

# **NYERE LEDELSESTEORI**

– i en norsk kontekst



Hilde Marie Pettersen, Turid Moldenæs  
og Harald Torsteinsen (Red.)

# **NYERE LEDELSESTEORI**

– i en norsk kontekst



FAGBOKFORLAGET

Boken ble første gang utgitt i 2025 på Vigmostad & Bjørke AS.  
Redaksjonelt arbeid, utvalg og introduksjon Hilde Marie Pettersen, Turid Moldenæs og Harald Torsteinsen 2025. Hvert enkelt kapittel © den respektive forfatter 2025.

Dette verket, tilgjengelig fra <https://oa.fagbokforlaget.no>, omfattes av åndsverksloven og er lisensiert under følgende Creative Commons-lisens: Creative Commons Navngivelse 4.0 Internasjonal (CC BY 4.0).

Denne lisensen gir tillatelse til å kopiere, distribuere eller spre materialet i hvilket som helst medium eller format, og til å remikse, endre eller bygge videre på materialet til et hvilket som helst formål, inkludert kommersielle. Disse frihetene gis på følgende vilkår: Du må oppgi korrekt kreditering, oppgi en lenke til lisensen, og indikere om endringer er blitt gjort. Du kan gjøre dette på enhver rimelig måte, men uten at det kan forstås slik at lisensgiver bifaller deg eller din bruk av materialet. Du kan ikke gjøre bruk av juridiske betingelser eller teknologiske tiltak som lovmessig hindrer andre i å gjøre noe som lisensen tillater.

For å se en kopi av denne lisensen, besøk  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.no>

Lisensen gir deg ikke nødvendigvis alle de tillatelsene som er nødvendig for din tiltenkte bruk. For eksempel kan andre rettigheter, som reklame-, personvern-, eller ideelle rettigheter, sette begrensninger på hvordan du kan bruke materialet.

Denne boken har mottatt støtte fra Universitetsbiblioteket ved UiT Norges arktiske universitet

Boken er fagfellevurdert i henhold til Universitets- og høyskolerådets retningslinjer for vitenskapelig publisering.

ISBN trykt utgave: 978-82-450-5815-4  
ISBN digital utgave: 978-82-450-5381-4  
DOI: <https://doi.org/10.55669/oa4305>

Spørsmål om denne utgivelsen kan rettes til:  
[fagbokforlaget@fagbokforlaget.no](mailto:fagbokforlaget@fagbokforlaget.no)  
[www.fagbokforlaget.no](http://www.fagbokforlaget.no)

Omslagsdesign: Vegard Bolstad  
Sats: ved forlaget

Vigmostad & Bjørke AS er Miljøfyrtårn-sertifisert, og bøkene er produsert i miljøsertifiserte trykkerier.



## Forord

Boken som nå foreligger, er et resultat av et lengre samarbeid mellom organisasjons- og ledelsesforskere fra ulike deler av landet med sikte på å belyse nyere ledelsesteorier og hvordan disse anvendes i et utvalg empiriske og konseptuelle arbeider. Intensjonen har vært å illustrere bruken av et knippe nyere teorier om ledelse på norske case, dels fordi det empiriske fundamentet for flere av dem er ganske beskjedent, og dels fordi det mangler norske case på norsk. Boken har sin opprinnelse i et nordnorsk nettverk for organisasjons- og ledelsesforskning, med base i forskere fra UiT Norges arktiske universitet og Nord universitet. I tillegg har vi invitert inn forskere fra andre norske forsknings- og utdanningsinstitusjoner. Prosjektet startet allerede i 2019, men ble på grunn av covid-pandemien kraftig forsinket. Takket være iherdig innsats fra alle deltakere har vi likevel lyktes med å fullføre bokprosjektet. Takk til dere alle for tålmodigheten. En takk, også til Fagbokforlaget ved Balder Holm og Andres Nybø for et konstruktivt samarbeid.

Harstad/Tromsø, desember 2024

*Hilde Marie Pettersen, Turid Moldenæs og Harald Torsteinsen*



# Innhold

Kapittel 1	
Nyere teorier om ledelse	9
<i>Hilde M. Pettersen, Turid Moldenæs og Harald Torsteinsen</i>	
Kapittel 2	
Nye ledelsesteorier i spil i et norsk sykehus – men hvad vil det egentlig sige?	29
<i>Anne Kamilla Lund</i>	
Kapittel 3	
Fra helt til syndebook	55
En studie av lederstilen til en landslagstrener i fotball	
<i>Trine Lise Andersen</i>	
Kapittel 4	
Ledelse i en sesongbasert bransje	79
<i>Grete Milene Farstad og Harald Torsteinsen</i>	
Kapittel 5	
Styrkebasert selvledelse	99
En studie av ledelsesstudenters selvledelsespraksis	
<i>Irmelin Drake</i>	
Kapittel 6	
Mellom styring og distribuerte ledelsespraksiser i høyere utdanning	123
<i>Trine Fosslund</i>	
Kapittel 7	
Meningsskapende ledelse gjennom mål og verdier	153
<i>Rudi Kirkhaug</i>	
Kapittel 8	
Lederen som bjellesau og ledelse som bigeskjeft	173
Konstruksjonen av lederidentitet i en apotekkontekst	
<i>Elise Kristensson, Turid Moldenæs, Hilde M. Pettersen og Elin Ørjasæter</i>	

Kapittel 9	
Destruktive former for ledelse	189
En fenomenbeskrivelse og begrepsavklaring	
<i>Ståle Valvatne Einarsen, Thomas Hol Fosse og Merethe Schancke Aasland</i>	
Kapittel 10	
Mislykket kunnskapsledelse?	219
Case fra en liten organisasjon	
<i>Torbjørn Isaksen</i>	
Kapittel 11	
«De lunefulle og uforutsigbare forløp»	243
Ledelse i krise-situasjoner	
<i>Ole Johan Andersen</i>	
Kapittel 12	
Ledelse som en virkelighetsnær praksis integrert i hverdagslige gjøremål	263
<i>Tom Karp</i>	
Kapittel 13	
Avslutning	281
Har norsk ledelseskultur noe å si?	
<i>Harald Torsteinsen</i>	
Forfatterromtaler	299

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

## Kapittel 1

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

Hilde M. Pettersen, Turid Moldenæs og Harald Torsteinsen

---

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

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

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

## **Bokens tema og formål**

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

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

---

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

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

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

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

## Nyere teorier om ledelse

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Bokens kapitler

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Referanser

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

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



Lund, A.K. (2025). Nye ledelsesteorier i spil i et norsk sygehus – men hvad vil det egentlig sige?  
I H. M. Pettersen, T. Moldenæs & H. Torsteinsen (Red.), *Nyere ledelsesteori – i en norsk  
kontekst* (s. 29–53). Fagbokforlaget. DOI: <https://doi.org/10.55669/oa430502>

Kapittel 2

## **Nye ledelsesteorier i spil i et norsk sygehus – men hvad vil det egentlig sige?**

**Anne Kamilla Lund**

**Sammendrag:** Kapitlet undersøger, hvordan ledere på forskellige organisationsniveauer i et sygehus konstruerer ledelse og følgerskab, og hvad det betyder i såvel praksis som i et teoretisk perspektiv. Baseret på interviews med ledere og med udgangspunkt i traditionel og nyere ledelseslitteratur, viser kapitlet, hvordan ledere bevidst blander forskellige «nyere forståelser» af ledelse med traditionelle forventninger om at ledere bestemmer og sætter mål. På den måde konstruerer lederne en acceptabel form for ledelse og legitimitet: De fremstår ikke helt så kontrollerende, som forventet, men stadig vigtige. Fagfolk konstrueres samtidig som vigtige deltagere i beslutninger og processer og anerkendes dermed som (næsten) ligestillede lederne, selvom de også beskrives som følgere. Kapitlet bidrager dermed med et empirisk eksempel på, hvordan nyere ledelsesteorier sættes i spil i en sygehuskontekst, og viser, hvordan disse teorier er egnede til at beskrive og analysere de spændinger, muligheder og udfordringer ledere (og «følgere») kan opleve på forskellige organisationsniveauer i en vidensintensiv kontekst.

**Nøgleord:** *autonomi*, ledelse, logikker, nye ledelsesteorier, sygehus

**Abstract:** This chapter examines how hospital managers at different organizational levels construct leadership and followership and what this means in practice and from a theoretical perspective. Based on interviews with managers and relating to theories about «traditional» and «new» leadership ideas, the chapter shows how managers consciously mix «traditional» and «new» understandings of leadership. In this way, the leaders construct an acceptable form of leadership and legitimacy: they appear less controlling but still important. At the same time, professionals are constructed as important participants in decisions and processes and are thus recognized as (almost) equal to the managers. Yet, they are still described as followers. The chapter thus contributes an empirical example of how newer leadership theories are put into play in a hospital context and how these theories are suitable for describing and analyzing the tensions, opportunities, and challenges managers (and «followers») can experience at different organizational levels in a knowledge-intensive context.

**Keywords:** *autonomy*, management, logics, new leadership theories, health organizations

*For det er klart at, altså de sidste år, så har man været igennem mange typer pålæg om type ledelse fra vores ledelse. Vi skulle gøre relationsledelse, så var det værdibaseret ledelse, så var det eh risikobaseret ledelse, og man har vel læst sig [op] efterhånden, så man, okay, nu møder vi op, og så henter vi det bedste ud af det her, og så gør vi så lidt som muligt ud af det.  
(Fra interview med leder i topposition i et norsk sygehus)*

## Indledning

Dette kapitel handler om forskellige forståelser af ledelse (og dermed følgerskab) i en norsk sygehuskontekst. Norske sygehuse har, som andre offentlige organisationer, været fokus for en række new public management-reformer, der alle har lagt vægt på, at offentlig sektor må effektiviseres (Kjekshus, 2016, 2020; Kjekshus et al., 2013; Storvik et al., 2016; Torjesen et al., 2011). Med disse reformer forventes det, at ledere håndhæver deres positionelle autoritet og magt til at træffe beslutninger omkring ydeevne og kvalitet – områder, som fagfolk plejede at tage stilling til (Skjølvik et al., 2016).

Det betyder videre, at højt (professions-)uddannede fagfolk nu forstås som ansatte, der må arbejde inden for et organisationshierarki og under vejledning, kvalitets- og arbejdsvurderinger udført af ledere. Dette har reduceret fagfolkenes autonomi og «frihed i planlægning af arbejde» (Putnam et al., 2016, s. 76, min oversættelse) og ført til ændringer i tillidsforholdet med patienter og andre fagfolk. Dermed udfordres faglig tillid og samarbejde mellem fagfolkene af bureaukrati, standardisering og ledelseskontrol (Evetts, 2011, 2013; Falkum, 2020; Kjekshus, 2020; Noordegraaf, 2015, 2016).

Mange studier inden for professionssociologien har undersøgt autonomi-kontrolspændinger mellem professionsuddannede fagfolk og ledere i sundhedsvæsenet (f.eks. Alvehus, 2018; Alvehus & Andersson, 2018; Evetts, 2009; Freidson, 2001; Olakivi & Niska, 2016; Skjølvik et al., 2016; Waldorff et al., 2013). Særligt er spændingerne blevet undersøgt og beskrevet som et møde mellem modstridende logikker – for eksempel en ledelsesmæssig og en professionslogik eller en økonomisk-administrativ logik og

en professionel-sundhedsfaglig logik (se f.eks. Alvehus & Andersson, 2018; Arman et al., 2012; Reay & Hinings, 2009; Skjølvsvik et al., 2016). Det betyder, at forståelserne af ledelse i høj grad afgrænses til at handle om økonomisk, administrativ kontrol. Men som den bredere ledelseslitteratur viser, er der utallige definitioner på og forståelser af ledelse. Noget, som velkendte diskussioner af definitionerne på «leadership» og «management» også kan understrege (Alvesson et al., 2017; Collinson, 2005).

Inden for den bredere ledelseslitteratur kan forestillingen om ledelse som lig med formel autoritet, kontrol og magt ses som en traditionel forståelse af ledelse. Den traditionelle forståelse får modspil af andre «nyere teorier om ledelse», som fokuserer på, at ledere kan indtage en mere tilbagetrukket, coachende, servicerende stil eller rolle, hvor ledelse handler om at guide og på forskellig vis hjælpe medarbejderne til at følge mål, som ledere har sat (Alvesson et al., 2017). For eksempel gennem relationsledelse og værdibaseret ledelse – begreber, som lederen nævner i citatet ovenfor. Men som den citerede leder antyder, er sådanne typer ledelse heller ikke helt uproblematisk. I vidensintensive organisationer, som sygehuse, kan nyere teorier om ledelse nemlig også være udfordrende, fordi medarbejdernes høje uddannelser og autonomi-forventninger sætter spørgsmålstejn ved behovet for selv denne type ledelse. Dermed udfordres ikke bare lederes tilbagetrukne former for ledelse og magt (Collinson, 2005; Fleming & Spicer, 2007), men også forståelsen af fagfolk som mere eller mindre passive «følgere», der har brug for ledelse (Alvesson & Blom, 2015; Alvesson et al., 2017; Bligh, 2011; Blom & Alvesson, 2014, 2015; Ford & Harding, 2018; Tourish, 2008, 2014).

Med ovenstående som udgangspunkt kan man forestille sig, at ledere i forsøget på at skabe en legitim måde at lede på i spændingsfeltet mellem øgede krav til (økonomisk og administrativ) effektivitet og fagfolkernes behov for autonomi, «bruger» forskellige ledelsesidéer – eller måske er nødt til at finde på noget helt nyt. Spørgsmålet bliver da: Hvordan ledere på forskellige organisationsniveauer konstruerer ledelse og følgerskab i en sygehuskontekst, og hvad det betyder i såvel praksis som i et teoretisk perspektiv.

Studiet placerer sig dermed i skæringsfeltet mellem professionssociologiens forskning på ændringer, udfordringer og spændinger relateret til professioner og forskning på det, som kan kaldes nyere ledelsesteorier. Et sådant udgangspunkt kan hjælpe os med at tænke nyt om ledelse i sygehuse og at nuancere den overordnede «ledelseslogik», og dermed til at se muligheder

for, hvordan den mere kontrolrettede ledelse kan balanceres og udfordres, så der bliver rum for fagfolks autonomi, faglig tillid og samarbejde. Kapitlet relaterer sig dermed til flere af felterne i indledningens klassifikationssystem, ved både at handle om kundskabsledelse i en offentlig organisation samt ved at knytte sig til diskussioner omkring identitetsbaseret ledelse og ledelse som skabelse af mening.

## **Ledelse i forskellige traditioner og perspektiver**

Selvom ledelse af fagfolk er et omdrejningspunkt for professionssociologien, har denne forskningslitteratur ikke tradition for at inddrage den bredere ledelseslitteratur. Omvendt er det heller ikke ofte, at den bredere ledelseslitteratur anvender sygehuse som udgangspunkt for empiriske analyser, og som fremhævet i indledningskapitlet, er empiriske analyser relateret til nyere ledelseslitteratur både en mangel i international og norsk forskning. I dette afsnit koncentrerer jeg mig derfor om den bredere ledelseslitteratur, som også beskæftiger sig med spørgsmål om og spændinger mellem autonomi, kontrol og ledelse. Denne litteratur kan groft indeles i traditionel, nyere og kritisk ledelseslitteratur, og det er de to første – traditionel og nyere ledelseslitteratur – som er i fokus i dette kapitel.

*Traditionel ledelseslitteratur* – oftest klassificeret som egenskabs-, situations- og stilteoriene (for oversigter se f.eks. Alvesson et al., 2017; Carroll et al., 2015) – fokuserer på at finde den bedste ledelsesstil og adfærd, at undersøge hvilke kompetencer og tankesæt ledere skal have, samt hvordan ledere ser ud, hvad de tror på, og hvordan deres identitet er (Ford & Harding, 2018). Tankegangen er, at ledere og ledelse kan beskrives med et sæt af faste karakteristika. Den traditionelle ledelseslitteratur forudsætter, at ledere og medarbejdere arbejder mod de samme mål, og at medarbejderne er «følgere», som har brug for ledere til at fortælle dem, hvad målene er, og hvordan man når dem. Det har medført, at der er en tendens til at betragte ledere som helte og som løsningen på organisationers konkurrencemæssige udfordringer og behov for økonomisk vækst (Tourish, 2008, 2014) og til at se medarbejdere som det modsatte (Bligh, 2011; Harding, 2015). Skulle der opstå spændinger mellem

ledere og medarbejdere, antages det, at ledere kan analysere situationen og anvende en passende ledelsesstil til at løse eller eliminere konflikten.

I modsætning til traditionel ledelseslitteratur påpeger *nyere ledelsesteorier*, at ledelse må forstås som en dynamisk, relationel proces (for oversigter se f.eks. Alvesson et al., 2017; Carroll et al., 2015). Nyere ledelseslitteratur består af flere forskellige perspektiver og teorier. For eksempel vil *coachende ledelse* især fokusere på at opmuntre medarbejdere til deltagelse, til læring og til personlig/karrieremæssig udvikling ved, at lederen indtager en faciliterende og støttende rolle, som hjælper medarbejdere til selvstændiggørelse (Alvesson et al., 2017). I en vidensintensiv kontekst kan denne type ledelse være en måde for lederen, som ikke kan vide alt, til fortsat at udøve en vis form for legitim indflydelse.

Et alternativ er at forstå ledelse som *delt/distribueret*. Her er der mange forskellige begreber og perspektiver – for eksempel «distributed leadership», «shared leadership» og «leader-member-exchange» – men alle fokuserer på, at ledere kan (og bør) dele eller distribuere opgaver med gruppen af medarbejdere, som så i fællesskab udfører ledelsesopgaverne (Gronn, 2002; Pearce et al., 2008; Volmer et al., 2012). Selvom der naturligt vil opstå nogle uklarheder og konflikter, indikerer delt/distribueret ledelse et harmonisk og produktivt samarbejde – og lederen er bare den, som muliggør dynamikken.

Nyere ledelsesteorier associeres også ofte med *relationsorienteret ledelse* (Crevani, 2015; Ospina & Uhl-Bien, 2012), som kan forstås som en samlebetegnelse for mange forskellige ledelsesperspektiver, der overordnet set handler om relationen mellem ledere og medarbejdere – og ofte involverer idéen om, at engagerede, motiverede medarbejdere arbejder mere effektivt. Her står anerkendelse af medarbejdere højt på listen over en leders opgaver, og det forventes, at ledere har tid til at lytte, drikke kaffe osv. (Alvesson et al., 2017). *Servicerende ledelse* derimod fokuserer på, at ledere må møde medarbejderes behov, tilrettelægge arbejdet og samtidig udvise stor ydmyghed (Greenleaf, 2002; Russell & Stone, 2002; Spears & Lawrence, 2004).

Med udgangspunkt i ovenstående diskussioner er det nyttigt at se nærmere på de begreber og forklaringer, sygehusledere tager i brug, når de beskriver ledelse. Hvor, i de forskellige ledelsesteorier, henter begreberne og forståelserne deres legitimitet? Hvad indebærer de i forhold til at konstruere ledere, ledelse og følgerskab? Og hvad betyder det for lederes kontrol versus fagfolkernes muligheder for autonomi?

## Forskningsdesign og metode. Semistrukturerede interviews

Jeg tager udgangspunkt i forståelsen af, at det er mennesker, som sammen «skaber deres organisationsverden gennem deres forhold til hinanden» (Cunliffe & Eriksen, 2011, s. 1432, min oversættelse). Studiet er derfor designet med baggrund i en socialkonstruktionistisk ontologi, som er særlig velegnet til at udforske forståelser og konstruktioner mellem mennesker.

Datamaterialet er baseret på semistrukturerede interviews med 17 ledere på fire forskellige organisationsniveauer i et norsk sygehus: top-, afdelings-, mellem- og teamledelsesniveau. Interviewguiden bestod af tre overordnede temaer: ledelse, autoritet og autonomi. For hvert tema bad jeg først lederne definere og diskutere disse begreber. Derefter bad jeg dem, med udgangspunkt i metoden «kritisk hændelsesteknik» (Butterfield et al., 2005), om at knytte refleksioner omkring ledelse, autoritet og autonomi til specifikke, nylige oplevelser, hvor de følte, at de handlede effektivt eller ineffektivt. På den måde fik jeg konkrete eksempler på mere generelle beskrivelser af ledelsesforståelser, autoritet og autonomi, som specificerede, hvordan ledere på forskellige ledelsesniveauer oplevede muligheder og udfordringer knyttet til at lede og blive ledet, samt have/ikke have/opleve autoritet og autonomi.

Interviewene varede fra en til tre timer afhængigt af ledernes tid og fortællelyst. Bortset fra et Skype-interview fandt alle interviews sted på lederens kontor.

Jeg optog, transkriberede og kodede interviewene i forhold til de tre temaer. Med udgangspunkt i problemstillingen *Hvordan ledere på forskellige organisationsniveauer konstruerer ledelse og følgerskab i en sygehuskontekst, og hvad det betyder i såvel praksis som i et teoretisk perspektiv*, var jeg i kodningen af interviewene optaget af selve definitionerne på og diskussionerne af ledelse samt de eksempler, som understøttede dem (herunder også fortællinger om autoritet og autonomi). Først kodede jeg derfor i forhold til ledernes egne definitioner, ord og beskrivelser. Derefter, og med udgangspunkt i begreberne fra både traditionel og nyere ledelsesteori(er), så jeg efter mønstre og ligheder i ledernes eksempler. Jeg sammenfattede på den baggrund, at lederne beskrev og eksemplificerede *ledelse af fagfolk* på syv forskellige måder. Jeg analyserer de syv temaer i den følgende del.

Af anonymitetshensyn går jeg ikke i dybden med oplysninger om steder, ledernes relationer til hinanden eller deres specifikke titler. Ledernes forståelser og idéer må ses som et empirisk eksempel på, hvordan begreber fra forskellige ledelsesteorier kan sættes i spil «samtidig» for at muliggøre ledelse i en kontekst, der præges af fagfolks høje forventninger om autonomi.

## Ledelsesteorier i spil – Analyse og diskussion

De interviewede sygehusledere italesatte og eksemplificerede ledelse (og dermed følgerskab) på flere forskellige måder. Samlet set kan beskrivelserne af ledelse sammenfattes i syv overordnede temaer, som igen kan kategoriseres i to grupper – alt efter deres ledelsesteoretiske afsæt. Jeg har opsummeret temaerne og grupperne i Tabell 2.1.

**Tabell 2.1**

Ledelse beskrevet med afsæt i traditionel og nyere ledelsesteori.

Ledelse beskrevet med begreber fra traditionel ledelsesteori	Ledelse beskrevet med begreber fra nyere ledelsesteori
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledelse handler om at tage beslutninger, bestemme, og sætte mål</li> <li>• Ledelse handler om at være tydelig, vise vej/retning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledelse handler om at snakke/ diskutere med andre, at være mentalt tilstede</li> <li>• Ledelse handler om at være fysisk og synligt tilstede</li> <li>• Ledelse handler om at bygge relationer med medarbejdere</li> <li>• Ledelse handler om at involvere og anerkende medarbejdere</li> <li>• Ledelse handler om at tilrettelægge for at medarbejdere kan være effektive</li> </ul>

### Ledelse beskrevet med begreber fra traditionel ledelsesteori

Ledere på alle niveauer af organisationen lagde vægt på, at det er en lederopgave at tage *beslutninger, bestemme og sætte mål*. Dette blev særligt fremhævet af ledere på topniveau:

*Vi skal [X]. Igennem det så udøver vi ledelse med at sætte tydelige bestemmelsessteder, men involverer, men prøver så godt vi kan, at involvere de ansatte i hvordan vi skal ligesom udføre omorganiseringen (topledelse)*

*Det er folk som ikke lader sig dupere af ord og vendinger. De har en STOLTHED, de har ERFARING. Så at komme ind og tage LET på det, og bare tro at man kan komme ind og BESTEMME, fordi at man er leder, så får man vanskeligheder (topledelse)*

Som det kommer frem i citaterne, omtaler lederne forventningen om at kunne tage beslutninger, bestemme og sætte mål. Dette afspejler en forståelse af ledelse, som ligger i tråd med traditionelle ledelsesteorier, hvor lederes evner til og ansvar for at tage beslutninger på vegne af organisationen vægtlægges (Alvesson et al., 2017; Carroll et al., 2015). Samtidig forklarer lederne, hvorfor det ikke altid er muligt at følge denne forventning og teori i praksis – både fordi der er flere forskellige strategiske hensyn at tage, men også fordi fagfolkene ikke bare vil lade sig bestemme over, jævnfør ønsket om autonomi og «frihed i planlægning af arbejde» (Putnam et al., 2016, s. 76, min oversættelse). Idet lederne ser nødvendigheden af at involvere medarbejderne i målsætning og beslutninger, udfoldes ledelse derfor også – og som analysen senere viser – i samsvar med nyere ledelsesteorier.

Det betyder samtidig, at fagfolkene ikke forstås som fuldstændig passive følgere, som ellers ville være tilfældet i traditionelle ledelsesteorier. Det er lederne, som har ansvar for at sætte mål, bestemme og beslutte, men det kan ikke gøres uden fagfolkenes involvering. Dette giver mening set i lys af, at toplederne er afhængige af indspil fra afdelingslederne, samtidig med at det er toplederne, som formelt skal tage beslutningerne.

Temaet *ledelse handler om at være tydelig, vise vej og lede i rigtig retning* er tæt forbundet med forståelsen af ledelse som det at tage beslutninger, bestemme og sætte mål. Af alle de syv ledelsestemaer blev *ledelse handler om at være tydelig, vise vej og lede i rigtig retning* nævnt flest gange på tværs af ledelsesniveauer. Men især lagde lederne på de lavere organisationsniveauer vægt på, at ledelse handlede om at kommunikere, hvad de besluttede mål skulle lede frem til i praksis:

*Så tog jeg lederskab med at stå der, med at snakke med dem som var der, gennemføre nogle møder ikke sandt, hvor de fik lov at komme med deres ting, men fortsat stå på den beslutning som var bestemt. Den retning og ikke på en måde vige fra den, til trods for deres frustration (mellemlidelse)*

*Ja, det som er vigtigt for mig, i hvert fald som leder, det er, at jeg har et projekt, som jeg TROR på. Så at jeg VIL den vej, og en del af ledergerningen er jo at drive indsalg på det (teamledelse)*

*Jeg har en forventning om at ting bliver gjort, og at når vi har bestemt, at det skal løses på den måde, så gøres det. Sådan, at jeg er med og leder vej, i rigtig retning (teamledelse)*

Citaterne demonstrerer, at det ifølge lederne først og fremmest er ledere, som har evner og overblik til at sætte og kommunikere mål, retning, fortolkning af nye retningslinjer osv. Dette harmonerer med idéer fra traditionelle ledelsesteorier. Samtidig konstrueres medarbejdere som følgere, der har brug for ledere til at fortælle dem, hvad målene er, og hvordan de skal nå dem (Harding, 2015; Learmonth & Morrell, 2017; Schedlitzki et al., 2018).

I ovenstående udtalelser ser det dog ud til, at målene er bestemt af andre ledere. I dette kan der ligge flere elementer: Lederne på de lavere organisationsniveauer tydeliggør blot andres bestemmelser. De fraskriver sig dermed en del af ansvaret for at bestemme over de højtuddannede fagfolk – noget, som måske vil gøre deres praktisering af ledelse mere acceptabel blandt fagfolkene. Samtidig får det at være *tydelig, vise vej og lede i rigtig retning* et coachende, guidende, vejledende islæt – og bliver altså til en type ledelse, som også er i tråd med nyere ledelsesteorier (jf. Alvesson et al., 2017).

Videre er lederne selv, som både ledere og fagfolk, underlagt de mål og beslutninger, som ledere højere oppe i organisationshierarkiet sætter. Når flere af lederne på mellem- og teamniveau derfor fremhæver, at de har behov for at *tro på* projektet/målet/beslutningen, og at de må snakke, forklare og gå i dialog med fagfolkene i afdelingerne samt drive markedsførende kommunikation omkring den retning, som er bestemt, kan det forstås som et udtryk for de flertydige spændinger mellem ledelse-/kontrollogikker versus autonomi-/sundhedsfaglige professionslogikker, ledere som fagfolk selv må stå i. De kan ikke som fagfolk stå

inde for mål og beslutninger, som begrænser andre fagfolks autonomi – både fordi en sådan type ledelse vil føre til frustrationer og begrænsninger på deres egen og medarbejdernes autonomi til at vurdere kvalitet i arbejdet, og fordi en sådan type ledelse vil delegitimere dem i fagfolkenes øjne.

Disse konstruktioner af ledelse medfører, at fagfolkene på én gang konstrueres som følgere, der har brug for ledere til at fortælle dem, hvad målene er, og hvordan de skal nå dem (som i traditionel ledelsesteori), og på samme tid konstrueres de også som en type følgere, der er i stand til selv at vurdere og arbejde videre under de mål, som er sat.

### **Ledelse og følgerskab konstrueret med begreber fra traditionel ledelsesteori**

Alle lederne konstruerede ledelse med begreber og forståelser, som knytter sig til traditionel ledelseslitteratur. De vægtlagde, i tråd med teorierne (for oversigter se f.eks. Alvesson et al., 2017; Alvesson et al., 2015; Carroll et al., 2015; Ford & Harding, 2018), at de har evnerne til at have overblik over situationen, til at tage beslutninger og til at vise vejen mod målet. Selvom lederne henviste til forståelser af ledelse, som ligger i tråd med traditionelle ledelsesteorier, «opblødes» forklaringerne også med eksempler på, hvordan den mere kontrollerende ledelse må udføres med indblanding af idéer fra nyere ledelsesteorier.

Men dette løser ikke udfordringerne, som knytter sig til, at «højt (professions-)uddannede ønsker autonomi i beslutningstagning», jf. autonomi-kontroludfordringerne i sundhedsvæsenet (Alvehus, 2018; Alvehus & Andersson, 2018; Evetts, 2009; Freidson, 2001; Olakivi & Niska, 2016; Putnam et al., 2016). Det løser heller ikke udfordringerne, som knytter sig til, at «ledelse kræver følgerskab» (Alvesson & Blom, 2015). I praksis er der altså ikke tale om at løse paradokserne eller fjerne spændingerne mellem kontrol og autonomi, høj ledelsesstatus og lav følgerstatus. Men – og som efterlyst af Ford og Harding (2018) – giver det et bud på, hvordan ledere i praksis kan arbejde ud fra en formel lederposition.

I dette praktiske arbejde er det også relevant at se nærmere på forskellene mellem lederniveauer. Ledere på alle niveauer beskriver ledelse med begreber fra traditionel ledelsesteori, men de vægtlægger forskellige elementer. Mens topledere og afdelingsledere eksemplificerer forståelser af ledelse som det at *tage beslutninger, bestemme og sætte mål*, er mellemledere og teamledere mere optagede af, at *ledelse handler om at være tydelig og vise vej/retning*.

Denne forskel kan muligvis ses som et resultat af, at lederne længere nede i hierarkiet er i tættere kontakt med fagfolkene og finder det lettere at praktisere ledelse som nogen, der viser vej – noget, der ikke er helt så bestemmende og kontrollerende som at beslutte og sætte mål, og som dermed er mere acceptabelt for fagfolkene, der er i stand til selv at vurdere mål og retning for arbejdet. Disse ledere er også selv ansatte fagfolk, og deres måde at forklare ledelse på kan derfor ses som et eksempel på en acceptabel «følgerstrategi»: At være følger handler ikke nødvendigvis om, at nogen bestemmer over dig, men om, at de viser (eller foreslår?) en retning.

### **Ledelse beskrevet med begreber fra nyere ledelsesteori**

Samtidig med at lederne konstruerede ledelse og følgerskab som i traditionel ledelsesteori, beskrev lederne også ledelse med begreber, som ligger i forlængelse af nyere ledelsesteorier.

Af alle de syv ledelsestemaer blev temaet *ledelse handler om at snakke/diskutere med andre, at være mentalt til stede* næstflest gange på tværs af ledelsesniveauer. Mens ledere på afdelingsniveau og mellemniveau vægtlagde dette som allervigtigst (baseret på, hvor mange gange det i gennemsnit blev nævnt per interviewet person i hver af disse grupper), så blev det næsten ikke nævnt af lederne på topniveau.

Nogle eksempler på denne forståelse af ledelse følger:

*Åh, ledelse, aj det, ledelse for mig så tror jeg, det betyder vældig meget med at være til stede og være tilgængelig (afdelingsledelse)*

*Hvis de er usikre, så spørger de jo mig, for vi har en god dialog, fordi min dør ER åben (afdelingsledelse)*

*Pludselig ringer [en ansat] og siger, jeg må komme op og diskutere noget med dig. Så gør de det. Og så tænker vi højt. Alle problemstillinger (mellemlidelse)*

I disse eksempler fremstilles ledelse med begreber, som ligger tæt op ad en *coachende ledelsesforståelse* (Alvesson et al., 2017). Her vægtlægges netop lederens evne til at hjælpe den ansatte med at tage ansvar for opgaver og udvikle

selvstændig tænkning. En sådan ledelse involverer en forståelse af ansatte som følgere, der har brug for vejledning. Selvom lederen muligvis ikke er ekspert – og derfor vælger en spørgende, coachende, guidende stil – er denne konstruktion af ledelse og følgerskab netop en mulighed for ledere til at skabe et legitimt udgangspunkt for deres eksistens i en vidensintensiv organisation.

Når det hovedsageligt er afdelings- og mellemledere, som konstruerer ledelse på denne måde, kan det ses i lys af, at disse har fagfolk i deres afdelinger, som har høj uddannelse og i høj grad forventer mulighed for at være med i beslutninger og kunne bruge lederen i faglige diskussioner (Skjølvik et al., 2016).

Ofte blev *ledelse som det at snakke/diskutere med andre, at være mentalt til stede* knyttet til de andre ledelsestemaer. Især vægtlagde afdelingsledere og mellemledere, at det var tæt knyttet til, at *ledelse handler om at være fysisk og synligt til stede*.

*Jeg går hver dag på et møde som er på en halv time, som er med de fælles enheder, hvor vi snakker om de patienter som er kommet ind og distribuerer dem, og udfordringerne med dem. Ikke fordi jeg skal, men fordi at, ja, da bliver alle disse medarbejdere jo kendt med mig også. Jeg bliver ikke en mærkelig figur, som bestemmer noget (afdelingsledelse)*

*Nogen dage synes jeg det er vældig godt bare at sidde her og spise lunch (ler). Men nogle dage så tvinger jeg mig selv til at gå på de forskellige steder for at vise mig, jeg er tilstede ... både det at man sidder på kafferummet eller at nogen, nogen, tredjepart, kan på en måde komme ind og fortælle at ja, på et møde, der var et eller andet, eller at jeg selv på en måde får ting med mig (afdelingsledelse)*

*Og så har jeg som lederstil, at jeg snakker med folk, jeg er meget ude, så langt jeg klarer. Det var bedre før, men nu er det i hvert fald en gang hver 14. dag. Så sidder jeg på posten, på vagtrummene. Snakker med folk om løst og fast og bare slænger indenom, en kaffe ikke sandt, og viser mig. Jeg er synlig, og det tænker jeg, det er en, altså de ledere som ikke er synlige i det hele taget [ser misbilligende ud], ja, du er NØDT til at være synlig. Hvis du undgår dit personale, hvorfor gør du det? (mellemledelse)*

I eksemplerne fortæller afdelings- og mellemliderne om, hvordan de deltager i møder, går rundt til afdelingerne og drikker kaffe i pauserummene. På den måde får de snakket med fagfolkene, og gennem dette får de adgang til information, de ellers ikke ville have fået indblik i. Ifølge lederne var fysisk, synlig tilstedeværelse dermed en forudsætning for at være en god samtalepartner, for at skabe gode relationer og for at udføre god ledelse. På den måde kan *ledelse som det at snakke/diskutere med andre, at være mentalt til stede og ledelse som det at være fysisk og synligt til stede* også ses i sammenhæng med relationsorienteret ledelse (Alvesson, 2017; Crevani, 2015; Ospina & Uhl-Bien, 2012), hvor det netop forventes, at ledere har tid til at lytte, drikke kaffe og huske de ansattes mærkedage med henblik på at skabe et godt og motiverende arbejdsmiljø.

Men i forlængelse af idéerne om, at ledere i sygehuse nu forventes at fokusere på kontrol af kvalitet og effektivitet (Skjølvik et al., 2016), kan fysisk, synlig tilstedeværelse også forstås som en styrende, kontrollerende, overvågende adfærd. I skæringspunktet mellem disse to forståelser – som begge genspejler, at fagfolk gerne ønsker indspil fra andre fagfolk, men ikke ønsker direkte kontrol og pålæg om, hvordan de skal udføre deres arbejde (Skjølvik et al., 2016) – skaber afdelings- og mellemliderne netop en plads til sig selv: som ledere med formel magt, der får modspil af og opløses med dialog.

Parallelt med disse beskrivelser af ledelse fremstod fagfolk igen som følgere, der havde brug for samtaler med fysisk, synligt tilstedeværende ledere, som bekymrer sig om deres personlige velbefindende, faglige udvikling og arbejdsklimaet. Fagfolkene blev hermed konstrueret som lidt skrøbelige, lidt mindre selvstændige. Men ikke så meget, at deres muligheder for selvstændigt arbejde og faglige vurderinger forsvandt. Noget, som både kan gøre ledelsen acceptabel for fagfolk og være med til at legitimere ledere, som selv er fagfolk.

*Ledelse handler om at bygge relationer med ansatte* var et tema, som kom op på tværs af alle ledelsesgrupper. Som nærmeste ledere for fagfolkene fremhævede afdelingsledere og teamledere vigtigheden af gode relationer i spændingsfeltet mellem ledelse og autonomi. Men også individer i top- ledelsen er klar over denne udfordring:

*Så du må, på den ene side må du have sådan der nørde-interesse for sådan systemer og formaliteter. Og så må du have ganske gode relationskompetencer. Om det der er helt foreneligt, det må*

*guderne vide (ler), i en og samme person. Og så skal du ligesom have klaret at etablere dig sådan der LEGITIMITET som leder, når du ikke er læge selv. Det er ikke så let (topledelse)*

*Jeg er optaget af det med relation ... På en måde fortælle lidt om mig privat, ikke bare sådan at jeg er leder, eller det [er] på en måde, lidt mere sådan, det er et relationsspil (afdelingsledelse)*

*Men det handler også om at du må bruge sensitiviteten og relationskompetencen til at tænke strategisk (afdelingsleder)*

*Jeg er nødt til, eller ikke nødt til, men det hjælper mig vældig at have en personlig relation til behandlerne. Der er jeg lidt sådan, ja, jeg er nødt til at være strategisk, for hvilke behandlere jeg har mere med at gøre, end andre. Sådan som på huset her, så har jeg, så må jeg bruge tid på nogen af behandlerne, som har meget autoritet i deres faggrupper. Altså de mere uformelle ledere ... hvis jeg ikke har den relation der, så mister jeg egentlig al kontakt. Så bliver jeg egentlig en, den, en ren administrator, og så har jeg ikke muligheden for at få ting til at ske. Så er du jo afhængig af støtte. Og den støtte må du pleje (teamledelse)*

*Du er i møde med folk, og du må være god til at læse folk. Du må være i stand til at se hvor de er henne. Du må være i stand til at bygge relationer, og så må du på en måde, ja, meget af dette handler jo om utryghed. Sådan at det handler jo om at gøre dem tryk på dig. Og hvis du klarer at få relationer og få den tryghed frem, så er det jo meget lettere at tage beslutninger (teamledelse)*

At bygge gode relationer til medarbejdere var en meget bevidst strategi fra ledernes side – og italesættes som noget, der kunne være med til at gøre en indgribende, bestemmende og kontrollerende adfærd mere acceptabel. Set i perspektivet af nyere ledelsesteorier er det, at *relationsledelse* ofte knyttes til at skabe engagerede, motiverede medarbejdere (Crevani, 2015; Uhl-Bien, 2006). Det betyder samtidig, at fagfolkene blev set som vigtige både med- og modspillere i forhold til udøvelse af ledelse. Deres følgerskab skulle vindes

strategisk gennem personlige relationer og sensitivitet over for egne (faglige og positionelle) lederbegrænsninger.

Videre var *ledelse som det at snakke/diskutere med andre, at være mentalt til stede* også tæt forbundet med det at *involvere og anerkende medarbejdere*. Særligt afdelingsledere og ledere på de lavere organisationsniveauer pointerede dette:

*Og i den process, for det er jo en anden process når du skal udvikle en beslutning ... så må du være vældig lydhør i forhold til medarbejderne og bekræfte at de kommer med nuancer og forbedringer af din beslutning. Og det må anerkendes, at dette var det dig som sagde, det var din idé, det var en MEGAGOD idé. Du må ikke STJÆLE den idé selv (afdelingsledelse)*

*INVOLVERE dem, og at jeg sagde, på en måde, jeg var mere til stede i beyndelsen og bare sagde at, det her med at vise vej, gå uden for boksen, tænke noget nyt, altså gør hvad I vil, I får al mulig, på en måde, ære til at finde ud af ting og gøre ting (afdelingsledelse)*

*Og i plenum, så bliver det jo lidt mere at lægge de udfordringer frem, vi står overfor og og snakke om det her. Vi [ledelsen] ønsker at hjælpe til at løse de her ting. For det er ikke så enkelt. Vi sidder ikke med svarene på alt, vi må finde/tænke det ud i fællesskab, hvor vi går. Hvordan skal vi løse det, sådan at det bliver ok for jer, som arbejder direkte med patienterne og samtidig klare at indfri de krav, som er, for eksempel? (mellemedelse)*

At involvere og anerkende medarbejdere ligger i tråd med forståelser af både *relationsledelse* (Crevani, 2015; Uhl-Bien, 2006) og *ledelse som noget, der (delvist og i specifikke situationer) kan deles/distribueres til ansatte* (Gronn, 2002; Pearce et al., 2008; Volmer et al., 2012). I den sidstnævnte forståelse beskrives ledelse som det «der sker mellem et samlet sæt af individer, eller flere organisationelle enheder, der handler i overensstemmelse, og hvor medlemmer i organisationen frivilligt tilskriver andre indflydelse» (Gronn, 2002, s. 428, min oversættelse). Ledelse bliver dermed set som en kollektiv proces, hvor lederen ikke nødvendigvis ved eller kan mest eller er dominerende i arbejdet

med at finde en løsning. Ledelse fremstår derved som en mere dynamisk proces i modsætning til at forstå ledelse som traditionel, top-down målsætning og beslutningstagning.

Samtidig konstrueres medarbejdere som ligeværdige partnere. Deres idéer og viden anerkendes og bruges i det videre arbejde. En sådan udøvelse af ledelse må forventes at passe godt i kundskabsintensive organisationer med selvstændigt arbejdende fagfolk.

Men, siden det er lederen, som har initieret og inviteret til involvering, og siden det er lederen, som i sidste ende skal beslutte, hvilken løsning/proces der skal implementeres eller arbejdes videre med, ser det ud til, at den anerkendende, involverende stil med fokus på harmoni samtidig kan dække over mulige konflikter og magtkampe – og ledelse konstrueres dermed som noget, der handler om at beslutte og bestemme. Fagfolk konstrueres dermed som følgere.

*Ledelse handler om at tilrettelægge for at ansatte kan være effektive* var et tema, som stort set kun blev fremhævet af ledere på de nederste ledelsesniveauer:

*Jeg tænker, det handler meget om at tilrettelægge sådan at folk får gjort de opgaver, de skal gøre ... hvis jeg klarer at gøre ting så smooth som bare muligt, altså få strukturen så god at folk kan gøre det, de har lyst til at holde på med... de plages mindre med printere og rod, og vi har møder uden rod, altså at vi har møder med struktur og møder med ja indhold og mandat, at vi bliver enige om ting og tager afgørelser, så er folk vældig tilfredse. Så jeg føler at ledelse er at tilrettelægge sådan at folk kan gøre deres arbejde (mellemlidelse)*

*Så må du også være i stand til at tage imod information fra andre og tilrettelægge en udvikling, et klima, sådan at folk kan tage imod eh information fra andre og samarbejde godt i i team, der hvor det er nødvendigt (teamledelse)*

*Så vi har UTROLIG mange kompetencer rundt om i [specifikt arbejdssted], og DET må vi jo spille på. JEG har jo ikke de kompetencer. JEG har jo, jeg GØR, altså jeg tilrettelægger jo [specifikt arbejdssted], sådan at folk kan få [mulighed for at gøre den faglige del]. (teamledelse)*

Som eksemplerne viser, anses det for god ledelse at sørge for, at fagfolkene har formelle strukturer, procedurer, et godt arbejdsmiljø, adgang til lederen for gode råd samt kompetencer til at udføre deres arbejde. Denne forståelse af ledelse ligner beskrivelserne af serviceerende ledelse (Greenleaf, 2002; Russell & Stone, 2002; Spears & Lawrence, 2004), hvor en ydmyg leder skal møde medarbejdernes behov.

Dette kan også ses i lys af, at lederne på de lavere organisationsniveauer fagligt er på lige linje med og afhængige af de ansattes kompetencer og motivation i arbejdet – både for at få arbejdet gjort, men også for at legitimere deres egen lederposition. Udfordringen er, at denne forståelse af ledelse også konstruerer fagfolk som følgere med høj grad af behov for ledelse. Det ser ud som om, fagfolkene ikke selv er i stand til at skabe effektive strukturer for samarbejde, at de har brug for rådgivning, at de ikke er selvstændige nok, og at de ikke har overblik og så videre.

### **Ledelse og følgerskab konstrueret med begreber fra nyere ledelsesteori**

I analysen af interviewene blev det tydeligt, at alle lederne, uafhængigt af organisationshierarkisk niveau, var bevidste om og aktivt konstruerede ledelse i tråd med nyere ledelsesteorier. Ved at fortælle om ledelse som både coachende, delt/distribueret, relationsorienteret og serviceerende/faciliterende, blev der for det første skabt mere plads til fagfolkenes professionelle værdier og behov for autonomi. For det andet blev det muligt for lederne at «opbløde» ledelses-/kontrollogikken og ledelsen, som handlede om at tage beslutninger, sætte mål og vise retningen.

På tværs af organisationshierarkisk niveau henviste lederne oftest til vigtigheden af at *snakke/diskutere med andre og at være mentalt til stede*. Men særligt afdelingsledere og mellemledere italesatte denne forståelse af ledelse. Muligvis fordi de i højere grad end topledere og teamledere må diskutere og forhandle med fagfolkene i forhold til både organisationsstrategier og planlægning, kvaliteten af og vurderingen af arbejdet. Topledere har derimod mandat til at arbejde med organisationsstrategier og mål inden for givne økonomiske rammer, hvilket betyder, at de har fokus på at tage beslutninger.

Ligeledes kan teamledere siges at skulle vise vej og retning inden for de bestemmelser, som allerede er taget af både topledere, afdelingsledere og

mellemledere, og de kan måske i højere grad føle behov for at styrke deres formelle position over for fagfolk ved at henvise til deres formelle mandat.

## Ledelsesforståelser i et teoretisk og praktisk perspektiv

I et teoretisk perspektiv er det muligvis et paradoks, at traditionelle og nyere forståelser af ledelse praktiseres side om side. Men ser man på teoriernes implicite følgerskabsforståelser – og ledernes konstruktioner af ledelse – tager de udgangspunkt i, at medarbejdere *er* følgere. Og hvis man tænker, at ledelse ikke er mulig uden følgere (Alvesson & Blom, 2015), så bliver disse konstruktioner netop udgangspunktet for, at *ledere kan konstruere sig selv som ledere* og skabe en legitim platform for egne handlinger.

De får med andre ord en mulighed for at skabe sig en vigtig plads i en viden-sintensiv organisation, hvor fagfolk ellers selv er i stand til at vurdere kvaliteten og effektiviteten af arbejdet og ønsker sig autonomien til at gøre det. En lignende idé er udviklet i Lund (2024). Strategien er interessant, fordi lederne er meget bevidste om, at de ellers ville miste lederstatus, legitimitet og indflydelse. Uden dette ville en leder blive «en ren administrator, [som ikke har] muligheden for at få ting til at ske», som en teamleder italesatte det i citatet tidligere.

Det betyder videre, at forskere, som har peget på, at ledelse og ledelsespositioner ser ud til at forbindes med stor vigtighed, status og effektivitet (Alvesson & Blom, 2015; Alvesson & Sveningsson, 2003; Ford & Harding, 2018; Karp, 2024; Kellerman, 2012; Tourish, 2014), kan se ud til at have ret.

Selvom lederne, med udgangspunkt i de forskellige ledelsesidéer, *konstruerer fagfolkene som følgere*, nuanceres følgerskabet også alt afhængigt af situationen og lederens mulighed for at konstruere sig selv som en vigtig og troværdig, opdateret leder. Det betyder, at fagfolkene både bliver tillagt egenskaber som aktive og mindre aktive følgere. Mens konstruktionen af medarbejdere som aktive følgere er mere i tråd med kritisk ledelsesteori (f.eks. Collinson, 2014; Fairhurst & Connaughton, 2014; Tourish, 2014), problematiseres også denne forståelse af Alvesson og Blom (2015).

Forfatterne peger på, at opgraderinger af følgere til aktive medskabere af ledelse fører til en diskursiv lås, hvor ledere og fagfolk netop forstås som ledere/

følgere, og at opgraderingen af følgerbegrebet gør begge kategorier meningsløse. Alvesson og Blom (2015) foreslår i stedet, at fagfolk anses som ikke-følgere, og at der derfor vil være mindre/ikke-ledelse. I den forstand kan lederens forståelse af ledelse og hvad en leder er, ses mere som «snak» end som virkelighed.

En anden mulighed er at tænke, at denne «snak» er et kompliceret spil om anseelse, status og magt. De interviewede ledere i dette studie er godt klar over, at fagfolkene ikke altid ønsker ledelse og ikke anser sig selv som følgere. Når lederne konstruerer fagfolkene som aktive følgere, kan det måske også ses som et forsøg på at skabe ikke-følgere inden for rammerne af, hvad organisationen, ledelsesteoriene og ledelsesuddannelserne har gjort muligt. Selvom Alvesson et al. (2017) for eksempel har udviklet et begreb for ikke-følgere, er forestillingen og litteraturen om stærke, vigtige ledere langt mere udbredt – og det kan derfor være vanskeligt at finde en legitim måde at tale om fagfolk som ikke-følgere på uden samtidig at udslette sin egen relevans.

Hvis konstruktionen af fagfolk som aktive følgere tolkes som et forsøg på at konstruere fagfolk som ikke-følgere, så er lederne hverken i teori eller praksis reelle ledere, men netop koordinatorer/administratorer. Og det er noget, som kan accepteres af fagfolkene: De behøver ikke at være følgere og kan dermed beholde faglig status og autonomi i arbejdet.

I praksis betyder det, at idéer fra traditionelle og nyere teorier om ledelse udfoldes side om side. Denne dynamik nuancerer samtidig ledelses-/kontrollogikken. Noget, som igen kan ses som et forsøg på at håndtere de modstridende ledelsesmæssige og professionsmæssige logikker (se f.eks. Alvehus & Andersson, 2018; Arman et al., 2012; Reay & Hinings, 2009; Skjølvsvik et al., 2016) ved at gøre ledelse/kontrol mindre udtalt og i højere grad et spørgsmål om udvikling gennem relationelle, flydende, kommunikative og magt-baserede processer (Collinson, 2014; Cunliffe & Eriksen, 2011; Fairhurst & Connaughton, 2014; Tourish, 2014).

Samlet set kan dette antyde, at ledelse i (dele af) det pågældende sygehus både var lidt mindre traditionel top-down, men også lidt mindre coachende, distribuerende, relationsorienteret og serviceorienteret (altså «ny»), end det umiddelbart ser ud til, fordi ledelsesidéerne blandes.

Som følge af diskussionen ovenfor kunne man spørge sig, om jeg bidrager til hero-iseringen og romantiseringen af ledere og ledelse. Er lederne faktisk så strategiske, og kan de faktisk håndtere spændingerne mellem ledelse/kontrol og professionsværdier ved at mikse og balancere de forskellige ledelsesforståelser?

## Afsluttende refleksion

Analysen peger på, at selvom alle lederne henviser til begreber fra både traditionel og nyere ledelsesteori, når de konstruerer ledelse og dermed følgerskab, gør de det lidt forskelligt baseret på organisationsniveau. Særligt afdelingsledere og mellemledere italesætter nyere teorier om ledelse (og mere eller mindre aktive følgere), mens topledere og teamledere oftere forklarer ledelse med begreber fra traditionel ledelsesteori.

Det kan tyde på, at afdelingsledere og mellemledere i højere grad må diskutere og forhandle mål, beslutninger og vurderinger med fagfolkene, mens topledere, som øverste beslutningstagere, har mindre behov for at forhandle dette, og teamledere i højere grad blot må videreformidle det, som allerede er besluttet – uden at kunne diskutere, hvordan målene skal blive til virkelighed.

En mulighed for yderligere forskning ville være at koble disse fund og ledernes uddannelsesmæssige baggrund til forskning på fag-/hybrid-/generalistledelse (f.eks. Byrkjeflot & Jespersen, 2014; Fulop, 2012; Llewellyn, 2001; McGivern et al., 2015; Spehar et al., 2015) for at undersøge, om lederne også konstruerer ledelse forskelligt alt efter uddannelsesmæssig baggrund og organisationsniveau.

Forskningen på nyere ledelsesteorier har desuden været kritiseret for at fremstå mere som filosofier og ideologier end teorier, for at mangle empirisk støtte og for at være ledercentrerede. Selvom analysen i dette kapitel tager udgangspunkt i ledernes forståelser af ledelse, er mange af disse også selv «følgere» (både ledere og fagfolk). Kapitlet bidrager dermed med et empirisk eksempel på, hvordan nyere ledelsesteorier sættes i spil i en sygehuskontekst, og viser, *hvordan* disse teorier er egnet til at beskrive og analysere de spændinger, muligheder og udfordringer, ledere (og «følgere») kan opleve på forskellige organisationsniveauer i en vidensintensiv kontekst.

Dette kunne følgelig udvides med en analyse af fagfolkenes konstruktioner af det at være højt professionsuddannede medarbejdere i en *new public management*-indrettet sygehusorganisering.

