

Torsteinsen, H. (2025). Avslutning: Har norsk ledelseskultur noe å si.
I H. M. Pettersen, T. Moldenæs & H. Torsteinsen (Red.), *Nyere ledelsesteori – i en norsk
kontekst* (s. 281–297). Fagbokforlaget. DOI: <https://doi.org/10.55669/oa430513>

Kapittel 13

Avslutning

*Har norsk ledelseskultur noe å si?*²³

Harald Torsteinsen

23 Takk til Haldor Byrkjeflot, Hallgeir Gammelsæter og Dag Olaf Torjesen for innsiktsfulle kommentarer.

Innledning

Denne boka har satt søkelyset på nyere ledelsesteorier og undersøkt om det er mulig å finne spor av disse i et lite utvalg nye norske organisasjonsstudier. Som forskere har vi også anvendt noen av de nyere teoriene for å analysere disse studiene. Datagrunnlaget er presentert i ni empiriske og tre konseptuelle kapitler. Når det gjelder funn, er det korte svaret at vi finner slike spor i noen av kapitlene, mens vi i andre ser at andre teorier er brukt. Et lengre og mer utdypende svar på spørsmålet om funn kommer i dette kapitlet. Et hovedspørsmål i denne sammenheng er: Har den norske konteksten, den norske ledelseskulturen, noe å si (Byrkjeflot, 2015; Sund, 2019)?

Utgangspunktet

I den opprinnelige invitasjonen til dette bokprosjektet presenterte vi et diagram for bidragsyterne der formålet var å plassere nyere ledelsesteorier i forhold til to akser eller dimensjoner. Den horisontale akse hadde ytterpunktene individorientert ledelse og kollektivt orientert ledelse, mens den vertikale var markert med ytterpunktene generisk ledelse og kontekstuell ledelse. Diagrammet var inspirert av bl.a. Ospina (2016) og Orazi et al. (2013), som hadde skrevet interessante artikler om nyere strømninger i ledelse i offentlig sektor, men kategoriene synes å være like relevante i private organisasjoner (f.eks. Dinh et al., 2014; Gardner et al., 2020; Meuser et al., 2016; Zhu et al., 2019). Selv om diagrammet innebærer en sterk forenkling av et stort og voksende, til dels fragmentert mangfold av ledelsesteorier, var det likevel et forsøk fra oss redaktører på å forenkle dette mangfoldet. I så måte representerte det et svar på noe som etterlyses i flere nyere oversiktsartikler innen ledelsesfeltet, nemlig behovet for integrasjon av ledelsesteorier og -perspektiver som teoretisk, metodisk og empirisk delvis overlapper hverandre (f.eks. Dinh et al., 2014; Gardner et al., 2020; Meuser et al., 2016; Zhu et al., 2019).

Samtidig er ledelse både som empirisk og teoretisk fenomen omfattende, omstridt og vanskelig å forske på, noe som bl.a. diskusjonen om «evidence-based management» viser (se f.eks. Learmonth & Harding, 2006). Som det framgår av kapitlene i denne boka, varierer det nok i hvilken grad forfatterne har anvendt diagrammet vårt i utforminga av tekstene sine, ikke minst fordi dimensjonene er ganske generelle og dermed vanskelige å anvende for å klassifisere konkrete empiriske bidrag. Likevel mener vi det har tjent sin funksjon som et tankekart som har bidratt til teoretisk bevisstgjøring og til å orientere seg i et relativt uoversiktlig faglig landskap. Ikke minst ser vi at de empiriske kapitlene framstår som hovedsakelig kontekstuell orienterte, ikke bare i den forstand at de er rammet inn av en generell norsk ledelseskultur, men også fordi de studerer ledelse i spesifikke organisatoriske og faglige settinger (Døving, 2016; Torjesen, 2007), på ulike organisatoriske nivåer og i ulike situasjoner. I tillegg analyserer nesten alle kapitlene ledelse ut fra et individorientert perspektiv: Ledere og ansatte er konkrete mennesker som opplever, fortolker, føler, reagerer, kommuniserer, forhandler og handler innen formelle og uformelle institusjonelle rammer. Disse rammene, eller konteksten som vi her gjerne snakker om, antas å legge føringer på alle sider ved menneskelig atferd. Sammenholdt med det nevnte diagrammet synes med andre ord de empiriske bidragene hovedsakelig å konsentrere seg om kontekstuell og individorientert ledelse.

I de nevnte oversiktsartiklene presenteres funn som i stor grad er sammenfallende med hensyn til hvilke ledelsesteorier som har vært og er mest framtrødende i internasjonal ledelsesforskning. Transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og karismatisk ledelse har ifølge Zhu et al. (2019) inntatt en dominerende posisjon, særlig fra 1990-tallet og fram til i dag. Andre teorier har etter hvert fått en viss utbredelse, f.eks. LMX (leader-member exchange), teamledelse og teorier om kognisjon og attribusjon blant ledere og ansatte (f.eks. Offermann & Coats, 2018). På 2000-tallet har særlig verdiorienterte teorier – bl.a. autentisk ledelse, etisk ledelse og tjenende ledelse – fått et betydelig oppsving, spesielt i løpet av de siste årene. Interessen for strategisk ledelse i betydningen ledelse *av* organisasjoner, i motsetning til ledelse *i* organisasjoner, har også vokst, noe som indikerer økt oppmerksomhet om toppledelse (Dinh et al., 2014; Meuser et al., 2016). Samtidig synes oppmerksomheten

om variasjon i ledelse mellom ulike organisasjonsnivåer og i ulike kontekster å øke (Dinh et al., 2014; Gardner et al., 2020).

