

Karp, T. (2025). Ledelse som en virkelighetsnær praksis integrert i hverdagslige gjøremål. I H. M. Pettersen, T. Moldenæs & H. Torsteinsen (Red.), *Nyere ledelsesteori – i en norsk kontekst* (s. 263–280). Fagbokforlaget. DOI: <https://doi.org/10.55669/oa430512>

Kapittel 12

Ledelse som en virkelighetsnær praksis integrert i hverdagslige gjøremål

Tom Karp

Sammendrag: Idealene som fremmes i tradisjonell ledelseslitteratur samsvarer ofte dårlig med den virkeligheten som ledere og medarbeidere opplever. I stedet bør ledelse forstås og utøves som en virkelighetsnær praksis. Det innebærer å flytte fokus til handlinger mellom mennesker i operative hverdager og til mønstrene av aktiviteter som utspiller seg. Ledere flest har krevende operative hverdager. Det som gjør at de leder, er at de mestrer dette arbeidet, håndterer aktiviteter på mikronivå, balanserer makt og følgerskap og evner å samskape ledelse. Ledelse manifesterer seg derfor sjelden gjennom store, transformative handlinger, men som gjentakende mønstre av handlinger som over tid gjør en forskjell i organisasjoner. For forskere betyr et slikt perspektiv å flytte fokus til hva ledere faktisk gjør, hva som gjør at de leder, og å studere realistene i organisasjoner, ikke idealbilder. For ledere selv innebærer det at ledelse er en praksis de kan lære seg å gjøre bedre, og at de bør justere forventningene til hva de kan oppnå med ledelse.

Nøkkelord: *ledelse, praksis, samskape, virkelighetsnær, mestring.*

Abstract: The ideals often promoted in the traditional leadership literature often need to match better with the reality experienced by leaders and employees. Instead, it is argued herein that leadership should be understood as a practice. This involves shifting the focus to actions between people in operational daily life and the patterns of activities that unfold. Most leaders face demanding everyday operations. What constitutes leadership is that they master this work; they handle activities at a micro-level, balance power, and followership, and can create conditions for the co-creation of leadership. Leadership, therefore, rarely manifests itself through large transformative actions but rather as recurring patterns of actions that, over time, make a difference in organizations. For researchers, such a perspective means shifting focus to what leaders do and what really constitutes leadership, as well as studying organizational realities, not idealized images. For leaders themselves, it implies that leadership is a practice they can learn to improve, as well as adjust their expectations for what they can achieve with leadership

Keywords: *leadership, practice, co-create, reality-oriented, mastery.*

Innledning

I dette kapitlet diskuteres to spørsmål: *Hva gjør ledere i hverdagen, og hva i disse aktivitetene gjør at ledere leder andre mot felles målsettinger?* De vanlige svarene på spørsmålene i det store volumet av ledelseslitteratur er at ledere hjelper til med å skape mening, tilpasser, får folk til å forplikte seg, bygger tillit, skaper klima for godt samarbeid, styrker kollektiv identitet, organiserer aktiviteter, skaper klima for læring, får tak i ressurser, utvikler mennesker og fremmer rettferdighet og moral, ifølge Yukl (2013, min oversettelse). Det er en tøff jobbeskrivelse som legger lista høyt for hva ledere skal få til. Det er også relativt abstrakte begreper som kan være krevende å forholde seg til i praksis.

Beskrivelsene over matcher dårlig med den organisatoriske virkeligheten mange ledere og medarbeidere opplever, og de stemmer heller ikke overens med hverdagen de står i (Binney et al., 2012; Birkinshaw, 2013; Mintzberg, 2009; Tengblad, 2012). Likevel klamrer forskere, ledere og en hel «ledelsesindustri» seg til idealbeskrivelsene av ledelse, ofte fjernt fra organisatoriske realiteter (Haslam et al., 2024; Karp, 2024). Ledelsesmerkelappene over er flotte innpakninger og glansbilder av hva ledere burde gjøre, men det er en fare for at avstanden mellom idealer og virkelighet har blitt for stor. Denne avstanden hjelper ikke dem som skal utføre ledelse, da den gir dem få muligheter til å forstå sin virkelighet og endre på den.

Ledere defineres ofte som en prosess der ledere påvirker og rettleider andre til å nå felles målsettinger. De utøver en form for innflytelse og tar ansvar (Hemphill & Coons, 1957; House et al., 1999; Rauch & Behling, 1984; Yukl, 2013). Alvesson og Sveningsson (2003a, 2003b) peker imidlertid på et viktig paradoks: Vi kaller det gjerne ledelse når det er handlinger som utføres av ledere, selv om det dreier seg om vanlige, hverdagslige og trivielle handlinger som å snakke med folk, koordinere, informere, prioritere, behandle folk bra og ta vare på hverandre. Og når det ledere gjør ikke er en hverdagslig handling, gir vi det spenstige konseptuelle merkelapper som «strategi», «endringsledelse» eller «innovasjonsledelse» for å la relativt ordinære handlinger fremstå som ledelse.

I kapitlet vil jeg argumentere for at det ledere gjør, er å bruke mye tid og krefter på å håndtere utfordringer og oppgaver i hverdagen. Det er disse aktivitetene som er kimen til at ledere leder effektivt. Ledelse er integrert i en strøm av hverdagslige gjøremål. Ledere leder andre effektivt når de mestrer jobben

sin, er dyktige i sine daglige gjøremål og utfører det jeg kaller mikroledelse, små ting i hektiske organisatoriske hverdager som kan skape en forskjell. De evner å balansere maktbruk med følgerskap og skaper rammebetingelser for at ledelse også er en prosess som til tider samskapes.

