

Pettersen, H. M., Moldenæs, T. & Torsteinsen, T. (2025). Nyere teorier om ledelse. I H. M. Pettersen, T. Moldenæs & H. Torsteinsen (Red.), *Nyere ledelsesteori – i en norsk kontekst* (s. 9–27). Fagbokforlaget. DOI: <https://doi.org/10.55669/oa430501>

## Kapittel 1

# Nyere teorier om ledelse<sup>1</sup>

Hilde M. Pettersen, Turid Moldenæs og Harald Torsteinsen

---

1 Takk til professor Hallgeir Gammelsæter for nyttige kommentarer til kapitlet.

*Leadership is one of the most observed and least understood phenomena on earth (Burns, 1978, s. 2).*

*De fleste lederskapsteorier fungerer ibland – beroende på personer, sammanhang och kanske lite tur – och ingen fungerar alltid. Man kan göra allt rätt, men ändå kan det bli fel. Som någon klok person uttryckte det: «shit happens» (Sveningsson & Alvesson, 2010/2019, s.115).*

## **Bokens tema og formål**

I denne boken retter vi oppmerksomheten mot ledelsesteorier som vokste frem fra begynnelsen av 1980-tallet, og som ofte betegnes som nyere teorier om ledelse (Bryman, 1996). Dinh et al. (2014) har imidlertid kategorisert disse i veletablerte og fremvoksende teorier om ledelse (se også Zhu et al., 2019; Gardner et al., 2020).<sup>2</sup> Mens de veletablerte har vist seg levedyktige og har festet sitt grep om forskning så vel som praksis, er de fremvoksende teoriene et 2000-tallsfenomen. Det er derfor for tidlig å si noe om hvilke spor de vil sette.

Samlet er disse teoriene kjennetegnet av særlig fem forhold. For det første er de ofte normative, basert på spesifikke verdier og avgrensede erfaringer. I den forstand kan de fremstå mer som ideer, filosofier og ideologier enn teorier (se for eksempel Van Dierendonck, 2011). For det andre er det empiriske fundamentet ganske beskjedent for flere av disse. Det mangler også kvalitative studier, som er blitt færre etter 2010 (Gardner et al., 2020). For det tredje er de mest opptatt av de lyse og positive sidene ved ledelse, heller enn de mørke, negative og destruktive sidene (jf. Dinh et al., 2014; Zhu et al., 2019). For det fjerde, og delvis i forlengelsen av det tredje forholdet, er det i ferd med å vokse frem en mer kritisk og praktisk orientert ledelseslitteratur (jf. Alvesson & Spicer, 2012; Alvesson & Sveningsson, 2012; Collinson, 2018;

---

2 Et annet skille introdusert av Sveningsson og Alvesson (2010/2019) er mellom nye og halvnye teorier.

Karp, 2019; Railin, 2020, se også Cunliffe, 2021). For det femte har fokuset på den konteksten ledelse utøves innenfor vært beskjedent (jf. Dinh et al., 2014; Gardner et al., 2020). Kontekst rammer inn, veileder og begrenser ledelse (Alvesson et al., 2016).

Mens Gardner et al. (2020) har vist til type virksomhet som kontekst, blant annet helse og utdanning, har Sveningsson og Alvesson (2010/2019) vist til funksjoner, yrkesgrupper, samt organisasjons- og omgivelsesforhold. Ifølge dem er det også stor forskjell mellom «ledarskapsskeptiska» og «ledarskapsbejakande» kulturer. I forlengelsen av omgivelsesforhold som kontekst er det nærliggende å vise til Hofstede (1991/2001), som har dokumentert betydningen nasjonale kontekster eller kulturer har for hva som oppfattes som tatt-for-gitte måter å utforme lederrollen på.

Denne boken er et forsøk på å imøtekomme noen av disse manglene ved å anvende et knippe av de nyere teoriene på norske case. De fleste forskningsbidrag om ledelse publiseres i engelskspråklige tidsskrifter, og mesteparten av det empiriske materialet er samlet inn i engelskspråklige samfunn, ikke minst i USA. Derfor er det viktig med empiriske bidrag fra andre og ulike kontekster, for eksempel en norsk og nordisk kontekst, særlig i en norskspråklig bok som henvender seg til norske og nordiske lesere.

## Nyere teorier om ledelse

På 1980-tallet skjedde det en vending i de teoretiske tilnærmingene til ledelse – fra å forstå ledelse som en maktbasert innflytelsesprosess, enten via ledes karaktertrekk, atferd eller den måten ledere tilpasser sin atferd til den situasjonen ledelse utøves i – til det Bryman (1996) har omtalt som den nye tilnærmingen til ledelse («the new leadership approach»). Denne nye tilnærmingen forstår ledelse som meningsskaping (Smircich & Morgan, 1982). Ledelse handler om å påvirke måten følgere tenker og føler på (Alvesson & Blom, 2019), og lederen blir en person som definerer den organisatoriske virkeligheten for medarbeiderne (Bryman, 1996).

Smircich og Morgan (1982) har sagt det slik: «Leadership is realized in the process whereby one or more individuals succeeds in attempting to frame

and define the reality of others» (Smircich & Morgan, 1982, s. 258). Dette er igjen en refleksjon av hvordan lederen selv fortolker og forstår organisasjonens oppdrag og de verdiene som vil støtte opp om dette oppdraget. Mening skapes når verdier, normer og virkelighetsoppfatninger internaliseres, og ledere og ansatte opplever at de er del av et forpliktende fellesskap med felles mål og visjoner. Begreper som transformasjonsledelse, karismatisk ledelse og visjonsledelse pekte mot en slik forståelse.

