & Harvey, M. (Eds.). (2011). *Leadership studies: The dialogue of disciplines*. Edward Elgar Publishing.
- Heracleous, L., & Wirtz, J. (2014). Singapore Airlines: Achieving sustainable advantage through mastering paradox. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 150-170.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Revised and expanded third Edition. N.-Y.: McGraw-Hill.
- Iedema, R., Degeling, P., Braithwaite, J., & White, L. (2004). 'It's an interesting conversation I'm hearing': the doctor as manager. *Organization Studies*, 25(1), 15-33.
- Jacobsen, D. I. (2019). Mellomledelse-en spesiell form for ledelse? *Magma*, 2(2019), 46-54.
- Johansen, M. S. (2009). Mellom profesjon og reform: Om fremveksten og implementeringen av enhetlig ledelse i norsk sykehusvesen.

- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology, 89*(5), 755.
- Kammerlander, N., & Ganter, M. (2015). An attention-based view of family firm adaptation to discontinuous technological change: Exploring the role of family CEOs' noneconomic goals. *Journal of Product Innovation Management, 32*(3), 361-383.
- Klausen, K. K. (2001). Modernisering av offentlig sektor–bakgrunn og teoretisk ramme. I Busch, T. Johnsen, E., Klausen, KK og Vanebo, JO: *Modernisering av offentlig sektor. New Public Management i praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kornberger, M. (2013). Clausewitz: on strategy. *Business History, 55*(7), 1058-1073.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2018). Det kvalitative forskningsintervju (3. utg., 4. oppl. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lachman, R. (1985). Public and private sector differences: CEOs' perceptions of their role environments. *Academy of Management Journal, 28*(3), 671-680.
- Langley, A., & Tsoukas, H. (2017). Introduction: Process thinking, process theorizing and process researching. *The SAGE handbook of process organizational studies*, 1-26.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2015). The paradox of resource vulnerability: Considerations for organizational curatorship. *Strategic management journal, 36*(3), 397-415.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management review, 25*(4), 760-776.
- Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope. *The Journal of Applied Behavioral Science, 50*(2), 127-149.
- Li, P. P. (2016). Global implications of the indigenous epistemological system from the east. *Cross Cultural & Strategic Management*.
- Lovdata. (1997). Lov om aksjeselskaper, Kapittel 6, Selskapets ledelse. Retrieved from [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44/KAPITTEL\\_6-1#KAPITTEL\\_6-1](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44/KAPITTEL_6-1#KAPITTEL_6-1)
- Malola, A., & Maroun, W. (2019). The measurement and potential drivers of integrated report quality: Evidence from a pioneer in integrated reporting. *South African Journal of Accounting Research, 33*(2), 114-144.
- Markides, C., & Oyon, D. (2010). What to do against disruptive business models (when and how to play two games at once). *MIT Sloan Management Review, 51*(4), 25.
- Martin, J., & FELDMAN, H. M. & SITKIN, S.(1983). *The uniqueness paradox in organizations*.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.

- Monzani, L., Knoll, M., Giessner, S., van Dick, R., & Peiró, J. M. (2019). Between a Rock and Hard Place: Combined Effects of Authentic Leadership, Organizational Identification, and Team Prototypicality on Managerial Prohibitive Voice. *The Spanish journal of psychology*, 22.
- Nilsson, K. (2019). The communicative power of Agenda 2030-A qualitative text analysis on how the SDGs function as aspirational CSR talk.
- Norrick, N. R. (2000). *Conversational narrative: Storytelling in everyday talk* (Vol. 203). John Benjamins Publishing.
- Ogilvie, D. T. (1998). Creative action as a dynamic strategy: using imagination to improve strategic solutions in unstable environments. *Journal of Business Research*, 41(1), 49-56.
- O'REILLY, D. E. R. M. O. T., & Reed, M. (2010). 'Leaderism': an evolution of managerialism in UK public service reform. *Public administration*, 88(4), 960-978.
- Orvedal, L. (2005). Prinsipper for næringspolitikken: Næringsnøytralitet versus konkurransenøytralitet. In *Økonomisk forum* (Vol. 9).
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications, inc
- Puhakka, H. (2017). The role of accounting in making sense of post-acquisition integration. *Scandinavian Journal of Management*, 33(1), 12-22.
- Pederezini, G. D. A. (2017). The senior management sensemaking paradox. *Journal of Strategy and Management*.
- Putnam, L. L. (2015). Unpacking the dialectic: Alternative views on the discourse–materiality relationship. *Journal of Management Studies*, 52(5), 706-716.
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 65-171.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (1988). Paradox and transformation: A framework for viewing organization and management. *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*, 289-308.
- Rainey, H. G. (1983). Public agencies and private firms: Incentive structures, goals, and individual roles. *Administration & Society*, 15(2), 207-242.
- Rainey, H. G., & Watson, S. A. (1996). Transformational leadership and middle management: Towards a role for mere mortals. *International Journal of Public Administration*, 19(6), 763-800.
- Reissner, S., & Pagan, V. (2013). *Storytelling in management practice: Dynamics and implications*. Routledge.