## Referencer

- Alvehus, J. & Andersson, T. (2018). A new professional landscape: Entangled institutional logics in two Swedish welfare professions. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 8(3), 91–109. <https://doi.org/10.18291/njwls.v8i3.109542>
- Alvehus, J. (2018). Conflicting logics? The role of HRM in a professional service firm. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 31–44. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12159>
- Alvesson, M. & Blom, M. (2015). Less followership, less leadership? An inquiry into the basic but seemingly forgotten downsides of leadership. *M@n@gement*, 18(3), 266–282. <https://doi.org/10.3917/mana.183.0266>
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003). Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane. *Human Relations*, 56(12), 1435–1459. <https://doi.org/10.1177/00187267035612001>
- Alvesson, M. (2017). Leadership: Convergence and divergence in leadership relations. *Journal of Management Inquiry*. <https://doi.org/10.1177/1056492617717339>
- Alvesson, M., Blom, M. & Sveningsson, S. (2017). *Reflexive leadership: Organizing in an imperfect world*. SAGE Publications Ltd.
- Alvesson, M., Jonsson, A., Sveningsson, S. & Wenglén, R. (2015). *När ledarskapet krackelerar*. Studentlitteratur.
- Arman, R., Wikström, E., Tengelin, E. & Delleve, L. (2012). Work activities and stress among managers in health care. I S. Tengblad (Red.), *The work of managers: Towards a practice theory of management* (s. 105–130). Oxford University Press.
- Bligh, M. C. (2011). Followership and follower-centered approaches. I A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Red.), *The SAGE handbook of leadership* (s. 425–436). SAGE Publications Ltd.
- Blom, M. & Alvesson, M. (2014). Leadership on demand: Followers as initiators and inhibitors of managerial leadership. *Scandinavian Journal of Management*, 30(3), 344–357. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.10.006>
- Blom, M. & Alvesson, M. (2015). All-inclusive and all good: The hegemonic ambiguity of leadership. *Scandinavian Journal of Management*, 31(4), 480–492. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2015.08.001>
- Butterfield, L. D., Borgen, W. A., Amundson, N. E. & Maglio, A.-S. (2005). Fifty years of the critical incident technique: 1954–2004 and beyond. *Qualitative Research*, 5(4), 475–497. <https://doi.org/10.1177/1468794105056924>
- Byrkjeflot, H. & Jespersen, P. K. (2014). Three conceptualizations of hybrid management in hospitals. *International Journal of Public Sector Management*, 27(5), 441–458. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-12-2012-0162>
- Carroll, B., Ford, J. & Taylor, S. N. (2015). *Leadership: Contemporary critical perspectives*. SAGE Publications Ltd.
- Collinson, D. (2005). Dialectics of leadership. *Human Relations*, 58(11), 1419–1442. <https://doi.org/10.1177/0018726705060902>
- Collinson, D. (2014). Dichotomies, dialectics and dilemmas: New directions for critical leadership studies? *Leadership*, 10(1), 36–55. <https://doi.org/10.1177/1742715013510807>

- Crevani, L. (2015). Relational leadership. I B. Carroll, J. Ford & S. Taylor (Red.), *Leadership: Contemporary critical perspectives* (s. 188–211). SAGE Publications Ltd.
- Cunliffe, A. L. & Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human Relations*, 64(11), 1425–1449.
- Evetts, J. (2009). New professionalism and new public management: Changes, continuities and consequences. *Comparative Sociology*, 8(2), 247–266. <https://doi.org/10.1163/156913309X421655>
- Evetts, J. (2011). A new professionalism? Challenges and opportunities. *Current Sociology*, 59(4), 406–422. <https://doi.org/10.1177/0011392111402585>
- Evetts, J. (2013). Professionalism: Value and ideology. *Current Sociology*, 61(5–6), 778–796.
- Fairhurst, G. T. & Connaughton, S. L. (2014). Leadership: A communicative perspective. *Leadership*, 10(1), 7–35. <https://doi.org/10.1177/1742715013509396>
- Falkum, E. (2020). *Makt og opposisjon i arbeidslivet: Maktforskyvninger fra 1900 til 2020* (1. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Fleming, P. & Spicer, A. (2007). *Contesting the corporation*. Cambridge University Press.
- Ford, J. & Harding, N. (2018). Followers in leadership theory: Fiction, fantasy and illusion. *Leadership*, 14(1), 3–24. <https://doi.org/10.1177/1742715015621372>
- Freidson, E. (2001). *Professionalism, the third logic*. Polity Press.
- Fulop, L. (2012). Leadership, clinician managers and a thing called «hybridity». *Journal of Health Organization and Management*, 26(5), 578–604. <https://doi.org/10.1108/14777261211256927>
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423–451. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)
- Harding, N. (2015). Studying followers. I B. Carroll, J. Ford & S. Taylor (Red.), *Leadership: Contemporary critical perspectives* (s. 150–166). SAGE Publications Ltd.
- Karp, T. (2024). *Lederisme* (1. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Kellerman, B. (2012). *The end of leadership*. Harper Business.
- Kjekshus, L. E. (2016). Fra forvaltning til servicebedrifter – Dilemmaer i sykehusledelse. I E. Døving, B. Elstad & A. E. Storvik (Red.), *Profesjon og ledelse* (s. 141–154). Fagbokforlaget.
- Kjekshus, L. E. (2020). Ledelse og styring i helsesektoren – en balansekunst mellom tillit og kontroll. *Nordisk Administrativt Tidsskrift*, 97(1), 1–21. <https://doi.org/10.7577/nat.4090>
- Kjekshus, L. E., Byrkjeflot, H. & Torjesen, D. O. (2013). Organisering og ledelse av sykehus etter NPM – legenes tilbaketrekning? I L. Melby & A. H. Tjora (Red.), *Samhandling for helse* (s. 105–119). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Learmonth, M. & Morrell, K. (2017). Is critical leadership studies «critical»? *Leadership*, 13(3), 257–271. <https://doi.org/10.1177/1742715016649722>
- Llewellyn, S. (2001). «Two-way windows»: Clinicians as medical managers. *Organization Studies*, 22(4), 593–623. <https://doi.org/10.1177/0170840601224003>
- Lund, A. K. (2024). How loyalty and legitimacy tensions unfold among managers in Norwegian hospitals. *Nordic Journal of Social Research*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.18261/njrs.15.1.4>
- McGivern, G., Currie, G., Ferlie, E., Fitzgerald, L. & Waring, J. (2015). Hybrid manager-professionals' identity work: The maintenance and hybridization of medical professionalism in managerial contexts. *Public Administration*, 93(2), 412–432. <https://doi.org/10.1111/padm.12119>

- McGivern, G., Currie, G., Ferlie, E., Fitzgerald, L. & Waring, J. (2015). Hybrid manager-professionals' identity work: The maintenance and hybridization of medical professionalism in managerial contexts. *Public Administration*, 93(2), 412–432. <https://doi.org/10.1111/padm.12119>
- Noordegraaf, M. (2015). Hybrid professionalism and beyond: (New) forms of public professionalism in changing organizational and societal contexts. *Journal of Professions and Organization*, 2(2), 187–206. <https://doi.org/10.1093/jpo/jov002>
- Noordegraaf, M. (2016). Reconfiguring professional work: Changing forms of professionalism in public services. *Administration & Society*, 48(7), 783–810. <https://doi.org/10.1177/0095399713509242>
- Olakivi, A. & Niska, M. (2016). Rethinking managerialism in professional work: From competing logics to overlapping discourses. *Journal of Professions and Organization*, 4(1), 20–35. <https://doi.org/10.1093/jpo/jow007>
- Ospina, S. & Uhl-Bien, M. (2012). Introduction – Mapping the terrain: Convergence and divergence around relational leadership. I M. Uhl-Bien & S. Ospina (Red.), *Advancing relational leadership research: A dialogue among perspectives* (s. xix–xlvi). IAP – Information Age Publishing, Inc.
- Pearce, C. L., Conger, J. A. & Locke, E. A. (2008). Shared leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 622–628. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.005>
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T. & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 65–171. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162421>
- Reay, T. & Hinings, C. R. (2009). Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organization Studies*, 30(6), 629–652. <https://doi.org/10.1177/0170840609104803>
- Russell, R. F. & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145–157. <https://doi.org/10.1108/01437730210424>
- Schedlitzki, D., Edwards, G. & Kempster, S. (2018). The absent follower: Identity construction within organisationally assigned leader–follower relations. *Leadership*, 14(4), 483–503. <https://doi.org/10.1177/1742715017693544>
- Skjølsvik, T., Breuing, K. J. & Strønen, F. (2016). Hjelp, ledelsen kommer! Fra partnerskap til spesialisert ledelse. I E. Døving, B. Elstad & A. E. Storvik (Red.), *Profesjon og ledelse* (s. 77–97). Fagbokforlaget.
- Spears, L. C. & Lawrence, M. (2004). *Practicing servant-leadership: Succeeding through trust, bravery, and forgiveness*. Jossey Bass Imprint.
- Spehar, I., Frich, J. C. & Kjekshus, L. E. (2015). Professional identity and role transitions in clinical managers. *Journal of Health Organization and Management*, 29(3), 353–366. <https://doi.org/10.1108/jhom-03-2013-0047>
- Storvik, A. E., Døving, E. & Elstad, B. (2016). Profesjon og ledelse. I E. Døving, B. Elstad & A. E. Storvik (Red.), *Profesjon og ledelse* (s. 1–19). Fagbokforlaget.
- Torjesen, D. O., Byrkjeflot, H. & Kjekshus, L. E. (2011). Ledelse i helseforetakene – en gjennomgang av norske studier av ledelse i sykehus. I S. Askvik, B. Espedal & H. Gammelsæter (Red.), *Kunnskap om ledelse: Festskrift til Torodd Strand* (s. 89–108). Fagbokforlaget.
- Tourish, D. (2008). Challenging the transformational agenda: Leadership theory in transition? *Management Communication Quarterly*, 21(4), 522–528. <https://doi.org/10.1177/0893318907313713>

- Tourish, D. (2014). Leadership, more or less? A processual, communication perspective on the role of agency in leadership theory. *Leadership*, 10(1), 79–98. <https://doi.org/10.1177/1742715013509030>
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Volmer, J., Spurk, D. & Niessen, C. (2012). Leader–member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 456–465. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.005>
- Waldorff, S. B., Reay, T. & Goodrick, E. (2013). A tale of two countries: How different constellations of logics impact action. I *Institutional logics in action, Part A* (s. 99–129). Emerald Group Publishing Limited.



Andersen, T. L. (2025). Fra helt til sydebukk: En studie av lederstilen til en landslagstrener i fotball. I H. M. Pettersen, T. Moldenæs & H. Torsteinsen (Red.), *Nyere ledelsesteori – i en norsk kontekst* (s. 55–78). Fagbokforlaget. DOI: <https://doi.org/10.55669/oa430503>

## Kapittel 3

### **Fra helt til sydebukk**

*En studie av lederstilen til en landslagstrener i fotball*

**Trine Lise Andersen**

**Sammendrag:** I dette kapitlet er lederstilen til en landslagstrener i fotball studert. Spørsmålet som er drøftet, er om treneren anvendte sin ofte kommuniserte transformasjonslederstil, så vel som en machiavellisk lederstil, og om balansen mellom disse lederstilene endret seg da resultatene uteble. Studien viser at en ensidig transformasjonslederstil ikke var tilstrekkelig til å opprettholde autoritet internt og eksternt i en slik situasjon. Videre viser studien at intellektuell stimulering og involvering er to viktige dimensjoner ved transformasjonsledelse for å skape og opprettholde autoritet overfor spillerne, spesielt når resultatene uteble. Den viser også at kommunikasjon og «medieledelse» påvirker dynamikken mellom mediene og treneren. Det å mestre det som kan betegnes som «flerretningsledelse» fremstår med andre ord som viktig.

**Nøkkelord:** *toppfootball*, trenerrollen, transformasjonsledelse, machiavellisk ledelse, flerretningsledelse

**Abstract:** This chapter studies the leadership style of a national head coach in football. The question discussed is whether the coach applied his often communicated transformational leadership style and a Machiavellian leadership style and whether the balance between these styles changed when the results failed. The study shows that more than a one-sided transformational leadership style was needed to maintain authority internally and externally in such a situation. Furthermore, the study shows that intellectual stimulation and involvement are two important dimensions of transformational leadership, which create and maintain authority towards the players, especially when the team loses the game. It also shows that communication and «media management» influence the dynamic between the media and the coach. In other words, mastering what can be described as ‘multidirectional management’ seemed important.

**Keywords:** *elite* football, head coach, transformational leadership, machiavellian leadership, multi-directional leadership

## Innledning

Den 27. september 2013 fikk Norges herrelandslag i fotball ny landslagstrener. Oppgaven var å sikre at Norge kvalifiserte seg til EM i 2016. Siste gang laget hadde klart dette, var til EM i 2000. Norges Fotballforbund uttalte at de ønsket en landslagstrener som kunne utvikle norsk fotball i et langsiktig perspektiv. Mandatet var med andre ord å transformere lagetets spillestil og få til en kulturendring (VG, 27. september 2013). Den nyansatte landslagstreneren var kjent for sin visjonære og utviklingsrettede lederfilosofi og ga uttrykk for at, i tillegg til å innfri målet om deltakelse i EM, var visjonen medalje i VM i 2018. Landslaget lyktes imidlertid ikke med å kvalifisere seg til EM, og kvalifiseringen til VM fikk en dårlig start. Resultatene uteble. Den 16. november 2016 valgte landslagstreneren å trekke seg etter stort press fra egen organisasjon og fra mediene. Dette er en velkjent prosess som illustrerer toppidrettens og ikke minst toppfotballens rasjonalitet. Det handler om å vinne (Augestad & Bergsgard, 2007; Tangen, 2004), og ved tap konsentreres arbeidet om å evaluere med mål om å vinne neste gang. Trenerne som ikke lykkes med dette, blir raskt ekskludert (Arnulf et al., 2012; Mielke, 2007).

Innenfor idrettsforskningen har både coachinglitteraturen og litteraturen om prestasjonskulturer satt søkelys på ledelse. Mens coachinglitteraturen har vært opptatt av transformasjonsledelse og tillit mellom trener og utøvere (Denison et al., 2017; Lara-Bercial & Mallett, 2016), har litteraturen om prestasjonskulturer vært opptatt av at en transformasjonsstil bør kombineres med en mer machiavellisk lederstil (Cruickshank & Collins, 2012a), og at det må utøves en dynamisk og fleksibel ledelse overfor ulike interessenter, det Collins og Cruickshank (2012) omtaler som «flerretnings-ledelse». Evnen til å håndtere ulike interessenter betraktes som viktig for å endre kulturer, samt etablere og opprettholde et sterkt prestasjonsteam (Judge et al., 2009; Wagstaff & Burton-Wylie, 2018). Det savnes imidlertid empiriske studier om og hvordan de to lederstilene balanseres overfor ulike interessenter, og hvordan dynamikken mellom disse utvikler seg når forventede resultater uteblir. I dette kapitlet fokuseres det på hva som kjennetegnet lederstilen til den norske landslagstreneren, særlig i forhold til spillerne, men også i forhold til eget støtteapparat og mediene. Studien bidrar i så måte med kunnskap om hvorvidt den situasjonen trenerne opererer under påvirker deres lederstil i forhold til de respektive interessentene. Det er så langt ingen studier som

har fokusert på om og hvordan en transformasjonsstil kombineres med en machiavellisk stil, i forhold til to så sentrale interessenter som spillere og mediene – og i en kontekst som er såpass sosialt og politisk krevende som toppfotballen. Samtidig gjør tilgangen til landslagets «indre liv» i sann tid denne studien i seg selv interessant.

## Litteraturgjennomgang

Transformasjonsledelse er den mest utbredte teorien i studier av ledelse innenfor toppidretten (Fletcher & Arnold, 2011; Cruickshank & Collins, 2012a; Cruickshank et al., 2013; Denison et al., 2017). Denne lederstilen spiller på individets indre motivasjon og grunnleggende verdier, og påvirker både de følelsesmessige og logisk rasjonelle sidene ved de som ledes (Bass, 1985). Sentralt står de fire dimensjonene inspirerende motivasjon, idealisert innflytelse, intellektuell stimulering og individuell omtanke (Bass & Avolio, 1993). Innen coachinglitteraturen har enkelte av disse funnet støtte i studier av olympiske idretter, svømming, håndball og orientering. Lara-Bercial og Mallett (2016) (olympiske idretter) fant for eksempel at trenerens individuelle omtanke for utøverne var sentral for å styrke tilliten til vedkommende. Fletcher og Streeter (2016) og Hemmestad og Jones (2019) fant på sin side at involvering og intellektuell stimulering var avgjørende for å skape oppslutning rundt visjoner og måloppnåelse. Videre har Henriksen (2015) funnet at involvering var avgjørende for å lykkes med implementering av felles verdier blant utøvere.

Det er imidlertid få studier der transformasjonsledelse er undersøkt i toppfotball, og der alle dimensjonene er studert samtidig. Et unntak er Mills og Boardley (2016), som viser hvordan tre trenere fra Premier League fremhevet inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell omtanke som viktige for å beholde integriteten overfor spillerne. Coachinglitteraturen har i tillegg til å sette søkelys på enkelte transformasjonsdimensjoner, fokusert på maktrelasjoner mellom trener og utøvere (Denison et al., 2017; Saury & Durand, 1998; Potrac et al., 2002), men ikke i kombinasjon med hverandre. Innen litteraturen om prestasjonskulturer, derimot, har man vært opptatt

av at en transformasjonsstil bør kombineres med en machiavellisk lederstil (Cruickshank & Collins, 2012a; Cruickshank et al., 2013). En machiavellisk lederstil er trolig mer utbredt enn anerkjent (Bass, 1990). Dette gjelder også i idretten (Atkinson, 1988). d'Arripe-Longueville et al. (1998) har for eksempel vist at judotrenere bevisst brukte en lederstil preget av kompromissløshet og manipulering, mens Cruickshank og Collins (2015) viser at trenere og sportsdirektører innenfor ulike OL-idretter mente at de kunne oppnådd bedre resultater og økt sin mulighet for å overleve i jobben, dersom de også hadde anvendt en machiavellisk lederstil. De påpekte samtidig at en slik lederstil er situasjonsbetinget og best egnet i sosialt og politisk krevende situasjoner, men at slike situasjoner ikke bare var noe lederne responderte på. Det var også noe de selv proaktivt skapte. Det er noe uklart hva Cruickshank og Collins (2015) mener med sosialt og politisk krevende situasjoner. De har imidlertid beskrevet toppidretten som å bestå av selvopptatte utøvere og mektige interessenter med ulike interesser, også utenfor selve prestasjonsmiljøet, som styret, publikum og mediene. Disse antas igjen å påvirke prestasjonsmiljøet på ulike måter (Cruickshank & Collins, 2012, 2013), blant annet ved å påvirke treneren og den måten treneren opptrer i forhold til de ulike interessentene på. En situasjon der et landslag i fotball ikke innfrir forventninger om suksess kan være et eksempel på en trener som opererer i en sosialt og politisk krevende situasjon. Toppfotballen har mange eksterne, men legitime interessenter, som igjen har ulike interesser, forventninger og behov. Det samme gjelder laget, som kan være preget av interne splittelser og maktrelasjoner.

Et lag innenfor toppidretten der utøvere utsettes for heltedyrking kan igjen skape et internt statushierarki blant utøverne (Ronglan, 2016). Som påpekt av Jones og Wallace (2005) og Ronglan (2016), er det naivt å tro at utøverne utgjør en harmonisk gruppe der alle til enhver tid samler seg om lagets felles mål og verdier. Den enkelte utøver er ofte mer opptatt av egen karriere enn av laget (Potrac & Jones, 2009). I et lag finnes både samlende og splittende krefter. Innenfor toppfotballen gjør slike krefter seg åpenbart gjeldende, kanskje til og med mer intenst enn innenfor øvrig lagspill. Dette skyldes at mediernes oppmerksomhet og heltedyrkingen av trenere og spillere er særlig intens innenfor denne idretten.

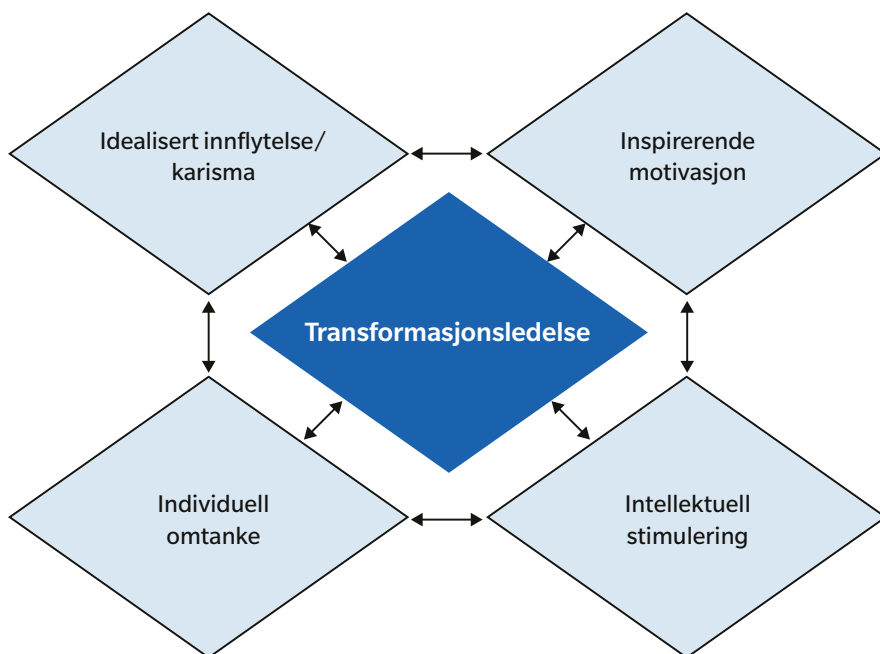
## Transformasjonsledelse og machiavellisk ledelse

*Transformasjonsledelse* er en gren innenfor nyere ledelsesteori som delvis bygger på teori om karismatisk ledelse (Bass, 1985; Conger, 1993, 1999). Enkelte bruker også begrepene om hverandre, ettersom idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon inngår i begge teoriene (Bass & Riggio, 2006; Conger, 1993, 1999). Weber (1947) beskrev karismatiske ledere som spesielle, høyt begavede og som å kunne skape nærmest mirakuløse resultater. Ifølge ham var karisma ikke noe varig, men avhengig av at lederen kunne vise til resultater. Dersom disse uteble, risikerte lederen å tape sin karisma og autoritet (se også Conger, 1993).

I teorien om transformasjonsledelse inngår fire dimensjoner eller innflytelsesstrategier, som hevdes å påvirke hverandre gjensidig (Bass & Avolio, 1993).

### Figur 3.1

Fire dimensjoner ved transformasjonsledelse og relasjonen mellom dem  
(<http://kunnskapssenteret.com/transformasjonsledelse/>)



Inspirerende motivasjon er kjernen i transformasjonsledelse. Det handler om lederne evne til å kommunisere en tydelig og appellerende visjon, som «tilhengerne» aksepterer og tror på (Bass, 1985). Tilhengerne utfordres og støttes ved kommuniserte forventninger om hva som kreves. Denne innflytelsesstrategien antas å skape en indre motivasjon der den gjensidige tilliten og relasjonen mellom ledere og tilhengere blir sterk, og derfor fører til prestasjoner utover det som er forventet (Bass & Riggio, 2006).

Idealisert innflytelse innebærer at lederne opptrer som inspirerende rollemodeller. De oppfattes som villige til å ta risiko og er konsistente i sin atferd, tuftet på blant annet integritet og positive verdier. Dette gjør at de beundres og respekteres, og at «tilhengerne» ønsker å identifisere seg med dem.<sup>4</sup> Intellektuell stimulering handler derimot om at lederne inviterer tilhengerne til å stille spørsmål ved eksisterende praksiser for å finne nye løsninger, mens individuell omtanke handler om at lederne vier den enkelte oppmerksomhet, som igjen gjør at de opplever å bli tatt vare på og verdsatt.

*Den machiavelliske lederstilen* assosieres ofte med egenskaper som i langt mindre grad er sosialt akseptert enn de egenskapene som forbindes med en transformasjonsstil. Det tenkes her spesielt på narsissisme, sosial dominans og machiavellisme (Judge et al., 2009).<sup>5</sup> Lederne har bestemte og kanskje skjulte hensikter, som igjen gir dem politisk og sosial makt. Det å få og beholde makten er vesentlig. Det er derfor de to lederstilene omtales som den «mørke» og den «lyse» siden ved ledelse. Judge et al. (2009) og Cruickshank og Collins (2015) bruker imidlertid begrepet om ledes atferd og ikke om deres egenskaper eller personlighetstrekk. Som lederatferd eller stil kjennetegnes machiavellisme ved list og manipulering. Det er derfor snakk om en kynisk og kompromissløs atferd, der alle midler er tillatt, så lenge det gagnar målet (Judge et al., 2009). Ledere som anvender en slik lederstil betraktes som dyktige strateger fordi de håndterer maktrelasjoner i komplekse organisasjoner (Bass, 1990; Yukl, 2006). Samtidig fremstår de ofte som arrogante og selvgode, da de har en tendens til å være motstandsdyktige overfor kritikk. De møter gjerne kritikk ved å stille spørsmål ved kompetansen og gyldigheten av evalueringsmetodene til de som fremsetter kritikken (Kernis & Sun, 1994). Videre er det snakk om sosial

---

4 «Followers» er fritt oversatt til tilhengere av forfatter.

5 Machiavellisme har sitt utgangspunkt i den italienske filosofen Nicco Machiavelli sitt forfatterskap.

dominans, der lederne inntar en skeptisk tilnærming til interne og eksterne interessenter med bakgrunn i en forståelse og aksept for at maktrelasjoner på alle nivå vil påvirke egen arbeidssituasjon. I den forbindelse er forsøk på å skape en felles ytre fiende ikke uvanlig.

I analysen anvendes følgende dimensjoner når det gjelder transformasjonsstilen: inspirerende motivasjon, individuell omtanke, intellektuell stimulering og idealisert innflytelse. Når det gjelder den machiavelliske stilen, anvendes dimensjonene kynisk og kompromissløs lederatferd, arroganse og sosial dominans.

## Metodisk tilnærming

Dette er en longitudinell, kvalitativ casestudie, basert på observasjoner, semi-strukturerte intervjuer og dokumenter. Landslagstrenerens lederstil, samt støtteapparatets og spillernes reaksjoner på hans lederstil, ble studert via observasjoner på landslagssamlinger og intervjuer. Observasjonene ble gjort over tre perioder, der hovedvekten var på startfasen og EM-kvalifisering. Jeg var også til stede på møter i støtteapparatet og spillermøter, samt deltok på treninger og ble invitert til alle sosiale aktiviteter og måltider.

Totalt antall informanter var 19 personer: 11 spillere og seks fra støtteapparatet. I tillegg kommer landslagstreneren og daværende president for Norges Fotballforbund. Spillerne ble strategisk utvalgt for å sikre spredning i alder, posisjon på laget og erfaring som landslagsspiller. Treneren og utvalgte spillere ble intervjuet flere ganger. Intervjuene har supplert observasjonene. Medienes reaksjoner er studert ved å analysere artikler i *Verdens Gang* (VG) og *Dagbladet*.

Ettersom casen er lett gjenkjennelig og kan ha offentlig interesse, har hensyn til personvern og eget etisk ansvar vært viktig å reflektere over. Dette har ført til at enkelte hendelser som kan ha hatt relevans for problemstillingen, ikke er beskrevet i sin fulle bredde og dybde. Anonymitet er forsøkt ivaretatt ved å beskrive informantene som medarbeidere eller spillere. Opplysninger som kan identifisere klubb eller profesjon, er utelatt. Hvem som er landslagstrener på et landslag i en gitt periode, er ikke mulig å anonymisere. Landslagstreneren

som her er studert, har lest gjennom artikkelen og gitt sitt samtykke til å bli omtalt som landslagstrener.

### Presentasjon av datamaterialet

Presentasjonen av datamaterialet er gjort langs en tidsakse i fire faser, fra landslagstrenerens ansettelse i september 2013 til hans avgang i november 2016. Det fokuseres på følgende tre forhold: lagets resultater og kontekst, anvendt lederstil og respons fra hovedsakelig spillerne, samt støtteapparatet og mediene. I løpet av hele perioden ble det spilt 35 kamper, der 10 endte med seier, åtte med uavgjort og 17 med tap.

**Tabell 3.1**

Fasene i prosessen

1. Startfasen	2. EM-kvalifisering	3. Play-off kamper	4. VM-kvalifisering og avgang
Sept. 2013– Sept. 2014	Sept. 2014– Okt. 2015	Nov. 2015	Sept. 2016– Nov. 2016

Jeg starter med å presentere landslagstrenerens lederfilosofi. Han er kjent for sin positive kommunikasjon og for å legge vekt på humanistiske verdier. På en av landslagssamlingene jeg deltok på, fortalte han dette om sin lederfilosofi:

*Min lederfilosofi bygger på mine verdier og tre I'er, som er å inspirere, involvere og å være innovativ. I ansettelsesprosessen var jeg tydelig på at jeg ønsket å utvikle et spill basert på spillernes ferdigheter, og dette må jeg få gutta til å tro på er mulig. Derfor må jeg se forbi resultatene etter kampene.*

Som vi ser, er dette en lederstil med klare paralleller til teorien om transformasjonsledelse, særlig dimensjonene inspirasjon og involvering.

## Startfasen

### Resultater og kontekst

Landslagstreneren tok over et lag som må antas å ha manglet selvtillit. Interessen fra mediene var stor, illustrert ved at det i denne fasen ble skrevet 9 653 artikler i norske aviser om landslagstreneren og landslaget.<sup>6</sup> Laget spilte ni treningskamper, der fire endte med tap, fire med uavgjort og én med seier.

### Lederstil

I denne fasen var landslagstreneren særlig opptatt av å formidle en tydelig visjon, både overfor spillerne, støtteapparatet og mediene. På min første landslagssamling presenterte landslagstreneren sin visjon om å utvikle en ny spillestil, delta i EM 2016 og ta medalje i VM 2018 til spillerne på et spillermøte. I en samtale med treneren i etterkant av møtet begrunnet han betydningen av å formidle sin ambisiøse visjon slik:

*For å få dem til å tenke muligheter, se fremover og få de til å forstå hva som må til for å utvikle seg. Jeg gjør dette for å få igangsatt en prosess med å skape en god prestasjonskultur og å tenke ambisiøst.*

Han understreket at fokus skulle være på prosessen og på hva den enkelte måtte strekke seg mot for å realisere visjonen. For å forankre visjonen ble hele laget og støtteapparatet involvert, både gjennom gruppearbeid og individuelle utviklingsamtaler. Dette kan forstås både som en måte å fremme inspirerende motivasjon, så vel som intellektuell stimulering. I så måte kan det forstås som at han anvendte en transformasjonsstil.

Denne lederstilen ble kombinert med en mer machiavellisk lederstil overfor mediene. Under en landslagssamling, etter fire kamper uten seier, inviterte han mediene til et pressemøte. Her fikk journalistene en innføring i spillestilen han ønsket å utvikle, samt at de fikk en begrunnelse for hvorfor norsk fotball burde fornye seg. I forkant av møtet begrunnet landslagstreneren dette slik overfor sitt støtteapparat:

---

<sup>6</sup> Kilde: A-tekst/Retriever.

*Mediene er en stor og skummel maktfaktor. Ved å invitere dem inn i de konkrete endringene jeg ønsker, samt hvordan og hvorfor gjøre dette, vil de kanskje bli litt mer opptatt av utviklingsprosessen og se litt bak resultatene.*

Dette var åpenbart en proaktiv måte hvor treneren inntok en skeptisk tilnærming overfor en interessent med stor makt. Handlingen kan tolkes som kynisk, med intensjon om å bygge en god relasjon og forebygge fremtidig kritikk.

Også overfor egen arbeidsgiver, Norges Fotballforbund, anvendte han det som kan betegnes som en machiavellisk lederstil ved å opptre kompromissløst i prosessen med å sette sammen et nytt støtteapparat. En person fra det tidligere støtteapparatet var ikke ønsket med videre, ettersom vedkommende ble hevdet å ikke innrette seg etter de retningslinjene landslagstreneren mente var nødvendige for å realisere sin visjon.

## **Respons**

Visjonen om utvikling og endring av måten å spille fotball på fikk bred oppslutning blant spillerne. En av de mest sentrale spillerne uttrykte sin beundring for den nye treneren slik: «Han vil jo forandre alt, og ja, det må egentlig skje også, han er nesten Guds gave til norsk fotball.» Omtalen «Guds gave» indikerer en landslagstrener med stor personlig utstråling eller karisma, som igjen kan skyldes den sterke vekten han hadde lagt på å formidle og forankre visjonen i laget. En annen spiller sa det slik: «Jeg har en drøm om å spille i Premier League, og deltakelse i mesterskap vil bety mye for min karriere. Hans visjon og ønske om å endre spillestil betyr derfor veldig mye for min motivasjon.»

I løpet av mine 19 døgn med det norske landslaget observerte jeg treneren i mange uformelle og personlige samtaler med både spillere og støtteapparat. Dette kunne skje i bussen til eller fra en trening eller i etterkant av en trening, alternativt på hotellet, der han gjerne tok med seg kaffekoppen og innledet til samtaler. Når spillerne og støtteapparatet skulle sette ord på hva de opplevde som det mest fremtredende trekket ved trenerens lederstil i denne fasen, ble nettopp nærheten og de individuelle samtalene fremhevet. Disse førte til at de følte stor grad av involvering og påfølgende tillit mellom treneren og spillerne. En av spillerne formulerte det slik: «Samtalene skaper et viktig tillitsforhold som gjør at man føler seg involvert i de prosesser som skal føre til det ferdige

resultatet, både når det er snakk om meg som enkeltspiller, og laget.» Det tillitsforholdet det vises til her, tolkes som å ha skapt et eierforhold til de bebudede endringene. I så måte syntes han å lykkes med sin uttrykte transformasjonstiltæring overfor spillerne, både gjennom involvering og individuell omtanke.

En annen side ved hans lederstil, som sammenfaller med transformasjonstiltæringen og særlig inspirerende motivasjon, er at han la stor vekt på å rose spillerne under trening. Et eksempel på dette er fra en landslagssamling i 2014, der han stoppet spillet, samlet spillerne og sa: «Nå må jeg virkelig rose backene på begge lag. Dere er veldig dyktige til å komme høyt og bredt. Så må jeg berømme alle keeperne som har meget gode igangsettinger.»

I denne perioden la han med andre ord vekt på både individuell omtanke, inspirerende motivasjon og individuell støtte. Dette ble godt mottatt av spillerne, illustrert ved et utsagn fra en av de yngre spillerne: «Det er viktig at i hvert fall han tror på oss, og han er så flink til å få oss til å slippe oss løs. Det er lov å feile.» For et lag som hadde levd med svake resultater over mange år, kan sitatet tolkes som at trenerens transformasjonsstil hadde gitt spillerne økt trygghet og selvtillit. Støtteapparatet satte stor pris på å bli involvert i egen utvikling, illustrert med denne uttalelsen fra en av dem: «Det er viktig at det blir stilt spørsmål ved det du gjør, og at vi utfordrer hverandre [...] for da må jeg tenke over hva jeg gjør, og hvorfor.» Denne formen for samarbeid innad i støtteapparatet ble også ivarettatt når hovedtrener ikke var til stede på møtene.

Sett i lys av lagets svake resultater og den lite negative medieomtalen synes landslagstreneren å ha lyktes ved å innta en noe kynisk tiltæring overfor mediene. Han utøvde med dette en form for sosial dominans overfor en mulig fremtidig fiende. Mediene kommuniserte nemlig stor tro på trenerens utviklingsfokus og hans valg av tøff matching (Dagbladet, 18. januar 2014).

## EM-kvalifisering

### Resultater og kontekst

I denne fasen ble det spilt 10 kvalifiseringskamper. Seks endte med seier, én med uavgjort og tre med tap. På grunn av varierende prestasjoner og skuffende resultater i enkelte kamper økte presset fra mediene gradvis. Det ble

skrevet 11 846 artikler om landslagstreneren og laget i denne perioden. Den første antydningen fra omgivelsene om at treneren burde skiftes ut, kom etter lagets 5–1-tap mot Kroatia i mars.

Etter tapet i mars og uavgjort mot Aserbajdsjan i juni, en kamp alle forventet skulle vinnes, ble en krevende periode avsluttet med to viktige seire i september, og mediene snudde totalt. Landslagstreneren fikk nå ros for å være tro mot egen filosofi, til tross for sterk mediekritikk. Igjen fremsto han som den karismatiske lederen som var i stand til å redde det norske landslaget. Han gikk fra å være sydebukk til å bli helt. Disse to seierne illustrerer de små marginene en toppfotballtrener opererer under, og hvordan mediene kan bli talerør for – og forsterker av – toppfotballens rasjonalitet.

### **Lederstil**

I denne krevende perioden fortsatte treneren arbeidet med å realisere sin visjon basert på sin uttalte lederfilosofi, godt støttet av fotballpresidenten. På spillermøter var han bevisst på å bruke video og forsterke det positive, fremfor det negative. Landslagstrenerens lojalitet til egen lederfilosofi overfor spillere og mediene ble utdypet i et intervju i oktober 2015: «Jeg kommer alltid til å være meg, og det får ingen forandret. De (mediene) må gjerne slakte meg på det, og styret må gjerne gi meg sparken, men sånn er jeg, og sånn kommer jeg alltid til å være.»

Overfor spillerne og mediene var det positivitet og utvikling som ble kommunisert; en tydelig parallell til inspirerende motivasjon. Innad i støtteapparatet var det derimot høylytte diskusjoner der landslagstreneren kompromissløst utfordret de andre om hvilke forbedringer som måtte gjøres. Dermed utøvde han en mer machiavelli-inspirert lederstil over dem.

### **Respons**

Samtidig begynte spillernes støtte til trenerens utviklingsfokus å slå sprekker. I intervjuer ga enkelte av dem uttrykk for at de ønsket en mer kynisk tilnærming til det å vinne kamper, kombinert med en ærligere tilbakemelding om lagets svake prestasjoner og variable resultater. En av spillerne sa det slik: «Toppfotball er kynisk business. Det er viktig med utvikling, men på landslaget må du ha resultater», mens en annen sa: «De (trenerteamet) burde være

mer kyniske. De er jo ganske snille da. Det er noe med å håndtere dynamikken mellom prestasjon og resultat.» Sitatene illustrerer godt at toppfotballspillere er bærere av og identifiserer seg med toppfotballens rasjonalitet. I denne fasen synes det med andre ord å være et gap mellom anvendt og forventet lederstil fra landslagstrenerens side.

Dilemmaet med å balansere forventningen om resultater og utvikling var noe flere av spillerne var opptatt av. Samtidig ga flere av dem uttrykk for at de som spillere burde ha vært tøffere med hverandre, slik de var vant til fra sin klubbhverdag. En av spillerne sa det slik:

*Vi stiller for lite krav til hverandre, rett og slett. Vi er litt redde for å si ifra til hverandre. Jeg tror det er mange som holder igjen meg inkludert.*

En annen

*Jeg tror vi er altfor feige, meg inkludert. Vet du, at vi spillere prater altfor lite sammen, mens de (trenerteamet) har jo møter hele tiden, og det blir jo også feil.*

Den positive tilnærmingen til landslagstreneren og hans team syntes nærmest å ha smittet over på spillerne og den måten de opptrådte overfor hverandre på. Den ble imidlertid ikke betraktet som helt ærlig, muligens på grunn av at den ikke ble oppfattet som fortjent, slik dette sitatet illustrerer: «Hvis de (trenerteamet) starter med å være ærlige med oss, vil vi også bli ærlige med hverandre, og jeg tror dette vil gjøre oss noen prosent bedre på banen også.» Gapet mellom anvendt og forventet lederstil i denne fasen kan tyde på at landslagstreneren ikke hadde fulgt opp den innledende involveringen og intellektuelle stimuleringen i lagprosessene før og etter kamp, og dermed ikke alle sider ved sin uttrykte transformasjonsstil.

Mediene kritiserte landslagstreneren for å ha hatt for lite fokus på resultatet, og den tidligere så gode relasjonen til mediene så nå ut til å bli svekket. Toppfotballens rasjonalitet synes med andre ord å slå inn (jf. Tangen, 2004). Ifølge mediene fremsto treneren som lite ydmyk, illustrert med følgende uttalelse han ga til VG (28. mars 2015) etter kampen: «Kampen ble som vi ønsket. Det høres kanskje merkelig ut når vi taper 1–5, men det var mye jeg er fornøyd

med. Jeg synes vi lykkes med kampplanen.» Manglende ydmykhet forbindes gjerne med machiavellisk atferd. Landslagstreneren hadde imidlertid sterk støtte fra Norges Fotballforbund. Daværende fotballpresident uttalte at landslagstreneren fortsetter, uansett resultater i kommende kamper, ettersom prosjektet med å fornye det norske landslaget strakk seg utover det kommende EM.

## Play-off kamper

### Resultater og kontekst

Landslaget endte på tredjeplass i sin pulje og fikk en ny mulighet til å kvalifisere seg til EM gjennom to play-off-kamper. Vinneren ble kvalifisert til EM. Laget tapte imidlertid begge kampene, og kritikken mot landslagstreneren økte. Kritikken handlet i stor grad om laguttak.

### Lederstil

Frem mot den siste og avgjørende kampen endret trenerens lederstil seg. Både spillere og enkelte i støtteapparatet ga i intervjuer uttrykk for at de opplevde trenerens lederstil som mer uforutsigbar enn tidligere. Enkelte i støtteapparatet uttalte at det var mindre åpenhet, dårligere informasjonsflyt og mindre involvering i forbindelse med laguttak enn tidligere. Overfor mediene uttrykte landslagstreneren fortsatt stor tro på seier. Etter kampen beskrev mediene ham som arrogant, ettersom han ikke tok noe selvkritikk. I stedet forsvarte han laguttaket ved å uttale at han ikke hadde gamblet, og ikke gjort noe annerledes i forkant av denne kampen: «Vi 'sticked to the plan'», som han uttalte på pressekonferansen etter kampen.

### Respons

Landslagstrenerens uttalelse om at forberedelsene hadde foregått slik de alltid hadde gjort, står med andre ord i kontrast til spillernes og støtteapparatets oppfatning. De mente at han hadde endret både strategi og lederstil. Dette skapte usikkerhet i laget, illustrert med disse sitatene:

*Det var så mye som skjedde kampdagen. Det gikk så fort og det ble stress. Vi merket jo at det hadde skjedd mye forandringer på kort tid, og dette skapte usikkerhet i gruppa.*

*Hva var det egentlig som skjedde? Kanskje har vi fått svar på det? Men kanskje det ikke var godt nok? Han skulle ha sagt «det var min skyld. Sorry boys, jeg gjorde en taktisk feil.»*

Den tilliten landslagstreneren hadde opparbeidet overfor spillerne, så nå ut til å være svekket.

«Korthuset vårt raste litt sammen, og tilliten», som en av spillerne sa det. De savnet en mer ydmyk trener som evnet å ta ansvar og selvkritikk. I stedet opplevde de at han brukte kreftene på å forsvare egne valg. I så måte kan lederstilen hans forstås som machiavellisk. Den samme spilleren som i startfasen omtalte landslagstreneren som «Guds gave til norsk fotball», har selerte nærmest nå med trenerens visjon: «Bronse i VM. Unnskyld meg, vi har hoppet over 10 steg. Du kan jo ikke bare si at vi skal til VM eller ta bronse i VM. Det høres jo fint ut, men ingen er klar over hva dette vil koste.» Ved først å forankre en visjon som alle hadde tro på, gjennom anvendelse av en transformasjonsstil, viser sitatet at mer kompromissløshet i oppfølging av krav og konsekvenser var forventet fra spillernes side; at transformasjonsstilen ble kombinert med et visst innslag av machiavellisme.

Det meste av diskusjonen i mediene handlet om hva som hadde skjedd i timene før avspark til siste kamp. I løpet av det kommende døgnet ble det publisert 676 artikler der kritikken mot treneren var nådeløs når det gjaldt laguttak og kampplanen. Den fremsto som overraskende. Dette kan illustreres med følgende sitat: «Han tok en sjanse og tapte så det grein. Da Norge trengte gode valg og en klok strategi, gjorde han (nesten) bare feil. Så mange at troverdigheten hans har fått seg en kraftig knekk» (Dagbladet, 16. november 2015).

Flere medier krevde nå landslagstrenerens avgang, men ble nok en gang avvist av fotballpresidenten.

## VM-kvalifisering og avgang

Starten på VM-kvalifiseringen ble skuffende. Kampen som ble avgjørende for landslagstrenerens exit, var tapet mot Aserbajdsjan i oktober 2016. Via mediene ble det nærmest formidlet et folkekrav om å skifte trener, slik vi kunne lese i VG: «Det er nok nå [...] gå av» (7. oktober 2016). Fra 8. til 10. oktober ble det publisert 4 289 artikler i norske medier. På dette tidspunktet hadde Norges Fotballforbund fått en ny president. Landslagstreneren hadde ikke samme nære relasjon til denne som til den tidligere. Den nyvalgte presidenten ville ikke «frede» ham. I stedet uttalte presidenten til mediene, i etterkant av kampen, at en evaluering ville bli fremskyndet. Spillerne slo derimot ring rundt treneren. Dette ser vi i mediene og i intervjuer med spillerne: «Jeg håper virkelig at han får fortsette. Vi har full tillit til det han gjør, han er knallflink og vi har jo hatt stor utvikling under ham.»

Den 16. november innkalte Norges Fotballforbund til pressekonferanse. Her fortalte landslagstreneren at han trakk seg, på grunn av at presset på laget og spillergruppen ble for stort. Utover dette ble lite sagt, verken fra landslagstrenerens eller presidentens side.

## Oppsummering

Datamaterialet viser at i starten av sin periode som landslagstrener anvendte treneren alle fire innflytelsesstrategiene i transformasjonsledelse, både overfor spillerne og støtteapparatet. Ved sin karisma og anvendelse av idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon og individuell omtanke, sikret han et sterkt eierskap for – og tilslutning til – sin ambisiøse visjon. Særlig ble opplevelsen av involvering og individuell omtanke fremhevet som viktig fra spillernes side. I denne perioden aksepterte både interne og eksterne interessenter hans utviklingsfokus. Transformasjonsstilen ble imidlertid kombinert med en mer machiavellisk lederstil overfor egen arbeidsgiver, i form av en kompromissløs tilnærming til hvem som skulle være med i hans støtteapparat. Han tok også kontroll over mediene ved hjelp av machiavelliske grep, som er helt avgjørende for å få kontroll over potensielle motstandere (jf. Cruickshank & Collins, 2015).

I kvalifiseringsperioden oppsto det derimot en ubalanse mellom forventet og anvendt lederstil. Både spillerne og mediene forventet mer kynisme og fokus på resultater; toppidrettens rasjonalitet slo med andre ord sterkt inn da resultatene uteble. Landslagstreneren holdt imidlertid fast på enkelte sider ved sin transformasjonsstil, særlig inspirerende motivasjon, overfor begge disse interessentene. I løpet av kvalifiseringen ble spillerne som samlet gruppe mindre involvert i lagprosesser. Dermed ble også den inspirerende motivasjonen, den intellektuelle stimuleringen og den individuelle omtanken fra den første fasen i mindre grad ivaretatt.

I den siste fasen opplevde både spillerne og enkelte i støtteapparatet landslagstrenerens lederstil som annerledes. Den tidligere åpenheten og involveringen ble mer fraværende, og dermed ble verken inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering eller individuell omtanke godt nok ivaretatt. Dette ser ut til å ha påvirket spillernes oppfatning av – og tillit til – treneren. Samtidig ga de uttrykk for at de hadde forventet en mer kynisk eller machiavelli-inspirert lederstil ved uteblivelse av resultater. I kjølvannet kan det se ut som om landslagstreneren tapte mye av sin karisma, tillit og autoritet både internt og eksternt. I mediene ble hans transformasjonsstil, og særlig hans fortsatte forsøk på inspirerende motivasjon basert på positiv retorikk, etter hvert oppfattet som arrogant, lite ydmyk og som en manglende vilje til selvkritikk. Hans vedvarende kommuniserte tro på at dette på sikt ville føre til resultater, førte i stedet til anklager om at han ikke var tilstrekkelig realitetsorientert. Da VM-kvalifiseringen i tillegg startet med to tap, og den nye fotballpresidenten varslet evaluering, ble presset fra mediene på organisasjon og trener for stort, og en avgang nærmest uunngåelig.

## Diskusjon

Datamaterialet viser at landslagstreneren ikke evnet, eller kanskje ikke ønsket, å balansere mellom en transformasjons- og machiavellisk lederstil når det kommer til forholdet mellom utvikling og resultater, til tross for at situasjonen over tid endret seg dramatisk med tanke på muligheten for å realisere egen visjon om kvalifisering til EM og VM. Antagelsen om at den machiavelliske

lederstilen overfor spillerne spesielt ville bli mer fremtredende da resultatene uteble, fikk ikke støtte. Slik sett gikk landslagstreneren på akkord med toppidrettens rasjonalitet, der resultatene til syvende og sist trumfer midlene. Ved å fortsette sine forsøk på inspirerende motivasjon gjennom positiv kommunikasjon om lagets prestasjoner overfor både spillerne og mediene, fremsto han som arrogant og lite realitetsorientert.

Dette kan muligens forklare hvorfor mediene ble mer aggressive, og hvorfor landslagstrenerens interne og eksterne autoritet etter hvert ble svekket. Lara-Bercial og Mallett (2016) har vist at trenere mener det er viktig å endre filosofi når opprinnelig strategi ikke gir resultater. Landslagstreneren forble i stedet tro mot sin transformasjonsstil gjennom hele perioden som landslagstrener, i alle fall verbalt. Med dette menes at han beholdt sin retorikk både eksternt og internt, bygget på positive uttalelser om lagets utvikling, uavhengig av ikke bare lagets resultater, men også spillernes egne opplevelser av at deres prestasjoner ikke var gode nok. Ved tap kritiserte og korrigerste han aldri spillerne, men forsvarte egne valg overfor mediene. Etter hvert som presset om resultater økte, fremsto paradoksalt nok dette som en lederstil i overensstemmelse med en machiavellisk stil eksternt, i og med at den ble oppfattet som tegn på manglende ydmykhet og arroganse (jf. Kernis & Sun, 1994).

Samtidig viser materialet at landslagstreneren etter hvert heller ikke fulgte opp sider ved den transformasjonsstilen han uttrykte og utøvde overfor spillerne i den innledende fasen, som involvering og intellektuell stimulering. Spillernes opplevelser av situasjonen og meninger om hva som skulle til for å endre den, kom med andre ord i bakgrunnen (jf. Ronglan & Havang, 2011). Dette påvirket betydningen av hans fortsatte vekt på inspirerende motivasjon gjennom positive omtaler av lagets prestasjoner, ved at spillerne nå opplevde dette som tom retorikk. Dermed begynte spillerne å trekke i ulike retninger (jf. Jones & Wallace, 2005; Ronglan, 2016). Videre ser vi hvordan ulike dimensjoner ved transformasjonsledelse påvirket hverandre, men på grunn av fravær av noen av dem, påvirket de hverandre negativt.

Studien har i så måte illustrert hvordan symbiosen mellom mediene og toppidretten fungerer (Carter, 2007; Rowe, 2003). Ved tap og dårlige prestasjoner er mediens logikk å jakte på syndebygg, som oftest treneren. Trenerens utgangspunkt er derimot å fokusere på læring, utvikling og å se bak resultatene. Dette illustrerer betydningen av å mestre «flerretnings-ledelse» (jf. Collins & Cruickshank, 2012), og evnen til å balansere behovene og interessene til ulike

interessenter når ambisiøse visjoner skal forsvares. I dette tilfellet synes det som om landslagstreneren utøvde samme transformasjonsinspirerte lederstil overfor spillere og mediene når resultatene uteble, og at dette ikke var vellykket.

Den viser også at en ensidig transformasjonsstil kan være lite egnet for å opprettholde autoriteten og tilliten til treneren over tid, dersom resultatene uteblir (Conger, 1993; Yukl, 2006). Dette kan tolkes dithen at i en toppfotballkontekst fordres evnen til å balansere en transformasjonsstil med en machiavellisk stil, både overfor interne og eksterne interessenter. Dermed støtter denne studien funn fra Cruickshank og Collins (2016), som viser til nødvendigheten av å anvende både de «lyse» og «mørke» sidene ved ledelse. Samtidig kan det tolkes dithen at internt, overfor spillerne, er alle de ulike dimensjonene ved transformasjonsledelse viktige for å opprettholde tilliten til treneren. Det er ikke gitt at spillerne, i samme grad som vi har sett her, ville reagert negativt på trenerens konsistente forsøk på inspirerende motivasjon, dersom han samtidig hadde evnet å involvere og fremme intellektuell stimulering, også når resultatene uteble og kritikken fra mediene økte. Dermed er det heller ikke gitt at toppidrettens rasjonalitet i samme grad ville slått inn overfor denne interessentgruppen, og heller ikke forventningen om større kynisme eller machiavellisme fra trenerens side.

## Avslutning

I en toppfotballkontekst, der toppidrettens rasjonalitet trumfer alt, er det avgjørende at lederstilen overfor spesielt spillere og medier tilpasses lagets varierende resultater. I startfasen lyktes landslagstreneren i å skape tillit ved sin transformasjonsinspirerte lederstil. Samtidig ble autoriteten hans styrket ved å kombinere denne stilen med en machiavellisk lederstil overfor arbeidsgiver og medier. Senere, da resultatene uteble, synes imidlertid en ensidig transformasjonsinspirert lederstil å ha svekket trenerens autoritet både internt og eksternt. Forventningen om at den machiavelliske stilen skulle tas i bruk i en slik situasjon fikk med andre ord ikke støtte, og kan muligens bidra til å forklare at treneren mistet grepet om mediene og til en viss grad også spillerne.

Studien har likevel fått frem at intellektuell stimulering og inspirerende motivasjon (involvering) er to viktige dimensjoner ved transformasjonsledelse for å skape og opprettholde tillit og autoritet overfor spillerne over tid, og spesielt i perioder der resultatene uteblir. Studien illustrerer også hvordan kommunikasjon og ledelse av mediene påvirker dynamikken mellom media og trener, og hvordan mediene påvirker trenerens arbeidssituasjon. Studien viser også betydningen av å mestre «flerretnings-ledelse» (jf. Collins & Cruickshank, 2012) når kortsiktige krav om resultater skal innfris samtidig med langsiktig utvikling. Videre viser studien at fleksibilitet i lederstil og timing fremstår som avgjørende. Også i toppfotballen forutsetter transformasjonsstilen resultater for at den skal virke, som Conger (1993) generelt har understreket.

## Referanser

- Arnulf, J. K., Mathisen, J. E. & Hærem, T. (2012). Heroic leadership illusions in football teams: Rationality, decision making and noise-signal ratio in the firing of football managers. *Leadership*, 8(12), 169–185.
- Atkinson, P. (1988). Ethnomethodology: A critical review. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 441–465.
- Augustad, P. & Bergsgard, N. A. (2007). *Toppidrettens formel: Olympiatoppen som alkymist*. Novus.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier-Macmillan.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bengtsson, T. T. (2014). What are data? Ethnographic experiences with young offenders. *Qualitative Research*, 14(6), 729–744.
- Carter, N. (2007). «Managing the media»: The changing relationship between football managers and the media. *Sport in History*, 27(2), 217–240.
- Collins, D. & Cruickshank, A. (2012). «Multi-directional management»: Exploring the challenges of performance in the World Class Programme environment. *Reflective Practice*, 13(3), 455–469.
- Conger, J. A. (1993). Max Weber's conceptualization of charismatic authority: Its influence on organizational research. *The Leadership Quarterly*, 4(3–4), 277–288.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145–179.
- Cruickshank, A. & Collins, D. (2012). Change management: The case of the elite sport performance team. *Journal of Change Management*, 12(2), 209–229.
- Cruickshank, A. & Collins, D. (2012a). Culture change in elite sport performance teams: Examining and advancing effectiveness in the new era. *Journal of Applied Sport Psychology*, 24(3), 338–355.
- Cruickshank, A. & Collins, D. (2013). Culture change in elite sport performance teams: Outlining an important and unique construct. *Sport and Exercise Psychology Review*, 9(2), 6–21.
- Cruickshank, A. & Collins, D. (2015). Illuminating and applying «the dark side»: Insights from elite team leaders. *Journal of Applied Sport Psychology*, 27(3), 249–267.
- Cruickshank, A. & Collins, D. (2016). Advancing leadership in sport: Time to take off the blinkers? *Sports Medicine*, 46(9), 1199–1204.
- Cruickshank, A., Collins, D. & Minten, S. (2013). Culture change in a professional sports team: Shaping environmental contexts and regulating power. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 8(2), 271–290.
- d'Arripe-Longueville, F., Fournier, J. F. & Dubois, A. (1998). The perceived effectiveness of interactions between expert French judo coaches and elite female athletes. *The Sport Psychologist*, 12(3), 317–332.

- Denison, J., Mills, J. P. & Konoval, T. (2017). Sports' disciplinary legacy and the challenge of «coaching differently». *Sport, Education and Society*, 22(6), 772–783.
- Fletcher, D. & Arnold, R. (2011). A qualitative study of performance leadership and management in elite sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 23(2), 223–242.
- Fletcher, D. & Streeter, A. (2016). A case study analysis of a High Performance Environment in Elite Swimming. *Journal of Change Management*, 16(2), 123–141.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245.
- Hemmetstad, L. B. & Jones, R. L. (2019). Deconstructing high performance Nordic sport: The case study of women's handball (the «team as method»). *Sport in Society*, 22(4), 671–688.
- Henriksen, K. (2015). Developing a high-performance culture: A sport psychology intervention from an ecological perspective in elite orienteering. *Journal of Sport Psychology in Action*, 6(3), 141–153.
- Jones, R. L. & Wallace, M. (2005). Another bad day at the training ground: Coping with ambiguity in the coaching context. *Sport, Education and Society*, 10(1), 119–134.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855–875.
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Hans Reitzels Forlag.
- Kernis, M. H. & Sun, C.-R. (1994). Narcissism and reactions to interpersonal feedback. *Journal of Research in Personality*, 28(1), 4–13.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. Sage.
- Lara-Bercial, S. & Mallett, C. J. (2016). The practices and developmental pathways of professional and Olympic serial winning coaches. *International Sport Coaching Journal*, 3(3), 221–239.
- Malterud, K. (2003). Kvalitative metoder i medisinsk forskning – en innføring. *Nordic Journal of Nursing Research*, 23(2), 50.
- Mielke, D. (2007). Coaching experience, playing experience and coaching tenure. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 2(2), 105–108.
- Mills, J. P. & Boardley, I. D. (2016). Expert Premier League soccer managers' use of transformational leadership behaviours and attitude towards sport integrity: An intrinsic case study. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 11(3), 382–394.
- Potrac, P. & Jones, R. (2009). Power, conflict, and cooperation: Toward a micropolitics of coaching. *Quest*, 61(2), 223–236.
- Potrac, P., Jones, R. & Armour, K. (2002). «It's all about getting respect»: The coaching behaviors of an expert English soccer coach. *Sport Education and Society*, 7(2), 183–202.
- Ronglan, L. T. & Havang. (2011). Coaching as communication. I P. Jones, P. Potrac, C. Cushion & L. T. Ronglan (Red.), *The sociology of sports coaching* (s. 79–93). Routledge.
- Ronglan, L. T. (2016). Sport teams as complex social entities: Tensions and potentials. I P. Bangsbo, P. Krusturup, R. Hansen, L. Ottesen & G. Pfister (Red.), *Science and Football VIII* (s. 188–197). Routledge.
- Rowe, D. (2003). *Sport, culture & media: The unruly trinity*. McGraw-Hill Education.
- Saury, J. & Durand, M. (1998). Practical knowledge in expert coaches: On-site study of coaching in sailing. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 69(3), 254–266.

- Silverman, D. (2010). *Doing qualitative research* (3. utg.). Sage.
- Tangen, J. O. (2004). Idrettens organisasjoner som en inklusjons- og eksklusjonsmekanisme. I S. Røysing & D. S. Solhjell (Red.), *Kultur, politikk og forskning. Festskrift til Per Mangset på 60-årsdagen* (s. 116–132).
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight «big-tent» criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837–851.
- Wagstaff, C. R., Burton-Wylie, S. J. S. & Review, E. P. (2018). Organizational culture in sport: A conceptual, definitional, and methodological review. *Sport & Exercise Psychology Review*, 14(2), 32–52.
- Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods* (4. utg.). Sage.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6. utg.). Pearson Prentice Hall.

Farstad, G. M. & Torsteinsten, 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
<b>Relasjon</b>	<b>Transformasjonsledelse</b>			
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 disiplinere 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
	<b>Gjennomsnitt relasjonsbasert lederstil</b>	<b>3,5</b>	<b>3,3</b>	
<b>Oppgave</b>	<b>Transaksjonsledelse</b>			
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
	<b>Gjennomsnitt oppgavebasert lederstil</b>	<b>3,2</b>	<b>3,1*</b>	

\* 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 tidspress 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 betingte 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 tidspress 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](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>

Drake, I. (2025). Styrkebasert selvledelse: En studie av ledelsesstudenters selvledelsespraksis. I H. M. Pettersen, T. Moldenæs & H. Torsteinsen (Red.), *Nyere ledelsesteori – i en norsk kontekst* (s. 99–122). Fagbokforlaget. DOI: <https://doi.org/10.55669/oa430505>

Kapittel 5

## **Styrkebasert selvledelse**

*En studie av ledelsesstudenters selvledelsespraksis*

**Irmelin Drake**

**Sammendrag:** Selvledelsesteori er ikke en ny ledelsesteori, siden den ble introdusert for mer enn fire tiår siden (Manz, 1986), men den har fått betydelig økt oppmerksomhet de siste årene – ikke minst på grunn av ny teknologi som muliggjør 24/7 arbeidsengasjement, fjernarbeid, økt autonomi samt personlig initiativ og ansvar på tvers av stillinger og organisasjoner. Følgelig må ledere i moderne organisasjoner sørge for at de selv og deres medarbeidere arbeider på en bærekraftig måte, samtidig som de må kunne fungere godt både uavhengig av hverandre og i samspill. Til dette formålet kan styrkebasert selvledelse tilby verdifulle verktøy og praksiser. I utdanningsinstitusjoner utdannes og trenes morgendagens ledere i selvledelse, og i dette kapittelet fokuserer vi på selvledelsesteori slik den anvendes blant ledelsesstudenter. Ved å få tilgang til data via studenters selvledelseseksamener utforsker vi deres selvledelsesbehov og -preferanser, samt på hvilke måter de bruker ulike selvledelsesverktøy og praksiser. Det er ingen overraskelse at studenter bruker selvledelse for å takle en kompleks, krevende og potensielt stressende livssituasjon. Å bruke en styrkebasert selvledelsestilnærming hjelper dem til å være mer tolerante overfor seg selv og hverandre i prosessen.

**Nøkkelord:** *selvledelse*, ledelsesstudenter, styrkeperspektiv, ledelsesutdanning

**Abstract:** Self-leadership theory is not a new leadership theory as it was introduced more than four decades ago (Manz, 1986). Still, it has received considerably increased attention in recent years, not least because of new technology enabling 24/7 work engagement, increased autonomy, remote work, and personal initiative and responsibility across jobs and organizations. Consequently, leaders in modern organizations must ensure that they and their subordinates operate in a sustainable manner, at the same time as they function well both independently and in collaboration with each other. To this end, strength-based self-leadership offers valuable tools and practices. In educational institutions, tomorrow's leaders are educated and trained in self-leadership, and in this work, we focus on self-leadership as it applies to leadership students. Gaining access to data via students' self-leadership exams, we are exploring their self-leadership needs and preferences and how they utilize different self-leadership tools and practices. Unsurprisingly, students use self-leadership to tackle a complex, demanding, and potentially stressful life situation. Applying a strength-based self-leadership approach helps them be more tolerant of themselves and each other.

