

Farstad, G. M. & Torsteinen, H. (2025). Ledelse i en sesongbasert bransje. I H. M. Pettersen, T. Moldenæs & H. Torsteinsen (Red.), *Nyere ledelsesteori – i en norsk kontekst* (s. 79–98). Fagbokforlaget. DOI: <https://doi.org/10.55669/oa430504>

Kapittel 4

Ledelse i en sesongbasert bransje

Grete Milene Farstad og Harald Torsteinsen

Sammendrag: Temaet for dette kapitlet er hvordan lederstil i en norsk revisjonsbedrift påvirkes av variasjon i arbeids- og tidspress mellom vår og høst. I utgangspunktet var forventningen at lederstilen ville være mer oppgave- og transaksjonsorientert om våren, når dette presset er størst, og mer relasjons- og transformasjonsorientert om høsten, når presset er mindre. For å undersøke dette ble det gjennomført en survey for å kartlegge de ansattes opplevelse av mulige sesongvariasjoner i lederstilen. Data gav imidlertid ikke støtte til forventningene. I stedet viste det seg at lederstilen var primært relasjons- og transformasjonsorientert uavhengig av sesong. Dette funnet ble tolket i lys av at transformasjonsledelse – av mange framhevet som kanskje den mest utbredte enkeltideen innen ledelsesteori – har mange grunnleggende trekk som samsvarer med den norske ledelseskulturen. Til tross for at casebedriften er en del av et stort internasjonalt konsern med strenge krav til effektivitet og resultater, kan det synes som at kombinasjonen av norsk ledelseskultur og transformasjonsledelse har bidratt til å dempe det eksterne presset.

Nøkkelord: *lederstil*, transformasjonsledelse, transaksjonsledelse, revisjonsbransjen

Abstract: The topic of this chapter is how management style in a Norwegian audit firm is affected by work and time pressure variations between spring and autumn. The leadership style is expected to be more task- and transaction-oriented in the spring, when this pressure is greatest, and more relationship- and transformation-oriented in the autumn, when the pressure is less. To investigate this, a survey was carried out to map the employees' experience of possible seasonal variations in the management style. However, the data did not support the expectations. Instead, it turned out that the leadership style was primarily relationship- and transformation-oriented, regardless of the season. The finding was interpreted because transformational management – highlighted by several researchers as perhaps the most widespread idea within management theory – has many basic features corresponding to the Norwegian management culture. Even though the case company is part of a large international group with stringent requirements for efficiency and results, it may seem that the combination of Norwegian management culture and transformational management has dampened the external pressure.

Keywords: *management-/leadership style*, transformation theory, transaction theory, the auditing industry

Innledning

Dette kapitlet tar for seg betydningen av arbeids- og tidspress for måten ledelse utøves på. For å studere dette fenomenet har vi undersøkt hvordan arbeids- og tidspress i en revisjonsbedrift varierer mellom vår- og høstsesongen. Mens våren gjerne preges av stort arbeidspress og klare tidsfrister, er situasjonen om høsten langt roligere. Denne forskjellen gir grunnlag for å anta at lederne er særdeles oppgaveorienterte om våren, mens de er mer relasjonsorienterte om høsten. Dersom dette viser seg å stemme, indikerer det en sammenheng mellom kontekst og lederstil, noe som berøres blant annet i situasjonsbetinget ledelsesteori (f.eks. Fiedler, 1996; Hersey & Blanchard, 1988). Dernest er det et åpent spørsmål om ledere faktisk er i stand til å forandre og variere sin lederstil avhengig av situasjon, det være seg tidspress, oppgavetype, oppgavemengde eller andre forhold. Dersom de ikke klarer det, f.eks. på grunn av personlige egenskaper, kan alternativet være å sette sammen et lederteam slik at ulike lederstiler er representert. I praksis kan dette vise seg vanskelig å få til, noe som betyr at de lederne en faktisk har, bør utvikles til å kunne beherske ulike situasjoner. For å analysere sammenhengen mellom situasjon/kontekst og lederstil bruker vi empiri som er samla inn gjennom en spørreundersøkelse i et større revisjonsfirma (Farstad, 2021). Den overordnede teoretiske innramminga bygger på transformasjonsledelse og transaksjonsledelse (Arnulf, 2020; Bass, 2019/1990; Bass & Avolio, 1994a, 1994b; Burns, 1978), supplert med innsikter fra situasjonsbetinget ledelse. Transformasjons- og transaksjonsledelse klassifiseres gjerne som ny-karismatiske teorier (Dinh et al., 2014) og regnes i dag blant de mest utbredte perspektivene, både i akademisk forskning og i praktisk ledelse (Anderson et al., 2017; Dinh et al., 2014; Orazi et al., 2013). Problemstillinga i dette kapitlet, basert på empirisk observasjon og teoretisk refleksjon, er som følger: *Om våren, når arbeids- og tidspresset er ekstra stort, vil lederstilen være hovedsakelig oppgaveorientert, mens om høsten, når presset er langt lavere, vil lederne tendere til å velge en mer relasjonsorientert lederstil.*

Kapitlet er videre bygd opp slik: Først presenterer vi revisjonsfirmaet og bransjen, for så å beskrive den teoretiske innramminga. Videre følger en kort metodedel før resultatene fra spørreundersøkelsen presenteres og analyseres. Kapitlet avsluttes med en kort diskusjon og konklusjon.

Revisjonsbransjen

Revisjon, også kjent som regnskapskontroll, er en uavhengig granskning og godkjenning av de økonomiske forholdene i en virksomhet (Gårseth-Nesbakk, 2021). Revisjonen har som formål å forsikre seg om at virksomheten drives i overensstemmelse med lover og regler, og at regnskaper og økonomistyring ikke inneholder vesentlige mangler eller feil (Gårseth-Nesbakk, 2021). Bransjen er til for å hjelpe næringslivet med å forebygge og unngå økonomisk kriminalitet.