- Regjeringen.no. (2016a). Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten. Oslo Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/forskrift-om-ledelse-og-kvalitetsforbedring-i-helse--og-omsorgstjenesten/id2518233/>
- Regjeringen.no. (2016b). Organisering og styring av spesialisthelsetjenesten-Hvordan bør statens eierskap innrettes fremover. NOU 2016:25. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2016-25/id2522062/sec4>
- Rydland, M. (2015). Hvilken rolle spiller mellomlederen. *Magma*, 7, 47-55.
- Brochs-Haukedal, W., Glasø, L., & Mathiesen, S. B. (2013). *Livet som leder: Lederundersøkelsen 3.0*. R. Rønning (Ed.). Fagbokforlaget.
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64.
- Slagstad, R. (2017). Den nye helseadelen. *Tidsskrift Norske Legeforening*, 137, 1058-64.
- Saltorato, P., & Benatti, G. (2017). The organizational restructuring performative act under shareholder value management ideology. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN*, 19(64), 263-288.
- Shamir, B., & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 257-283.
- Sheep, M. L., Fairhurst, G. T., & Khazanchi, S. (2017). Knots in the discourse of innovation: Investigating multiple tensions in a reacquired spin-off. *Organization Studies*, 38(3-4), 463-488.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2012). Leadership skills for managing paradoxes. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(2), 227-231.
- Smith, W. K., Lewis, M. W., & Tushman, M. L. (2016). Both/and" leadership. *Harvard Business Review*, 94(5), 62-70.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization science*, 16(5), 522-536.
- Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur* (Vol. 4). Bergen: Fagbokforlaget.
- Sørhaug, T. (1996). *Om ledelse: makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal norsk forlag AS.
- Tse, T. (2013). Paradox resolution: A means to achieve strategic innovation. *European Management Journal*, 31(6), 682-696.

Vásquez, C., Schoeneborn, D., & Sergi, V. (2016). Summoning the spirits: Organizational texts and the (dis) ordering properties of communication. *Human Relations*, 69(3), 629-659.

Vesty, G., Ren, C., & Ji, S. (2018). Integrated reporting as a test of worth: A conversation with the chairman of an integrated reporting pilot organization. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 31(5), 1406-1434.

Waldman, D. A., & Bowen, D. E. (2016). Learning to be a paradox-savvy leader. *Academy of Management Perspectives*, 30(3), 316-327.

Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of management journal*, 44(1), 134-143.

Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations (Vol. 3). Foundations for Organizational Science. *Thousand Oaks: Sage Publications Inc, USA*.

Whittemore, R., Chase, S. K., & Mandle, C. L. (2001). Validity in qualitative research. *Qualitative health research*, 11(4), 522-537.

Young, S., Leggat, S., Stanton, P., & Bartram, T. (2015). Organizational development in a rural hospital in Australia. *Australian Health Review*, 39(2), 127-135.

## **8. Artikel**

# ***Topplederen som balansekunstner- håndtering av paradokser ved hjelp av historiefortelling basert på 12 topplederers egne fortellinger***

Av Janiche Buanes Heltne og Inger Lise Teig

## **Sammendrag**

Artikkelen analyserer 12 topplederers opplevelse og håndtering av de to paradoksene; nærhet i kontrast til detaljstyring og stabilitet i kontrast til endring, samt hvordan de bruker historier som et kommunikasjonsverktøy i håndtering av paradoksene. Studien er kvalitativ og basert på dybdeintervju. Informantene ble spurt om hva de synes var mest krevende med rollen knyttet til ensomhet, usikkerhet og paradokser. Samlet sett var det i intervjumaterialet mest fokus på situasjoner der informantene må håndtere motstridende krav og forventninger fra ulike aktører, det som artikkelen fremhever som paradokser. Formulering av fortellinger som skaper tillit og oppslutning i og utenfor organisasjonen kan kreve mye oppmerksomhet og være emosjonelt belastende. Særlig når det må ryddes opp i historier som kommer på avveie eller når det er mulighet for at budskap ikke blir godt mottatt.

*Å selge et negativt budsjett, være fremoverlent, kreativ og positiv er krevende. Du vet hvem som er med og hvem som er mot. Du bygger allianser med tilhengerne, og utøver litt manipulasjon for å få det til.*

Sitat fra en informant

## **Introduksjon**

Toppledelse handler i stor grad om å håndtere mennesker slik at virksomheten kan nå sine mål (Barge, 2004). I et slikt målperspektiv forventes det ofte at toppledere 1) evner å ta dynamiske avgjørelser 2) er visjonære og holder frem spesifikke mål og 3) kjenner organisasjonen på flere nivå (Smith mfl, 2010). Topplederen omgir seg med ledere og fortrolige rådgivere, men ansvaret ligger hos ham eller henne.