Gjennombruddet for disse teoriene føres ofte tilbake til boken *Leadership*, som James M. Burns skrev i 1978. Her introduserte han begrepene transformasjonsledelse og transaksjonsledelse; et begrepspar som etter hvert fikk et stort gjennomslag internasjonalt. Begrepet transaksjonsledelse viser til ledere som «[...] engage in a transaction with their employees: They explain what is required of them and what compensation they will receive if they fulfill these requirements» (Bass, 1987, s. 302).

Transaksjonsledere motiverer med andre ord følgerne ved å appellere til deres egeninteresse. Transformasjonsledere appellerer derimot til følgernes høyere mål og moralske verdier og:

[...] occurs when leaders broaden and elevate the interests of their employees, when they generate awareness and acceptance of the purposes and mission of the group, and when they stir their employees to look beyond their own selfinterest for the good of the group.  
(Bass, 1987, s. 303–304)

I så måte er transformasjonsledelse beslektet med verdibasert ledelse. Bass hevdet at det å bli oppfattet som karismatisk er særlig viktig, fordi det kan bidra til at ansatte ønsker å identifisere seg med lederen, samt at det innbyr til tillit. Videre hevdet han at utforming av visjoner som kan skape en følelse av å ha en misjon – et høyere mål – er en sentral betingelse for at ledere skal oppfattes som karismatiske. Bass (1987) har for øvrig omtalt transformasjonsledelse som «Superior leadership performance». I så måte fremstår teorien som sterkt normativ.

Med boken fra 1978 inspirerte Burns en hel generasjon av ledelsesforskere, som utviklet ideene videre, dels gjennom å forandre, raffinere og operasjonalisere dem. Flere kunnskapsoppsummeringer viser at ledelse som meningsskaping er en veletablert tilnærming, og transformasjonsledelse

den mest anvendte enkeltteorien i studier av ledelse (jf. Dinh et al., 2014; Zhu et al., 2019; Meuser et al., 2020). Det er også den teorien om ledelse som er mest populær blant praktikere (Dinh et al., 2014). En forklaring på teoriens popularitet kan være at den fremstår som mer effektivitetsfremmende enn andre teorier, spesielt når den kombineres med elementet betinget belønning fra transaksjonsledelse (Orazi et al., 2013). En annen kan være vår tids sterke fokus på endringer og reformer.

Fra tidlig på 2000-tallet har imidlertid verdibaserte teorier vunnet terreng.<sup>3</sup> Generelt er dette teorier som legger vekt på lederes personlige integritet og deres evne til å påvirke følgernes etiske atferd. Verdibasert ledelse skal bøte på det enkelte mener er et samfunn i forfall, preget av korrupsjon og svindel i politikk og næringsliv (jf. Alvesson et al., 2016). En av de mest populære av de verdibaserte teoriene er autentisk ledelse (jf. Zhu et al., 2019). Avolio et al. (2004) har definert autentisk ledelse eller ledere slik:

We conceive of authentic leaders as persons who have achieved high levels of authenticity in that they know who they are, what they believe and value, and they act upon those values and beliefs while transparently interacting with others. (Avolio et al., 2004, s. 803)

Grunntesen er at dette er ledere som kjenner seg selv – sitt sanne jeg – kommuniserer dette til følgerne, etablerer en objektiv oppfatning av hvordan de oppfattes av dem, og har en høyverdig moralsk karakter (Alvesson et al., 2016; Ladkin & Taylor, 2010). Andre teorier som har vunnet terreng på 2000-tallet er identitetsbaserte teorier (jf. Hogg, 2001; Van Knippenberg et al., 2004; Cunliffe, 2001). Dette er teorier som inkluderer selvkategorisering og sosial identitetsteori og teorier om identitetskonstruksjon. Lederes sosiale identitet har med andre ord betydning for hvordan de forstår og utformer sin lederrolle.

Også interessen for de destruktive og dysfunksjonelle sidene ved ledelse har økt på 2000-tallet, det Conger (1990) har omtalt som de mørke sidene ved ledelse, og De Vries og Balazs (2011) som skyggesidene ved ledelse. Denne interessen kan langt på vei ses i sammenheng med fokuset på verdibaserte

---

3 Andre teorier som har fått en viss utbredelse er LMX (leader-member-exchange), teamledelse og strategisk ledelse (jf. Dinh et al., 2014).

teorier (jf. Zhu et al., 2019). Selv om vi har en tendens til å tenke om ledelse som noe positivt og heroisk, kan ledere fungere dysfunksjonelt (Vecchio, 2007). Meningsskaping kan både virke begrensende (se f.eks. Martin, 1992) og manipulerende (Bryman, 1996). Dette betyr at evnen til å skape mening kan gi ledere større muligheter enn ellers for påvirkning og innflytelse. For eksempel brukes ikke karisma alltid i det godes tjeneste.

Allerede i 1990 skrev Conger, i artikkelen «The Dark Side of Leadership», med henvisning til den strategisk visjonære lederen, at de samme kvalitetene som gjorde at visjonære ledere skapte suksessrike bedrifter, også inneholdt et potensial for katastrofer på grunn av at visjonen gagnet deres egne interesser heller enn fellesskapets:

Generally speaking, unsuccessful visions can often be traced to the inclusion of the leaders' personal aims that did not match their constituents' need... They might construct an organizational vision that is essentially a monument to themselves and therefore something quite different from the actual wishes from their organizations or customers. (Conger, 1990, s. 44)

Alvesson et al. (2015) har blant annet vist til at både Hitler, Stalin, Mao og Usama Bin Ladin kan betraktes som eksemplariske ledere som inspirerte sine følgere, til tross for at handlingene deres ikke vurderes som gode.