Revisjon deles primært inn i to deler; interimrevisjon og årsoppgjøret. Interimrevisjonen foregår på høsten og fram til jul (lavsesong), og har som formål å forberede revisjonen. Resterende revisjon foregår etter jul og fram til utgangen av juni (høysesong). Denne perioden blir betegnet som årsoppgjøret og er den mest hektiske tida for revisjonsbransjen da det er mange frister å forholde seg til. Grunnen til at mye av arbeidet skjer på våren er fordi det er begrenset hvor mye som er hensiktsmessig å gjøre før regnskapsåret er ferdig. Fordelingen av arbeid skaper altså en roligere periode om høsten og en hektisk periode om våren, et mønster som gjentar seg hvert eneste år.

Det som er unikt med revisjonsbransjen er nettopp det at sesongarbeidet er så forutsigbart. Det blir i liten grad påvirket av ytre faktorer, og kan dermed planlegges i forkant. Lederne kan med andre ord forberede seg selv og de ansatte på denne ulike fordelingen av arbeidsmengde og tidsfrister mellom vår og høst, og de har dermed mulighet til å tilpasse lederstilen sin til denne årlige syklusen, i den grad de kan og vil gjøre det.

«Revisjonsfirmaet» som danner det empiriske grunnlaget for dette kapitlet, er en del av et stort internasjonalt konsern med omfattende virksomhet i Norge, herunder fem avdelingskontorer i Nord-Norge.

Teoretisk innramming: Ledelse og lederstil

Det er få ting som er så lett å omtale og samtidig så vanskelig å få til i praksis som ledelse (Arnulf, 2020). Ledelse framstilles gjerne som avgjørende for at organisasjoner skal lykkes, men det finnes ikke en fasit på hva ledelse er eller hvordan den skal utøves for å oppnå resultater.

Forskning tyder likevel på at lederes personlighet og atferd har mye å si for hvordan de ansatte presterer (Bass, 1997; Orazi et al., 2013). Rent språklig beskriver ordet ledelse en aktivitet som innebærer å lede mennesker mot noe, det være seg visjoner, konkrete oppgaver og prosjekter eller bestemte resultater. I en organisatorisk sammenheng er kjernen i ledelse å påvirke mennesker til å delta i prosesser og utføre handlinger som bidrar til at organisasjonen oppnår sine mål. Dersom man ikke har en oppfatning av hvor man vil, vil ledelsen ofte bli vag (Thompson, 2011). Klarhet med hensyn til hva som forventes oppnådd og hvordan, er med andre ord viktig.

Faglitteraturen inneholder et stort antall definisjoner og beskrivelser av ledelse. Men ettersom det ligger utenfor rammene av dette kapitlet å forsøke å gjengi dette mangfoldet på en faglig forsvarlig måte, nøyer vi oss her med å presentere tre eksempler på slike definisjoner som har det til felles at de setter søkelys på ledelse som påvirkning:

Yukl (2013): «Lederskap er prosessen med å påvirke andre til å forstå og bli enige om hva som må gjøres og hvordan det skal gjøres, samt legge til rette for individuell og kollektiv innsats for å oppnå målet.»

Hersey og Blanchard (1988): «Ledelse er ethvert forsøk på å påvirke atferden til et individ eller en gruppe slik at man kan oppnå resultater.»

Arnulf (2020): «Ledelse handler om å påvirke innsatsvilje og samarbeid mot et felles mål.»

Påvirkning kan praktiseres på ulike måter. En klassisk kategorisering av påvirkningsmetoder som går igjen i mye samfunnsvitenskapelig litteratur, er følgende: (1) byråkrati (hierarki og formelle regler), (2) marked (incentiver, særlig økonomiske), (3) klan eller nettverk (uformelle sosiale normer om gjensidig forpliktelse og samarbeid), og (4) kollegium (kognitive verdier og meningsskaping forankra i et fag- eller trosfelleskap). Disse perspektivene kan for enkelthets skyld omtales som henholdsvis kommandomodellen, belønningsmodellen, klanmodellen og kollegiummodellen (inspirert av Bouckaert, Peters & Verhoest, 2010; Ouchi, 1979, 1980). Modellene må forstås som generelle analytiske kategorier og idealtyper. Betegnelsene som brukes om dem kan også variere noe, likeledes hvilke kjennetegn som framheves. Scott (2014)

for eksempel omtaler dem som institusjonelle søyler eller fundament for en institusjon, henholdsvis den regulative (tilsvarende modell 1 og 2), den normative (modell 3) og den kulturelle-kognitive søylen (modell 4).

Dersom vi sammenholder disse modellene med ulike lederstiler, synes oppgaveorientert lederstil og transaksjonsledelse å inneholde elementer av modell 1 og 2, mens relasjonsorientert lederstil og transformasjonsledelse likner mest på modell 3 og 4.

I det praktiske liv vil vi finne spor av minst én eller gjerne flere av disse modellene i måten ledelse utøves på. Det betyr at lederstiler kan være relativt komplekse og hybride (Hallonsten & Thomasson, 2023), og det er derfor naturlig nok delte meninger om hvilken stil eller kombinasjon av stiler som er mest effektiv i hvilke situasjoner.