Jeg støtter meg særlig på litteratur innen praksisdreiningen i ledelsesforskning (Gherardi, 2012; Mintzberg, 1973, 2009; Raelin, 2016; Tengblad, 2012; Klev & Vie, 2014) og egne forskningsarbeider (Karp et al., 2018; Filstad & Karp, 2020; Karp, 2021, 2022, 2023). Teorier om ledelse forstått som praksis er en nyere retning innen ledelsesforskning.

Ambisjonen med kapitlet er å bidra til en utvidet og mer virkelighetsnær forståelse av ledelse. Jeg retter oppmerksomheten mot ledelsesaktiviteter, prosesser mellom mennesker og mot medarbeidere. Således er målet å påvirke forståelsen av et fenomen som jeg, og flere med meg, vil hevde er blåst opp, tatt ut av proporsjoner og som mange ledere og medarbeidere ikke alltid kjenner seg igjen i.

Det ledere gjør

Ledere flest bruker mye av sin tid og sine krefter på å håndtere en endeløs strøm av oppgaver, aktiviteter og hendelser. De fleste ledere strever med å «overleve» i en utydelig rolle og prøver å få jobben gjort – aktiviteter de utfører for å forvalte lederansvaret. At ledere har krevende hverdager, er ikke et revolusjonerende argument, og mange studier har bekreftet dette (se for eksempel Burns, 1957; Carlson, 1951; Dalton, 1959; Mintzberg, 1973, 2009; Sayles, 1964; Stewart, 1967; Tengblad, 2012; Watson, 1994/2001; Wirdenius, 1958).

Flere forskere har også kategorisert det ledere gjør, enten i roller (Mintzberg, 1973), i klynger av aktiviteter (Tengblad, 2012) eller i ulike typer atferd (Yukl, 2013). Innen ledelsesforskning er ofte abstraksjonsnivået grovt, og det kan være vanskelig å komme frem til gode klassifikasjoner som er representative, relevante og forklarende. Jeg foreslår likevel følgende seks kategorier, forstått som mønstre av aktiviteter, som gir eksempler på hva ledere oftest gjør:

Tabell 12.1

Arbeid ledere flest bruker tid og krefter på

<p><u>Politisk ledelse:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Forstå «terrenget», skape seg handlingsrom, internpolitikk, allianser, delta i spillet• Vise seg frem, delta på de rette arenaene, si «de rette tingene»	<p><u>Strategisk ledelse:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Strategi analyse og planlegging• Taktiske grep og posisjonering• Håndtere endringer, endringsprosesser
<p><u>Hverdagsledelse:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Administrative oppgaver• Gjøre samme arbeidsoppgaver som medarbeidere• Løse problemer• Forvalte relasjoner, smøre det «sosiale systemet»• Løse dilemmaer, konflikter, uenigheter• Takle ressursknapphet, prioritere, ta beslutninger• Organisere, strukturere, følge opp, dele informasjon og kunnskap• Håndtere press, stress, forventninger, usikkerhet	<p><u>Utviklingsledelse:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Utvikle prosjekter, produkter, tjenester• Utvikle folk, relasjoner, eksterne forhold• Innovasjonsprosesser
<p><u>Mikroledelse:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Se folk, småsnakke, være oppmerksom, være tilstede, være hyggelig/sosial• Holde orden på administrative forhold, forstå tekniske aspekter, lover, regler, systemer	<p><u>Selvledelse:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Utvikle seg selv, forvalte egen læring og karriere• Lede seg selv: sette grenser, forvalte egen tid, mestre stress, takle motstand, være produktiv

Aktiviteter ledere gjør mye av i hverdagen

Aktiviteter ledere synes de burde fått gjort mer av

Ledere bruker tid på aktiviteter som organiserer; de løser oppgaver, forvalter relasjoner og administrerer – det jeg betegner som «hverdagsledelse». De bruker også tid på internpolitikk, utvikling og strategiske oppgaver, samt på å passe på seg selv og drive former for selvledelse. I tillegg gjennomfører de aktiviteter på et mikronivå, noe jeg vil diskutere senere. Mesteparten av ledelsesarbeidet foregår på et operativt nivå, selvfølgelig avhengig av plass i hierarkiet, mens noe arbeid er mer taktisk, og til dels strategisk, i form og innhold (Karp, 2019).

Mye av arbeidet er reaktivt: Ledere bruker mye tid og krefter på å respondere på hendelser og henvendelser fra andre, men det finnes også

aktiviteter som lederne selv initierer. Det er imidlertid mye som tyder på at ledere ikke initierer like mye som mange teorier tilsier (Mintzberg, 2009).

Mange ledere bruker dessuten tid på aktiviteter som verken de selv, medarbeiderne eller organisasjonen som helhet nødvendigvis oppfatter som å gjøre en stor forskjell. Det er dette jeg i Tabell 12.1 betegner som «hverdagsledelse» og politisk ledelse. Dette er arbeid som ofte oppfattes som «kjedelig» og «trivielt» av lederne selv (Alvesson & Sveningsson, 2003b), men som må gjøres for å forvalte lederansvaret og for å skape seg handlingsrom som leder (Espedal, 2009). Dette arbeidet fungerer gjerne som hygienefaktorer.