Lubit (2007) har studert destruktive, narsissistiske ledere og deres langsiktige virkning på organisasjoner. Han konkluderte med at destruktive, narsissistiske ledere skaper alvorlige problemer for organisasjoner, og at jo høyere opp i hierarkiet de befinner seg, jo større muligheter har de for å forårsake skade. De svekker moralen og motivasjonen til underordnede og driver vekk dyktige medarbeidere. Ifølge Karp (2019) er det mye som tyder på at narsissisme er en forstyrrelse som er overrepresentert blant ledere.

Felles for de tidligere teoriene som hviler på ledelse som meningsskaping, er en sterk ledersentrering (Ospina, 2016); det som ofte betegnes som en heroisering eller romantisering og glorifisering av ledere og ledelse (jf. Meindl et al., 1985). Meindl og kollegaer var blant de første som adresserte dette fenomenet. De pekte på tendensen til å tilskrive ledere og ledelse som årsaken til organisasjoners positive eller negative resultater, til tross for manglende dokumentasjon på at de hadde en slik betydning. Dette førte til et sterkere

fokus på følgerne enn på lederne; til en følgerorientering. Samtidig innledet det en bølge av det som kan betegnes som post-heroiske teorier, der ledere som forklaring og helter ble tonet ned.

Mens «the romance of leadership»-tilnærmingen er basert på attribusjonsteori, har andre følgerorienterte teorier lagt vekt på relasjonen mellom leder og følger, som i teorier om delt ledelse, som også er blitt populær på 2000-tallet. Her fremstår lederen snarere som en koordinator for et nettverk, som består av relativt selvstendige aktører, enn som en person som inntar en tydelig hierarkisk posisjon. Viktigere enn enkeltlederens gjøren og laden er den kollektive ledelsen av organisasjonens mange medlemmer. Dette inkluderer både formelle og uformelle ledere. For eksempel involverer distribuert ledelse flere personer som har et distinkt ansvar, men som samtidig er gjensidig forbundet (jf. Gronn, 2002; Bolden, 2011). Et sentralt begrep her er myndiggjøring (*empowerment*). Ledere skal oppmuntre og gjøre andre i stand til å dele ansvaret for lederfunksjonen. Samtidig som distribuert ledelse representerer en dreining fra å fokusere på lederne til å fokusere på følgerne, knyttes teorien ofte til teamarbeid (Yukl & Gardner, 2020).

En annen tilnærming som har lagt vekt på relasjonen mellom leder og følger, er teorien om selvledelse, også kalt superledelse (*SuperLeadership*) (Manz & Sims, 1991/2007). «Super» refererer imidlertid ikke til ledere som har alle svar og som har evne til å få følgere til å bøye seg for lederes vilje. I stedet refererer det til ledere som vender blikket mot følgerne. Ledere blir rett og slett «supre» når de innehar kunnskapen (*wisdom*) og styrken til mange personer, ved å frigjøre deres muligheter. Premisset er, som Manz og Sims formulerer det: «Our position is that true leadership comes mainly from within a person, not from outside» (Manz & Sims, 1991/2007, s. 377). I den forbindelse handler ledelse om å hjelpe følgerne til å utvikle sine ferdigheter i å lede seg selv. Dette bidrar til at de i rollen som selvledere opplever tilknytning og eierskap til arbeidet.

De teoriene som er anvendt i denne boken, er transformasjonsledelse, transaksjonsledelse, verdibasert ledelse, identitetsbasert teori, selvledelse, distribuert ledelse, kynisk ledelse eller det som er betegnet som en machiavel-lisk lederstil. Ett kapittel er dessuten viet destruktiv ledelse, samt at ett er viet ledelse-som-praksis-tilnærmingen. Sistnevnte er en tilnærming til ledelse som fokuserer på ledelse i hverdagen, og at lederarbeid er en praksis. Ifølge Karp (2019) er en slik praksis en kombinasjon av hvem lederen er, den konteksten

lederen arbeider innenfor, samt de kunnskaper, ferdigheter og evner han eller hun erverver seg over tid. De bruker dessuten mye tid på å håndtere usikkerhet, ustabilitet og endringer:

De takler stress, press og forventninger. De må løse dilemmaer, enigheter og konflikter, og de må håndtere ad hoc-problemer. De står i hverdager med ressursknapphet og må finne løsninger på det. De må prioritere og velge bort. Det snakkes ikke så mye om, men mange ledere håndterer sin dose intern politikk og maktkamper, deltar i spillet og prøver å skape seg handlingsrom. Det finnes også ledere som bruker krefter på å se «bra ut», vise seg frem og delta på viktige arenaer, de sier bare ikke høyt at det er det de driver med. Ledere bruker selvfølgelig mye tid på å administrere, rapportere og sitte i møter. Ikke minst snakker mange ledere mye med folk, de smører ofte det sosiale systemet. (Karp, 2019, s. 71)

Også dette er en tilnærming som kan forstås som en postheroisk og kritisk tilnærming til ledelse – da den forsøker å 'punktere' myten om det grandiose og storslåtte ved ledelse (jf. Alvesson et al., 2016).

I tillegg er teori om kunnskapsledelse, knyttet til utvikling av lærende organisasjoner, tatt i bruk. Sistnevnte kan betegnes som et eksempel på såkalt bindestreks-ledelse. Dette er begreper og teorier som er forankret i den konteksten ledelse utøves i; teorier som er tilpasset ledelse av en bestemt type organisasjoner, av spesifikke prosesser m.m. Andre slike bindestreks-begreper er endringsledelse, innovasjonsledelse, entreprenøriell ledelse og E-ledelse (jf. Dinh et al., 2014; Gardner et al., 2020). Ifølge Dinh et al. (2014) er dette såkalte fremvoksende teorier om ledelse.

Samtlige av bokens studier, med unntak av én, handler om ledelse i norske virksomheter. Det er derfor rimelig å anta at den norske kulturelle konteksten påvirker ledelsespraksisen i de respektive virksomhetene. Denne tematikken vil bli nærmere drøftet i avslutningskapitlet.