Transformasjonsledelse (relasjonsbasert atferd)

Transformasjonsledelse innebærer en humanistisk og institusjonell tilnærming til samkvemmet mellom ledere og ansatte. Lederstilen kjennetegnes av en blanding av klanmodell og kollegial modell. Formålet er å skape et gjensidig forpliktende fellesskap der medarbeiderne opplever at de blir anerkjent og ivaretatt sosialt og utfordret intellektuelt, både som enkeltindivid og som gruppe. Lederen påvirker sine medarbeidere gjennom en inspirerende visjon og ved å framtre som rollemodell. Samarbeid for organisasjonens og fellesskapets beste er det overordnede motiv, og egeninteresser kommer i andre rekke. Formålet er å skape optimisme og framtidstro blant de ansatte og motivere dem til å gjøre litt mer enn hva de egentlig hadde tenkt til å gjøre, og gjerne mer enn de trodde var mulig (Martinsen, 2005).

Målet er ikke å behandle ansatte likt, men å tilpasse lederstilen til hver enkelt medarbeiders personlige egenskaper og aktuelle behov (Spurkeland, 2013). En transformasjonsleder innser at mennesker motiveres av ulike ting og vil derfor, så langt som mulig, bestrebe seg på å stimulere den indre drivkraften hos den enkelte. Svakheten ved denne lederstilen er at den kan oppleves som patriarkalsk og manipulerende og som en påtrengende klam omfavnelse. Ifølge Anderson et al. (2017) fungerer heller ikke transformasjonsledelse nødvendigvis så godt overfor yngre årskull, som gjerne er mer ytre motivert og opptatt av familie og fritid.

Transaksjonsledelse (oppgavebasert ledelse)

Transaksjonsledelse bygger på antakelsen om at mennesker primært er egen-nyttige og at de gjør det de får betalt for, verken mer eller mindre (Lai, 2017). Relasjonen mellom lederen og de ansatte kan beskrives som instrumentell og bestående av en kjede av transaksjoner (Bass, 1997), der hver ytelse fordrer en bestemt motytelse. Transaksjonslederen er først og fremst opptatt av organisasjonens mål, oppgaveløsning, prestasjoner og resultater. Medarbeidernes menneskelige behov og personlige utvikling kommer i annen rekke.

Transaksjonslederen anlegger med andre ord en oppgaveorientert lederstil hvor fokus er tilrettelegging, regelutforming og kontroll, herunder klargjøring av roller, planlegging og organisering (Høst, 2016). Transaksjonslederen prioriterer ytre insentiver, det vil si belønning for forventet og høy ytelse (positive sanksjoner) og disiplinære tiltak og straff for dårlige resultater (negative sanksjoner). Svakheten med denne lederstilen er at den kan stimulere kynisme og svekke ansattes lojalitet overfor organisasjonen.

Selv om transformasjonsledelse og transaksjonsledelse bygger på ulike forestillinger om menneskenaturen, tyder nyere forskning på at mennesker i praksis påvirkes av både indre og ytre motivasjon. Orazi et al. (2013) har etter en omfattende gjennomgang av relevant forskningslitteratur konkludert med at transformasjonsledelse, kombinert med elementet betinget belønning fra transaksjonsledelse, fungerer best. Betinget belønning innebærer å påskjønne ekstra innsats og gode resultater fra de ansatte. Bevissthet om at det forholder seg slik, kan styrke lederes evne til å motivere og påvirke ansattes innsats og lojalitet til fordel for organisasjonen.

Når det gjelder forholdet mellom transformasjonsledelse og norsk ledelse, tyder en ny litteraturstudie på at det er betydelig overlapp mellom disse (Zachariassen, 2023). To forskjeller framheves likevel. For det første er karisma viktig i transformasjonsledelse, mens lederen som person og dermed hans eller hennes karisma vektlegges mindre i norsk arbeidsliv. For det andre har medbestemmelse og medvirkning en sterk institusjonell forankring i norsk ledelseskultur (Agenda, 2018). Funnene i denne studien samsvarer med resultater fra tidligere undersøkelser, for eksempel Sund og Lines (2014), Sund (2019) og Enehaug et al. (2019) når det gjelder Norge, og Schramm-Nielsen et al. (2004) når det gjelder Skandinavia.

Situasjonsbetinget ledelse

Ifølge Hersey og Blanchard (1988) finnes det ikke en lederstil som passer for alle kontekster eller situasjoner. De mener at en leders effektivitet avhenger av hvor godt han eller hun klarer å vurdere ulike sider ved den aktuelle situasjonen og velge den lederatferden som er mest hensiktsmessig (Thompson, 2011). Situasjonsbestemt ledelse sees på som den optimale kombinasjonen mellom styring og støtte sammen med de ansattes evne og vilje (Thompson, 2011).

Et viktig poeng ved valg av lederstil er at hver enkelt person, kontekst og situasjon er forskjellig, og at det alltid er ulike variabler å ta hensyn til. Å være låst til en type lederatferd gjør at man kun kan bli en god leder med hensyn til enkelte områder, situasjoner og personer. Når koblingen mellom lederstil og situasjon er riktig, kan det skapes en vinn-vinn-situasjon hvor både lederen og den ansatte føler at de lykkes.

Metode

Data som benyttes i dette bokkapitlet, er samla inn gjennom en spørreundersøkelse med faste svaralternativer (Farstad, 2021). Utvalget omfatter 60 revisorer med minimum ett års erfaring ved de fem nordnorske avdelingskontorene eid av et stort internasjonalt revisjonsselskap. Hensikten med utvalgskriteriet «minimum ett års erfaring» var å sikre at respondentene hadde revisorerfaring fra både høysesong og lavsesong. Ellers varierte de i alder, kjønn, utdanning og stillingstittel.