Ledere bruker generelt mindre tid på utviklings- og strategisk ledelse (Karp, 2019). Dette er imidlertid arbeid som ledere selv ofte vurderer til å ha større effekt for organisasjonen som helhet. Grunnen til dette kan være at slikt arbeid speiler gjengse oppfatninger av hva ledelse bør handle om, men det kan også være at dette arbeidet faktisk har større effekt.

Ledere er integrert i hverdagslige gjøremål

Ledere som leder effektivt, er dyktige til å få hverdagen til å gå rundt. De får jobben gjort slik at medarbeiderne i sin tur kan utføre sine arbeidsoppgaver. Disse lederne er effektive og mestrer ledelsesarbeidet. Selv med knappe ressurser evner de å levere resultater. De må navigere målkonflikter, dilemmaer og usikkerhet. De håndterer også internpolitikk og maktkamper, leder både oppover og sideveis i organisasjonen, og skaper handlingsrom for seg selv.

Med mestring mener jeg ikke toppprestasjoner på ekspertnivå. Mestring for ledere flest handler om å være dyktige på det de gjør, få hverdagen til å gå rundt, forvalte ansvar og påvirke så godt de kan, slik at sannsynligheten øker for at organisasjonen når sine mål. Det er ikke viet mye plass i ledelseslitteraturen til hva som skaper mestring hos ledere, men to forhold peker seg ut:

For det første har mestring med mengdetrening å gjøre (Howe, 1999; Raaheim, 1974). Å utføre ledelsesoppgaver og løse ledelsesutfordringer er en praksis som utvikles over tid. I hverdagsspråk vil det si at ledere utvikler en måte å løse sine oppgaver på (Eikeland, 2022; Karp, 2019). Ledelse blir dermed et resultat av samtalene og diskusjonene mellom mennesker, av mønstre som

oppstår i grupper av mennesker som samhandler, og av handlinger i hverdagen – ikke bare enkeltpersoners innsats eller bevisste påvirkning (Karp, 2023). Dette representerer en bevegelse fra en funksjonell til en prosessorientert forståelse av ledelse. Handling og samhandling fra, og mellom, ledere og medarbeidere er innlemmet i strukturer og kontekst. Ofte er ledelseshandlinger lite synlige der og da (Karp, 2013), men over tid kan de aggregeres til å oppnå mål, skape mening, samhold og tillit, og dermed levere resultater i organisasjoner (Karp, 2023).

Den andre faktoren som påvirker om ledere mestrer ledelse, er evnen og viljen til å lære å utføre ledelsesoppgavene effektivt, riktig og hensiktsmessig. Selv om læring har fått noe oppmerksomhet i ledelsesforskning, har det ikke vært like sentralt som andre lederegenskaper. Forskning har særlig fremhevet evnen til å lære av erfaringer, samt å tilpasse seg endringer (Argyris, 1991; Dechant, 1990; Marshall-Mies et al., 2000). Med læringsevne menes ikke bare intellektuelle evner, men også evnen til å analysere og forbedre egne læringsprosesser, i tillegg til selvinnsikt – det som refereres til som meningsfull læring (Ausubel, 1968). Dette er læring hvor ny kunnskap bygger på det lederne allerede vet, noe som styrker deres kognitive strukturer. Kombinasjonen av å videreutvikle tidligere kunnskap og ferdigheter, systematisk øve på detaljer og være åpen for ny kunnskap ser ut til å påvirke lederes mestring positivt (Karp, 2023).

Et mulig motargument til dette er at ledere primært administrerer og styrer, og at de ikke egentlig leder. Enkelte hevder at ledelse bør være noe større og mer meningsfullt. Kanskje det, men dette er ikke et solid argument, ettersom arbeid og oppgaver som beskrevet over utgjør brorparten av lederes tid og innsats. Vi bør derfor heller lete etter ledelseselementer i det ledere faktisk gjør, og forstå ledelse som et fenomen integrert i administrative, styringsrelaterte og ledelsesorienterte aktiviteter (Larsson & Lundholm, 2010).

Ledelse tar sjelden form som grandiose enkelthandlinger som skaper transformasjon eller løfter enkeltmennesker. I stedet består ledelse av mønstre av aktiviteter i hverdagen, som – hvis de utøves godt og effektivt – over tid skaper en forskjell. Det handler om de grepene som gjøres i en hverdag for å forvalte ansvar, skape fremdrift og legge til rette for utvikling. «We need to recognize that some of the best leadership is management practiced well», hevder nestoren Mintzberg (2015).

Ledelsesarbeidet er ofte ikke noe som utføres av et enkeltindivid – en leder – men heller noe som løses gjennom samhandling og interaksjon mellom mennesker. Derfor bør enkeltpersonforklaringer på ledelse suppleres med

prosessuelle perspektiver. Ledelse er ikke bare noe en leder gjør alene, men også noe som skapes mellom mennesker.