Paradokser som oppstår på grunn av uforenlige motsetninger finnes gjerne i organisasjoners liv og kan være et resultat av og en pådriver for endring (Beech mfl., 2004). Kunnskap om organisasjonen, dens kultur og maktbalanse er viktige for å oppnå tilhørernes oppmerksomhet

og tillit, og er avgjørende når toppledere skal formidle fortellinger som gir mening (Maclean mfl. (2012) Reissner & Pagan, 2013; Warrick, 2017). I håndtering av paradokser er det fire egenskaper som henger sammen og forsterker hverandre (Smith & Lewis (2012). Lederen må; 1) klare å tenke på flere muligheter samtidig og finne mening i mulighetene for sin egen del 2) fremstå som trygg og med selvtillit 3) håndtere konflikter gjennom å søke kreative løsninger og 4) kommunisere et budskap som gir mening for aktørene.

Denne artikkelen undersøker hvordan ledere kan skape mening og samle organisasjonen ved bruk av historiefortellinger som verktøy når forventningene til deres lederskap oppleves å være paradoksale. I artikkelen diskuteres følgende problemstilling:

Hvordan opplever og håndterer informantene paradoksene nærhet i kontrast til detaljstyring og stabilitet i kontrast til endring og hvordan bruker de historier som et kommunikasjonsverktøy for å håndtere nettopp slike paradokser?

### **Toppledelse handler om å balansere mellom paradokser**

Paradokser kjennetegnes ved tilstander som er motstridende, men samtidig avhengige av hverandre (Fredberg, 2014). Hver for seg kan elementene i paradokser virke logiske, men når de oppstår i en sammenheng blir de absurde og fornuftstridige å forholde seg til (Lewis, 2000). Ved å anerkjenne at det finnes paradokser kan toppledere løfte organisasjonen til et høyere nivå, fra iverksetting av tiltak ved enkelthendelse (enkel-sløyfe-læring) til utforskning av mer langsiktige løsninger som også har effekt på fremtidige lignende hendelser (dobbel-sløyfe-læring) (Papachroni mfl., 2015). Lewis deler forståelsen inn i tre faser. Paradokser oppstår (fase1) idet lederen skal løse motstridende utfordringer. Det kan for eksempel være tvetydige krav fra overordnede, eller at det oppstår «sannheter» som ikke stemmer overens med virkeligheten i organisasjonen. Deretter kan lederen oppleve en fase (2) med paralyse, usikkerhet, ambivalens og intens spenning. I siste fase (3) har lederen fått kontroll på situasjonen for sin egen del og har formulert et budskap som formidles til organisasjonen med formål om å få oppslutning. Målet kan være ulikt avhengig av situasjon og lederens strategi. I sin formidling til aktørene søkes aksept, konfrontasjon eller en ny forståelse (Lewis, 2000; Clegg, 2002). Toppledere stilles stadig overfor paradokser i sitt virke (Fredberg, 2014; Lewis, 2000; Beech mfl., 2004; Papachroni mfl., 2015). Fredberg (2014) på sentrale paradokser som toppleder ofte må forholde seg til, to av disse er:

Paradokset "**Nærhet i kontrast til detaljstyring**" peker på kompleksiteten når toppledere går rundt i organisasjonen for å møte medarbeidere. Det er forventninger til lederens synlighet og tilstedeværelse i organisasjonen. Samtidig må lederen ikke gå inn i detaljerte problemstillinger som tar fokus bort fra strategisk arbeid eller gjør det vanskelig for andre ledere å ivareta sin posisjon (Tucker & Singer, 2015). Topplederen må være til stede og kjenne til hva de ansatte er opptatt av for å kunne formulere fortellinger om strategier og planer som gir mening for organisasjonen.

Paradokset '**Stabilitet i kontrast til endring**' handler om topplederens balanse mellom utvikling og lavest mulig motstand i organisasjonen slik at han eller hun kan levere resultater til eierne. Det kreves gode formidlingsevner for å motivere til arbeidsinnsats og samtidig balansere krav fra styre eller eiere. Utvikling av nye områder kan, som Lewis (2000) beskriver, medføre usikkerhet for de ansatte som kan forårsake redusert effektivitet. Stadige endringer kan føre til «reformtretthet» som gjør at ansatte og mellomledere ikke henger med, eller i verste fall motarbeider topplederen som dermed ikke klarer å levere i tråd med styret eller eieres forventninger (Fredberg, 2014).

Toppledere som oppnår suksess forstår at organisasjoner med sitt mangfoldige innhold er komplekse i sin natur og håndterer paradokser gjennom målrettede budskap for å redusere usikkerhet (Brown, 2009; Haddadj, 2006). Gode formidlere forstår kompleksiteten i paradokser og balanserer fakta, kontekst og kultur i dialog med interne aktører (medarbeidere og styret) og eksterne aktører (kunder, media og politikere) (Smith mfl., 2012).

### **Formidling – en dynamisk prosess mellom forteller og publikum**

I enhver fortelling er det en dynamisk prosess mellom fortellingen, fortelleren, publikum og situasjon (Reissner & Pagan, 2013). Historiefortelling kan benyttes for å argumentere, overtale og mobilisere til handling (Riessman, 2008; Czarniawska-Joerges, 2005; Smith, 2010). Fortellingen kan ifølge Reissner & Pagan (2013) deles inn i (1) spontane og (2) målrettede. Spontane fortellinger skjer i interaksjon mellom aktører, i en ikke-planlagt, ubevisst og/eller uformell samtale. «Målrettet fortelling» er en planlagt instrumentell handling med det formål å oppnå et resultat. Ofte kan målrettede fortellinger følges opp med spontane fortellinger for å forankrer det målrettede budskapet (Tucker mfl 2015). Dette ser vi i det daglige for eksempel når toppledere går runder i organisasjonen, eller når politikere står på stand for å treffe enkeltpersoner.