Hersey og Blanchard (1988) har påpekt at lederatferd er lederens atferdsmønster slik det oppfattes av andre. Det er med andre ord ikke gitt at det er samsvar mellom lederens og de ansattes perspektiv på lederatferd. Ettersom det er de ansattes opplevelse av lederens atferd som primært styrer deres motivasjon og ytelsesnivå, har vi i dette kapitlet valgt å prioritere de *ansattes* perspektiv.

Bakgrunnen for valg av bransje for denne undersøkelsen henger sammen med at en av forfatterne har arbeidserfaring fra det aktuelle revisjonsfirmaet. Fordelen er grundig kjennskap til empirifeltet og førstehånds innsikt i variasjon i arbeids- og tidspress samt lederstil mellom høysesong og lavsesong. Ulempen

kan være at slik nærhet kan skape forhåndsoppfatninger som søkes bekrefta gjennom undersøkelsen. Vi mener likevel at den andre forfatteren, som ikke deler disse erfaringene, kan balansere mulige tendenser til slik skjevhet.

Spørsmålene i surveyen tar utgangspunkt i Yukl (2013/2019) sin kategorisering av lederatferd, slik denne senere er blitt bearbeidet av Stokkeland et al. (2017). De 14 atferdskategoriene er formulert som påstander og delt i to hovedgrupper: relasjonsbasert atferd og oppgavebasert atferd. Denne inndelingen tjener samtidig som en operasjonalisering av henholdsvis transformasjonsledelse og transaksjonsledelse.

Tabell 4.1 gir en oversikt over hvilke påstander respondentene ble bedt om å forholde seg til, samt en utfyllende forklaring av hva hver enkelt påstand innebærer. Respondentene fikk imidlertid ikke vite hvilken påstand som tilhørte hvilken atferd.

Tabell 4.1

Operasjonalisering av relasjonsbasert atferd og oppgavebasert atferd (Stokkeland et al. 2017; Yukl 2013/2019)

Relasjonsbasert atferd – transformasjonsledelse:		Innebærer:
1	Gå foran som et godt eksempel og inspirere	å handle i samsvar med ønsket normsett for atferd i organisasjonen, samt spre entusiasme blant de ansatte for arbeidsoppgavene og organisasjonen.
2	Rose og anerkjenne	å gi tilbakemelding for godt utført arbeid og vise at en verdsetter spesiell innsats.
3	Vise hensyn og omtanke	å opptre vennlig, støttende og omsorgsfullt overfor medarbeiderne.
4	Kritisere konstruktivt og disiplinere	å gi medarbeiderne tilbakemelding når kvaliteten på arbeidet ikke er godt nok på en slik måte at forholdet mellom medarbeideren og organisasjonen bedres, samt gi irettesettelser og/eller advarsler når medarbeideren bryter regler, sluntrer unna og lignende.
5	Utvikle kompetanse, veilede og tilrettelegge arbeidet	å identifisere medarbeiderens læringsbehov og tilrettelegge arbeidssituasjonen slik at det er mulig for medarbeideren å oppnå vekst og læring.
6	Håndtere konflikter og løse problemer	å ta initiativ til å løse utfordringer og konflikter slik at man får en akseptabel utgang.
7	Delegere og involvere i beslutninger	å tildele medarbeiderne oppgaver, myndighet og ansvar slik at de er med i enkelte beslutningsprosesser.

Oppgavebasert atferd – transaksjonsledelse:		Innebærer:
8	Utvikle rutiner	innebærer å gjøre deg kjent med rutiner som er til for å systematisere og effektivisere arbeidet
9	Koordinere og planlegge	å samordne og tenke ut hvem som skal gjøre hva, med hvem, når og eventuelt hvordan, og deretter gjøre det kjent med de som skal gjennomføre det.
10	Sette mål og vurdere måloppnåelse	å formulere det som skal oppnås ved arbeidet på en realistisk og konkret måte sammen med medarbeiderne
11	Strukturere og gjøre kjent belønning	å utforme og synliggjøre mulige goder og gjøre kriteriene for å oppnå dem kjent
12	Understreke effektivitet	å signalisere viktigheten av ressursutnyttelse, prestasjoner og resultater, samt vurdere disse forholdene
13	Samle og spre informasjon	å aktivt holde seg orientert om hva som skjer i og utenfor organisasjonen, og spre relevant informasjon til medarbeiderne.
14	Forutse framtidige endringer	å forutse mulige forandringer internt og eksternt.

Respondentene rangerte de 14 påstandene i henhold til hvor godt de stemte overens med deres opplevelse av personalleders lederstil. Rangeringen besto av en skala fra én til fem, hvor 1 er «svært lav grad» og 5 er «svært høy grad». Undersøkelsen hadde som formål å kartlegge om, og i hvilken grad, de ansatte mener lederen deres varierer sin lederatferd mellom høysesong (vår) og lavsesong (høst).

Empiriske funn: Lederatferd i revisjonsbransjen

Samla sett opplever respondentene at lederne deres har en lederstil som er ganske lik uavhengig av sesong og som utgjør en relativt balansert blanding av relasjons- og oppgaveorientering. Dette framgår av Tabell 4.2. Riktignok synes lederstilen å være litt mer relasjonsorientert om høsten enn om våren. Men dette gjelder også den oppgavebaserte lederstilen, om enn i litt mindre grad.

Disse tallene kan tyde på at lederne legger litt bånd på seg om våren sammenlikna med om høsten, muligens fordi arbeids- og tidspresset på de ansatte er høyere på våren, og fordi lederne vil unngå å distrahere sine medarbeidere. Dette kan også indikere at lederne har tillit til de ansattes kompetanse og innsats.

