

# Psykologisk ledelse



I SENTRUM En grunntanke i et psykologisk perspektiv på ledelse er at mennesker er organisasjonens viktigste ressurs. Illustrasjon: Shutterstock

Dyktige psykologledere makter å sette medarbeidernes behov i sentrum.

TEKST

**Karl Johan Gloppen**

PUBLISERT 1. desember 2020

EMNER **Ledelse**

Norsk psykologforening ønsker flere psykologer i lederstillinger. Foreningen mener at psykologer har fortrinn som kan komme til nytte i ledelse, noe som kan forbedre profesjonens tjenester og skape mer fornøyde brukere. Psykologforeningen har gjennomført flere tiltak for å oppnå dette, men det er fortsatt en vei å gå før psykologer er synlige på ledelseskartet i norsk arbeidsliv. Ifølge Psykologforeningen er det egenskaper ved psykologenes fagkompetanse, opparbeidet gjennom utdanning og praksis, som fremmer evnen til å være leder. Denne påstanden er svakt forankret i fakta, da det finnes lite empiri som belyser hvordan psykologifaglig ballast påvirker ledelse i organisasjoner (Straumsheim et al., 2017, s. 387). Det er en rekke forhold som virker inn på evnen til å lede mennesker i organisasjoner. Lederens fagbakgrunn er en sentral faktor, men den samvirker med andre forhold. En for sterk vektlegging av enkeltfaktorer (som fagbakgrunn) gir derfor en for snever tilnærming til hvordan ledelse utspiller seg i organisasjoner.

Interessen er likevel stor for å studere hvordan profesjoners fagforståelse, orientering og makt påvirker viktige kunnskapsfelt i samfunnslivet (Erichsen, 1996). I flere tiår var for eksempel ledelse i norske sykehus dominert av personer med medisinskfaglige kvalifikasjoner (Torjesen, 2007, s. 276). Leger fylte viktige lederposisjoner, noe som påvirket måten ledelse ble skjøttet på. Det medisinskfaglige kunnskapsgrunnlaget ble derfor en sterk premissgiver for sykehusdriften. I denne artikkelen legges et psykologisk perspektiv på ledelse under lupen. Den psykologiske forståelsen av ledelse underlegges en kritisk granskning. Min innfallsvinkel er statsvitenskapelig og

organisasjonsfaglig, og siktemålet er å belyse fordeler og ulemper forbundet med psykologers ledelsessyn.

Det antas at psykologer har en felles faglig referanseramme når det gjelder ledelse (Gallos, 2006). En fagorientering kan imidlertid bli utvannet eller endret av at psykologer er forskjellige individer, har ulik praksis, bærer med seg ulike erfaringer og stilles overfor ulike betingelser i arbeidslivet. Men faget har samtidig en sterk, formende kraft gjennom en lang profesjonsutdanning, og den videreutvikles i praksisfeltet. Det er mye som skal til for at dette tankegodset utviskes. Slik gir det mening å tale om et psykologifaglig syn på ledelse, og det kan være fruktbart å belyse hvordan dette influerer på ledes valg og orientering i organiserte virksomheter.

### **Fagets innflytelse på ledelse**

En leders utdanningsbakgrunn kan ha stor innflytelse på hva man betrakter som problemer, handlingsalternativer og løsningsforslag i beslutningssituasjoner (Argyris, 2006, s. 268). Jeg vil bruke noen eksempler fra norsk statsforvaltning, som støtter en slik oppfatning. Juristene hadde lenge hegemoni i sentraladministrasjonen. De kontrollerte viktige posisjoner i styringsverket. Dette påvirket administrasjonens virkemåte. Juristene anvender fortidens regler på nye problemer. Denne fremgangsmåten betraktes som en konserverende beslutningsstil, eller for å være status quo-orientert (Christensen et al., 2014, s. 94). Dette har skapt en forestilling om at jurister er mer opptatt av å gjøre ting riktig enn å gjennomføre de riktige tingene. En slik orientering reduserer mulighetene til å skape endringer i organisasjoner.

Reformvennlige politikere betraktet juristenes dominans i statsforvaltningen som en begrensning for å få til nødvendige samfunnsendringer. Endringsviljen var stor i det sosialdemokratiske etterkrigssamfunnet, og myndighetene hadde ambisiøse planer for gjenoppbyggingen av landet. Det åpnet opp for en ny type kompetanse i sentraladministrasjonen, et rom sosialøkonomene fylte, som hadde ord på seg for å være sosialvitenskapens arkitekter. Økonomenes mål-middel-kompetanse ble vurdert som et egnet redskap for å utvikle samfunn i ønsket retning. Sosialøkonomisk tenkning har utøvd sterk innflytelse på det norske samfunnet i etterkrigstiden (Slagstad, 2015).