**Keywords:** *self-leadership*, leadership students, strength-based perspective, leadership education

## Introduksjon: Selvledelsens relevans for fremtidens ledere

Selv om selvledelse har vært på agendaen innen organisasjons- og ledelsesfaget i fire tiår og derfor ikke er noe nytt ledelsesfenomen (Goldsby et al., 2021), har det fått økende relevans i de senere år. Selvledelse ble for eksempel nylig utpekt som en av fire essensielle ferdigheter som alle bør tilegne seg i fremtidens arbeidsliv, ved siden av digitalisering, høyere kognitiv kapasitet og mellommenneskelige ferdigheter (McKinsey, 2021). Selvledelse handler om egenpåvirkning (Manz, 1986) og kan benyttes for å sikre sunn og normal fungering eller til å endre egen atferd i en mer konstruktiv retning. Det er en *målrettet* aktivitet som skiller seg fra den mer automatiserte selvreguleringen vi alle utøver i forbindelse med vår daglige fungering. I 24-timerssamfunnet er selvledelse særlig relevant, fordi teknologien gjør det mulig å være «på» døgnet rundt (Eriksen, 2018). Privatlivet er ikke lenger «beskyttet» mot jobboppgaver som kan utføres uavhengig av tid og sted. Det blir dermed opp til den enkelte å regulere når man skal være på- eller avskrudd og ivareta nødvendig prioritering av energigivende og energitappende aktiviteter (Schwartz & McCarthy, 2007). Dette forutsetter selvledelseskapasitet (Fritz et al., 2011).

Samtidig er selvledelse en essensiell ledelsesferdighet (Neck, Manz & Houghton, 2019). At ledere utøver selvledelse med hensyn til egen atferd og fungering, er en viktig forutsetning for å kunne virke effektivt og bærekraftig i lederrollen over tid (Cuhna et al., 2017; Furtner et al., 2012; Karp, 2016; Manz & Sims, 1991; Martinsen, 2019; Neck & Houghton, 2006; Thompson & Hatlevoll, 2018). I tillegg er lederes utøvelse av selvledelse en forutsetning for å kunne bidra til medarbeidernes selvledelse (Sims & Manz, 1991). Når ledere mobiliserer sine medarbeidere til å utøve selvledelse, omtales det i faglitteraturen som superledelse (ibid.). Poenget er ikke at lederen selv skal være «super», men å tilrettelegge for at medarbeiderne skal kunne være det. Det første bud i litteraturen om superledelse er at ledere som ønsker seg selvledende medarbeidere, bør beherske denne ledelsesformen selv (Sims & Manz, 1991, s. 23). Dette er imidlertid ingen moderne idé. Allerede Platon (427–347 f.Kr.) forfektet ideen om at den som hadde som ambisjon å bli leder, måtte som et premiss kunne skjøtte seg selv først (Madsen, 2014). Dette er noe av grunnen til at ledelsesstudenter utdannes og trenes opp i selvledelse som en del av ledelsesutdanningen. Ledelsesstudenter forbereder seg på roller som

ikke bare krever evnen til å lede andre, men som også forutsetter at man evner å lede seg selv i samspill med andre.

Fra et mer generelt studentperspektiv er selvledelse relevant, ikke minst i form av å påvirke seg selv til å prioritere skolearbeid, opprettholde studieprogresjon, forberede seg til eksamener og gjennomføre dem (Zimmerman, Bonner & Kovach, 1996). Men livet som student er så mye mer enn bare prestasjoner og akademisk mestring. Laurie Schreiner (2010) påpeker at det er et komplekst sett av faktorer som påvirker studenters studentliv, og mener at vi bør ha mindre fokus på det som hemmer og mer fokus på det som fremmer studentlivet for å kunne tilrettelegge for mer av dette. Dette inkluderer ikke minst positive sosiale og emosjonelle forhold, i tillegg til det akademiske. Hvordan studenter kan selvlede seg til økt trivsel, og hvordan positive vaner kan utvikles for å mestre livet som student, er et relevant spørsmål i så måte.

Det er imidlertid begrenset forskning om selvledelse fra et studentperspektiv. I en review-artikkel knyttet til selvledelsesforskning generelt, viste Goldsby et al. (2021) til at det siden 2010 har blitt publisert 13 artikler med spesielt fokus på selvledelse i utdanningskontekster. Utdanningskontekstene som denne forskningen er sentrert i, varierer fra ledelsesutdanninger til sykepleierstudenter, amerikansk militær utdanning, ingeniørutdanninger og mer generelt rettet mot studenter på ulike utdanningsnivåer. Foreløpig synes det imidlertid som om eksisterende forskning først og fremst har fokusert på hvordan studenter bedre kan håndtere vanskeligheter og utfordringer knyttet til akademisk mestring og stresshåndtering. For eksempel undersøkte Houghton et al. (2012) hvorvidt emosjonell intelligens og selvledelse førte til økt stressmestring blant ledelsesstudenter og fant en positiv sammenheng.

Et *styrkebasert* perspektiv på selvledelse innebærer å rette fokus mot, ikke bare det som kan påføre stress og belastninger, men det som gir energi, pågangsmot og mestringstro (Rath & Clifton, 2007). I det følgende skal jeg utforske hva styrkebasert selvledelse fra et ledelsesstudentperspektiv kan innebære, og ta for meg aktuelle tilnærminger som kan gi studenter viktige verktøy for deres egen fungering og utvikling. Ved å betrakte studenter som hele mennesker med fysiologiske behov og interesser på «konkurrerende» livsarenaer (Thompson & Hatlevoll, 2018), er et sentralt spørsmål hva formålet med selvledelse er, sett fra deres ståsted. Hva trenger ledelsesstudenter selvledelse til? Hva slags påvirkningsmekanismer eller verktøy er de spesielt interessert i, og hvorfor det? Problemstillingen kan dermed oppsummeres til

å utforske hva som er ledelsesstudenters behov for, perspektiv på og positive erfaringer med styrkebasert selvledelse. Datagrunnlaget vil bli hentet fra et utvalg masteroppgaveeksamen i selvledelse der studenter har skrevet om aktuelle teoretiske verktøy og innfallsvinkler, samt hvilke erfaringer de har gjort seg med praktisering av selvledelse<sup>7</sup>. Kapittelet er strukturert som følger: en kort presentasjon av selvledelsesteori innrettet mot studenter. Deretter følger en kort beskrivelse av metode før empiri presenteres og diskuteres.

## Hva er selvledelse og hvorfor er det relevant for ledelsesstudenter?

Opphavet til den moderne varianten av selvledelse tilskrives Charles Manz og hadde sitt utspring i USA tidlig på 1980-tallet (Manz, 1983; 1986). Teorien har hatt betydelig nedslagsfelt både der og i en rekke andre kulturelle kontekster i de fire påfølgende tiårene (se aktuelle review-artikler av Goldsby et al., 2021; Harari et al., 2021; Stewart et al., 2019). I norsk sammenheng tar den norske fagantologien *Selvledelse: Teori, forskning og praksis* (Glasø & Thompson, 2018) for seg både teori, forskning og utvikling av selvledelse innrettet mot ledere. Den er nært knyttet opp til arbeidet til Manz og kollegaer, men den forholder seg til en norsk ledelseskontekst og har også noen unike norske perspektiver (bl.a. Eriksen, 2018). Teorien introduserer tre kategorier av selvledelsesstrategier: i) atferdsstrategier, ii) motivasjonsstrategier og iii) kognitive strategier.

*Atferdsstrategier* kan innrettes mot to litt ulike formål: enten for å justere og påvirke ens normale fungering eller for å bidra til personlige endringer, noe som krever trening og øving for å etablere nye vaner og automatisert atferd. Når det gjelder atferdsstrategier som kan benyttes for å ivareta egen normale fungering, handler det typisk om hvordan man kan påvirke seg selv til å få gjort det man har planlagt å gjøre, eller det som er mest konstruktivt

---

7 Undertegnede er fagansvarlig for et 7,5 stp obligatorisk emne i Selvledelse på en Master i ledelse ved Høgskolen Kristiania (HK).

å gjøre. Hvordan prioritere mellom ulike gjøremål og interesser, samt unngå distraksjoner og avbrytelser, er eksempler på selvledelsesstrategier i denne kategorien. Eller det motsatte: hvordan unngå å bli så oppslukt i gjøremålene at man glemmer å spise, drikke, ta pauser og restituere seg i løpet av dagen. Drake (2020) forklarer at mens selvledelsesteorien ble utviklet for å hjelpe umotiverte folk til å få gjort det de skal, kan mange i dagens situasjon ha det motsatte problemet: nemlig overmotivasjon og manglende evne til grensetting (Bäcklander, 2019). Man vil rett og slett for mye og blir overambisøs på egne og andres vegne. Thompson & Hatlevoll (2018) viser til begrepet *mestringsfeltet*, som befinner seg der oppgavetrykket er i samsvar med den kapasiteten man har til å håndtere det. Når man har for høyt oppgavetrykk sammenlignet med kapasiteten til å håndtere det, kan resultatet bli skadelig stress (Thompson & Hatlevoll, 2018, s. 38). Selvledelse, i denne sammenhengen, handler om å holde seg i mestringsfeltet. Dette kan relateres til studenters situasjon, som har ambisjoner på en rekke områder, og som derfor vil kunne trenge selvledelse for å porsjonere ut hva slags energi som skal benyttes på ulike aktiviteter og arenaer, samt verktøy for å organisere seg selv og sin hverdag.

Fra et utviklingsperspektiv er *atferdsstrategier* fundert på ideen om at man kan jobbe med selvutvikling i form av en mer klassisk endringsprosess. Her inngår strategier som selvobservasjon, målsetting, øving og trening, justering, fokusering med flere (Martinsen, 2019). I tillegg må man være oppmerksom på potensiell motgang og fallgruver underveis. Sistnevnte forsker viser for eksempel at alle disse fasene kan påvirkes negativt av dysfunksjonelle tanker, noe som derfor bør forutses og tas med i planleggingen. Man bør spørre seg selv hvilke fallgruver som er sannsynlige innenfor hvert steg i prosessen, og lage en plan for hvordan slike kan unngås eller håndteres hvis de oppstår underveis i prosessen.

Noe av det som skiller de amerikanske og norske bidragene på feltet, er at de norske selvledelsesbidragene er mer sentrert rundt sosiale aspekter og kulturen rundt individene (Karlsen & Berg, 2018; Martinsen, 2019; Sandvik et al., 2018; Wadel, 2006). Tom Karp (2016) har for eksempel introdusert et kollektivt, samspillselement i sin selvledelsesmodell, begrepsfestet som sosial atferd. *Sosial atferd* omfatter samarbeid, støtte og hjelp fra andre. Fra et studentperspektiv vil det å samarbeide og få og gi støtte og hjelp til andre medstudenter, både faglig og sosialt, kunne være helt sentralt for et godt studentliv (Schreiner, 2010). Men sosial atferd innebærer både energigivende og energitappende prosesser (Grant & Rebele, 2017). Det å sammenligne seg

med andre kan for eksempel virke både motiverende og demotiverende. Det gjelder derfor å ha et bevisst forhold til slike prosesser.

Vender vi tilbake til den normative selvledelsesteorien, er vi kommet til den overordnede kategorien indre belønning eller *motivasjonsstrategier* (Amundsen, 2019). Utfordringen er å få gjort ting man i utgangspunktet ikke er motivert for. Her bygges det teoretisk på Deci & Ryan (2008) sin selvbestemmelsesteori, som vektlegger folks behov for i) autonomi, ii) kompetanse og iii) relasjonell tilhørighet. Oppsummert kan man anta at hvis en oppgave innebærer at man kan arbeide selvstendig med den, bidrar til egen kompetanseutvikling og/eller innebærer relasjonsutvikling, vil det kunne skapes naturlig motivasjon hos personen i retning av oppgaveutførelse. Alternativt kan man dreie egen (mentale) tolkning av situasjonen eller oppgaven i retning av noe som er lystbetont og indre motivert. For eksempel vil det å kunne mentalt oppfatte utholdenhet som en viktig kompetanse man selv ønsker å utvikle, bidra til at man motiveres av å være utholdende når situasjoner krever det. I myndiggjørende ledelse beskrives for øvrig ulike metoder ledere kan benytte for å aktivere medarbeideres indre motivasjon (Amundsen & Martinsen, 2015).

Den tredje overordnede selvledelseskategorien er *kognitive strategier*, og denne retter fokus mot oppfatninger og antakelser, positivt selvsnakk, visualisering og mulighetstenkning. Selvledelseselementet her er at man, ved å oppdage og undersøke egne tankemønstre, kan erstatte dysfunksjonelle og lite konstruktive oppfatninger og antakelser med mer konstruktive tankeprosesser. *Selvsnakk* er et begrep som viser til det mennesker sier til seg selv, altså dialogen som foregår i hodet på den enkelte. Sentralt her er mentale selvevalueringer og reaksjoner (Neck & Manz, 2007). *Negativt selvsnakk*, som overdrevne negative tolkninger av ting som har skjedd, svart/hvitt-tenkning og feilaktig personattribusjon i form av å tilskrive problemårsak til seg selv og ikke til situasjonen eller andre aktører, kan virke demotiverende og tappe en for energi og selvtillit (Seligman, 2009). Dette kan på sin side hindre måloppnåelse, forsinke kompetanseutvikling og redusere mestringsfølelse. Det kan også fungere som en selvoppfyllende profeti. Hvis negativt selvsnakk fører til lav mestringsstro, kan man komme til å redusere innsatsen som settes inn for å oppnå noe, noe som i neste omgang vil fremprovosere at man ikke mestrer det man har satt seg fore. *Positivt selvsnakk* legger derimot til rette for optimistiske og mulighetsorienterte tankemønstre. Mens hjernen automatisk legger merke til negative hendelser eller feil, kan man ved hjelp av styrt oppmerksomhet rette

fokus mot det som tross alt gikk bra, hva som fungerte, hva man kan lære av opplevelsen og hva som er mulige handlingsalternativer eller løsninger på veien fremover. Dette kan igjen føre til større pågangsmot i møte med vanskeligheter og mer energi i retning av å drive utviklingsprosessen fremover.

En undersøkelse blant 1451 studenter utført av Tekna (2020) fant at kun 15 prosent av studentene mener at de er flinke til å gi seg selv skryt, mens 34 prosent mener at de har lett for å fokusere på det negative og snakke seg selv ned. Halvparten plasserer seg selv midt mellom de to karakteristikkene. Potensialet for å lære seg positivt selvsnakk skulle i så fall være til stede blant mange studenter.

### **Styrkebasert selvlæring – med inspirasjon fra positiv psykologi**

Det å innta et styrkeperspektiv på atferd har fått økt oppmerksomhet innen organisasjons- og ledelsesfaget de siste to tiårene, ikke minst i kjølvannet av positiv psykologi-bevegelsen (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Peter Drucker (2005), som har skrevet et par titalls bøker om ledelse, er ikke i tvil: «Only when you operate from strengths can you achieve true excellence». Eksempelvis har folk forskjellige styrker når det gjelder arbeidsmåter, forklarer Drucker (ibid.). Han hevder samtidig at overraskende mange ikke er klar over hvordan de får ting gjort. Ikke minst gjelder dette å forstå hvordan man lærer og i hvilke omgivelser man trives best. Ved å bli oppmerksom på egne naturlige forutsetninger kan man tilrettelegge arbeidet og omgivelsene slik at man kan gjøre mer av det man er god på, og heller kompensere for svakheter på andre måter. Dette forutsetter selvinnsikt, noe som utgjør en grunnpilar i selvlæring (Manz, 2015). Gjennom systematisk selvobservasjon innhenter man informasjon om egen atferd, følelsesregulering, verdier og tenkesett. Denne informasjonen benyttes deretter til å bli mer bevisst egne styrker og svakheter, som man kan rette fokus mot for å ivareta daglig personlig fungering, eller bruke i et personlig utviklingsprosjekt (Amundsen, 2019).

Den styrkebaserte tilnærmingen skiller seg fra tradisjonelle fremgangsmåter for personlig utvikling, fordi fokus ikke rettes mot forbedring av problemområder eller svakheter, men i stedet dreier over på videreutvikling av styrker og det som gir energi og pågangsmot. I tråd med Druckers anbefaling forklarer Brun et al. (2019) at ved å dyrke og utvikle ens naturlige talenter og styrker, kan resultatet bli fremragende prestasjoner, høy trivsel og mange

flytopplevelser (Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi, 2014). Svakheter skal kun adresseres når de hindrer en fra måloppnåelse og har potensial til å skape avgjørende problemer (Brun et al., 2019, s. 46).

Tom Rath (2007) definerer en styrke som resultatet av et talent multiplisert med investering. Med andre ord oppdages styrker ved å bli oppmerksom på hva som er lett og naturlig for en, og som man har viet energi til å utvikle videre. Når noe føles lett og naturlig, og man har investert tid og energi i å mestre det, er imidlertid atferden typisk ubevisst og automatisert. Dermed kan man gjerne ta for gitt de styrkene man har, og være ubevisst på at man faktisk har dem. I slike tilfeller kan det være nødvendig å utforske og kartlegge mer systematisk hva som er ens styrker og kapasiteter. Til dette formålet er det utviklet ulike tester som kan hjelpe den enkelte til å oppdage egne styrker (for eksempel signaturstyrketest, Clifton Strengths-test, et al.).

Selv om utgangspunktet for kartlegging av styrker og svakheter er individet, er det et poeng å ha et samspillsperspektiv i prosessen. Brun et al. (2019) anbefaler å ikke benytte individuell styrkekartlegging som eneste strategi, fordi man må forstå hvordan styrkene utfoldes i praksis, i hvilke situasjoner og med hvem. Å undersøke hva slags positive bidrag man skaper i samspill med andre, er derfor viktig. Fra et studentperspektiv kan dette for eksempel gjøres i en strukturert refleksjon sammen med andre medstudenter, undervisere eller andre relevante refleksjonspartnere. Ofmans (2000) kjernekvadrant er et verktøy som kan gi innsikt i individuelle styrker og utviklingspunkter i et relasjonelt perspektiv. Gjennom de fire begrepene styrke, fallgrube (overslag), utviklingspunkt og allergi blir det åpenbart at ens individuelle styrke kan utgjøre samarbeidspartneres allergier, eller at ens egne allergier kan representere andres styrker.

## **Studentlivet og stress**

Det er ikke til å komme forbi at håndtering av stress er et av de viktigste formålene med studenters selvledelse (Houghton et al., 2012). Enkelt sagt oppleves stress når kravene i en situasjon overgår de ressursene man har til å håndtere kravene (Lazarus & Folkman, 1984). Houghton et al. (2012) kobler stress til kroppslige og fysiologiske reaksjoner og forklarer at stress er kroppens reaksjon når indre eller ytre belastninger (stressfaktorer) overstiger våre ressurser og evne til å håndtere dem – fysisk så vel som mentalt. Utmattelse kan oppstå som et resultat av mentalt og psykisk stress (Lovelace et al., 2007).

For eksempel vil det å ha lite kontroll over arbeidsmengde, kombinert med manglende selvpålevd mestringsevne, kunne skape negativt stress (Lovelace et al., 2007).

I henhold til kartleggingen tidligere vist til av Tekna (2020), som var rettet mot deres studentmedlemmer, er eksamen en av de to faktorene som oppleves som mest stressende, etterfulgt av innleveringer og annet skolearbeid. Å leve opp til egne forventninger er den tredje mest utbredte stressfaktoren. Men ikke alt stress er usunt. Sunt stress (*eustress* på engelsk) er den energien som oppstår gjennom en positiv opprømtet og et pågangsmot som setter en i stand til å være «på», agere aktivt og målrettet, og forsvare seg selv (Houghton et al., 2012, s. 221). Dette kan være avgjørende for å sikre motivasjon og styrke i et travelt studentliv.

### **Studenters bevissthet omkring hva som tapper eller fremmer personlig energi**

Behovet for å regulere sin personlige energi i en travel hverdag kan vise seg å være en av de viktigste grunnene til at studenter trenger selvledelse. Pueschel et al. (2018) tar utgangspunkt i et velkjent selvledelseskonsept fra ledelseslitteraturen, energiprojektet (Loehr & Schwartz, 2003), og overfører kjerneideen om at det ikke er styring av tiden studentene må fokusere på, men å regulere sin personlige energi. De fire kildene til energi som adresseres er fysiologi, emosjoner, tanker og spirit (Schwartz & McCarthy, 2007). Inspirert av dette perspektivet beskriver Spreitzer & Grant (2012) hvordan de utviklet og brukte et verktøy for at to klasser av ledelsesstudenter skulle bli bevisst hva som hemmet og fremmet deres personlige energinivå i løpet av en dag.

Etter å ha kartlagt egen energisyklus over flere dager, fikk studentene i oppgave å forplikte seg til en eller to intervensjoner som skulle gjennomføres i den påfølgende uken. Deretter ble det gjort en debrief med fokus på individuell og kollektiv læring omkring intervensjonene. Resultatene ble fulgt opp etter henholdsvis et halvt og et helt år, og tydet på at studentene hadde lært mye om balansering av energi. Et interessant funn er at de, etter noe tid, kunne gjengi flere energitappende enn energigivende aktiviteter. Mens 77 prosent av deltakerne rapporterte om bedre forståelse av faktorene som tømmer menneskelig energi, var det 62 prosent som rapporterte at de bedre forstod faktorene som opprettholder menneskelig energi.

## Studenter sjonglerer tid og ressursbruk mellom ulike livsfærer

Det kan være nyttig å anerkjenne at vi alle, også studenter, fungerer innenfor ulike livsområder som krever vår tid og oppmerksomhet. Thompson & Hatlevoll (2018) identifiserer følgende fire livsområder: arbeidssfæren, privatsfæren, fritidsfæren og utdanningssfæren. I *arbeidssfæren* inngår alt som hører inn under det daglige virke i forbindelse med en jobb. *Privatsfæren* omfatter samvær og aktiviteter med folk som er i våre nære relasjoner. *Fritidsfæren* inneholder aktiviteter som man gjør for å hente energi og ivareta egen trivsel og helse. *Utdanningssfæren* omfatter planlagte aktiviteter for egen kompetanseutvikling.

Mens studenter tidligere hadde mer separate skiller mellom utdanning og arbeid, arbeider nå de fleste norske studenter (81 %) ved siden av studiene (Sivertsen, 2021). Dette innebærer at studentene må sjonglere tid og ressursbruk mellom de ulike arenaene. Dette kan i seg selv kreve selvledelsesferdigheter.

## Metode

Casen som danner utgangspunkt for dataene i denne studien, er et 7,5 stp selvledelseskurs som ble gjennomført på en master i ledelse ved Høyskolen Kristiania høsten 2021. Forfatteren av denne artikkelen var fagansvarlig for emnet, som ble gjennomført for sjette gang. Hovedbok var artikkelsamlingen redigert av Glasø & Thompson (2018). Dataene er sekundærdata i den forstand at de består av tekst som er utformet av studenter i forbindelse med eksamen i kurset. Dataene ble med andre ord ikke samlet inn med den hensikt å bidra til forskning, men med formål om å benyttes som vurdering til eksamen i faget. Først i ettertid kom vi på ideen om å benytte eksamen som data for å utforske og analysere studenters selvledelsespraksiser og foretrukne teoretiske perspektiver.

Opgaveteksten var først og fremst innrettet mot å gi anbefalinger omkring selvledelse i en organisatorisk kontekst og er ikke spesielt rettet mot selvledelse fra et studentperspektiv. Det er likevel interessant å undersøke hvilke teoretiske perspektiver som har truffet studentene på en slik måte at de har valgt å ta dem med i en eksamen for å anbefale videre. I tillegg var en

del av oppgaveteksten at studentene skulle ta i bruk og eksemplifisere med egne erfaringer omkring selvledelse, både på individnivå og i samspill med medstudenter.

Som grunnlag for empiri har vi fått tilgang til 15 eksamensbesvarelser<sup>8</sup> som hver er på cirka 10 sider utenom litteraturliste og appendikser. I henhold til analysen Jacobsen & Rud (2021) gjorde av datamaterialet i forbindelse med sin masteroppgave, var det tre tema som gikk igjen: 1. Selvobservasjon, 2. Selvsnakk og 3. Styrker/styrkeperspektivet. Dataene er videre gjennomgått og analysert av undertegnede med bakgrunn i problemstillingen som undersøker hva som er ledelsesstudenters behov for, perspektiv på og positive erfaringer med styrkebasert selvledelse.

### **Selvledelse bidrar til at studenter reduserer negativt stress**

Stress er en del av de fleste studenters hverdag, og det er mange kilder som kan skape opplevelser av stress (Houghton et al., 2012), noe vårt empiriske materiale understreker. Det å strukturere hverdagene og sørge for at man får porsjonert ut innsats og energi på en god måte, er utfordrende. En student skriver:

*Min største utfordring er at jeg kan bli veldig ukonsentrert og legge energien min på feil ting slik at jeg ikke har nok krefter til andre ting jeg må få gjort.*

Videre skriver hen:

*Jeg er en veldig kreativ person som liker utfordringer, og dette ser jeg selv på som en veldig positiv egenskap ved meg selv, men jeg har også lært å begrense dette fordi jeg har lett for «å ta på meg» mer enn jeg rekker og har energi til. Det er som regel her stress dukker opp for meg.*

---

8 2021-kullet i Master i ledelse (Oslo) ble invitert til medvirkning gjennom å tillate at deres tidligere eksamen ble benyttet til dette prosjektet. Eksamensbesvarelsene er gjort tilgjengelig i form av anonyme kandidatnummer.

Vi ser her at det kan være en fin linje mellom det å være en engasjert og motivert student med masse arbeidslyst og gode resultater, og det å bli overambisiøs med altfor mange baller i luften. Det kan også være noe av stresset som er relativt lett å påvirke eller redusere, mens andre sider kan være mer dyptgående og kreve langsiktige og personlige utviklingsprosesser.

De selvledelsesmetodene studentene først og fremst beskriver for å håndtere stress, er atferdsbaserte strategier. Her beskriver den samme studenten hvilke atferdsbaserte handlinger hen iverksetter for å komme seg ut av et negativt tankekjør:

*Når jeg havner i en slik negativ tankespiral har jeg erfart at jeg må få et skifte i miljø, som for eksempel ta meg en joggetur eller bruke pusteøvelsene, kjøpe meg en is på nærmeste butikk eller ta en telefon til noen jeg er glad i.*

Houghton et al. (2012) skiller mellom såkalte forberedelsesstrategier, som kan iverksettes for å unngå stress, og strategier som benyttes når stresset allerede har oppstått. Det som beskrives av studenten over, er en type midt-i-prosessen-strategi – det man kan gjøre når stresset allerede er i gang. Forberedelsesstrategier er fokusert på å unngå at stresset oppstår. For eksempel å strukturere hverdagen slik at man gjør det man har planlagt å gjøre, i stedet for noe helt annet. Her kan positive triggere som huskelapper og agendaer med planlagte arbeidsoppgaver være gode verktøy. En student skriver om appen «Hold», som benyttes av studenter både på individ- og gruppenivå:

*De siste to årene har jeg benyttet appen «Hold» veldig mye. Konseptet her er at når du starter appen, får du så og så mange poeng ettersom hvor lenge du klarer å ikke bruke telefonen din. Disse poengene kan brukes til å kjøpe ting eller få rabatter i appen, som kan brukes i det virkelige liv. [...] Da fordelene ved appen medbringer fordeler i det virkelige liv, gir det meg motivasjon til å la telefonen ligge i fred og får dermed gjort det jeg skal.*

Hen skriver videre at appen er blitt et «kollektivt tiltak» for studentene:

*Det har oppstått en type flokkmentalitet rundt det, hvor hvis én i studiegjengen setter på appen og skal få noe gjort, ønsker de andre også å gjøre det. Dette kommer spesielt av at dersom flere i nærheten av deg «holder», kan man koble seg sammen via Bluetooth og dermed få mye mer poeng.*

Her ser vi hvordan spillteknologi og apper kan benyttes både på individnivå og i samspill, for å styre atferd i konstruktiv retning og dermed hindre at negativt stress oppstår. Bäcklander (2019), som har skrevet en PhD om selvledelse, er kritisk til fokus på viljestyrke og disiplin som selvledelsesstrategi. Hun hevder at mennesker som oppfattes å ha høy selvkontroll, i realiteten ikke har bedre viljestyrke enn andre, men at de er bedre på å unngå impulsituasjoner. De strukturerer arbeidssituasjonen slik at det oppstår færre fristelser, og skaper seg gode vaner som gjør det lettere å gjennomføre det de har planlagt og få gjort det som er viktigst. Det gjelder derfor å bruke oppmerksomheten på å skape strukturer som reduserer muligheten for impulsivitet og distraksjon, og i stedet øker gjennomføringskapasiteten.

I hvilken grad det er praktisk mulig å strukturere egen hverdag for studenter, vil være avhengig av mange ting, ikke minst eget handlingsrom, påvirkningsfaktorer i omgivelsene rundt dem, og hvor forutsigbare deres oppgaver, prioriteringer og gjøremål er. Det kan for eksempel være særlig utfordrende for studenter som jobber i deltidstillinger med variabel arbeidstid, å skape forutsigbare vaner og strukturer som kan følges fra uke til uke. Det kan også være at man bor i et kollektiv der man må tilpasse sine rutiner til anres varierende behov, for eksempel når det er ledig på badet, når det passer å tilberede måltider, eller at det er stille nok til å få sove. Dette må man i så fall ta høyde for i planleggingsprosessen, slik at det ikke fører til manglende mestring, målfrustrasjon og i verste fall utbrenthet fordi man ikke når de personlige målene man har satt seg (Brun et al., 2019, s. 263).

En student reflekterer over fallgruver knyttet til sitt forsøk på å utøve selvledelse gjennom å etablere delmål for å bekrefte egen innsats og oppnå mestringstro:

*En fallgrube ved dette er at det også kan skape stress dersom det skulle oppstå noe uventet, eller at tiden en har beregnet er urealistisk.*

Det å justere forventninger og kanskje etablere lave forventninger på flere områder har blitt lansert som en løsning på et for høyt oppgavetrykk (Thompson & Hatlevoll, 2018, s. 38). En student skriver:

*Gjennom å kartlegge forventninger til meg selv og andre, har jeg også klart å redusere stresset i hverdagen.*

Kanskje kan det være en god begynnelse å få bevissthet om at vi alle lever i større eller mindre grad i åpne systemer hvor oppgaver, krav og forventninger strømmer på fra mange kanter. Da kan det bli mer åpenbart at noe må prioriteres over noe annet, og at et ja til noe innebærer et nei til noe annet – uansett om det er bevisst eller ikke.

Et annet spørsmål er hvor konstruktivt det egentlig er å ha en gjennomstrukturert hverdag når man er student? Skal ikke studentlivet kunne være mer organisk og impulsivt og ha rom for nye mennesketreff, uplanlagte avstikkere og gjøremål, og sosiale sammenkomster? Studenter som «blomstrer» har entusiasme for livet, er produktivt engasjert sammen med andre og/eller i samfunnet, og motstandsdyktige når de konfronterer personlige utfordringer (Keyes & Haidt, 2003). Dette forutsetter til en viss grad frihet til å la seg begeistre av og forfølge andres ideer, evne til å tilpasse seg andres sosiale behov og preferanser, og overskudd og energi til å være våkent til stede der man er. Ryan & Deci (2001) definerer engasjementslykke som en typisk følelse av å være interessert og engasjert. Dette skjer når man leker og lærer, og det krever at man kan gå inn i prosesser og hengi seg til det som skjer der og da.

Cuhna et al. (2017) forklarer at selvledelse i praksis handler om å balansere motstridende forhold. *Planmessighet* i form av å følge rutiner versus *fleksibilitet* og kreativitet, som kreves ved håndtering av utfordringer eller at man bare er impulsiv, illustrerer en slik utfordring. Hvordan man kan få dette til, skal vi komme tilbake til om litt.

### **Styrkeperspektiv gir pågangsmot og mestringsstro**

Et komplekst studentliv vil unektelig inneholde elementer av motgang, problemer og bekymringer. En student som opplevde å få en alvorlig sykdomsdiagnose i en alder av 23 år, skriver at hen ble handlingslammet og «livredd for stress» i flere år etterpå, men at uventede mestringsopplevelser

og positivt indre selvsnakk ble avgjørende for å komme ut av den negative spiralen:

*Så jeg begynte å snakke mer positivt til meg selv som for eksempel, «Du har større kapasitet enn du tror», eller «Du blir ikke syk selv om du er sliten». Jeg begynte å stole mer på kroppen min og at jeg faktisk tålte mer stress enn jeg trodde [...].*

Videre beskriver kandidaten betydningen av å skape nye mestringsopplevelser, og at når negativ energi og lav mestringstro setter inn, aksepterer hen at dette kan gå i bølger, og påminner seg selv om hvilke verdier og mål hen har for seg selv og sin familie. Dette er et eksempel på at studenten inntar en såkalt «optimistisk forklaringsstil» (Peterson & Seligman, 1984), der hen på tross av vanskeligheter klarer å være løsningsorientert og proaktiv. Studenter som har et slikt tenkesett, erkjenner vanskeligheter raskere og kommer deretter i gang med å finne løsninger og veier videre (Schreiner, 2010).

*Styrkeperspektivet* guider studentene inn på utforskning av det som styrker og faller naturlig og lett for dem. Det kan innebære å utføre en signaturstyrketest og oppdage egne styrker, eller det kan handle om å spørre folk rundt dem hva de oppfatter som styrkene deres. En student forklarer:

*[...] det har vært nyttig å gjennomføre en styrketest for å øke bevissthet rundt egne styrker, og har i senere tid reflektert over disse for å mer konkret kartlegge hvilke situasjoner de utspilles i.*

En annen student beskriver hvordan han benytter en styrke for å omgjøre kjedelige oppgaver til noe nyttig ved å:

*[...] gjøre kjipe arbeidsoppgaver mer interessante ved å bruke min styrke rundt det å være systematisk.*

En annen student som har god erfaring med styrkeperspektivet før hen begynte på masteren, blant annet gjennom deltidsjobben sin, beskriver hvor lett det er å likevel gå i «default» modus og fokusere på svakheter. Hen skriver:

*Til tross for ambisjonen om å først og fremst fokusere på styrkene mine, ble jeg opptatt av å jobbe mot å bli mer modig.*

Etter noe mer refleksjon rundt fordeler med styrkeperspektiver, kommer hen imidlertid til at det å ha en læringsinnstilling er en styrke hen har som kan brukes i selvutviklingsprosessen:

*Jeg bestemte meg derfor for å forsøke å snu på det, og heller undersøke hvordan jeg kan bruke styrkene mine for å utfordre mine svakheter.*

Her skapes en type vinn-vinn-situasjon: Ved å benytte en styrke som handler om å være læringsorientert til å trene på det å bli modigere i jobbsituasjoner, får hen både brukt styrken sin og selvutviklet seg på et område som til nå har hemmet vedkommende. En annen student skriver at gjennom det å oppdage og verdsette egne styrker, har det blitt lettere å møte egne svakheter:

*Min viktigste lærdom av selvledelse har vært muligheten til å bli kjent med meg selv. [...] Jeg har lært meg å verdsette mine styrker. Jeg tør å møte mine svakheter, og jobbe med disse.*

Å selvobservere for dermed å få innsikt i egen fungering og selvutviklingspotensialer, er både nyttig og utfordrende. En student erkjenner at prosessen i seg selv kan føles vanskelig:

*Som tidligere nevnt kan det være vanskelig å «se seg selv i speilet» og måtte konfrontere de tingene man selv gjør feil eller kan bli bedre på. Dette synes jeg selv er vanskelig, fordi det betyr at man må gjøre noe med egen uproduktiv atferd.*

Ved å ha en styrkebasert tilnærming kan man imidlertid sikre en litt «mykere» prosess, der man begynner med å kartlegge egne positive kapasiteter, noe som i større grad reder grunnen for i neste omgang å utforske og konfrontere egne svakheter og problembasert atferd (Welch et al., 2014).

## **Bevissthet om at sosiale relasjoner kan både gi og tappe energi**

Relasjoner og sosial kontakt er et vesentlig aspekt ved studenters trivsel. I henhold til studier av studenter om det å «blomstre» (*thriving*), er de fleste enige om at det forutsetter meningsfylte relasjoner til andre studenter (Schreiner, 2010, s. 5). En student som har gjort en verdikartlegging og reflekterer over hva som er viktig for hen på kort og lang sikt, løfter frem trygge og tillitsbaserte relasjoner som helt sentralt:

*Lojalitet og trygghet i relasjoner til privatsfæren og arbeidssfæren har vært svært viktig for meg. Hvem jeg har rundt meg, samt behovet for trygghet i relasjoner. [...] Fra et kortere perspektiv, er lojalitet til medstudenter, kollegaer og venner/familie særdeles viktig.*

I tillegg til å prioritere tid sammen med folk man er trygge på, er studenter opptatt av hva slags energi de får av andre. En student skriver:

*[...] negativitet smitter over på andre, men det gjør også positivitet.*

Det å bli bevisst at noen mennesker og relasjoner tapper en for energi, eller motsatt, skaper energi, kan være et viktig verktøy med tanke på å håndtere sine relasjoner og vite hvem man bør vie mer eller mindre tid sammen med.

Sammenligninger med andre kan også virke tappende. En student skriver at hen blir selvkritisk når hen sammenligner seg med andre og tenker: «jeg burde gjøre som dem».

En annen skriver at det å sette seg mål kan virke demotiverende når man sammenligner seg med andre:

*Når jeg benytter meg av ulike former for selvledelse i hverdagen og setter meg mål, merker jeg at det kan oppstå en form for ekstremitetstenkning. Det er fort for at små ting føles som et stort nederlag, gjerne hvis man ser til andre som virker å få til alt de prøver på.*

Noen påpeker at det å få økt selvinnsikt hjelper dem med å føle empati og innlevelse i andres problemer. En student skriver:

*Jeg vil påpeke viktigheten med selvobservasjoner, det er ikke før en blir klar over hvilke hindre man personlig skal gjennom, at man kan hjelpe andre.*

Flere studenter har skrevet om hvordan de bruker hverandre til mer konstruktive sammenligningsprosesser og til å få ideer eller konstruktive tilbakemeldinger fra hverandre (jf. selvledelse i samspill). En student forklarer at hen ba om tilbakemeldinger fra flere i klassen sin om «måten jeg leder meg selv på». En annen student forklarer at hen har en «refleksjonsbuddy» som har bistått i selvledelsesprosjektet, og at det gjorde prosjektet mer meningsfylt. En tredje student beskriver hvordan hen ser for seg å jobbe i samspill med andre for å overkomme tendensen til å gå i overslag når det gjelder planlegging, og heller utvikle en form for fleksibilitet som er nødvendig når planen endres eller ny informasjon gjør at hen bør endre planen:

*For å utvikle dette kan jeg eksempelvis jobbe mer mot et mulighetsbasert mindset fremfor et problemfokuset mindset i de tilfellene jeg opplever at planene endres, og involvere meg med medarbeidere og studenter som er kreative og er mer drevet av de dynamiske prosessene.*

Videre reflekterer studenten over at dette kan bli utfordrende, i og med at hen sannsynligvis har en form for allergi (jf. Ofmans kjernekvadrant) mot «ustrukturerte prosesser og spontane personer som 'tar det som det kommer'». Samtidig erkjenner hen at det vil kunne være en oppside i å stå i det vanskelige: ved «å samarbeide med og lytte til personer med disse egenskapene kan hjelpe meg å utvikle mitt utviklingspotensial».

Det å se verdien i å omgås andre for å lære av dem og oppdage hvordan andre tenker og fungerer, er en side av studentlivet som kan virke energigivende og styrkende (Schreiner, 2010). Å studere sammen i grupper og team og tilbringe tid sammen for å bli bedre kjent, kan også føre til utvikling av emosjonelle bånd som i neste omgang kan virke styrkende på prestasjoner og pågangsmot når det butter imot. Det motsatte kan skje når samvær med andre tapper en for energi. Å si nei til forespørsler på en ryddig måte, er derfor en kapasitet som kan være helt nødvendig i selvledelsesverktøykassen til studenter. Samtidig bør det være rom for å si ja til det som skaper entusiasme, er gøy og bygger emosjonelle bånd studenter imellom.

## **Avslutning: Styrkebasert selvledelse gir mot til å jobbe med selvutvikling i samspill med andre**

Selvledelse betraktes typisk som et individuelt prosjekt der det fra et studentperspektiv benyttes for å påvirke seg selv til å bli mindre stresset, få bedre livsbalanse, påvirke sin personlige energi eller nå andre aktuelle mål. Fordelene er derfor mange ved å lære seg aktuelle selvledelsesstrategier og benytte disse for å håndtere et utfordrende studentliv. Forebygging av negativt stress gjennom ulike atferdsstrategier som tidsplanlegging og grensesetting er eksempler på dette.

Empirien som ligger til grunn i denne studien viser at studenter drar nytte av selvobservasjoner for å få oversikt over ulike krav, forventninger og behov i hverdagen. De opplever tidspress og kjenner på behovet for å bli mer bevisst hva de bruker tid til og hvorfor. Manglende struktur i hverdagen fører til feilprioriteringer og at man «kaster bort tid» på unødige ting. Ved å oppdage egne mønstre og triggere, med tanke på hva som gir og tar energi, kan de i større grad skape mer balanserte og energiske hverdager for seg selv.

I tillegg er studentene opptatt av egen tenking og sitt indre selvsnakk, og det å innta et styrkeperspektiv i særdeleshet. Et styrkeperspektiv på selvledelse innebærer at man velger å rette fokus på de områdene hvor man allerede er sterk, snarere enn å prioritere selvutvikling på et område som uansett ikke har stor relevans for de målene man har eller for egen trivsel. Samtidig hjelper styrkeperspektivet studentene med å konfrontere svakhetene sine. Som en student formulerte det, kan det «være vanskelig å 'se seg selv i speilet' og måtte konfrontere de tingene man selv gjør feil eller kan bli bedre på». Det vil imidlertid kunne bli lettere å erkjenne at man har et utviklingspotensial når man har vært gjennom en bevisstgjøringsprosess omkring egne styrker og mestringsområder først. Enda bedre blir det om man kan benytte styrkene sine for å kompensere for eller jobbe med personlige utviklingsområder, slik flere av studentene poengterer.

Det å se egne styrker og svakheter i et relasjonelt perspektiv kan dessuten gi verdifulle innsikter som kan tas med inn i det praktiske arbeidslivet og i en fremtidig lederrolle. Ofmans (2000) kjernekvadrant synliggjør at ens egne styrker kan være andres allergier, og vice versa. Når studenter får innsikt i slik kunnskap, og begynner å forstå seg selv og hverandre i lys av denne modellen, bidrar det til å utvikle toleranse og forståelse for at folk er forskjellige og

har ulike styrker, svakheter og utviklingspunkter. Dette kan være en viktig forutsetning for å kunne lede både seg selv og samspillet mellom mangfoldige medarbeidere i en fremtidig ledelsesfunksjon.

I denne kartleggingen er de viktigste funnene at ledelsesstudenter har behov for selvledelse for å håndtere en kompleks livssituasjon med konkurrerende interesser og prioriteringer. De setter pris på å lære seg styrkebasert selvobservasjon som et første skritt i en bevisstgjøringsprosess for å kunne fungere bedre og mer konstruktivt i hverdagen, og styrke egen ledelseskapasitet på lengre sikt. Å jobbe med selvledelse i samspill med andre studenter hjelper dem til å få perspektiv på egne og andres styrker og utviklingsområder (se også Drake, 2023), noe som kan bidra til en utvidet toleranse for sine medmenneskers unike talenter, disposisjoner og samspillsegenskaper.

## Referanser

- Amundsen, S. (2019). *Empowerment i arbeidslivet: et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap*. Cappelen Damm Akademisk.
- Amundsen, S. & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 487–511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Bäcklander, G. (2019). *Autonomous, yet Aligned: Challenges of Self-Leadership in Context* [Doktorgradsavhandling, KTH Royal Institute of Technology]. DiVA. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1348375/FULLTEXT01.pdf>
- Brun, P. H., Cooperrider, D. & Ejsing, M. (2019). *Styrkebasert ledelse* (2. utg.).
- Csikszentmihalyi, M. (2014). Toward a Psychology of Optimal Experience. I *Flow and the Foundations of Positive Psychology* (s. 209–226). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8\\_14](https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8_14)
- Cunha, M. P., Pacheco, M., Castanheira, F. & Rego, A. (2017). Reflexive work and the duality of self-leadership. *Leadership*, 13(4), 472–495. <https://doi.org/10.1177/1742715015606511>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182–185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Drake, I. (2020). Selvledelse som mulighet i kunnskapsorganisasjoner: Trengs andre selvledelsesstrategier? I *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet* (Kap. 3). <https://doi.org/10.23865/noasp.118.ch3>
- Drake, I. (2023). Ledelsesutdanningens muligheter: Om å utvikle en realistisk lederselvillit i samspill med andre. I *HR i møte med det nye arbeidslivet*.
- Drucker, P. F. (2005). Managing oneself (HBR classic). *Harvard Business Review*, 100, 0017–8012.
- Eriksen, T. H. (2018). Kap. 1. I L. Glasø & G. Thompson (Red.), *Selvledelse: Teori, forskning og praksis*. Gyldendal.
- Fritz, C., Lam, C. F. & Spreitzer, G. M. (2011). It's the little things that matter: An examination of knowledge workers' energy management. *Academy of Management Perspectives*, 25(3), 28–39. <https://doi.org/10.5465/AMP.2011.63886528>
- Furtner, M. R., Sachse, P. & Exenberger, S. (2012). Learn to influence yourself: Full range self-leadership training. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 38(2), 294–304.
- Glasø, L. & Thompson, G. (2018). Kap. 2. I L. Glasø & G. Thompson (Red.), *Selvledelse: Teori, forskning og praksis*. Gyldendal.
- Goldsby, M. G., Goldsby, E. A., Neck, C. B., Neck, C. P. & Mathews, R. (2021). Self-leadership: A four decade review of the literature and trainings. *Administrative Sciences*, 11(1), Artikkel 25. <https://doi.org/10.3390/admsci11010025>
- Grant, A. & Rebele, R. (2017). Generosity burnout. *Harvard Business Review*, 1. <https://hbr.org/cover-story/2017/01/beat-generosity-burnout>
- Harari, M. B., Williams, E. A., Castro, S. L. & Brant, K. K. (2021). Self-leadership: A meta-analysis of over two decades of research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(4), 890–923. <https://doi.org/10.1111/joop.12365>

- Houghton, J. D., Wu, J., Godwin, J. L., Neck, C. P. & Manz, C. C. (2012). Effective stress management: A model of emotional intelligence, self-leadership, and student stress coping. *Journal of Management Education*, 36(2), 220–238. <https://doi.org/10.1177/1052562911430205>
- Jacobsen, I. & Rud, C. (2021). Hva er ledelsesstudenters behov for, perspektiv på og erfaringer med selvledelse? En kvalitativ studie om studenter og selvledelse [Masteroppgave, Høgskolen Kristiania].
- Karlsen, J. T. & Berg, M. E. (2018). Selvledelse og superledelse. *Magma*, 21(2), 68–76.
- Karp, T. (2016). *Til meg selv: Det er ikke det jeg sier til andre, men hva jeg sier til meg selv: Om selvledelse*. Cappelen Damm Akademisk.
- Keyes, C. L. M. & Haidt, J. (2003). Flourishing: The positive person and the good life. I C. L. M. Keyes & J. Haidt (Red.), *Flourishing: The positive person and the good life* (s. 205–224). American Psychological Association.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Loehr, J. & Schwartz, T. (2003). *The power of full engagement: Managing energy, not time, is the key to high performance and personal renewal*. The Free Press.
- Lovelace, K. J., Manz, C. C. & Alves, J. C. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review*, 17(4), 374–387. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.08.001>
- Madsen, O. J. (2014). «Det er innover vi må gå»: En kulturpsykologisk studie av selvhjelp. Universitetsforlaget.
- Manz, C. C. (1983). *The art of self-leadership: Strategies for personal effectiveness in your life and work*. Prentice-Hall.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585–600. <https://doi.org/10.2307/258312>
- Manz, C. C. (2015). Taking the self-leadership high road: Smooth surface or potholes ahead? *Academy of Management Perspectives*, 29(1), 132–151. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0060>
- Manz, C. C. & Sims, H. P. (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. Berrett-Koehler Publishers.
- Martinsen, Ø. L. (2019). Selvledelse. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utg.). Gyldendal Norsk Forlag.
- Neck, C. P. & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270–295. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>
- Neck, C. P. & Manz, C. C. (2007). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence* (4. utg.). Pearson Prentice Hall.
- Neck, C. P., Manz, C. C. & Houghton, J. D. (2019). *Self-leadership: The definitive guide to personal excellence*. Sage Publications.
- Ofman, D. (2000). *Core qualities: A gateway to human resources*. Scriptum.
- Peterson, C. & Seligman, M. E. P. (1984). Causal explanations as a risk factor for depression: Theory and evidence. *Psychological Review*, 91(3), 347–374.
- Pueschel, A., Tucker, M. L., Rosado-Fager, A., Taylor-Bianco, A. & Sullivan, G. (2018). Priming students for success through energy management: The balancing act. *Journal of Instructional Pedagogies*, 20.

- Rath, T. (2007). *Strengths finder 2.0*. Gallup Press.
- Rath, T. & Clifton, D. (2007). *How full is your bucket? Educator's edition: Positive strategies for work and life*. Gallup Press.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166.
- Sandvik, A. M., Selart, M., Schei, V. & Martinsen, Ø. L. (2019). Setting the scene: Partners' leadership behavior and employees' perceptions of work performance in professional service firms. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(4), 441–453. <https://doi.org/10.1177/1548051818781813>
- Schreiner, L. A. (2010). The «thriving quotient»: A new vision for student success. *About Campus*, 15(2), 2–10.
- Schwartz, T. & McCarthy, C. (2007). Manage your energy, not your time. *Harvard Business Review*, 85(10), 63. <https://hbr.org/2007/10/manage-your-energy-not-your-time>
- Seligman, M. C. (2009). *Optimistisk tenking: Fra negativitet til positivitet*. Forlaget WEM3 AS.
- Seligman, M. C. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
- Sims, H. P. & Manz, C. C. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4), 18–35.
- Sivertsen, B. (2021). *Studentenes helse- og trivselsundersøkelse: Hovedrapport*. Folkehelseinstituttet. <https://sioshotstorage.blob.core.windows.net/shot2018/SHOT2021.pdf>
- Stewart, G. L., Courtright, S. H. & Manz, C. C. (2019). Self-leadership: A paradoxical core of organizational behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 47–67. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015130>
- Spreitzer, G. M. & Grant, T. (2012). Helping students manage their energy: Taking their pulse with the energy audit. *Journal of Management Education*, 36(2), 239–263.
- Tekna. (2020). *Undersøkelse om psykisk helse blant studentmedlemmer*. <https://www.tekna.no/contentassets/6a09b304cf4a4dee98926e89039d2f3e/ferdig-rapport-undersokelse-psykisk-helse-blant-studentene-2020.pdf>
- Thompson, G. & Glasø, L. (2018). Selvledelse. Kap. 3. I L. Glasø & G. Thompson (Red.), *Selvledelse: Teori, forskning og praksis*. Gyldendal.
- Thompson, G. & Hatlevoll, K. (2018). Regi i eget liv. Kap. 2. I L. Glasø & G. Thompson (Red.), *Selvledelse: Teori, forskning og praksis*. Gyldendal.
- Wadel, C. C. (2011). Om å lede seg selv sammen med andre: Selvledelse i medarbeidersamhandling. *Sosiologi i dag*, 36(1), 59–77. <http://ojs.novus.no/index.php/SID/article/view/917/911>
- Welch, D., Grossaint, K., Reid, K. & Walker, C. (2014). Strengths-based leadership development: Insights from expert coaches. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 66(1), 20–37.
- Zimmerman, B. J., Bonner, S. & Kovach, R. (1996). *Developing self-regulated learners: Beyond achievement to self-efficacy*. American Psychological Association.

Fossland, T. (2025). Mellom styring og distribuerte ledelsespraksiser i høyere utdanning. I H. M. Pettersen, T. Moldenæs & H. Torsteinsen (Red.), *Nyere ledelsesteori – i en norsk kontekst* (s. 123–151). Fagbokforlaget. DOI: <https://doi.org/10.55669/oa430506>

## Kapittel 6

# Mellom styring og distribuerte ledelsespraksiser i høyere utdanning

Trine Fossland

**Sammendrag:** Kapitlet analyserer nøkkelbetingelser for utdanningslederes kvalitetsarbeid og distribuerte lederpraksiser i høyere utdanning. Det utforsker dynamikken mellom teknokrati og tillit, og bruker et teoretisk rammeverk sammen med surveydata og intervjuer for å identifisere kritiske organisatoriske og teamrelaterte betingelser som former distribuerte lederpraksiser. Forskningsspørsmålet undersøker hvordan sentrale betingelser og distribuerte lederpraksiser bidrar til å fremme kvalitetsutvikling i utdanningssektoren. Studien viser hvordan distribuert ledelse kan fungere som en demokratisk motvekt mot den økende teknokratiske styringen i sektoren, og drøfter implikasjoner for ledelsespraksiser som kan styrke samarbeidsklimaet, fremme bruken av tverrfaglig ekspertise og legge til rette for kollektiv beslutningstaking. Funnene kan ha implikasjoner for politikkkutforming og fremtidige ledelsesstrategier i høyere utdanning, med fokus på å etablere forhold som støtter mer inkluderende og samarbeidsdrevne ledelsesmodeller.

**Nøkkelord:** *utdanningsledelse*, teknokrati, distribuert ledelse, høyere utdanning, undervisningsutvikling

**Abstract:** The chapter analyses essential conditions for educational leaders' quality work and distributed leadership practices in higher education. It explores the dynamic tension between technocracy and trust, utilizing a theoretical framework, survey data, and interviews to identify critical organizational and team-level factors that shape distributed leadership practices. The research question examines how these factors and leadership practices enhance quality development in education. The study demonstrates how distributed leadership serves as a democratic counterbalance to the increasing technocratic governance within the sector. It also discusses implications for leadership practices that could improve the collaborative climate, encourage the use of interdisciplinary expertise, and facilitate collective decision-making. The findings potentially impact policymaking and future leadership strategies in higher education, emphasizing the creation of conditions that support more inclusive and collaboration-driven leadership models.

**Keywords:** *educational leadership*, technocracy, distributed leadership, higher education, teaching development

## Innledning

Utdanningsledere står i et spenn mellom økt teknokratisk styring og krav om å bidra til økt samarbeid om undervisningsutvikling i høyere utdanning. På den ene siden må utdanningsledere håndtere konsekvensene av økt teknokratisk styring, hvor effektive standardiserte administrative prosesser, kvantitative resultater og individuell ytelse vektlegges på bekostning av undervisningskvalitet og kollegialt samarbeid. På den andre siden møter utdanningsledere skjerpede nasjonale og institusjonelle forventninger og krav til deres rolle og ansvar for undervisningsutvikling og det å skape «Kultur for kvalitet i høyere utdanning»<sup>9</sup>. Endringene i forventningene til utdanningsleders praksiser reflekteres i Grunefeldts (2017, s. 74) distinksjon mellom «educational management» og «educational leadership». Førstnevnte setter søkelys på formelle roller og ressursallokering, mens sistnevnte handler om å fremme pedagogisk utvikling og samarbeid innen utdanningstilbudene ved universiteter og høyskoler.

Samarbeid om undervisning i en akademisk kontekst er også langt på vei avhengig av lokal forankring, tillit, deling av ekspertise og et felles mål om å utvikle undervisning og sikre studentenes læringsutbytte – for å fremme samarbeid utover den enkeltes privatiserte praksiser. Dette aktualiserer betingelsene for distribuerte ledelsespraksiser knyttet til undervisningsutvikling, som er temaet dette kapitlet omhandler. Studien, som bygger på et teoretisk rammeverk om distribuert ledelse (Ameijde et al., 2009), samt data fra surveymateriale og intervjuer, utforsker hvordan organisatoriske og teamrelaterte betingelser påvirker utdanningslederens innsats i undervisningsutvikling. Forskningsspørsmålet retter seg mot om og hvordan utdanningslederens arbeid med undervisningsutvikling preges av distribuerte ledelsespraksiser: *Preger utdanningslederens kvalitetsarbeid av distribuerte lederpraksiser, og hva er i så fall betingelsene for å få til dette?*

I neste avsnitt presenteres studiens teoretiske fundament og rammeverk. Deretter følger en gjennomgang av metodene og analysene som er anvendt, og til sist presenteres funnene på både organisasjons- og teamnivå. Til slutt vil resultatene bli diskutert og konklusjonene trukket.

---

9 Se flere detaljer under Meld. St. 16 (2016–2017) – Regjeringen.no

## **Distribuerte lederpraksiser – en motvekt mot økt styring?**

Overgangen til «managerialisme» og New Public Management (NPM), med sin top-down, forretningsorienterte tilnærming til styring og administrasjon av universiteter, truer kollektive organer og beslutningsprosesser gjennom vektlegging av effektivitet og ytelsesmålinger (Hallonsten, 2022). Betydningen av ledelsens rolle og styring ovenfra har bidratt til en profesjonalisering av ledelse innen utdanningsinstitusjoner, med større vekt på effektivitet, ansvarlighet og ytelsesmålinger (Ese, 2019; Hallonsten, 2022).

Innen høyere utdanning har ulike former for «regnskapslogikk» vist seg å ha negativ innvirkning på akademikerens arbeid, utdanningsmiljø, tillit og samarbeid (Jones, 2014; Solbrekke & Fremstad, 2018). Beno (2014) hevder at det økte søkelyset på kvantitativ måling har bidratt til en form for «akademisk kapitalisme», som har overskygget grunnleggende utdanningsverdier som kritisk tenkning, kreativitet og akademisk frihet. Videre argumenterer han for at universelle eller heroiske ledelsesmodeller ikke møter de unike og komplekse behovene i høyere utdanning, hvor ledere i større grad må fremforhandle kunnskapsbaserte løsninger lokalt.

Dette tankegodset er særlig representert i tilnærminger som delt, delegerende eller kollektiv ledelse, samt teamledelse og etisk ledelse, som alle utfordrer det konvensjonelle synet på ledelse som en ensidig, vertikal prosess. Disse tilnærmingene representerer en motvekt til teknokratiske tendenser og vertikal ledelse i høyere utdanning ved å fremme mer inkluderende, demokratiske og horisontale ledelsesstrukturer (Cullen & Yammarino, 2014; Gronn, 2009; Spillane et al., 2015). Etisk lederskap betraktes for eksempel som avgjørende for å kultivere en kultur preget av integritet og ansvarlighet innen akademiske miljøer, noe som er essensielt for å bevare tilliten blant fakultetet, studentene og det bredere samfunnet (Torrison-Steele, 2020; Bhana & Bayat, 2020). Videre er det viktig at ledere utvikler harmoniske relasjoner og aktivt engasjerer ulike interessenter i beslutningsprosesser for å oppnå institusjonelle mål (Sunaengsith et al., 2021; Wijaya et al., 2019).