Tabell 4.2

Ansattes vurdering av ledernes lederstil avhengig av sesong. Basert på en skala 1–5 hvor 1 betyr «i svært liten grad» og 5 «i svært høy grad»

Sesong → Lederstil ↓	Vår		Høst		Differanse høst-vår	
	Median	Gj.snitt	Median	Gj.snitt	Median	Gj.snitt
Relasjonsorientert	3,0	3,3	4,0	3,5	+1,0	+0,2
Oppgaveorientert	3,0	3,0	3,5	3,2	+0,5	+0,2
Differanse relasjons- vs. oppgaveorientert	0,0	+0,3	+0,5	+0,3		

Uansett gir ikke data fra surveyundersøkelsen grunnlag for å verifisere antakelsene om at lederstilen er klart mer oppgaveorientert om våren enn om høsten og at den er mer relasjonsorientert om høsten enn om våren. Tvert imot viser det seg at fordelinga mellom de to lederstilene er relativt jevn og balansert uavhengig av sesong.

Likevel ser vi at respondentene opplever at lederne utøver noe mer ledelse om høsten enn om våren, både med hensyn til relasjonsledelse og oppgaveledelse.

Dersom empirien leses per påstand, oppdager vi imidlertid noen nyanser. Sju av fjorten påstander viser variasjon mellom høy- og lavsesong. Under presenteres gjennomsnittsscoren per påstand fordelt mellom sesongene.

Tabell 4.3

Gjennomsnittskår samtlige påstander

Lederstil	Påstand	Høst	Vår	Avvik
Relasjon	Transformasjonsledelse			
1	I hvilken grad går lederen din foran som et godt eksempel og inspirerer deg?	3,7	3,4	0,3
2	I hvilken grad gir lederen din deg ros og anerkjennelse?	3,2	3,2	0
3	I hvilken grad viser lederen din deg hensyn og omtanke?	3,6	3,5	0,1
4	I hvilken grad gir lederen din deg konstruktiv kritikk og disiplinerer deg?	2,8	3	-0,2
5	I hvilken grad legger lederen din til rette for å utvikle kompetansen, veilede og tilrettelegge arbeidet ditt?	3,6	3,1	0,5
6	I hvilken grad håndterer lederen din konflikter og løser problemer?	3,6	3,4	0,2
7	I hvilken grad delegerer og involver lederen deg i beslutninger?	3,7	3,7	0,0
	Gjennomsnitt relasjonsbasert lederstil	3,5	3,3	
Oppgave	Transaksjonsledelse			
8	I hvilken grad gjør lederen din deg kjent med rutiner?	3,3	3,3	0
9	I hvilken grad koordinerer og planlegger lederen din arbeidet ditt?	2,8	2,7	0,1
10	I hvilken grad setter lederen din mål og vurderer måloppnåelsen din?	3,4	2,8	0,6
11	I hvilken grad gjør lederen din kjent belønning?	2,7	2,5	0,2
12	I hvilken grad fokuserer lederen din på effektivitet?	3,4	3,9	-0,5
13	I hvilken grad samler og sprer lederen din informasjon?	3,5	3,2	0,3
14	I hvilken grad forutser lederen din framtidige endringer?	3,2	3	0,2
	Gjennomsnitt oppgavebasert lederstil	3,2	3,1*	

* Avviket på 0,1 mellom gjennomsnitt i Tabell 4.2 og Tabell 4.3 mht. oppgavebasert lederstil i våresesongen skyldes bruk av to desimaler bak komma ved beregning av tallene i Tabell 4.2.

Dersom data skal innfri de teoribaserte antakelsene vi formulerte i starten av dette kapitlet, er det rimelig å forvente at avvikene mellom høst og vår med hensyn til relasjonsbasert lederstil vil vise positive tall, mens avvikene med hensyn til oppgavebasert lederstil vil vise negative tall. Ifølge resultatene i Tabell 4.3 stemmer dette bare delvis, og avvikene er uansett relativt små.

Den relasjonsbaserte lederstilen er noe tydeligere om høsten når det gjelder kompetanseutvikling, veiledning og tilrettelegging (påstand nr. 5), inspirasjon og positiv rollemodell (påstand nr. 1) og konflikt-/problemløsning (påstand nr. 6). På den annen side oppleves lederne å være litt mer opptatt av konstruktiv kritikk og disiplinering (påstand nr. 4) om våren enn om høsten. Dette er imidlertid en aktivitet som får relativt liten oppmerksomhet fra lederne. Stokkeland et al. (2017) sin kategorisering av denne påstanden som relasjonsbasert kan imidlertid problematiseres. Særlig gjelder dette begrepet «disiplinering», som synes å være mer i slekt med oppgavebasert lederstil enn med relasjonsbasert lederstil. Det at påstand nr. 4 får markant lavere skår enn de andre relasjonsbaserte påstandene, kan indikere at respondentene har oppfatta det nettopp slik.

Dersom en ser bort fra påstand nr. 4, ville gjennomsnittlig skår for relasjonsbasert ledelse øke noe, men likevel ikke mer enn 0,1, altså ganske ubetydelig. Det viktigste i denne sammenhengen er at den relasjonsbaserte lederstilen synes å være relativt sterk både vår og høst, samtidig som den er noe sterkere om høsten, altså som forventet.

Når det gjelder den oppgavebaserte lederstilen, er det først og fremst økt oppmerksomhet om effektivitet (påstand nr. 12) som samsvarer med forventningene. De øvrige avvikene peiker i motsatt retning – lederne tenderer til å være mer oppgaveorientert også om høsten, særlig med hensyn til målsetting og vurdering av medarbeidernes måloppnåelse (påstand nr. 10). Det kan dermed se ut til at lederne utøver mest ledelse om høsten. Om våren kan det virke som at lederne trekker seg et lite steg tilbake og gir medarbeiderne ro til å konsentrere seg om arbeidsoppgavene.