Uansett framstår transformasjonsledelse helt klart som den mest utbredte enkeltteorien i alle oversiktsartiklene, en posisjon som bare er blitt sterkere over tid. Mange forskere anvender gjerne denne teorien som et overordnet perspektiv i sine artikler og supplerer den med beslektede teorier, noe som har bidratt til å styrke den posisjon transformasjonsledelse har ytterligere (f.eks. Meuser et al., 2016). En forklaring på at transformasjonsledelse har fått en så sterk utbredelse og posisjon er ikke bare knytta til dens moralske karakter, men også fordi den framstår som mer effektivitetsfremmende enn andre teorier (Bass, 1990; Bass & Avolio, 1994; Matthiesen et al., 2013; Sturm et al., 2011). Sund (2019) har et liknende resonnement knytta til den norske lederstilen:

Det er også verdt å understreke at grunnen til at norske ledere leder på akkurat denne måten [norsk lederstil] ikke bare er at de anerkjenner medarbeiderens kompetanse og verdi, men også at de ser at slik ledelse gir resultater – den har en effekt på bunnlinja. (Sund 2019, ss. 69–70)

Det er også funn som tyder på at en kombinasjon av transformasjonsledelse med elementet betinga belønning fra transaksjonsledelse kan fungere ekstra positivt når det gjelder å fremme effektivitet, særlig i forbindelse med mer tidsavgrensede oppgaver og prosjekter (bl.a. Orazi et al., 2013; Zhu et al., 2019).

Den norske konteksten

Det er først i løpet av de siste 25 årene at det har vokst fram en forskning basert på ideen og bevisstheten om at det kanskje finnes en egen norsk ledelseskultur som er forskjellig fra det man finner i andre land. I det praktiske arbeidslivet ble dette tydelig i møtet mellom amerikansk og norsk arbeidsledelse ved starten av oljealderen på 1970- og 1980-tallet. Allerede i 1955 så vi de første spenningene mellom amerikansk og norsk arbeidskultur da

konsulenten George Kenning kom til landet som del av Marshallhjelpen. Han introduserte en mer autoritær lederstil der en av hans viktigste læresetninger – «praxes», som han kalte dem – var følgende: «Faglig dyktighet er ingen lederkvalitet. En leder kan som leder lede hva som helst» (Kalleberg, 1991, s. 234; Kvålshaugen & Amdam, 2000). Denne ideen om at ledelse var en egen profesjon – såkalt profesjonell ledelse – kolliderte med norske tradisjoner, der faglig ledelse og verdiledelse/foreningsledelse hadde høy status (Byrkjeflot, 1997, 2015; Vie, 2012). Den kolliderte også med tanken om samarbeid mellom arbeidstakere og arbeidsgivere, som Einar Thorsrud hadde bidratt til og som ble realisert i det såkalte samarbeidsprosjektet mellom LO og NAF (Norsk Arbeidsgiverforening – forløperen til dagens NHO) på 1960-tallet (Thorsrud & Emery, 1969) og nedfelt i den norske Arbeidsmiljøloven av 1978 (https://snl.no/Einar_Thorsrud).

Noe av grunnlaget for dette prosjektet var allerede lagt gjennom Hovedavtalen av 1935 mellom LO og NAF, ofte omtalt som et tidsskille i norsk arbeidsliv²⁴. Samarbeidet gav opphav til en institusjonell innovasjon, den såkalte trepartsmodellen, der arbeidstakere, arbeidsgivere og staten sammen utvikla forpliktende rammer for en felles arbeidsmarkedspolitik. Disse erfaringene skapte etter hvert en økende interesse for forskning på denne såkalte norske modellen (Sund, 2019; Sund & Lines, 2014). Likevel er tilgangen på nyere empirisk forskning om norsk ledelse fortsatt relativt begrensa, selv om noen viktige bidrag finnes (Grenness, 2012; Schramm-Nielsen, 2004).

Mye av den eksisterende forskningen inngår i studier av den norske arbeidslivsmodellen. Her beskrives og forklares den norske lederstilen i lys av det institusjonaliserte samarbeidet mellom arbeidsgivere og arbeidstakere, inkludert sterke fagforeninger og lovbeskyttelse av arbeidstakerrettigheter (Agenda, 2018; Sund, 2019; Zakariassen, 2023). Den norske lederstilen beskrives gjerne som demokratisk og deltakende (Hagen & Trygstad, 2007; Trygstad & Hagen, 2007), innenfor rammen av organisasjoner som er flatere og mindre byråkratiske enn i andre land (Levin et al., 2012). Den framstår også som mer medarbeider- og relasjonsorientert.

Ifølge Sund (2019) kan de overordnede trekkene ved den norske lederstilen oppsummeres i Tabell 13.1.