Utover den nasjonale eller samfunnsmessige konteksten bokens studier er gjennomført innenfor, omfatter den organisatoriske konteksten både offentlige og private kunnskapsorganisasjoner, henholdsvis sykehus og universiteter på den ene siden og barnehage, revisjon og apotek på den andre. Med kunnskapsorganisasjoner tenker vi på organisasjoner der de ansatte i den operative

kjernen er eksperter med stor autonomi; de styrer og kontrollerer i stor grad egen oppgaveutførelse (jf. Mintzberg, 1983), samt at de har en sterk profesjonell identitet. De beskrives dessuten ofte som ledelsesskeptiske (jf. Mintzberg, 1983; Sveningsson & Alvesson, 2010/2019).

Andre kontekster studiene er gjort i, er mer situasjonsbaserte og dynamiske, og omfatter ledelse i krisesituasjoner, i sterkt konkurransepregede situasjoner, i sesongbasert virksomhet som varierer når det gjelder arbeidspress, og i en studiekontekst. Disse har vi omtalt som situasjonsbetingede kontekster. Virksomhetene varierer dessuten i størrelse, fra små bedrifter til store offentlige institusjoner.

I tillegg analyserer nesten alle kapitlene ledelse ut fra et individorientert perspektiv; ledere og ansatte som opplever, fortolker, føler, reagerer, kommuniserer, forhandler og handler. De fleste er dessuten casestudier basert på kvalitative metoder, som intervjuer, observasjoner og dokumenter. De representerer også en kombinasjon av lederorienterte og følgerorienterte studier.

## Bokens kapitler

Presentasjonen av bokens kapitler følger i all hovedsak den rekkefølgen i tid de respektive teoriene er vokst frem. Dette innebærer at vi starter med de kapitlene som har anvendt nyere tilnærminger generelt, fulgt av kapitler som har anvendt transformasjonsledelse i kombinasjon med enten transaksjonsledelse eller en mer kynisk tilnærming til ledelse. Deretter følger kapitler som har anvendt postheroiske teorier, som selvledelse og distribuert eller delt ledelse, samt kapitler om verdibasert ledelse, identitetsbasert teori, destruktiv ledelse og kunnskapsledelse. Presentasjonen avsluttes med et kapittel om kriseledelse og ledelse som praksis. Selv om de fleste studiene er casestudier av én organisasjon, er det også kapitler som primært oppsummerer forskning, samt enkelte som er av teorikritisk karakter.

I kapittel 2 har **Anne Kamilla Lund**, basert på intervjudata, studert ledelse i sykehus på fire organisatoriske nivåer med bakgrunn i nyere og mer tradisjonelle forståelser av ledelse. Lederne i denne studien er dermed både ledere og følgere. Når det gjelder den tradisjonelle ledelsesforståelsen, er det

lagt vekt på at ledere setter mål, tar beslutninger og viser vei. Dette kan forstås som en hierarkisk og tradisjonell lederrolle, der medarbeiderne konstrueres som underordnede. De nyere ledelsesteoriene som er anvendt, er de post-heroiske, der ledelse handler om å gå i dialog, bygge relasjoner, involvere og tilrettelegge. I en slik tilnærming konstrueres følgerne som å inngå i en mer kollegial relasjon til sine ledere.

I studien har Lund undersøkt hvordan ledere på ulike nivåer i sykehuset konstruerer ledelse og følgerskap. Hun konkluderer med at lederne bevisst blander nyere og mer tradisjonell tenkning om ledelse, men at det varierer noe på ulike hierarkiske nivåer. Særlig avdelingsledere og mellomledere italesetter nyere teorier om ledelse og mer eller mindre aktive følgere, mens teamledere og toppledere oftere forklarer ledelse med begreper fra tradisjonell ledelsesteori. Ifølge Lund kan noe av årsaken være at avdelingsledere og mellomledere i høyere grad må diskutere og forhandle mål, beslutninger og vurderinger med fagfolkene, mens toppledere i mindre grad har behov for å forhandle, og teamledere i høyere grad viderefremmer det som er bestemt.

I kapittel 3 har **Trine Lise Andersen** studert en toppfotballtrener med bakgrunn i teorien om transformasjonsledelse og en mer kynisk, machiavelli-inspirert tilnærming til ledelse. Studien er gjort i løpet av en kvalifiseringsprosess til en internasjonal konkurranse, som endte med at treneren måtte gå av. Hun gjorde bruk av både observasjonsdata og intervjuer med trener-team og spillere, samt dokumenter. På samme måte som Lund studerte Andersen ledelse både fra lederens og følgernes perspektiv. I tillegg studerte hun arbeidsgiverens og mediens respons på trenerens stil og det som ble oppfattet som resultatene av den. Trenerens intensjon og visjon var i utgangspunktet å endre lagets spillestil og kultur på sikt. Hun fant at i starten av prosessen lyktes treneren med en transformasjonsinspirert stil overfor spillerne, kombinert med en mer kynisk lederstil overfor arbeidsgiveren og mediene. Da situasjonen endret seg og laget tapte kamp etter kamp, fortsatte treneren med den samme lederstilen. Dette førte til at han tapte legitimitet blant spillere, arbeidsgiver og opinionen, som hadde forventet større grad av kynisme når resultatene uteble. Dermed gikk landslagstreneren trolig på akkord med toppfotballens rasjonalitet, der resultatene til syvende og sist trumfer midlene.