I artikkelen «Balancing Trust and Technocracy» nyanserer Aasen og Stensaker (2007) det komplekse forholdet mellom tillit og teknokratisk styring innen høyere utdanningsinstitusjoner. De argumenterer for at teknokratiske tilnærminger, preget av avhengighet av ekspertkunnskap og databasert

beslutningstaking, kan øke både effektivitet og ansvarlighet, men også potensielt undergrave tilliten mellom akademiske aktører og det bredere akademiske samfunnet. De observerer at en økende vekt på teknokrati kan skape en kultur av mistillit, der fakulteter og ansatte føler seg fremmedgjort fra beslutningsprosesser og opplever at deres ekspertise og bidrag blir undervurdert. Dette kan føre til redusert moral og engasjement, noe som til slutt påvirker kvaliteten på utdanning og forskningsresultater. Aasen og Stensaker hevder at tillit er essensielt for samarbeid og innovasjon, og at institusjoner må arbeide aktivt for å dyrke tillit blant sine medlemmer for å motvirke de negative effektene av teknokratisk styring. De understreker behovet for mer demokratiske og «menneskesentrerte» tilnæringer til ledelse, som tar hensyn til de spesifikke og komplekse karakteristikene ved høyere utdanningsinstitusjoner (Aasen & Stensaker, 2007; Elo & Uljens, 2022).

### **Distribuert ledelse**

Et distribuert perspektiv på ledelse utgjør den teoretiske inngangen i studien og er knyttet til balansen mellom tillit og teknokrati. Dette perspektivet fremhever at kultivering av tillit og samarbeid kan motvirke teknokratiske tendenser i ledelsen av høyere utdanning. Distribuert ledelse, som først ble introdusert av Gibbs i 1954, har siden oppnådd betydelig anerkjennelse innen sosiologi og organisasjonsteori (Gronn, 2002; Spillane, 2005a). Gronn (2000) beskrev distribuert ledelse som en tilnærming med potensial for omfattende organisatorisk endring, og karakteriserer tilnærmingen som:

a new form of the division of labour at the heart of the organisational work [... incorporating ...] the satisfactory completion of discretionary tasks [...] attributable to the concertive labour performed by pluralities of interdependent organisational members [... with ...] leadership and influence compris[ing] part of that labour within those structured relationships. (Gronn, 2000:318)

Senere har Gronn påpekt at distribuert ledelse kan omfatte både kollektive og individuelle ledelsesbidrag, tilpasset ulike omstendigheter og miljøer. Derfor har han i flere tilfeller omdøpt distribuert ledelse til «hybrid ledelse» for å reflektere dens fleksibilitet i møte med et bredt spekter av kontekster og situasjoner som preger moderne organisasjoner (Gronn, 2009).

Til tross for visse definisjonsmessige uenigheter i forskningslitteraturen, er distribuert ledelse anerkjent for sin evne til å håndtere kompleksitet og fremme innovasjon i kunnskapsorganisasjoner. Denne tilnærmingen, som baserer seg på en delt påvirkningsprosess som oppstår gjennom interaksjon i grupper eller nettverk, er spesielt relevant i høyere utdanningsinstitusjoner, hvor kunnskapsarbeid og prosjektbasert arbeid er dominerende (Hairon & Goh, 2015; van Ameijde et al., 2009; Bolden et al., 2009; Gosling et al., 2009; Jones, 2014; Pitt & Mewburn, 2016).

Distribuert ledelse tar hensyn til organisatoriske kontekster og fungerer som en respons på økende kompleksitet og endringsprosesser, spesielt i offentlig sektor (Gibbs, 1954; Thorpe et al., 2011). Tilnærmingen vektlegger betydningen av å dele lederroller og ansvar på tvers av ulike nivåer i en institusjon, og fremhever samarbeid, inklusivitet og kollektive prosesser som sentrale elementer (Bolden et al., 2009; Cullen & Yammarino, 2014; Gronn, 2009; Hairon & Goh, 2015; Spillane et al., 2015). I distribuert ledelse spiller mellommenneskelige relasjoner og sosiale dynamikker en nøkkelrolle, hvor individer på alle nivåer føler seg myndiggjort til å bidra til institusjonens oppdrag. Dette bidrar ofte til økt engasjement og forpliktelse (Bolden, 2011; Ottesen & Møller, 2006).

Til tross for mange fordeler, påpeker kritiske perspektiver potensielle svakheter ved distribuert ledelse, som risiko for ansvarsdiffusjon og utfordringer med implementering i hierarkiske strukturer (Alvesson, 2012; Antonakis & Collinson, 2010). Videre er det ingen garanti for at distribuert ledelse automatisk fører til bedre samhandling. Alvesson (2012) advarer mot å betrakte distribuert ledelse som en ideell løsning uten å ta hensyn til de praktiske utfordringene og paradoksene som kan oppstå. Sewerin og Holmberg (2017) illustrerer hvordan ledelsespraksiser ved universiteter også er påvirket av ulike institusjonelle logikker, som omfatter nøkkelaktiviteter som utdanning, forskning, formell organisering og tverrvitenskapelig samarbeid. En felles forhandlet forståelse av disse logikkene kan øke forståelsen og ledelsesbevisstheten. Jones (2014) identifiserer sentrale betingelser for at distribuert ledelse skal være anvendelig og effektiv i høyere utdanning, inkludert institusjonelt engasjement og støtte fra formelle ledere, tilpasning til den spesifikke institusjonelle konteksten og kulturen, og at tilnærmingen støttes av konkrete handlinger og «aksjoner» i det enkelte fagmiljø.

Samlet sett antas distribuert lederskap å forbedre organisatorisk funksjonalitet ved å fremme en kultur av tillit og samarbeid blant interessenter. Dette

betyr imidlertid ikke at alle miljøer er preget av de samme verdiene og kulturelle rammebetingelsene, noe som understreker betydningen av lokal tilpasning (Frantz et al., 2020). Litteraturgjennomgangen understreker behovet for kontinuerlig evaluering og tilpasning av ledelsespraksiser for å møte de dynamiske og komplekse kravene i moderne høyere utdanningsinstitusjoner. Detaljene om det teoretiske rammeverket i studien utdypes i det følgende avsnittet.

### **Teoretisk rammeverk**

Van Ameijde et al. understreker at både eksterne og interne faktorer spiller en kritisk rolle i fremmingen av effektivt distribuert lederskap. På organisasjonsnivå innebærer dette å bygge sterke relasjoner og tilpasse seg eksterne forhold og strukturer. På teamnivå fokuseres det på å sikre effektive interne prosesser og aktiviteter som fremmer samarbeid og utvikling. Dette doble fokuset på både organisasjons- og teamnivå gir verdifulle innsikter i hvordan disse nivåene er integrert, og hvilken betydning de har for lederpraksiser i utdanningsinstitusjoner.

Som modellen illustrerer, har en rekke eksterne prosesser, aktiviteter og betingelser betydning for effektivt distribuert lederskap på organisasjonsnivået. Dette inkluderer kommunikasjon med eksterne interessenter, strategisk allianse- og nettverksbygging, samt forståelse og tilpasning til regulatoriske krav, politiske og økonomiske forhold som påvirker organisasjonen.

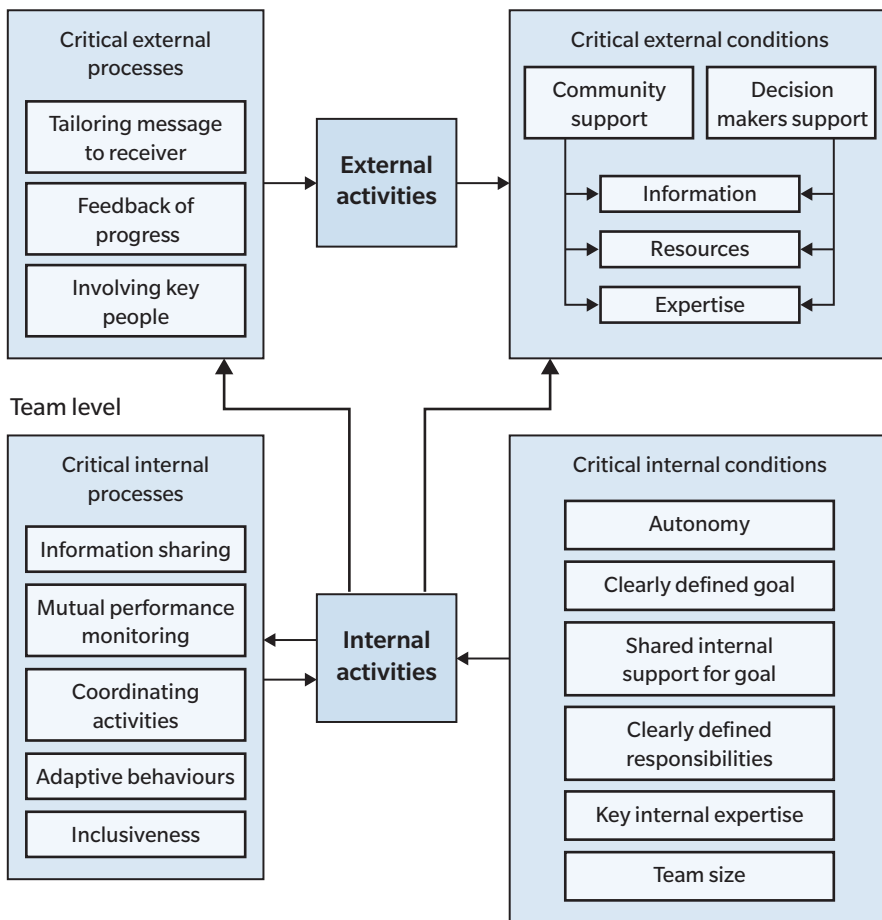
På team- eller fagmiljønivå vektlegges interne prosesser, aktiviteter og betingelser som er spesifikt relevante for det enkelte team eller fagmiljø. Dette omfatter samarbeid og koordinering, inkluderende beslutningstaking og regelmessige møtestrukturer for diskusjon av felles fremdrift, utfordringer og løsninger. Opplæring og utvikling skjer ofte gjennom deling av erfaringer og ekspertise, samt styrking av ferdigheter og kompetanse. I tillegg er tilgangen til ressurser og en støttende, inkluderende kultur som fremmer tillit og samarbeid, sentrale elementer.

Modellen postulerer at organisatoriske strukturer bør legge til rette for både autonomi og delt beslutningstaking, slik at teamene eller fagmiljøene kan operere effektivt og tilpasningsdyktig i et komplekst utdanningslandskap. Distribuert ledelse adresserer dermed de komplekse dynamikkene som oppstår mellom aktører og ideer, og er dypt forankret i nettverk og praksisfellesskaper (Lichtenstein et al., 2006; Wenger, 1998).

**Figur 6.1**

*Modell av distribuert lederskap i prosjektteams (van Ameijde et al. 2009, s. 771)*

**Organisational level**



## Metode og analyse

Casestudien er inspirert av Harland (2014), og analyserer i tillegg utdanningsleders lederpraksiser ved et universitet ved hjelp av en modell for distribuert ledelse (Van Ameijde et al., 2009). For å oppnå en flerdimensjonal forståelse ble metodetriangulering anvendt (Flick, 2018). Datainnsamlingen omfat-

tet analyse av strategiske dokumenter og deltakende observasjon av møter i utdanningsutvalg med representanter fra alle fakultetene. Analysene i dette bidraget bygger primært på semi-strukturerte gruppeintervjuer med nøye utvalgte ledere, samt en survey utført for å innhente bredere perspektiver på lederes oppfatninger og erfaringer. Datakildene dekket temaer relatert til arbeid med undervisningsutvikling, samhandling, kollektive prosesser, opplevelse av handlingsrom, samt utfordringer og muligheter.

**Tabell 6.1**

Informantgruppene fordelt på institusjonstype, antall og prosentvis fordelt

Type informantgruppe	Survey	Gruppe-intervju	Enkelt-intervju	Observasjon	SUM/N
Strategiske dokumenter					N=6
Strategisk utvalg Prodekaner alle fakultet, ledere				ca. 15 a 6 møter	N=15
Utdanningsledere ulikt nivå i organisasjonen Strategisk utvalg		ca. 6 x 5 personer (a 5 fakultet)			N=30
Utvalg av utdanningsledere på ulike nivå i organisasjonen	Uttrekk gjort av administrasjon N=137		7		N=139

Analyseprosessen ble utført i to faser: en eksplorativ fase for å identifisere sentrale temaer, etterfulgt av en systematisk tematisk analyse basert på modellen til Van Ameijde et al. (2009). I denne fasen ble temaene kategorisert etter organisatoriske og team-/fagmiljøbaserte forhold. I motsetning til Van Ameijde et al., som benyttet tilfeldige team, ble et strategisk sammensatt utvalg anvendt i de semi-strukturerte intervjuene. Dette sikret representasjon fra forskjellige organisatoriske nivåer og alle fakulteter, og bidro til en mer systematisk utvalgsmetodikk samt en dypere forståelse av respondentenes tolkninger og forhold til retningslinjer for undervisningsutvikling.

Kodingen av data avdekket gjennomgående temaer knyttet til lederpraksiser/rolleforståelse, samarbeid og tilnærminger til undervisningsutvikling,

som både ble opplevd som utfordrende og fremmende for utdanningsledere. Selv om intervjuer og kvalitative surveydata var hovedfokus, bidro alle datakilder til en dypere forståelse av caset.

## **Betingelser for distribuerte ledelsespraksiser – presentasjon av funn**

For å undersøke om *utdanningslederes arbeid med undervisningsutvikling er preget av distribuerte ledelsespraksiser, og hvilke betingelser som eventuelt påvirker dette*, presenteres hovedfunnene i to deler: a) betingelser på organisasjonsnivå og b) betingelser på teamnivå, i tråd med Van Ameijde et al. (2009) teoretiske modell.

### **Betingelser på organisasjonsnivå**

Utdanningslederes arbeid med undervisningsutvikling er påvirket av en rekke eksterne prosesser, aktiviteter og betingelser på organisasjonsnivået, som inkluderer økonomi, strukturelle forhold, kommunikasjon med eksterne interessenter, strategisk allianse- og nettverksbygging, samt forståelse for kulturelle forhold og tilpasninger til politiske forhold som påvirker organisasjonen. Hovedfunnene presenteres under temaene strukturelle forhold, betydning av anerkjennelse og kulturell tilpasning.

### **Strukturelle betingelser og barrierer**

Organisasjonsstrukturen, inkludert oppbyggingen av faggrupper og programstyrer, spiller en kritisk rolle i tilretteleggingen av distribuerte lederpraksiser i arbeidet med undervisningsutvikling. Ressursfordeling, støtte til nye pedagogiske tilnærminger, sammen med effektive kommunikasjons- og informasjonsstrukturer mellom ulike organisatoriske nivåer, fremstod som essensielle for å sikre delt ansvar i arbeidet med undervisningsutvikling. Flere utdanningsledere rapporterer at de aktivt arbeider for å utvikle strukturer som støtter undervisningsutvikling. En dekan bemerker:

*Jeg har også begynt å se at det er en del sånne strukturelle hindre som ligger i veien for god undervisningskvalitet, som jeg prøver å gjøre noe med. Jeg bruker mye krefter på å snakke med folk på fakultetet, universitetet eller nasjonalt, for å prøve å få gjort noe med de rammene som står i veien.*

Sitatet illustrerer hvordan denne formelle lederen forankrer beslutningene gjennom eksterne og interne nettverk og strategiske allianser for å utveksle kunnskap om gode praktiske løsninger på strukturelle utfordringer. Dette er noe Van Ameijde et al. (2009) påpeker som avgjørende for kontinuerlig kvalitetsforbedring. Utdanningsledere har identifisert en rekke institusjonelle strukturer som støtter utviklingen av undervisningskompetanse. En nevnte at følgende forhold hadde hatt betydning:

*Uped-kurs, TeLEd forskningsgruppen, Enhet for læring (MedFak), SLATE, Læringslab, formelle og uformelle nettverk innen profesjonen, utveksling – gjerne i form av utdanningstermin på linje med forskningstermin.*

Til tross for at flere strukturelle betingelser påvirket utdanningslederens arbeid med undervisningsutvikling og distribuerte ledelsespraksiser, avdekket analysen også flere strukturelle barrierer. Disse inkluderer administrative systemer og rigide regelverk, som undergravde støtten til pedagogisk innovasjon og distribuerte lederpraksiser. En utdanningsleder uttrykker frustrasjon over eksisterende strukturer slik:

*Bort fra tellekanter, kontrollsystemer, fokus på fremragende undervisning etc., ha heller fokus på faglig kunnskap og begeistring rundt undervisning. Lettere tilgang til pedagogiske forskningsresultater og tips fra de pedagogiske fagmiljøene.*

Sitatet illustrerer en distanse til strukturelle teknokratiske mekanismer, noe som understreker van Ameijde et al. (2009) sin påstand om at effektiv distribuert ledelse krever støttende organisatoriske rammer. En emneleder som peker på manglende strukturer og mottak av nyansatte, sier dette slik:

*Som nyansatt i 2020 følte jeg det var veldig lite overføring av kunnskap fra kolleger. Jeg måtte ta initiativ selv for å få informasjon fra tidligere forelesere.*

Sitatet viser manglende strukturer og distribuerte ledelsespraksiser rettet mot nyansatte. Flere respondenter nevnte også andre strukturelle hindringer for kollektiv beslutningstaking, som for eksempel utfordringer knyttet til samlokalisering. En utdanningsleder sier det slik:

*Når møtesteder mangler, kolleger sitter spredt og det er for få av dem er det vanskelig å få til utviklingsarbeid.*

En annen peker på at timeregnskapet bidrar til at undervisningsutvikling ikke prioriteres, og bemerker:

*Vi får med jevne mellomrom tilbud om å søke på midler for å lage prosjekter rettet mot utdanningskvalitet. Satt på spissen kan du kaste så mye penger du vil etter meg, men hvis jeg ikke kan sette av timene prosjektene til jobbing med utdanningskvalitet inn i time-regnskapet/arbeidsplanen for undervisning, så kommer jeg ikke til å prioritere det.*

Sitatene illustrerer hvordan grunnleggende strukturelle forhold påvirker arbeidet med undervisningsutvikling i ulike miljøer, og hvordan dette igjen påvirker betingelsene for distribuerte lederpraksiser i kvalitetsarbeidet. Selv om det er viktig å legge til rette for en rettferdig fordeling av timer, og plikten til å utvikle undervisning er nedfelt i UH-loven, viser eksemplet at strukturer også kan virke demotiverende og mot sin hensikt. Aasen og Stensaker (2007) understreker viktigheten av å balansere teknokrati og tillit på måter som fremmer et sunt akademisk miljø og støtter både effektiv styring og demokratisk engasjement. Funnene viser at strukturelle føringer oppleves ulikt, og at kontekstuelle og kulturelle forhold må tas hensyn til, noe som diskuteres nærmere i 3.1.3.

### **Betydning av anerkjennning og støtte av formelle ledere**

På organisasjonsnivå var strukturelle tiltak og støtte samt anerkjennelse fra formelle ledere avgjørende for utdanningsledernes arbeid med undervisningsutvikling og distribuerte lederpraksiser. Støtten omfattet blant annet muligheter for å søke midler til pedagogisk utvikling, etablering av fora fokusert på undervisningsutvikling, organisering av institusjonelle konferanser og støtte til større søknader. Disse tiltakene var essensielle for å skape et miljø der utdanningsledere følte seg støttet og motivert til å engasjere seg selv eller andre i undervisningsutvikling. En leder understreket spesielt viktigheten av støtte fra formelle ledere knyttet til søknad om Senter for fremragende utdanning (SFU), merittering og andre tiltak rettet mot undervisningsutvikling, og beskrev hva dette hadde betydd slik:

*Viktige drivere på vårt fakultet har vært lokal SFU og meriteringsordning som har bidratt til å sette undervisningskvalitet og undervisningsmetoder i høyere utdanning på dagsorden, noe som igjen har gitt flere lokale fora for diskusjon og erfaringsdeling lokalt rundt på instituttene. Det universitetspedagogiske miljøet og meritterte undervisere danner også ekspertise som gir god støtte og bidrar til erfaringsdeling.*

Ulike former for anerkjennelse og belønning av undervisningsinnsats, samt oppmuntring til å forske på egen undervisning eller utforske nye undervisnings- og evalueringsmetoder i samarbeid, var betydningsfulle. Andre viktige faktorer inkluderte ledelsens aktive engasjement i pedagogisk utvikling, som manifesterte seg i deltakelse i relevante konferanser og fora, eller ved å fremheve betydningen av dette blant personalet. Disse forholdene var avgjørende betingelser for arbeidet med undervisningsutvikling og distribuerte ledelsespraksiser, delvis på grunn av den symbolske og legitimerende effekten det hadde i personalet.

Til tross for positive erfaringer med støtte fra formelle ledere, indikerer materialet også det motsatte. De samme insentivordningene som mottok liten støtte fra formelle ledere og ikke ble ansett som viktige i kollegiet, førte i flere tilfeller til tap av tillit og motivasjon, i stedet for en kollektiv satsning på undervisningsutvikling. En utdanningsleder uttrykker følgende frustrasjon:

*Meritteringsordningen oppleves som en skrivebordsøvelse som i liten grad er knyttet til praktisk å gi studentene optimal læring. Den viktigste arenaen for å utvikle god læring er samråd med studentene og kolleger.*

Funnene illustrerer hvordan sentrale initiativ rettet mot undervisningsutvikling både kunne fungere som hemmere og fremmere for distribuerte lederpraksiser og samarbeid om undervisningsutvikling. Funnene understreker betydningen av en organisasjonspolitikk og ledelsestiltærning som fremmer samarbeid, delt beslutningstaking og tilskriver ansatte myndighet og eierskap, i tråd med Van Ameijde et al. (2009) sin modell og Bolden et al. (2009) sine perspektiver. Uansett synes anerkjennelse og støtte fra formelle ledere å være avgjørende for både arbeidet med undervisningsutvikling og distribuerte lederpraksiser.

### **Kulturell tilpasning**

Kulturell tilpasning på organisasjonsnivå spiller en avgjørende rolle for arbeidet med undervisningsutvikling og distribuerte lederpraksiser knyttet til dette. Organisasjonskulturen, samarbeid og allianser med andre utdanningsinstitusjoner, samt kommunikasjon av verdier knyttet til undervisningsutvikling, påvirket måten samarbeid om undervisningsutvikling ble verdsatt og prioritert. Til tross for strukturelle hindringer bidrar mange utdanningsledere aktivt til kulturendring og en satsing på undervisningsutvikling. En instituttleder som støtter lokale initiativer, beskriver prosessen med kulturell tilpasning:

*Så vi kan på en måte gjøre litt med systemene, og så kan vi prøve å fjerne sånne hinder i reglement og sånne ting, og prøve å liksom finne ut hvordan vi får til denne kulturendringen ... Men det skjer ikke så mye uten at det er noen sånne ildsjeler rundt på instituttene, tenker jeg.*

Dette sitatet fremhever hvordan distribuerte lederpraksiser og kulturell tilpasning er nødvendige responser på økende kompleksitet og endringsprosesser. Det viser også hvordan utdanningsledere er avhengige av samspill med andre ansatte, spesielt engasjerte individer og «ildsjeler», som kan drive endringen fremover på måter som potensielt kan ha vidtrekkende ringvirkninger innenfor institusjonen.

En annen utdanningsleder belyser utfordringene med å endre fastlåste kulturelle mønstre og understreker behovet for et mer tydelig utdanningslederskap:

*Det betyr også at vi kanskje må ha litt sånn tydeligere utdanningslederskap da. At vi må kanskje legge oss borti en del ting som de enkelte underviserne eller foreleserne syns at de skal få ha i fred, altså måten folk underviser på. Så det er også en litt sånn nøtt i et system der det er veldig stor autonomi.*

Sitatet understreker viktigheten av at ledelsen er proaktiv og til tider intervensjonistisk for å sikre fremgang i undervisningsutvikling. Det å fremme en kultur for undervisningsutvikling, samtidig som man balanserer mellom autonomi og kulturell tilpasning, er avgjørende. Det anerkjennes at endring ikke bare krever nye strukturer og politikker, men også en endring i holdninger og praksiser på individnivå, noe som vil bli behandlet nærmere i neste avsnitt (3.1). Flere utdanningsledere legger vekt på å forankre satsningen på undervisningsutvikling på flere nivåer i organisasjonen for å sikre en bred, varig og forankret satsning. En instituttleder uttrykker dette slik:

*Nå er arbeid med undervisningskvalitet forankret i ledelse på alle nivå, noe som er nødvendig. Slik var det ikke for en del tid tilbake. Å overlate dette til enkeltpersoner og enkeltmiljøer er ikke nok. Det er fortsatt rester av en kultur hvor undervisning kommer i annen rekke.*

Sitatet illustrerer hvordan en kollektiv tilnærming til undervisningsutvikling i høyere utdanning er en sentral betingelse for arbeidet med undervisningsutvikling og distribuert ledelse. Her er forankringsprosessen og den kulturelle tilpasningen til lokale forhold avgjørende. Samlet sett viser funnene at utdanningsledernes vektlegging av kulturell tilpasning på organisasjonsnivå er viktig for å fremme og støtte distribuerte lederpraksiser i undervisningsutvikling. Det krever en kombinasjon av strategisk ledelse, engasjement fra og støtte til både «ildsjeler» og andre ansatte, samt en institusjonell vilje til å utfordre og endre eksisterende kulturelle normer.

Funnene er i tråd med teorier som fremhever betydningen av organisasjonskultur i implementeringen av distribuert ledelse (Avisar et al., 2017; Muzammil, 2023), og understreker en helhetlig tilnærming til distribuerte

lederpraksiser. Dette innebærer at prosesser, aktiviteter og betingelser på organisasjonsnivå ses i sammenheng med andre nivåer i organisasjonen, som team og fagmiljø, noe som vil bli tematisert i neste avsnitt.

### **Betingelser på team/fagmiljønivå**

Utdanningslederens arbeid med undervisningsutvikling preges av en rekke interne prosesser, aktiviteter og betingelser på team- og fagmiljønivå. Disse inkluderer kommunikasjon, samarbeid, koordinering, rolleklarhet, myndighet, inkluderende beslutningstaking, opplevelse av handlingsrom og betydningen av en felles møtekultur hvor fremdrift, utfordringer og løsninger diskuteres. Disse elementene er sentrale for både undervisningsutvikling og distribuerte lederpraksiser.

Opplæring og utvikling skjer ofte gjennom deling av erfaringer og ekspertise i miljøer som har lyktes med å bygge kollektiver rundt undervisningsutvikling og felles beslutningstaking. I miljøer hvor det mangler en støttende og inkluderende kultur som fremmer tillit og samarbeid, er fokus på ressurstilgang og utfordringer gjennomgående. Hovedfunnene presenteres under temaene samarbeid og kommunikasjon; roller, ansvar og myndighet; og kulturelle betingelser.

### **Samarbeid, kommunikasjon og struktur**

På teamnivå er samarbeid og effektiv kommunikasjon identifisert som kritiske betingelser for å fremme undervisningsutvikling og distribuerte lederpraksiser. Måten fakultetsmedlemmer skaper et miljø hvor kunnskap og erfaringer deles, og hvor man arbeider sammen mot felles pedagogiske mål, anses som essensielt for å bygge sterke fagfellesskap. Dette inkluderer både formelle og uformelle møteplasser som styrker kollegiale bånd og fremmer en kultur av åpenhet, gjensidig støtte, koordinering og beslutningstaking. En utdanningsleder deler sin erfaring med uformelle møter:

*Uformelle møter, gjerne halvformelle lunsj- eller frokostmøter, først, på fag- eller instituttnivå, med tydeligere krav om at deltakerne skal samarbeide med kolleger, for at kunnskaper og ferdigheter skal deles synes viktig.*

En annen utdanningsleder fremhever betydningen av lengre samlinger for å dypdykke i undervisningsutvikling:

*Å samle underviserne på et institutt over noe tid, for eksempel lunsj til lunsj-seminar et døgn gir både formelle og uformelle arenaer, og utdanningsfaglig påfyll, og ikke minst gir det tid avsatt til å diskutere undervisningsutvikling. Litt her og der gir på ingen måte det samme.*

Videre peker en utdanningsleder på viktigheten av en levende diskurs og samarbeid mellom faglig ansatte:

*En levende diskurs og samarbeid mellom faglig ansatte er viktigst. Det å dele glede over å lære studenter opp i et fagfelt som vi, alle i lag, elsker. En tydelig kommunikasjon mellom studenter og faglig ansatte, og alle ansatte, som gir plass til en humanistisk og demokratisk diskurs er viktig.*

Disse sitatene understreker hvordan kommunikasjon og samarbeid ikke bare forbedrer undervisningsutvikling, men også bidrar til å forme en inkluderende og støttende akademisk kultur. Distribuerte lederpraksiser, som involverer koordineringsmøter på institutt- og fakultetsnivå, tidsallokering for utviklingsarbeid og samarbeid med relevante fagmiljøer både internt og eksternt, er avgjørende for å realisere disse målene. En utdanningsleder beskriver sitt engasjement i internasjonale prosjekter slik:

*Jeg leder flere prosjekter om internasjonalt undervisningssamarbeid som er viktig for utvikling av undervisningskvalitet, inkludert tverrfakultære kurs. Disse er knyttet til xxx som er en viktig arena for nytenkning rundt undervisning. Samarbeid med kolleger på internasjonale arenaer, nettverk innen fagdidaktikk i eget fag er viktigst for meg.*

Sitatet illustrerer hvordan samarbeid, felles koordinering og beslutningstaking også skjer i samarbeid med internasjonale kollegaer.

Studien viser også til strukturelle forhold som hemmer samarbeid og deling. Flere arbeider isolert med undervisningsutvikling. En emneleder med hovedansvar for digital undervisning beskriver dette slik:

*Jeg organiserer emnet stort sett helt alene helt eller delvis digitalt og er organisert etter følgende prinsipper: 1) stram struktur med klare tematiske bolker, hvor relevant faglig litteratur, faglige tema-tikker og spørsmål, undervisningsmateriell og arbeidsoppgaver til studentene kobles tett sammen, 2) individuelle, skriftlige arbeidsoppgaver som studentene får skriftlig tilbakemelding på. Både studentenes tekster og tilbakemeldingene på disse er synlige for (større eller mindre) grupper av medstudenter, slik at studenten kan lære av hverandres arbeid, 3) for å holde kontakt med studentene gis hyppige meldinger og kunngjøringer. For å unngå unødig usikkerhet legger jeg vekt på å begrunne under-visningsopplegg og arbeidsformene jeg vektlegger. Jeg gir klare skriftlige instruksjoner, veiledninger, eksempler og begrunnelser i læringsplattformen.*

Dette sitatet illustrerer hvordan undervisning ofte er privatisert og betraktes som et individuelt anliggende. Selv nyansatte, som har et åpenbart behov for samarbeid, fanges ikke opp av strukturer som kunne ha understøttet eller lagt til rette for samarbeid, opplæring og involvering av relevante samarbeidspartnere. Dette underbygger dårlige forhold for felles undervisningsutvikling og distribuerte ledelsespraksiser.

Manglende samarbeid og koordinering skaper dårlige betingelser for inkluderende beslutningstaking, som involverer og sikrer en felles diskusjon om fremdrift, utfordringer og løsninger, og for å utvikle en felles plattform for deling av informasjon og utvikling av strategier for kvalitetsforbedring, opplæring og deling av ekspertise – i tråd med Van Ameijde et al. (2009) sin modell om distribuert ledelse.

### **Roller, ansvar og innstilling til undervisningsutvikling**

En sentral betingelse for samarbeid om undervisningsutvikling og distribuerte lederpraksiser var at utdanningsledere både så det som sin rolle og

sitt ansvar å betrakte undervisningsutvikling som et kollektivt ansvar. En programansvarlig uttrykte dette slik:

*Det å motivere eneansvarlige utenom mine egne emner i studieprogrammet er viktig. Det blir ingen helhet hvis ikke alle – eller de fleste – er med. Da blir det vanskelig for et tverrfakultært program.*

Sitatet illustrerer hvordan undervisningssamarbeid i dag i stor grad krever en kollektiv holdning, og hvordan samarbeid og koordinering er avgjørende på teamnivå. Når flere fakulteter og utdanningsledere er involvert, blir det spesielt viktig å utvikle effektive samarbeids-, kommunikasjons- og distribuerte ledelsespraksiser. Sitatet fremhever også betydningen av en inkluderende beslutningstaking – å sikre at alle relevante parter jobber mot et felles overordnet mål for programmet, og at involvering og kollektive beslutninger er viktige i seg selv.

Aktiviteter som møter og workshops tilbyr en plattform for å dele informasjon og utvikle strategier, mens kontinuerlig opplæring og utvikling styrker teamets ferdigheter. En støttende kultur og tilgang til nødvendige ressurser er også kritiske interne betingelser for å sikre effektivt samarbeid og lederskap som går igjen.

Materialet avdekker imidlertid også flere barrierer knyttet til roller, ansvar og innstilling til undervisningsutvikling. Dette inkluderer å gi ledere myndighet til å ta initiativ og gjøre endringer som kan forbedre undervisningsutviklingen. En utdanningsleder som opplever at han ikke har myndighet til å gjøre noe på grunn av manglende personalansvar eller mandat, deler blant annet følgende om utfordringer og interessekonflikter i eget fagmiljø:

*Manglende ressurser i form av mennesker med tid til å sette seg inn i god pedagogikk og gjøre relevante endringer i studieplanene er den største barrieren, fordi med få ressurser blir det lite tid til overs å gjøre det som trengs. Ellers gjør en intern instituttkonflikt også dette arbeidet vanskelig, fordi det er enkelte som ikke er interessert i å bidra til det nivå at det noen ganger oppleves som nært trening.*

Sitatet illustrerer en utdanningsleder som føler seg maktesløs til å initiere noen form for «aksjon» for å drive prosesser videre. Å ha et mandat som

legitimerer iverksettelse og initiativ til undervisningsutvikling lokalt krever også institusjonelt engasjement og støtte fra formelle ledere, som Jones (2014) påpeker. Flere utdanningsledere opplever imidlertid at problemet ikke ligger i forslagene selv, men at de føler seg maktesløse på grunn av trege systemer og byråkrati. En utdanningsleder uttrykker dette slik:

*Jeg opplever at det er sterk vilje blant mine nærmeste kolleger til å hele tiden utvikle og forbedre undervisningen. Vi har også mange gode ideer som dessverre må legges på is fordi det rett og slett blir for lite tid og overskudd til å samarbeide for å utvikle nye emner og undervisningsformer. Tunge administrative systemer – for eksempel studie- og emneplaner – gjør det også vanskelig å være impulsiv og prøve ut nye ting. Her har selvsagt vi en jobb å gjøre for å lage bedre planer, men jeg opplever ofte at gode ideer stoppes fordi de ikke kan passes inn i planene.*

Utfordringene som er illustrert i sitatene i dette avsnittet understreker betydningen av å etablere klare roller og ansvar, samt å sikre at alle ansatte har nødvendige ressurser og støtte for å engasjere seg effektivt i undervisningsutvikling. For å overvinne disse barrierene kreves det en kulturell og strukturell tilpasning som fremmer samarbeid og felles målsettinger, støttet av både teoretiske perspektiver og praktiske tiltak for å styrke undervisningsutvikling og distribuert ledelse i praksis.

Samlet viser funnene at definering av roller, ansvar og myndighet i utformingen av utdanningslederposisjonen er en sentral betingelse for arbeidet med undervisningsutvikling og distribuerte lederpraksiser i høyere utdanning.

### **Kulturelle betingelser og verdier**

Å etablere en kultur for undervisningsutvikling, informasjonsdeling, gjensidighet og inkludering i fagfellesskap, samt å fremme et positivt og tillitsfullt arbeidsmiljø, er essensielle betingelser for å utvikle en lokal organisasjonskultur som støtter opp om undervisningsutvikling og distribuerte lederpraksiser preget av åpenhet og innovasjon. Betydningen av tillit, vilje og pedagogisk kompetanse er noen av betingelsene som gjentatte ganger vektlegges som nøkler til å skape en slik kultur. En leder beskriver betydningen av dette slik:

*Utvikling av utdanningskvalitet handler om vilje, kompetanse og ressurser. Når det gjelder vilje, så handler dette først og fremst om å skape en kultur der kvalitet og utvikling er positivt og blir diskutert. En slik kultur kan skapes på mange måter, men den viktigste er at f.eks. den som er programansvarlig har en kollektiv holdning og legger til rette for diskusjoner og konkret arbeid knyttet til kvalitetsutvikling. Kompetanse handler om pedagogisk kunnskap og pedagogisk skjønn. Det er for eksempel viktig å bruke skjønn for å balansere kvalitetsutvikling av undervisning opp mot ressurser (tid og arbeidsmengde, både for studenter og undervisere).*

Sitatet illustrerer at arbeidet med undervisningsutvikling utføres kollektivt gjennom sosiale prosesser som fremmer meningsfulle lokale løsninger og understøtter undervisningsutvikling. Flere peker på uformelle arenaer som avgjørende for kvalitetsarbeidet og som sentrale betingelser for å legge et godt grunnlag for distribuerte lederpraksiser. En utdanningsleder sier for eksempel:

*Og så satt vi på kvelden da, og da var det liksom rødvin på dunk og noe popcorn og litt sånt noe – Og så plutselig så var det bare som det brast – liksom alle skjønnte at dette her er nytt for alle oss – Altså alle syns det er vanskelig med undervisning. Men alle har jo gjort dårlige erfaringer, og hvis vi deler litt så blir det liksom en styrke da, i et sånt fellesskap. Og så – så i løpet av den kvelden, syns jeg, så kom liksom undervisningssatsningen på plass da.*

Sitatet viser betydningen av å dele i fellesskap, noe som står i kontrast til fagmiljøer hvor styrking av undervisningsutvikling ikke nødvendigvis er en fremtredende verdi i den lokale kulturen. En utdanningsleder uttrykker dette slik:

*Hos oss er det forskning som er viktigst. Hele vår virksomhet er bygget opp om dette. Når vi veileder mastergradsstudenter er dette avgjørende for å komme videre med egen tenkning, det er om å gjøre å rekruttere gode ph.d.- studenter som kan føre forskningen videre.*

Sitatet illustrerer hvordan institusjonelle logikker preger fagmiljøet og får betydning for hva som anses som verdifullt, i tråd med Sewerin og Holmberg (2017),

som viser hvordan ledelsespraksiser ved universiteter er knyttet til ulike institusjonelle logikker. En felles fremforhandlet forståelse av disse logikkene har potensial til å øke organisatorisk forståelse og ledelsesbevissthet.

Imidlertid, som sitatet påpeker, kan dette også føre til prioritering av noen aspekter og nedprioritering av andre, som kanskje ikke er like bevisstgjort. En annen utfordring knyttet til kultur er fenomenet «gratispassasjerer». En utdanningsleder uttrykker dette slik:

*Samarbeid med kolleger er todelt – noen er veldig opptatt av å utvikle kvaliteten, andre gir totalt faen, og studentene overlever ved å få hjelp av andre studenter.*

Sitatet viser at verdiene innad i fagmiljøet ikke nødvendigvis er like, noe som kan gjøre betingelsene for arbeidet med undervisningsutvikling og distribuerte lederpraksiser mer utfordrende. I noen miljøer kreves en aktiv innsats fra flere hold for å fremme en kultur der samarbeid og deling av kunnskap er normen, og hvor alle medlemmer føler seg verdsatt og inkludert i beslutningsprosessene.

I andre fagmiljøer skjer dette nærmest av seg selv, enten ved at det er etablert regelmessige møter og workshops hvor fremdrift, utfordringer, deling av erfaringer og ekspertise, samt felles tillit og beslutningstaking, ses som et felles gode, eller gjennom ekstra initiativ rettet mot undervisningsutvikling.

Samlet sett viser funnene at samarbeid, kommunikasjon, roller og ansvar, samt kulturelle betingelser, er avgjørende for å fremme effektive distribuerte lederpraksiser i undervisningsutvikling. Ved å adressere disse områdene kan høyere utdanningsinstitusjoner ikke bare forbedre kvaliteten på undervisningen, men også skape et mer dynamisk og engasjerende læringsmiljø for både studenter og ansatte.

## **Diskusjon og konklusjon: distribuerte lederpraksiser – i spennet mellom teknokrati og tillitt**

Denne studien har utforsket hvordan utdanningslederens arbeid med undervisningsutvikling er preget av distribuerte ledelsespraksiser i høyere utdanning,

og hvilke betingelser som påvirker dette. Basert på en teoretisk modell fra Van Ameijde et al. (2009), samt data fra surveymateriale og dybdeintervjuer, er sentrale betingelser både på organisasjons- og teamnivå identifisert.

### **Viktige betingelser på organisasjonsnivå**

Funnene viser at distribuerte lederpraksiser er gjennomgående og en avgjørende faktor for kvalitetsarbeid som har stor betydning på organisasjonsnivået. Følgende faktorer er særlig avgjørende for å fremme distribuerte ledelsespraksiser i arbeidet med undervisningsutvikling:

*Strukturelle betingelser og fravær av barrierer:* Effektive organisasjonsstrukturer som støtter pedagogisk innovasjon og samarbeid er essensielle. Fraværet av rigide administrative systemer og kontrollmekanismer som skaper barrierer, er også kritisk for å fremme innovasjon og motivere utdanningsledere.

*Anerkjennelse og støtte fra formelle ledere:* Synliggjøring av undervisningsutvikling som en verdsatt aktivitet innen institusjonen er avgjørende. Dette inkluderer støtte fra ledere som motiverer utdanningsledere til å engasjere seg i distribuerte ledelsespraksiser.

*Kulturell tilpasning:* Utviklingen av en organisasjonskultur som verdsetter og fremmer samarbeid, åpenhet og pedagogisk utvikling er fundamentalt. Utdanningsledere spiller en nøkkelrolle i å drive denne kulturelle tilpasningen ved å støtte lokale initiativer og fjerne eller lempe på hindringer for innovasjon.

### **Sentrale betingelser på team- eller fagmiljønivå**

Også på team og fagmiljønivå preges utdanningslederens kvalitetsarbeid av distribuerte lederpraksiser, men også her er det en rekke svært sentrale betingelser som spiller inn for å få dette til. På team- eller fagmiljønivå er følgende betingelser særlig sentrale:

*Samarbeid, kommunikasjon og struktur:* Effektivt samarbeid og åpen kommunikasjon innen team eller fagmiljø er grunnleggende for å støtte en kultur preget av distribuert lederskap. Strukturer som regelmessige møter og effektiv

kunnskapsdeling er avgjørende for å planlegge pedagogisk utvikling og sikre at alle teammedlemmer kan bidra aktivt og bidra til fellesskap om lokale mål, noe som må balanseres opp mot individuell frihet.

*Roller, ansvar og innstilling til undervisningsutvikling:* Det er viktig at utdanningsledere ser undervisningsutvikling som viktig og som et kollektivt ansvar og har tilgang til nødvendige ressurser og støtte for å engasjere seg effektivt i rollen som utdanningsleder gjennom å tilrettelegge for å utvikle tillit, samarbeid og engasjement i kollegiet.

*Kulturelle betingelser og verdier:* En støttende kultur som fremmer undervisningsutvikling, informasjonsdeling og inkludering er essensiell gjennom både kollektive og individuelle ledelsesbidrag. Ledere må arbeide aktivt for å etablere og vedlikeholde en kultur hvor samarbeid, gjensidighet og kollektivt ansvar er normen og preger kulturen på team- og fagmiljønivå.

### **Distribuert ledelse som motvekt til teknokrati**

Studien viser at distribuerte ledelsespraksiser tilbyr en demokratisk orientert tilnærming som kan styrke undervisningsutviklingen ved å fremme en kultur av delt lederskap og ekspertise – selv om det ikke er en selvfølge at dette skjer. Sentrale betingelser må være til stede for å motvirke negative effekter av teknokratiske verdier og økt sentralisert styring, slik som nedbygging av kollegiale organer som fører til erosjon av kollegialitet. Studien viser at utdanningslederens arbeid med undervisningsutvikling preges av distribuerte ledelsespraksiser med påfølgende ringvirkninger i organisasjonen når de viktige overordnede betingelsene er på plass. Studien viser at distribuerte ledelsespraksiser, når de støttes av både organisatoriske og teambaserte betingelser, kan spille en kritisk rolle i å fremme pedagogisk innovasjon og kvalitet i høyere utdanning.

Ved å styrke både organisatoriske og teambaserte forhold tilknyttet utdanningslederens praksiser kan utdanningsinstitusjoner jobbe målrettet mot å tilpasse seg et komplekst utdanningslandskap og styrke betingelsene for høy kvalitet i undervisningen – på måter som er lokalt forankret i både individuelle og kollektive bidrag tilpasset ulike omstendigheter og miljøer (Gronn, 2000). I lys av funnene og i tråd med Aasen og Stensakers (2007)

poenger kan det argumenteres for at det å balansere forholdet mellom tillit og teknokratisk styring gjennom lokalt tilpassede distribuerte lederpraksiser er viktig i seg selv innen høyere utdanningsinstitusjoner.

Studien viser at distribuert ledelse ikke bare fremmer individuell myndiggjøring og ansvar; den styrker også institusjonens samlede kapasitet til å håndtere endring og kompleksitet ved å utnytte et bredt spekter av ekspertise og perspektiver. Dette har potensial til å bidra til en sterkere, mer fleksibel og responsiv ledelsesstruktur som er bedre rustet til å fange opp organisasjonens behov og møte fremtidens utfordringer i høyere utdanning. Videre viser funnene at distribuert ledelse kan fungere som en effektiv motvekt til de teknokratiske tendensene som kan oppstå i ledelsen av høyere utdanning. Ved å fremme en kultur av tillit og samarbeid kan distribuerte ledelsespraksiser bidra til å gjenopprette og styrke kollegiale organer og samtidig ivareta den akademiske friheten, som ofte er under press fra økende styringskrav og effektivitetsfokus.

Det at utdanningsledere jobber for å ivareta sentrale akademiske verdier og samtidig både legger til rette for og krever en kollektiv innsats synes avgjørende for å finne en god balanse. Dette må imidlertid fremforhandles i det enkelte fagmiljø og kan ikke bare overlates til den enkeltes personlige preferanser. For å realisere potensialet i distribuerte lederpraksiser er det avgjørende at både ledere og medarbeidere i høyere utdanningsinstitusjoner erkjenner og verdsetter disse praksisene. Institusjonene må også være villige til å investere i nødvendig opplæring av utdanningsledere, da studien viser at visse forkunnskaper om undervisning og læring kan ha stor betydning og ringvirkninger knyttet til det å legge til rette for deling og kollektiv innsats knyttet til undervisningsutvikling på alle nivåer i organisasjonen.

Selv om denne studien gir verdifulle innsikter i hvordan distribuerte ledelsespraksiser har potensial til å påvirke undervisningsutvikling i høyere utdanning, er det viktig å peke på studiens begrensninger og behovet for videre forskning. En betydelig begrensning er at funnene er basert på data samlet fra kun én institusjon. Dette kan ikke fullt ut fange opp de varierte erfaringene og mulige variasjonene i distribuerte ledelsespraksiser på tvers av forskjellige institusjonstyper og kulturer. Det er behov for nye studier som involverer flere institusjoner og utforsker flere innganger til distribuert ledelse på tvers av institusjoner i høyere utdanning.

Når det er sagt, representerer studien flere metodiske innganger og en bred representasjon av utdanningsledere både på langs og tvers av ulike

fagmiljøer på en større institusjon. Studien har vist at distribuert ledelse representerer verdier og praksiser som kan fungere som en demokratisk motvekt mot den økende teknokratiske styringen i sektoren innen svært ulike faglige sammenhenger. Dette gjør funnene implikasjoner viktige for politikkutforming og fremtidige ledelsesstrategier i høyere utdanning, og peker mot at utdanningslederes rolle og ansvar som tilretteleggere for undervisningssamarbeid og pedagogisk utvikling er viktige og selvstendig mål i seg selv.

Ved å forstå og implementere de organisatoriske og teambaserte betydningene av distribuerte lederpraksiser kan de økte forventningene til utdanningsledere bidrag til pedagogisk utvikling potensielt spille en nøkkelrolle i å forme fremtidens utdanningslandskap. Distribuerte lederpraksiser kan utgjøre demokratiske «motkrefter», som fremmer og styrker samarbeid om undervisningsutvikling som sentrale verdier i høyere utdanning. Dette vil ikke bare kunne bidra til forbedring av kvaliteten på undervisningen, men også bidra til å skape et mer engasjerende og inkluderende læringsmiljø for både studenter og ansatte. Samarbeidsdrevne ledelsesmodeller og distribuerte ledelsespraksiser kan derfor utgjøre et viktig bidrag for å balansere spennet mellom teknokrati og tillit i høyere utdanning nå og fremtiden.

## Referanser

- Aasen, P. & Stensaker, B. (2007). Balancing trust and technocracy? Leadership training in higher education. *International Journal of Educational Management*, 21(5), 371–383.
- Alvesson, M. (2012). Leadership studies: From procedure and abstraction to reflexivity and situation. *Leadership*, 8(1), 67–88.
- Andersen, O. J., Moldenæs, T. & Torsteinsen, H. (2017). *Ledelse og skjønnstøvelse. Analyse, intuisjon, forhandlinger*. Fagbokforlaget.
- Antonakis, J. & Collinson, D. (2010). On mismeasuring information and nonlinearity in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 327–329.
- Bhana, A. & Bayat, M. S. (2020). The relationship between ethical leadership styles and employees effective work practices. *International Journal of Higher Education*, 9(4).
- Bolden, R., Petrov, G. & Gosling, J. (2009). Distributed leadership in higher education: Rhetoric and reality. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(2), 257–277. <https://doi.org/10.1177/1741143208100301>
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Review*.
- Cullen, K. & Yammarino, F. J. (2014). Special issue on collective and network approaches to leadership. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 180–181. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.12.005>
- Elo, J. & Uljens, M. (2022). Theorising pedagogical dimensions of higher education leadership – A non-affirmative approach. *Higher Education*, 85. <https://doi.org/10.1007/s10734-022-00890-0>
- Ese, J. (2019). Defending the university? Academics' reactions to managerialism in Norwegian higher education. [Doktorgradsavhandling, Karlstads Universitet]. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.21500.67203>
- Flick, U. (2018). Triangulation in qualitative research. I *The SAGE Handbook of Qualitative Data Collection* (2, s. 395–410).
- Frantz, J. M., Lawack, V. & Rhoda, A. J. (2020). Reflections of academic and professional leaders on leadership in a higher education institution.
- Gibb, C. A. (1954). Leadership. I G. W. Allport & G. Lindzey (Red.), *Handbook of social psychology: Vol. 1: Theory and method* (s. 877–917). Addison-Wesley.
- Gosling, J., Bolden, R. & Petrov, G. (2009). Distributed leadership in higher education: What does it accomplish? *Leadership*, 5(3), 299–310. <https://doi.org/10.1177/1742715009337762>
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423–451.
- Gronn, P. (2009). From distributed to hybrid leadership practice. I *Distributed leadership* (s. 197–217). Springer.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architecture for leadership. *Educational Management & Administration*, 28(3), 317–338.
- Grunefeld, H., Prins, F., van Tartwijk, J., van der Vaart, R., Loads, D., Turner, J., Mårtensson, K., Gibbons, A. M. N., Harboe, T., Poder, K. & Wubbels, T. (2017). Faculty development for educational leadership. I B. Stensaker, G. T. Bilbow, L. Breslow & R. van der Vaart (Red.), *Strengthening teaching and learning in research universities: Strategies and initiatives for institutional change* (s. 73–101). Springer International Publishing.

- Hairon, S. & Goh, J. W. (2015). Pursuing the elusive construct of distributed leadership: Is the search over? *Educational Management Administration & Leadership*, 43(5), 693–718.
- Hallonsten, O. (2022). Järnburen smids på nytt: Ett klassiskt sociologiskt perspektiv på new public management och dess konsekvenser. *Sociologisk forskning*, 59(1–2), 31. <https://doi.org/10.37062/sf.59.22467>
- Harris, A. (2013). *Distributed leadership matters: Perspectives, practicalities, and potential*. Corwin Press.
- Harris, A., Leithwood, K., Day, C., Sammons, P. & Hopkins, D. (2007). Distributed leadership and organizational change: Reviewing the evidence. *Journal of Educational Change*, 8(4), 337–347.
- Harland, T. (2014). Learning about case study methodology to research higher education. *Higher Education Research & Development*, 33(6), 1113–1122.
- Jones, S. (2014). Distributed leadership: A critical analysis. *Leadership*, 10(2), 129–141. <https://doi.org/10.1177/1742715011433525>
- Kotter, J. P. (2007). *Leading change: Why transformation efforts fail*. I *Museum Management and Marketing*. Routledge.
- Leithwood, K. A., Mascall, B. & Strauss, T. (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. Routledge.
- MacBeath, J. (2005). Leadership as distributed: A matter of practice. *School Leadership & Management*, 25(4), 349–366. <https://doi.org/10.1080/13634230500197165>
- Meld. St. 16 (2016–2017). Kultur for kvalitet i høyere utdanning. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-16-20162017/id2536007/>
- Naumov, N., Ramkissoon, H. & Hristov, D. (2021). Distributed leadership in DMOs: A review of the literature and directions for future research. *Tourism Planning & Development*, 18(4), 398–414. <https://doi.org/10.1080/21568316.2020.1798688>
- Ottesen, E. & Møller, J. (2006). Distribuert ledelse som begrep og forskningsperspektiv. I T. Abusland, G. Langfeldt, G. Skedsmo & K. Sivesind (Red.), *Utdanningsledelse* (s. 136–148). Cappelen akademisk forl. Hentet fra <https://www.nb.no/search?q=oaiid:oai:nb.bibsys.no:990604406004702202&mediatype=bøker>
- Pitt, R. & Mewburn, I. (2016). Academic superheroes? A critical analysis of academic job descriptions. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 38(1), 88–101.
- Scott, W. R. (2015). Organizational theory and higher education. *Journal of Organizational Theory in Education*, 1(1), 68–76.
- Sewerin, T. & Holmberg, R. (2017). Contextualizing distributed leadership in higher education. *Higher Education Research & Development*, 36(6), 1280–1294.
- Shields, R. & Watermeyer, R. (2020). Competing institutional logics in universities in the United Kingdom: Schism in the church of reason. *Studies in Higher Education*, 45(1), 3–17.
- Solbrekke, T. D. & Stensaker, B. (2016). Utdanningsledelse – Stimulering av et felles engasjement for studieprogrammene? *Uniped*, 39(2), 144–157. <https://doi.org/10.18261/issn.1893-8981-2016-02-05>
- Solbrekke, T. D. & Fremstad, E. (2018). Universitets- og høyskolepedagogers profesjonelle ansvar. *Uniped*, 41(3), 229–245. <https://doi.org/10.18261/issn.1893-8981-2018-03-05>
- Spillane, J. P., Harris, A., Jones, M. & Mertz, K. (2015). Opportunities and challenges for taking a distributed perspective: Novice school principals' emerging sense of their new position. *British Educational Research Journal*, 41(6), 1068–1085. <https://doi.org/10.1002/berj.3166>

- Sunaengsih, C., Komariah, A., Kurniady, D. A., Suharto, N., Tamam, B. & Julia, J. (2021, april). Transformational leadership survey. I *Elementary School Forum (Mimbar Sekolah Dasar)*, 8(1), 41–54. Indonesia University of Education. <https://ejournal.upi.edu/index.php/mimbar/index>
- Thorpe, R., Gold, J. & Lawler, J. (2011). Locating distributed leadership. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 239–250.
- Torrissi-Steele, G. (2020). Ethics in higher education leadership: Current themes and trends. I *Handbook of Research on Ethical Challenges in Higher Education Leadership and Administration* (s. 1–17). IGI Global.
- van Ameijde, J. D. J., Nelson, P. C., Billsberry, J. & van Meurs, N. (2009). Improving leadership in higher education institutions: A distributed perspective. *Higher Education*, 58(6), 763–779. <https://doi.org/10.1007/s10734-009-9224-y>
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1–19.
- Wenger, E. (1998). Communities of practice: Learning as a social system. *Systems Thinker*, 9(5), 2–3.
- Wijaya, et al. (u.å.). Quality of life of women with untreated vulval lichen sclerosus assessed with vulval quality of life index (VQLI).



Kirkhaug, R. (2025). Meningsskapende ledelse gjennom mål og verdier.  
I H. M. Pettersen, T. Moldenæs & H. Torsteinsen (Red.), *Nyere ledelsesteori – i en norsk  
kontekst* (s. 153–171). Fagbokforlaget. DOI: <https://doi.org/10.55669/oa430507>

Kapittel 7

## **Meningsskapende ledelse gjennom mål og verdier**

**Rudi Kirkhaug**

**Sammendrag:** Ledere utsettes for en rekke utfordringer. Høyt profesjonsnivå blant medarbeiderne innebærer stor grad av autonomi, noe som kan stenge lederen ute fra det daglige arbeidet. Samtidig stilles det krav om høyere effektivitet. Behov for endring og utvikling er også utfordrende. I tillegg må det foregå løpende kreativitets- og innovasjonsprosesser for å holde tritt med den teknologiske og faglige utviklingen. Alt dette gjør at regelstyring kommer til kort, fordi regler er påbud om hva som skal og ikke skal gjøres, og favner bare om en liten del av alt som foregår i organisasjoner. Heller ikke rammestyring vil fungere tilfredsstillende, ettersom rammer bare er uttrykk for hva som ikke må overskrides, og ikke hva som skal oppnås, eller hvordan man skal oppnå noe. En kombinasjon av mål og verdier ser ut til å kunne bidra mest. Empiriske data fra en studie av medarbeidere i helse- og omsorgssektoren i Norge i 2018 (N = 1740) viser at særlig mål, etiske retningslinjer og formell verdistyring har innflytelse på medarbeidernes arbeidsmiljø. Det samme bildet avtegner seg for medarbeidernes jobbtilfredshet. Konklusjonen er derfor at ledere som klarer å forene formål og verdier synes å ha bedre forutsetninger for å lykkes, enn ledere som har mest fokus på lover og regler og rammer inn sine medarbeidere.

**Nøkkelord:** *lederskap*, mål, verdier

**Abstract:** Managers are exposed to a number of challenges. A high level of employee professionalism entails a high degree of autonomy that can exclude the manager from daily work. At the same time, there is a demand for higher efficiency. However, the need for change and development is also challenging. In addition, there must be ongoing creativity and innovation processes to keep up with technological and professional developments. All of this means that rule management falls short because rules are mandates about what should and should not be done and only cover a small part of everything that goes on in organizations. Nor will framework management work satisfactorily, as frameworks are only expressions of what must not be exceeded and not what is to be achieved or how to achieve something. A combination of goals and values contributes the most. Empirical data from a study of employees in the health and care sector in Norway in 2018 (N=1740) show that goals, ethical guidelines, and formal value management, in particular, impact the employees' working environment. The same picture emerges for employees' job satisfaction. The conclusion is that managers who succeed in reconciling purpose and values have better conditions for success than managers who focus mostly on laws and regulations and thus limit their employees.