Det er også godt dokumentert at tidligere helsedirektør Karl Evang (1902-1981) la vinn på å fylle sentrale posisjoner i helsevesenet med medisinsk fagkompetanse, og slik ble det etablert det som kalles «fagstyre.» Dette fikk stor innvirkning på norsk helse- og sosialpolitikk i etterkrigsårene, noe som har fått statsvitere og historikere til å kalle Evangs periode som helsedirektør (1938-1972) for «medikrati» (Berg, 2009, s. 221) eller «profesjokrati» (Nordby, 1987), et system der medisinen la grunnpremissene for statens helse- og sosialpolitikk.

### **Ledelse er ikke et fag**

Ledelse er ikke en enhetlig vitenskapelig disiplin. Kunnskapsfeltet er for fragmentert til det (Moxnes, 2019, s. 98). Det er gjort forsøk på å skape universelle prinsipper for organisering og ledelse. Ingeniøren Frederick Winslow Taylor (1856-1915) prøvde å utvikle generelle prinsipper for ledelse, noe han kalte vitenskapelig bedriftsledelse, en fremgangsmåte som gikk ut på å anvende systematiske metoder for å løse praktiske problemer i organisasjoner. Taylors ideer følges ennå i arbeidslivet, dog i modererte former. Bedrifter som McDonalds og Amazon er for eksempel støpt i «taylorismereform.» Taylors tankegang er imidlertid ikke enerådende, og den er blitt kritisert for å mangle en human forankring, et fravær som skapte en vending i ledelse mot å tilfredsstille menneskelige behov i arbeidssituasjonen (Strand, 2007, s. 55).

I de fleste tilfeller behøves ikke en bestemt utdanning for å sitte i lederstilling, for ledelse er ikke et fag (Sørhaug, 1996, s. 78-79). Bedriftshistorien er rik på eksempler, der autodidakter og halvstuderte røvere har slått seg frem og gjort stor suksess som bedriftsledere. Det er ikke bare Kjell Inge Røkke som er et slikt eksempel, selv om den autodidakte leder er mer sjelden i dag. Ledelse har blitt utsatt for en

«akademisering.» Flere lederutdanninger har dukket opp, og ledelse inngår som sentrale emner i mange utdanningsløp, særlig innenfor handelshøgskolene.

I praktisk arbeidsliv betraktes ledelse som en viktig faktor for resultatoppnåelse. Det er vanskelig å oppnå en lederstilling uten ledererfaring, og helst skal den være dokumentert med gode resultater, selv om det er høyst diskutabelt hvordan dette måles. I «kunnskapssamfunnet» er sjansen stor for at ledere har formell utdanning. Psykologi er ikke blant de fagbakgrunner som er mest utbredt blant ledere i privat og offentlig sektor. I næringslivet er sannsynligheten størst for at toppledere er siviløkonom eller sivilingeniør (Amdam & Kvålshaugen, 2017, s. 69). I offentlig sektor er variasjonsrikdommen større, men i statsforvaltningen er jus, økonomi og samfunnsvitenskap en vanlig utdanningsbakgrunn blant personalet (Christensen et al., 2014, s. 96). Historien om ledelse blir imidlertid mangelfull om vi utelater psykologi fra fortellingen.

### **Et psykologisk perspektiv på ledelse**

Psykologi har en sentral plass innenfor feltet organisasjon og ledelse. Flere personer med psykologisk fagbakgrunn har preget organisasjonsfaget i Norge. Einar Thorsrud, Svein Kile, Paul Moxnes, Lars Glasø, Henning Bang, Geir Kaufmann og Ståle Einarsen er sentrale bidragsytere i norsk arbeids- og organisasjonspsykologi. På ulike måter har de brakt psykologi inn i forståelsen av hvordan arbeid kan organiseres og ledes. Det råder neppe full enighet om hva som ligger i et psykologisk ledelsesperspektiv, men sentral faglitteratur knytter psykologifaget til et bestemt syn på organisasjon og ledelse.