Det neste kapitlet, kapittel 4, handler om ledelse i et revisjonsfirma som er svært sesongbasert. **Grete M. Farstad** og **Harald Torsteinsens** utgangspunkt var en forventning om at lederstilen ville være mer oppgave- og transaksjons-

orientert om våren, når arbeids- og tidspresset er størst, og mer relasjons- og transformasjonsorientert om høsten, når presset er mindre. Datamaterialet var en spørreskjemaundersøkelse til de ansatte. Perspektivet var med andre ord ikke ledernes, men følgernes. Funnene svarte imidlertid ikke til forventningene. I stedet viste det seg at lederstilen primært var relasjons- og transformasjonsbasert uavhengig av sesong, og dermed arbeids- og tidspres. Dette kan, som forfatterne selv understreker, skyldes at revisjonsfirmaer er kunnskapsbaserte organisasjoner, der ansatte har høy utdanning og er i stand til å jobbe selvstendig uten for mye styring og veiledning fra ledelsens side. Det er også rimelig å anta at samhandlingen mellom leder og medarbeidere er relativt uformell, og at lederen inngår som en del av et kollegium, siden dette er en liten organisasjon (en selvstendig enhet i et større konsern).

**Irmelin Drake** har, i kapittel 5, studert egne studenters selvledelsespraksis, basert på kvalitative data fremkommet via en hjemmeeksamen. Studien kan derfor leses som en studie fra et følgerperspektiv. Som underviser i selvledelse kan Drake forstås som lederen som forsøker å myndiggjøre studentene som følgere. Studien viser at selvledelse er et individuelt prosjekt som ble benyttet for å påvirke seg selv til å bli mindre stresset i studiesituasjonen, få bedre livsbalanse eller nå andre mål. Ledelsesstudentene rapporterte at de hadde behov for selvledelse for å håndtere en kompleks livssituasjon med konkurrerende interesser og prioriteringer. Undersøkelsen viser videre at denne selvobservasjonen var nyttig for studentene for å få oversikt over ulike krav, forventninger og behov de står overfor i hverdagen. Studien viser også at studentene valgte å rette oppmerksomheten mot områder der de allerede var sterke, og utvikle disse videre. Dette er i tråd med et styrkebasert perspektiv på selvledelse.

I kapittel 6 har **Trine Fossland** studert distribuerte ledelsespraksiser og betingelser for slike praksiser i høyere utdanning via intervjuer. Nærmere bestemt studerte hun utdanningslederens arbeid med kvalitetsutvikling. Undersøkelsen omfatter ledere på ulike nivåer. Fossland konkluderer med at utdanningsledernes arbeid preges av distribuerte ledelsespraksiser, men at disse kun fungerer under gitte betingelser som befinner seg på ulike nivåer. Betingelsene på organisasjonsnivå var formelle strukturer som ivaretar pedagogisk innovasjon og samarbeid, anerkjennelse og støtte fra formelle ledere, og utvikling av kulturer som anerkjenner pedagogisk utvikling og samarbeid. På team- og fagmiljønivå var betingelsene møteplasser, både formelle og uformelle, som fremmer kollegialitet og en åpen og støttende kultur. Videre

var betingelsene rolleklarhet og rollebevissthet om at utdanningskvalitet er et kollektivt ansvar. Fossland har oppsummert funnene i tre overordnede betingelser for distribuerte praksiser i arbeid med kvalitet i utdanningene: en støttende organisasjonskultur, klare og felles mål, inkluderende beslutningsprosesser og ledelsens engasjement.

I kapittel 7 har **Rudi Kirkhaug** beskrevet hvordan ledere kan bruke verdier og mål som redskaper for å skape mening. Hans utgangspunkt er at vår tids ledere må håndtere paradoksale krav om å være synlig og til stede, men også mindre synlig og tilbaketrukket. Kirkhaug argumenterer for at mål og verdier, og samvirket mellom disse, gjør det mulig å skape denne balansen. Mål kan være et redskap for meningsskapende ledelse ved at både kortsiktige, konkrete mål og det han omtaler som langsiktige formål tydeliggjøres. Når det gjelder verdier, understreker han viktigheten av at lederen tar hensyn til verdiene både på organisasjons- og individnivå. Kirkhaug konkluderer med at «Ledere som klarer å forene formål og verdier synes [...] å ha bedre forutsetning for å lykkes som ledere, enn ledere som har mest fokus på lover og regler og rammer inn sine medarbeidere». Kirkhaug viser til eksempler og empiriske studier fra norsk offentlig sektor som helse og omsorg, skole og forsvar, men også fra privat sektor, som luftfart og sjøfartsnæringen.

I kapittel 8 har **Elise Kristensson, Turid Moldenæs, Hilde M. Pettersen** og **Elin Ørjasæter** drøftet farmasøytens konstruksjon av egen lederrolle i lys av de omfattende endringene som har skjedd i bransjen. Fra å være selveide produksjonsapotek med monopol og salg over disk, er apotekene i dag kjede-eide informasjonsapotek, preget av stor grad av selvbetjening og forventninger fra eierne om mersalg. Det er derfor grunn til å forvente at ulike logikker er til stede i apotekene, som igjen påvirker apotekernes identitet og rolleutforming. Teoretisk er kapitlet forankret i sosial identitetsteori og institusjonell teori, nærmere bestemt institusjonelle logikker. Med utgangspunkt i en profesjonell logikk, konsernlogikk og ledelseslogikk har forfatterne utledet tre lederroller: lederen som farmasøyt, butikksjef og en mer generisk lederrolle. Studien, som er basert på intervjuer med farmasøyter som er ledere av apoteker, viste at de primært oppfattet seg som farmasøyter eller profesjonsutøvere, heller enn som butikksjefer og ledere i absolutt forstand. De utformet eller konstruerte sin lederrolle innenfor rammen av det som kan forstås som akseptabelt i apotek som en profesjonell gruppe – og inntar dermed en prototypisk lederrolle som er i overensstemmelse med farmasøytens profesjonslogikk.