Maitlis (2014) viser hvordan ledere tolker og gir mening til paradoksale, vanskelige eller uventede situasjoner for å finne mening for egen del eller for å overtale andre. Ledere leter etter tegn som kan gjøre situasjonen tydeligere eller mer forståelig, enten gjennom egne refleksjoner eller gjennom drøfting med mellomledere eller rådgivere (Maitlis, 2014). Resultatet avhenger ikke bare av budskapet og dens innhold, men også lederens formidlingsevne slik at tilhørerne ønsker å arbeide i tråd med topplederens forventninger (Reissner & Pagan, 2013; Smith & Lewis, 2012). Målet er å formulere hva en organisasjon er og hvordan fortellingene kan videreformidles, slik at andre også finner den samme meningen i budskapet.

### **Forskningstema, mål og avgrensning**

Topplederes møte med paradokser kan løses på flere ulike måter. Målet med denne studien er å beskrive erfaringer topplederes opplevelse av å stå i og håndtere paradokser ved hjelp av historiefortellinger. Ulikheter mellom kjønn, sektor og bransje, er hver for seg store aktuelle tema som ikke behandles her. Kunnskap om organisasjonen, dens kultur og maktbalanse er suksesskriterier for å lykkes med historiefortelling, men vil ikke behandles nærmere i denne artikkelen (ref. introduksjon). Teorier bak historiefortelling som for eksempel moralfilosofi eller beslutningsteori, vil heller ikke bli tematisert.

### **Data og metode**

Det ble gjennomført dybdeintervjuer sommer 2019, 11 stedlige og 1 telefonintervju, etter ønske fra informantene. I forkant mottok samtlige informasjon om intervjuets innhold sammen med et samtykkeskjema. Intervjuene varte fra 45 til 90 minutter.

Det ble stilt spørsmål om hvordan informantene løser oppdraget som toppleder, hvilke verdier de har, hva som er vanskeligst med jobben, opplevelsen av å være alene på toppen, om de har erfart ensomhet hos andre ledere og hvordan de får energi til å takle jobben.

Etter et søk i litteraturen ble materialet transkribert, kodet med utgangspunkt i begrepene «usikkerhet», «paradokser» og «ensomhet», og analysert. Samlet sett var «paradokser» emnet som fikk flest treff. I møte med paradokser forteller informantene på tvers av bransjer om de samme krevende prosessene med å formulere meningsfulle budskap.

Alle informantene rapporterer til et styre eller en konsernsjef og fellesbetegnelsen toppleder benyttes.

Det er jevn spredning i hvor informantene kommer fra med hensyn til sektor (offentlig/privat), bransje, kjønn, størrelse og geografi.

Majoriteten innen offentlig sektor har erfaring fra helsetjenesten, og de fleste fra privat sektor er gründere. Flertallet av lederne innenfor helse har ikke helsefaglig bakgrunn. Størrelsen på virksomhetene varierer fra under 100 til over 10 000 ansatte.

Gjennomsnittlig erfaring som toppleder er 19 år, og ingen har vært i rollen under 6 år. Alder er mellom 44 og 73 år. Noen har erfaring fra begge sektorer, flere har hatt ulike topplederjobber.

Materialet gjengir fortellingene til informantene og kan være til nytte for å forstå seg selv i rollen som toppleder for både nye og erfarne toppledere. Materialet er analysert etter kvalitativ stegvis deduktiv-induktiv metode, med det menes en arbeidsprosess som beveger seg mellom teori og analyse av intervjumateriale (Tjora, 2018). Intervjumaterialet ble kodet ved hjelp av et elektronisk analyseverktøy.

Studien har lagt vekt på opplevelsen av å sitte i rollen som toppleder uavhengig av organisasjonens oppgaver. Sammenligningen mellom gründer og toppleder innenfor helse handler om at begge har dybdekunnskap innen fagområdet de leder.

## **Resultater**

I intervjuene fremholdt alle informantene at toppledelse er utfordrende og arbeidsintensivt, men at rollen gir handlingsrom og muligheter.

### **Nærhet i kontrast til detaljstyring og historiefortellingens funksjon**

Flere av topplederne beskriver en modning i topplederrollen som har vært følelsesmessig krevende. I tidligere roller som mellom- eller førstelinjeledere kunne de gi raske svar på henvendelser fra ansatte eller eksterne aktører, men som toppleder opplever de i større grad at svarene deres raskt blir tillagt en annen betydning enn den som var intendert og kan få langt større konsekvenser. En av informantene reflekterer over at hun bevisst tenker seg om før hun svarer, noen ganger kanskje for lenge, i frykt for å trå feil.