**Keywords:** *leadership*, goals, values

## Innledning

Meningsskapende ledelse innebærer at både de som blir ledet, og de som leder, opplever at måten lederskapet utøves på, gir mening. For medarbeiderne vil det bety at arbeidet de utfører, oppleves meningsfylt, uansett hva det består av, eksempelvis rent rutinearbeid eller nybrottsarbeid. For lederen innebærer det at lederskapet i seg selv oppleves meningsfylt, for eksempel ved at det tilfredsstillende behov for personlig og faglig utvikling, samt realisering av ideer.

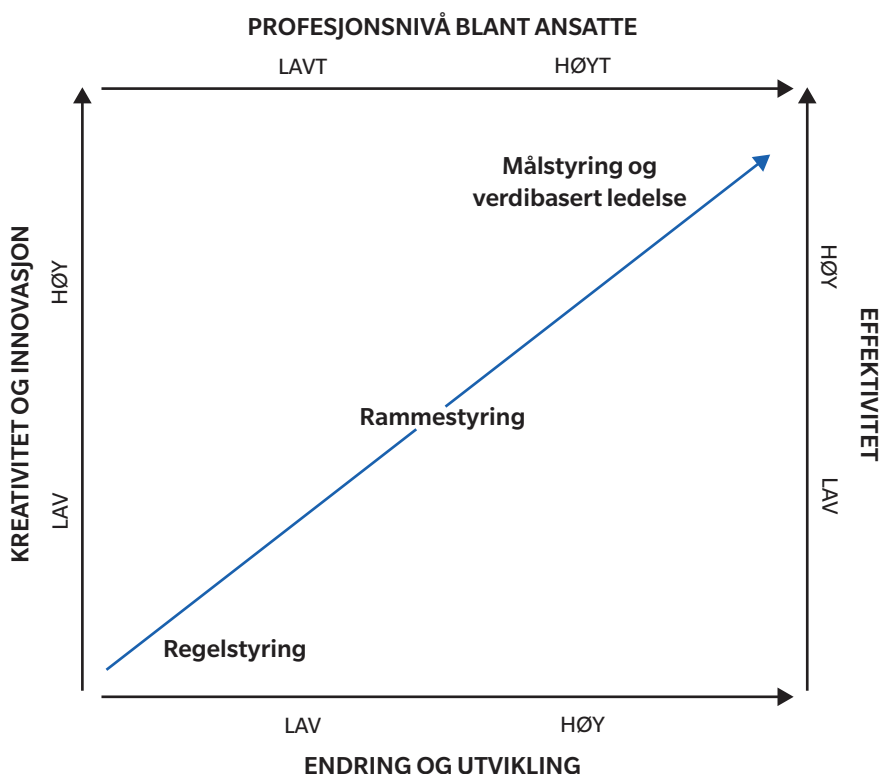
Det som gjør meningsskapende utfordrende i dag, er at organisasjoner utsettes for stadig større krav til effektivitet og mer press mot endring og utvikling, noe som også fører til behov for kreativitet og innovasjon. Samtidig øker profesjonsnivået blant ansatte i form av fagbrev, akademiske grader og sertifiseringer (se Figur 7.1).

Når organisasjoner har lave krav til effektivitet, samt lite press mot endring og utvikling, og derved også mindre krav til kreativitet og innovasjon, samtidig som profesjonsnivået blant ansatte er lavt, kan organisasjoner ledes rimelig fornuftig gjennom regelstyring (jf. Scott & Davis, 2017). Imidlertid, når disse øker i omfang, stilles det krav om lederskap som tillater mer frihet i arbeidsutførelsen, noe som løses gjennom anvendelse av delegering, ofte i form av rammer som medarbeiderne må holde seg innenfor. Men rammestyring innebærer i prinsippet bare at det settes grenser, altså at tildelte ressurser ikke må overskrides. Rammestyring kan dermed være grunnlag for, og invitere til, en viss effektivitet, samt kreativitet og innovasjon, særlig hvis rammene er trange og oppgavene krevende (jf. Kirkhaug & Halvari, 1998). I staten er rammestyring det førende prinsippet for styring av kommunene (jf. Kommuneloven kap. 2).

Men når det virkelig tar av – altså når organisasjoner må bli mer effektive, endre og utvikle mye, være svært innovative og kreative, og ansatte har høyt profesjonsnivå som gjør dem både autonome, målbevisste og verdibevisste – er verken regelstyring eller rammestyring nok for å skape mening i arbeidet, verken for medarbeiderne eller lederne. Da ser det ut til at en kombinasjon av mål og verdier er nødvendig (jf. Kirkhaug, 2022; Stouten et al., 2018; se Figur 7.1).

**Figur 7.1**

*Utviklingstrekk og lederskap*



Mål og verdier er imidlertid ikke nye lederredskaper – tvert imot er de noen av de eldste, omtalt allerede i gresk oldtidsfilosofi som avgjørende for å kunne styre og påvirke holdninger og handlinger både i samfunn, militære styrker og sivile organisasjoner. Det nye er at de i dagens organisasjoner må brukes mer og på andre måter.

Lederen må nemlig, under de betingelsene vi har skissert ovenfor, være både synlig og usynlig, altså til stede midt i det som foregår og samtidig tilbaketrasket. Dette skyldes blant annet at medarbeiderne krever autonomi i arbeidsutførelsen, men samtidig har behov for sosial støtte, veiledning og koordinering. Dette innebærer i praksis at lederen må være både autentisk og tjenende.

Autentisk ledelse innebærer at lederen fremstår tydelig, selvbevisst og med personlig og faglig integritet forankret i verdier, for å ha tilstrekkelig autoritet til å forme relevante strategier og kulturer (jf. Gardner et al., 2011).

Tjenende ledelse, på sin side, innebærer at lederen er mer i en beredskapsrolle for sine medarbeidere og opptatt av å videreutvikle dem og organisasjonen (jf. Greenleaf, 2002; Van Dierendonck, 2011). Lederen leder gjennom stille styrke, til forskjell fra autentisk ledelse som innebærer å lede gjennom synlig styrke.

Men dette paradoksale kravet – altså å være både klart til stede og tilbaketrukket – er typisk for lederskap i dag. Man må score høyt på tilsynelatende motsetninger for å takle de dynamiske kravene som er typiske i dagens organisasjoner (jf. Cronin & Genovese, 2012). Mål og verdier har nettopp de særtrekkene at de kan synliggjøre lederen, altså fremstille vedkommende som autentisk, men også gjøre det mulig å være mindre synlig og tjenende i formen, og likevel ha den styrken og tryggheten som er nødvendig for å skape mening i arbeidet for medarbeiderne. Dette skal vi utdype i fortsettelsen.

## **Mål som redskap for meningsskapende ledelse**

Målstyring i organisasjoner ble lansert av Peter Drucker i 1954 som svar på den altfor utbredte regelstyringen, som satte grenser for kreativitet og innovasjon og dermed også utviklingsprosesser. I dagens organisasjoner er den opprinnelige ideen til Drucker om målstyring – nemlig å slippe virkemidlene fri og unngå detaljstyring – blitt særlig aktuell, både på grunn av dynamikk og kompleksitet, og ikke minst på grunn av den profesjonsutviklingen som har funnet sted, og som krever desentralisering og autonomi i arbeidsutførelsen.

I offentlig sektor er mål- og resultatstyring (MRS) en overordnet metode eller systematisk fremgangsmåte som er nedfelt i økonomiregelverket § 4, og som inngår i konseptet rammestyring. I en empirisk studie av skoleledere i norske fylkeskommuner fremkom det at mål har signifikant større positiv innvirkning enn rammer når det gjaldt opplevelsen av å tilhøre et sosialt miljø, samt å ha handlingsrom og jobbtilfredshet (jf. Kirkhaug & Halvari, 1998).

### **Hva er mål?**

Mål er prinsipielt uttrykk for noe som er ønsket eller skal oppnås på kort eller lang sikt. Mål kan derfor være noe konkret, som for eksempel feilfri atferd,

en leveranse eller en pengesum, men også noe som ikke er så lett å identifisere og avgrense, som en livstilstand et stykke frem i tid. Samtidig kan mål være dynamiske, altså at det ikke er noe spesifikt som skal oppnås, men for eksempel bare å bli bedre hele tiden, uansett tilstand. Gode pedagoger og idrettstrenerer bruker ofte mål på denne måten. Mål defineres derfor både som kontrollpunkter og fyrlykter (jf. Scott & Davis, 2017).

Det settes imidlertid flere krav til mål for at de skal fungere i sosiale settinger og som lederredskap. Når det er flere mål i omløp, må de være hierarkiske – altså bygge på hverandre. Målene må være motiverende – det vil si at de må settes slik at det kreves en viss anstrengelse for å nå dem, men ikke være umulige å oppnå. Og målene må være målbare – det må være mulig å konstatere om de er nådd (jf. Perrow, 2019; Urdan & Maher, 1995). Disse kravene til mål gjør at de ofte operasjonaliseres i tre faser eller nivåer: delmål, leveransemål og formål.

### **Delmål**

Delmål er sjekkpunkter underveis i et arbeid som må være nådd for å kunne gå videre. Disse omtales også som milepæler. For en husbygger vil for eksempel første delmål være når tomte er utgravd, andre delmål når grunnmuren er ferdig, og tredje delmål når reisverket er satt opp, og så videre.

Utfordringen ved slike milepæler er at man ikke alltid kan vite hva som kreves av tid og innsats for å nå dem. Likevel er milepæler et anvendelig redskap i alle former for utviklingsarbeid og oppgaver som man ikke har tidligere erfaring med. Milepælstyring er typisk mye brukt i prosjektarbeid (jf. Andersen et al., 2022). Når medarbeidere ser at de har nådd et delmål, er det ofte med på å skape mening i arbeidet.

### **Leveransemål**

Leveransemål er det konkrete som skal leveres når alle milepælene er nådd, for eksempel et bygg, en veistrekning, en utredning, en mastergrad eller en bok. Det gir ofte stor mening i arbeidet å kunne konstatere at man har klart å levere det som var planlagt.

Imidlertid, når det oppstår målkonflikter i organisasjoner, er det ofte uenighet om nettopp leveransemål. I et flyselskap gikk for eksempel diskusjonen høyt om hvilke flytyper som var best egnet under de værforholdene man skulle operere

under. I en fylkeskommune som måtte reorganisere driften av de videregående skolene, var det omfattende diskusjoner og uenighet om plassering av nye bygg og driftskonsepter. Slike uenigheter omtales også som virkemiddeldiskusjoner.

## Formål

Formål er svaret på hvorfor en enhet eller organisasjon skal levere noe. Med andre ord er formålet det som skal oppnås med leveransemålet, for eksempel bokkvalitet med bygget, trafikksikkerhet med veien og klokskap med utredningen, mastergraden eller boken. Formålet ligger derfor ofte frem i tid.

Det er bred enighet om at hvis man er tydelig med formålsformuleringen, vil det resultere i meningsskaping. Når for eksempel filetarbeiderne på et fiskebruk skjønner at det de holder på med egentlig er å mette en verden som trenger stadig mer mat, vil selv et slikt mekanisk og ensformig arbeid kunne gi mening. Ansatte i Forsvaret vil godta å utøve vold og sågar ta liv hvis formålet er tydeliggjort, for eksempel å skape fred eller forsvare landet sitt. Politifolk vil på samme måte kunne godta virkemidler som kan være i strid med grunnleggende verdier som respekt og åpenhet, for eksempel maktbruk, avlytting og overvåking, hvis slike tiltak er tydeliggjort gjennom formål som kriminalitetsbekjempelse og trygghet for folk.

Men det er likevel ikke riktig så enkelt. Problemet med formålsstyring er nemlig interessentmangfoldet i form av eiere, ansatte og mottakere av leveransene (jf. Scott & Davis, 2017). Alle disse vil kunne ha ulike formål som kan være i konflikt med hverandre. Eierne vil ha avkastning på investert kapital eller nå sine politiske mål, som kan kreve stor innsats fra ansatte. Ansatte vil ha best mulig lønn og arbeidsforhold, som kan innebære mindre innsats enn det eierne ønsker. Og mottakerne av leveransene vil ha effektivitet og kvalitet for en rimelig penge, noe som kan bety at både eierne og medarbeiderne må redusere sine krav.

Slike formålssprik er blitt tydeliggjort gjennom den siste tids konflikter i luftfartsbransjen. Her var partene – eierne og ansatte – enige om ett formål, nemlig overlevelse for flyselskapet. Men to andre ble underkommunisert, nemlig avkastningskravet for eierne og arbeidsbetingelsene for ansatte. Ingen investorer går inn i et selskap uten å få minst like mye i avkastning som det er mulig å få i ethvert annet selskap. Og ansatte går ikke med på å oppgi grunnleggende rettigheter og arbeidsbetingelser, hvis de har valgmuligheter – altså hvis de kan få jobb i andre selskaper.

## Mål og etikk

Det er hovedsakelig to grunner til at mål bør følges av en portefølje av etikk. Målstyring kan, som nevnt ovenfor, være konfliktskapende eller tydeliggjøre konflikter mellom interessenter. For å hindre at slike konflikter eskalerer, vil det være nødvendig med etiske retningslinjer som sier noe om hvordan konflikter skal behandles.

Samtidig er målstyring basert på ideen om at virkemidlene for å nå målene må kunne velges av operatøren selv. Målstyring støtter seg derfor på en form for konsekvensetikk – altså at hvis bare det som oppnås er moralsk forsvarlig og høyverdig, er enhver fremgangsmåte tillatt. I vårt samfunn vil vi neppe godta dette betingelsesløst, og vi vil derfor kreve at midlene som brukes for å nå formålet, er moralsk forsvarlige. Med andre ord må arbeidsprosessene være meningsfylte i seg selv, noe som innebærer at også pliktetikk og dydsetikk anvendes.

Pliktetikk innebærer å følge visse handlingsprinsipper, uansett hva konsekvensene måtte være. Dette prinsippet ble først fremmet av Immanuel Kant (1724–1804) som «det kategoriske imperativ». Dydsetikk innebærer at enhver handling er god hvis den er forankret i en velutviklet personlighet som inkluderer gode ferdigheter og holdninger (jf. Kvalnes, 2019).

Siden verdier er byggesteinene, særlig i pliktetikk og dydsetikk (jf. Joyner & Payne, 2002), skal vi i fortsettelsen se på hvordan verdier også kan opptre som et meningsskapende lederredskap i samvirke med mål.

## Verdier som redskap for meningsskapende ledelse

Verdienes betydning i samfunnet er godt historisk dokumentert. I gresk oldtidsfilosofi (se Homer, Platon og Aristoteles, 800–300 f.Kr.) er verdier omtalt som sentrale byggesteiner i politikk og samfunnsorden, og ellers i alt menneskelig samkvem. I religioner er også verdier tydelig til stede, både som forbud og påbud, slik at livene leves etter en viss moralsk standard. Verdier har også en sentral plass i norsk oppdragelse, reflektert i § 1 i både *Lov om barnehager* og *Opplæringsloven*, hvor hensikten naturlig nok er å forme mennesker som dydige samfunnsborgere.

Når verdier har kommet i fokus som lederredskap i organisasjoner de siste tiårene, har det sammenheng med begrensninger ved lover, regler og rammestyring – og for så vidt også mål alene. De kommer til kort når det gjelder å styre kompliserte og dynamiske organisasjoner hvor kravene til effektivitet og kvalitet er store, og hvor ansatte ofte er profesjonelle. Men også en rekke finansskandaler, hvor organisasjoner har blitt ranet innenfra av sine egne ledere gjennom kreativ manipulering av regnskaper, har ført til behov for verdibasert ledelse (jf. Boddy, 2011; Donaldson, 2012; Heskestad, 2015). Miljøhensyn er også en antatt viktig grunn til at verdier er så sterkt fokusert. Det samme gjelder de nye tendensene organisasjoner i dag har til å unnlate å ansette de som skal jobbe for dem og i stedet leie disse inn (jf. Prop. 131 L).

### **Men hva er egentlig verdier?**

Verdier blir ofte omtalt som relativt varige, bevisste eller ubevisste ideer, ideologier, standarder, kriterier eller referanser for holdninger og atferd (jf. Rokeach, 1968). Verdier kan derfor defineres som en form for mental programmering og være både bevisste og ubevisste. Uansett forsyner de enkeltpersoner, grupper, organisasjoner og stater med oppfatninger av hva som er rett og galt, moralsk og umoralsk, forsvarlig og uforsvarlig. Verdier blir dermed kriterier for vår livsanskuelse og orientering i verden, og fungerer også som et sentralt beslutningsgrunnlag (jf. Kirkhaug, 2018).

Selv om vi forbinder verdier med noe positivt når det gjelder holdninger og handlinger, er det viktig å være klar over at verdier egentlig er moralsk nøytrale. Alle verdier som fører frem for en person eller organisasjon, er positive for denne personen eller organisasjonen. Egoisme og kynisme kan derfor være gode verdier. I tillegg kan enhver verdi brukes til både gode og onde gjerninger. Verdien nøyaktighet kan for eksempel brukes til å utføre en ond handling effektivt. Ærlighet og lojalitet er positive verdier internt i forbryterkretser og gir full mening i den konteksten, fordi de bidrar til at forbryterne kan stole på hverandre og dermed begå kriminelle handlinger mer effektivt.

Og ettersom verdier både omgir organisasjonen og er en implisitt del av den, ved at de er byggesteiner i kultur og etikk, er det viktig at ledere som skal bruke verdier som lederredskap, er oppmerksomme på hvilke verdier som er til stede i organisasjonen, og hvilken innvirkning de har. Verdibasert ledelse

innebærer derfor å ha kontroll over verdiene på to plan – på organisasjonsnivå og personnivå – for å kunne bruke dem som meningsskapende redskaper.

### **Verdier som meningsskapende redskaper på organisasjonsnivået**

I organisatorisk sammenheng finner vi verdier omtalt som redskaper for kunst, estetikk og moral (jf. Barnard, 1938). Selznick (2011) argumenterer for at alt som skjer i organisasjoner, er verdiimpregnert på godt og ondt. Det betyr at for eksempel effektivitet og kvalitet i produksjonen bestemmes av verdier. Verdier som egoisme og kynisme kan føre til at kommunikasjonen og koordineringen lider, og dermed at både effektivitets- og kvalitetskrav ikke nås. På den annen side kan verdier som respekt, ansvarlighet og åpenhet bidra til motivasjon, trivsel og samhold ved at de utgjør felles sosiale frekvenser samt idealer for holdninger og handlinger.

Ellers brukes verdier i organisasjoner hvor det er tydelige asymmetriske maktforhold for å hindre maktmisbruk, for eksempel i Forsvaret, politiet og helse- og omsorgssektoren. Men også det motsatte kan være bakgrunnen for bruk av verdier, nemlig at maktbruk må forsvares og legitimeres. Dette finnes det mange eksempler på også i Forsvaret og politiet. Verdiene får dermed de samme legitimeringsfunksjonene som formål.

Organisasjonen kan også ha behov for redskaper som kan fylle de tomrommene som særlig lover og regler etterlater seg når det gjelder å oppnå kvalitet, effektivitet og sikkerhet. Empirisk forskning viser nemlig at lover og regler bare dekker omtrent halvparten av dagliglivets aktiviteter, selv i svært regelstyrte organisasjoner som politiet (jf. Glomseth, 2015; Hinings et al., 1996; Kirkhaug, 2010a).

Siden verdier er byggesteiner i kulturen, brukes de naturlig nok til å forme en kultur som støtter opp under de formål som organisasjonen og dens interesser har (jf. Rokeach, 1968). Ofte ser vi at verdier som respekt og åpenhet brukes for å sikre en kultur preget av kommunikasjon og samhold.

Utad brukes verdier for å ivareta organisasjonens omdømme. Mange organisasjoner har derfor tydeliggjort verdier på sine hjemmesider og ellers i all ekstern kommunikasjon. Slike offisielle verdier omtales ofte som «codes of conduct», hvor hensikten altså er å skape inntrykk av seg selv som en stødig og trygg leverandør som ivaretar miljøet. Verdier som bærekraft og ansvarlighet er derfor ofte å se.

Verdier bidrar altså til meningsskaping i makroformat ved at de støtter strategiske oppgaver som å holde organisasjonen sammen, støtter arbeidet for å oppnå effektivitet og kvalitet, tetter styringshull, legitimerer arbeidsprosessene og tydeliggjør organisasjonen overfor omverdenen.

### **Verdier som meningsskapende redskaper på individnivået**

Når verdier i dag brukes som et praktisk redskap av lederne rettet direkte mot medarbeiderne, er det ut fra oppfatninger av ledelse som primært en sosial funksjon som har til hensikt å definere virkeligheten for medarbeiderne. Observasjoner og empiri viser at verdier er bedre egnet til dette enn både lover, regler og rammer – og kanskje også mål alene. Smircich og Morgan (1982) bruker for eksempel begrepet «management of meaning» for å uttrykke hva ledelse dreier seg om, nemlig først å tydeliggjøre det som skjer og oppnå fokus på ting som er viktige, deretter fortolke det, og til slutt sette det inn i en større sammenheng.

Men det er ikke bare denne virkelighetsdefineringsen som gjør verdier interessante som lederredskap, ettersom dette like godt kan føre til fullstendig lederkontroll og innsnevring av medarbeidernes synsfelt, og dermed også tap av kreativitet og innovasjon. Barnard påpekte allerede i 1938 at verdier appellerer til både individuell og kollektiv overlegenhet. Selznick (2011) hevder at den primære oppgaven til ledere er å introdusere og vedlikeholde spesielle verdier, for dermed å oppnå en særegen kompetanse i organisasjoner. En slik optimistisk forståelse er grunnlaget for at verdibasert ledelse er så mye i fokus også i dag.

Men for at verdier skal bli operative, må de kobles til sentrale elementer i ledelse som tillit, autoritet, makt og etikk, nettopp for at disse skal ha et omfang og innhold som bidrar til effektivitet og kvalitet for organisasjonen, samt til arbeidsmiljø og jobbtilfredshet for ansatte – og dermed være meningsskapende.

Det er kanskje særlig tillit som er avhengig av tilstedeværelsen av verdier som for eksempel respekt og åpenhet. Uten at disse er til stede, vil utveksling av sårbar informasjon være vanskelig. Uten verdier vil også autoriteten være formell og uten et normativt innhold, noe som gjør at den kan sammenlignes med et fiskekort – du får rettigheter til å fiske, men fangsten garanteres ikke (jf. Nye, 2008). Makt uten verdier vil kunne bli anvendt på måter som skader

medarbeiderne, eller uten den kraften som makt må ha. Dette gjelder særlig normativ makt, som er en makttipe som brukes for å overbevise og overtale, og som derfor er avhengig av at lederen står for noe meningsfylt som også medarbeiderne kan slutte seg til (jf. Yukl, 2010). Etikk, som jo er basert på et sett med verdier, vil naturlig nok være lite tydelig hvis verdiinnslaget hos lederne er lavt, og dermed gjøre det vanskelig å fremstå med troverdighet i diskusjoner om moral (jf. Kvalnes, 2019).

Vi har altså gode grunner for å hevde at verdier er grunnlag for mye av innholdet i lederskapsfunksjonen og for å gjøre den til noe mer enn «bare» å få gjort konkrete oppgaver. Men fungerer dette i praksis?

### **Verdibasert ledelse i praksis**

En rekke studier har vist at verdier som kjerneelement i ledelse har positive effekter. For eksempel konkluderer Brown og Treviño (2006), på basis av en litteraturgjennomgang, at verdibasert ledelse har innvirkning på underordnedes tilfredshet med lederen, oppfattet ledereffektivitet, vilje til å utøve ekstra innsats på jobben og vilje til å rapportere problemer. Downe, Cowell og Morgan (2016) fant at etisk atferd blant kommunale ledere i England hjalp dem til å handle konsekvent, hindre eskalering av problemer, samt forbedre effektiviteten og forstå formelle retningslinjer.

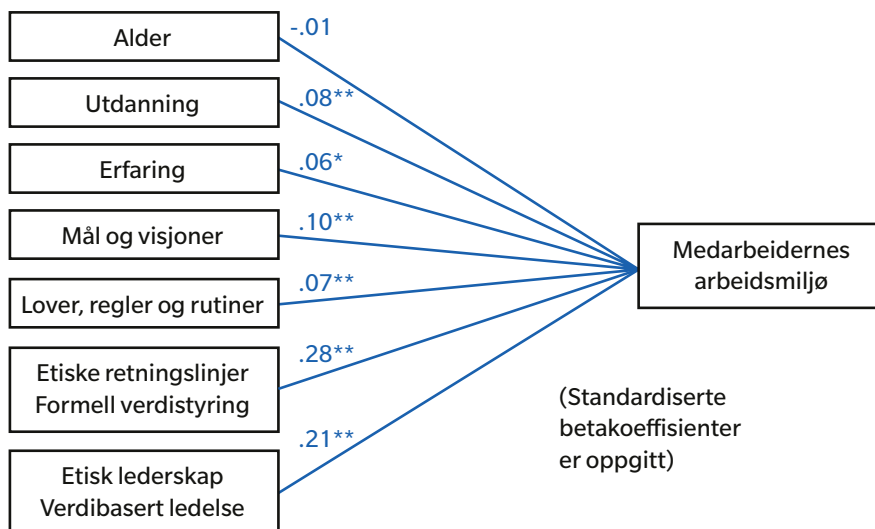
En empirisk studie av en stor sjøfartsorganisasjon ett år etter at den hadde innført verdibasert ledelse, viste at ansatte som oppfattet kjerneverdiene til organisasjonen, var mer tilbøyelige til å fremme forslag om forbedringer og endringer enn de som ikke hadde oppfattet kjerneverdiene. I tillegg førte kjerneverdioppfatning til bedre medarbeiderstøtte og informasjonsforståelse (jf. Kirkhaug, 2009a).

En nasjonal empirisk studie i helse- og omsorgssektoren i Norge i 2018 undersøkte i hvilken grad verdistyring i form av etiske retningslinjer og etisk ledelse, eller verdibasert ledelse, hadde innflytelse på medarbeidernes arbeidsmiljø og jobbtfredshet. Disse faktorene ble kontrollert opp mot bakgrunnsvariabler som alder, utdanning og erfaring, og tradisjonelle lederredskaper som mål og visjoner, samt lover, regler og rutiner (jf. Kirkhaug, 2018). Multivariate hierarkiske regresjonsanalyser (N = 1740) viste at når det gjelder arbeidsmiljø, har utdanning og erfaring en viss innflytelse. Mål og visjoner og lover, regler og rutiner har noe større innflytelse. Men klart størst innflytelse på arbeids-

miljøet har etiske retningslinjer – altså formelt vedtatte verdier. Verdibasert ledelse, i form av lederens opptatthet av etikk og vilje til å diskutere etiske spørsmål med sine medarbeidere, hadde også en klar positiv innvirkning på arbeidsmiljøet blant medarbeiderne (se figur 7.2).

**Figur 7.2**

*Forklaring av arbeidsmiljø*

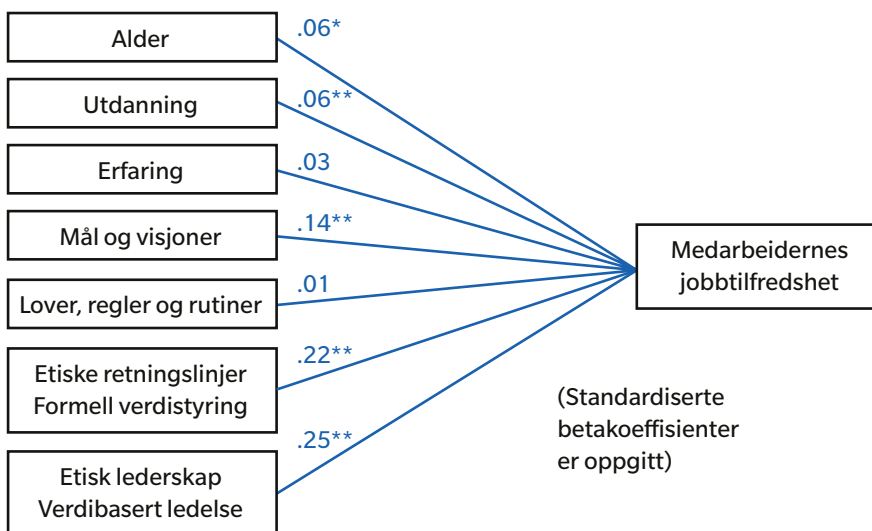


Når formelle etiske retningslinjer har positiv innflytelse på arbeidsmiljøet, kan det skyldes at slike retningslinjer ofte bidrar til å etablere en felles sosial frekvens som styrker kommunikasjon og koordinering. De kan også ha utlignende effekter når det gjelder hierarkier mellom ulike profesjonsgrupper, og dermed redusere konflikter og statuskamper (jf. Erwin, 2011; Greenberg, 2010). Når etiske retningslinjer også har positiv effekt på jobbtilfredshet, kan det skyldes at disse reflekterer medarbeidernes profesjonelle verdier, og dermed gir trygghet og stolthet. I tillegg legitimerer de vanskelige beslutninger (jf. Valentine et al., 2011).

Når det gjelder jobbtilfredshet, viser analysene et litt annet mønster. Alder og utdanning har en viss innflytelse. Mål og visjoner er her tydeligere årsaksvariabler, mens lover, regler og rutiner ikke synes å ha noen innflytelse. Det mest interessante er imidlertid at etisk ledelse eller verdibasert ledelse er den klart sterkeste forklaringsvariablen, etterfulgt av etiske retningslinjer eller formell verdistyring (se figur 7.3).

**Figur 7.3**

*Forklaring av jobbtilfredshet*



Når verdibasert ledelse har størst betydning for medarbeidernes jobbtilfredshet, kan forklaringen være at etikk er noe følsomt, intimt og tolkbart som derfor må avklares, og at etiske dilemmaer er en del av hverdagen. Selv om kolleger kan være til hjelp, vil ofte nærmeste leder være den som kan gi konkrete råd og støtte, og eventuelt endre på prosedyrer og arbeidsbelastning – altså fjerne årsakene til etiske dilemmaer. Lederen fremstår med andre ord som en viktig støtte i etiske spørsmål og dermed som viktig for meningssskaping (jf. Burke et al., 2007).

### **Betingelser for verdibasert ledelse**

Kan enhver organisasjon anvende verdibasert ledelse og være sikker på å lykkes? Svaret er som for alle ledelsestyper – det avhenger av situasjonen. Den mest grunnleggende erkjennelsen innen ledelsesforskningen er nemlig at ingen måte å lede på er den eneste rette (jf. Bass, 2008; Yukl, 2010). Derfor kan vi ikke hevde at verdibasert ledelse er egnet for alle formål og under alle betingelser. Vi skal derfor se nærmere på tre sentrale betingelser som ofte blir trukket frem når det blir spørsmål om hvorvidt verdibasert ledelse bør anvendes, nemlig formelle elementer, tilhørighet og profesjonalitet.

## Formelle elementer

Hva har formelle elementer som struktur, regler og rutiner å si for mulighetene for å praktisere verdibasert ledelse? Mange har ment at verdibasert ledelse vil bli hindret hvis organisasjonen er for mye formalisert. Forklaringen har vært at ansatte da pakkes for mye inn og ikke får anledning til refleksjoner, som jo er en forutsetning for bruk av verdier. Dessuten tenker man gjerne at formalisering gjør verdier unødvendige – alt som skal gjøres, står jo i reglene og rutinebeskrivelsene (jf. Scott & Davis, 2017).

Men formalisering kan også ses på som en betingelse som gjør det mulig å praktisere verdibasert ledelse. Den store fordelten med en klar struktur i organisasjoner er at det skapes oversikt og orden. Dermed vil kaos unngås. Tilstedeværelsen av orden og tilsvarende fravær av kaos gjør at organisasjonen fremstår for ansatte som trygg og forutsigbar, noe som antas å være viktig for at det skal kunne utvikles tillitsforhold mellom ansatte og ledelse, som igjen er en betingelse for verdibasert ledelse. Ved at tid kan frigjøres og stress unngås, skapes det positivitet og optimisme, noe som også er en betingelse for verdibasert ledelse (jf. Farjoun, 2010).

## Tilhørighet

Ansatte kan oppleve tilhørighet til organisasjonen på flere måter (jf. Allen & Meyer, 1990). De kan føle tvangsmessig tilhørighet – altså at de er der fordi de må. Dette er neppe en god betingelse for verdibasert ledelse, ettersom ansatte da vil være lite motivert for å ta imot noe annet enn ordrer om hva som konkret skal gjøres.

Kontraktsbasert tilhørighet innebærer at ansatte tilhører organisasjonen midlertidig gjennom formelle kontrakter. Dette er en mer uklar betingelse for verdibasert ledelse. Den er ugunstig, ettersom innleid personell ofte er ansatt i andre organisasjoner som har sine egne verdier, men også fordi innleid personell er i organisasjonen i kortere perioder for å gjøre bestemte oppgaver som er detaljspesifisert. På den annen side kan det argumenteres for at nettopp den manglende sosiale tilhørigheten som innleid personell naturlig vil føle, gir grunnlag for å bruke verdier for å oppnå den kvaliteten man ønsker i arbeidet – særlig hvis det består av sosiale relasjoner med kunder og brukere.

Ansatte kan oppleve kalkulert tilhørighet, som innebærer at de er i organisasjonen fordi det eksisterer et rimelig bytteforhold, for eksempel lønn mot arbeidsinnsats. Denne typen tilhørighet omtales også i engelsk litteratur som «sunk cost commitment» (jf. Mathieu & Zajac, 1990). En slik kalkulert tilhørighet er en noe

bedre betingelse for verdibasert ledelse enn både tvangsmessig og kontraktsbasert tilhørighet, men neppe tilstrekkelig for å støtte opp under krevende verdier.

Følelsesmessig tilhørighet, derimot, som innebærer at ansatte er i organisasjonen fordi de gjerne vil, og opplever den som en del av sin familie, er et godt grunnlag for verdibasert ledelse. Dette skyldes naturlig nok at ansatte da vil være i en positiv emosjonell og kognitiv mottaksmodus for alle innspill og signaler som lederne kommer med.

En rekke empiriske studier viser at type og grad av tilhørighet særlig er av betydning der lederen spiller på og er avhengig av ansattes følelser og innsikt for å få utført jobben (jf. Finegan, 2000).

## **Profesjonalitet**

Innledningsvis antydte vi at jo mer profesjonelle medarbeiderne blir i form av utdanning og sertifiseringer, desto mer vil de etterspørre verdier. Dette forklares med at utdanning og sertifisering ofte innebærer opplæring og trening i etiske aspekter ved jobben. Profesjonelle ansatte forventer derfor en organisasjon som tar hensyn til de verdiene de har med seg inn i organisasjonen og lar disse bli anvendt. De forventer også at lederen bruker verdier generelt i sitt daglige virke for dermed å tilfredsstille behovet for å kunne dyrke dybde og mening i arbeidsutførelsen. Profesjonalitet vil derfor være en driver for bruk av verdier.

På den annen side kan profesjonelle være så verdiimpregnerte gjennom sin utdanning og sertifisering at de i mindre grad er mottakelige for verdistyring. Særlig kommer dette til uttrykk hvis organisasjonens verdier oppleves å være i konflikt med egne profesjonsverdier. Dette er ikke uvanlig i helseinstitusjoner og sikkerhetsøkende organisasjoner, hvor for eksempel verdien effektivitet kan komme i konflikt med verdier som omsorg og sikkerhet (jf. Pattison & Pill, 2020; Maurino et al., 2017).

## **Fagforeninger**

Fagforeninger er ofte premissgivere for kvalitet og måten arbeidet utøves på. De skal sørge for at organisasjoner og deres ledere ikke utsetter medarbeiderne for mer arbeid eller mer press enn det som er forsvarlig. Verdibasert ledelse er jo nettopp et redskap for å yte ekstra, både i form av fysisk arbeid og i form av et «sjelelig tillegg», for eksempel å være med på å støtte sosialt miljø, kreativitet og innovasjon.

Det er derfor stilt spørsmål ved om det å være tilsluttet en fagforening er forenlig eller uforenlig med verdibasert ledelse. Når ansatte selv etterspør verdier, vil fagforeningene naturlig nok være pådrivere for verdibasert ledelse. Men i den grad verdier brukes for å tyne ut ekstra innsats, vil fagforeningene kunne oppleve verdibasert ledelse som en trussel mot arbeidsmiljøet, selv om innsatsen er frivillig og oppleves som positiv (jf. Upchurch et al., 2009).

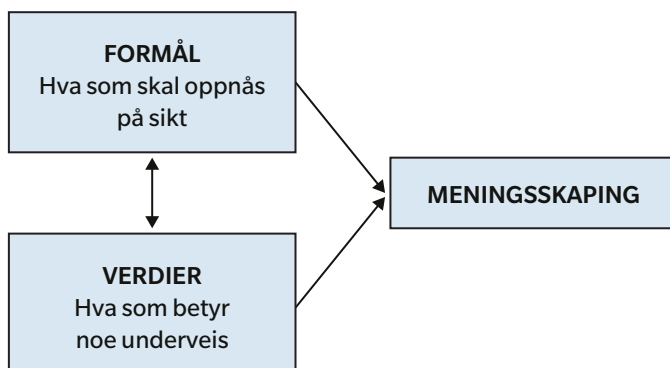
## Konklusjoner – meningsskapende ledelse gjennom mål og verdier

Oppsummert kan vi hevde at meningsskapende ledelse i dagens organisasjoner handler om å tydeliggjøre hva som er den langsiktige meningen med det organisasjonen holder på med – altså formålet. Men veien dit må også gis et meningsinnhold. Det vil si at prosessene må ha en form og et innhold som skaper status, verdighet, trygghet og styrke både for medarbeiderne og lederne – altså være verdiimpregnerte. Mål og verdier er med andre ord meningsskapende redskaper i dagens organisasjoner hver for seg, men særlig når de ses i sammenheng og på to plan – på organisasjonsnivå og personnivå.

Ledere som klarer å forene formål og verdier synes derfor å ha bedre forutsetninger for å lykkes som ledere enn ledere som i hovedsak fokuserer på lover og regler og rammer inn sine medarbeidere (se figur 7.4).

**Figur 7.4**

*Meningsskaping som en funksjon av formål og verdier*



## Referanser

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Andersen, E. S., Grude, K. V. & Haug, T. (2022). *Måltrettet prosjektstyring* (8. utg.). Fagbokforlaget.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership* (4. utg.). The Free Press.
- Boddy, C. R. (2011). The corporate psychopaths theory of the global financial crisis. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 255–259.
- Burke, C. S., Sims, D. A., Lazzara, E. H. & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multilevel review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606–632.
- Collinson, D., Smolović Jones, O. & Grint, K. (2018). ‘No more heroes’: Critical perspectives on leadership romanticism. *Organization Studies*, 39(11), 1625–1647.
- Cronin, T. E. & Genovese, M. A. (2012). *Leadership matters: Unleashing the power of paradox*. Routledge.
- Donaldson, T. (2012). Three ethical roots of the economic crisis. *Journal of Business Ethics*, 106, 5–8. Hentet fra <http://www.springerlink.com/content/pq053n4wk1287472/fulltext.pdf>
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Erwin, P. M. (2011). Corporate codes of conduct: The effects of code content and quality on ethical performance. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 535–548.
- Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: Stability and change as a duality. *Academy of Management Review*, 35(2), 202–225.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149–169.
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M. & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145.
- Glomseth, R. (2015). Politiet som organisasjon. I S. O. Johannessen & R. Glomseth (Red.), *Politiledelse* (s. 42–72). Gyldendal Akademisk.
- Greenberg, J. (2010). *Behavior in organizations: Global edition*. Pearson.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Heskestad, T. (2015). Resultat kvalitetsanalyse, røde flagg og driftsinntekter. *Revisjon og regnskap*, 8.
- Hinings, C. R., Thibault, L., Slack, T. & Kikulis, L. M. (1996). Values and organizational structure. *Human Relations*, 49(7), 885–916.
- Joyner, B. E. & Payne, D. (2002). Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 297–311.
- Kirkhaug, R. & Halvari, H. (1998). Relations among freedom of action, goal orientation, coupling, and satisfaction with frame management among school managers. *Psychological Reports*, 83(1), 339–352.
- Kirkhaug, R. (2009a). The management of meaning – conditions for perception of values in a hierarchical organization. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 317–324.
- Kirkhaug, R. (2010a). The relationship between delegation and formalization in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 33(8–9), 431–440.

- Kirkhaug, R. (2018). *Etisk refleksjon og verdibevisthet. Betydningen for kvalitet, trivsel og samhandling*. Evalueringsrapport. KS og Helse- og omsorgsdepartementet.
- Kirkhaug, R. (2018). *Verdibasert ledelse* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Kirkhaug, R. (2019). *Ledelse. Person og funksjon* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Kirkhaug, R. (2022). *Endring, organisasjonsutvikling og læring* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Kommuneloven. *Lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven)*. Lovdata.
- Kvalnes, Ø. (2019). *Moral reasoning at work. Rethinking ethics in organizations* (2. utg.). Palgrave Macmillan.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171.
- Maurino, D. E., Reason, J., Johnston, N. & Lee, R. B. (2017). *Beyond aviation human factors: Safety in high technology systems*. Routledge.
- Nye, J. S. (2008). *The powers to lead*. Oxford University Press.
- Pattison, S. & Pill, R. (2020). Professions and values: A dynamic relationship. I S. Pattison & R. Pill (Red.), *Values in professional practice: Lessons for health, social care and other professionals* (s. 197–207). Routledge.
- Perrow, C. (2019). The analysis of goals in complex organizations. I A. J. Berry, J. Broadbent & D. T. Otley (Red.), *Management control theory* (s. 369–382). Routledge.
- Prop. 131 L (2021–2022). Endringer i arbeidsmiljøloven m.m. (inn- og utleie fra bemanningsforetak).
- Rokeach, M. (1968). *Beliefs, attitudes and values*. Jossey-Bass Publishers.
- Scott, W. R. & Davis, G. F. (2017). *Organizations and organizing*. Prentice-Hall.
- Selznick, P. (2011). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Quid Pro Books.
- Smircich, L. & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257–273.
- Stouten, J., Rousseau, D. M. & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752–788.
- Upchurch, M., Taylor, G. & Mathers, A. (2009). *The crisis of social democratic trade unionism in Western Europe*. Ashgate.
- Urdu, T. C. & Maehr, M. L. (1995). Beyond a two-goal theory of motivation and achievement: A case for social goals. *Review of Educational Research*, 65(3), 213–243.
- Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G. M. & Kidwell, R. (2011). Corporate ethical values, group creativity, job satisfaction and turnover intention: The impact of work context on work response. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 353–372.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7. utg.). Pearson Prentice Hall.



Kristensson, E., Moldenæs, T., Pettersen, H. M. & Ørjasæter, E. (2025). Lederen som bjellesau og ledelse som bigeskjeft: Konstruksjonen av lederidentitet i en apotekkontekst.

I H. M. Pettersen, T. Moldenæs & H. Torsteinsen (Red.), *Nyere ledelsesteori – i en norsk kontekst* (s. 173–188). Fagbokforlaget. DOI: <https://doi.org/10.55669/oa430508>

## Kapittel 8

# Lederen som bjellesau og ledelse som bigeskjeft

## *Konstruksjonen av lederidentitet i en apotekkontekst*

**Elise Kristensson, Turid Moldenæs,  
Hilde M. Pettersen og Elin Ørjasæter**

**Sammendrag:** I dette kapitlet drøftes hvordan den sosiale identiteten til apotekerne påvirker konstruksjonen av deres lederidentitet og -rolle. Det teoretiske rammeverket er basert på en kombinasjon av sosial identitetsteori og institusjonelle logikker. Studien viser at de primært forstår seg selv som farmasøyter og i mindre grad som butikksjefer og ledere. De utformer derfor sin lederrolle innenfor rammen av hva som er akseptabelt innenfor apoteket som en profesjonell sosial gruppe, og inntar en prototypisk lederrolle i overensstemmelse med farmasøytene profesjonslogikk.

**Nøkkelord:** *apotekledelse*, lederidentitet, institusjonelle logikker

**Abstract:** In this chapter, we discuss how the social identity of pharmacists affects the construction of their leadership identity and role. The theoretical framework is based on a combination of social identity theory and institutional logics. The study shows that the pharmacists primarily understand themselves as pharmacists and to a lesser extent as store managers and managers. They therefore construct their leadership role within the framework of what is acceptable within the pharmacy as a professional social group, which is a prototypical leadership role in accordance with the pharmacists' professional logic.

**Keywords:** *pharmacy* leadership, leadership identity, institutional logics

## Innledning

En av de nyere tilnærmingene til ledelse er basert på identitetsbaserte perspektiver (Dinh et al., 2014). I den forbindelse er selvkategorisering og sosial identitet sentrale begreper. Dette innebærer at lederrollen konstrueres på bakgrunn av hvordan du forstår deg selv i forhold til en gruppes oppfatning av hva som kjennetegner den typiske lederen i gruppen, vanligvis betegnet som en prototypisk leder (se Hogg, 2001). Lederes sosiale identitet har med andre ord betydning for hvordan de forstår og utformer sin lederrolle. Spørsmålet som drøftes i dette kapitlet, er hvordan den sosiale identiteten til apotektledere eller apotekere påvirker utformingen av deres lederrolle. Den sosiale identiteten knyttes her an til begrepet om institusjonelle logikker. Med institusjonelle logikker menes det mønstre av materielle praksiser og symbolske uttrykk som påvirker enkeltindivider, organisasjoner og andre sosiale enheter, og som skaper mening i deres daglige aktiviteter (jf. Friedland & Alford, 1991; Thornton et al., 2012). Fra å være selveide produksjonsapotek med monopol og salg over disk, er apotekene i dag kjedeeide informasjonsapotek, preget av stor grad av selvbetjening og forventninger fra eierne om mersalg (jf. Hamran, 2011). Det er derfor grunn til å forvente at ulike logikker er til stede i apotekene, som igjen påvirker apotekerens identitet og rolleutforming. Apotekerne, som er utdannet farmasøyter, er blitt mellomledere i store, globale apotekkjeder. De skal lede et faglig kollegium, sikre at faglige standarder opprettholdes i møtet med kundene, samt sørge for at eiernes mål realiseres.

Når vi har valgt å studere apotekere, skyldes det nettopp de store endringene apotekene har vært gjennom, samtidig som de er en viktig søyle i det norske helsevesenet. Goodrick og Reay (2011), som har studert amerikanske farmasøyter, fant at arbeidet deres var preget av flere logikker samtidig. Dette har de betegnet som en konstellasjon av logikker. Mens én konstellasjon var preget av at en logikk dominerte over de andre, var en annen konstellasjon preget av at logikkene var mer likeverdige, og en tredje av at en logikk hadde en moderat innflytelse på det profesjonelle arbeidet. Goodrick og Reay (2011) hevder også at farmasøytene utgjør en av de mest ekstreme tilfellene av endringer i profesjonelt arbeid. Samtidig hevder de at farmasøytene erfaringer er lik de til andre profesjoner som er blitt utsatt for økt markedspress og endringer i både eierstruktur og jobbinnhold. Et eksempel i den forbindelse er advokatene, som etter andre verdenskrig har blitt innlemmet i store kommersielle advokatfirmaer

(Espelid et al., 2008). Vi hevder derfor at vår studie av apotekernes endrede lederrolle peker utover farmasiprofesjonen. Studien er basert på intervjuer med ni apotekere ansatt i tre ulike apotekkjeder. Fem av dem har utenlandsk bakgrunn (nederlandsk, dansk, svensk, tsjekkisk og kurdisk), men de har vært lenge i Norge, og noen av dem har også studert i Norge. Fem av informantene er menn og fire er kvinner. De har alle lang erfaring fra bransjen, har vært ansatt som ledere i flere år, og arbeider i kjedene Boots apotek, Apotek 1 og Vitusapotekene, som eier 916 av de 1051 norske apotekene.<sup>10</sup>

## Empirisk kontekst

Et apotek er et «salgssted for legemidler til sluttbruker hvor det gis legemiddelfaglig veiledning, som er fysisk tilgjengelig for publikum».<sup>11</sup> Med den nye apotekloven av 2001 ble det vel 400 år gamle apotekmonopolet opphevet. I kjølvannet av kjedeetableringen fulgte en betydelig økning i antall apotek, fra 397 apotek i 2001 til 1045 i 2023, og dermed også økt konkurranse mellom apotekene.<sup>12</sup> Prosessen frem til den nye loven ble vedtatt, synliggjorde ulike syn på hva et apotek skulle være, oppsummert i dette sitatet:

Sosialdepartementet la i mai 1998 frem et forslag til ny apoteklov. Den la til rette for fritt eierskap, fri etablering av apotek og mer konkurranse. Norges apotekerforening kritiserte forslaget og advarte mot å slippe «pengefolkene» til i apotekbransjen. Mens bedriftsøkonomene var opptatt av å øke omsetningen, var farmasøytene opptatt av å gi kyndig veiledning og råd ut fra faglige kriterier – ofte om ikke å kjøpe medisin. (Hamran, 2011, s. 13–14)

Her ser vi allerede antydninger til at ulike logikker er til stede – en apotekfaglig og en mer økonomisk, kommersiell logikk. Det første norske apoteket ble etablert i Bergen i 1595, og ytterligere fire apotek i henholdsvis Oslo, Stavanger, Trondheim og Kristiansand ble etablert på 1600-tallet. Fra første

---

10 Statistikk fra apotekerforeningen, oppdatert per 1.3.2023, se [www.apotek.no](http://www.apotek.no)

11 Apotekloven §1-3a.

12 Per 1. januar 2023.

stund var medisinhandelen underlagt strenge regler, og innehaver måtte ha bevilling fra myndighetene. Poenget med å skille de som *forordner* medisiner (leger) fra *handelen* med medisiner (farmasøyter) har vært en gjennomgående forutsetning for apotekenes samfunnsrolle.

Driftskonsesjonen og eierkonsesjonen kan i dag innehas av samme person, men det er i dag ikke det vanligste. Kjedene har eierkonsesjon og ansetter driftskommissjonærer; *provisorfarmasøyter* som leder det enkelte apotek. Retten til driftskonsesjon er regulert i apotekloven. Den innebærer blant annet krav om en master i farmasi, som gir autorisasjon som provisorfarmasøyt. Det er også krav til konsesjon for å *eie* apotek. Selv om det fortsatt er mulig å etablere privateide apotek, må som regel kjedens sortiment og kampanjer følges, og deres *grossister brukes*.<sup>13</sup>

Med etableringen av kjeder og økt konkurranse fulgte også fenomenet mersalg. Avansen for reseptbelagte varer er statlig regulert, mens avansen for reseptfrie legemidler og såkalte handelsvarer (hudkremer, plaster m.m.) er fri. Det er derfor omsetningen som skapes i butikklokalet, der kunden velger produkter selv, som bidrar mest til overskuddet for det enkelte apotek. Ettersom avkastningen på legemidler er presset ned, har kjedene også utviklet egne merkevarer og mer generiske legemidler (jf. Pourbolourchian et al., 2022). I tillegg kommer endring av apotekenes fysiske struktur. Lokalene bak disken er blitt mindre, mens publikumsarealet er blitt større.

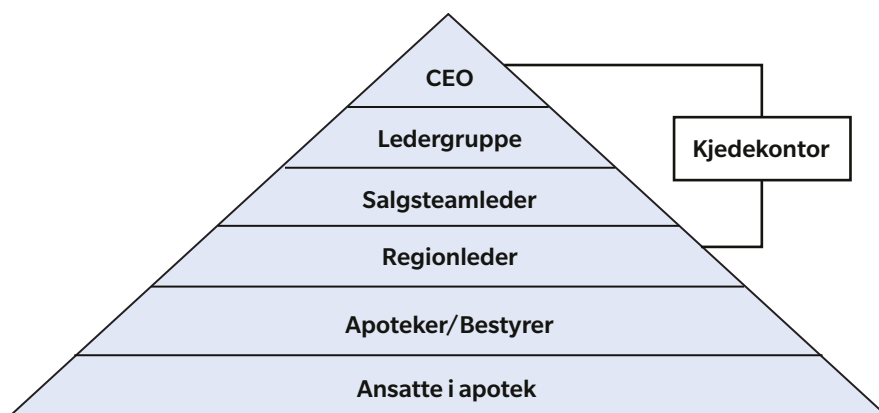
Rammene for apotekernes yrkesutøvelse skapes dels av offentlige reguleringer, dels av etablerte og autoriserte bransjestandarder, og dels av apotekernes eiere, i praksis salgs-, region- og stabsledere i kjedene.<sup>14</sup> Apotekerne kan med andre ord forstås som *følgere* i en global konsernstruktur og som nest nederste ledd i et hierarki (se Figur 8.1). En annen måte å si det på er at de innehar en *mellomlederposisjon*. Men de er også *profesjonsutøvere*, med ofte mer prestisjefyllt utdanning enn flere av lederne som utformer rammene for deres yrkesutøvelse. Kombinasjonen av høy akademisk profesjonskompetanse i ytterste ledd og omfattende regulering av selve virksomheten og salg av legemidler, gjør apotekene vesensforskjellige fra annen varehandel mot det allmenne publikum.

13 <https://www.dittapotek.no/hjelp-og-informasjon/etablering-av-ditt-apotek/a/A101>

14 Se Apotekforeningens sider om dette: <http://www.apotek.no/apotekenes-samfunnsoppdrag/bransjestandardene>

**Figur 8.1**

*Apotekenes struktur*



Parallelt med endringen av apotekenes eierstruktur, er rollen til apotekerne blitt endret (jf. Hamran, 2010). De har gått fra å være eiere av private virksomheter med full kontroll over alle sider ved virksomheten og produsenter av legemidler, til å få utdelt et budsjett fra kjedekontoret med klare rammer for bemanning, samt at informasjon til og veiledning av kunden er blitt deres hovedoppgave. I dag er det kun tillatt å produsere legemidler i utvalgte apotek. Farmasøytene er dermed, som Pourboulourchiyan (2022) formulerer det, forskjøvet til direkte kundekontakt. Dette gjenspeiles også i utdanningene, som er mer dreid mot samfunnsfarmasi, veiledning og kommunikasjon, i stedet for produksjon og analyse. Apotekene mottar dessuten markedsmateriell og kampanjer fra hovedkontoret, i en hierarkisk struktur med mange ledd (jf. Figur 8.1).<sup>15</sup>

De to største yrkesgruppene i apotek er farmasøyter og apotekteknikere. Mens provisorfarmasøyten har mastergrad, har reseptarfarmasøyten bachelorgrad. Apotektekniker er en yrkesrettet utdanning på videregående skole. De arbeider under faglig ledelse av farmasøyter. Farmasøyter er den yrkesgruppen som har økt mest i apotekene, og det blir stadig færre uten fagutdanning.

---

<sup>15</sup> Farmasøytene bruker også mye tid på å rette åpenbare legefeil. Vik et al. (2020) dokumenterte at apotekene retter så mye som 400 000 legefeil årlig, av disse er 0,8 prosent (1 av 125) med et potensielt alvorlig utfall.

## Teoretisk tilnærming

Med bakgrunn i beskrivelsen over mener vi at apoteket er preget av tre institusjonelle logikker: en profesjonell logikk, en konsernlogikk og en ledelseslogikk.<sup>16</sup> Med referanse til blant annet Freidson (2001) skiller Goodrick og Reay (2011) mellom fire logikker som kan reflekteres i profesjonelt arbeid: den profesjonelle logikken, konsernlogikken, markedslogikken og statslogikken. Den idealtypiske konsernlogikken legger stor vekt på de interne hierarkiske relasjonene og på at lederne ikke nødvendigvis trenger å ha en profesjonsbakgrunn som grunnlag for å utøve lederrollen. Samtidig legger denne logikken vekt på at det er lederne som bestemmer kvaliteten på tjenester, produkter og pris. Ifølge denne logikken vil de profesjonelle være ansatte med ledere som bestemmer roller, ansvar, oppgaver og prosedyrer i virksomheten (Goodrick & Reay, 2011; Thornton et al., 2004).

Vi har imidlertid valgt å slå sammen konsern- og markedslogikken for å understreke at ethvert konsern opererer i et marked preget av tilbud, etterspørsel og konkurranse. Selv om ledelse er sentralt i konsernlogikken, har vi valgt å ta utgangspunkt i en ledelseslogikk som i mindre grad legger vekt på det hierarkiske aspektet ved lederrollen. De ulike rollene for apotekerne som kan utledes fra de tre logikkene vi har valgt å støtte oss til, er: farmasøyten, butikksjefen og lederen. I denne delen vil vi utdype og operasjonalisere de tre institusjonelle logikkene, samt koble dem til begrepet sosial identitet, som trekker sterkt på selvkatégoriseringsteori (Steffens et al., 2021).

Profesjoner defineres vanligvis som yrkesutøvere med langvarig, høyere utdanning, ferdigheter utviklet gjennom praksis, en eksklusiv rett til å utøve yrket, kollegiale og etiske standarder for profesjonen, samt en sterk lojalitet overfor profesjonen (jf. Abbott, 1998). En profesjonslogikk kjennetegnes dermed ved at yrkesutøveren føler en sterk forpliktelse til å følge de profesjonelle standardene som vedkommende, gjennom sin utdanning og praksis, er sosialisert inn i. Apoteklederne er farmasøyter som er trent opp til utvikling og produksjon av legemidler og klinisk bruk av disse. Farmasøyterne er med andre

---

16 Den statlige logikken viser til det offentliges kontroll og ansvar (gjennom kvalitetsstandarder) for profesjonenes kunnskap og praksis (Freidson, 2001; Thornton, 2004; Thornton & Ocasio, 2008). I Norge har vi også et Legemiddelverk som blant annet følger med apoteksektoren.

ord eksperter på legemidler og har autorisasjon som helsepersonell. I tillegg er farmasøytene trent opp til kommunikasjon, i betydningen informasjon om riktig legemiddelbruk til kundene. I tråd med denne logikken forventer vi at apoteklederne identifiserer seg med rollen som farmasøyt.

Konsernlogikken er en kommersiell logikk der økonomisk profit, effektivitet og konkurranse står helt sentralt. Denne logikken har klare paralleller til varehandel i en hvilken som helst butikk eller faghandel. Som mellomleder i en konsernstruktur vil apotekeren følge de krav og forventninger til salg og markedsaktiviteter som konsernet initierer, og som er i tråd med konsernets eller eiernes mål. Mersalg og forslag om tilleggsprodukter på basis av kundens opprinnelige kjøp vil dermed fremstå som naturlig og riktig. I tråd med en slik logikk forventer vi at apoteklederne vil identifisere seg med rollen som butikksjef.