Ledelse er en prosess som også samskapes

De fleste medarbeidere gjør som de blir bedt om av ledere fordi de har en jobb og får lønn for å forholde seg til lederen. Ledelse er preget av asymmetri, da det er en ubalanse i relasjonen mellom lederen og dem som ledes – fordi ledere har mer makt. Å finne sosialt akseptable måter å utøve makt på, samtidig som man er tydelig og konsekvent som leder, synes å være en utfordring i vår kultur (Fast et al., 2009; Hofstede, 1980; Lai, 2014; Lammers et al., 2008). Balansen mellom å utøve makt, forvalte det ansvaret som ligger i lederrollen og samtidig bevare tillit, er krevende, men nødvendig for å lede med legitimitet (Sørhaug, 1996). Ledere som leder effektivt, evner likevel å gi ansatte autonomi og unngå detaljstyring.

Platon (1946) skiller mellom tyranners ledelse og dem som leder gjennom frivillig følgerskap. Bare de som utøver den sistnevnte formen for ledelse, er sanne ledere, hevder han. Følgerskap har fått mindre oppmerksomhet i ledelseslitteraturen, men er et felt i vekst. Innen evolusjonspsykologi hevdes det at lederskap og følgerskap har utviklet seg symbiotisk, der det ene ikke kan eksistere uten det andre (van Vugt, 2012).

Innen ledelsesfaget er det ikke uvanlig å betrakte medarbeidere som passive instrumenter i lederens hule hånd, uten egne viljer, tanker, meninger, agendaer og mål. Ifølge denne tradisjonelle oppfatningen er det lederen som vet best og leder, mens medarbeiderne responderer og følger. Den gjengse oppfatningen ser ut til å være at ledere skaper følgere. Denne oppfatningen stemmer imidlertid ikke.

De fleste medarbeidere, med noen unntak, er fullt kapable til å gjøre seg opp egne meninger, forstå hva som må gjøres og er både motiverte og i stand til å styre seg selv. Mange medarbeidere bidrar til å skape de rammebetingelsene som gjør ledelse mulig, og de har ofte klare forventninger og ønsker for hva slags lederskap de vil ha. I tillegg tar de av og til på seg ledelsesoppgaver og deltar aktivt i ledelsesprosesser.

Det kan derfor argumenteres for at ledelsesaktiviteter også samskapes – at medarbeidere og andre interessenter bidrar, enten direkte eller indirekte, til at det ledes (Alvesson et al., 2017; Carsten & Uhl-Bien, 2012; Karp, 2020; Shamir, 2007).

Ledelse manifesterer seg dessuten på mikronivåer

Det skrives og snakkes ofte om de store grepene i ledelse, men lite oppmerksomhet har blitt viet til aktiviteter på et mikronivå – aktiviteter som faktisk kan gjøre en positiv forskjell på en arbeidsplass. Dette er aktiviteter som jeg i Tabell 12.1 har kalt mikroledelse. Her siktes det ikke til detaljstyring eller utstrakt kontrollvirksomhet; begrepet er gitt et positivt fortegn.

Eksempler på mikroledelse er mellommenneskelige forhold som å holde ord, møte til tiden, være forberedt i møter, si noe fint til andre, småsnakke med folk, se andre, spørre pent, si takk, gi noe tilbake, strekke seg litt ekstra, være oppmerksom, være til stede, være tydelig eller uoppfordret dele informasjon. Det kan også handle om administrative oppgaver som å holde orden på mannskapslister, rotasjonsplaner, skiftplaner, lister eller gjøremål. Eller det kan innebære å beherske tekniske aspekter ved jobben som er viktige for andre, som å kjenne visse prosedyrer og regler, bruke et dataprogram eller forstå et system.

Det finnes flere forklaringer på hvorfor ledelse også opptrer på et mikronivå. For det første bidrar mikroledelse til å skape orden i organisasjoner (Gherardi, 2012). En velfungerende organisasjon er et system av vedtatt orden (Ahrne & Brunsson, 2011). Denne vedtatte ordenen er alltid et pågående prosjekt uten en definert slutt-tilstand, men oppstår som et resultat av at roller og ansvar avklares, arbeidet struktureres og organiseres, makt og myndighet fordeles, regler og prosedyrer forstås av de fleste, folk følges opp, og mekanismer for belønning og sanksjoner institusjonaliseres. Mikroledelsesaktiviteter bidrar til å opprettholde og utvikle denne ordenen.

For det andre kan mikroledelsesaktiviteter skyldes et behov for mening. Med mening i denne sammenheng menes ikke instrumentelle tilnærminger som tar utgangspunkt i at ledere skaper mening gjennom former for normativ kontroll (Ashforth & Vaidyanath, 2002; Casey, 1999; Willmott, 1993), men heller at mennesker har et iboende behov for å finne mening – uten at dette

presses på av en leder. Videre kan mennesker forstås som mening i seg selv (Aktouf, 1992). Mikroledelsesaktiviteter bidrar til at ledere og medarbeidere fremstår som meningsskapende subjekter som søker forståelse og hensikt for å kunne løse sine oppgaver effektivt.

En litt høyere himmel over hverdagslige aktiviteter

Ledelse og følgerskap har gode vilkår når ledere og medarbeidere opplever at jobben de gjør, er en del av noe større (Pyszczynski et al., 2005). Mennesker lar seg lede av dem som matcher deres forventninger om en bedre fremtid (Vroom, 1964). Dette kommer klart til uttrykk gjennom mange organisasjoners bruk av fremtidsbilder, visjoner, formål og mål, men også når ledere på en troverdig måte formidler håp, mening og en positiv fremtid – uten å ty til plattheter.