**Ståle V. Einarsen, Thomas H. Fosse og Merethe S. Aasland** tar, i kapittel 9, for seg fenomenet og begrepet destruktiv ledelse. De foretar en gjennomgang av ulike former for destruktiv lederatferd – både aktive og passive – og presenterer en modell der tre aktive og én passiv form inngår. De aktive er tyrannisk, støttende-illojal og avsporet ledelse, mens den passive formen er laissez-faire-ledelse. Modellen presenteres som et rammeverk for å studere destruktiv ledelse empirisk. Videre foretar de en gjennomgang av nordisk forskning på feltet. Den viser blant annet at de aktive formene for destruktiv ledelse hadde noe sterkere effekt på medarbeiderne enn passive. Sistnevnte var imidlertid mer utbredt og slikt sett et større problem. Flere norske studier har eksempelvis vist at trakassering og mobbing av ansatte i stor grad var knyttet til fravær av ledelse (laissez-faire-ledelse). En svensk studie viste på samme måte at problemer i det psykososiale arbeidsmiljøet kun var en risikofaktor for senere mobbing dersom man samtidig opplevde sin nærmeste leder som lite støttende og menneskeorientert. De viser også til at aktiv destruktiv ledelse er mer utbredt i offentlig sektor, mens passive former er mer utbredt i privat sektor.

I kapittel 10 har **Torbjørn Isaksen** gjort en studie av kunnskapsledelse i en liten privat, foreldreid barnehage. Studien, som bygger på både observasjons- og intervjudata, følger daglig leders arbeid med å imøtekomme forventninger om utvikling av praksis i lys av nasjonal rammeplan. Formålet var å gjøre barnehagen til en lærende organisasjon i tråd med nasjonale krav. Teoretisk er arbeidet forankret i en prosessmodell for organisatorisk læring, *4-I-modellen*. Denne består av følgende fire faser: intuitivering (intuitiv kunnskap om arbeidsprosesser), interpretivering (fortolkning av inntrykk), integrering (samhandling og deling) og institusjonalisering (innsiktene fester seg og formaliseres i organisasjonen). Disse beskrives som læringsdrivere. Lederen etablerte jevnligte refleksjonsmøter for personalgruppen, der personalet la frem sine erfaringer fra ulike hendelser og aktiviteter. Studien viser at de fleste oppga at de lærte noe som førte til forbedringer i egen arbeidsutførelse. Disse ble imidlertid ikke nedfelt i nye strukturer, rutiner eller noen ny policy. Læringen skjedde dermed primært på individnivå. Dette forklares med at lederen var for dominerende, slapp medarbeiderne for lite til og styrte refleksjonsmøtene i for stor grad.

I kapittel 11 er ledelse i krisesituasjoner det empiriske utgangspunktet for studien til **Ole Johan Andersen**. I sin analyse av hvordan ledelsen i Norsk

Hydro håndterte en krise som oppsto i kjølvannet av en alvorlig lekkasje fra et av selskapets anlegg i Brasil, har han anlagt en kritisk tilnærming til ledelse. Hans teoretiske utgangspunkt er sosiologen Strauss og begrepet om samhandlingsforløp, med vekt på hendelser, aktørers samhandling vis-à-vis hendelser og konteksten til slike forløp. Casestudien, som er basert på dokumentmateriale, viser at mange parter i Brasil ble berørt av lekkasjen, og ledelsen i Norsk Hydro måtte forhandle med alle disse over tid for å finne minnelige løsninger. Ettersom stadig nye aktører og innspill kom på banen, førte dette til at samhandlingsforløpet endret seg og ble svært uforutsigbart. Ifølge Andersen illustrerer denne casen svakheter ved mange av de etablerte ledelsesteoriene, og at en kritisk og mer praksisorientert ledelsesteori gir bedre grunnlag for å forstå hvordan ledelse i kritiske og komplekse samhandlingsforløp kan håndteres. Kapitlet kan dermed leses som et teorikritisk bidrag.

I sitt bidrag, kapittel 12, har **Tom Karp** vært opptatt av to spørsmål: Hva gjør ledere i hverdagen, og hva i disse aktivitetene er det som gjør at de leder andre mot felles mål? Ifølge han er beskrivelsene i ledelseslitteraturen lite dekkende for det ledere faktisk gjør i hverdagen. Han argumenterer dermed for en praksistilnærming til ledelse, og konkluderer med at de fleste ledere bruker mye tid på å håndtere det han omtaler som en «endeløs strøm av oppgaver, aktiviteter og hendelser». Videre sier han at integrert i disse finner vi ledelseshandlinger som «påvirker utover det at de utføres». Ledelse skjer dessuten på mikronivå, og trivielle handlinger kan utgjøre en forskjell. Også dette kapitlet kan forstås som eksplisitt kritisk til den teoretisk orienterte ledelseslitteraturen. Kapitlet er også et bidrag til metodiske tilnærminger for å studere ledelse. Selv om dette kapitlet ikke er en empirisk studie, bygger forfatterens tilnærming på erfaringer han har gjort gjennom en rekke studier av ulike typer organisasjoner.

## **Organisasjon og situasjon: betyr det noe?**

Det er særlig to forhold som har motivert denne boken. Den ene har vært å prøve ut et knippe av de nyere teoriene som analytiske redskaper på norske case, dels for å styrke deres empiriske fundament og dels for å finne ut om

de gir mening i en norsk kontekst. Den andre har vært behovet for empirisk kunnskap om betydningen av kontekst – både organisatorisk og samfunnsmessig, særlig nasjonal kontekst, og det vi har betegnet som en situasjonsbetinget kontekst. Bokens kapitler er i all hovedsak teoretiske, der ulike teorier tas i bruk, samt at de både omfatter kombinasjonen av casestudier basert på intervjuer eller survey, men også noen få observasjonsstudier.