De gangene informantene fra større virksomheter har tatt avgjørelser til fordel for én part, i saker uten bistand fra rådgivere eller mellomledere, har det medført følelsesmessige reaksjoner hos den tapende part som informantene har måttet håndtere selv. En av informantene beskriver at han ble bedt av to fagpersoner om å beslutte hvor en prosedyre,



som var viktig for dem begge, skulle håndteres i fremtiden. I etterkant reflekterer han over ensomhetsfølelsen han fikk da han fikk sterke reaksjoner fra den parten som ikke ble forfordelt. For denne lederen ble det et krevende tankearbeid å formulere et budskap som gjorde det mulig å gjenopprette en god dialog med vedkommende.

Andre informanter med fagbakgrunn forteller at de ønsker som toppledere å være nær organisasjonen for å lære og å kjenne til hva som rører seg, i tillegg til at de vil at medarbeiderne skal vite hvem de er og hva de står for. I disse informantenes historier gjenfinnes ikke de samme paradoksene med å balansere mellom å være detaljstyrende og å være for nær de ansatte. For disse lederne er det i større grad behov for at de klarer å formidle historier og utføre handlinger som gir medarbeidere tillit til deres kunnskap. Utfordringen til ledere uten bransjekunnskap eller profesjonsbakgrunn er å balansere rollen som en overordnet leder og å ha kunnskap nok om daglig drift.

Ifølge disse informantene bruker de bevisst å gjennomføre spontane møter ute i organisasjonen for å fremme sine fortellinger, særlig i tider med endring eller når det er uenighet mellom ledelsen og de ansatte. Fortellingene er en del av deres verktøy for å bygge tillit i organisasjonen. En informant mener også at topplederens suksess avhenger av mellomledernes. I sitt virke er han alltid bevisst på å fortelle de gode historiene om sine mellomledere. Han beskriver:

*Å være optimistisk nesten til det naive- har vært en god ting, det handler om tillit for meg. For hvis du er mistenksom eller begynner å legge inn skjulte kontroll-løkker har du virkelig gjort noe med hierarkiet - det er kjempeskummelt. Derfor pleier jeg alltid å fortelle at de mellomlederne jeg har, er de beste i verden inntil det motsatte er bevist.*

Fagpersoner som blir toppledere har ofte legitimitet i kraft av sin faglige identitet og er ofte nære venner med tidligere kolleger. En av gründerne beskriver opplevelsen av å være nær de ansatte, men samtidig ikke være en av dem, som utfordrende og vanskelig. I starten var han en del av en liten gjeng som startet virksomheten. Etter hvert som firmaet vokste merket han at det var behov for å ta en annen rolle. Prosessen var både personlig og organisatorisk krevende. Han måtte lære seg å slippe andre til i maktposisjon og erkjenne at han ikke var en del av gjengen lenger. Informanten gikk igjennom en prosess der han overfor seg selv redefinerte sin egen rolle i virksomheten. Deretter formulerte han et målrettet budskap om sitt

valg. Han tydeliggjorde skillet og gikk fra å være venn og kollega til å bli overordnet. Slik beskriver han opplevelsen:

*Du kan være med på festen, men du er leder hele tiden når du er sammen med de ansatte. Du skal hele tiden være ansvarsbevisst og kanskje spesielt jeg som leder unge gutter og jenter.*

Informantene, særlig innen offentlige virksomheter, har selv fått kjenne på detaljstyring når den kommer fra politisk hold. De beskriver å være i klem mellom det politiske systemet og forventninger til organisasjonen de leder. Under slike paradokser, står topplederen i fare for å miste tilliten i egen organisasjon. En av informantene beskriver hvordan kommunen hun hadde en høy lederstilling i, fikk uforholdsmessig hard kritikk fra media, noe som førte til tilsyn. Hun forteller:

*Jeg sendte en mail til alle lederne der jeg takket dem og deres ansatte for hver dag de kom på jobb og at jeg støttet opp under direktørens arbeid og måte å jobbe på. Jeg støttet også opp under hele etatens arbeid.*

Denne informanten valgte å vise innsikt i deres situasjon ved å sende epost til lederne sine. Hun formidlet målrettet støtte til mellomlederne, og ba dem om å videreformidle fortellingen ut i egne organisasjoner. I forkant informerte hun overordnet om tiltaket. Ved å fortelle sin historie økte hun forståelsen, viste omsorg og søkte støtte i organisasjonen.

## **Stabilitet i kontrast til endring, og historiefortellingens funksjon**

Informantene beskriver hverdagen sin som preget av krav fra flere aktører om stadig utvikling av virksomheten. Endringer møter ofte motstand eller negative reaksjoner fra medarbeidere og mellomledere som føler sin posisjon truet eller som er uenige i endringene. Informantene beskriver at de bruker mye tid på å tenke over hvordan de skal møte utfordringene på en god måte for å få med seg organisasjonen på en utvikling som kan virke meningsløs for medarbeidere. Flere av informantene trekker frem at utfordringene blir store når aktører som f.eks. fagorganisasjonene ikke viser forståelse. En av informantene fra offentlig sektor som tidligere ledet en privat virksomhet, synes det er vanskelig å håndtere makten som tillitsvalgte i det offentlige besitter. Dette kan ifølge henne gjøre offentlig endringsprosesser langt mer krevende:

*I privat sektor hadde jeg også sterke fagforeninger, men de var opptatt av at vi skulle levere, ellers ville de ha mistet jobben. Dermed spilte de mer på lag med ledelsen. Private firmaer kan gå konkurs, det gjør ikke offentlige. Det medfører at de tillitsvalgte har for mye makt i forhold til det jeg synes er fornuftig.*

I helsevesenet kan spennet mellom toppledelsens og fagpersoners interesser føre til konflikter. Det dreier seg svært ofte om økonomiske mål som ikke er i tråd med medarbeidernes forventninger, en informant beskriver hvordan det er krevende å få enes om samme mål:

*Jeg synes det er krevende å nå frem med den gode argumentasjonen og logikken for å få medarbeidere med på det som er bestemt. Det er jo slik i Norge at vi har en ganske demokratisk væremåte der målet er å ha flest mulig med når avgjørelser tas.*

En annen av informantene beskriver hvordan hun er bevisst på hvordan hun må få til en god begynnelse på «den vanskelige samtalen» med medarbeiderne. Hun har erfart at dersom hun kommer skjevt ut fra start er det lett å miste troverdighet og den god dialogen med sine ansatte. Dette er spesielt tydelig når hun skal få til endringer som følge av strammere økonomiske rammer. Hun uttaler:

Det er en hårfin balanse. Du må unngå å havne i sutreklubben overfor styret. Samtidig må du vise forståelse for medarbeidernes arbeidsbelastning, slik at deres motstand blir minst mulig.

Informanten uttaler at det på den ene siden er krevende å overbevise styret, politikere og eiere, slik at hennes organisasjon får tildelt mest mulig ressurser. På den annen side må hun gjerne presentere endringer på annen måte til medarbeidere, som føler seg presset og tynt, slik at også de blir overbevist og slutter seg til de nødvendige endringene. Hun forteller at selv om ledere på alle nivå snakker om endringsprosessene i ulike fora i en organisasjon, oppstår det motsetninger med ujevne mellomrom. I helsevesenet oppstår disse motsetningene ofte fordi det er en stor avstand mellom ledelsen og personalet i hvordan helsetjenester skal organiseres og utføres.

En annen av informantene med erfaring fra både privat sektor og helsevesenet opplever at medarbeidere har samme behov, forventninger og krav enten det er kommersiell virksomhet eller innenfor helse. For ham handler det først og fremst om å være dyktig på å overbevise medarbeiderne om at de selv vil være med på med utviklingen og endringen som er bestemt.

Han legger stor vekt på å formidle spesifikke historier om fremtiden og endringene som er samlende for alle i organisasjonen.

Flere av informantene beskriver at konflikter og uenigheter oppstår når medarbeidere ikke føler seg sett, hørt og forstått på det følelsesmessige plan. En av topplederne i en privat virksomhet beskriver hvordan han iverksatte omfattende endringer som det var mye motstand mot, men som i det lange løp trygget arbeidsplassene i denne bedriften. Han beskriver at han i etterkant har erkjent at han ikke tok nok hensyn til medarbeidernes følelsesmessige reaksjoner. Da han en stund etter tumultene tok kontakt med den ansatte som hadde vært sterkest imot endringene og erkjente at han burde ha tatt større hensyn til hans kommentarer førte det til sympati og en bedre stemning. Han beskriver sin egen opplevelse slik:

*Og da forstod jeg at nå hadde jeg «vunnet garderoben tilbake» fordi jeg erkjente at jeg hadde gjort feil.*

En annen av informantene beskriver at endringer kan medføre at både eksterne og interne aktører reagerer negativt. Dersom endringsreaksjonene blir kraftige nok, kan saken komme i media eller myndighetene kan iverksette tilsyn. Han bestemte seg tidlig for å verdsette media som en viktig medspiller i historieformidling:

*Dersom du blir engstelig for media, trives de så vanvittig godt med deg. Ofte har de en sak, det skal man jo også være klar over. Problemet er ikke oftest at de ikke har en sak, men at **du** ikke har lyst til at de skal ha en sak.*

Informantene fra flere av de offentlige organisasjonene gjennomfører jevnlig allmøter med alle mellom- og førstelinjelederne, verneombud og tillitsvalgte. I møtene er de opptatt av å ha en rød tråd i argumentasjonen og at innholdet er vel dokumentert. Budskapet må være tydelig slik at det oppstår færrest mulig misforståelser. Forberedelsene til møtene kan være krevende, særlig når det skal informeres om endringer. For dem tjener møtene flere hensikter, 1) informantene tar grep om sine egne målrettede fortellinger til både mellom- og førstelinjeledere, tillitsvalgte og verneombud 2) det skapes en forventning om at den samme historien videreformidles til medarbeidere i organisasjonen 3) dersom historien kommer på avveie har flere parter hørt samme historie og kan korrigere avvik.