24 https://www.arbark.no/Diverse/Hovedavtalen_av_1935/Hovedavtalen_av_1935.htm

Tabell 13.1

Den norske lederstilen

Komponenter i den norske lederstilen	Beskrivelse
1: liten avstand	<ul style="list-style-type: none"> • Fravær av hierarki, statusforskjeller og formalisme • Tette og personlige leder-medarbeiderrelasjoner • Utstrakt uformell omgang i løpet av arbeidsdagen
2: involvering	<ul style="list-style-type: none"> • Frihet • Forventning om bruk av egen vurderingsevne og kunnskap • Deltakelse i leders beslutningsprosesser • Lite definering av arbeidsoppgaver/jobb-beskrivelser
3: aksept for prøving og feiling	<ul style="list-style-type: none"> • Positiv forventning om feil • Eksperimentering og utprøving • Læring
4: omtanke	<ul style="list-style-type: none"> • Omtanke, medfølelse, vektlegging av trivsel • Bevissthet mht. viktighet av godt forhold til medarbeider • Interesse for privatliv
5: resultatorientering	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus på måloppnåelse, kvalitet og effektivitet

Kilde: Sund 2019, s. 68. Har erstatta hennes begrep paternalisme i pkt. 4 med omtanke.

Kjernen i den norske lederstilen er ifølge Sund (2019) at den er tilpassa den norske arbeidslivskulturen, der balansen mellom harde og myke komponenter er sentral. Den reflekterer og innebærer samtidig en relativ maktbalanse mellom partene. I hvilken grad denne lederstilen faktisk praktiseres, er til sjuende og sist et empirisk spørsmål. Forskning viser dessuten at norsk ledelseskultur inneholder variasjoner som kan endre seg over tid (f.eks. Byrkjeflot, 2015).

Nyere studier kan tyde på at den norske modellen er under press, ved at maktbalansen er i ferd med å forskyves noe i favør av arbeidsgivere og en profesjonell lederelite (Enehaug et al., 2019; Karp, 2024; Nordrik & Falkum, 2016). Det er imidlertid usikkert hvor mye dette påvirker praktiseringen av lederstilen i forskjellige norske organisasjoner. Arven fra George Kenning har vært lite synlig i Norge (Karp, 2024), men likevel synes noen av hans ledelsesideer å ha skapt en større bevissthet om ledelse blant ledere i store bedrifter, særlig med hensyn til strukturer og tradisjoner.

Norsk lederstil og transformasjonsledelse

Enkelte studier peker på at norsk ledelseskultur og norsk lederstil har klare berøringspunkter med transformasjonsledelse (f.eks. Sund, 2019; Zakariassen, 2023). Dette gjelder særlig innen områder som i litteraturen om transformasjonsledelse omtales som «intellektuell stimulering» og «individuell støtte». Intellektuell stimulering kan beskrives som en lederstil der lederen opptrer som en lærer som forsøker å oppmuntre sine medarbeidere til å tenke selv og være kreative. Individuell støtte innebærer at lederen ser og tar hensyn til den enkelte ansattes behov og forutsetninger. Utvikling av mellommenneskelige relasjoner, tillit og trygghet står sentralt her.

Det første området, intellektuell stimulering, likner på det vi finner under komponentene «involvering» og «aksept for prøving og feiling» i norsk lederstil (jf. Tabell 13.1). Videre har individuell støtte elementer som vi finner igjen i den norske lederstilens «omtanke» og «liten avstand» (jf. Tabell 13.1). Men til forskjell fra transformasjonsledelse slik vi kjenner den fra den internasjonale forskningslitteraturen, er norsk ledelseskultur institusjonelt forankra i lovverk og formelle samarbeidsordninger mellom partene i arbeidslivet (f.eks. Sund, 2019; Zakariassen, 2023). Forskjellen i institusjonell innramming gjør med andre ord at norske arbeidstakere har en egen kollektiv maktbase både på og utenfor arbeidsplassen, noe som gjør dem relativt sett mer uavhengige og mindre sårbare vis-à-vis sine ledere.

Dette forholdet kan forklare en annen forskjell mellom transformasjonsledelse og norsk ledelseskultur: Mens karismatisk ledelse står helt sentralt i teorien om transformasjonsledelse (jf. bl.a. punktet «idealisert innflytelse»), vektlegges dette relativt lite i norsk sammenheng. Dette kan fortolkes slik at ledelse på norsk er noe mindre individorientert og noe mer kollektivt orientert enn det som beskrives i faglitteraturen om transformasjonsledelse og det som praktiseres i land uten det sterkt organiserte arbeidslivet som vi kjenner fra Norge.

Likevel er det neppe grunnlag for å avskrive betydninga av den individuelle lederens personlighet og atferd helt i norsk arbeidsliv (f.eks. Karp, kap. 12), særlig ikke når vi ser på hvor mye dette vektlegges i den praktiske ledelsesdiskursen (se bl.a. *Dagens Næringslivs* ukentlige oppslag om ledelse over mange år). Det er også interessant å merke seg at den norske kulturen er både relativt individualistisk, men samtidig kollektivt orientert (Agenda, 2018; Sund, 2019).