Følgerskap fremmes også når ledere rydder opp i vanskeligheter. Dette kan dreie seg om å håndtere eksterne trusler (Baumeister et al., 1989; Hamblin, 1958) eller om å løse interne konflikter og skape klarhet i situasjoner med usikkerhet, der medarbeidere har behov for lederskap (Sherif, 1966). Medarbeidere trenger lederskap særlig når situasjoner oppleves som vanskelige (Karp, 2013). Behovet for ledelse øker ved usikkerhet eller andre forhold som skaper utrygghet. Ledere som klarer å skape fremdrift i fastlåste situasjoner, oppnår ofte legitimitet til å lede. Det samme gjelder for ledere som fungerer som rollemodeller, eller som på andre måter demonstrerer akseptert atferd, viktige kompetanser eller gjeldende verdier og normer i organisasjonen.

Følgerskap kan også være en funksjon av at ledere innehar prototypiske egenskaper som medarbeidere forventer av en leder, enten i spesifikke situasjoner eller over tid (Lord et al., 1984; Lord, 2005; Lord & Maher, 1991). Slike prototypiske egenskaper og ferdigheter hos ledere som går igjen på tvers av situasjoner og grupper, er ofte universelle. Eksempler på dette er integritet, visdom, mot, rettferdighet og optimisme (Peterson & Seligman, 2004). I tillegg finnes det mer lederspesifikke egenskaper og ferdigheter som ofte verdsettes, som initiativ, besluttsomhet, energi, selvtillit, vilje til å ta ansvar, kreativitet, språklige ferdigheter, risikovilje, overbevisningsevne, sosial dyktighet og administrative evner (Ames & Flynn, 2007; Bass, 1990; House & Aditya, 1997; Stogdill, 1974).

Ledere leder imidlertid ikke alltid effektivt

Det utøves imidlertid ikke alltid effektiv ledelse (Hogan, 2006; Hogan & Kaiser, 2005; Telfer, 2013; Ennova, 2013). Studier viser at enkelte arbeidstakere opplever helseskadelige ledere og blir mobbet av sjefen. Noen ledere misbruker også makt og fremstår som destruktive, narsissistiske og umoralske (Einarsen et al., 2007). Dårlige arbeidsmiljø som følge av ineffektiv ledelse koster det norske samfunnet 75 milliarder kroner i året (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2018).

Bildet er sammensatt, og trendene er ikke entydige, men mange medarbeidere opplever at deres leder er så dårlig at han eller hun ikke burde hatt en lederrolle. Videre viser undersøkelser at ledere ofte bruker lite av sin tid på ledelsesrelaterte oppgaver (Ennova, 2015). Det er også mye som tyder på at dårlig ledelse, inkludert mobbing, er den største kilden til mistrivsel hos ansatte. Dette fører ofte til høyere sykefravær og til at ansatte slutter (Einarsen et al., 2006). Selv om slike undersøkelser har feilkilder og ikke nødvendigvis gir en fullgod beskrivelse av det som foregår på arbeidsplasser, må resultatene tas på alvor. Samtidig lever vi i en tid med høye forventninger – både til ledere, arbeidsplassen og oss selv – noe som også kan være en del av forklaringen.

Ledere som leder effektivt, unngår som et minimum å plage, trakassere eller mobbe ansatte, eller på andre måter misbruke makt. Men mange ledere er nødvendigvis ikke de strategiske, effektive, handlende, relasjonelle, kommunikative og beslutningssterke lederne mange ønsker seg. Det er også mange ledere som ikke ser medarbeiderne godt nok, ikke evner å ta avgjørelser, er utydelige, lar ting skure og gå, detaljstyrer, ikke tar tak i konflikter eller regelbrudd, ikke håndterer vanskelige situasjoner eller kommuniserer godt nok. I tillegg finnes det ledere som dominerer og tyr til hersketeknikker.

Dette skyldes at ledelse er vanskelig, og at det finnes flere barrierer for effektiv ledelse: omgivelsesrelaterte, organisatoriske og personlige barrierer. Ledere flest jobber innenfor rammebetingelser som er krevende. De må navigere i utydelige roller og hektiske hverdager, preget av krysspress, ressursmangel, målkonflikter, stress og friksjon. Ledere på førstelinje-, mellom- eller toppnivå i både næringslivet og offentlig sektor opplever ofte et høyt resultatpress, lange og hektiske arbeidsdager, høyt tempo, usikkerhet, endringspress, omstillingskrav og følelseladete situasjoner de må håndtere. De må også rydde opp i problemer og vanskeligheter som oppstår.

Ressursknapphet og stramme budsjetter er ofte en del av lederens hverdag. I tillegg må ledere forholde seg til mange ulike interessenter og balansere mål- og verdikonflikter. De må navigere mellom stabilitet og endring, mellom kortsiktig og langsiktig fokus, og mellom organisasjonsbygging og strategiske nysatsinger.

Noe av det viktigste ledere gjør, er derfor å arbeide for å minimere organisatoriske og personlige barrierer som hindrer effektivt lederskap. Dette kan skape bedre vilkår for å lykkes i en krevende lederrolle.