Den psykologiske tenkningen om organisasjon og ledelse hadde utspring i NHH-miljøet på 1950-tallet, noe som for alvor manifesterte seg ved opprettelsen av Administrativt forskningsfond i 1953, et miljø som tiltrakk seg mange psykologer, der blant andre professor Svein Kile var en drivende kraft i oppstarten. Engasjementet, aktiviteten og tankegangen som kom ut fra dette miljøet, kaller Nylehn (2008) for psykologifeltet. Dette betraktes som et hovedfelt i norsk organisasjons- og ledelsesfag. Psykologifeltet defineres som et individorientert perspektiv med fokus på hva som skaper gode vilkår for motivasjon, kommunikasjon, gruppedynamikk, samspill og ledelse i organiserte virksomheter (Nylehn, 2008, s. 249). Bolman og Deal opererer med fire hovedretninger i organisasjonsfaget (Bolman & Deal, 2018, s. 42). En av retningene kalles HR-rammen, som er forankret i en sosialpsykologisk fagforståelse. Chris Argyris, Fredric Herzberg, Abraham Maslow og Douglas McGregor anses som viktige bidragsytere i denne sammenhengen. De bidro til å utvikle en humanpsykologisk ledelsesorientering, en forståelse som setter mennesket i sentrum for organisasjonens aktiviteter (Strand, 2007, 62-63). Innenfor denne retningen rettes oppmerksomheten i mindre grad mot organisasjonen.

Den ses på som en ramme for individuell utfoldelse og samspill. Organisasjonens viktigste oppgave er å oppfylle menneskelige behov og sikre gode arbeidsvilkår for personalet (Bolman & Deal, 2018, s. 153; Nylehn, 2008, s. 249). Slik reduseres organisasjon til en plattform for menneskelig vekst og utvikling, og som vokser frem i gode leder-medarbeider-relasjoner og vellykkede gruppedannelser. Mulighetene for konflikt mellom organisasjon og menneske nedtones, og hvis disharmoni inntreffer, har ledere gode muligheter til å redusere konflikten ved hjelp av gode kommunikasjons- og relasjonsferdigheter. Lederpersoner er viktigere enn organisasjonen for å få til utvikling, endring og gode resultater. I HR-rammen kalles dette for personalledelse. Det er en menneskeorientert form for ledelse som viser hvordan ledere kan få personalet til å skape og virke på konstruktivt vis.

I kunnskapssamfunnet er sjansen stor for at ledere må forholde seg til medarbeidere med høy kompetanse. De vil prestere, arbeider best under frihet, er opptatt av å få anerkjennelse og ønsker gode vilkår for selvrealisering. Ledelse handler blant annet om å oppfylle slike betingelser i arbeidssituasjonen, hvis ikke reduseres medarbeidernes motivasjon, noe som kan føre til personalflykt. I et psykologisk perspektiv på ledelse koples høy turnover gjerne til dårlig eller

mangelfull ledelse, noe som hviler på grunntanken om at ledere er til for å håndtere problemer som handler om samarbeid og samspill mellom mennesker i organisasjoner.

### **Implikasjoner for ledelse**

Et psykologisk perspektiv på ledelse orienterer seg særlig mot problemer av mellommenneskelig art i organisasjoner, og er mindre opptatt av saker som knytter seg til systemet, eller problemstillinger som ligger på organisasjonsnivå. Ifølge psykolog Henning Bang gir profesjonsstudiet i psykologi et svakt grunnlag for å oppnå organisasjonsforståelse, fordi utdanningen i hovedsak fokuserer på relasjonsbygging og individuell atferdsendring i forbindelse med klinisk arbeid (Lerø, 2017). Dette er en ulempe i ledelse, mest fordi komplekse arbeidsoppgaver ikke kan løses av enkeltpersoner. Avansert produksjon håndteres best av organisasjoner. Dette realiseres når man kopler og samordner spesialiserte oppgavefelt for å ivareta helhetlig oppgaveløsning. Organisasjonsstrukturen hever og forbedrer produksjonsevne, fordi den bidrar til at mennesker på ulike funksjonsfelt drar i samme retning og følger felles målsetting.

En psykologisk lederorientering har dermed ikke blikket vendt mot et viktig kraftfelt (organisasjonsutforming) i forbindelse med produksjon, og som i stor grad skjer innenfor rammen av en formelt oppbygd organisasjon. Organisasjoner hever kapasitet, men de kan også utvikle svikt, hvilket kan føre til tilpasningsproblemer overfor nye krav i omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det er heller ikke fritt for at kompetansemiljøer går sine egne veier i organisasjoner, en atferd kan da ta bort oppmerksomhet fra offisiell målsetting, noe som kan skape fragmentering og uorden. Dette reduserer organisasjonens problemløsningsevne. Viktig lederoppgaver handler derfor om å utvikle en godt sammensveiset organisasjon. Men ledere som tenker og handler i tråd med et individorientert psykologisk perspektiv, ser ikke gevinstene i å utvikle en organisasjonsstruktur uten flaskehalser.