Heller ikke kapitlene i denne boka gir oss grunnlag for å avskrive lederen som enkeltindivid, selv om betydningen av historiske og institusjonelle rammer er tydeligere og viktigere enn i mange andre land (Byrkjeflot, 2015). I så måte er det rimelig å anta at også en norsk leder kan spille en viktig rolle når det gjelder å inspirere til framtidstro og felles innsats («inspirerende motivasjon») og å framstå som en rollemodell for sine ansatte gjennom egen atferd («idealisert innflytelse»). Interessant nok viser oversiktsartiklene vi har omtalt at også den tradisjonelle trekkteorien internasjonalt har fått fornyet vind i seilene de senere år (Dinh et al., 2014; Gardner et al., 2020; Meuser et al., 2016). Ryktet om den individuelle lederens død er med andre ord betydelig overdrevet.

En kort oppsummering av funn

Et formål med denne boka har bl.a. vært å undersøke om nyere ledelsesteorier har satt empiriske spor i norsk virkelighet i den forstand at bidragsyterne har avdekket praktisk anvendelse av slike ideer i de organisasjonene de har studert, eller at de selv har brukt nyere teorier som analytisk innramming av sine kapitler. En mulig forklaring på at norske organisasjoner kan ha blitt påvirket, er at viktige deler av norsk arbeidsliv ikke lever isolert fra internasjonale ledelsestrender, blant annet fordi norsk næringsliv er sterkt eksportorientert og fordi flere norske bedrifter inngår i internasjonale konsern (Nordrik & Falkum, 2016). Ideer og idealer om ledelse kan gjennom slike forbindelser også ha smittet over på andre deler av norsk arbeidsliv, f.eks. offentlig sektor (Wedlin & Sahlin, 2017).

En innvending mot at det skjer ei slik utvikling kan være at offentlige organisasjoner ikke utsettes for direkte markedseksponering. Likevel samarbeider norske myndigheter tett med mange utenlandske aktører, f.eks. enkeltstater, OECD²⁵, NGO-er²⁶ og ikke minst EU²⁷, noe som åpner for utveksling

25 Særlig via PUMA, Public Management Committee, se f.eks. <https://ecpr.eu/Events/Event/PaperDetails/29629>

26 NGO: non-governmental organizations.

27 Se f.eks. https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/public-administration-and-governance_en

av mange impulser og ideer, også om ledelse og styring. Videre viser både praktisk erfaring og forskning (f.eks. Enehaug et al., 2019; Øgård, 2014) at innflytelsen fra New Public Management, i form av bedriftsinspirert ledelse og organisering og bruk av konkurransemekanismer, er merkbar. Dette indikerer at heller ikke norsk offentlig sektor lever isolert fra omverdenen. Ikke desto mindre tyder flere undersøkelser på at den norske ledelseskulturen kan ha en dempende og modifierende innvirkning på impulser utenfra (f.eks. Hansen et al., 2021), også for deler av næringslivet (f.eks. Sund, 2019).

Hva kan vi så observere ut fra kapitlene i denne boka? I Tabell 13.2 gir vi en komprimert oversikt over innhold og teoretiske perspektiver i de ulike kapitlene.

Tabell 13.2

Innhold og teoretiske perspektiver i de enkelte kapitlene

Forfattere	Innhold	Teoretiske perspektiver
Andersen, Ole Johan	Strategisk orientert toppledelse som må handtere en alvorlig krise gjennom kompleks samhandling med flere forskjellige eksterne aktører. Norsk konsern i brasiliansk kontekst der mange faktorer er ukjente	Samhandlingsteori. Teorikritisk, praksisorientert ledelsesteori
Andersen, Trine Lise	En studie av hvordan en norsk landskampstrener i fotball veksler mellom en transformasjonsorientert og en Machiavellisk lederstil ettersom resultatene varierer	Translasjonsledelse og Machiavellisk ledelse
Drake, Irmelin	Selvledelse som egenutvikling for studenter i et sosialt samspill med foreleser og hverandre. Konteksten er eksamensarbeid i høyere utdanning	I slekt med identitetsledelse og transformasjonsledelse: lede ansatte til å lede og utvikle seg selv, omtalt som superledelse
Einarsen, Ståle Valvatne, Fosse, Thomas Hol og Aasland, Merethe Schancke	Konseptuelt bidrag til forskning omkring destruktiv ledelse. Inneholder en gjennomgang av relevant forskningslitteratur og en begrepsmodell som kan nyttes for å gjennomføre empiriske studier	Destruktiv ledelse
Farstad, Grete Milene og Torsteinsen, Harald	Variasjon i lederstil betinga av sesongvariasjoner i arbeids- og tidspress i en norsk revisjonsbedrift, regional enhet av et internasjonalt konsern	Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse

Forfattere	Innhold	Teoretiske perspektiver
Fossland, Trine	Spenning mellom kollegial ledelse og nyere, mer hierarkisk og resultatorientert ledelse i et universitet. Deltakende ledelse som kompromiss	Deltakende ledelse
Isaksen, Torbjørn	Utfordringer for en virksomhetsleder med å organisere og gjennomføre organisasjonslæring i en privat barnehage iht. nasjonale retningslinjer	Kunnskapsledelse og organisasjonslæring
Karp, Tom	Konseptuelt bidrag om ledelse som er en hverdagslig og virkelighetsnær praktisk virksomhet, langt fra de framstillinger vi finner i mye av ledelseslitteraturen	Teorikritisk, praksisorientert ledelse
Kirkhaug, Rudi	Konseptuelt bidrag om hvordan ledere kan bruke verdier og mål som redskaper for å skape mening	Verdiledelse
Kristensson, Elise, Moldenæs, Turid, Pettersen, Hilde Marie og Ørjasæter, Elin	Spenning mellom farmasifaglig ledelse og markedsorientert resultatledelse i ni norske apotek innen rammen av et internasjonalt og to norske apotekkonsern	Sosial identitetsteori og institusjonelle logikker
Lund, Anne Kamilla	Spenning mellom økonomi- og styringsorienterte toppledere og helsefaglige kliniske ledere i et norsk sykehus, og hvordan de gjennom det hverdagslige praktiske samarbeidet finner fram til en slags balanse mellom kontroll og faglig autonomi	Kunnskapsledelse, distribuert ledelse og identitetsledelse, elementer av transformasjonsledelse