Den overdrevne troen på enkeltindividet

Ledelseslitteraturen handler som regel om hva enkeltpersoner kan få til, og hvor mye de kan skape i og med organisasjoner, forutsatt at de har de rette egenskapene, kompetansen eller ferdighetene. Dette perspektivet forutsetter at ledere er autonome aktører som kan ta rasjonelle valg og har et betydelig handlingsrom. Bourdieu (1987) hevder imidlertid at individers muligheter til å påvirke sin skjebne er et resultat av deres valgmuligheter i skjæringspunktet mellom strukturer og aktører. Som aktør bidrar en til å skape strukturene, samtidig som strukturene gir muligheter, men også legger begrensninger på individers handlingsrom.

Ulike retninger innen sosiologi har vært opptatt av individets reelle muligheter til å påvirke, versus mangelen på valgfrihet som følge av de rådende strukturene i samfunnet. Denne spenningen mellom individets frihet og omgivelsesbestemt determinisme finnes også igjen i fag som biologi, filosofi og statsvitenskap.

Innen ledelsesfaget har teoretikere i mindre grad problematisert strukturperspektiver og de begrensningene som disse legger på lederes mulighet til å påvirke. En ofte ikke uttalt premiss i ledelsesforskning er at det er lederen som skaper bevegelse. Dette tankegodset har hatt særlig gjennomslagskraft i USA, men det står også generelt sterkt når ledelse diskuteres, selv om det ikke finnes tilstrekkelig bevis for at dette er tilfelle.

Denne antagelsen skyldes flere forhold, blant annet forskningsmetodiske svakheter. Forskere har primært forsket på en populasjon – noe som er enklere

målbart og mer håndfast – og antatt at ledere i posisjon faktisk leder. I mindre grad har man forsket på ledelsesprosesser, samspill, relasjoner, medarbeideres rolle, og kontekstuelle og strukturelle rammebetingelser. Mye ledelsesforskning er dessuten kvantitativ, der et begrenset antall variabler undersøkes. Jakten på årsaksforklaringer har ført til reduksjonisme og til antatte kausale sammenhenger som ofte ikke har tilstrekkelig empirisk støtte. Mye av ledelsesforskningen er også basert på andre samfunnsforhold, menneskesyn, verdier og strukturer enn de som finnes i Norge.

Troen på enkeltpersoners evne til å skape bevegelse i organisasjoner har også psykologiske forklaringer. Mennesker har ofte behov for å tro på noe større enn seg selv, og på at noen kan hjelpe dem, skape orden i tilværelsen og ta ansvar for å lede dem til det «forjettede land». Å ha tro på noe(n) har en verdi i seg selv, men innenfor visse grenser. Likevel er troen på individet som kan utgjøre en forskjell, og håpet mange investerer i slike ledelsesfortellinger, solid rotfestet i vår tids psykologiske og kulturelle rammer.

Konklusjon

Langt de fleste ledere bruker mye av sin tid og krefter på å håndtere en endeløs strøm av oppgaver, aktiviteter og hendelser. Integrert i disse oppgavene finner vi ledeshandlinger – aktiviteter som ikke bare utføres, men som også påvirker organisasjonen på ulike måter. Disse handlingene kan betegnes som ledelse. Ledelse manifesterer seg når ledere mestrer hverdagens utfordringer og sine jobber: de er dyktige i det de gjør og har over tid utviklet sin egen praksis for hvordan de leder. I tillegg utøves ledelse på et mikronivå, der selv trivielle aktiviteter og handlinger kan gjøre en forskjell. Evnen til å balansere maktbruk med følgerskap, noe som også legger til rette for samskaping av ledelse, ser ut til å forklare hvorfor noen ledere leverer resultater i organisasjoner.

Det teoretiske bidraget i dette kapitlet er å løfte frem praksisdreiningen som har preget ledelsesforskningen de senere årene. Dette innebærer å rette forskeres oppmerksomhet mot hva ledere faktisk gjør, og hva som gjør at de leder. Kapitlet er samtidig et innlegg i debatten om hvilke forskningsmetoder

som egner seg best til å studere fenomenet ledelse. Det foreslås en dreining fra å forske på en populasjon (ledere) til å forske på et fenomen (ledelse), med bruk av forskningsmetoder som etnografi, diskursanalyser, aksjonsforskning og multi-metode-tilnærminger. Disse metodene kan være tid- og ressurskrevende, og de favoriseres ikke alltid av anerkjente tidsskrifter. Som et resultat blir de ofte nedprioritert av forskere som jakter på publikasjonspoeng.

Fenomenet ledelse fremstår i mange tilfeller som oppblåst og tatt ut av proporsjoner, og mange ledere og medarbeidere kjenner seg ikke igjen i de elegante oppskriftene og modellene som presenteres. Ikke sjelden uttrykker informanter at slike ledelseskonsepter og teorier er noe de lærer på lederutviklingskurs og handelshøyskoler, men som de sliter med å anvende i praksis. Hverdagen i organisasjoner er ofte preget av kompleksitet, utfordringer og rammebetingelser som modellene ikke fanger opp.

Utøvende ledere bør forstå at ledelse er en praksis. Denne praksisen består av mønstre av handlinger som ledere utøver, og som de fleste kan lære seg å utføre bedre. Samtidig er det en praksis som ikke passer for alle. Det er også nødvendig å redusere avstanden mellom teori og praksis, og å justere forventningene til hva ledere kan oppnå – og på hvor kort tid.