Ledere med en svakt utviklet organisasjonsforståelse kan også miste kontroll og makt over organisasjonsstrukturen, for den kan utvikle egendynamikk og skape atferd som avviker fra fastsatte planer, strategier og mål. Dette skjer når personalet ikke klarer å frigjøre seg fra godt etablerte regler, rutiner og handlingsprosedyrer. Slik kan det utvikles en arbeidspraksis som er dårlig tilpasset endringer i sosial virkelighet. «NAV-skandalen» i 2019 illustrerer dette fenomenet. Treghet i organisasjonsstrukturen ledet arbeidsinnsats i uønsket retning, noe som førte til feil regelanvendelse overfor et stort antall tjenestebrukere. Denne type utfall kan unngås, men det forutsetter at ledere har fokus på og evnen til å endre en feilinnstilt organisasjonsstruktur. Dette krever en høyt utviklet systemforståelse, noe som er svakt utviklet i et psykologisk ledelsesperspektiv. Her er man i større grad opptatt av å støtte, utvikle, anerkjenne og myndiggjøre enkeltmennesker i arbeidssituasjonen enn å få til god samordning mellom avdelinger, seksjoner og hierarkiske nivåer for å realisere felles målsetting.

Organisasjonskulturen representerer også et fenomen som overgår individets og gruppens handlingskapasitet. Virksomhetens kultur har stor innvirkning på ledelse i organisasjoner, men tillegges liten vekt i et humanpsykologisk ledelsesperspektiv (Bolman & Deal, 2018). Dette skaper ulemper i ledelse. Organisasjonskultur kan både utvide og begrense lederens handlingsrom, men hva som blir utfallet, kan være bestemt av personers evne til å lede med utgangspunkt i virksomhetens verdi- og normgrunnlag. Ledere med lav kulturforståelse kan komme i skade for å fremme forslag som vekker sterk motstand i arbeidskollektivet, noe som kan bremse forsøk på å få til endringer. Christine Meyers manøvrering i «SSB-saken» i 2017 er et godt eksempel på en leder som kom på kant med rådende kulturelle normer i arbeidsfellesskapet. Det er mye som tilsier at dette forårsaket hennes avgang som SSB-direktør (Christensen & Lægneid, 2020).

Det finnes også ledere som er gode til å spille på lag med organisasjonskulturen, som ser fordeler med å oppnå samsvar mellom personalets holdninger og virksomhetens strategier og mål. I toppidretten og næringslivet kalles dette for kulturbygging. Christian Berge, trener for Norges herrelandslag i håndball, er kjent for å bruke kultur som drahjelp for å skape ekstraordinær innsats på

håndballbanen. Han utøver ledelse med utgangspunkt i kjerneverdier, verdier som alle på laget har utviklet en sterk tro på, noe som preger teamets holdninger, tanker og handlinger (Gloppen, 2017).

## **Fra styring til ledelse**

Det psykologiske perspektivet på ledelse er særlig aktuelt i en tid der man, særlig i offentlig sektor, har forsøkt å gå fra styring til ledelse (Byrkjeflot, 1997). Dette er en vei reformarbeidet i staten ennå befinner seg på, noe som tilsier at ledelse er en vanskelig øvelse. I helseforetakene, psykologenes største arbeidsplass, er det siden 2002 satset mye på ledelse og lederutvikling (NOU 2016: 25, s. 73). Tanken var at foretaksorganisering skulle gi bedre rom for ledelse, men mye tyder på at handlingsrommet for ledelse ikke har utvidet seg nevneverdig i helseforetakene (Colbjørnsen, 2015).