Det er også verdt å merke seg at lederne vier effektivitet (påstand nr. 12) mest oppmerksomhet og belønning minst (påstand nr. 11).

Den mer detaljerte analysen av lederstilen i Tabell 4.3 bekrefter hovedfunnet som ble presentert i Tabell 4.2, altså at lederne utøver et noe mer aktivt lederskap om høsten enn om våren, enten det er snakk om relasjonsbasert eller oppgavebasert lederstil, og at den relasjonsbaserte lederstilen vektlegges litt sterkere enn den oppgavebaserte.

Diskusjon

De data som ligger til grunn for dette kapitlet, gir ingen overbevisende støtte til våre antakelser om at relasjonsbasert ledelse er mer framtreddende om høsten enn om våren, og at oppgavebasert ledelse er mer vanlig om våren enn om høsten. Tvert imot opplever de ansatte at begge lederstilene er tydeligst om høsten. Dette kan tyde på at lederne demper sin utøvelse av lederskap noe i den hektiske vårsesongen og dermed gir de ansatte arbeidsro. En slik tilnærming kan indikere at lederne har tillit til sine ansattes kompetanse og arbeidsmoral.

Kanskje det viktigste funnet i vår undersøkelse er at relasjonsorientert ledelse er den mest utbredte lederstilen uavhengig av sesong. I tillegg viser det seg at lederne ofte venter med å ta opp oppgaveorienterte tema til den roligere høstsesongen, og mest tydelig gjelder dette spørsmålet om ansattes mål og måloppnåelse. Det mønsteret vi observerer i våre data kan forklares på ulike måter.

For det første synes våre funn å samsvare med hva en kunne forvente ut fra litteratur om norsk og nordisk lederskap (Andreasson & Lundqvist, 2018). Viktige kjennetegn er blant annet flate organisasjonsstrukturer, ikke-autoritære og samarbeidsorienterte relasjoner mellom ledere og ansatte, betydelig delegering av makt og ansvar, og uformelle prosesser. Disse trekkene går igjen i alle nordiske land, riktignok med visse variasjoner, for eksempel ved at svensk lederstil er noe mer formell, og at finsk ledelse er mer orientert mot prestasjoner og materiell belønning enn i resten av Norden.

Den norske måten å lede på kjennetegnes av en sterk relasjonsorientert lederstil som har mye til felles med transformasjonsledelse. Samarbeid og demokrati står også sentralt i den norske arbeidslivskulturen (Agenda, 2018; Sund & Lines, 2014; Zakariassen, 2023). Både i Norge og Norden for øvrig mener ledere at det er mer virkningsfullt å oppmuntre og stimulere ansattes prestasjoner og kreativitet gjennom dialog og relasjon enn gjennom kommando (Andreasson & Lundqvist, 2018; Kuvaas et al., 2012). Likeledes er det lettere å oppnå målene til organisasjonen gjennom å skape fellesskapsfølelse (Sund & Lines, 2014). Relasjonsorientert lederstil og transformasjonsledelse synes med andre ord å prege ledelseskulturen i de nordiske landene, noe som betyr at lederne i denne regionen, inkludert norske ledere, ikke nødvendigvis tenker så bevisst over hvordan de opptrer – de utøver bare det de oppfatter som

lederskap. Variasjonen i arbeids- og tidspres mellom vår- og høstsesong vil dermed ikke være sterk nok til å endre denne kulturbetingede lederstilen – og resultatet blir derfor at relasjonsbasert atferd dominerer året rundt. Samla sett indikerer dette at kollegie- og særlig klanmodellen har større forklaringskraft enn markeds- og kommandomodellen.

For det andre kjennetegnes mange av dagens arbeidsplasser av at ansatte har høy utdanning og spesialisert kompetanse. Dette gjelder ikke minst i revisjonsbransjen. Kompetanse gir bedrifter et viktig konkurransefortrinn, men det er til sjuende og sist de ansatte som eier og kontrollerer sin egen kompetanse. Høy etterspørsel kombinert med knapphet i tilbudet av spesialisert kompetanse gir potensielt sett de ansatte sterk forhandlingsmakt overfor bedriftene. Spurkeland (2013) mener at dagens arbeidstakere er klar over dette, og at de derfor forventer en relasjonsorientert lederstil fra sine ledere. Lederne i vår undersøkelse er sannsynligvis også klar over dette. De utøver dermed ledelse på en måte som langt på vei matcher prinsippene fra transformasjonsledelse, ikke nødvendigvis kalkulert, men fordi de er omgitt av en arbeidslivskultur der denne lederstilen oppleves som selvsagt.

Likevel kan vi ikke utelukke at ledere generelt opptrer pragmatisk ved å kombinere elementer fra transformasjons- og transaksjonsledelse. Ifølge litteraturgjennomgangen til Orazi et al. (2013) tyder forskning på at transformasjonsledelse fungerer best når den kombineres med betinga belønning fra transaksjonsledelse. Lederne i vår undersøkelse legger imidlertid relativt liten vekt på belønning (se oppgaveorientert faktor nr. 11 i Tabell 4.3), noe som indikerer moderat bevissthet om akkurat dette poenget.

Til tross for at den relasjonsbaserte atferden skårer høyest i denne undersøkelsen, er ikke den oppgaveorienterte lederstilen fraværende. Vektlegginga av effektivitet, særlig i vårsesongen, illustrerer dette tydeligst (se oppgaveorientert faktor 12 i Tabell 4.3). Denne faktoren har fått høyest skår i undersøkelsen, uavhengig av sesong. Samtidig er dette resultatet ikke så overraskende, tatt i betraktning av at effektivitetsprosent er et kjent måleverktøy i revisjonsbransjen. Dette funnet indikerer at kommando- og markedsmodellen har en viss, om enn begrensa forklaringskraft.