## **Diskusjon**

### **Når partene i arbeidslivet står på hver sin side**

Det er særlig når forventninger til eiere, toppledelse, mellomledelse og medarbeidere spriker, at historiefortelling er krevende, for eksempel som vist i materialet over knyttet til forventning om stabilitet som en kontrast til endring. Historier lever gjerne sitt eget liv i en organisasjon og når partene er uenige er sjansene for at historier tar uønskede vendinger stor. Historier tolkes alltid, og gjerne i strid med intensjonen, som Czarniawska-Jorges (2005) påpeker. Tid til modning av budskap er både en suksessfaktor og en knapphetsfaktor. Medarbeidere trenger tid til å omstille seg og styre vil har raske resultater. Når ledere lykkes med sin formidling klarer de å få med seg medarbeidere slik at effektiviteten i organisasjonen ikke rammes av omstillinger, dette er en krevende balanseøvelse. Informantenes fortellinger er i tråd med forskningsresultat, de opplever å lykkes bedre med fortellingene når de kan ta læring av tidligere erfaringer (Eisenhardt mfl 2010; Smerek, 2011; Tsoukas mfl, 2001).

### **Når fortellingene kommer på avveie**

Endring i forbindelse med utvikling, sammenslåing av virksomheter eller utvidelse av virksomheter til andre land rokker ved stabiliteten i organisasjonen og er eksempler der informantene beskriver utfordringer med å skape seg troverdige og sammenhengende historier. Tillitsvalgte, styret, politikere og media kan tolke budskap ulikt slik at meningen til ledernes historier kommer på avveie. Carr mfl. (2011) beskriver at det alltid er en potensiell fare for at budskapet kan slå feil ut i møte med aktører.

Noen av informantene har hatt særdeles ubehagelige erfaringer med media over tid. I etterkant har de reflektert over at de kanskje burde ha vært enda mer aktive med å fortelle den historien de mente var korrekt. De ubehagelige situasjonene har gitt dem erfaring med at historier kan brukes forskjellig og kan være et viktig verktøy for å håndtere utfordringer i lederskapet deres. Når informantene anerkjenner og forstår samspillet mellom det de selv formidler og det andre oppfatter av fortellingen deres kan det se ut til å være færre utfordringer med å møte både tillitsvalgte, medarbeidere, styret og politikere.

### **Når informantene tar grep om fortellingen**

Informantene opplever at de har lykkes med å håndtere paradoksene når de opplever at historiene gir mening for medarbeiderne og andre aktører. Ifølge Reissner & Pagan (2013) er valg av ord viktig for å nå frem med budskapet i fortellingene og for å skape visse typer av

mening. Flere av informantene beskriver hvordan de bevisst bruker faguttrykk eller erfaringer de vet gir mening og gir fortellingen legitimitet. At historiene får aksept hos mellomledere og medarbeidere fører til større grad av tilslutning til de beslutninger de tar som ledere og er med på å gjøre det mulig for lederne å håndtere de ofte uforenelige forventningene de opplever som ledere. Ofte må fortellingene gjentas gjerne flere ganger og over tid, særlig dersom det er motstridende interesser og fortolkninger, men når ledere tar grep om fortellingene og går i dialog med organisasjonen vil de få de beste resultatene (Weick 1995; Waldman mfl., 2001; Adamson mfl., 2006).

Materialet viser at arbeidet med å lage og formidle gode målrettede fortellinger er en måte å håndtere usikkerhet på slik Haddadj (2006) beskriver. Informantenes strategi får støtte i litteraturen av (Reissner & Pagan, 2013) som hevder at ledere som forstår kompleksiteten i organisasjoner og håndterer denne kompleksiteten gjennom målrettede bruk av spesifikke budskap har større mulighet for å komme i god dialog med medarbeiderne og eksterne aktører slik at det skapes vekst.

Flere informanter i studien forteller at de bruker mye tid ute i organisasjonen når endringer må gjennomføres. Det å forebygge motstand i organisasjonen slik at toppledere oppnår utvikling og samtidig holder budsjettet, er en vanskelig balanseøvelse, der lederne er avhengig av organisasjonen for å oppnå ønskede resultater (Monzani mfl., 2019; Farjoun, 2010). I enhver organisasjon kan historiefortellinger formidles gjennom verbale fortellinger, men også gjennom skrevne og non-verbale budskap (Barge & Little, 2002; Ready, 2002; Czarniawska-Joerges, 1994; Smith, 2012).

### **Fortelling og formidlingskunst**

Noen ledere formidler budskap som inspirerer engasjerer, overbeviser og beveger aktørene i ønsket retning, mens andre etterlater en reservasjon (Smith, 2012; Riessmann, 2008). Når informantene beskriver at manglende erfaring med eller evne til å lage historier, eller manglende oppmerksomhet om viktigheten av disse historiene gjør lederrollen vanskeligere å håndtere, viser de til sentrale sider ved lederrollen. Det handler om at ledere har en fundamental rolle i å forme og påvirke medarbeidernes tenkning og atferd gjennom meningsfulle fremstillinger av virksomheten (Rouleau, 2005); Taylor mfl., 2002).