Tre av kapitlene er primært konseptuelle, hvorav ett – kapitlet til Karp – er eksplisitt kritisk til den eksisterende teoretisk orienterte ledelseslitteraturen og argumenterer i stedet for ledelse som en hverdagslig og praktisk aktivitet. Han mener at ledelsesforskningen har vært for individorientert, med en overdreven tro på hva enkeltledere kan utrette, og for lite opptatt av de begrensningene som strukturelle og andre forhold skaper. Innenfor disse rammene forsøker ledere så godt de kan å håndtere «en endeløs strøm av oppgaver, aktiviteter og hendelser» (Karp kap. 12), med fokus på de operasjonelle gjøremålene. I tillegg kan det oppstå nye, av og til kritiske situasjoner som krever oppmerksomhet.

Også Ole Johan Andersens empiriske bidrag framstår som teorikritisk og praksisorientert i sitt syn på ledelse. De to øvrige konseptuelle kapitlene tar for seg nyere teoretiske perspektiver, henholdsvis destruktiv ledelse (Einarsen et al.) og verdiledelse (Kirkhaug). Slik sett framstår de som eksempler på at en voksende trend i den internasjonale ledelsesforskningen også inspirerer norske forskere (Dinh et al., 2014).

Når det gjelder den internasjonalt dominerende ledelsesteorien, transformasjonsledelse, ser vi at den berøres i bare tre-fire av de gjenstående sju empiriske kapitlene, mest eksplisitt i Trine Lise Andersens kapittel, til en viss grad i Farstad og Torsteinsens bidrag, og minst i bidragene fra Drake og Lund. I Drakes kapittel om selvledelse kjenner vi igjen trekk som likner både på transformasjonsledelse og norsk lederstil, f.eks. med hensyn til høy grad av involvering og liten avstand mellom ledere og ansatte (jf. Tabell 13.1). Også det Lund beskriver som nyere ledelsesteori har likhetstrekk med disse ledelsesretningene, selv om hennes fokus i større grad retter seg mot distribuert ledelse.

Andersens case fra norsk toppfotball er spesielt interessant. Her dokumenterer hun at transformasjonsledelse kommer til kort når resultatene uteblir. Selv om konteksten her er spesiell, kan hennes eksempel illustrere mulige begrensninger også ved den norske lederstilen i en ekstremt resultatorientert konkurransekultur. Et annet eksempel på en slik begrensning finner vi i Ole Johan Andersens kapittel, som synes å avdekke at Norsk Hydros norske ledelseskultur får problemer i møte med andre lands kulturer. Bortsett fra de to sistnevnte casene, omhandler alle de empiriske kapitlene i boka eksempler som utspiller seg i en norsk kontekst, det vil si en ledelseskultur som vi tidligere har konstatert har et visst slektskap med verdier fra transformasjonsledelse. Som sådan kan det godt tenkes at disse verdiene tas for gitt og derfor ikke omtales eksplisitt. Samtidig har vi ingen garanti for at den norske lederstilen nødvendigvis vil fungere like godt i kulturer som er svært forskjellige fra den norske og den nordiske (Sund, 2019).

Videre tas spenningen mellom profesjonell ledelse og fagledelse opp²⁸ i tre kapitler, henholdsvis Fosslund, Kristensson et al. og Lund. Profesjonelle

28 Begrepet «profesjonell ledelse» har sin bakgrunn i en oppfatning om at ledelse er en egen profesjon, overordnet og forskjellig fra ledelse basert på faglig kompetanse, f.eks. overlege, forskningsleder, overingeniør o.l. Vi kjenner det fra bl.a. George Kenning, men det har også visse berøringspunkter med begreper som toppledelse og ledelse basert på trekteori («great man»). Som sådan er det et diskutabelt begrep. Det kan oppstå en viss forvirring når begrepet «profesjonsledelse» brukes. Dette siste er ensbetydende med fagledelse som vi har brukt her.