På et overordna nivå viser ansattes svar at lederstilen er sammensatt og synes å være relativt stabil over tid, altså uavhengig av variasjon i arbeids- og tidspres mellom vår og høst. Det vi imidlertid ikke vet noe om ut fra våre data, er om, og eventuelt hvordan, lederstil varierer mellom lederne. Det er

rimelig å anta at det finnes en slik variasjon, blant annet ut fra den enkelte leders personlighet (Martinsen, 2005; Jacobsen & Thorsvik, 2013). Selv ikke det institusjonelle trykket fra den norske ledelseskulturen, formelle regler eller påvirkningen fra bedriftens egen kultur vil alltid klare å overstyre slik individuell variasjon fullstendig. Likevel er det overordnede inntrykket at individuell variasjon mellom lederne når det gjelder lederstil, dempes av de sosiale og institusjonelle kreftene som kjennetegner den norske og nordiske ledelseskulturen.

Hersey og Blanchard (1988) skriver at den optimale lederatferden ikke eksisterer, og at den beste måten å lede på er å tilpasse atferden sin til den kontekst og den situasjon man befinner seg i. Ut fra dette var det i utgangspunktet rimelig å anta at ansatte i et revisjonsselskap, med stor variasjon i arbeidsmengde og tidspress mellom vår og høst, også ville oppleve variasjon i lederstil mellom høy- og lavsesong.

Hovedfunnet fra undersøkelsen er imidlertid at lederne ikke skifter lederstil mellom sesongene. Atferden oppleves alltid som noe mer relasjonsorientert. Selv om respondentene mener at lederne deres opptrer noenlunde likt året rundt, gir de konsekvent lavere skår under høysesongen enn under lavsesongen – både når det gjelder relasjonsbaserte og oppgavebaserte faktorer. De ansatte opplever altså at lederne demper sin lederutøvelse noe ved overgangen fra høsten til den mer hektiske vårsesongen. En forklaring kan være at høysesongen er så krevende for de ansatte at mange oppgaveorienterte tema må vente til lavsesongen. Lederne tar gjerne med seg erfaringene fra vårsesongen, om hva som fungerte og ikke, og tematiserer hvordan praksis kan justeres og forbedres først i løpet av høsten.

En undersøkelse gjort av Ralph Stogdill ved Ohio State University så tidlig som i 1948 tyder på at effekten av relasjonsbasert lederstil kan være om lag dobbelt så sterk som oppgavebasert atferd når det gjelder å skape tillit og selvstendige ansatte (Arnulf, 2020). Likevel viser både forskning og praktisk erfaring at rammer og struktur er viktige elementer for at ansatte skal kunne orientere seg og bidra til å realisere organisasjonens mål (Wade & Johnston, 2009). Bass og Avolio (1994b) mente at ledere ikke kan være transformasjonsledere uten også å være transaksjonsledere, ettersom enhver organisasjon krever transaksjoner for å fungere.

Videre peiker Graen og Uhl-Bien (1991) på at alle leder-medarbeiderforhold baserer seg på transaksjonsledelse, men at for å øke effektiviteten av

relasjonen må lederen utvikle seg til å bli en transformasjonsleder. Også Yukl (2013/2019) er opptatt av noe av det samme når han argumenterer for at en kombinasjon av oppgaveorientert og relasjonsorientert lederstil er det som skaper en god leder. Det hersker med andre ord stor enighet blant ledelsesforskere om at de to lederstilene vi har diskutert i dette kapitlet, ikke utelukker hverandre. Utfordringa er å kombinere disse og forstå når man skal prioritere den ene eller den andre lederstilen.

Det som synes å særprege den norske og nordiske arbeidslivskulturen, er at transformasjonsledelse dominerer, mens transaksjonsledelse fungerer som et supplement. I så fall stemmer den norske og nordiske ledelsespraksisen godt overens med Orazi et al. (2013) sine funn om hvilken kombinasjon som synes å fungere best – transformasjonsledelse supplert med betingta belønning fra transaksjonsledelse.

Avslutning

Antakelsen vår om at lederstilen i revisjonsbransjen er hovedsakelig relasjonsbasert på høsten og oppgavebasert på våren, ble ikke bekreftet. Den relasjonsorienterte lederstilen oppleves å dominere uavhengig av årstid. I tillegg er den oppgaveorienterte lederstilen faktisk mindre framtreddende om våren enn den er om høsten.

Til tross for dette viser empirien at noe skjer i overgangen fra høst til vår. Ansatte opplever at ledernes utøvelse av lederskap generelt blir noe svakere og mindre tydelig om våren. Lederne endrer altså ikke *type* atferd fra lavsesong til høysesong, slik vi først antok, men *styrken* på lederatferden generelt svekkes noe. Denne endringa kan fortolkes som et uttrykk for at lederne har stor tillit til sine ansatte og deres kompetanse og lojalitet, særlig når arbeidspresset og tidsfristene er ekstra merkbare.

Det er derfor nærliggende å konkludere at den norske arbeidslivsmodellen og den norske og nordiske ledelseskulturen, med sine klare trekk av transformasjonsledelse, kan forklare det mønsteret vi observerer.