Betydningen av kontekst trekkes frem i praksistilnærmingen som er presentert i kapitlet til Karp (kapittel 12, se også Karp, 2019). Med dette mener han at ledelse er «mønstre av handlinger som over tid profesjonaliseres, perfektioneres og automatiseres» (Karp, 2019). Disse formes igjen av lederens kunnskaper, ferdigheter, evner og personlighet, samt den konteksten og situasjonen han eller hun utøver ledelse i. Forskere som studerer ledelse med bakgrunn i en slik tilnærming, vil være opptatt av hverdagen i organisasjonen, situasjonen ledere befinner seg i, og dermed av hverdagshandlingene. Karp beskriver for øvrig kontekst som et løst koplet system som rammer inn ledelse, forstått som en generisk aktivitet, men uten at konteksten regulerer utøvelsen av ledelse i detalj.

Kontekst ser ut til å bety noe i de fleste av bokens empiriske studier. I kapitlene til Lund (kapittel 2) og Kristensson et al. (kapittel 8) ser vi at ledernes og medarbeideres profesjonelle identitet påvirker hvordan de forstår og utformer sin lederrolle, til tross for presset mot mer tradisjonelle hierarkiske lederstrukturer og kulturer. Fossland viser på sin side (kapittel 6) til at utdanningsledere i høyere utdanning tar initiativ til distribuerte praksiser, til tross for introduksjonen av NPM-inspirerte lederroller. De forsøker å etablere kollegiale arenaer, selv om de ikke alltid lykkes med det. Samlet sett er dette kanskje ikke så overraskende, all den tid studiene er gjort i typiske kunnskapsorganisasjoner, som nærmest per definisjon er ledelsesskeptiske (jf. Sveningsson & Alvesson, 2010/2019; Mintzberg, 1983).

I studien til Drake (kapittel 5) kan forfatteren og underviseren forstås som en leder som forsøker å myndiggjøre studentene til selvledelse gjennom undervisningen. Den viser at studentene, som i studentrollen er mye overlatt til seg selv, oppfatter strategiene i selvledelse som meningsfulle for å håndtere de mange og dels ulike situasjonene de må håndtere. De opererer under det som langt på vei kan forstås som nokså anarkiske forhold (jf. March & Olsen, 1976). Samtidig som de er mye overlatt til seg selv, møter de mange forskjellige mennesker og situasjoner – ofte nye hver dag, samt at krav og forventninger

fra medstudenter og undervisere varierer. Mens enkelte er deltidsstudenter eller -deltagere, er andre fulltidsstudenter og heltidsdeltagere. Sistnevnte bruker sannsynligvis mer av sin tid på studiestedet enn deltidsstudentene. Studiekonteksten er en kontekst som langt på vei fordrer selvledelse. I motsetning til mange av de nyere teoriene som ofte fremstår som filosofier og ikke som praktiske redskaper, ser vi i dette tilfellet at strategiene for selvledelse oppfattes som praktiske og anvendbare for studentene.

Studien til Isaksen (kapittel 10) er på sin side et eksempel på at ledere som ikke tar hensyn til kontekst, kan mislykkes med det som i dette tilfellet var intensjonene med en organisatorisk læringsprosess. Når læringen kun skjedde på individnivå, kan det skyldes at lederen, som utøvet en dominant eller noe autoritær lederstil, ikke tok tilstrekkelig hensyn til den organisatoriske konteksten. Dette var en liten kunnskapsorganisasjon med eksperter, der ansatte forventer en demokratisk lederstil. I så måte er dette et eksempel på hvordan typisk ledelsesskeptiske kulturer kan respondere på lite kontekst-sensitive lederstiler.

Vi kan imidlertid ikke se bort fra at de ansattes profesjonstenkning og forventning om autonomi også ble utfordret av at ideen om lærende organisasjoner, som lederen forsøkte å implementere, var påtvunget organisasjonen utenfra. Dessuten var det et lederskifte i organisasjonen, og utviklingsarbeidet ble ikke fulgt opp av den nye lederen.

I kapitlet til Einarsen, Fosse og Aasland (kapittel 9) om destruktiv ledelse vises det til norske studier om at aktiv destruktiv ledelse er mer utbredt i offentlig sektor, mens passive former er mer utbredt i privat sektor. Passiv ledelse, også betegnet som *laissez-faire*-ledelse, innebærer at ledere unngår å ta beslutninger, ikke ivaretar sine forpliktelser eller ikke lever opp til legitime forventninger hos overordnede og egne underordnede. Passiv ledelse kan ha en indirekte negativ effekt. Flere norske studier har for eksempel vist at mobbing og trakassering blant ansatte i stor grad er knyttet til mangel på ledelse i arbeidsmiljøet.

De passive formene er klart mest utbredt. Det er imidlertid liten grunn til å snakke om at ledere er enten eller. I stedet viser norske studier at destruktive og konstruktive former for ledelse i stor grad sameksisterer. Til tross for at forfatterne viser til forskjeller i utbredelse i privat og offentlig sektor, og dermed at kontekst betyr noe, er det uklart hvorfor.

Betydningen av kontekst kommer også til uttrykk ved at ledere som ikke tar tilstrekkelig hensyn til kontekst, ved å la være å tilpasse lederstilen til den

aktuelle organisasjonen eller situasjonen, taper legitimitet og støtte og i verste fall må tre av. Den studien som illustrerer dette best, er studien til Andersen (kapittel 3) av en toppfotballtrener og hans lederstil. Treneren holdt fast på sin foretrukne lederstil, som skulle bidra til å endre kulturen i laget og skape resultater på sikt, til tross for at situasjonen endret seg og laget tapte flere kamper. Han tok med andre ord ikke tilstrekkelig hensyn til toppfotballens rasjonalitet, der det ultimate uttrykket for suksess er å vinne. Dette kapitlet illustrerer samtidig betydningen av å studere hvilke ideer og ambisjoner ledere gir uttrykk for, og hvordan disse former deres lederhandlinger (jf. Alvesson et al., 2016).