Styring og ledelse representerer ulike fremgangsmåter for å påvirke atferd i organisasjoner. Styring baserer seg i hovedsak på formelle vedtak, lover og regler og hierarkisk dialog via formell organisasjonsstruktur. I statsvitenskapen defineres styring som «en sentralisert, direktivliknende påvirkning utøvd indirekte, blant annet gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner» (Røvik, 2007, s. 46). Maskinmetaforen gir et godt bilde på en slik praksis (Gallos, 2006, s. 346). Den baserer seg på en programmert systemforståelse, det vil si ledere som forsøker å styre aktivitet i forutbestemte retninger. Dette kan fungere godt under stabile omgivelser, men ikke i situasjoner med hyppige samfunnsendringer. Fortidens erfaringer, som systemets rutiner og standarder er tuftet på, har lett for å komme i utakt med nye krav, plikter og behov i omgivelsene. Dette påkaller ledelse.

Ledelse hviler i sterkere grad på mellommenneskelige forhold, relasjoner og arbeidsprosesser i team, det vil si at det er en «desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjonen mellom den enkelte leder og ansatte» (Røvik, 2007, s. 46). En slik forståelse ligger nær opp til den psykologiske tenkemåten om ledelse, som er individ- og relasjonsorientert. En grunntanke i det psykologiske ledelsesperspektivet er at mennesker er organisasjonens viktigste ressurs. Dette er et forslitt uttrykk, trolig ikke fordi det praktiseres i stort mon på norske arbeidsplasser, men på grunn av at det er mye brukt i festtaler (Gloppen, 2020). Det er med andre ord slik vi ønsker at arbeidsvirkeligheten skal være, men det kan være langt mellom liv og lære i ledelse. Psykologisk fagkunnskap kan bidra til å tette dette gapet, eller være god ballast i arbeidet med å fremme ledelse i norske organisasjoner, særlig med tanke på at det essensielle med ledelse er å lede andre mennesker (Karp, 2019, s. 21). Dette er et felt med mye konflikt, store håp og brutte løfter. Noen lykkes i ledelse, andre ikke, men de som får det til, oppnår store fordeler i form av økt fortjeneste, forbedring og fornying. Ledere har mye å vinne på å hente frem og dra nytte av medarbeidernes talent, en mulighet som ligger i det menneskelige samspillet på arbeidsstedet, og som organisasjonsutforming alene ikke kan realisere.

Ledere som fester for sterk lit til en ferdig designet organisasjonsstruktur, fremmer ikke ledelse. Tradisjonell hierarkisk styring viser seg å være lite egnet til å skape, utvikle og forbedre offentlige helsetjenester i et samfunn som stadig utsettes for endringer, og som kan inntreffe brått og uventet (Christensen et al., 2015). Av den grunn har man forsøkt å øke rommet for kreativ utfoldelse i organiserte virksomheter. Språklig kalles dette for fristilling og desentralisering. Dette frisleppet trenger lederskap, ikke av den tradisjonelle typen, den som kontrollerer og instruerer, men ledere som støtter, stimulerer og motiverer medarbeidere til å arbeide på bedre og smartere måter. Psykologers kompetanse om mennesker og relasjoner kan være til stor hjelp i denne sammenhengen, og det er kanskje derfor mange arbeids- og organisasjonspsykologer opererer som konsulenter på organisasjons- og ledelsesfeltet (Moxnes, 2019).

Organisasjoner er avhengig av kompetente medarbeidere. Velfungerende ledelse beror på oppslutning og innsats- og samarbeidsvilje hos humankapitalen. Personalet sitter med nøkkelen til et tilfredsstillende resultat, fordi det bærer på en kompetanse som organisasjonen ikke kan klare seg uten. Ledelse handler blant annet om å få ut det beste i arbeidskraften, og det skjer med utgangspunkt

i menneskets psyke, der vilje, tanker, holdninger og emosjoner sitter. Psykologer, med sin utdanning og praksis, har gode forutsetninger for å mobilisere og å motivere personalet til høy arbeidsinnsats.

Et psykologiske perspektiv på ledelse er opptatt av å tilfredsstille personalets behov i arbeidssituasjonen. Dyktige ledere makter dette, men det er viktig at denne lederoppgaven ses i sammenheng med hva som er organisasjonens mål. Store lederutfordringer er forbundet med å skape harmoni mellom menneske og organisasjon. Dette er en hårfin balansegang. Det er ikke alltid mennesker finner mening, eller oppnår trivsel innenfor virksomhetens fastsatte rammer, blant annet fordi organisasjonens mål kan være satt feil. I så fall kan dette redusere personalets motivasjon, og det blir vanskeligere for virksomheten å realisere ambisiøse målsettinger. Den beste lederpraksis er å forene menneskets ønsker og behov med organisasjonens målsetting. Det er dette som er selve kunsten å lede mennesker i organisasjoner.