Vår undersøkelse har likevel noen klare begrensninger. For det første har vi kun undersøkt ansattes opplevelser av lederstil i én bransje, revisjons-

bransjen. Det er ikke sikkert at en ville finne tilsvarende resultater i andre bransjer, for eksempel bransjer med lavere og mindre etterspurt kompetanse blant ansatte. De revisjonskontorene vi har undersøkt, er dessuten små enheter der alle kjenner alle. En tilsvarende undersøkelse ved store enheter med større avstand, både fysisk og statusmessig, mellom ledere og ansatte ville ikke nødvendigvis ha avdekket samme sterke grad av transformasjonsledelse.

Videre er det interessant å undersøke hvilken betydning eierskap kan ha. Er det slik at utenlandsk eierskap vil svekke innslaget av norsk arbeidslivskultur og transformasjonsledelse? Dette er noe undersøkelser fra Arbeidsforskningsinstituttet kan tyde på (Enehaug et al., 2019; Nordrik & Falkum, 2016).

Ut fra dette vil vi oppmuntre andre forskere til å studere hvilken betydning bransjetilhørighet, organisasjonsstørrelse og eierskap har for utbredelsen og praktiseringen av norsk og nordisk lederstil. Dette kan gi oss et mer solid empirisk grunnlag for å reflektere videre over om, og hvordan, norsk arbeidslivskultur endrer seg.

Referanser

- Agenda. (2018). *Den norske lederen. Policynotat*. <https://www.tankesmienagenda.no/notater/den-norske-lederen>
- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A. & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245–260. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.001>
- Andreasson, U. & Lundqvist, M. (2018). *Nordiskt ledarskap* (Analys nr. 2/2018). Nordiska ministerrådet.
- Arnulf, J. K. (2020). *Hva er ledelse*. Universitetsforlaget.
- Bass, B. (2019). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon (opprinnelig publisert på engelsk i 1990). I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utg., s. 128–141). Gyldendal.
- Bass, B. M. (1997). Does the Transactional–Transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries. *American Psychologist*, 52(2), 130–139. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994a). Transformational Leadership and Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3–4), 541–554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994b). Introduction. I B. M. Bass & B. J. Avolio (Red.), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership* (s. 1–10). Sage.
- Bouckaert, G., Peters, B. G. & Verhoest, K. (2010). *The Coordination of Public Sector Organizations*. Palgrave Macmillan.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- 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, 36–62.
- Enehaug, H., Nordrik, B. & Falkum, E. (2019). *Norsk Ledelsesbarometer 2019* (AFI-rapport 05-2019). Arbeidsforskningsinstituttet OsloMet.
- Farstad, G. M. (2021). *Lederatferd i revisjonsbransjen sett fra et ansattperspektiv* [Masteroppgave, UiT Norges arktiske universitet]. <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/25409/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Fiedler, F. E. (1996). Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 241–250.
- Graen, G. & Uhl-Bien, M. (1991). The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-Making. *University of Nebraska, Department of Management Publications*. <https://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/16/>
- Grønmo, S. (2023). Kvantitativ metode. Hentet fra https://snl.no/kvantitativ_metode
- Gårseth-Nesbakk, L. (2021). Revisjon. Hentet fra <https://snl.no/revisjon>
- Hallonsten, O. & Thomasson, A. (2023). *Hybridorganisationer*. Studentlitteratur.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1988). *Management of organizational behavior* (5. utg.). Prentice-Hall.
- Høst, T. (2016). *Ledelse: En helhetlig modell* (2. utg.). Universitetsforlaget.

- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Johnston, K. & Wade, L. (2014). *Boss eller buddy: Balansegang for dagens ledere*. Cappelen Damm.
- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap – person og funksjon* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A. & Hærem, T. (2012). Economic and social leader member exchange relationships and follower performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 756–765.
- Lai, L. (2017). Når ledelse fungerer best. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/naar-ledelse-fungerer-best.6030256-112537.html>
- Martinsen, Ø. L. (2005). *Lederskap – spiller det noen rolle?* (Forskningsrapport 5/2005). Handelshøyskolen BI, Institutt for ledelse og organisasjon. <https://core.ac.uk/download/pdf/30893707.pdf>
- Nordrik, B. & Falkum, E. (2016). *Norsk Ledelsesbarometer 2016. Del 2*. AFI/Høgskolen i Oslo og Akershus.
- Orazi, D., Turrini, A. & Valotti, G. (2013). Public sector leadership: New perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*, 79(3), 486–504.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 125–141.
- Schramm-Nielsen, J., Lawrence, P. & Sivesind, K. H. (2004). *Management in Scandinavia – culture, context and change*. Edward Elgar.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and Organizations*. Sage.
- Sund, B. (2019). *Typisk norsk å være (selv)god: En liten bok om den norske lederstilen*. Cappelen Damm Akademisk.
- Sund, B. & Lines, R. (2014). Implisitte teorier om norsk ledelse. *Nordiske Organisasjonsstudier*, 16(3), 56–79.
- Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse* (4. utg.). Universitetsforlaget.
- Stokkeland, H., Høst, T. & Engelsrud, G. (2017). *Lederskap – 31 nøkler*. Universitetsforlaget.
- Thompson, G. (2019). Situasjonsbestemt ledelse. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utg., s. 169–196). Gyldendal.
- Trygstad, S. & Hagen, I. M. (2007). Ledere i den norske modellen. Hentet fra <https://www.faf.no/media/pub/20024.pdf>
- Yukl, G. (2013/2019). *Leadership in organizations, Global Edition* (8. & 9. utg.). Pearson Education Limited.
- Zakariassen, K. (2023). *Ledelse i Norge: Transformasjon og samarbeid: En litteraturstudie om påstander om norsk ledelse og hvordan transformasjonsledelse samsvare med disse* [Masteroppgave]. Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo. <https://www.duo.uio.no/handle/10852/104412>