En slik justering er avgjørende for å redusere presset som ledere opplever. Overdrevne lederidealer kan føre til skyldfølelse, skam og dårlig selvbilde når ledere ikke klarer å leve opp til disse forventningene. Å senke idealene og rette oppmerksomheten mot det ledere faktisk gjør, kan bidra til en mer realistisk forståelse av ledelse – til fordel for både ledere og deres organisasjoner.

Referanser

- Ahrne, G. & Brunsson, N. (2011). Organization outside organizations: The significance of partial organization. *Organization*, 18(1), 83–104.
- Aktouf, O. (1992). Management and theories of organizations in the 1990s: Toward a critical radical humanism? *Academy of Management Review*, 17(3), 407–431.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003a). The great disappearing act: Difficulties in doing «leadership». *The Leadership Quarterly*, 14(3), 359–381.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003b). Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane. *Human Relations*, 56(12), 1435–1459.
- Alvesson, M., Blom, M. & Sveningsson, S. (2017). *Reflexive leadership: Organising in an imperfect world*. Sage.
- Ames, D. R. & Flynn, F. J. (2007). What breaks a leader? A curvilinear relation between assertiveness and leadership. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(2), 307–324.
- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69(3), 99–109.
- Ashforth, B. E. & Vaidyanath, D. (2002). Work organizations as secular religions. *Journal of Management Inquiry*, 11(4), 359–370.
- Ausubel, D. (1968). *Educational psychology: A cognitive view*. Holt, Rinehart & Winston.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications* (3. utg.). Free Press.
- Baumeister, R. F., Chesner, S. P., Senders, P. S. & Tice, D. M. (1989). Who's in charge here? Group leaders do lend help in emergencies. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14(1), 17–22.
- Binney, G., Williams, C. & Wilke, G. (2012). *Living leadership: A practical guide for ordinary heroes*. Pearson.
- Birkinshaw, J. (2013). *Becoming a better boss: Why good management is so difficult*. John Wiley & Sons.
- Bourdieu, P. (1987). What makes a social class? On the theoretical and practical existence of groups. *Berkeley Journal of Sociology*, 32, 1–18.
- Burns, T. (1957). Management in action. *Operational Research Quarterly*, 8(2), 45–60.
- Carlson, S. (1951). *Executive behaviour*. Strömbergs.
- Carsten, M. K. & Uhl-Bien, M. (2012). Follower beliefs in the co-production of leadership: Examining upward communication and the moderating role of context. *Zeitschrift für Psychologie*, 220(4), 210–220.
- Casey, C. (1999). Come and join our family: Discipline and integration in corporate organizational culture. *Human Relations*, 52(2), 155–178.
- Dalton, M. (1959). *Men who manage: Fusions of feeling and theory in administration*. John Wiley.
- Dechant, K. (1990). Knowing how to learn: The neglected management ability. *Journal of Management Development*, 9(4), 40–49.
- Einarsen, S., Skogstad, A., Aasland, M. S. & Løseth, A. M. B. (2006). Destruktivt lederskap: Årsaker og konsekvenser. I A. Skogstad & S. Einarsen (Red.), *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel*. Fagbokforlaget.
- Einarsen, S., Tangedal, M., Skogstad, A., Matthiesen, S. B., Aasland, M. S., Bjørkelo, B., Glasø, L. & Hauge, L. J. (2007). *Et brutalt arbeidsmiljø? En undersøkelse av mobbing, konflikter og destruktiv ledelse i norsk arbeidsliv*. Bergen Bullying Research Group, Universitetet i Bergen.

- Ennova. (2013). *European employee index 2013: Norge 2013* (14. årgang).
- Ennova. (2015). *Global employee and leadership index 2015: Norge 2015* (16. årgang).
- Espedal, B. (2009). Maneuvering space for leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 16(2), 197–212.
- Fast, N. J., Gruenfeld, D. H., Sivanathan, N. & Galinsky, A. D. (2009). Illusory control: A generative force behind power's far-reaching effects. *Psychological Science*, 20(4), 502–508.
- Filstad, C. & Karp, T. (2020). Police leadership as practice. *Policing & Society*. <https://doi.org/10.1080/10439463.2020.1777996>
- Gherardi, S. (2012). *How to conduct a practice-based study: Problems and methods*. Edward Elgar.
- Goethals, G. R. & Hoyt, C. L. (2011). What makes leadership necessary, possible and effective: The psychological dimensions. I M. Harvey & R. E. Riggio (Red.), *Leadership studies: The dialogue of disciplines*. Edward Elgar.
- Green, S. G. & Mitchell, T. R. (1979). Attributional processes of leaders in leader-member exchanges. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23(3), 429–458.
- Griffin, D. (2002). *The emergence of leadership: Linking self-organization and ethics*. Routledge.
- Hamblin, R. L. (1958). Leadership and crises. *Sociometry*, 21(4), 322–335.
- Haslam, S. A., Alvesson, M. & Reicher, S. D. (2024). Zombie leadership: Dead ideas still walk among us. *The Leadership Quarterly*, 35(3). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101770>
- Hemphill, J. K. & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior descriptions questionnaire. I R. M. Stogdill & A. E. Coons (Red.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.
- Hogan, R. (2006). *Personality and the fate of organizations*. Erlbaum.
- Hogan, R. & Kaiser, R. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180.
- House, R. J. & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409–473.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M. & Dickson, M. (1997). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. I W. H. Mobley, M. J. Gessner & V. Arnold (Red.), *Advances in global leadership* (s. 131–233). JAI Press.
- Howe, M. J. A. (1999). *A teacher's guide to the psychology of learning* (2. utg.). Blackwell Publishers.
- Karp, T. (2013). Studying subtle acts of leadership. *Leadership*, 9(1), 3–22.
- Karp, T., Filstad, C. & Glomseth, R. (2018). 27 days of managerial work in the police service. *Police Practice and Research*, 20(5), 427–443.
- Karp, T. (2019). *Lede godt nok: Hva ledere gjør i praksis*. Cappelen Damm Akademisk.
- Karp, T. (2021). The coproduction of leadership – A processual perspective. I A. Overgaard Thomassen & J. B. Jensen (Red.), *Processual perspectives on the co-production turn in public sector organizations* (s. [n.s.]). IGI Global.
- Karp, T. (2022). Leadership is a practice shaped by everyday actions in messy organisational realities. I J. Crawford (Red.), *Leadership – Advancing great leadership practices and good leaders* (s. 39–68). IntechOpen.