Å utforme og formidle fortellinger som gir mening og skaper tilslutning i møte med paradokser oppleves som noe av det mest tidkrevende for informantene. De beskriver at deres synlige posisjon medfører at ord tolkes og fortolkes til nye fortellinger, som de opplever kan slå negativt ut både for organisasjonens og eget omdømme. Reissner & Pagan (2013) hevder at historiefortelling i sin rene form innebærer at i det budskapet er formidlet, lever fortellingen sitt eget liv i organisasjonen.

## **Oppsummering**

I analysen av intervjuene med 12 erfarne toppledere fremkommer det at håndtering av motsetningsfulle forventninger er en krevende balanseøvelse for ledere. De håndterer paradokser som endring i kontrast til stabilitet og nærhet i kontrast til detaljstyring som en del av sin lederhverdag gjennom ulike former for historier som de etablerer og videreformidler i organisasjonen. Formidlingen skjer gjennom målrettede fortellinger som kan være både skriftlig og muntlig formulert ofte etterfulgt av spontane budskap i møte med enkelt aktører eller grupper. Når det oppstår særlig krevende situasjoner med motstridene forventninger kan informantene oppleve at de står i fare for å miste kontrollen i lederskapet. Gjennom å etablere og utforme spesifikke historier som både fungerer som fortellinger til dem selv og til andre i eller relatert til organisasjonen, bidrar disse til å løse paradoksene eller minske opplevelse av å miste kontroll. Historiene er ofte orientert mot å skape tilslutning til hvordan lederne håndterer paradoksene. Interessenter som fagorganisasjoner, media og politikere påvirker informantenes opplevelse av hvordan de mestrer de mange utfordringer og paradokser de stadig befinner seg i. Historiene bidrar til å skape forståelse og legitimitet til de beslutninger lederne i siste instans tar, og er essensielle verktøy for lederne i håndtering av paradokser de til stadighet tar stilling til som toppledere.

## Referanseliste

- Adamson, G., Pine, J., Van Steenhoven, T., & Kroupa, J. (2006). How storytelling can drive strategic change. *Strategy & Leadership*.
- Barge, J. K., & Little, M. (2002). Dialogical wisdom, communicative practice, and organizational life. *Communication Theory*, 12(4), 375-397.
- Brown, A. D., Gabriel, Y., & Gherardi, S. (2009). Storytelling and change: An unfolding story. *Organization*, 16(3), 323-333.
- Carr, A. N., Ann, C., Reissner, S. C., & Du Toit, A. (2011). Power and the tale: coaching as storytelling. *Journal of Management Development*.
- Czarniawska-Joerges, B., & De Monthoux, P. (2005). *Good novels, better management: Reading organizational realities in fiction*. Routledge.
- Eisenhardt, K. M., Furr, N. R., & Bingham, C. B. (2010). CROSSROADS—Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. *Organization science*, 21(6), 1263-1273.
- Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: Stability and change as a duality. *Academy of management review*, 35(2), 202-225.
- Fredberg, T. (2014). If I say it's complex, it bloody well will be: CEO strategies for managing paradox. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 171-188.
- Haddadj, S. (2006). Paradoxical process in the organizational change of the CEO succession: A case study from France. *Journal of Organizational Change Management*, 19(4), 447-456.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management review*, 25(4), 760-776.
- Macleay, M., Harvey, C., & Chia, R. (2012). Sensemaking, storytelling and the legitimization of elite business careers. *Human relations*, 65(1), 17-40.
- Monzani, L., Knoll, M., Giessner, S., van Dick, R., & Peiró, J. M. (2019). Between a Rock and Hard Place: Combined Effects of Authentic Leadership, Organizational Identification, and Team Prototypicality on Managerial Prohibitive Voice. *The Spanish journal of psychology*, 22.
- Papachroni, A., Heracleous, L., & Paroutis, S. (2015). Organizational ambidexterity through the lens of paradox theory: Building a novel research agenda. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(1), 71-93.
- Ready, D. A. (2002). How storytelling builds next-generation leaders. *MIT Sloan Management Review*, 43(4), 63.
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. Sage.
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management studies*, 42(7), 1413-1441.
- Smith, W. K., Binns, A., & Tushman, M. L. (2010). Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously. *Long Range Planning*, 43, 448-461.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2012). Leadership skills for managing paradoxes. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(2), 227-231.



- Smerek, R. (2011). Sensemaking and sensegiving: An exploratory study of the simultaneous "being and learning" of new college and university presidents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1), 80-94.
- Taylor, S. S., Fisher, D., & Dufresne, R. L. (2002). The aesthetics of management storytelling: A key to organizational learning. *Management Learning*, 33(3), 313-330.
- Tjora, A. (2018). *Viten skapt: kvalitativ analyse og teoriutvikling*. Cappelen Damm Forlag.
- Tsoukas, H., & Hatch, M. J. (2001). Complex thinking, complex practice: The case for a narrative approach to organizational complexity. *Human relations*, 54(8), 979-1013.
- Tucker, A. L., & Singer, S. J. (2015). The effectiveness of management-by-walking-around: A randomized field study. *Production and Operations Management*, 24(2), 253-271.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of management journal*, 44(1), 134-143.
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. vol 3 Sage Publications.