Ledelseslogikken bygger på sin side på at ledelse er en funksjon som må ivaretas i enhver organisasjon. Generelt handler det om å påvirke medarbeiderne i retning av organisasjonens mål og visjoner (jf. Bass, 1990). Til denne funksjonen tilhører ulike oppgaver, samtidig som den kan innebære ulike lederstiler. Oppgaver som tillegges en slik rolle er ofte personalarbeid, administrasjon, økonomi, strategi med mer. Lederstilen kan imidlertid variere fra en oppgaveorientert til en mer relasjonsorientert stil. Mens den oppgaveorienterte lederen er opptatt av resultater og av hvordan oppgavene utføres, er den relasjonsorienterte lederen opptatt av menneskene og deres utvikling og trivsel (jf. Blake & Mouton, 1985). I tråd med denne logikken forventer vi at apoteklederne identifiserer seg med en slik generisk lederrolle, som er uavhengig av fag og profesjonstilhørighet.

Når identitet har betydning for utforming av lederrollen, skyldes det blant annet at den påvirker hva som oppfattes som den naturlige måten å handle på i bestemte situasjoner (Lord & Hall, 2005). Vår identitet, det vil si hvordan vi forstår eller kategoriserer oss selv, formes av våre sosiale roller og den eller de gruppene vi inngår i (Ashforth, 2001). Den formes med andre ord av vår gruppetilhørighet. Hvordan ledere forstår sin rolle som leder, påvirkes med andre ord av gruppens oppfatning av hva som kjennetegner den typiske eller prototypiske lederen (jf. Hogg, 2001). Gruppene kan dessuten være flere. I vårt tilfelle er de gruppene vi antar former apotekledernes sosiale identitet, representert ved de tidligere beskrevne institusjonelle logikkene. Disse gir igjen opphav til tre prototypiske lederroller.

Vi kan imidlertid skille mellom en absolutt og en relativ lederidentitet (Cecchini et al., 2021). En absolutt lederidentitet vil innebære at det først og fremst er ledelseslogikken som former apotekledernes identitet, og at de derfor forstår seg selv som ledere, og ikke som butikksjefer eller farmasøyter. En relativ lederidentitet innebærer derimot at andre logikker, som profesjons- og konsernlogikken, konkurrerer med ledelseslogikken, og at identiteten som farmasøyt eller butikksjef prioriteres foran lederidentiteten.

Ifølge Goodrick og Reay (2011) kan flere institusjonelle logikker påvirke de profesjonelles yrkesutøvelse samtidig, i det de kaller ulike konstellasjoner av logikker. En konstellasjon kan være preget av at én av logikkene dominerer, mens de øvrige ikke påvirker de profesjonelles yrkesutøvelse. En annen konstellasjon kan være preget av at flere logikker konkurrerer med hverandre over tid, og at én av dem til sist vinner. En tredje konstellasjon kan på sin side være preget av at ulike logikker påvirker profesjoner innenfor ulike geografiske enheter, organisasjoner eller knyttes til ulike aktører. Goodrick og Reay (2011) fant imidlertid at mens én konstellasjon var preget av at én logikk dominerte over de andre, var en annen konstellasjon preget av at logikkene var mer likeverdige, og en tredje av at én logikk hadde en moderat innflytelse på det profesjonelle arbeidet.

Vår antakelse er at apotekernes identitet som ledere konkurrerer med identiteten som butikksjef og farmasøyt, men at identiteten som farmasøyt er sterkere. Dette skyldes at en profesjonell identitet er relativt varig og stabil (Ibarra et al., 2016), samt at lederrollen vil være utfordrende dersom den går på tvers av ens profesjonelle identitet (Døving et al., 2016).

## **Lederen som bjellesau og ledelse som bigeskjeft**

### **Apotekernes selvkategorisering**

Alle de intervjuede apotekerne, med unntak av én, forstår seg selv primært som fagpersoner eller farmasøyter med lederansvar. De identifiserer seg med andre ord i større grad med rollen som farmasøyt enn med rollen som leder. Ergo er deres lederidentitet i liten grad å forstå som absolutt. Samtidig ser dette ut til å være to roller som de oppfatter som lite problematiske

å forene, og som tett vevet sammen, eller som en av informantene sa det: «Jeg ser meg selv som en leder med personalansvar, men samtidig til daglig, så er lederrollen en sånn bigeskjeft som vi må – innimellom. Så litt blanding da [...]».

*Vi er en faghandel, så man kan ikke frikople det personalmessige til å dreie seg om sykdom, timelister og hvordan folk gjør det på jobb. Det ligger mer i det, etter min mening ligger det og et faglig ansvar om at folk gjør jobben sin innenfor de riktige rammene [...] fag og personal går hånd i hånd.*

I lederansvaret ligger personaloppgaver og økonomi, som apotekerne vier større eller mindre oppmerksomhet til i løpet av arbeidsdagen. En av dem sa for eksempel: «Jeg er leder med personalansvar og veldig mye farmasøyt. Selv når du er leder, så er du jo egentlig veldig mye med kundene og tar resepter». En annen fremhevet alle de tre rollene – både leder, farmasøyt og butikksjef – men understreket at hovedvekten var på farmasøyt. En tredje, som har jobbet som apoteker i om lag 20 år, sa på sin side at samtidig som du er både leder og fagperson, «[...] ja, du driver jo butikk, selv om vi ikke alltid er så glade for det kanskje».

Stort sett føler apotekerne seg lite komfortable med at apoteket forbindes med butikk og de selv som butikksjefer, som illustreres med disse to sitatene: «... jeg liker ikke ordet butikk. Vi vil jo helst at apotek er apotek, og butikk er butikk, men vi driver jo med salg» og «[...] jeg er jo klar over at selvfølgelig driver vi butikk, ellers er det ingen som hadde fått lønn her. Men det er jo interessant at jeg liker det så dårlig [...] jeg og flere i min bransje ønsker jo å være helsepersonell og vi ønsker å se på oss som helsepersonell».

En av informantene omtalte derfor apoteket som «en faglig butikk». Det å drive salg og mersalg for å skape overskudd betraktes med andre ord som en dyd av nødvendighet for å kunne overleve og skaffe til veie det nødvendige fundamentet for egen og ansattes lønn. Apotekerne aksepterer denne oppgaven og rollen, selv om den oppfattes som fremmed og langt på vei i strid med rollen som farmasøyt og helsefagarbeider. Rollen er presset på dem ovenfra, fra kjedens ledere og eiere, og bidrar til at lønnsomhet og overskudd til tider oppleves som å trumfe behovet for flere ansatte som kan bidra med god faglig veiledning til kundene.

En konklusjon kan være at apotekerne utformer sin lederrolle i spennet mellom tre ulike institusjonelle logikker, der den ene – konsernlogikken – står i nokså sterk motsetning til farmasøytens profesjonelle logikk og deres oppfatning av seg selv som helsefagarbeidere. Konsernlogikken synes imidlertid å «holdes i sjakk» eller temmes av den profesjonelle logikken. Sagt annerledes ser apotekerne ut til å ta i bruk ulike strategier for å balansere den profesjonelle logikken og konsernlogikken, slik at de unngår sanksjoner fra kjedens ledere.

Strategien til en av lederne var «å gå stille i dørene». Denne strategien fremkommer også i flere av de øvrige intervjuene. Krav og forventninger om mersalg knyttes for eksempel direkte an til det reseptbelagte produktet kunden skal ha, illustrert med disse to sitatene:

*Mersalg høres så negativt ut, men når du står der med en eldre dame som har urinveisinfeksjon og du spør «trenger du urinprøveglass?», og hun har gjentatte infeksjoner så sier hun jo «takk for at du minner meg på det». For ellers er det jo å koke syltetøyglass [...].*

*Mersalg er noe som kommer fordi vi får snakket godt nok med kunden og sammen avdekker om det er et behov for noe mer enn du har fått på resepten din. Mersalg i vårt apotek er ikke det å plukke frem en vare og selge den fordi det er bestemt av ledelsen eller fordi det er bestemt fra meg at det skal selges inn.*

Det ser med andre ord ut som om kravet om mersalg oversettes gjennom profesjonsbrillene, slik at apoteklederne ikke går på akkord med sine profesjonelle standarder. Denne oversettingen illustreres godt gjennom den språklige omskrivingen av «mersalg» som «omsorgssalg».

Når det gjelder markedsføring av produkter, gjøres dette stort sett ikke utover det å plassere tilsendt reklamemateriell fra kjeden i lokalet. Når det for eksempel gjelder presentasjon av nye produkter som ikke er definert som «mersalg», men som «annet salg», fortalte flere av informantene ubesværet og uoppfordret at de bare «i det stille» holdt unna produkter de mente ikke hadde dokumentert effekt. De deltok altså ikke i kampanjer de ikke var enige i, og lot være å orientere om en slik boikott oppover i systemet. Apotekerne opplevde i så måte stor grad av autonomi når det gjelder salg og inntok en trygg, profesjonell holdning til pålegg ovenfra. Et typisk uttrykk for denne

holdningen ligger i følgende sitat: «Ingen her skal gå ut herfra med noe de ikke har bruk for. Men ingen skal heller gå ut herfra uten produktinformasjon som kan være nyttige for dem.»

## Utforming av lederrollen

Apotekernes identitet som farmasøyter påvirker utformingen av lederrollen. Dette kommer til uttrykk ved at, som flere av dem sa, de går foran som gode eksempler eller rollemodeller for de ansatte, konkretisert som faglige veiledere i møtet med kundene. De oppholder seg derfor ofte i selve butikken. Ifølge Cecchini et al. (2021) kan konsekvensen av å ikke se seg selv som leder i absolutt forstand være at ledere prioriterer egen oppgaveløsning fremfor å understøtte andres. I vårt tilfelle finner vi imidlertid at apotekerne gjør begge deler i en og samme handling; de understøtter nettopp de ansattes oppgaveløsning ved å gå foran som det gode eksemplet. Det handler ikke om å vise vei gjennom abstrakte visjoner for apoteket og bransjen, men om å være faglige rollemodeller. En av dem sa det slik: «Jeg har mer et sånt bjellesauprinsipp, at hvis du vil ha gjort noe så må man gå foran og gjøre det selv». Denne lederen beskriver for øvrig seg selv som en miks mellom en leder med personal- og økonomiansvar og en farmasøyt: «I min måte å lede på er det mye fag [...] det handler jo om å utøve yrket mitt».

*Når det gjelder sykdom, må jeg være den som er lite syk. Når det gjelder faglighet skal jeg være faglig oppdatert samtidig som jeg må innrømme at det er ting jeg ikke kan og bruke de andre til.*

Denne informanten utdypet ved å si at han/hun definerer seg mest som leder med personalansvar:

*Det å yte ledelse gjennom gode relasjoner til de jeg jobber med, for å si det på den måten. Det er vel det jeg ser meg som, men jeg er jo og i veldig stor grad farmasøyt..., da prøver jeg å gå litt foran og vise hvordan jeg ønsker det skal være her hos oss.*

Det å gå foran som det gode eksemplet kan imidlertid også være en myk måte å kontrollere sine ansatte på, slik vi tolker dette sitatet:

*[...] i lederrollen, så er det viktig å gå foran som en rollemodell. Jeg vet at når jeg er med i arbeidet som vi har til daglig, så skaper det mer helhet i vårt team. Da føler jeg at får fulgt med på at den faglige standarden er der, at prosedyrer blir holdt. Så hvis jeg går foran så blir det mye mer motiverende og alle kjenner seg sett og hørt [...].*

Sammenlignet med andre yrkesgrupper med samme høye profesjonsstatus innebærer apotekhverdagen en unik mulighet til å gå foran som det gode eksemplet, fordi arbeidet utføres i samme lokale. Dermed blir ledernes utføring av arbeidsoppgaver, som kundebehandling, synlig og sett av øvrige medarbeidere. I denne rollemodellen inngår imidlertid også det å være en faglig frontfigur for apoteket utad. Dette skyldes at det er viktig for apotekerne å opprettholde og styrke den eksterne tilliten til apoteket, ved å sikre at produktene er kvalitetssikret, trygge og har en dokumentert effekt.

En slik lederstil som beskrevet over kan forstås på ulike måter. På den ene siden kan den forstås som en typisk lederstil i en (liten) ekspertorganisasjon (jf. Strand, 2001), preget av et lavt hierarki eller det vi kan betegne som kollegiale strukturer. I slike organisasjoner er standardrollen for lederen nært knyttet til rollen som fagkyndig ekspert og bærer av standarder for hva som er den riktige og mest passende atferden. Samtidig som lederen er den som innehar mest kunnskap og erfaring, er det idealet om *primus inter pares* – den fremste blant kollegaer – som råder (jf. Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016).

Den kan også sammenlignes med lederen som mentor og coach, som er opptatt av å få det beste ut av sine medarbeidere og utvikle en felles kultur; i dette tilfellet en kultur som hviler på og ivaretar de profesjonsfaglige standardene. I så måte har denne lederstilen klare paralleller til nyere tilnærminger til ledelse, som inngår i det vi med en samlebetegnelse kaller en *post-heroisk tilnærming* til ledelse. Dette er tilnærminger som toner ned lederen som en person med ekstraordinære personlige egenskaper, som gjør dem spesielt egnet til å utøve ledelse. Huzzard og Spoelstra (2016) bruker for øvrig metaforen «gartneren» om en slik lederstil. På den andre siden kan den forstås som en form for verdibasert ledelse, der lederen, gjennom handling, viser hvilke

verdier eller standarder som bør råde i organisasjonen, i dette tilfellet i apoteket og i den enkeltes møte med kunden. Lederen blir en form for moralsk veiviser, en person som gjennom sin væremåte og praksis viser til standarder for hva som er rett og passende og som gjør han eller henne til et naturlig forbilde for sine medarbeidere.

## Avslutning

Vår studie viser at apotekerne primært forstår seg selv som farmasøyter og i mindre grad som ledere og butikksjefer. De forstår seg med andre ord ikke som ledere i absolutt forstand. De utformer derfor sin lederrolle innenfor rammen av hva som er akseptabelt i apoteket som en profesjonell, sosial gruppe og inntar det vi tidligere har betegnet som en prototypisk lederrolle, som er i overensstemmelse med farmasøytens profesjonslogikk. Dette skyldes at selv om alle de tre identifiserte logikkene er til stede og påvirker utformingen av apotekledernes lederrolle, dominerer profesjonslogikken over konsernlogikken og ledelseslogikken. Samtidig har de integrert begge de øvrige logikkene i profesjonslogikken. Spenningsene som kan oppstå mellom det som i utgangspunktet kan oppfattes som konkurrerende logikker, har apoteklederne håndtert uten å gå på akkord med egen profesjonslogikk.

Hovedstrategien innebærer at de fortolker eller oversetter både konsern- og ledelseslogikken slik at de blir faglig passende og matcher deres profesjonelle identitet. I så måte fremkommer det en noe annen konstellasjon i vårt materiale enn de tre som Goodrick og Reay (2011) identifiserte. Vi har valgt å betegne denne som en *sammenvevet* eller *nøstet konstellasjon*. Dette er en nyansering av hvordan konstellasjoner av institusjonelle logikker kan sameksistere. Det skyldes at vi har knyttet sammen begrepene om institusjonelle logikker med et identitetsbasert perspektiv på ledelse. Vi har imidlertid også funnet en viss segmentering, ved at «ubehagelige» konsernoppgaver som ikke matcher deres profesjonelle identitet, spesielt de som er knyttet til markedsføring, settes ut til andre grupper av ansatte i apoteket.

## Referanser

- Abbot, A. (1988). *The system of professions: An essay on the division of expert labor*. University of Chicago Press.
- Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(1), 19–32.
- Blake, R. & Mouton, J. (1985). *The managerial grid III*. Gulf.
- Cecchini, M., Pedersen, L. D. & Andersen, L. B. (2021). Lederidentitet – god ledelse i offentlige organisasjoner. I S. Gjerde (Red.), *Ledere og ledelsesutvikling: Refleksjon for problemløsning, innsikt og nyttenkning*. 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., Elstad, B. & Storvik, A. (2016). *Profesjon og ledelse*. Fagbokforlaget.
- Espelid, H., Næss, H. E. & Rinde, H. (2008). *Våpendrager og veiviser: Advokatenes historie i Norge*. Universitetsforlaget.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism: The third logic*. University of Chicago Press.
- Friedland, R. & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. I W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Red.), *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.
- Goodrick, E. & Reay, T. (2011). Constellations of institutional logics: Changes in the professional work of pharmacists. *Work and Occupations*, 38(3), 372–416.
- Hamran, O. (2010). *Riktig medisin? En historie om apotekvesenet*. Pax.
- Hamran, O. (2011). Et lite, korrumpert gammelt vesen – apotekene og apotekloven av 2001. *Tidsskrift for den norske Legeforening*, 13–14(1), 1311–1315.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184–200.
- Huzzard, T. & Spoelstra, S. (2016). Ledarne som trädgårdsmästare – ledarskap genom att främja växande. I M. Alvesson & A. Spicer (Red.), *Ledarskapsmetaforar: Att förstå ledarskap i verkligheten*. Studentlitteratur.
- Ibarra, H. & Petriglieri, J. (2016). Impossible selves: Image strategies and identity threat in professional women's career transitions. *INSEAD Working Paper Series, 2016/12/OBH*. <https://ssrn.com/abstract=2742061>
- Lord, R. G. & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 591–615.
- Moen, M. K. & Smellror, K. J. (2020). Fører rollekonflikt til krysspress hos apotekere i Norge? [Masteroppgave]. Institutt for samfunnsvitenskap, UiT Norges arktiske universitet.
- Pourboulourchian, S. (2022). Hvordan har endringer i omgivelsene i apotek forandret farmasøytens yrkesrolle? [Masteroppgave]. Universitetet i Bergen.
- Sahlin, K. & Eriksson-Zetterquist, U. (2016). Kollegialitet – En modern styrform. Studentlitteratur.

- Steffens, N. K., Munt, K. A., van Knippenberg, D., Platow, M. J. & Haslam, S. A. (2021). Advancing the social identity theory of leadership: A meta-analytic review of leader group prototypicality. *Organizational Psychology Review*, 11(1), 35–72.
- Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Fagbokforlaget.
- Thornton, P. H. & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. I R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence & R. E. Meyer (Red.), *The Sage handbook of organizational institutionalism*. Sage.
- Thornton, P. H. (2004). *Markets from culture: Institutional logics and organizational decisions in higher education publishing*. Stanford University Press.
- Thornton, P. H., Ocasio, W. & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford University Press.
- Vik, S., Weidemann, P., Gangås, I. E. M., Knapstad, S. & Haavik, S. (2021). Pharmaceutical interventions on prescriptions in Norwegian community and hospital pharmacies. *International Journal of Clinical Pharmacy*, 43(4), 872–877.

Einarsen, S. V., Fosse, T. H. & Aasland, M. S. (2025). Destruktive former for ledelse: En fenomenbeskrivelse og begrepsavklaring. I H. M. Pettersen, T. Moldenæs & H. Torsteinsen (Red.), *Nyere ledelsesteori – i en norsk kontekst* (s. 189–217). Fagbokforlaget. DOI: <https://doi.org/10.55669/oa430509>

Kapittel 9

## **Destruktive former for ledelse**

*En fenomenbeskrivelse og begrepsavklaring*

**Ståle Valvatne Einarsen, Thomas Hol Fosse  
og Merethe Schancke Aasland**

**Sammendrag:** Destruktiv ledelse er et relativt nytt temaområde. Mens mange begreper ble lansert på 1990-tallet og utover, er det først etter 2010 at forskningen har skutt fart. Flere av de mest brukte begrepene fungerer ikke særlig godt på norsk, som «misbrukende ledelse» og «giftig ledelse». Kapitlet foreslår begrepet «destruktiv ledelse» og vektlegger at slik lederatferd kommer i mange former og avskygninger, og kan ta både passive og aktive former. Det er grunnleggende tale om ikke-legitim atferd som saboterer, underminerer eller skader selve virksomheten og dens mål, oppgaver og ressursutnyttelse, eller de ansattes motivasjon, effektivitet, helse og trivsel. Kapitlet presenterer en begrepsmodell der vi tenker at ledere både kan ha pro-atferd og anti-atferd rettet mot henholdsvis organisasjonen som sådan og de ansatte. Utfra dette kan vi utlede fem hovedformer: en bred kategori av konstruktiv ledelse, tyrannisk ledelse, avsporet ledelse, støttende ledelse og passiv ledelse i form av laissez-faire-ledelse, på norsk «la det skure». Kapitlet drøfter videre forekomst, konsekvenser og måling av fenomenet, og avslutter med noen tanker om tiltak.

**Nøkkelord:** *destruktiv* ledelse, tyrannisk ledelse og Laissez-faire ledelse

**Abstract:** Destructive forms of management are a relatively new topic. While many concepts were launched in the 1990s and beyond, empirical research has accelerated from 2010 onwards. Still, several of the most used terms in English do not work particularly well in Norwegian, such as «abusive supervision» and «toxic leadership». We propose the term «destructive leadership». Such leadership behavior comes in many shapes and forms and may be of both a passive and/or an active nature. It is about illegitimate behavior that sabotages, undermines, or damages the organization and its goals, tasks, and resources or the employees' motivation, efficiency, health, and well-being. The chapter presents a conceptual model built on the notion that managers can have both pro-behavior and anti-behavior aimed at the organization and the employees, respectively. Based on this, we can derive five main forms: a broad category of constructive management, tyrannical management, derailed management, supportive management, and passive management in the form of laissez-faire management.

**Keywords:** *destructive* leadership, abusive supervision, tyrannical leadership, laissez-faire

## Innledning

Tradisjonelt har ledelsesfeltet konsentrert seg om å studere konstruktive og effektive former for ledelse, gjerne basert på den grunnleggende problemstillingen: Hva kjennetegner gode og effektive ledere, deres atferd og deres ledelsesprosesser? Men, hva om vi utvider denne problemstillingen til å stille spørsmålet bredere: Hva kjennetegner ledere, deres atferd og deres ledelsesprosesser? Vil vi da få fram et annet og mer nyansert bilde av hva ledere faktisk gjør i sin lederrolle? Basert på et slikt utvidet perspektiv har forskning fra både Norge og internasjonalt etter milleniumsskiftet vist at destruktive, ineffektive og skadelige former for lederatferd er utbredt og forekommer i de fleste organisasjoner (Aasland et al., 2010; Fosse et al., 2024; Lundmark et al., 2021).

Ettersom de fleste mennesker vil kunne være både konstruktive og destruktive i samspillet med andre, må dette også kunne gjelde ledere. Siden ledere står i en maktposisjon, må vi kunne anta at deres atferd og opptreden i lederrollen vil kunne ha særlig sterke effekter på de underordnede (Glasø et al., 2008). Ved å bli betrodd makt og innflytelse over viktige ressurser, verk-tøy, materiell og beslutninger, og ikke minst personell, kan også ledere komme til å skade selve virksomheten. Slik atferd behøver imidlertid ikke være av det aktive slaget. Faktisk er passivitet og unnfalighet hos ledere dokumentert som et vel så stort problem, i det minste i norsk arbeidsliv (Aasland et al., 2010). Vi kan således si at lederes atferd og deres opptreden i lederrollen kan føre til negative konsekvenser både gjennom det de gjør og det de ikke gjør, men kanskje burde ha gjort. Således kan vi tale om både aktive og passive former for destruktiv lederatferd (Fosse et al., 2019). Vi kan videre skille mellom direkte atferd, der lederen selv opptrer på destruktive måter, og indirekte destruktiv atferd, der ledere unngår å håndtere og sette en stopper for destruktive prosesser i arbeidsmiljøet og/eller destruktiv atferd fra sine medarbeidere.

I det følgende vil vi presentere og diskutere fenomenet og begrepet destruktiv ledelse gjennom å se på hvilke begreper og termer som har vært foreslått i feltet, deres styrker og svakheter. Videre vil vi presentere en deskriptiv begrepsmodell og en overordnet taksonomi for ulike former for destruktiv lederatferd, drøfte hva som kjennetegner både aktive og passive former for destruktiv ledelse, samt oppsummere hva vi vet om forekomst. Til slutt vil vi se på noen måleinstrumenter utviklet og brukt i feltet. Vi vil i dette særlig

vektlegge nordisk forskning, da særlig Norge og Sverige, som i størst grad har fokusert på dette blant de nordiske landene. Slik forskning startet imidlertid allerede på slutten av 1980-tallet i Norge, med professor Svein M. Kile sine banebrytende studier om helsefarlig ledelse ved Universitetet i Bergen (Kile, 1990), et prosjekt støttet av datidens forskningsråd og med resultater som den gang fikk stor samfunnsmessig oppmerksomhet. Ser man på den internasjonale litteraturen, ble mange begreper lansert både på 1990-tallet og tidlig 2000-tall. Den empiriske forskningen kom imidlertid mye senere. I en litteraturgjennomgang av forskning publisert i de høyest rangerte ledelsestidsskriftene i verden, fant Dinh og kolleger (2014) at nettopp forskning på destruktiv ledelse var en av de helt nye og fremvoksende trendene innen empirisk ledelsesforskning, særlig fra 2010 og utover.

### **Atferd, begreper, dimensjoner og definisjoner**

En lang rekke termer og begreper er lansert og brukt internasjonalt i studiet av negative og skadelige sider ved ledes atferd og ledelsesutøvelse. En oversikt over disse begrepene og termene er gjengitt i Tabell 9.1. Som tabellen viser, er flere av begrepene av relativt sterk karakter, og flere av dem implisitt vektlegger at slike problemer i hovedsak handler om noen forhold ved lederen selv, for eksempel dennes personlighet. Slike begreper er imidlertid problematiske, da årsaksforhold må anses som et empirisk og ikke et definatorisk spørsmål.

#### **Tabell 9.1**

Ulike engelskspråklige begreper og termer som har vært brukt eller foreslått i forskning og mer populærvitenskapelige arbeider omkring brukt destruktiv ledelse (hentet og tilpasset fra Einarsen et al., 2010 og 2012)

Authoritarian leaders	Adorno et al. (1950)
Machiavellian leaders	Christie & Geis (1970)
Intolerable bosses	Lombardo & McCall (1984)
Personalized charismatic leadership	Howell (1998)
The dark side of charisma	Hogan et al. (1990)
The dark side of leadership	Conger (1990)
Narcissistic leadership	Kets de Vries (1991)

Petty tyranny	Ashforth (1994)
Flawed leadership	Hogan (1994)
Derailed leadership	Shackleton (1995)
Abusive supervision	Tepper (2000)
Bad leaders	Kellerman (2004)
Poor leadership	Kelloway et al. (2004)
Toxic leaders	Lipman-Blumen (2005)
Helsefarlig ledelse	Kile, 1990

De fleste av disse begrepene har imidlertid ikke fått noen utbredt bruk i forskning og videre fagutvikling. Det har derimot en håndfull begreper fått. Disse mest brukte begrepene og deres definisjoner er presentert i Tabell 9.2, i deres opprinnelige språkdrakt. Et av de mest brukte begrepene i den empiriske og internasjonale forskningen fra 2000 og utover har vært begrepet «abusive supervision» eller «misbrukende ledelse» (Tepper, 2000; Tepper et al., 2017). Dette begrepet fokuserer mer ensidig på ansattes opplevelse av en vedvarende fiendtlig verbal atferd fra nærmeste leder, og da gjerne førstelinjeledere. Den mest brukte definisjonen av dette begrepet har vært: «Subordinates' perceptions of the extent to which their supervisor engages in the sustained display of hostile verbal and non-verbal behaviors, excluding physical contact» (Tepper, 2000).

En side ved denne definisjonen er at fokuset strengt tatt ikke er på leders atferd per se, men på underordnedes opplevelse av dette, et grep som nok skyldes at det medfølgende måleinstrumentet (se Tepper, 2000) retter seg mot underordnedes rapportering og dermed behovet for en definisjon som nettopp fokuserer på opplevelser hos den som rapporterer. Som vist i Tabell 9.2, er det imidlertid andre, for eksempel Kelloway og medarbeidere, som ikke inkluderer dette kriteriet om at det dreier seg om opplevelser mer enn faktisk atferd. Videre avgrenser man seg i Teppers definisjon til verbal atferd, atferd som gjentar seg over tid, og i all hovedsak til aktive handlinger, noe som ikke minst kommer til uttrykk i hans 15-ledds spørreskjema ment å måle slik atferd (Tepper, 2000).

Således er det et relativt smalt begrep det her er tale om, og med en term som nok ikke er særlig velegnet i norsk språkbruk. Begrepet overlapper i stor grad med det vi i Skandinavia ville ha kalt for ledermobbing, og da med et personrettet fokus. Det er innen mobbeforskning vanlig å skille mellom

det vi kan kalle personrelatert og arbeidsrelatert mobbing (se for eksempel Einarsen et al., 2020). Begrepet har imidlertid avstedkommet mye empirisk forskning av høy teoretisk og metodisk kvalitet, hovedsakelig med studier fra en amerikansk kontekst (se også Tepper, 2017).

Et annet mye brukt begrep er «toxic leadership», eller «giftig ledelse» på norsk (Padilla, Hogan & Kaiser, 2007), definert som:

a process in which destructive behavior and/or dysfunctional personal characteristics in a manager or leader inflict serious and enduring harm in their followers, their organisations and non-followers alike. (Lipman-Blumen, 2010)

Igjen en term som ikke helt fungerer på norsk, og et begrep som mer uspesifikt refererer til alle former for atferd eller personlige karakteristika hos ledere som kan gi vedvarende skade. Her fokuseres det bredere – ved at man har fokus på både underordnede, andre relevante personer og ikke minst virksomheten i seg selv. Andre relevante personer kan både være kunder og klienter/pasienter/elever, men også leverandører.

### Tabell 9.2

De viktigste begrepene brukt i empirisk forskning etter milleniumsskiftet, med deres originale engelske definisjoner. (Gjengitt fra Einarsen et al., 2022).

Abusive supervision	«Subordinates' perceptions of the extent to which supervisor engage in the sustained display of hostile verbal and non-verbal behaviors, excluding physical contact» (Tepper, 2000, s. 178)
Abusive leadership	«Occurs when an individual in their formal leadership role engage in aggressive or punitive behaviors towards their employees» (Kelloway et al., 2005, s. 91)
Destructive leadership	«The systematic and repeated behavior by a leader, supervisor or manager that violates the legitimate interest of the organization by undermining and/or sabotaging the organization's goals, tasks, resources, and effectiveness and/or the motivation, well-being or job satisfaction of his/her subordinates» (Einarsen et al., 2007, s. 208)
Destructive leadership	«A process in which over a longer period of time the activities, experiences and/or relationships of an individual or the members of a group are repeatedly influenced by their supervisor in a way that is perceived as hostile and/or obstructive» (Schyns & Shilling, 2013, s. 141)

Destructive leadership	«Volitional behavior by a leader that can harm or intends to harm a leader's organization and/or followers by (a) encouraging followers to pursue goals that contravene the legitimate interests of the organization and/or (b) employing a leadership style that involves the use of harmful methods of influence with followers, regardless of justifications for such behavior» (Krasikova et al., 2013, s. 1310)
Laissez-faire leadership	«Managers avoiding making decisions, abdicating responsibility, and not using their authority» (Hinkin & Schriesheim, 2008, s. 1237)
Toxic leadership	«Individuals who, by virtue of their destructive behaviors and their dysfunctional personal qualities or characteristics, inflict serious and enduring harm on the individuals, groups, organizations, communities, and even the nations that they lead» (Lipman-Blumen, 2005, s. 2)

Et tredje begrep som også har vært mye brukt i internasjonal forskning og faglitteratur er begrepet «dark side of leadership» eller «lederskapets mørke sider» på norsk (se for eksempel Mackey et al., 2021). Dog er dette begrepet ofte brukt som en generell overskrift og term mer enn som et spesifikt teoretisk og operasjonelt begrep. Begrepet har også ofte vært knyttet til problematiske sider ved lederes personlighet og har ofte blitt operasjonalisert gjennom bruk av andre begreper i feltet. Et slikt mer spesifikt begrep, om enn noe mindre brukt, finner vi i en tidlig studie av Blake Ashforth fra Canada, som allerede i 1994 lanserte begrepet «tyrannisk ledelse» eller på engelsk «petty tyranny» (Ashforth, 1994, s. 126). En mer ordrett oversettelse ville imidlertid være «smålige tyranner», igjen med en formulering som indikerer at problemet sitter i den enkelte leder.

Ashforth definerte «smålige tyranner» som ledere som misbruker sin makt og sin stilling: «who uses their power and authority oppressively, capriciously, and perhaps vindictively». Han mente videre at følgende atferd og kjennetegn var typisk for slike ledere:

- deres atferd er vilkårlig og egenmektig ved at de vet best selv.
- de bagatelliserer og nedvurderer betydningen av den underordnede og hens innsats.
- de unnlater å ta rimelig hensyn til sine medarbeidere og deres følelser.
- de løser konflikter ved å tvinge sin egen vilje gjennom.
- de er kritiske mot initiativ fra sine medarbeidere.
- de er inkonsekvente i sin bruk av straff ved at de kan unnlate å påtale relativt store forseelser og mangler i sine medarbeideres atferd, for så i neste øyeblikk å reagere voldsomt på en liten bagatell.

I en tidlig norsk intervjustudie lanserte professor Svein M. Kile (1990) et lignende begrep, nemlig «helsefarlig ledelse». Studien var basert på intervjuer med personer som mente seg utsatt for dårlig ledelse og dårlige ledere, samt på egne observasjoner og erfaringer som konsulent og lederutvikler gjennom over 30 år. Kile beskrev en lang rekke ulike typer atferd som karakteriserte ledere som han argumenterte for at utgjorde en mulig helserisiko for sine medarbeidere:

1. *Tyranniske ledere* roper og kjefter på sine medarbeidere, pirker og kritiserer for den minste feil, og beklager seg over medarbeideres manglende kompetanse og innsats. De kan eksplodere for den minste ting og er gjerne uforutsigbare for ansatte.
2. *Den intelligente manipulator* arbeider mer i det skjulte, noe som gjør det vanskeligere for underordnede å få med seg helt hva som foregår, herunder hva ledere sier og formidler til andre. Beslutninger blir gjerne tatt uformelt og i lukkede fora. Dette gjør at det ikke er så lett for underordnede å kunne medvirke i, ei heller forutsi beslutninger.
3. *Feilfinneren* er ifølge Kile overdrevent kritisk, på jakt etter feil hos sine medarbeidere, og fremfører sin kritikk på en nedverdiggende måte eller gjennom humor og latterliggjøring i situasjoner med andre til stede, for eksempel i personalmøter. Slike ledere kan også spre løgner og rykter om underordnede, enten internt eller overfor andre i bransjen.
4. *Den velvillige formynder* opphøyer seg selv til den allvitende leder som kun vil sine medarbeidere «det beste». Problemet er bare at lederen tydeligvis mener at medarbeiderne ikke vet sitt eget beste, og at lederen derfor vennlig, men bestemt må fortelle hvor fint alt kunne være dersom medarbeiderne bare oppførte seg mer konstruktivt.

Felles for alle disse begrepene, kanskje med unntak av Kile, er at man i hovedsak bruker ett generelt, overordnet begrep ment å dekke det aktuelle fenomenet, uten å spesifisere og beskrive ulike varianter, faktorer eller dimensjoner i begrepet. Videre er begrepene i liten grad meningsfulle i en norsk språkdrakt, noe som gjør at vi i norske sammenhenger trenger et bedre og språklig mer tilpasset begrep. En representativ studie fra svensk arbeidsliv, ved hjelp av spørreskjema og underordnedes bedømmelser, underbygger også at selv om

man kan snakke om et mer generelt destruktivt lederskapsbegrep, finnes det en lang rekke ulike former for slik lederatferd (Lundmark et al., 2021). Studien, som hadde 1132 deltakere fra hele det svenske arbeidslivet, viste at man i dataene kunne identifisere både et globalt, overordnet begrep og hele syv spesifikke underdimensjoner eller former for slik atferd. Videre fant man at disse underdimensjonene kunne klassifiseres langs en aktiv-passiv dimensjon. Imidlertid var alle underkategoriene man identifiserte, preget av mellommenneskelig atferd. Atferd rettet mot virksomheten ble ikke direkte målt i denne studien.

Både begrepet «dark side of leadership» og ikke minst «toxic leadership» åpner for atferd som rammer virksomheten og herunder andre mennesker enn de underordnede.

Ut fra denne gjennomgangen er det således behov for et begrep som også fungerer på norsk, herav begrepet destruktiv ledelse. Videre bør et overordnet begrep om destruktiv ledelse inkludere både atferd rettet mot underordnede og de sosiale samspillene lederen inngår i, men også atferd rettet mot selve virksomheten, dens effektivitet, måloppnåelse og ressursutnyttelse. Korrupsjon vil være et opplagt eksempel på dette, men også atferd som på andre måter underminerer måloppnåelse og ressursutnyttelsen i virksomheten. Videre må vi forholde oss til både aktive og passive former for lederutøvelse. Og vi må kunne ha et overordnet og generelt begrep, som også inkluderer flere mer spesifikke former.

## **Destruktiv ledelse – en definisjon**

I 2007 lanserte to av kapittelets forfattere en definisjon samt en deskriptiv modell og taksonomi for begrepet destruktiv ledelse, basert på et slikt resonnement. Dette ble gjort i en artikkel som i ettertid er blant de mest siterte i dette feltet (Einarsen et al., 2007), dog basert på et tidligere norskspråklig arbeid (Einarsen et al., 2002). Begrepet «destruktiv» kommer fra det latinske begrepet «destrudo», som skal bety noe i retning av å rive ned eller ødelegge. Vi har det også i begrepet «å destruere». Altså handler dette om mulige negative og ødeleggende sider ved lederes atferd, deres opptreden i lederrollen og de ledelsesprosesser de er involvert i. Videre er det en term som står fint

sammen med «konstruktiv ledelse», et parallelt begrep som da rommer alle former for positive og effektive former for ledelse og lederatferd.

Som vi kunne se i Tabell 9.1, indikerer flere av begrepene brukt om destruktive former for ledelse at dette grunnleggende sett handler om lederes personlighet eller om makt og maktmisbruk som et kjernekjennetegn i begrepet. I den nevnte artikkelen og definisjonen gjøres imidlertid et forsøk på å fokusere på lederes atferd og de medfølgende konsekvensene. Etter vår mening må vi først kunne beskrive hva ledere gjør. Hvorfor de gjør som de gjør, er et empirisk og ikke et definatorisk spørsmål.

Fra et slikt atferdsperspektiv kan begrepet destruktiv ledelse således defineres som:

Systematic or illegal behaviour by a leader, supervisor or manager that violates the legitimate interest of the organisation by undermining and/or harming the organisation's goals, tasks, resources, and effectiveness and/or the motivation, well-being or job attitudes of subordinates. (Einarsen, et al., 2007)

I tråd med begrepet «misbrukende ledelse» fokuseres det her på systematisk, det vil si gjentakende atferd, eventuelt på at atferden er direkte ulovlig. Slik kan man si at det er generell lederutøvelse som er i fokus, og ikke bare enkeltstående og isolerte handlinger. Selvsagt kan vi snakke om destruktiv atferd i entall, men definisjonen unngår enkeltstående og isolerte, dog kanskje ikke-optimale, atferder hos en leder. Atferd som bryter med arbeidsmiljøloven, for eksempel atferd som må kunne karakteriseres som trakassering eller utilbørlig opptreden, vil imidlertid falle inn under ulovlig atferd og dermed utgjøre destruktiv ledelse selv om atferden bare skjer én gang. Fra forskning om mobbing og trakassering vet vi imidlertid at det i stor grad er gjentakelsen av negative atferder som er problemet for den som utsettes (Einarsen et al., 2020). Ved å fokusere på gjentakende handlinger unngår vi også spørsmål om intensjonalitet, ved at isolerte uhell og spontane enkeltstående feilhandling utelates. Gjentas uheldige handlinger, vil de derimot være problematiske helt uavhengig av intensjon eller bevissthet om egen atferd og dens konsekvenser.

Ikke-intensjonell atferd basert på tankeløshet, inkompetanse eller manglende sensitivitet er uansett et problem om det gjentar seg over tid og over situasjoner. Videre er intensjoner noe kun den enkelte selv strengt tatt kan

bedømme, og noe vi i stor grad eterrasjonaliserer når uheldig atferd påpekes eller oppdages av oss selv. Selvsagt vil intensjonalitet og eventuell «skyld» kunne ha betydning for en vurdering av eventuelle disiplinære reaksjoner en virksomhet vil kunne benytte i en gitt sak, men dette kan ikke være en del av selve definisjonen av begrepet.

Videre vektlegger definisjonen at atferden bryter med virksomhetens legitime interesser. Begrepet «legitime interesser» fokuserer på at atferd som er i tråd med juridiske, politiske, avtalemessige og kulturelt rimelige interesser for virksomheten, ikke kan være destruktiv, selv om den for så vidt skulle ha negative effekter. Å bryte med disse forholdene er imidlertid destruktivt. Det betyr også at virksomheten ikke kan pålegge eller forvente at sine ledere ivaretar eller på annen måte lojalt forvalter forhold der virksomhetens interesser ikke er å anse som legitime og rimelige. Varsling på kritikkverdige forhold som eventuelt kan skade en virksomhets omdømme og inntjening, vil da ikke være å anse som destruktivt, da det er de kritikkverdige forholdene som er problemet, og ikke varslingen. På samme måte kan man ikke opptre destruktivt overfor medarbeidere, for eksempel ved å opptre i strid med arbeidsmiljøloven eller ansattes arbeidsavtaler, selv om man skulle mene at dette vil kunne være til nytte for virksomheten på kort eller lengre sikt. Slik atferd vil da ikke være i tråd med virksomhetens legitime interesser. Ikke alt som kan virke til nytte for en organisasjon, er nødvendigvis legitimt, og en arbeidsgiver eller virksomhetens øverste ledelse kan ikke fritt definere hva som er i virksomhetens legitime interesser.

Videre inkluderer definisjonen en lang rekke ulike former for atferd med det til felles at de har potensial til å undergrave, sabotere eller skade virksomhetens oppgaver, målsetting, ressursutnyttelse og effektivitet på den ene siden, eller ansattes motivasjon, trivsel, holdninger og arbeidshelse på den andre. Vi kan her videre tale om både aktive og passive handlinger, direkte og indirekte handlinger, samt både verbale og ikke-verbale handlinger, i tråd med Buss (1961) sin grunnleggende begrepsavklaring vedrørende aggresjon, som vil være et nærliggende begrep i denne sammenheng.

Når det gjelder atferd rettet mot selve virksomheten, handler dette for eksempel om (Aravena, 2017):

- *Sabotasje og undergraving* av måloppnåelse og effektiv bruk av virksomhetens ressurser, samt prioritering av egen karriere foran virksomhetens interesser.

- *Lovbrudd*, for eksempel brudd på arbeidsmiljølovens mange bestemmelser. Dette inkluderer brudd på virksomhetens vedtatte rutiner og retningslinjer, akseptering av underutnyttelse av virksomhetens ressurser og manglende effektivitet og produktivitet.
- *Underslag og korrupsjon*, det vil si illegitim bruk av virksomhetens ressurser eller materiell.
- *Tyveri* av virksomhetens produksjonsmidler og ressurser.
- *Å overse og ignorere* observert uetisk, risikofylt eller ureglementær atferd i arbeidsmiljøet.

En leder kan altså på mange måter opptre illojalt og destruktivt overfor egen virksomhet. Beslutninger eller avgjørelser som i ettertid viser seg å være feilslåtte eller får store negative konsekvenser for virksomheten, vil imidlertid ikke være å anse som destruktive så lenge de i utgangspunktet ikke brøt med virksomhetens legitime interesser. Det er altså atferden, og ikke ensidig dens konsekvenser, som er i fokus.

De fleste begreper og de fleste empiriske studier innen denne tematikken har imidlertid hatt fokus på lederes sosiale atferd i lederrollen, og da særlig deres atferd og opptreden overfor sine underordnede. Dette er også dekket av den gitte definisjonen ved at den vektlegger all atferd og opptreden av en leder som på en eller annen måte illegitimt reduserer, undergraver eller på annen måte skader ansattes motivasjon, helse og trivsel, eller eventuelt deres effektivitet og måloppnåelse. Igjen er imidlertid kriteriet at slik atferd bryter med virksomhetens legitime interesser.

En omorganisering av oppgaver og roller innad i en avdeling vil alltid ha potensial til å redusere ansattes motivasjon, men en leders opptreden er ikke av den grunn destruktiv så lenge den ivaretar helt legitime interesser hos virksomheten og heller ikke utføres på måter som er illegitime eller helt unødvendig skaper demotivasjon og redusert trivsel hos ansatte.

Ethvert brudd på arbeidsmiljølovens bestemmelser på det psykososiale området vil i enhver situasjon anses som illegitim atferd, uavhengig av om det på lengre sikt bidrar til legitime interesser. Man kan ikke oppnå legitime interesser gjennom illegitime handlinger.

Arbeidsmiljølovens bestemmelser på det psykososiale området finnes i kapittel 4, og beskytter alle ansatte mot uheldige psykiske og fysiske belastninger som følger av arbeidets organisering og den sosiale rammen man er

satt i som ansatt. Loven gir ledere et særlig ansvar for å sikre et fullt forsvarlig arbeidsmiljø for alle ansatte (se også Einarsen & Pedersen, 2021, for en mer grundig gjennomgang).

Motsatsen til uheldige fysiske og psykiske belastninger vil være helt påregnelige forhold, altså belastninger og utfordringer som følger av det legitime arbeidsforholdet som er inngått, og det man som ansatt til enhver tid er lønnet for. Videre må ledere i alle situasjoner sørge for at ansattes integritet og verdighet ivaretas og ikke på noen måte opptre slik at ansattes integritet og verdighet krenkes, eller på annen måte bidra til dette eller overse at det skjer.

En mer folkelig måte å si dette på, er at ansatte ikke under noen omstendigheter skal behandles respektløst eller nedverdiggende, det være seg personlig, sosialt eller faglig. Videre skal ansatte heller ikke utsettes for trakassering av noe slag eller annen utilbørlig atferd, altså atferd som med rette kan oppleves som negativ og uønsket, og som ikke har noen saklig begrunnelse i virksomhetens legitime interesser.

Mer dagligdagse eksempler på dette kan være å kritisere medarbeidere i offentlighet foran andre, baksnakke dem, kritisere dem overfor andre eller sette ut rykter om dem. Andre eksempler kan være å skjelle noen ut, opptre sint og aggressivt, eller på annen måte fremstå som truende. Listen er utømmelig.

## **Kan passivitet hos ledere også anses som destruktivt**

En grunnleggende diskusjon i ledelsesfeltet har vært om passivitet hos ledere skal anses som i første rekke ineffektiv ledelse og en form for ikke-ledelse, eller om det mer er å anse som destruktiv ledelse. Destruktiv ledelse vil da her si at den manglende aktiviteten ikke bare gir ingen konsekvens, men negative konsekvenser mer på linje med aktive former for destruktiv ledelse. Spørsmålet blir da, ut fra ovenstående definisjon, om passiviteten bryter med arbeidsgivers legitime interesser, herunder i forhold til arbeidsmiljøloven.

Innen aggresjonsforskningen skiller man grunnleggende mellom passive og aktive former for aggresjon (Buss, 1961), og rent juridisk snakker man for eksempel ikke om trakassering som kun aktive handlinger, men også om «unnlatelser» som i neste omgang skader eller ikke forhindrer skadelig atferd

(Einarsen & Pedersen, 2021). Det viktigste faglige ledelsesbegrepet her er nok begrepet «laissez-faire leadership», eller «la det skure-ledelse» på norsk (se for eksempel Skogstad et al., 2007, 2014).

Med laissez-faire ledelse menes (Hinkin & Schriesheim, 2008, s. 1237): «managers avoiding making decisions, abdicating responsibility, and not using their authority.» Dette handler altså om situasjoner der ledere unngår å ivareta sine forpliktelser i lederrollen, ikke lever opp til legitime forventninger hos overordnede og egne underordnede, i praksis «abdiserer» fra lederrollen og unngår å bruke sin makt og innflytelse i situasjoner der dette var nødvendig eller sterkt ønskelig. Altså er laissez-faire ledelse det å ikke leve opp til de legitime forventningene som virksomheten, ansatte eller samfunnet med rimelighet bør kunne ha til en leder.

Når det gjelder ansatte, er en annen måte å definere begrepet på at det er når ledere unngår å oppfylle forventningene i lederrollen i situasjoner der ansatte eller andre med rimelighet og legitimitet har behov for oppfølging og oppmerksomhet fra lederens side. En slik definisjon finner vi i en studie fra Norge, hvor laissez-faire ledelse ble definert som: «a follower-centered form of avoidance-based leadership by focusing on subordinates' need for leadership, and leader non-response to such needs» (Skogstad et al., 2014b, s. 325).

Et typisk eksempel på slik ledelse er når ledere ikke håndterer situasjoner der konflikter eller stressituasjoner blant de ansatte bryter med eller har risiko for å bryte med arbeidsmiljølovens bestemmelser. Arbeidsmiljøloven pålegger ledere med personalansvar en undersøkelses- og aktivitetsplikt i situasjoner der det er rimelig grunn til å tro at en eller flere ansatte har et uheldig eller uforvarlig arbeidsmiljø. Konflikter mellom ansatte vil definitivt være en slik risikofaktor som krever oppfølging og eventuelle tiltak (se for eksempel Einarsen & Pedersen, 2021).

## **Konsekvenser av passiv ledelse**

To av kapittelets forfattere publiserte i 2019 den første meta-analysen av studier på destruktiv ledelse innen militære settinger, der man kunne sammenligne effektene av både passive og aktive former for destruktiv ledelse

(Fosse et al., 2019). Studien viste at effektene og konsekvensene man har funnet, synes å være like for de to formene for destruktiv ledelse innen tre typer mulige konsekvenser: leders effektivitet, ansattes holdninger og atferd, og ansattes helse og trivsel. Den tidligere nevnte representative studien fra Sverige viste imidlertid at de aktive formene for destruktiv ledelse hadde noe sterkere effekt på ansatte enn de passive formene hadde (Lundmark et al., 2021). På den andre siden var passive former mer utbredt og dermed kanskje et like stort problem totalt sett. En studie fra Tyskland, der man fulgte 150 team over tre målinger, viste at laissez-faire ledelse i større grad reduserte konstruktiv ekstra-rolleatferd hos ansatte enn det aktiv destruktiv lederatferd gjorde (Klasmeier et al., 2022).

Passive former for ledelse kan også ha en mer indirekte negativ effekt. Flere norske studier har for eksempel vist at mobbing og trakassering blant ansatte i stor grad er knyttet til mangel på ledelse i arbeidsmiljøet. Særlig gjelder dette der nærmeste leder viser laissez-faire ledelse i situasjoner med problemer i arbeidets organisering og i det psykososiale arbeidsmiljøet, for eksempel i situasjoner med høy opplevd rollekonflikt (Ågotnes et al., 2023). En studie på et representativt utvalg av den norske arbeidsstokken viste også at det å være i konflikt med sine kolleger på et gitt tidspunkt var en risikofaktor for senere å oppleve seg utsatt for mobbing, men kun dersom man samtidig opplevde sin leder som laissez-faire. Dersom lederen ikke ble beskrevet som laissez-faire, var konflikter blant kolleger ingen risikofaktor for senere mobbing og trakassering (Ågotnes et al., 2018).

En annen norsk studie viste at ved opplevd laissez-faire ledelse hos nærmeste leder eskalerte begynnende mobbe- og trakasseringssituasjoner seg gradvis over tid, noe som ikke ble observert dersom man ikke opplevde sin leder som laissez-faire (Glambek et al., 2018). En svensk studie (Blomberg et al., 2024) viste på samme måte at problemer i det psykososiale arbeidsmiljøet kun var en risikofaktor for senere mobbing dersom man samtidig opplevde sin leder som svært lite støttende og menneskeorientert i sin lederstil. Faktisk behøvde man ikke være bedre enn rundt 40. percentil for å bidra til at problemer i arbeidsmiljøet ikke utviklet seg videre til mobbing og trakassering. Det er dermed mulig at de fleste ledere, med helt normal utført ledelse, naturlig sørger for at mobbing og trakassering ikke utvikler seg og eskalerer i et arbeidsmiljø.

En annen mulighet er at laissez-faire ledelse ikke bare bidrar til at risiko-situasjoner i det psykososiale arbeidsmiljøet ikke håndteres konstruktivt, men

også kan skape og legge til rette for at det oppstår risikosituasjoner i arbeidsmiljøet i utgangspunktet. Flere norske studier har vist at slik laissez-faire ledelse hos nærmeste leder er forbundet med at det utvikles et arbeidsmiljø preget av uklare forventninger, uklare roller og arbeidsfordelinger, samt et arbeidsmiljø som er konfliktfylt og preget av irritasjoner og frustrasjoner ansatte imellom (Skogstad et al., 2007; Skogstad et al., 2014). Slike rollestressorer vil i neste omgang kunne utgjøre uheldige psykiske belastninger etter arbeidsmiljøloven dersom de ikke håndteres. Til slutt vil laissez-faire ledelse kunne oppleves som at ansatte føler seg oversett, ekskludert og ikke-inkludert, opplevelser som i seg selv kan oppleves som truende, fryktskapende og ubehagelige, og som i verste fall kan oppleves som en form for mobbing og trakassering (se også Zhao et al., 2019).

## **Forekomst av destruktiv ledelse**

Hvor utbredt er så slik lederatferd? Selv om det finnes hundrevis av studier av destruktiv ledelse og særlig dets konsekvenser for underordnede, er det relativt få studier direkte på forekomst og utbredelse. De studiene som finnes, er også basert på underordnedes opplevelser og rapportering. Den tidligere nevnte representative svenske studien viste at inntil 43 prosent av alle ansatte opplevde seg utsatt for slik ledelse i moderat til alvorlig grad ( $n = 1121$ ). Mens aktive former for destruktiv ledelse var mer utbredt i offentlig sektor, var passive former mer utbredt i private virksomheter.

En norsk representativ studie basert på spørreskjema blant norske ansatte mellom 18 og 65 år, og som arbeidet i virksomheter med mer enn fem ansatte ( $n = 2539$ ), viste lignende funn (Aasland et al., 2010). Avhengig av hvordan man operasjonaliserte og estimerte forekomst, var konklusjonen at et sted mellom 33 prosent og 60 prosent av alle hadde opplevd noen form for konsistent og systematisk destruktiv atferd hos sin nærmeste leder over de siste seks månedene. Kun 40 % av de spurte rapporterte ingen slike former for lederatferd hos sin nærmeste leder, noe som imidlertid viser at det heller ikke er slik at underordnede ukritisk vurderer egen leder som destruktiv. Studien viste også at passive former for destruktiv ledelse var klart mest utbredt.

Slike funn stemmer også overens med en lignende studie fra offentlig sektor i Etiopia (n = 947), der man konkluderte med at rundt 65 prosent av alle ansatte opplevde slik ledelse i sitt arbeidsmiljø (Membratie & Shanbel, 2024).

Imidlertid er det viktig å påpeke at selv om mange beskriver at deres leder viser et visst nivå av systematisk destruktiv lederatferd, betyr ikke dette at de kun beskriver dem slik eller at de gjennomgående kun er destruktive (Aasland et al., 2010). For det første var ledere destruktive på ulike måter og i ulik grad, og slik atferd stod heller ikke i motsetning til at man også opplevde konstruktiv ledelse fra sin nærmeste leder. Videre beskrev mange sin leder som destruktiv på den måten at de prioriterte det å ta vare på sine medarbeidere på bekostning av virksomhetens måloppnåelse og ressursutnyttelse, noe underordnede ikke nødvendigvis vil oppleve som og karakterisere som destruktiv ledelse.

Videre var svært alvorlige og systematiske aktive former for destruktiv atferd også mer sjeldent forekommende. I den norske studien var videre sammenhengene mellom konstruktiv ledelse og destruktive former svak til moderat (korrelasjoner på  $-0.21$  for tyrannisk ledelse, som kan karakteriseres som en aktiv destruktiv form for ledelse, og  $-0.37$  for laissez-faire ledelse). Dette viser at destruktive og konstruktive former for ledelse i stor grad sameksisterer, i det minste slik underordnede opplever det. Det er altså i liten grad grunnlag for å snakke om henholdsvis ensidig konstruktive og destruktive ledere, selv om 40 prosent av de spurte rapporterte ingen observasjoner av destruktiv ledelse hos sin nærmeste leder de siste seks månedene.

For mer detaljer om utbredelsen av ulike former for destruktiv ledelse i Norge, se Aasland og medarbeidere (2010).

## **En deskriptiv modell og taksonomi for destruktive former for ledelse**

Basert på definisjonen av destruktiv ledelse og en gjennomgang av feltets begrepsbruk og fenomenbeskrivelser, har to av kapittelets forfattere utviklet en deskriptiv modell og taksonomi som gjør rede for de viktigste formene for destruktiv ledelse. Denne modellen kalles *Model for destruktiv og konstruktiv*

*lederskapsadferd* (Einarsen et al., 2007; Einarsen et al., 2017). Modellen har, i tråd med det som er presentert så langt, to hoveddimensjoner:

- Atferd og opptreden i en lederrolle som er rettet mot, eller som med rimelighet vil ha konsekvenser for, motivasjon, trivsel, effektivitet og jobbtilfredshet hos underordnede.
- Atferd og opptreden i en lederrolle som er rettet mot, eller som med rimelighet vil kunne ha konsekvenser for, virksomhetens mål-oppnåelse, oppgaveløsning, produktivitet og effektivitet, dens ressurs-utnyttelse, og for samspillet med og behandlingen av kunder/brukere, underleverandører og offentlige myndigheter.

Ledelse og ledes atferd kan så beskrives langs disse to grunnleggende dimensjonene i både positiv og negativ retning. Vi kan da skille mellom to dimensjoner for lederatferd med to poler for hver dimensjon:

- Pro-organisatorisk kontra antiorganisatorisk oppførsel, og
- Pro-underordnet versus anti-underordnet oppførsel.

Man vil her kjenne igjen grunnleggende dimensjoner i mange ledermodeller, så som menneskeorientering og oppgaveorientering, eller omtanke og initiering av struktur (se for eksempel Blake & Mouton, 1985). Videre vil man langs begge disse dimensjonene kunne handle både konstruktivt (pro) og destruktivt (anti), det være seg overfor underordnede så vel som overfor virksomheten. Den aktuelle begrepsmodellen og de to dimensjonene er utvidet med en «anti», for eksempel sammenlignet med kjente modeller som *Managerial Grid* utviklet av Blake og Mouton (1985).

I slike tradisjonelle atferdsmodeller sees gjerne atferd på et kontinuum fra «lavt/lite» til «høyt/mye». Her sees atferd heller på et kontinuum fra å være «anti» til å være «pro». Som i tidligere modeller er de to dimensjonene teoretisk tenkt å være uavhengige, noe som innebærer at en ledes atferd eller opptreden vil kunne vurderes som destruktiv på én dimensjon, mens den kan vurderes som konstruktiv på den andre (Einarsen et al., 2007; Einarsen et al., 2017).