ledere er opptatt av overordnet styring, kostnadseffektivitet og kontroll, mens fagledere, som gjerne befinner seg på et lavere hierarkisk nivå nærmere kjernevirksomheten, retter mye av oppmerksomheten sin mot brukerbehov, faglig kvalitet og operativ autonomi. Profesjonelle ledere kan godt ha en solid faglig utdanning, f.eks. som lege ved et sykehus eller professor ved et universitet, men som toppledere går de inn i en ny og annen rolle som delvis fjerner dem fra den daglige operative faglige virksomheten (Byrkjeflot & Jespersen, 2014). Økt sentralstyring kan dermed utfordre mer transformativ og praksisnære former for ledelse, som f.eks. kollegial ledelse og faglig basert, brukerorientert ledelse. I alle tre kapitler illustreres det hvordan man forsøker å utvikle en ny «modus operandi» i skjæringspunktet mellom de to trendene, noe som synes å lykkes relativt greit i sykehuset og i apoteket. Situasjonen i universitetet ser imidlertid ut til å være noe mer uavklart. Uansett tyder de empiriske funnene på at jo nærmere en kommer kjernevirksomheten, desto mer preges lederstilen av fagkompetanse, hensynet til brukerne, arbeidsfellesskapet og praktiske oppgaver. Dette indikerer en erkjennelse av betydningen av kommunikasjon, gjensidig avhengighet, autonomi og faglig identitet. Samtidig vil nok opprettholdelsen av faglig autonomi og en transformativ eller norsk lederstil på det operative nivået være betinget av en grunnleggende respekt for overordnede økonomiske rammer og retningslinjer. Kriser i form av f.eks. gjentatte budsjettoverskridelser, omsetningssvikt eller alvorlig kvalitetsforringelse vil ganske sikkert utløse reaksjoner på et eller annet tidspunkt fra toppledelsen og i siste instans fra eierne.

I Isaksens kapittel er utgangspunktet noe av det samme, men med den forskjell at her forsøker en privat virksomhet – en lokal foreldreid barnehage – å tilpasse seg nasjonale retningslinjer om sterkere vektlegging av organisasjonslæring. Selv om barnehagen er privat, må den forholde seg til kommunen som formell barnehagemyndighet (jf. Barnehageloven, §11). Det er med andre ord ikke snakk om sentralstyring fra kommuneledelsens side, men om det ansvaret kommunen har for å føre tilsyn med at alle barnehager, også de private, følger pålegg fra statlige myndigheter. Isaksen viser hvordan barnehagelederen forsøker å etterkomme nasjonale krav gjennom organisering av refleksjonsmøter med de ansatte, men åpenbart uten å lykkes med organisasjonslæring. Dette kan også skyldes at prosessen stoppet opp da daglig leder fratradte sin stilling, noe som illustrerer hvor sårbar organisasjonslæring er for personutskiftninger.

Til slutt vil vi rette søkelyset mot et tema som har vært gjennomgående i denne boka, nemlig spørsmålet om betydningen av kontekst.

Betyr den norske ledelseskulturen noe?

Tittelen på boka, «Nyere ledelsesteori – i en norsk empirisk kontekst», angir at det overordnede perspektivet er å studere om og eventuelt hvordan enkelte nyere ledelsesteorier kommer til anvendelse i lederutøvelse og i forskning, slik det empirisk påvises i et utvalg norske forskningsarbeider.

Konteksten er det norske samfunnet, med en ledelseskultur og en lederstil som ifølge bl.a. Sund (2019) har noen spesielle kjennetegn (jf. Tabell 13.1), hvorav flere likner på det vi finner i transformasjonsledelse (Zakariassen, 2023). Strands masteroppgave (2017) tyder også på at norsk arbeidslivskultur har noen særtrekk, sett gjennom øynene til ledere med en ikke-norsk bakgrunn. Samtidig rommer den norske virkeligheten ulike varianter av ledelseskultur, noe bl.a. Enehaug et al. (2019), Karp (2024) og Sund (2019) har pekt på. Likevel synes den norske kulturen å være tilstrekkelig ensartet til at den oppleves som forskjellig fra andre lands kulturer, og dermed kan kultur, herunder også ledelseskultur, behandles som en uavhengig variabel (se bl.a. Hofstede, 1993; Strand, 2017).

Kontekst er imidlertid et flerdimensjonalt fenomen og omfatter langt flere forhold enn nasjonale kulturer, noe som framgår tydelig av kapitlene i denne boka. En dimensjon er organisasjoners kjernevirksomhet og operative fokus, dvs. det som til sjuende og sist legitimerer og muliggjør den enkelte organisasjons eksistens, f.eks. undervisning og forskning, salg av medisiner, revisjon eller pasientbehandling. En annen dimensjon er organisasjonsstørrelse, en variabel som er nært forbundet med andre dimensjoner som organisasjonsstruktur og organisasjonsnivå. Andre dimensjoner er mer dynamiske – av og til plutselige og direkte kritiske – og kan utfordre organisasjoners stabilitet og overlevelse, f.eks. endringer i markedsforhold, teknologiske endringer, konkurranse om kompetanse, økonomiske nedskjæringer eller omdømmetap. Disse har vi omtalt som situasjonsbetinget kontekst.

I kunnskapsorganisasjonene kan det se ut til at lederne på det operative nivået legger opp til en samarbeidende ledelsespraksis som har likheter med norsk lederstil. Dette kan indikere at den norske ledelseskulturen har øvd en viss påvirkning, uten at vi skal trekke bastante konklusjoner i den retning. Fortolkningen er likevel rimelig, gitt at disse opererer i en norsk kontekst, og at de fleste ledere og ansatte er sosialisert inn i den norske kulturen. Innen denne rammen har vi også sett at den faglige identiteten spiller en stor rolle

for hvilken lederstil som utvikles. Dette er et trekk som er ganske typisk for kunnskapsorganisasjoner, uavhengig av nasjonal kontekst.

Helt til slutt, hva kan vi si om betydningen av den norske konteksten for funnene i bokas kapitler?