Samtidig viser studien til Farstad og Torsteinsen (kapittel 4) at selv om ledere ikke tar hensyn til situasjonen – det vil si utøver samme lederstil i pressede og mindre pressede situasjoner – trenger ikke konsekvensene å bli like dramatiske som i studien som er referert til over. Dette skyldes at en kunnskapsorganisasjon som et revisjonsfirma ikke opererer under samme betingelser som et toppfotballag. Det handler ikke om å vinne, men å utføre oppgavene på en faglig akseptabel måte. Også i dette tilfellet kan det imidlertid antas at lederens grunnleggende filosofi er forklaringen på at lederatferden var stabil uavhengig av situasjonen.

Videre illustrerer kontekst hvordan en krisesituasjon legitimt kan håndteres når tidligere kriser har ført til manglende tillit til organisasjonen i lokale omgivelser. Studien til Andersen (kapittel 11) viser at tidligere kriser hadde ført til et negativt omdømme og en opparbeidet mistillit til organisasjonen i de lokale omgivelsene, og dermed et begrenset handlingsrom for lederne. Kompensatoriske handlinger i form av store pengesummer måtte til for å løse situasjonen. Ifølge Coombs' situasjonsbaserte tilnærming (Coombs, 1998) vil tidligere kriser påvirke i hvilken grad en hendelse innebærer en reell trussel for organisasjonen. I tillegg kommer hvorvidt en organisasjon tilskrives ansvar for hendelsen. Dersom organisasjonen fremstår som et offer eller hendelsen som et uhell, vil organisasjonen tilskrives mindre ansvar enn om hendelsen tilskrives intenderte handlinger. Vi ser imidlertid ikke bort fra at kultur kan ha spilt en rolle i dette tilfellet, siden casen er en norsk organisasjon som opererte i en helt annen nasjonal kulturell kontekst.

## Referanser

- Alvesson, M. & Blom, M. (2019). Beyond leadership and followership: Working with a variety of modes of organizing. *Organizational Dynamics*, 48(1), 28–37.
- Alvesson, M. & Spicer, A. (2012). *Ledarskapsmetaforer: Att förstå ledarskap i verkligheten*. Studentlitteratur.
- Alvesson, M., Jonsson, A., Sveningsson, S. & Wenglen, R. (2016). *När ledarskapet krackelerar*. Studentlitteratur.
- Avolio, B. J., Gardner, L. M., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & Mey, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
- Bass, B. M. (1987). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Review*, 13(3), 251–269.
- Bryman, A. (1996). Leadership in organizations. I S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Red.), *Handbook of organization studies* (s. 276–292). Sage.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Collinson, M. (2018). What's new about leadership-as-practice? *Leadership*, 14(3), 363–370.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44–55.
- Coombs, W. T. (1998). An analytic framework for crisis situations: Better responses from a better understanding of the situation. *Journal of Public Relations Research*, 10(3), 177–191.
- Cunliffe, A. L. (2001). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management*. Sage.
- De Vries, M. K. & Balazs, K. (2011). The shadow side of leadership. I A. Bryman, K. Grint & D. L. Collinson (Red.), *The Sage handbook of leadership* (s. 213–223). Sage.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C. & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62.
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Meuser, J. D., Noghani, F., Gullifor, D. P. & Coglisier, C. C. (2020). The leadership trilogy: A review of the third decade of *The Leadership Quarterly*. *The Leadership Quarterly*, 31(1). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101379>
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423–451.
- Hofstede, G. (1991/2001). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Karp, T. (2019). *God nok ledelse: Hva ledere gjør i praksis*. Cappelen Damm Akademisk.
- Ladkin, D. & Taylor, S. S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64–74.
- Lubit, R. (2007). The long-term organizational impact of destructively narcissistic managers. I R. P. Vecchio (Red.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations* (s. 276–291). University of Notre Dame Press.

- Manz, C. C. & Sims, H. P. (1991/2007). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. I R. P. Vecchio (Red.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations* (s. 141–157). University of Notre Dame Press.
- March, J. G. & Olsen, J. P. (1976). Organizational choice under ambiguity. I J. G. March & J. P. Olsen (Red.), *Ambiguity and choice in organizations* (s. 10–23). Scandinavian University Press.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford University Press.
- Meindl, J. S., Ehrlich, K. R. & Dukerich, J. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 78–102.
- Meuser, J. D., Gardner, W. L., Dinh, J. E., Hu, J., Liden, R. C. & Lord, R. G. (2016). A network analysis of leadership theory: The infancy of integration. *The Journal of Management*, 42(5), 1374–1403.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall.
- Orazi, D. C., Turrini, A. & Valotti, G. (2013). Public sector leadership: New perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*, 79(3), 486–504.
- Ospina, S. M. (2016). Collective leadership and context in public administration: Bridging public leadership research and leadership studies. *Public Administration Review*, 77(2), 275–285.
- Raelin, J. A. (2020). Toward a methodology for studying leadership-as-practice. *Leadership*, 16(4), 480–508.
- Smircich, L. & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257–273.
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2019). *Ledarskap*. Liber.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- Vecchio, R. P. (2007). *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*. University of Notre Dame Press.
- Yukl, G. A. & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations*. Pearson Education.
- Zhu, J., Song, L. J., Zhu, L. & Johnson, R. E. (2019). Visualizing the landscape and evolution of leadership research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 215–232.