En leder som opptrer ubehøvlet og diskriminerende overfor en eller flere underordnede, vil uavhengig av dette kunne vise atferd som samtidig frem-

mer oppgavefullføring og organisatorisk effektivitet. På samme måte kan en korrump leder også være omsorgsfull og hensynsfull i det sosiale samspillet på jobb. Med utgangspunkt i den overordnede definisjonen vil en leder i en slik situasjon likevel være å anse som destruktiv, ettersom det ikke er i virksomhetens legitime interesse å opptre destruktivt overfor underordnede, selv om man på andre måter bidrar konstruktivt til virksomheten.

Dette er kjernen i arbeidsmiljøloven sett fra arbeidsgivers ståsted: Måloppnåelse og produktivitet kan ikke forsvares dersom man samtidig ikke ivaretar et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Det betyr at det som rent teoretisk må anses som destruktiv atferd, også parallelt kan ha konstruktive elementer i seg.

Teoretisk vil man i den nevnte begrepsmodellen få fram én passiv og tre aktive former for destruktiv ledelse, samt en bred kategori av konstruktive ledelsesformer (se 9.1). Sistnevnte begrep dekker selvsagt ikke alle viktige nyanser og eksisterende konsepter innen effektiv ledelse, men setter kun de grunnleggende og ytre grensene for hva som kan sees på som konstruktiv og effektiv lederatferd.

Generelt kan man si at ledere da opptrer i overensstemmelse med virksomhetens legitime interesser og strategier, støtter og styrker avdelingens oppgaveutførelse, måloppnåelse og ressursutnyttelse, samtidig som de involverer, inkluderer, motiverer, støtter og utvikler sine underordnede på en god måte (Einarsen et al., 2010). Man kombinerer altså hensynet til og ivaretagelsen av både underordnedes og virksomhetens behov. De destruktive formene bryter én eller begge av disse.

De tre aktive destruktive formene er i modellen gitt benevnelsene *tyrannisk ledelse*, *avsporet ledelse* og *støttende men illojal ledelse* (Einarsen et al., 2007), mens den passive, i tråd med tradisjonen i feltet, benevnes *laissez-faire ledelse*.

- *Tyrannisk lederatferd* handler om å vise pro-organisatorisk atferd, kombinert med anti-underordnet atferd (Einarsen et al., 2007; Einarsen et al., 2017). Selv om man opptrer i samsvar med målsettinger og strategier og ivaretar oppgaver og gitte oppdrag, oppnås ikke resultater gjennom, men heller på bekostning av, underordnede. Ledere som viser tyrannisk atferd: «ydmyker, bagatelliserer og manipulerer underordnede mens de fortsatt prøver å 'få jobben gjort'» (Einarsen et al., 2017, vår oversettelse).

- *Støttende-illojal lederatferd* handler om pro-underordnet atferd kombinert med antiorganisatorisk atferd. Lederen vil da kunne være støttende og motiverende overfor underordnede, men samtidig vise atferd som hindrer måloppnåelse og ressursutnyttelse, for eksempel ved å misbruke materielle ressurser, tid eller økonomiske ressurser (Einarsen et al., 2007). Typisk vil slike ledere kunne gi ansatte fordeler eller lettelser på bekostning av organisasjonen, ikke minst tolerere lav effektivitet og innsats, og se gjennom fingrene på uakseptabel oppførsel. Ikke minst i offentlig sektor, der mål og verdier ofte kan være mangfoldige og diskutabile, kan slike ledere jobbe mot andre mål og verdier enn de som er offisielt og politisk vedtatt, samtidig som de fra de underordnede ståsted opptrer både vennlig, kameratslig og støttende. Mange ledere vil også komme i det dilemma at de må vekte virksomhetens legitime interesser for måloppnåelse, ressursutnyttelse og oppgaveløsning opp mot ansattes uttrykte behov, ønsker og personlige interesser. Spørsmålet er når en slik vekting mot den ansattes ønsker og behov i så stor grad går på bekostning av organisasjonen, dens kunder, klienter eller eiere, at man ikke lenger ivaretar virksomhetens interesser og heller ikke er fundert i avtalemessige eller juridiske forpliktelser overfor ansatte. Mange ansatte kjenner igjen situasjoner der noen medarbeidere får fordeler og slipper ulemper i en slik grad at andre ansatte må kompensere for dette utover det som er rimelig og påregnelig, noe som kan bidra til både stress og demotivasjon hos andre medarbeidere.
- *Avsporet ledelse* handler om både antiorganisatorisk og anti-underordnet atferd. Disse lederne kan trakassere, ydmyke, manipulere eller undergrave underordnede, men uten at de har virksomhetens beste i tankene. De kan prioritere egen karriere og egne verdier og mål foran virksomhetens interesser, akseptere uakseptabel atferd hos underordnede, la være å forebygge problemer, og i ytterste fall stå for korrupsjon, svindel eller misbruk av virksomhetens eiendeler (Einarsen et al., 2007). Dette er nok den formen for lederatferd som i minst grad er beskrevet i litteraturen. Men en tidlig studie fra USA av slike ledere (McCall & Lombardo, 1983) fant at de gjerne dekket over feil i stedet for å prøve å løse dem, eller skyldte på andre om feil oppsto.

De hadde også problemer med å tenke strategisk og målrettet, og med å organisere arbeidet og drifte avdelingen på en tilfredsstillende måte. Selv om det kan være vanskelig å tenke seg at ledere med slik systematisk atferd får fortsette, kan de ha maktposisjoner eller kontakter som sikrer et fortsatt liv i rollen. Slik atferd kan også være vanskelig å oppdage dersom de er dyktige til å dekke over feil.

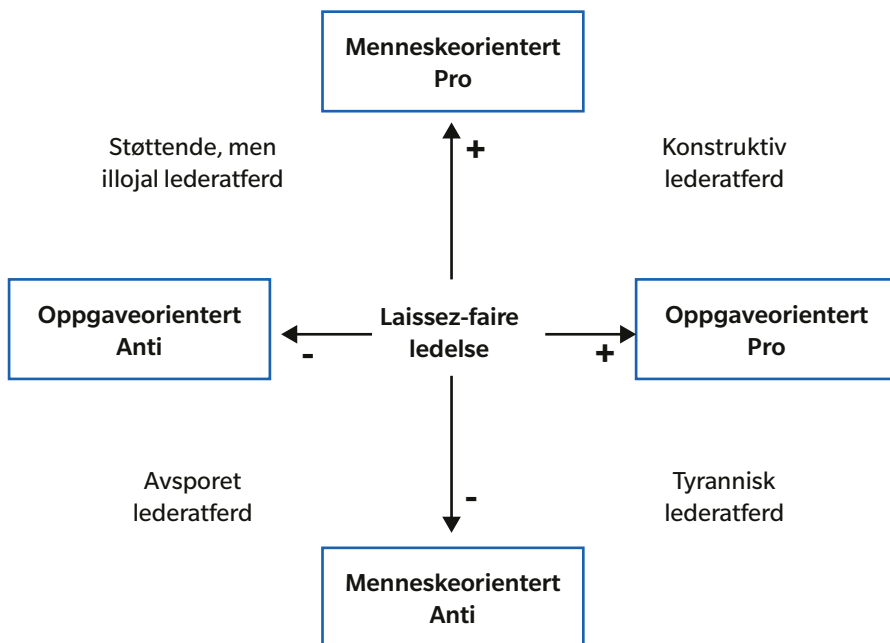
- *Laissez-faire ledelse* er godt beskrevet ovenfor. Det handler om at ledere unngår å agere i situasjoner der det er et legitimt behov eller ønske om at leder handler og håndterer den gitte situasjonen. Spørsmålet er om denne typen lederpraksis ligger i midten av modellen ved å være lav på begge dimensjoner, eller om det heller også bør være en aktiv-passiv dimensjon i modellen, slik at passiv ledelse strengt tatt kan forekomme i kombinasjon med hver av de andre formene for ledelse. Et argument for at den ligger som en egen lederutøvelse i sentrum av modellen, er at disse lederne yter et minimum av innsats for å få utført nødvendig arbeid, kombinert med et minimum av bekymring for underordnede (Bass & Avolio, 1995). Stogdill (1974) påpekte imidlertid at man ikke kan sammenligne laissez-faire-ledelse med ren «ikke-ledelse». Laissez-faire-ledelse vil kunne undergrave både virksomhetens mål samt underordnetes helse, trivsel og effektivitet, og kan dermed i sin ytterste konsekvens klassifiseres som både anti-underordnet og antiorganisatorisk. Det kan da kanskje best sees på som en passiv form for avsporet ledelse.

Det finnes imidlertid noe forskning som kan belyse det som her drøftes. Som tidligere nevnt, fant man i den svenske undersøkelsen om forekomst av destruktiv ledelse en rekke ulike underformer som kunne plasseres langs en aktiv/passiv dimensjon. Data fra Norge, basert på ansattes beskrivelser av atferden hos sine nærmeste ledere i forhold til disse formene for ledelse, viste også at laissez-faire-ledelse fantes både i mer ren form og i kombinasjon med alle de andre formene for destruktiv ledelse (se Aasland et al., 2010). Dette kan både støtte at den ligger i midten av modellen, og at man kan tenke seg aktiv/passiv som en egen dimensjon i modellen.

Hva som da kan kjennetegnes som passiv konstruktiv ledelse? Det kan for eksempel være delegering eller noen sider ved tillitsbasert ledelse.

**Figur 9.1**

*En begrepsmodell og taksonomi for destruktiv og konstruktive lederatferd (Einarsen et al., 2007)*



## Måling av destruktiv ledelse

En rekke ulike skalaer for å måle destruktiv lederatferd er utviklet, i hovedsak rettet mot å måle underordnedes opplevelser av nærmeste leder i spørreskjembaserte undersøkelser. Her presenteres kort noen som er utviklet og brukt i Skandinavia. Det norske miljøet som kapittelets forfattere tilhører, har utviklet og testet et slikt måleinstrument bygget på de fem formene for lederatferd beskrevet i modellen ovenfor (se Aasland et al., 2010, 2012). Skjemaet består av 22 ledd (i form av påstander) som besvares ut fra ens opplevelser og observasjoner av nærmeste leder over de siste 6 månedene. Skjemaet består av 6 ledd for å måle ulike former for konstruktiv ledelse og 4 ledd for hver av de fire destruktive formene. Mange ansatte vil nok oppleve at ledere fra tid til annen viser atferd fra flere, om ikke alle, av disse lederatferdene.

En empirisk studie basert på et representativt utvalg (n = 2539) av den norske arbeidende befolkningen (Aasland et al., 2010) viste også at disse fem separate formene korrelerte med hverandre, altså at de ikke var helt uavhengige av hverandre. Likevel viste komplekse statistiske analyser at nettopp det å skille mellom disse fem formene for lederatferd passet bedre til dataene enn alternative statistiske modeller med henholdsvis to, tre eller fire former for ledelse, for eksempel å bare skille mellom destruktiv ledelse, konstruktiv ledelse og laissez-faire ledelse. Dette underbygger skalaens validitet, det vil si at den faktisk måler det den er tenkt å måle, og at disse fem formene for ledelse eksisterer uavhengig av hverandre. Dette tyder på at det er mer riktig å tenke nyansert om ledelse, herunder også om destruktiv ledelse.

I Sverige har man utviklet et lignende spørreskjema, *Destrudo-L*, men med et mer avgrenset fokus på atferd rettet mot underordnede (Larsson et al., 2012). Skalaen, som opprinnelig ble utviklet innenfor en militær setting, inneholder både aktive og passive elementer og inkluderer også en mer generell overordnet destruktiv ledelsesfaktor. Den måler videre fem underdimensjoner: arrogant/urettferdig, trusler/straff/urimelige krav, ego-orientert/falsk, passiv/feig og uklar/utydelig/rotete. Lundmark og medarbeidere (2021) argumenterer for at disse underdimensjonene i stor grad overlapper med skalaen i den norske modellen presentert ovenfor, selv om det her benyttes begreper og termer som til dels legger seg opp mot personlighetsfaktorer.

Skalaen har 20 ledd (påstander) og viste gode psykometriske kvaliteter i det militære utvalget den ble utviklet i, bestående av 428 militært ansatte (Larsson et al., 2012). Skalaen er senere også brukt med hell i generelle utvalg i arbeidslivet (for eksempel Lundmark et al., 2021).

Videre har Kant og medarbeidere (2013) brukt et spørreskjema med 6 spørsmål for å måle tyrannisk ledelse, inspirert av de tidlige studiene til Blake Ashforth (1997) på «petty tyranny» og av tyrannisk ledelse fra den norske skalaen. Andre studier har valgt å konsentrere seg om å måle henholdsvis tyrannisk, laissez-faire og konstruktiv ledelse fra det nevnte norske skjema (se Skogstad et al., 2014). Det finnes imidlertid også nordiske studier som har benyttet Teppers skala for å måle misbrukende ledelse (se for eksempel Fosse et al., 2024). I tråd med begrepet avgrenser denne seg til opplevd aktiv fiendtlig verbal atferd fra nærmeste leder (Tepper, 2000). Skalaen finnes i både en lang versjon (15 ledd) og en kort versjon (5 ledd).

Skalaene som her er presentert, er å anse som refleksive skalaer, basert på et avgrenset antall ledd ment å gi en indikasjon på nevnte form for lederatferd. De er derfor ikke utfyllende, brede og detaljerte målinger av slik atferd. De blir imidlertid enkle å bruke i brede studier om arbeidsmiljø og ledelse, med grove indikasjoner og screeninger av forekomst og uttrykksformer av destruktiv ledelse i gitte undersøkte utvalg.

## Oppsummering og konklusjon

Omfattende forskning etter millenniumskiftet viser klart at ledere ikke alltid opptrer i tråd med virksomhetens legitime interesser, men kan vise mer eller mindre systematisk atferd over tid som undergraver og skader både underordnedes helse, trivsel og effektivitet, samt virksomhetens måloppnåelse og ressursutnyttelse. Slik ledelse kan dermed komme i mange former og avskygninger, så vel som på forskjellige nivåer av intensitet og alvorlighetsgrad. Forskningen på konsekvenser av slik lederatferd er omfattende (se for eksempel Mackey et al., 2021; Fosse et al., 2019).

En rekke ulike former og begreper er presentert i dette kapittelet, herunder atferd som er mer av en passiv enn en aktiv natur. Passivitet i form av unngåelse av involvering og handling når det er behov for det, blir i litteraturen betegnet som *laissez-faire*-ledelse. *Laissez-faire*-ledelse har i noen studier vist seg å ha like alvorlige konsekvenser som mer aktive former.

Årsaker og forløpere til destruktiv lederatferd kan finnes både hos den enkelte leder, men også i lederens arbeidssituasjon og arbeidsmiljø. Nyere studier fra Skandinavia har gitt viktig kunnskap om slike forhold (for eksempel Fosse et al., 2024). Dette kapittelet har imidlertid ikke adressert hvordan slik atferd og slike situasjoner kan forebygges og håndteres. Dette er imidlertid spørsmål som vi har diskutert grundigere i andre arbeider (Einarsen & Einarsen, 2021; Einarsen, 2024).

Å bygge en sterk formell og uformell etisk infrastruktur og etisk lederkultur i den enkelte virksomhet vil sende riktige signaler om hvilke normer, holdninger og hvilken atferd som forventes, og hvilke som er uønsket. En viktig del av dette er å ha på plass ordentlige klageprosedyrer for å støtte og beskytte

underordnede, inkludert rettferdige prosesser med disiplinære tiltak for de alvorligste tilfellene (se også Einarsen & Einarsen, 2021). Temaet bør definitivt reises både som tematikk i interne lederfora og i mer formell ledertrening og lederopplæring.

Først og fremst må man bygge en lederkultur basert på verdier om effektivitet, balansert med respekt og verdighet. Arbeidsgiver og overordnet ledelse vil ha en naturlig hovedrolle i dette. På den andre siden er det fortsatt mye forskning som gjenstår, ikke minst fordi høykvalitetsforskning på dette feltet ikke kom særlig i gang før fra 2010 og utover (Dinh et al., 2014).

## Referanser

- Adorno, T. W., Frenkel-Brunswick, E., Levinson, D. J. & Sanford, N. (1950). *The authoritarian personality*. Norton.
- Aravena, F. (2017). Destructive leadership behavior: An exploratory study in Chile. *Leadership and Policy in Schools*, 18(1), 83–96. <https://doi.org/10.1080/15700763.2017.1384501>
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755–778. <https://doi.org/10.1177/001872679404700701>
- Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(2), 126–140. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1997.tb00124.x>
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *Full range leadership development: Manual of the Multifactor Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1985). *The managerial grid III*. Gulf Publishing.
- Blomberg, S., Rosander, M. & Einarsen, S. V. (2024). Role ambiguity as an antecedent to workplace bullying: Hostile work climate and supportive leadership as intermediate factors. *Scandinavian Journal of Management*, 40(2), Artikkel 101328. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2024.101328>
- Buss, A. (1961). *The psychology of aggression*. John Wiley.
- Christie, R. & Geis, F. (1970). *Studies in Machiavellianism*. Academic Press.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44–55. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2024.101328>
- 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), 32–62. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2024.101328>
- Einarsen, K. & Einarsen, S. V. (2021). Combating workplace bullying: Interventions and the role of the organization's ethical infrastructure. I P. K. Smith & J. O. Norman (Red.), *The Wiley Blackwell handbook of bullying: A comprehensive and international review of research and intervention* (s. 538–557). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118482650.ch>
- Einarsen, S. V., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. L. (2020). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. I S. V. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Red.), *Bullying and harassment in the workplace. Theory, research and practice* (3. utg., s. 3–53). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9780429462528>
- Einarsen, S., Skogstad, A. & Aasland, M. S. (2010). The nature, prevalence and outcomes of destructive leadership: A behavioral and conglomerate approach. I B. Schyns & T. K. Hansbrough (Red.), *When leadership goes wrong. Destructive leadership, mistakes and ethical failures* (s. 145–171). Information Age Publishing.
- Einarsen, S., Skogstad, A., Aasland, M. S. & Løseth, A. M. B. (2002). *Destruktivt lederskap: Årsaker og konsekvenser*. Fagbokforlaget.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>

- Fosse, T. H., Martinussen, M., Sørli, H. O., Skogstad, A., Martinsen, Ø. & Einarsen, S. V. (2024). Neuroticism as an antecedent of abusive supervision and laissez-faire leadership in emergent leaders: The role of facets and agreeableness as a moderator. *Applied Psychology*, 73(2), 675–697. <https://doi.org/10.1111/apps.12495>
- Fosse, T. H., Skogstad, A., Einarsen, S. V. & Martinussen, M. (2019). Active and passive forms of destructive leadership in a military context: A systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5), 708–722. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1634550>
- Glambek, M., Skogstad, A. & Einarsen, S. V. (2018). Workplace bullying, the development of job insecurity and the role of laissez-faire leadership: A two-wave moderated mediation study. *Work and Stress*, 32, 297–312. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1427815>
- Glasø, L. & Einarsen, S. (2008). Emotion regulation in leader-follower relationships. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(4), 482–500. <https://doi.org/10.1080/13594320801994960>
- Hinkin, T. R. & Schriesheim, C. A. (2008, november). An examination of «nonleadership»: From laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1234–1248. <https://doi.org/10.1037/a0012875>
- Hogan, R. (1994). Trouble at the top: Causes and consequences of managerial incompetence. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 46(1), 9–15. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.46.1.9>
- Hogan, R., Raskin, R. & Fazzini, D. (1990). The dark side of charisma. I K. E. Clark & M. B. Clark (Red.), *Measures of leadership* (s. 343–354). Leadership Library of America.
- Howell, J. M. (1988). Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations. I J. A. Conger & R. N. Kanungo (Red.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (s. 213–236). Jossey-Bass.
- Kant, L., Skogstad, A., Torsheim, T. & Einarsen, S. V. (2013). Beware the angry leader: Trait anger and trait anxiety as predictors of petty tyranny. *Leadership Quarterly*, 24(1), 106–124. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.08.005>
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Harvard Business School Press.
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L. & Barling, J. (2005). Poor leadership. I J. Barling, E. K. Kelloway & M. R. Frone (Red.), *Handbook of workplace stress* (s. 89–112). Sage.
- Kets de Vries, M. F. R. (1991). *Organizations on the couch: Clinical perspectives on organizational behavior and change*. Jossey-Bass/Wiley.
- Kile, S. M. (1990). *Helsefarleg leiarskap: Ein eksplorerande studie* [Doktorgradsavhandling]. Universitetet i Bergen.
- Klasmeier, K. N., Schleu, J. E., Millhoff, C., Poethke, U. & Bormann, K. C. (2022). On the destructiveness of laissez-faire versus abusive supervision: A comparative, multilevel investigation of destructive forms of leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(3), 406–420. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1968375>
- Krasikova, D. V., Green, S. G. & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership. *Journal of Management*, 39(5), 1308–1338. <https://doi.org/10.1177/0149206312471388>
- Larsson, G., Fors Brandebo, M. & Nilsson, S. (2012). Destrudo-L: Development of a short scale designed to measure destructive leadership behaviours in a military context. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(4), 383–400. <https://doi.org/10.1108/01437731211229313>

- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, *Januar/Februar 2005*, 1–8.
- Lombardo, M. M. & McCall, M. W. J. (1984). *Coping with an intolerable boss*. Center for Creative Leadership.
- Lundmark, R., Stenling, A., von Thiele Schwarz, U. & Tafvelin, S. (2021). Appetite for destruction: A psychometric examination and prevalence estimation of destructive leadership in Sweden. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.668838>
- Mackey, J. D., Parker Ellen, B., McAllister, C. P. & Alexander, K. C. (2021). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research*, *132*, 705–718. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.037>
- Mebratie, E. & Shanbel, B. (2024). Identifying the prevalence of destructive leadership behavior and its determinants in Northwest Ethiopia. *Cogent Business & Management*, *11*(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.231569>
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, *18*(3), 176–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, *24*(1), 138–158. <https://doi.org/10.1177/0149206315573997>
- Shackleton, V. (1995). Leaders who derail. I V. Shackleton (Red.), *Business leadership*. Thomson.
- Skogstad, A. B., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B. & Einarsen, S. (2014b). The relative effects of constructive, laissez-faire, and tyrannical leadership on subordinate job satisfaction: Results from two prospective and representative studies. *Zeitschrift für Psychologie*, *222*(4), 221–232. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000189>
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, *12*(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>
- Skogstad, A., Hetland, J., Glasø, L. & Einarsen, S. V. (2014a). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. *Work & Stress*, *28*(4), 323–341. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.957362>
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, *43*(2), 178–190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Tepper, B. J., Simon, L. & Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*, 123–152. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062539>
- Zhao, M., Chen, Z., Glambek, M. & Einarsen, S. V. (2019). Leadership ostracism behaviors from the target's perspective: A content and behavioral typology model derived from interviews with Chinese employees. *Frontiers in Psychology*, *10*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01197>
- Ågotnes, K. W., Einarsen, S. V., Hetland, J. & Skogstad, A. (2018). The moderating effect of laissez-faire leadership on the relationship between co-worker conflicts and new cases of workplace bullying: A true prospective design. *Human Resource Management Journal*, *28*(4), 555–568. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12200>

- Ågotnes, K. W., Nielsen, M. B., Skogstad, A., Gjerstad, J. & Einarsen, S. V. (2024). The role of leadership practices in the relationship between role stressors and exposure to bullying behaviours – A longitudinal moderated mediation design. *Work & Stress*, 38(1), 44–72. <https://doi.org/10.1080/02678373.2023.2226635>
- Aasland, M. S. (2012). *Destructive leadership: Conceptualization, measurement, prevalence and outcomes* [Doktorgradsavhandling]. Universitetet i Bergen.
- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B. & Einarsen, S. V. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, 21(2), 438–452. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x>



Isaksen, T. (2025). Mislykket kunnskapsledelse? Case fra en liten organisasjon.  
I H. M. Pettersen, T. Moldenæs & H. Torsteinsen (Red.), *Nyere ledelsesteori – i en norsk  
kontekst* (s. 219–242). Fagbokforlaget. DOI: <https://doi.org/10.55669/oa430510>

Kapittel 10

## **Mislykket kunnskapsledelse?**

*Case fra en liten organisasjon*

**Torbjørn Isaksen**

**Sammendrag:** Denne kvalitative casestudien fokuserer på en leder av en liten organisasjon som iverksatte organiserte refleksjonsmøter for sitt personale. Hensikten var å forbedre yrkespraksisen, og dermed kan dette forstås som et forsøk på kunnskapsledelse. Det overordnede forskningsspørsmålet er om innsikter og erfaringer fra refleksjonsmøtene ble nedfelt på organisatorisk nivå – og ikke bare manifesterte seg som individenes egen personlige læring. Data ble i hovedsak samlet inn gjennom deltakende observasjon av refleksjonsmøtene samt halvstrukturerte dybdeintervjuer med ansatte med minimum ett års ansiennitet. Analysen var teoridrevet, med bruk av en prosessmodell av Crossan et al. (1999) – den såkalte «4-I»-modellen. Hovedfunnene viser flere mangler og flaskehalsar som kan forekomme i organiserte læringsprosesser på arbeidsplassen. I så måte korresponderer studien med andre undersøkelser som konkluderer med at kunnskapsledelse i små organisasjoner er krevende.

**Nøkkelord:** *kunnskapsledelse*, læringsprosess, organisert refleksjon, organisatorisk læring.

**Abstract:** This qualitative single case study focuses on a leader in a small organization who implemented organized reflective learning sessions for the staff to improve work performance. As such, it can be understood as an approach to knowledge management. The research question is if the insights and experiences from the sessions were institutionalized at the organizational level – not only as individual learning benefits. The data was gathered from observations of the sessions and semi-structured interviews. A theory-driven analysis was used – based on the «4-I» model of Crossan, Lane & White (1999). Findings illustrates where shortcomings and difficulties may occur in managing organized learning processes in small organizations. These results seem to correspond with other studies of knowledge management of small organizations.

**Keywords:** *knowledge management*, learning process, organized reflection, organizational learning.

## Innledning

Denne kvalitative studien fokuserer på en liten barnehageorganisasjon der daglig leder forsøkte å utøve kunnskapsledelse gjennom å arrangere en serie refleksjonsmøter for sitt personale. I møtene skulle personalgruppen, gjennom bruk av refleksjon, utforske dokumentasjonsmateriale i form av foto og fortellinger som viste daglige arbeidssituasjoner. Hensikten var å få innsikt i hvor man kunne forbedre kvaliteten på barnehagens arbeidspraksis. Men slike formål forutsetter minst to ting: *For det første* at det finnes organiserte læringsprosesser som støtter organisasjonsmedlemmenes mulighet til å utvikle en forståelse av hva dokumentasjonsmaterialet betyr. *For det andre* må læringen komme organisasjonen til gode – ikke bare individene (Moxnes, 2000, s. 57). Det som læres, må nedfelles i organisasjonen slik at innsikter blir delt, fortolket og kan føre til forbedring av strukturer, rutiner og strategier som utgjør organisasjonens styrende rammer. Men å få dette til er en krevende lederoppgave som kan kompliseres av flere forhold (jf. Lines et al., 2007). Lederen i den studerte barnehagen opplevde vansker i sitt arbeid med kunnskapsledelse – og det danner utgangspunktet for denne studiens forskningsspørsmål: *Hva kompliserte arbeidet med å få refleksjonsmøtene til å fungere som en organisatorisk læringsprosess? På hvilken måte kom medarbeidernes læring til gode for organisasjonen? Er det da slik at kunnskapsledelse er for krevende for ledere i små organisasjoner?* En begrenset studie som denne kan ikke gi et uttømmende svar, men det er aktuelt å presentere noen tanker om dette i kapittelets avslutningsdel.

Ettersom det er vanskelig å spore effekter tilbake til et bestemt lærings tiltak, er det ikke aktuelt å evaluere de konkrete sluttresultatene som refleksjonsmøtene førte til. Det er den organisatoriske læringsprosessen som står i fokus, og derfor ble «4-I»-modellen av Crossan et al. (1999) valgt som analyseverktøy. Nyere bidrag har utvidet modellen ved å legge til hvilke former for læringsatferd som kan forventes av deltakerne (Aponte & Zapata, 2013; Castañeda & Rios, 2007; Zietsma et al., 2002). Men i denne studien vil den originale teorien brukes – supplert med et begrep om «læringsdrivere», altså forhold som gjør læring på individuelt og organisatorisk nivå nødvendig eller ønskelig. Et annet unntak er at studien ikke har data for å kunne belyse individenes handlinger, tanker eller læringsatferd ut over det de selv oppga i løpet av feltarbeidet.

At undersøkelsen bygger på erfaringer fra en barnehage, skyldes at dette er en organisasjonstype som gjennom nasjonal rammeplan er forutsatt å være en «lærende organisasjon» (Utdanningsdirektoratet, 2017, s. 37). Intensjonen blir i stor grad fulgt opp av barnehagene. I en nasjonal survey fant Gulbrandsen og Eliassen (2013, s. 44) at 84 prosent av et utvalg på 649 barnehager hadde gjennomført opplærings- og utviklingstiltak for personalet. I tillegg hadde halvparten av barnehagene eget budsjett for personalopplæring. Styrerne har formelt sett frihet til å velge metodisk tilnærming. Men regjeringen legger føringer på metodevalget via nettsted (Utdanningsdirektoratet, 2023) og nasjonale planer (Kunnskapsdepartementet, 2017). Dermed er barnehagens lærings- og utviklingsarbeid først og fremst stimulert gjennom «kapasitetsøkning» av personalets kompetanse – i noe mindre grad styrt med juridiske og økonomiske virkemidler (Borglund & Børhaug, 2016).

Det som skiller denne undersøkelsen fra andre studier, er at oppmerksomheten rettes mot det operative nivået der en kunnskapsleders konkrete arbeid med og ledelse av et bestemt lærings- og utviklingstiltak står i fokus. Dette er et tema som er lite dekket i litteraturen. De fleste internasjonale studier er av store organisasjoner med fokus på samvirket mellom organisasjonens delsystemer, samt funksjons- og oppgavedeling innad i delsystemene og eventuelle effekter av innsatsen. Kunnskaper om mindre organisasjoner finnes, men er mer begrenset (Daud & Yusuf, 2008). Det har imidlertid vært en økning i antall publiseringer i perioden 2012–2022. Året 2021 utgjorde en foreløpig topp med 34 internasjonale publiseringer med spesielt fokus på små og mellomstore organisasjoner (Durst et al., 2022), men antallet fagartikler falt radikalt året etter – kanskje på grunn av covid-19-epidemien. Disse studiene bygger på relativt ulike organisasjonstyper og skiller seg dermed noe fra denne undersøkelsen – men kan likevel by på innsikter om de utfordringer som mindre organisasjoner kan støte på i arbeidet med kunnskapsledelse. I masteravhandlinger og rapporter fra barnehagesektoren forekommer begrepet «kunnskapsledelse» i noen grad uten å utgjøre en teoretisk hovedramme for analysene. Hognestads (2016) undersøkelse av pedagogiske ledere som kunnskapsledere er et unntak i så måte. Men siden Hognestad anvender et praksisteoretisk begrepsapparat, skiller dette seg fra prosessperspektivet som ble valgt for denne studien. Avslutningsvis vil det likevel være aktuelt å knytte noen merknader til undersøkelsens hovedfunn ut fra et alternativt praksisperspektiv.

## Kunnskapsledelse – et felt under usikker utvikling?

Kunnskapsledelse har fra begynnelsen av vært et interesseområde både for forskere og praktikere. Prusak (2001) hevdet at startpunktet kan settes til en konferanse i Boston, USA, tidlig i 1993, hvor aktører fra akademia og næringsliv møttes for å etablere rammene for det nye faget. Kimen til interessen er utvilsomt eldre. Trolig kan Peter Druckers (1959) lansering av begrepet «kunnskapsarbeider» (knowledge worker) regnes som et tidlig innspill. I de påfølgende årene har det vist seg vanskelig å finne en felles definisjon av termen kunnskapsledelse. I en oversikt over litteraturen på feltet fant Girard og Girard (2015) over 100 ulike definisjoner fordelt over 24 forskjellige aktivitetsfelter. Grunnen til dette spriket skyldes blant annet vansker med å få en konkret forståelse av det komplekse kunnskapsbegrepet og de mange måter kunnskap kan skapes og deles på. Dette gjenspeiles også i dette fagområdets utvikling gjennom de 10 første årene. Schütt (2003) og Tzortzaki og Mihiotis (2014) deler de tidlige utviklingsårene i to perioder:

*Den første perioden* kan settes til 1990–1995 og var kjennetegnet av forsøk på å identifisere ulike former for kunnskap. For eksempel skillet mellom kodifiserbare data som er dokumenterbare kvalitativt og kvantitativt, og på den annen side ikke-kodifiserbare kunnskaper i form av subjektive praksiserfaringer, eller også «taus kunnskap», som ikke nødvendigvis fortolkes likt av alle. De tidlige bidragene var «statiske» (Hallin & Marnburg, 2008, s. 370) på den måten at kunnskap ble oppfattet som noe organisasjonen kunne «besitte» eller «ha» – nærmest som en vare. I tråd med dette besto lederes utfordring i å identifisere organisasjonens kunnskapsressurser, deretter anskaffe og lagre ressursene, for til slutt å sørge for at kunnskapen ble fordelt der den kunne ha størst verdi for organisasjonen (Spender, 2008, s. 160). Under denne perioden ble de første stillingene som kunnskapsledere etablert i større bedriftsforetak. Men mange sluttet i jobben etter kort tid på grunn av uklarheter om hvordan oppgavene kunne eller burde løses (Schütt, 2003, s. 452).

*Den andre perioden*, fra 1995 og frem mot årtusensskiftet, bygget i stor grad på det man kom til i de første årene. Men et mer «dynamisk» perspektiv ble nå introdusert (Hallin & Marnburg, 2008, s. 370) ved at kunnskapsdannende *prosesser* ble vektlagt. Nonaka og Takeuchis bok fra 1995 er det mest kjente arbeidet fra denne perioden. Gjennom deres «SECI-modell» beskrives kunnskapsdannelsen med delprosessene sosialisering, eksternalisering,

kombinering og internalisering. Modellen har ikke hovedfokus på læringsatferd hos menneskelige aktører som sådan, men beskriver først og fremst funksjoner i et system hvor menneskelige erfaringer er en av flere innsatsfaktorer i dokumentasjon, lagring og fordeling av organisasjonens kunnskapsbeholdning. Nonaka og Takeuchi har på denne måten en tilnærming som er i tråd med de tidlige bidragene i fagfeltet – men altså justert for en prosessenkning.

Etter hvert lanserte Nonaka og Konno (1998) begrepet «ba», som er en japansk betegnelse på de kollektive arenaer og kontekster hvor kunnskapsdannende prosesser finner sted. Dette kan være fysiske arenaer som kontorlokaler og undervisningsrom, virtuelle arenaer som e-post, nettsteder og telekonferanser, eller også kognitivt i form av felles delte tanker, idéer og idealer. «Informasjon» er dermed opplysninger som ikke er knyttet til et «ba» – for eksempel allment tilgjengelig via offentlige medier. Følgelig kan kunnskap bare konstrueres og oppstå innenfor et «ba».

Hvordan kunnskapsledelse skal videreføres som disiplin etter årtusen-skiftet, synes uklart. En av de mulige tilnærmingene som har blitt foreslått, er å gjøre bruk av innsikter fra fagfeltet «organisatorisk læring». Spender (2008, s. 160) betrakter sammenhengen mellom kunnskapsledelse og læring slik: «[...] knowledge is generated by manageable processes of organizational learning, with the outcome being managed, in turn, by the processes of knowledge management». Liao og Wu (2009) er også opptatt av den samme koblingen ved at de setter kunnskapsledelse først som den styrende rammen for retningen i organisatorisk læring. Resultater for organisasjonen følger dermed av en kunnskapstrategi som organisatorisk læring er en del av. Likevel ser ikke læringsbegrepet ut til å ha en sentral plass i alle definisjoner av kunnskapsledelse. I sin kartlegging fant Girard og Girard (2015) at kun 10 av mer enn 100 definisjoner inneholdt begrepet «læring». Tilsvarende fant Durst et al. (2022) at kun 3 av 180 fagfelleverderte forskningsartikler publisert mellom 2012 og 2022 gjorde bruk av teori om læring i organisasjoner. Det interessante er likevel at det faktisk er en viss interesse for å supplere kunnskapsledelse med innsikter fra organisatorisk læring.

Det som da synes å skille kunnskapsledelse fra organisatorisk læring er at den førstnevnte tradisjonen setter hovedfokus på systemer og strukturer hvor mennesker har en rolle. Organisatorisk læring vil derimot favne menneskelig samhandling og læringsatferd i langt større grad. Det er altså et element av «menneske vs. system» her (Ponelis & Fairer-Wessels, 1998, s. 8). I siste halv-

del av 1990-årene ble dette tatt opp i samband med forsøk på å drøfte ulike varianter av kunnskapsledelse. Remeikis (1996, s. 5) og Ponelis og Fairer-Wessels (1998) foreslo at man kunne tenke seg en «bottom-up»-variant der medarbeiderne selv tar hånd om kunnskapsarbeidet med minimal involvering fra toppledelsen. Dette skiller seg da fra en lederstyrt «top-down»-tilnærming. Davenport (1997) erkjenner at medarbeiderstyrte tilnærminger kan gi en kunnskapsbasis. Men uten toppleres innsats for å anvende kunnskapen på et strategisk nivå, som nødvendigvis må medføre en viss bruk av formelle systemer, vil konkrete endringer av organisasjonen neppe finne sted.

## Teori – en prosessmodell for organisatorisk læring

I den såkalte «4-I»-modellen til Crossan et al. (1999) betraktes læring i organisasjoner som et forløp med fire delprosesser. På norsk omtales disse som «intuitivering», «interpretering», «integrering» og «institusjonalisering» (Filstad, 2022, s. 93). Delprosessene strekker seg over tre delvis overlappende nivåer: individ-, gruppe- og institusjonsnivå. Hvis man for enkelthets skyld legger til grunn at læringsprosessen starter på det individuelle nivået, kan modellen leses slik:

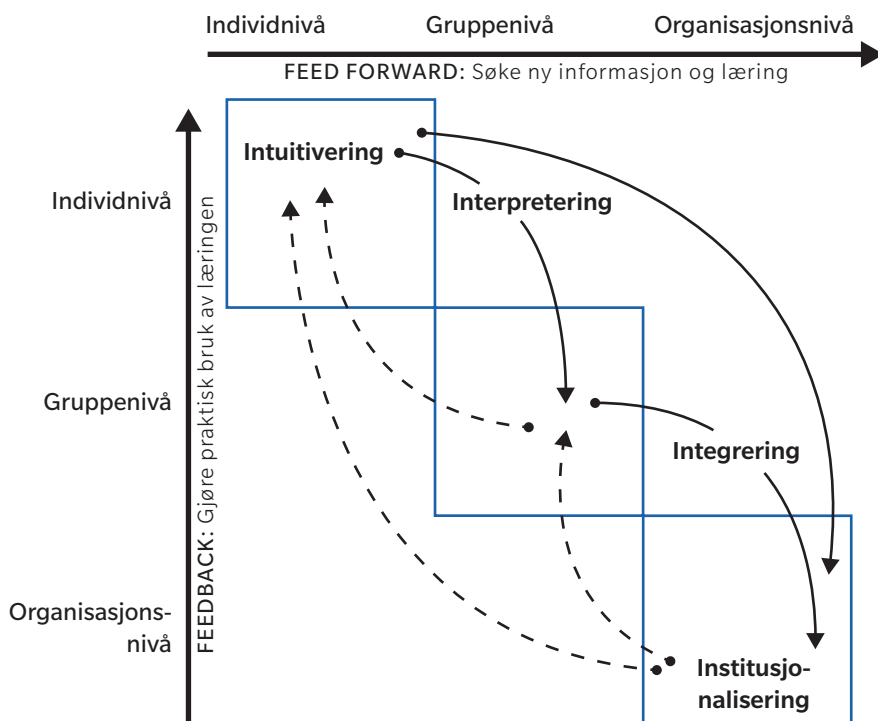
- *Intuitivering*: Den enkelte arbeidstaker har et visst inntrykk av organisasjonens arbeidsprosesser, strukturer og resultater. Inntrykkene er foreløpige og bærer et intuitivt preg.
- *Interpretering*: Etter hvert klarer individet å fortolke sine inntrykk slik at det dannes en begynnende forståelse. Men denne fortolkningsprosessen er også koblet til samhandlingssituasjoner med andre, der kolleger samtaler om sine erfaringer, for eksempel i pauser, under utførelse av jobben eller gjennom organiserte læringstiltak i grupper.
- *Integrering*: Gjennom samhandling på gruppenivå får deltakerne mulighet til å dele observasjoner, opplevelser og erfaringer som bidrar til å utvikle noen felles idéer og løsningsforslag til de muligheter og utfordringer man mener å se.

- *Institusjonalisering*: Innsiktene og oppfatningene fra integreringsprosessen blir befestet i organisasjonen gjennom ledelsens vedtak om endring av arbeidspraksis, formelle rutiner, strukturer og strategier. I tillegg forutsettes det bruk av evalueringsordninger for kontinuerlig vurdering av arbeidsmåter, resultater og kvalitet.

Aponte og Zapata (2013) har bemerket at læringsforløpet ikke nødvendigvis trenger å gå fra individ via grupper til organisasjonsnivå, ettersom feedback-sløyfer og andre koblinger mellom delprosessene også kan tenkes.

**Figur 10.1**

*Organisasjonell læring som dynamisk prosess (Crossan et al. 1999, s. 532).*



«Læringsdrivere» ble ikke skrevet inn i den originale «4-I»-modellen, men vil bli inkludert i denne studien. Dette representerer de eksterne og interne forholdene som utløser behov for læringstiltak (Lines et al., 2007). *Interne læringsdrivere* kan være arbeidstakernes følelse av ansvar for å utvikle egen

yrkespraksis (Popper & Lipshitz, 2004), tilbakemeldinger på egen jobbinnsats, variasjon i oppgaver som fremmer individuell lærings- og utviklingsvilje (Schürmann & Beusaert, 2016), eller også topplederens interesse for lærings- og utviklingsarbeid (Docherty & Nyhan, 1997).

*Eksterne læringsdrivere* refererer til omgivelsesskapte forhold på ulike nivåer som fører til endringer i organisasjonens rammebetingelser (Epstein, 2003). Det kan være styringssignaler fra offentlige myndigheter, preferanser fra kunder, klienter eller brukere, graden av og kvaliteten på samhandling med viktige samarbeidspartnere, konkurranse i markeder, eller utspill fra interesseorganisasjoner. Den grunnleggende antakelsen er at få eller svake læringsdrivere virker i retning av å bevare eksisterende praksis i organisasjonen. Hvis læringsdriverne er sterke nok, vil muligheten være større for igangsetting av organiserte lærings- og utviklingsprosesser.

## Metode

Med utgangspunkt i Yin (2018, s. 49) kan studien beskrives som en «usual single case». Dette viser til en enkeltstående case hvor noe «typisk» blir nærmere belyst. Det typiske i dette tilfellet er antakelsen om at organiserte læringsprosesser i kunnskapsarbeid er utfordrende å lede og kan lett støte på komplikasjoner eller stanse helt opp (Lines et al., 2007). Siden undersøkelsen bygger på et teoridrevet design, har «4-I»-modellen vært retningsgivende på to måter: *For det første* ved at modellen utgjorde rammen for hvilke data som skulle samles inn – følgelig ble datakategoriene etablert ved hjelp av deduktiv koding. *For det andre* ved at modellen fungerte som basis for analyse av empirien. Dette innebærer først og fremst et forskerperspektiv på hva som anses som faglig relevant og vil dermed skille seg fra aktørnære studier der respondentenes tanker og erfaringer settes i forgrunnen (Fay, 1996, s. 114). Følgelig innfrir ikke denne undersøkelsen kriteriene for aktørnær forskning fullt ut. Men Fay legger til at dette heller ikke er en absolutt betingelse for alle typer samfunnsvitenskapelige undersøkelser.

Konstrueringen av koder ble utledet fra «4-I»-modellens hovedkomponenter – men med et unntak. Intuitivering, en individuell kognitiv prosess, er ikke umiddelbart tilgjengelig for forskeren. Av den grunn er den ikke blitt

viet en egen seksjon i analysen. Men gjennom feltarbeidet var det likevel mulig å få tilgang til det organisasjonsmedlemmene *valgte å si* om sine tanker om refleksjonsmøtene. Det de snakket om var møtenes relevans som kollektiv læringsmetode, hva de selv mente å ha lært gjennom deltakelsen, og ikke minst om læringen førte til konkrete endringer i egen yrkespraksis. Disse utsagnene var relativt få, men ble trukket inn i analysens øvrige deler.

Derimot fikk interpretasjon og integrasjon en sentral plass fordi disse delprosessene burde utgjøre en sentral del av refleksjonsmøtenes innhold. Tilsvarende måtte institusjonaliseringsprosessen gis særlig oppmerksomhet i og med at det er her læringen tenkes nedfelt på det organisatoriske nivået. Følgelig var det nødvendig å søke etter data som kunne si noe om hvordan disse delprosessene ble ivaretatt.

- **Om interpreteringsprosessen:** Hva ble gjort av den som ledet møtene for å støtte fortolkningsprosessen? Ble det brukt spørsmål for å utfordre deltakerne til å gå dypere i sin utforskning av de temaene som ble tatt opp, eller var konstaterende utsagn og påstander mer brukt? Hvordan responderte deltakerne fra personalgruppen på drøftingene? Tok de aktivt del og ba om ordet uoppfordret, eller var de passive inntil de ble bedt om å si noe? Hvor dypt klarte møtedeltakerne å gå i sin refleksjon? Rettet man oppmerksomheten kun mot begivenheter og handlinger, eller klarte man å se bakenforliggende prinsipper og utbredte tankemønstre som ofte påvirker handlingsvalg?
- **Om integreringsprosessen:** Under drøftinger og refleksjoner pleier det vanligvis å utkrystallisere seg visse tema. Ble de fremhevet og oppsummert slik at deltakerne kunne se hva man hadde kommet til? Tok møteleder ansvar for å ta opp mulige tema til oppfølging i neste møte slik at hver økt ikke ble til en isolert «happening»?
- **Om institusjonaliseringsprosessen:** Førte arbeidet med refleksjon til endring av arbeidspraksis, årsplan, detaljplaner, ressursbruk eller andre strukturelle ordninger som legger føringer på barnehagens drift og utvikling?
- **Om læringsdrivere:** Hadde personalgruppen, eller daglig leder, oppfatninger om hvorfor det var viktig å arbeide med utvikling og læring – hva var grunnen til at man valgte å bruke tid på dette? Forelå det et press på kvalitetsforbedring fra omgivelsene, eller var arbeidet drevet frem av personlige interesser og ambisjoner?

For å finne svar på disse spørsmålene ble det samlet inn data gjennom en 6 måneders feltarbeidsperiode med dybdeintervju av personalgruppen og daglig leder, halvstrukturert deltakende observasjon av refleksjonsmøtene samt dokumentanalyse av årsplanene. Ettersom det var ønskelig at personalets drøftinger skulle foregå så utvunget som mulig, var det ikke aktuelt å foreta opptak under observasjonene. Valget falt da på bruk av håndskrevne notater sammenfattet i feltdagbok. Dybdeintervjuene var strukturert med bruk av intervjuguide for å sikre behandling av viktige hovedtema. Respondentene fikk se spørsmålene på forhånd for å klargjøre hensikten med studien – og de aksepterte bruk av lydopptak med anonymisert transkripsjon i etterkant. I tillegg ble innholdsanalyse av årsplanene gjennomført for å se om målene inneholdt retningslinjer for selve arbeidsutførelsen, eller om planen kunne brukes som basis i evaluering av arbeidspraksisen.

Deltakerne i studien fikk anledning til å komme med sine merknader og korreksjoner til hovedfunnene gjennom en gruppesamtale mot slutten av feltarbeidet. For å sikre pålitelighet fikk ingen opplysning fra feltarbeidet status som data med mindre opplysningen forekom flere ganger i materialet (Green et al., 2012, s. 276). For eksempel ved at informasjonen fra en kilde måtte bekreftes gjennom opplysninger fra andre kilder – eller ved at flere opplysninger hadde et innhold som pekte i samme tematiske retning (Bryman, 2012, s. 587).

## Hovedfunn

### **Kort om barnehageorganisasjonen og refleksjonsmøtene**

Barnehagen er relativt liten, med inntil 10 medarbeidere, og består av to avdelinger: en småbarnsavdeling og en avdeling for eldre barn. Tilbudet som gis bygger på en allmenn sosialpedagogisk plattform uten spesialisering i særskilte fag- eller aktivitetsfelter, som for eksempel friluftsliv eller naturfag. Barnehagen eies av foreldrene, og daglig leder rapporterer til et styre med foreldre og eksterne representanter. Ettersom barnehagen ikke er underlagt en større kjede med en mer kompleks struktur, er saksbehandling og kommunikasjon noe enklere. Daglig leder er gitt stor frihet til å treffe selvstendige beslutninger om driften – også beslutninger med budsjettmessige

konsekvenser. Personalgruppen er stabil, og det generelle arbeidsmiljøet rapporteres som godt.

Refleksjonsmøtene ble avholdt annenhver måned i en periode over et halvt år. Det var pauser mellom arbeidsperiodene, og da denne studien ble gjennomført, hadde aktiviteten pågått over de fire siste årene. Daglig leder fylte funksjonene som initiativtaker, organisator og leder av refleksjonsmøtene. De pedagogiske lederne deltok i forberedelsene til hver økt, men ivaretok ellers ingen funksjoner knyttet til gjennomføring eller etterarbeid. Organiseringen av møtene fungerte slik at daglig leder presenterte en overordnet problemstilling som personalet skulle forberede seg på. Innholdet omhandlet i hovedsak barns læring og utvikling samt samhandling med andre barn og personalet.

De som skulle legge fram (dette gikk på omgang i personalgruppen), brukte digitalt kamera til å ta bilder av situasjoner som de fant relevante i forhold til problemstillingen. Bildene ble vist sammen med en muntlig presentasjon (kalt praksisfortelling) med beskrivelser og foreløpige tolkninger av situasjonen. Presentasjonen skulle da fungere som et utgangspunkt for drøfting blant resten av deltakerne.

Denne arbeidsmetoden har klare likhetstrekk med såkalte aksjonslæringsgrupper (Revans, 2017), men med noen forskjeller. For eksempel var man ikke pålagt å la drøftingene bygge på bruk av spørsmål (jf. Revans' «spørsmålsteknologi»). I tillegg var den overordnede tematikken bestemt av daglig leder i samråd med de pedagogiske lederne, og ikke definert av den som sto for presentasjonen.

### **Læringsdrivere: Forhold som gjør læringsaktiviteter nødvendig**

Når det gjelder eksterne læringsdrivere i lokalmiljøet, hadde denne barnehagen stabile og støttende omgivelser som gjorde at arbeid med lærings- og utviklingsprosesser ikke var noen betingelse for organisasjonens videre eksistens. Ut fra intervjuet med daglig leder framkom det at representantene i barnehagens styre var fornøyde med arbeidet som ble utført, uten å fremme spesifikke krav til eller kritikk av arbeidsmåter, resultater og kvalitetsnivå. Foreldrene hadde av og til ønsker om spesiell oppfølging av egne barn, men disse preferansene utgjorde ikke en samlet påvirkning på hovedretningen i organisasjonens praksis. Konkurransen fra andre barnehager i området var, på tidspunktet for datainnsamlingen, ikke et hensyn som gjorde tiltak for læring,

endring eller omstilling nødvendig. Den mest markante eksterne læringsdriveren kom i form av politiske styringssignaler fra regjeringen, spesielt gjennom de nasjonale rammeplanene som til enhver tid gjelder for sektoren.

Den sterkeste interne læringsdriveren var barnehagens daglige leder, som på eget initiativ tilegnet seg nødvendig kompetanse for å arbeide aktivt med lærings- og utviklingstiltak i tråd med innholdet i de nasjonale rammeplanene. Her lå det en klar kobling til den eksterne læringsdriveren nevnt over. Det øvrige personalet og de pedagogiske lederne stilte seg positive til refleksjonsseminarene og oppga at de fant deltakelsen interessant og nyttig for egen praksis. Til tross for de positive holdningene var det likevel ingen i personalgruppen som var entusiastisk nok til å påta seg ansvar på samme måte som daglig leder.

### **Interpretering: Å tolke praksisopplevelser sammen med andre**

Observasjonene under feltarbeidet tyder på at refleksjonsseminarene fungerte akseptabelt. Likevel var det mulig å registrere to problematiske trekk ved avviklingen: *leders dominans og et skjevt aktivitetsmønster*. I tillegg til å bruke mest taletid la daglig leder betydelige føringer på det deltakerne skulle ta stilling til. Følgende eksempel illustrerer dette: Under et av møtene presenterte en ung vikar sin egenutviklede pedagogiske aktivitet, som hen ønsket tilbakemeldinger på. Daglig leder styrte samtalen i personalgruppen ved å stille en rekke spørsmål som de øvrige deltakerne brukte mye av sin oppmerksomhet på å besvare. Følgelig fikk de mindre tid til å fremme egne innspill. Lederen inntok også en sentral rolle i å fortolke innholdet i den unge assistentens presentasjon. Forslag og tanker fra de andre deltakerne forekom – men i begrenset grad. Dette inngikk i et generelt mønster der aktivitetsnivået under drøftingene ikke var jevnt fordelt og syntes å henge sammen med medarbeidernes stillings- og kompetansenivå. Deltakere med høyere utdanningsnivå og ansiennitet var mer aktive enn de som var ufaglærte eller hadde kortere ansiennitet. Daglig leder styrte møtene og brukte også mest taletid. De pedagogiske lederne var forholdsvis aktive, mens assistentene var mindre aktive. Ufaglærte tilkallingsvikarer eller andre med midlertidig tilknytning til organisasjonen bidro svært lite utover presentasjonene de var bedt om å holde. Konsekvensen var at ikke alle i personalgruppen kom like mye til orde under samtalen. Et forhold som synes å forsterke dette skillet, var at de som skulle gi respons på presentasjonene ikke hadde fått satt seg

inn i stoffet på forhånd og måtte forholde seg til det som ble lagt fram uten å være forberedt. De som klarte å gi respons under slike forhold, var de med høyest kompetanse eller lengst ansiennitet. Dette mønsteret gjentok seg også i de andre refleksjonsmøtene som ble observert under feltarbeidsperioden.

*Skjevhet i refleksjonenes innhold:* Under drøftingene hadde deltakerne en tendens til å bruke relativt mye tid på å snakke om praktisk gjennomføring av planlagte aktiviteter og handlingsvalg samt hendelser i spontansituasjoner. I og for seg er oppmerksomhet på slike ting en viktig side ved all yrkesrettet refleksjon – men i dette tilfellet fikk pedagogisk grunnlagstenkning og etiske vurderinger mindre oppmerksomhet. Dette skyldtes ikke nødvendigvis for lavt refleksjonsnivå som sådan, men handlet snarere om *hvilket tematisk område* som dominerte. Med utgangspunkt i Zeichner (1994, s. 12) kunne man si at området for «teknisk» refleksjon, som viser til det å lykkes med gjennomføring av konkrete aktiviteter, var sterkere representert enn områdene for «praktisk» og «etisk» refleksjon, der grunnlagstenkning står i fokus.

Dette forholdet forsøkte daglig leder å rette opp ved å utfordre deltakerne til en mer grundig analyse av innholdet i dokumentasjonsmaterialet – men dette syntes vanskelig å få til. I en av presentasjonene ble det vist bilder av noen barn som forsøkte å flytte et stort bord. Daglig leder utfordret deltakerne til å tenke over hva denne situasjonen kunne være et uttrykk for. Svaret fra de med høyest kompetanse i organisasjonen var først at situasjonen viste barns evne til å mestre oppgaver sammen, fordi det å flytte et stort og tungt bord ikke er enkelt for de minste. Daglig leder fulgte opp med å spørre hva barna muligens kunne lære av bordflyttingen. Svaret fra de samme deltakerne var at barna lærte «samarbeid» og viktigheten av «å være snill med andre» ved «å hjelpe til». I den påfølgende drøftingen gikk man ikke inn på om en handling som krever koordinering mellom deltakere er identisk med samarbeid – eller om samarbeid nødvendigvis må være basert på vennlighet. Igjen syntes årsaken til at refleksjonene ikke gikk dypere å ha sammenheng med at de som skulle gi respons var uforberedt på presentasjonene og måtte gjøre sine vurderinger der og da. En tilrettelegging hvor det ville være mulig å få satt seg inn i dokumentasjonsmaterialet på forhånd, ville kanskje gitt et jevnere deltakelsesmønster i personalgruppen og mulighet til sterkere refleksjon rundt de situasjonene som ble presentert. Et annet forhold var at hvert refleksjonsmøte hadde opptil tre presentasjoner i løpet av en totimers økt. Dette kan ha ført til at den disponible tiden ble noe vel knapp for utdypende behandling av temaene som ble tatt opp.

### **Integrering: Å finne et mønster i det man mener å ha lært**

I denne delprosessen er det sentrale spørsmålet om daglig leder fanget opp det personalet fikk ut av refleksjonsmøtet, slik at det ble mulig å finne innsikter eller tematikk som man kunne arbeide videre med i organisasjonen. Men funn fra observasjonene viste ingen systematisk oppsummering av mulig læring, forsøk på å etablere en tråd tilbake til det man kom til under siste møte, eller formulering av problemstillinger som burde tas opp neste gang. Altså manglet tilrettelegging for å støtte integreringsprosessen. Nå kunne det også tenkes at integreringen ble fulgt opp ved at daglig leder lot momenter fra refleksjonsmøtene bli tema i de individuelle veiledningene som personalet har krav på – altså at deler av integreringsprosessen ble trukket ut av gruppenivået og møtene. Det ville i så fall innebære at veiledninger ble gitt av barnehagens ledere med jevne mellomrom, og at man her tok opp temaer knyttet til det man har reflektert over under møtene. Men ut fra det personalet oppga i intervjuene, ble ikke individuelle veiledninger tilbudt helt uten videre. De måtte selv be om det når de mente å ha behov. Om dette sa en av fagarbeiderne blant annet: «Nei, det har vi ikke. Som lærling hadde jeg en veiledningstime i uka [...] men nå må jeg be om det sjøl». Likevel forekom samtaler med nærmeste overordnede hvor man drøftet utfordrende situasjoner i daglig arbeid. Basert på respondentenes svar fra intervjuene kunne disse samtalene betegnes som spontane, individrettede, mindre strukturerte og uten direkte sammenheng til refleksjonsseminarene. En av de pedagogiske lederne uttrykte dette slik:

*[...] i de siste årene har vi ikke hatt strukturert veiledning – det har mer vært som en samtale – og de har vi jo hele tida. Hvis man sliter med noe i personalgruppa eller noe med foreldrene [...] men det har ikke vært så strukturert.*

Likevel hadde personalet utviklet en oppfatning av hva refleksjonsmøtene har betydning for yrkespraksisen. Samtlige ga uttrykk for forbedret evne til å møte barna på en mer konstruktiv måte enn før – riktig nok med litt ulike vektlegginger. En av assistentene hevdet at de var blitt flinkere til å sette i gang aktiviteter ut fra barnas interesser og behov:

*Ja, det [omtaler refleksjonsmøtene] har forsterket mitt syn på barn – hva som er viktig i hverdagen. Vi har mindre fastlagte*

*planer – det har vi endret på. Vi prøver heller å ta tak i interessen til barna [...] Det er greit at man tar seg tida til å søke etter hva ungene er interessert i.*

På sin side vektla den daglige lederen at personalet hadde lært å tilnærme seg barna på en mer varsom måte enn før:

*Jeg opplever at personalet er blitt dyktigere på å møte andre mennesker – spesielt barn. De har en annen måte å tilnærme seg barn på. Tidligere kunne man oppleve voksne som kom for bardust på små barn – de er mer forsiktige, bruker barnets navn, legger en hånd på skuldra og har blikk-kontakt.*

Et sentralt poeng i all kunnskapsledelse er at de innsiktene som er vunnet, skal tas vare på i organisasjonen til senere bruk. Dette ble ikke gjort i form av lagring av skrevne oppsummeringer eller referater som inneholdt sentrale læringspunkter. Det som likevel ble gjort, var å lagre tidligere presentasjoner for gjenbruk i opplæringsøyemed. Disse inneholdt det man i kunnskapsledelse ville kalt «data» – og dermed ville det være nødvendig å foreta en ny fortolkning for å finne ut hva man vil trekke ut som «kunnskap». Altså hadde denne organisasjonen tatt vare på «rådata», men uten å dokumentere resultatene av tidligere fortolkninger til nytte for revurderinger senere. I den grad en integrering av refleksjonsmøtenes læringsutbytte har funnet sted, synes ikke dette å være resultatet av formelle lederhandlinger. En mulighet kan være at dette likevel har fungert gjennom uformelle dagligsamtaler i personalgruppen – men denne studien har ikke funn som kan bekrefte det.