En åpenbar begrensning knytter seg til det faktum at alle organisasjonene som er omtalt, opererer i en norsk kontekst. Vi har derfor lite grunnlag for å gjennomføre en sammenlikning med andre nasjonale kontekster. I beste fall har vi fire unntak fra dette mønsteret. For det første illustrerer Ole Johan Andersen i sitt kapittel hvor vanskelig det har vært for Norsk Hydros ledelse å navigere i en brasiliansk kontekst. Det er ikke usannsynlig at de norske næringslivslederne bærer med seg en norsk ledelseskultur som gjør dem lite forberedt på hvor forskjellig forholdene er i Brasil, både kulturelt, avtalerettslig, politisk og økonomisk. Også Trine Lise Andersen viser i sitt kapittel begrensningene ved transformasjonsledelse, som har en viss likhet med den norske lederstilen, i møte med et sterkt konkurransemiljø.

For det andre ser vi at lederne i de to organisasjonene som inngår i store, til dels internasjonale konserner – apoteket og revisjonsbedriften – synes å ha tilpassa sin lokale lederstil til både egen faglig identitet og norsk ledelseskultur. Dette kan også tolkes slik at toppledernivået har erkjent og akseptert at en faglig og nasjonalt forankra lederstil gir større mulighet for å lykkes kommersielt i Norge. I tillegg er det her snakk om virksomheter som er sterkt avhengige av høyt spesialisert og knapp kompetanse. Så lenge lederne for disse virksomhetene leverer tilfredsstillende resultater – og det gjør de kanskje nettopp takket være betydelig autonomi, klar faglig identitet og en spesiell lederstil – er konsernledelsen fornøyd.

De øvrige empiriske kapitlene analyserer norske case som alle opererer innenfor rammene av den norske arbeidslivs- og ledelseskulturen. Variasjonen i lederstilen mellom disse synes å være betinga av størrelsen på organisasjonene og dermed også av hvilket organisasjonsnivå ledelsen utøves på. Det er særlig sykehuset og universitetet som er store offentlig eide organisasjoner. Dette skaper naturlig nok avstand mellom toppledelsen og den faglige, operative virksomheten på mellom- og lavere nivå. Den norske ledelseskulturen synes å ha noe større praktisk betydning på de to laveste nivåene: Her jobber høyt kompetente fagfolk tett sammen og forventer og er avhengige av faglig autonomi og tillit fra sine ledere. Topplederne på sin side må også fungere i henhold til andre institusjonelle logikker, særlig det vi kan kalle en konsernlogikk

(Thornton et al., 2012), der de står ansvarlige overfor overordnede offentlige myndigheter og der økonomi og strategi prioriteres i større og kanskje også økende grad.

Når det gjelder de mer konseptuelle kapitlene – det vil si Einarsen et al. (kap. 9), Karp (kap. 12) og Kirkhaug (kap. 7) – tillegges den norske konteksten mindre vekt. På den andre siden framhever Einarsen et al., som vi har sett, betydningen av skillet mellom offentlig og privat: Aktiv destruktiv ledelse er mer utbredt i offentlige organisasjoner, mens passiv destruktiv ledelse («laissez-faire») er mer utbredt i private organisasjoner. Karp nevner at lederstil kan variere med lederes personlige egenskaper, situasjoner og organisasjonsnivå, uten at dette analyseres særlig inngående. I bunn og grunn er det hverdagens mange og uensartede utfordringer som bestemmer lederstil. Hos Kirkhaug er det formål, mål og verdier som påvirker lederstil. I en norsk setting vil vi anta at verdier og dermed ledelseskultur relatert til disse verdiene kan ha betydning for måten ledelse utøves på. Kirkhaug har imidlertid ikke relatert sin analyse eksplisitt til norsk ledelseskultur.

Konklusjonen her er at denne boka, selv om den inneholder viktige og interessante bidrag om ledelsestrender i en norsk kontekst og anvender nyere ledelsesteorier i sine empiriske analyser, avdekker et behov for videre forskning på området. Vi mangler særlig kunnskap om hvordan den norske lederstilen fungerer i møte med sterk konkurranse og andre, til dels svært forskjellige kulturer. Vi mangler også komparative studier om graden av praktisk gjennomslag for transformasjonsledelse i Norge sammenlignet med i andre land, fortrinnsvis ikke-nordiske.

Mer kunnskap om dynamikk og spenninger mellom ulike institusjonelle logikker som utspiller seg på forskjellige organisasjonsnivåer og i organisasjoner med ulik kjernevirksomhet, er også mangelvare. Slike studier kan gi oss en bedre forståelse av ledelse i en norsk kontekst og hvordan denne påvirkes av – eller håndterer – internasjonale trender og kulturelle forskjeller.