- Karp, T. (2023). Ledelse forstått, og utøvd, som en praksis. I O. J. Andersen & J. B. Otterlei (Red.), *Kunnskapsforvaltning: Bidrag til studier av profesjonell yrkespraksis* (s. 179–194). Fagbokforlaget.
- Karp, T. (2024). *Lederisme*. Cappelen Damm Akademisk.
- Klev, R. & Vie, O. E. (2014). *Et praksisperspektiv på ledelse*. Cappelen Damm Akademisk.
- Lai, L. (2014). *Makt og påvirkningskraft: Hvordan få gjennomslag på jobben*. Cappelen Damm Akademisk.
- Lammers, J., Galinsky, A. D., Gordijn, E. H. & Otte, S. (2008). Illegitimacy moderates the effects of power on approach. *Psychological Science*, 19(6), 558–564.
- Larsson, M. & Lundholm, S. E. (2010). Leadership as work-embedded influence: A micro-discursive analysis of an everyday interaction in a bank. *Leadership*, 6(2), 159–184.
- Lord, R. G. (2005). Preface: Implicit leadership theory. I B. Schyns & J. R. Meindl (Red.), *Implicit leadership theories: Essays and explorations*. Information Age Publishing.
- Lord, R. G. & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Unwin Hyman.
- Lord, R. G., Foti, R. J. & De Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(3), 343–378.
- Marshall-Mies, J. C., Fleishman, E. A., Martin, J. A., Zaccaro, S. J., Baughman, W. A. & McGee, M. L. (2000). Development and evaluation of cognitive and metacognitive measures for predicting leadership potential. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 135–153.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper and Row.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Pearson.
- Mintzberg, H. (2015, 19. februar). Managing to lead. <https://mintzberg.org/blog/to-lead>
- Peterson, C. & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press.
- Platon. (1946). *Staten* (Overs. H. Mørland). Dreyer.
- Pyszczynski, T. J., Greenberg, J. & Solomon, S. (2005). The machine in the ghost: A dual process model of defense against conscious and unconscious death-related thought. I J. P. Forgas, K. D. Willimas & S. M. Laham (Red.), *Social motivation: Conscious and unconscious processes*. Cambridge University Press.
- Raelin, J. A. (2016). Introduction to leadership-as-practice. I J. A. Raelin (Red.), *Leadership-as-practice: Theory and application* (s. 1–17). Routledge.
- Rauch, C. F. & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternative approach to the study of leadership. I J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim & R. Stewart (Red.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership* (s. 45–62). Pergamon Press.
- Raaheim, K. (1974). *Problem solving and intelligence*. Universitetsforlaget.
- Sayles, L. R. (1964). *Managerial behavior: Administration in complex organisations*. McGraw-Hill.
- Shamir, B. (2007). From passive recipients to active co-producers: Followers' roles in the leadership process. I B. Shamir, R. Pillai, M. Bligh & M. Uhl-Bien (Red.), *Follower-centred perspectives on leadership*. Information Age Publishing.
- Sheriff, M. (1966). *In common predicament*. Houghton Mifflin.

- Statens arbeidsmiljøinstitutt. (2018). Å jobbe riktig med arbeidsmiljø kan bidra til å spare det norske samfunnet for 75 milliarder. <https://stami.no/a-jobbe-riktig-med-arbeidsmiljo-kan-bidra-til-a-spare-det-norske-samfunnet-for-75-milliarder/>
- Stewart, R. (1967). *Managers and their jobs*. MacMillan.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. Free Press.
- Sørhaug, T. (1996). *Om ledelse: Makt og tillit i moderne organisering*. Universitetsforlaget.
- Telfer, J. (2013). Bosses behaving badly. *Training Journal*, March 2013, 44–48.
- Tengblad, S. (Red.). (2012). *The work of managers: Towards a practice theory of management*. Oxford University Press.
- Van Vugt, M. (2012). The nature in leadership: Evolutionary, biological, and social neuroscience perspectives. I D. Day & J. Antonakis (Red.), *The nature of leadership* (2. utg.). Sage.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Watson, T. J. (1994/2001). *In search of management: Culture, chaos and control in managerial work*. Thompson Learning.
- Willmott, H. (1993). Strength is ignorance; slavery is freedom: Managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies*, 40(4), 515–552.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8. utg.). Pearson.