-----  
*Fagfelleurdert*

*Teksten sto på trykk første gang i Tidsskrift for Norsk psykologforening, Vol 57, nummer 12, 2020, side 898-904*

#### TEKST

**Karl Johan Gloppen**, førstelektor i organisasjon og ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge, Handelshøyskolen

KONTAKT: karl.johan.gloppen@nenett.no

+ Vis referanser

Amdam, R.P., & Kvålshaugen, R. (2017). Norske toppledere og deres utdanningsbakgrunn i 2016. *Journal of Business Ethics*, (5), 64-69. <https://www.magma.no/norske-toppledere-og-deres-utdanningsbakgrunn-i-2016>

Argyris, C. (2006). Teaching smart people how to learn. I J.V. Gallos, *Organizational Learning: The Art of Keeping Learning* (s. 267-285). Jossey-Bass.

Berg, O. (2009). Spesialisering og profesjonalisering En beretning om den sivile norske helseforvaltnings utvikling fra 1809 til 2009 (Rapport fra Helsetilsynet 8/2009). Hentet fra [https://www.helsetilsynet.no/globalassets/opplastinger/publikasjoner/rapporter2009/helsetilsynetrapport8\\_2009.pdf](https://www.helsetilsynet.no/globalassets/opplastinger/publikasjoner/rapporter2009/helsetilsynetrapport8_2009.pdf)

Bolman, L.G., & Deal, T.E. (2018). *Organizational Behavior* (6.utg.). Gyldendal.

Byrkjeflot, H. (1997). *Organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget.

Christensen, T., & Lægreid, P. (2020). The Demise of an Agency Director - A puzzling Saga of Political Control and Professional Autonomy. *Journal of Business Ethics*, 1-12. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1707224>

Christensen, T., Egeberg, M., Legræid, P., Roness, P.G., & Røvik, K.A. (2015). *Organisasjon og ledelse* (3.utg.). Universitetsforlaget.

Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., & Aars, J. (2014). *Organisasjon og ledelse* (4.utg.). Universitetsforlaget.

Colbjørnsen, T. (2015). *Organisasjon og ledelse* (Arbeidsgiverforeningen Spekter). [https://spekter.no/Global/Rapporter/Colbjornsenrapport\\_Lederes\\_Handlingsrom\\_web.pdf](https://spekter.no/Global/Rapporter/Colbjornsenrapport_Lederes_Handlingsrom_web.pdf)

Erichsen, V. (1996). *Organisasjon og ledelse*. Tano Aschehoug.

Gallos, J. V. (2006). Reframing complexity: a four-dimensional approach to organizational diagnosis, development and change. I J.V. Gallos, *Organizational Learning: The Art of Keeping Learning* (s. 344-362). Jossey-Bass.

Gloppen, K.J. (2017, 17. mars). Håndballguttas suksess: Christian Berges styringsfilosofi. *Journal of Business Ethics*, (s. 38-39).

Gloppen, K.J. (2020). *Organisasjon og ledelse*. Cappelen Damm Akademisk.

Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (2019). *Organisasjon og ledelse* (5. utg.). Fagbokforlaget.

Karp, T. (2019). *Organisasjon og ledelse*. Cappelen Damm Akademisk.

Lerø, I. (2017, Mai 3). Gode relasjonsbyggere, svake beslutningstagere. *Journal of Business Ethics*. <https://www.dagensperspektiv.no/ledelse/2017/gode-relasjonsbyggere-svake-beslutningstagere>

- Moxnes, P. (2019). . Fagbokforlaget.
- Nordby, T. (1987). Profesjonskariets periode innan norsk helsevesen - institusjoner, politikk og konfliktemner. , (66), 301-323.
- NOU 2016: 25. (2016). Helse- og omsorgsdepartementet.
- Nylehn, B. (2008). . Fagbokforlaget.
- Røvik, K.A. (2007). Universitetsforlaget.
- Slagstad, R. (2015). . Pax.
- Strand, T. (2007). (2.utg.). Fagbokforlaget.
- Straumsheim, P.A., Moen, K., Berglund, L.J. (2017). Takle utfordringer eller tukle med relasjonar? Psykologers forutsetningar for god ledelse. , (4), 386-395.
- Sørhaug, T. (1996). (5.utg.). Universitetsforlaget.
- Torjesen, D.O. (2007, februar). Kunnskap, profesjoner og ledelse. , (02), 275-287. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-291X-2007-02-06>