Referanser

- Agenda. (2018). *Den norske lederen* [Policynotat <https://www.tankesmienagenda.no/notater/den-norske-lederen>]
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). Introduction. I B. M. Bass & B. J. Avolio (Red.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (s. 1–9). Sage.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Byrkjeflot, H. & Jespersen, P. K. (2014). Three conceptualizations of hybrid management in hospitals. *International Journal of Public Sector Management*, 27(5), 441–458.
- Byrkjeflot, H. (1997). Fra ledelse til management. I H. Byrkjeflot (Red.), *Fra styring til ledelse* (s. 41–60). Fagbokforlaget.
- Byrkjeflot, H. (2015). Ledelse på norsk: Motstridende tradisjoner og idealer. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel* (2. utg., s. 41–60). Fagbokforlaget.
- 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.
- Døving, E. (2016). Fagfolk og generalister som ledere i profesjonelle organisasjoner. I E. Døving, B. Elstad & A. Storvik (Red.), *Profesjon og ledelse* (s. 255–276). Fagbokforlaget.
- Enehaug, H., Nordrik, B. & Falkum, E. (2019). *Norsk Ledelsesbarometer 2019* (AFI-rapport 05-2019). Arbeidsforskningsinstituttet OsloMet.
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Meuser, J. D., Noghani, F., Gullifor, D. P. & Cogliser, 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>
- Grenness, T. (2012). På jakt etter en norsk ledelsesmodell. *Magma*, 15(4), 51–59.
- Hagen, I. M. & Trygstad, S. C. (2007). *Ledelse og samarbeid i staten* (Fafo-rapport 15). Fafo.
- Hansen, M. B., Torsteinsen, H. & Torjesen, D. O. (2021). Transnational management models in Danish and Norwegian local government. Paper presentert på Den nordiske kommune-forskerkonferanse NORKOM 2021, Oslo.
- Hofstede, G. (1993). *Kulturer og organisasjoner*. Cappelen Damm Akademisk.
- Kalleberg, R. (1991). Kenning-tradisjonen i norsk ledelse. *Nytt Norsk Tidsskrift*, 3(1), 218–245.
- Karp, T. (2024). *Lederisme*. Cappelen Damm Akademisk.
- Kvålshaugen, R. & Amdam, R. P. (2000). Etablering og utvikling av norske ledelseskulturer: Norsk kenningisme. *Nordiske Organisasjonsstudier*, 2(1), 84–106.
- Learmonth, M. & Harding, N. (2006). Evidence-based management: The very idea. *Public Administration*, 84(2), 245–266.
- Levin, M., Nilssen, T., Ravn, J. & Øyum, L. (2012). *Demokrati i arbeidslivet*. Fagbokforlaget.
- Matthiesen, S. B., Knudsen, T. & Susegg, J. A. (2013). Den inspirerende lederen: Betydningen av transformasjonsledelse. I R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø & S. B. Matthiesen (Red.), *Livet som leder: Lederundersøkelsen 3.0* (s. 47–74). Fagbokforlaget.

- 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. *Journal of Management*, 42(5), 1374–1403.
- Nordrik, B. & Falkum, E. (2016). *Norsk ledelsesbarometer 2016: Del 2 – Frykt, skam og fremmedgjøring*. Arbeidsforskningsinstituttet, Høgskolen i Oslo og Akershus.
- Offermann, L. R. & Coats, M. R. (2018). Implicit theories of leadership: Stability and change over two decades. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 513–522.
- 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.
- Ospina, S. M. (2016). Collective leadership and context in public administration: Bridging public leadership research and leadership studies. *Public Administration Review*, 77(2), 275–287.
- Schramm-Nielsen, J., Lawrence, P. & Sivesind, K. H. (2004). *Management in Scandinavia: Culture, context and change*. Edward Elgar Publishing.
- Strand, S. (2017). International managers in Norway: Cross-cultural challenges in the Norwegian work context (Master Thesis). Universitetet i Stavanger. <https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/handle/11250/2458870>
- Sturm, M., Reiher, S., Heinitz, K. & Sollner, R. (2011). Transformational and transactional leadership: A meta-analytical examination of their relationship with leadership effectiveness. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 55(2), 88–104.
- Sund, B. & Lines, R. (2014). Implisitte teorier om norsk ledelse. *Nordiske Organisasjonsstudier*, 16(3), 56–79.
- Sund, B. (2019). *Typisk norsk å være (selv)god: En liten bok om den norske lederstilen*. Cappelen Damm Akademisk.
- Thornton, P. H., Ocasio, W. & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logic perspective: A new approach to culture, structure and process*. Oxford University Press.
- Thorsrud, E. & Emery, F. E. (1969). *Mot en ny bedriftsorganisasjon: Eksperimenter i industrielt demokrati fra Samarbeidsprosjektet LO/NAF*. Tanum.
- Torjesen, D. O. (2007). Kunnskap, profesjoner og ledelse. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 48(2), 275–287.
- Trygstad, S. C. & Hagen, I. M. (2007). *Ledere i den norske modellen* (Fafo-rapport 24). Fafo.
- Vie, O. E. (2012). Ledelse på norsk. *Magma*, 15(4), 60–67.
- Wedlin, L. & Sahlin, K. (2017). The imitation and translation of management ideas. I R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence & R. E. Meyer (Red.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (s. 102–127). Sage.
- Zakariassen, K. (2023). Ledelse i Norge: Transformasjon og samarbeid: En litteraturstudie om påstander om norsk ledelse og hvordan transformasjonsledelse samsvarer med disse (Masteroppgave). Universitetet i Oslo. <https://www.duo.uio.no/handle/10852/104412>
- 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.
- Øgård, M. (2014). Fra New Public Management til New Public Governance. I H. Baldersheim & L. E. Rose (Red.), *Det kommunale laboratorium: Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering* (3. utg., s. 93–110). Fagbokforlaget.