### **Institusjonalisering: Å nedfelle læring i organisasjonen**

Har læringsutbyttet fra refleksjonsmøtene medført endringer i arrangementene som skal utgjøre styrings- og koordineringsverktøy i organisasjonen? Funnene støtter ikke dette. Det fantes i utgangspunktet rutiner for nødvendige oppgaver som års- og ukeplanlegging, HMS, kosthold og stell, men endringer i disse ordningene hadde ingen sammenheng med det som ble tatt opp under møtene. De temaene som ble drøftet, førte heller ikke til etablering eller endring av prosedyrer eller strukturer. Dette kan ha sammenheng med

at det personalet mente å ha lært, ikke ble sett som nødvendig å dokumentere eller formalisere. For eksempel ga samtlig som ble intervjuet uttrykk for at det var vanskelig å etablere faste standarder for måten man skal utføre sine kjerneoppgaver på – fortrinnsvis måter å håndtere ulike situasjoner med barn. Likevel hadde personalgruppen generelle idéer om hvordan slike situasjoner kunne gripes an. Men her virket de mer opptatt av å bruke skjønn ut fra egne vurderinger – ikke nødvendigvis pedagogiske standarder eller rutiner.

På spørsmål om innsiktene fra refleksjonsmøtene førte til endring av organisasjonens strategi, for eksempel gjennom revidering av innholdet i årsplanen, svarte daglig leder: «Det er nok ikke noen direkte kobling mellom refleksjonsmøtene og innholdet i planen slik du spør om». I årsplanen ble det først og fremst redegjort for pedagogisk basis, overordnet formål samt kort omtale av de aktivitetstypene man vanligvis arbeidet med gjennom året. Resultatmål for barnegruppens læring har barnehagene ikke anledning til å formalisere på samme vis som skolene. Andre strategidokumenter enn årsplanen fantes ikke. Formelle systemer for pedagogisk vurdering og kvalitetsutvikling var ikke tatt i bruk, og årsplanen var heller ikke tilstrekkelig detaljert til å kunne fungere som sammenligningsgrunnlag eller målestokk i vurderingsarbeid. Et interessant trekk i så måte var at personalet ikke viste større interesse for å bruke vurderingsverktøy i kvalitetsutvikling. Enkelte medarbeidere ytret faktisk skepsis til dette – og en av de pedagogiske lederne ordla seg slik: «Nei – de [refererer til vurderingsverktøy for kvalitetsutvikling] er liksom ikke ekte. Skal du vurdere noe opp mot noe annet hele tida – og hvem kan vurdere hva som er bra? Jeg kjenner at jeg er motstander av sånt».

Likevel har de fleste i personalgruppen hatt et læringsutbytte som utvilsomt har ledet til forbedringer i egen arbeidsutførelse. I så fall skulle man anta at det fantes arrangementer som fulgte opp medarbeiderne på dette punktet. For eksempel ved etablering av individuelle utviklingsmål som kunne tas opp i organiserte veiledninger eller utviklingssamtaler. Men slike løsninger var ikke vurdert. Daglig leder og de pedagogiske lederne forpliktet heller ikke personalgruppen til å foreta forbedringer av egen praksis. Personalet ble oppfordret til faglig egenutvikling – men var egentlig ikke nødt til det. Altså førte ikke møtene med organisert refleksjon til beslutninger som endret organisasjonens eksisterende strukturer, rutiner eller policy.

Det er ikke vanlig å inkludere ekstra data etter at det ordinære feltarbeidet er avsluttet, men i dette tilfellet er det likevel fristende. Denne lille

opplysningen er et eksempel på hvor avhengig satsinger i organisasjoner kan være av sine ledere. Etter om lag fire års erfaring med refleksjonsmøtene skulle man tro at arbeidsformen i seg selv var blitt institusjonalisert, slik at den var blitt en permanent metode. Det viste seg ikke å være tilfelle. En tid etter at studiens feltarbeid var ferdig, sluttet daglig leder i sin stilling og gikk over til en ny arbeidsplass. Noe senere fikk jeg tilfeldigvis møte den nye lederen og spurte hvordan det gikk med satsingen. Vedkommende var faktisk ikke klar over at det hadde vært arbeidet med slike ting og hadde heller ingen egne planer om å sette i gang noe liknende. Dermed hadde tiltaket stanset opp, og det er uklart om det vil gjenopptas noen gang.

## Diskusjon

Kan man konkludere med at den daglige lederen klarte å få refleksjonsmøtene til å fungere i en organisatorisk læringsprosess? Det ble gjort et helhjertet forsøk på å få dette til, men analysert ut fra «4-i»-modellen er det klart at prosessledelsen sviktet på flere måter: Arbeidet med interpretasjon var preget av ukorrigerte skjevheter både i deltakelse og innhold, for sterk lederdominans i valg av tema og gjennomføring av møtene, samt manglende forberedelse for responsgiverne. Oppfølging av oppgaver knyttet til integrasjon og institusjonalisering var fraværende, og dermed ble læringen ikke nedfelt i organisasjonens formelle mål, arbeidsorganisering eller rutiner. Likevel oppga personalet at de fikk et læringsutbytte av seminarene. Men ut fra Moxnes' (2000, s. 57) definisjon av organisasjonslæring var det individene som hadde lært – ikke organisasjonen. I den grad praksisforbedringer har forekommet, og det har sikkert skjedd selv om denne studien ikke har data som kan si noe mer utdypende om det, ligger nok årsaken i medarbeidernes eget engasjement og ikke i ledelsen av refleksjons- og læringsprosessen som sådan.

Betyr disse funnene at refleksjonsmøtene var mislykket som tiltak i kunnskapsledelse? Det er ingen tvil om at manglene i arbeidet med organisert refleksjon hindret nedfelling av læring på organisasjonsnivå. Men svaret på om satsingene var mislykket eller ikke kan også vurderes ut fra hva slags variant av kunnskapsledelse man sammenligner med. For eksempel har Newell et al.

(2009, s. 18) identifisert to hovedtilnæringer: kunnskap forstått som noe organisasjonen «har» («epistemology of possession») og kunnskap forstått som «noe man gjør» i organisasjonen («epistemology of practice»).

Den siste hovedtilnærmingen omfatter et prosessperspektiv og et praksisperspektiv. I casestudien ble et prosessperspektiv valgt, konkretisert ved «4-i»-modellen, for å få innblikk i hvordan læringen fungerte som organisert prosess. Modellen er streng i den forstand at det er lett å finne «avvik» – og ifølge casens hovedfunn kan avvikene ha sammenheng med relativt svake læringsdrivere samt at daglig leder var alene om å ta hovedansvaret for regien på arbeidet. Men dersom analysen hadde vært basert på det alternative praksisperspektivet, ville man kanskje fått en annen konklusjon?

Praksisperspektivets opphav har flere kilder, men et sentralt bidrag kom fra Lave og Wenger (1991), som tok utgangspunkt i at læring og kunnskapsdannelse er knyttet til yrkesutøvernes praksisfellesskap. Det å lære forutsetter at man blir en del av fellesskapet gjennom sosial samhandling over tid – fra en perifer posisjon som novise til en mer sentral posisjon som kompetent utøver. Dette impliserer at ledere ikke kan ha full kontroll over hva som læres, eller måten læringen fungerer på, fordi praksisfellesskapet også utvikles gjennom spontansituasjoner på arenaer som ledere verken deltar i eller har mulighet til å styre. Likevel omtaler Newell et al. (2009, s. 18) en noe mer instrumentell variant, der lederes primære oppgave er å legge til rette for dannelsen av praksisfellesskap, samt å formidle i forhold til omgivelsene og andre praksisfellesskap – men altså uten å detaljstyre selve læringsprosessen.

Hvis casen hadde blitt analysert ut fra et slikt praksisperspektiv, kunne det argumenteres for at daglig leder faktisk hadde lyktes i sin kunnskapsledelse. Først og fremst fordi refleksjonsmøtene utgjorde et slags «ba» (Nonaka & Konno, 1998), der medlemmene av personalgruppen hadde lært noe viktig på egne premisser uten detaljert lederstyring eller overordnet systemregi. Grunntanken er da at når organisasjonsmedlemmene har lært noe, vil det komme organisasjonen til gode ved at de er i stand til å forbedre kvaliteten på sitt arbeid ut fra egen vilje og interesse. Dette poenget finnes også i de såkalte «bottom-up»-modellene for kunnskapsledelse, omtalt hos Ponelis & Fairer-Wessels (1998, s. 8) og Remeikis (1995). Samtidig er det også klart at arbeidet med refleksjon ikke var tilstrekkelig institusjonalisert i organisasjonen til å overleve et lederbytte – og gjennom den hendelsen mistet man tilretteleggeren i læringsarbeidet, slik at det stoppet helt opp.

Kan det tenkes at slike problemer har sammenheng med at kunnskapsledelse har en kompleksitet og formaliseringsgrad som gjør at små organisasjoner i det lange løp ikke klarer å arbeide etter slike prinsipper? Vil mindre organisasjoner tendere mot å feile? Noen studier indikerer det. McAdam og Reid (2001) fant at mindre organisasjoner slet med begrenset forståelse av selve kunnskapsbegrepet og hadde mindre systematikk i innsamling og deling av kunnskap. Lim og Klobas (2000) konkluderte også med at mindre organisasjoner hadde begrenset forståelse for kunnskapsledelse som konsept og at de brukte for lang tid på å ta i bruk systematiske metoder for kunnskapsstyring. Wong og Aspinwall (2004) kom også til lignende resultater i sin studie.

Kanskje ville enklere metoder i arbeidet med læring og utvikling være lettere å håndtere for små organisasjoner. Men det er likevel ikke til å underslå at også enklere arbeidsmetoder må ha en eller annen løsning for å ta vare på den kunnskapen og de erfaringene man har vunnet. Som påpekt av Davenport (1997) vil mangel på ordninger for å ta vare på relevant kunnskap kunne føre til vansker med å foreta informerte beslutninger når organisasjonens strategiske situasjon endrer seg. Men forutsetningen for at dette skal ha noen hensikt, er at kunnskapen ikke bare «lagres», men faktisk brukes til noe – altså det som i «4-i»-modellen kalles institusjonalisering. Det kan også legges til at organisasjoner der kunnskapen først og fremst finnes hos medarbeiderne, er sårbare for personalutskiftinger. I denne casestudien ble dette tydeliggjort da barnehagens daglige leder sluttet i sin stilling, slik at arbeidet med refleksjonsmøtene opphørte.

## Avslutning

Spørsmålet da er om kunnskapsledelse er en fruktbar vei til utvikling. Svaret på dette er ikke enkelt, fordi feltet er sammensatt av flere tilnærminger. Poneis & Fairer-Wessels (1998, s. 8) nevner minst tre modeller: «top-down», «bottom-up» og «middle-up-down». Newell et al. (2009) opererer med to hovedtilnærminger, hvorav den ene er delt i to perspektiver. Kompleksiteten blir ikke mindre av at det eksisterer mer enn 100 ulike definisjoner av selve begrepet (Girard & Girard, 2015). I lys av dette er det kanskje ikke så merkelig

at lederne av små og mellomstore organisasjoner hadde problemer med å få en forståelse av hva kunnskapsledelse skulle gå ut på (jf. Lim & Klobas, 2000; McAdam & Reid, 2001; Wong & Aspinwall, 2004).

For lederen som skal praktisere kunnskapsledelse, er kompleksiteten i disiplinen ikke den eneste utfordringen, fordi utviklingen i de siste tiårene har medført introduksjonen av flere relativt nye faglige arbeidsfelter som moderne ledere forventes å gjøre bruk av. Endrings- og utviklingsledelse, relasjonsledelse, verdiledelse og kulturledelse har etter hvert blitt kjente eksempler – gjerne med egen faglitteratur. Å arbeide med slike fagområder krever ofte spesiell kompetanse i tillegg til grunnleggende lederferdigheter, og i oversiktsverk om ledelse utgjør både preskriptiv og forskningsbasert teori en betydelig del av innholdet (se f.eks. antologien redigert av Gold, Thorpe & Mumford, 2016). Dermed er kunnskapsledelse, med alle sine varianter, en av flere faglige tilnærminger som konkurrerer om oppmerksomhet.

Følgelig må den enkelte leder foreta sin prioritering: Er kunnskapsledelse viktigere å bruke organisasjonens tid og ressurser på enn for eksempel verdi- ledelse eller kulturledelse – i så fall, hvorfor?

## Referanser

- Aponte, S. P. D. & Zapata, D. I. C. (2013). A model of organizational learning in practice. *Estudios Gerenciales*, 29(129), 439–444. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.11.009>
- Borgund, S. & Børhaug, K. (2016). Statleg styring av barnehagesektoren. I *Barnehagen som læringsarena. Mellom styring og ledelse* (s. 85–104). Universitetsforlaget.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford University Press.
- Castañeda, D. & Rios, M. F. (2007). From individual learning to organizational learning. I *ECKM 2007 – Proceedings of the 8th European Conference on Knowledge Management: ECKM* (s. 192). Academic Conferences Limited.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522–537. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135>
- Daud, S. & Yusuf, W. (2008). An empirical study of knowledge management processes in small and medium enterprises. *Communications of the IBIMA*, 4(22), 169–177.
- Davenport, T. H. (1997). Known evils: Common pitfalls of knowledge management. *CIO Magazine*, 15.
- Docherty, P. & Nyhan, B. (1997). Understanding industry in transition. I *Human competence and business development* (s. 1–18). Springer Verlag. [https://doi.org/10.1007/978-1-4471-0915-0\\_1](https://doi.org/10.1007/978-1-4471-0915-0_1)
- Drucker, P. (1959). *Landmarks of tomorrow*. Harper.
- Durst, S., Foli, S. & Edvardsson, I. R. (2022). A systematic literature review on knowledge management in SMEs: Current trends and future directions. *Management Review Quarterly*, 74(1), 263–288. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00299-0>
- Epstein, E. M. (2003). How to learn from the environment about the environment – a prerequisite for organizational well-being. *Journal of General Management*, 29(1), 68–80. <https://doi.org/10.1177/030630700302900104>
- Fay, B. (1996). *Contemporary philosophy of social science*. Blackwell Publishing.
- Filstad, C. (2022). *Organisasjonslæring – fra kunnskap til kompetanse*. Fagbokforlaget.
- Girard, J. & Girard, J. (2015). Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1).
- Gold, J., Thorpe, R. & Mumford, A. (Red.). (2016). *Gower handbook of leadership and management development*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315585703>
- Green, J., Steinbach, R. & Datta, J. (2012). The travelling citizen: Emergent discourses of moral mobility in a study of cycling in London. *Sociology*, 46, 272–289.
- Gulbrandsen, L. & Eliassen, E. (2013). Kvalitet i barnehager. *Rapport fra en undersøkelse av strukturell kvalitet høsten 2012*. NOVA rapport nr. 1, 13. <https://doi.org/10.7577/nova/rapporter/2013/1>
- Hallin, C. A. & Marnburg, E. (2008). Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research. *Tourism Management*, 29(2), 366–381. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.02.019>

- Hognestad, K. (2016). Pedagogiske lederes kunnskapsledelse som praksis på avdelingen i barnehagen: Et kvalitativt og tolkende skyggestudie [Doktorgradsavhandling]. NTNU. <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2397066/Karin%20Hognestad.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Kompetanse for fremtidens barnehage: Revidert strategi for kompetanse og rekruttering 2018–2022*. [https://www.regjeringen.no/contentassets/7e72a90a6b884d0399d9537cce8b801e/kompetansestrategi-for-barnehage-2018\\_2022.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/7e72a90a6b884d0399d9537cce8b801e/kompetansestrategi-for-barnehage-2018_2022.pdf)
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511815355>
- Liao, S. H. & Wu, C. C. (2009). The relationship among knowledge management, organizational learning, and organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 4(4), 64–76. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n4p64>
- Lim, K. & Klobas, J. (2000). Knowledge management in small enterprises. *The Electronic Library*, 18(6), 420–432. <https://doi.org/10.1108/02640470010361178>
- Lines, R., Døving, E. & Tobiassen, A. E. (2007). Organisasjonslæring: En kritisk og realistisk tilnærming. *Beta*, 21(1), 33–50. <https://doi.org/10.18261/issn1504-3134-2007-01-03>
- McAdam, R. & Reid, R. (2001). SME and large organization perceptions of knowledge management: Comparisons and contrast. *Journal of Knowledge Management*, 5(3), 231–241. <https://doi.org/10.1108/13673270110400870>
- Moxnes, P. (2000). *Læring og ressursutvikling i arbeidsmiljøet*. Forlaget Paul Moxnes.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. & Swan, J. (2009). *Managing knowledge work and innovation*. Macmillan International Higher Education.
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The concept of «ba»: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40–54. <https://doi.org/10.2307/41165942>
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195092691.001.0001>
- Pattinson, S. & Preece, D. (2014). Communities of practice, knowledge acquisition and innovation: A case study of science-based SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 18(1), 107–120. <https://doi.org/10.1108/jkm-05-2013-0168>
- Ponelis, S. & Fairer-Wessels, F. A. (1998). Knowledge management: A literature overview. *South African Journal of Library and Information Science*, 66(1), 1–9. <https://doi.org/10.7553/66-1-1449>
- Popper, M. & Lipshitz, R. (2004). Organizational learning: Mechanisms, culture, and feasibility. I C. Grey & E. Antonacopoulou (Red.), *Essential readings in management learning* (s. 37–52). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781446211571>
- Prusak, L. (2001). Where did knowledge management come from? *IBM Systems Journal*, 40(4), 1002–1007. <https://doi.org/10.1147/sj.404.01002>
- Remeikis, L. (1996). Knowledge management: The third «era» of the information age? *InfoManage*, 3(10), 5–10.
- Revens, R. (2017). *ABC of action learning*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315263533>
- Schürmann, E. & Beusaert, S. (2016). What are drivers for informal learning? *European Journal of Training and Development*, 40(3), 130–154. <https://doi.org/10.1108/ejtd-06-2015-0044>

- Schütt, P. (2003). The post-Nonaka knowledge management. *Journal of Universal Computer Science*, 9(6), 451–462.
- Spender, J.-C. (2008). Organizational learning and knowledge management: Whence and wither? *Management Learning*, 39(2), 159–176. <https://doi.org/10.1177/1350507607087582>
- Tzortzaki, A. M. & Mihiotis, A. (2014). A review of knowledge management theory and future directions. *Knowledge and Process Management*, 21(1), 29–41. <https://doi.org/10.1002/kpm.1429>
- Utdanningsdirektoratet. (2017). *Rammeplan for barnehagen: Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Udir. [https://www.udir.no/contentassets/7c4387bb50314f33b828789ed767329e/rammeplan-for-barnehagen – bokmal-pdf.pdf](https://www.udir.no/contentassets/7c4387bb50314f33b828789ed767329e/rammeplan-for-barnehagen-bokmal-pdf.pdf)
- Utdanningsdirektoratet. (2023). *Utvikle praksis sammen*. <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/utvikle-praksis/>
- Wong, K. Y. & Aspinwall, E. (2004). Characterizing knowledge management in the small business environment. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 44–61. <https://doi.org/10.1108/13673270410541033>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications*. SAGE Publications.
- Zeichner, K. M. (1994). Research on teacher thinking and different views of reflective practice in teaching and teacher education. I G. Carlgren, G. Handal & S. Vaage (Red.), *Teachers' minds and actions: Research on teachers' thinking and practice* (s. 9–27). RoutledgeFalmer. <https://doi.org/10.4324/9780203975626>
- Zietsma, C., Winn, M., Branzei, O. & Vertinsky, I. (2002). The war of the woods: Facilitators and impediments of organizational learning processes. *British Journal of Management*, 13, Special, 67–74. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.13.s2.6>

Andersen, O. J. (2025). «De lunefulle og uforutsigbare forløp»: Ledelse i krise-situasjoner. I H. M. Pettersen, T. Moldenæs & H. Torsteinsen (Red.), *Nyere ledelsesteori – i en norsk kontekst* (s. 243–262). Fagbokforlaget. DOI: <https://doi.org/10.55669/oa430511>

## Kapittel 11

### «De lunefulle og uforutsigbare forløp»

#### *Ledelse i krise-situasjoner*

**Ole Johan Andersen**

**Sammendrag:** Dette kapitlet omhandler ledelse i ekstraordinære situasjoner, der mye står på spill. Å gjøre en forskjell ved å respondere på en velegnet måte er påtrengende, men krevende. Ikke bare fordi det råder en kognitiv uvisshet om hvordan man skal respondere adekvat, men også i tilfeller der viktige interessenter i omgivelsene agerer som motparter som følge av en historisk nedarvet mistillit til en organisasjons omdømme. Da har ledelsen en lang og tornefull vei å gå. Selv om nåværende ledelse ikke bærer ansvar for tidligere forsømmelser, reiser en problematisk arv tvil om troverdighet og evne til å håndtere problemer som oppstår som følge av ekstraordinære omstendigheter. Kapitlet argumenterer for at begrepet trajektorie, som ellers står sentralt i sosiologen A. Strauss' pragmatisk inspirerte teori om samhandling, tjener som en fruktbar analytisk innramming. Som en empirisk illustrasjon av kriseledelse har jeg valgt Hydro-ledelsens problemhåndtering i kjølvannet av anklager om utslipp ved aluminiumsraffineriet Alunorte i det nordlige Brasil. Krisa, som var utløst av et ekstremt regnvær, brakte ledelsen på kollisjonskurs med lokale aktører, offentlige myndigheter på ulike nivåer i Brasil, så vel som NGO-er.

**Nøkkelord:** *kriseledelse*, trajektorie, stivhengighet, fortidas arv, omdømme, interaksjonistisk handlingsteori

**Abstract:** This chapter addresses leadership under contingencies in which much is at stake. To make a difference by responding properly is urgent, however demanding. Not only due to a cognitive uncertainty prevailing, but in case important stakeholders in the environment resort to adversarial strategies, nourished by a historically accumulated distrust of an organization's reputation, those in charge have a long and thorny way to go. Although not responsible for past negligences, a problematic heritage calls into question the management's credibility and ability to handle problems originating in extraordinary circumstances. The chapter argues for applying the notion of trajectory, which stands at the core of the sociologist Strauss' pragmatic-inspired interaction theory of action. As an empirical illustration, I have selected how the management of the Norwegian company Hydro responded to the accusation of the discharge of waste from a refinery of aluminum in northern Brazil. The crisis, which occurred in the wake of a very heavy rainstorm, released tensions between the management, local actors, public authorities, and some NGOs.

**Keywords:** *crisis* management, trajectory, path dependency, past heritage, reputation, interactionist theory of action

## Innledning<sup>17</sup>

Siktemålet med kapitlet er å belyse lederskap i krisesituasjoner. Ifølge en av pionerene innenfor ledelsesforskningen, Yukl, dreier ledelse seg nettopp om å skape en felles forståelse av hva som *der og da* må gjøres, på hvilke måter, og å igangsette prosesser i individuell og kollektiv regi med det for øye å realisere felles mål (Yukl, 2013, s. 23). Dette blir særlig påtrengende i situasjoner der noe står på spill og truer med å forløpe på en måte som er ufordelaktig for et lederskap og organisasjonen som det leder. Risikoen er imidlertid til stede for at bestrebelser på målrettede intervensjoner utfordres, og i verste fall feiler. Ifølge kapitlet beror dette ikke bare på at det i slike situasjoner råder en kognitiv uvisshet om hva som er fornuftig å gjøre. Vel så viktig er det at et lederskap, selv i rutinepregede situasjoner, ikke alltid kontrollerer begivenhetens forløp og er i stand til å styre hvordan andre interessenter agerer.

Kapitlet argumenterer for at ledelsesforskningen kan profitere analytisk ved å gjøre bruk av elementer i samhandlingsteori, og spesielt sosiologen A. Strauss' begrep om *trajektorie, med vekt på hendelser, aktørers samhandling vis-à-vis hendelser og konteksten omkring slike forløp* (se Strauss et al., 1985/97, s. 8–40; Strauss, 1993, s. 52–57). At kapitlet drar veksler på Strauss' interaksjonistiske handlingsteori, betyr samtidig at det kunnskapsmessig plasserer seg i den amerikanske pragmatiske tradisjonen. Rett nok oppfatter ikke Strauss seg som en ledelsesforsker; ei heller er han en referanse for sentrale forskere innenfor dette feltet. Likevel bereder han grunnen for bidragsyttere som studerer ledelse som praktisk problemmestring, med vekt på å håndtere spenninger og dilemmaer som oppstår i hverdagen (se Tengblad, 2012; Alvesson & Spicer, 2012; Karp, 2013; Alvesson & Jonsson, 2018). Den amerikanske pragmatismens anti-dualistiske tenkning og brodden mot å etablere skott mellom fenomener som for eksempel kunnskap og praksis, omgivelser og aktør, mål og midler, gjennomsyrrer også Strauss' tenkning (1993, s. 3, 4, 45); noe som videreføres gjennom flere kritiske forskeres oppgjør med tilbøyeligheten til å ty til dikotomier innenfor ledelsesforskningen og -litteraturen (se spesielt Collinson, 2014, s. 38–41).

---

17 En takk til informasjonsdirektør Halvor Molland i Hydro som har lest og kommentert kapittel-utkastet. I og med at bidraget baserer seg utelukkende på tilgjengelige, skriftlige kilder, har det vært viktig å få en tilbakemelding fra ledelsesaktører som kjenner til prosessen innenfra. Forfatteren bærer imidlertid ansvaret for analyser og vurderinger i kapitlet.

Sist, men ikke minst viktig, er arven fra Strauss tydelig når flere ledelsesforskere løfter frem det *dynamiske, situasjonelle og temporære* ved ledelse (se Alvesson & Spicer, 2012, s. 381; Tengblad, 2012; Karp, 2013, s. 4, 11). Heri ligger det samtidig en vektlegging av teoretisk nøkternhet, og viktigheten av å utvikle teoretiske resonnementer i nær kontakt med et empirisk materiale står sentralt i Strauss' tenkning (1993, s. 2, 8–10). Ifølge kapitlet tjener begrepet trajektorie nettopp som en empirisk sensitiv analytisk paraply over aktørens bestrebelser på å mestre kinkige problemer. Derigjennom åpnes det for å studere betydningen av kontingente effekter, eller hvordan en uforutsett krise kan bringe frem i dagen «sår» som hefter ved en organisasjons arv. I det oversiktsbildet Bundy et al. tegner av forskningen om kriseledelse, etterlyses studier som har et mer integrerende fokus (2017, s. 1681–1684). Herunder etterspørres det en forståelse av hvordan ledelse i krisesituasjoner er henvist til å mestre omstendigheter som er sammenvevd, der skillet mellom blant annet organisasjonsinterne og -eksterne forhold, mellom nåtid og fortid, og mellom hva som er effektive, treffsikre løsninger og hva som høver og sømmer seg å gjøre, løser seg opp.

Kapitlet er disponert som følger: Første del er viet en begrunnelse for hvorfor begrepet trajektorie av samhandlende aktører peker seg ut som en klargjørende analytisk innramming i studiet av lederskap. Her dras det også veksler på enkelte bidrag om kriseledelse. I lys av den teoretiske innrammingen følger deretter en empirisk illustrasjon av hvordan et lederskap kan være fanget inn av, og forsøker å mestre prosessers lunefulle forløp. *En case* er valgt ut som en illustrasjon: Hydro-ledelsens bestrebelser på å håndtere krisen som oppsto i forbindelse med et kraftig regnvær i februar 2018, og som resulterte i anklager om lekkasje fra rødslamsdeponiet til aluminumsraffineriet Alunorte i det nordlige Brasil. I dette tilfellet lyktes man med å bringe virksomheten tilbake til normal drift etter harde, ressurs- og tidkrevende forhandlinger.

Det er viktig å merke seg at kapitlet ikke gjør krav på å gi en fullstendig empirisk rekonstruksjon og analyse av forløpet i Alunorte-tilfellet. I tråd med bokas siktemål, som et bidrag til teorier om ledelse, bereder Alunorte-tilfellet i første rekke grunnen for å diskutere fruktbarheten av en interaksjonistisk tilnærming, spesielt når omstendigheter blir konfliktfylte og krevende å mestre. At krisemestringen foregår i en institusjonell kontekst som er nokså forskjellig fra hva en norsk konsernledelse er fortrolig med, forsterker det kontingente ved prosessen. Det gjør imidlertid ikke tilfellet mindre relevant med tanke på å illustrere det situasjonelle og uforutsigbare som knytter seg til det å drive kriseledelse.

## Hvorfor peker Strauss' begrep om *samhandlende aktører* seg ut som en klargjørende innramming av kriseledelse?

### Arven fra Strauss

Det er viktig å gjenta at Strauss' brede empiriske forskning ikke omhandler lederskap som sådan. Som påpekt innledningsvis, er det likevel grunnlag for å hevde at den interaksjonistiske handlingsteorien som ligger i bunnen av hans omfattende empiriske arbeid, også kan berike studier av ledelse. Ikke minst bereder den grunnen for et mer nøkternt syn på ledelse og gir dermed en innfallsvinkel til å avdekke hvilke, mer eller mindre, uforutsatte problemer ledere må stri med for å løse prosesser i havn. Her er det på sin plass å fremheve to organisasjonssosiologiske arbeider: *Negotiations* (1978) og *Social Organization of Medical Work* (1985/97).

Den første dokumenterer en imponerende spennvidde i typer av forhandlingskontekster og -situasjoner, der involverte aktører gjør bruk av ulike fremgangsmåter med det for øye å «getting things accomplished». Herunder inkluderer han alt fra klassiske lønnsforhandlinger gjennom å gi og ta, til utpregede antagonistiske/fiendtlige forhandlinger der kittet mellom partene er tynt, og der en part gjennom en villedende retorikk og trusler om tvang (jf. militære styrker) forsøker å endre en situasjon i egen favør. Strauss trekker også frem mer subtile og underforståtte forhandlingsspill, der partene gjensidig tilpasser seg ved å unngå spørsmål som kan vekke strid, og en underordnet part velger å ta til etterretning hvilke grenser som må overholdes for ikke å provosere en dominerende part. Gjennom å utdype hvordan nesten enhver orden, knyttet til det å få ting gjort, er tuftet på forhandlinger – i form av å overtale, gi løfter, appellere til autoritet og ty til tvang – får han frem det dynamiske, situasjonelle, men også det tvingende ved enhver organisering (se ellers Andersen, 2018).

Forhandlingspoenget videreføres i studien av organiseringen av medisinsk-klinisk arbeid, som Strauss gjennomførte sammen med tre andre forskere. Sentralt her står en kategorisering av ulike typer arbeid i organiseringen og iverksettingen av kjernevirksomheten i sykehus. Det er ellers noe overraskende at Barley og Kunda (2001), som med rette etterlyser arbeidets betydning i nyere organisasjonsstudier, ikke vier denne boka oppmerksomhet<sup>18</sup>. Det er

---

18 Ifølge Barley & Kunda har studier av post-byråkratiske organisasjoner neglisjert arbeidets eller kjernevirksomhetens betydning. Det har blitt fortrent av interessen for strategi, struktur, omgivelser osv. I det å gi studier av arbeidet en ny renessanse ligger det ifølge

verdt å merke seg at et eget kapittel i denne boka omhandler trajektorie – et begrep som der refererer til samspillet mellom oppgaver, tjenesteytere og pasienter i sykehusomsorgen. Begrepet er empirisk følsomt i den forstand at det åpner for variasjon i hvordan samspillet arter seg. Sensitiviteten er nettopp begrunnet i den enorme variasjonsbredden i oppgaver og mangfoldet av forhandlinger som kreves for å få ting utført.

Når Strauss på tampen av sin karriere, og etter å ha vegret seg lenge for å lansere en egen teori om samhandling, gjør det i boka *Continual Permutations of Action*, fremhever han begrepet trajektorie som kjernen i teorien som «has informed many of my own studies» (1993, s. 48). Som tittelen antyder, er samhandlingsforløp i kontinuerlig endring, noe som skulle tilsi at forsøk på å lede og styre slike forløp i bestemte retninger lett utfordres. Ja, sågar igangsetting av rutinepregede aktiviteter, som for eksempel iverksetting av behandlingsprosedyrer i sykehushverdagen, viser seg ikke sjelden å støte på uforutsette problemer (se spesielt Strauss et al., 1997, s. 8–30). Ikke minst i lys av dette skulle man forvente at hva ledere strir med i sin hverdag, var gjenstand for en utbredt forskningsmessig interesse. Men ifølge Alvesson og Jonsson er det fortsatt «a shortage of studies of leadership practice» (2018, s. 41). Dette fremstår også som et paradoks for Tengblad med flere (2012), tatt i betraktning at det er over 50 år siden Mintzbergs pionerstudie av lederes hverdag.

### **Utdypende om trajektorie og ledelse i kinkige situasjoner**

Sett i lys av behovet for å vite mer om lederes bestrebelser på problemløsning under omstendigheter som fremstår som rotete, uoversiktlige og konfliktfylte (se også Denis et al., 2010), er det på sin plass å utdype ytterligere hvilke analytiske gevinster Strauss' samhandlingsteori gir. Styrken ved en slik innfallsvinkel er for det første at den får frem det *dynamiske, ja labile*, ved bestrebelser på å mestre problemer og rydde opp i kinkige situasjoner. Dette

---

dem også et argument for feltstudier av konkrete aktiviteter i organisasjoner, og i tråd med Strauss kan man si, utforme mer empirisk forankrete konsepter (2001, s. 84). Men forbausende nok er ikke boka til Strauss et al. om organiseringen av medisinsk arbeid nevnt. I et seinere, interessant arbeid der Barley (2008) utdypet det han omtaler som institusjoners operative kjerne ('coalface'), drar han imidlertid veksler på Strauss' konsept om den forhandlingskakte orden (se 2008, s. 500–502).

gir rom for å forstå at forløp involverer flere *begivenheter*, og i tid er det heller ikke uvanlig at de strekker seg over flere år før de eventuelt sluttføres. I noen tilfeller har man å gjøre med en progresjon i form av et kumulativt forløp der man stadig kommer nærmere målet, mens det i andre tilfeller dreier seg om mye famling frem og tilbake (se Lindblom, 1959, 1979; Styhre, 2012). Prosesser kan rett og slett stoppe opp og periodevis gå i vranglås, før de tar av igjen. Ja, prosesser som i visse faser har et turbulent og spenningsfylt forløp, kan etter hvert ledes inn i et roligere farvann som følge av at det skapes nye situasjoner. Begivenheter setter med andre ord et sterkt preg på samhandlingsforløp, og skaper dermed varierende betingelser for ledelsesintervensjoner (se også Karp, 2013). Heri ligger det samtidig en advarsel mot at forskeres hang til analytiske distinksjoner får styre den empiriske forskningen, og en tilbøyelighet til å omtale forløp som enten det ene eller det andre<sup>19</sup>.

Samhandlingsforløp innbefatter ikke kun en kjede av begivenheter, men involverer for det andre et *mer eller mindre omfattende repertoar av aktører*. Dermed avdekkes situasjoner der aktørene ikke trekker i samme retning, men der det tvert imot råder tvil om hva som er fornuftig å gjøre (se også Dewey, 1910, s. 101–107). Ikke sjeldent gir tvil næring til uenighet om hva som er fornuftig å gjøre. Uenighet og disputer har ikke alltid en rent kognitiv begrunnelse, i form av ulik forståelse av et problem og hva som er fornuftige løsninger. Ofte er også interesser involvert i den forstand at utfall kan få direkte konsekvenser for de det gjelder. Det er først og fremst når noe står på spill – når et eller annet risikerer å gå tapt, eller byrdefulle omkostninger påføres – at omstendigheter utfordrer og setter de involverte på prøve. Strauss' begrep om samhandlingsforløp tar nettopp høyde for at uforutsette (eller mer eller mindre sannsynlige) omstendigheter kan inntreffe, som i neste omgang gjør at prosesser ikke forløper på en knirkefri måte. Tvert imot viser det seg at de som, i egenskap av ledere, er ansvarlige for å rydde opp, møter motbør og risikerer at prosessen, som antydnet i forrige avsnitt, går midlertidig eller permanent i vranglås (se Strauss, 1993, s. 53).

---

19 Å tenke i kontinuum står sentralt i en pragmatisk tilnærming. Det er viktig å unngå at forskerens begreper ontologiseres, og derigjennom som Selznick så treffende formulerer det, skaper «walls of separation, where the phenomena themselves are interactive and interdependent» (Selznick, 1992, s. 21; se også Collinson, 2014, s. 38–41).

Rett nok har Strauss blikk for at samhandlingsforløp er gjenstand for styring og ledelse. Han lanserer også en rekke underbegreper for å anskueliggjøre betydningen av «trajectory management» (se Strauss, 1993, s. 54–57). Dette omfatter alt fra kapasitet til å planlegge og programmere prosesser i lys av hva man ønsker å oppnå, til iverksetting av spesifikke tiltak for å lede et forløp i en ønsket retning. Så lenge man ikke kan ty til tvang, er lederskap henvist til å forhandle frem løsninger. Forhandlinger trenger imidlertid, som allerede nevnt, ikke å foregå i en kontekst preget av enighet om grunnleggende spilleregler. Tvert imot kan de utfolde seg i en fiendtlig atmosfære, der en part forsøker å endre en orden til egen fordel. Ei heller ligger det i hans utlegging av samhandlingsforløp en antakelse om at «all the interactants are equal in power or influence» (Strauss, 1993, s. 57). Ellers imøtegår han i sluttkapitlet i *Negotiations* (1978) på en grundig måte kritikken som har vært rettet mot hans konsept om en forhandlingsskapt sosial orden (se Strauss, 1978, s. 247–262).

I forlengelsen av dette legger Strauss for det tredje vekt på at samhandlingsforløp alltid er gjerdet inn av ulike typer institusjonelle og strukturelle betingelser. Han refererer her til et sett av sirkler eller inngjerdinger som rammer inn prosesser, uten dermed å forutbestemme hvordan de forløper og hvor de ender opp (Strauss, 1993, s. 60–61; se også Strauss, 1978, s. 237–239). Dette omfatter alt fra å regulere hvilke aktører som kan gjøre sin stemme gjeldende, hvilke ressurser de disponerer, til deres innbyrdes relasjoner og graden av sosial kapital eller tillitsrelasjoner som er opparbeidet over tid. Som Strauss påpeker, nedfeller den historiske arven seg som ulike sedimenter eller lag i organisasjoner, og påvirker dermed samhandlingsrelasjoner internt og til interessenter i omgivelsene (se spesielt Strauss, 1993, s. 84–85). Historien er imidlertid ikke et jernbur, men i tråd med Strauss' dynamiske, prosesuelle perspektiv, i stadig endring. Dette harmonerer også med en utlegging av stivhengighet som tar høyde for det kreative og potensialet for endring som den rommer (se Håkansson & Lundgren, 1997; Andersen & Karlsen, 2005). Samtidig er det viktig å erkjenne at en organisasjons beholdning av opparbeidet kompetanse, erfaring og ressurser gir føringer på dens kapasitet til å mestre kritiske begivenheter som måtte oppstå.

Mishina et al. (2012) hevder at en stivhengighet også kan nedfelle seg som kollektive forestillinger om en organisasjons ry eller omdømme. I den grad dette skjer, kan det påvirke sentrale interessenters forventninger – negative så vel som positive – til hva en organisasjon er i stand til å utrette eller vil

kunne gjøre. En slik stivhengighet kan skape en forutinntatthet med hensyn til hvordan signaler som gjelder bestrebelser på krisemestring, tolkes (2012, s. 462). Videre argumenterer de for at en organisasjon som har omdømme for å være kapabel og levere varene, vil tillegges stor vekt. Et slikt omdømme kan fungere som en buffer mot eventuelle negative signaler i en krisesituasjon, som da ofte blir tilskrevet situasjonsbetingede tilfeldigheter.

Det som er spesielt interessant å merke seg sett i forhold til kapitlets case, er at hvis en organisasjon ifølge Mishina et al. har opparbeidet et negativt ry når det gjelder karakter og verdier, vil dette hefte ved organisasjonen. Selv positive signaler om krisehåndtering vil da være tilbøyelige til å bli «viewed with suspicion and distrust» (2012, s. 466). Resonnementet omkring stivhengighet utdyper på en interessant måte hvordan arvegodset av erfaringer, forestillinger og forventninger rammer inn ledelsens bestrebelser på å rydde opp i en vanskelig situasjon og få hånd om regien. Kapitlet tar imidlertid ikke sikte på å gå i dybden på øvrige aspekter ved organisasjoners omdømme som forfatterne skisserer som fremtidige forskningsfelt (se Mishina et al., 2012, s. 472–474).

## Noen metodologiske betraktninger

Å studere ledelsesintervensjoner i eksepsjonelle situasjoner med et konfliktfylt preg byr på metodiske utfordringer. I og med at partene er involvert i et strategisk spill, vil de naturlig nok være tilbøyelige til å legge et slør over sine intensjoner og trekk. Generelt sett byr det på problemer å få tilgang til, og kunne observere, forhandlingssituasjoner mellom eliter, ettersom disse vanligvis foregår i fora som er lukket for både forskere og offentligheten (se ellers Andersen, 2018). Det er viktig å tilføye at kapitlet ikke har pretensjoner om å yte full rettferdighet til samhandlingsforløpets kompleksitet i det utvalgte tilfellet. Naturlig nok er detaljrikdommen med hensyn til begivenhetene som oppsto underveis i prosessen, og hvordan ulike konstellasjoner av aktører agerte vis-à-vis hverandre på ulike tidspunkt, begrenset. Alunorte-tilfellet tjener i første rekke som en illustrasjon av noen analytiske poeng i studiet av kriseledelse.

Det som ellers vekte min interesse for dette tilfellet, var uenigheten som gjorde seg gjeldende i synet på de faktiske omstendighetene omkring krisen.

Det skortet, som det vil fremgå, ikke på bombastiske uttalelser om at utslippene fra rødslamdeponiet var skadelige, og at Hydro hyret konsulenter for å renske seg. Hydro-ledelsen måtte håndtere en mistillit som over tid hadde bygget seg opp til bedriftens omdømme blant sentrale interessenter, herunder lokale fagforeninger, regionale domstoler og sågar NGO-er. Slik sett bidro den offentlige fokuseringen på Hydro-ledelsens håndtering, både her hjemme og i Brasil, til å løfte saken – i alle fall til en viss grad – ut av de lukkede fora.

Flere aviser, og spesielt *Dagens Næringsliv*, ga en fyldig dekning av viktige begivenheter underveis i krisetrajektoriet, og en rekke aktører, alt fra forskere til fagforeningsledere og regionale myndigheter, uttalte seg om saken i det offentlige rommet. Hydro-ledelsen iverksatte også en egen utredning om slamdeponiet og eventuell forurensning derfra. Likevel, når det gjaldt å opplyse sakens fakta, hersket det uvisshet om gyldigheten til mange av påstandene og vurderingene som ble spilt inn i det offentlige rommet. For en empirisk rekonstruksjon av samhandlingsforløpet har kapitlet om ikke annet kunnet dra veksler på en rik tilgang til tilgjengelig materiale.

## **En empirisk illustrasjon av lederskap under lunefulle og uforutsigbare omstendigheter**

I lys av den analytiske innrammingen melder spørsmålet seg om hvordan *ledelse under lunefulle og uforutsigbare omstendigheter* konkret *kan* arte seg. Det er viktig å merke seg formuleringen *kan* arte seg. Det at hvert forløp har sine unike trekk, preget av situasjonen der og da, begrenser samtidig muligheten til å teoretisere. Dette gjelder særlig hvis man, som Strauss, insisterer på at utviklingen av teorier skal knyttes nært opp til bearbeidingen og fortolkningen av et empirisk materiale. Bestrebelsene på å teoretisere risikerer lett å ende opp med abstraksjoner som er så fjernt fra den aktuelle situasjonen og konteksten at de fremstår som nokså intetsigende. Dette er en fallgrube som en god del av ledelsesforskningen sliter med å navigere unna (se Alvesson & Jonsson, 2018; og Karps kapittel i denne boka).

Ambisjonen min med fremstillingen av Alunorte-saken er å forankre de teoretiske refleksjonene så tett som mulig opp til det som oppfattes som

viktige empiriske elementer i trajektoriet, og Hydro-ledelsens bestrebelser på problemløsning. I fortsettelsen peker følgende spørsmål seg ut som sentrale:

- Hvilke kritiske begivenheter preget trajektoriet?
- Hvordan agerte Hydro-ledelsen i forhold til den krisesituasjonen som oppsto, og hvilke motspillere var de henvist til å forholde seg til? Hva bidro til at den fastlåste situasjonen opphørte?
- Hvilke innsikter i kriseledelse gir Alunorte-tilfellet?

### **Den utløsende hendelsen og kritiske reaksjoner fra sentrale aktører**

I dette tilfellet bidro *et ekstremt regnvær* den 17. og 18. februar 2018 i Alunorte, i kommunen Barcarena nord i Brasil, hvor Hydro drev et alumina-anlegg<sup>20</sup>, til å utløse en krise i konsernets forhold til det lokale samfunnet samt til lokale, delstatlige og føderale myndigheter. I kjølvannet av regnværet og oversvømmelsene i området ble det rettet anklager mot bedriftsledelsen og konsernet om skadelig utslipp fra bedriftens rødslamdeponi. Situasjonens dramatiske karakter, sett fra Hydro-ledelsens ståsted, ble forsterket av at en bred konstellasjon av myndighetsaktører, representanter for det sivile samfunnet lokalt, samt enkelte NGO-er og medieaktører, stilte spørsmål ved ansvarligheten omkring driften av alumina-anlegget.

Ifølge en første rapport fra det ikke-kommersielle instituttet Evandro Chagas hadde Hydro «polluted drinking water in local communities nearby». Fra flere hold ble det også framsatt påstander om at kritikkverdige forhold ved anlegget ikke var en engangshendelse, og det ble blant annet referert til en lekkasje i 2009<sup>21</sup>. Alvoret i kritikken ble understreket ved at offentlige myndigheter engasjerte seg for å bringe klarhet i hendelsesforløpet.

---

20 Bauksitt er det råstoffet som alumina eller aluminiumoksid utvinnes av. Hydros bauksittgruver er lokalisert i delstaten Para i Brasil, og alumina produseres på selskapets anlegg i Alunorte; ellers verdens største aluminiumraffineri. Hydro har blant annet syv bedrifter i Norge som står for videreforedling av aluminium.

21 Her må det tilføyes at Hydro fram til i 2011 var minoritetseier i anlegget i Alunorte. Samtidig som man da kjøpte bauksittgruvene i Paragominas av Vale, økte man sin eierandel i Alunorte til 92, 13 %. Geografen og Brasil-kjenner T. Leira har i ei bok rettet søkelyset på flere kritikkverdige hendelser i Hydros 25 årsengasjement i landet. Ifølge Leira uttalte tidligere konsernsjef Brandtzæg at Hydro ville videreføre Vales sosiale engasjement og fokus på miljø, men tidligere eier er visstnok kjent i Brasil 'som miljøverstering' (Leira, 17.02.2020; Nerdal, 26.02.2020).

## Hydro-ledelsens respons og sanksjoner fra myndighetene

Hydro-ledelsen responderte i første omgang på anklagene ved å insistere på at alt var normalt, og at «det ikke var noen lekkasjer fra rødslamdeponiene» (Leira, 17.02.2020). Samtidig strakte man ut en hånd til det lokale samfunnet gjennom å samarbeide med myndighetene om utdeling av rent vann til innbyggerne i det berørte området. I tillegg ble det iverksatt dialogmøter med ledere for det lokale samfunnet. Når det gjaldt spørsmålet om forurensning, fastholdt man at det ikke fantes belegg for at det hadde skjedd noe ulovlig. Bildemateriale tydet imidlertid på at det hadde vært oversvømmelser inne på området, men uten at det kunne tilbakeføres til rødslamdeponiet.

Likevel lyktes Hydro-ledelsen ikke med å overbevise myndighetene om at selskapet ikke var å klandre. I slutten av februar 2018 påla den delstatlige miljøvernmyndigheten, SEMAS, bedriften å redusere produksjonen med 50 prosent, i tillegg til å stanse bruken av det nye rødslamdeponiet<sup>22</sup>. Denne beslutningen fikk konsekvenser også for andre bedrifter i produksjonskjeden, deriblant bauxittgruvene i Paragominas og aluminiumsverket Albras. Situasjonen tilspisset seg ytterligere da føderale miljømyndigheter hevdet at lisensieringen av selskapets nye rødslamdeponi var mangelfull, og anla sak mot Alunorte. En statlig straffedomstol i Barcarena utstedte tilsvarende pålegg om redusert produksjon ved anlegget, og bedriften ble ilagt bøter på 50 millioner kroner (se notat til Nærings- og fiskeridepartementet vedrørende Hydros aluminiumsraffineri Alunorte i Pará, 25.05.2018).

For å unngå en ytterligere eskalering av situasjonen, nedsatte konsernsjef Svein Richard Brandtzæg allerede den 24. februar en intern ekspertgruppe «for å klargjøre hendelsesforløp og fakta om situasjonen» (se notat, 25.05.2018). For å sikre en uhildet gransking engasjerte man i tillegg et uavhengig miljøkonsulentselskap, SGW Service. For konsernledelsen ble det presserende å markere utad at man ikke hadde noe å skjule. Som konsernsjef Brandtzæg selv formulerte det i et foredrag på NTNU i midten av januar 2019, handlet det om å leve opp til selskapets visjon om «å gjøre liv bedre for folk» (se Oksholen, 18.01. 2019).

Et annet viktig grep for å demonstrere ansvarlighet var omrokkingen i bedriftsledelsen lokalt, samt konsernsjefens tilstedeværelse gjennom et besøk ved anlegget.

---

22 Det er spesielt det nye deponiet for bauxittrester som har vært omstridt. Ifølge den ansvarlige, J. Thuestad, representerer det sammen med pressfilterteknologien verdens mest moderne system for bauxittresthåndtering.

## **Anklager om nye kritikkverdige omstendigheter**

Kritikken mot virksomheten forstummet ikke. Den fikk ytterligere vann på mølla da Hydro den 11. mars innrømmet ulovlige, kontrollerte utslipp av forurenset regnvann fra renseanlegget, og to dager senere vedgikk at spillvann hadde blandet seg med regnvann og blitt sluppet ut. Fagsjef i Bellona, Runa Haug Khoury, var raskt ute med å insinuere at Hydro-ledelsen nærmest hadde uttalt seg mot bedre vitende tidligere. Ifølge henne ble saken «bare styggere og styggere for Hydro» (se Wig, 20.03.2018).

På en pressekonferanse i midten av mars tilbakeviste konsernsjef Svein Richard Brandtzæg anklagene om at selskapet hadde holdt tilbake informasjon om situasjonen. Han fastholdt at det ikke var mulig å trekke «endelige konklusjoner hverken rundt hendelsesforløp eller kommunikasjonen» (se Bjerknes, 15.03.2018). Utslipp av vann uten myndighetenes tillatelse ble omtalt som et nødtiltak for å unngå at det eldre rødslamdeponiet skulle komme i en kritisk situasjon.

Det viste seg etter hvert at konsernet hadde sitt på det tørre; i alle fall konkluderte både det interne ekspertutvalget og SGW Service i april med at det ikke hadde forekommet lekkasjer fra rødslamdeponiene. Til tross for ekspertuttalelsene i selskapets favør lot sentrale myndighetsaktører seg ikke overbevise. Statsadvokat Ubiratan Cazetta uttalte til *NRK* at han ikke «stolte på konklusjonene» i granskingsrapportene.

Rett nok fikk konsernledelsen et kortvarig pusterom som følge av at dommeren i den lokale domstolen, som i slutten av februar hadde beordret produksjonskutt og stans i driften av det nye rødslamdeponiet, erklærte seg inhabil i slutten av april. Følgelig ble de tidligere rettslige avgjørelsene i saken erklært ugyldige. Men lettelsen ble kortvarig, da den føderale domstolen kort tid etter utstedte et tilsvarende pålegg.

## **Stillstand og frustrasjoner i Hydro-ledelsen**

Sakens videre forløp utover i 2018 var preget av stillstand, og Hydro-ledelsen møtte langt på vei veggen. Konsernet fikk heller ikke medhold i den føderale domstolen i november, hvor de hadde forsøkt å få opphevet forbudet mot mer enn halv produksjon ved anlegget, samt få tillatelse til å ta i bruk det nyeste rødslamdeponiet. Domstolen fastholdt tidligere anklager om at det var indikasjoner på miljølovbrudd.

Til tross for dette ga konsernsjef Svein Richard Brandtzæg uttrykk for optimisme med hensyn til utfallet av pågående forhandlinger på kapitalmarkedsdagene i London i slutten av november (se Klevstrand, 29.11.2018). Konsernsjefens optimisme viste seg å holde noenlunde stikk. Allerede på nyåret 2019 ga de lokale miljømyndighetene, SEMAS, klarsignal for gjenopptakelse av ordinær drift.

Skjønt, det var fortsatt skjær i sjøen. Gjenopptakelsen forutsatte samtykke fra øvrige myndigheter og en oppheving av domstolens produksjonsembargo. Hydro viste her til en utredning fra en anerkjent professor som konkluderte med at Alunorte, med dagens vannbehandlingskapasitet, trygt kunne produsere for fullt (se Aass & Bjerknes, 16.01.2019).

### **Gjenoppretting av orden og ordinær drift gjennom kompensatoriske tiltak**

Alle hindringer var dermed ikke ryddet av veien, og statsadvokatene i Ministério Público, (en hybrid av statsadvokat og ombudsmann), spilte inn et nytt kort. Denne gangen dreide det seg om et krav om nye pengedonasjoner til alle familier som ble berørt av byggingen av et 244 km langt rør fra bauxittfabrikken til alumina-raffineriet.

Endelig, i mai 2019, kunne den nyansatte, kvinnelige konsernsjefen Hilde Merete Aasheim meddele at konsernet hadde kommet frem til enighet med Ministério Público om å be den føderale domstolen oppheve den siste embargoen på anlegget. I september samme år var alle brikker på plass for å gjenoppta full drift.

Sakens tidkrevende og konfliktfylte forløp hadde imidlertid påført Hydro-ledelsen betydelige transaksjonskostnader i form av oppmerksomhet og tidsforbruk. De økonomiske utgiftene var også formidable, og inkluderte advokatregninger på 110 millioner kroner, inntektstap på 4,5 milliarder kroner, samt 2,5 milliarder kroner til pengedonasjoner, bygging av lokal infrastruktur og oppgradering av vannbehandlingsanlegget (se Teknisk ukeblad, 30.11.2018).

## Krise-ledelse og prosessers lunefulle og uforutsigbare forløp

Avslutningsvis melder det naturlig nok spørsmålet seg om hva kapitlet mitt egentlig har gitt av analytisk merverdi i studiet av kriseledelse. Og hva kan fremtidige masterstudenter i ledelse høste av analytiske og praktiske lærdommer gjennom å lese dette kapitlet?

### Når lederskap trengs, men utfordres

Et viktig metodisk poeng som det er verdt å gjenta, er at kritiske situasjoner er velegnet for å studere muligheter og begrensninger for et aktivt lederskap. Valget av Alunorte-tilfellet er riktignok spesielt i den forstand at prosessene utspiller seg under institusjonelle betingelser som er nokså forskjellige fra Hydro-konsernets moderland. Samtidig er hovedpoenget i kapitlet at behovet for ledelse blir påtreggende når prosesser skjærer seg, og en sosial orden, knyttet til en organisasjons operative system (se Selznick, 1992, s. 234–238), truer med å bryte sammen.

Å tenke organisasjoner som operative system av samhandlingsrelasjoner og prosesser åpner blikket *for aktørers betydning, og derigjennom for ledere som har et ansvar for og myndighet til å rydde opp når situasjoner utvikler seg på en uventet måte*. Gjennom forsøket mitt på å rekonstruere forløpet i Alunorte-tilfellet skulle kapitlet ha forberedt grunnen for å trekke ut noen elementer som peker ut over det utvalgte tilfellet.

### Når det skorter på tillit

Hvor trivielt og elementært det enn måtte fortone seg, er det likevel en fundamental observasjon at ethvert forløp er forankret i en kontekst og derigjennom fanget inn i en forhistorie. I Alunorte-tilfellet var det for så vidt eksogene forhold, som et ekstremt regnvær, og i kjølvannet av det anklager om lekkasje fra rødslamdeponier, som satte organisasjonens operative system under press. At bedrifts- og konsernledelsens ansvarlighet umiddelbart ble problematisert, og til dels gjenstand for sterk kritikk, hadde trolig langt dypere røtter. Det er mye som tyder på at tilliten mellom bedriften på den ene siden og lokalbefolkningen samt myndighetsaktører på den andre siden hadde vært skjør i lengre tid.

Flere kritiske røster hevdet at tidligere ene- og hovedeier, det brasilianske gruveselskapet Vale, ikke hadde håndtert etableringen av Alunorte og smelteverket Albras på 1970-tallet på en heldig måte. Ifølge disse kritikerne ble infrastrukturen omkring bedriftene neglisjert, mens den lokale befolkningen måtte bære ulempene ved en rask industrialisering (se Nerdal, 26.02.2020).

Uten å ta stilling til berettigelsen av alle krasse anklager rettet mot bedriften, anskueliggjøres her et viktig aspekt ved bestrebelser på problemløsning: forhistorias betydning for at samhandlingsforløp blir turbulente. Et lederskap som i Hydros tilfelle ikke bar et direkte ansvar for det tidligere eiere eller ledere av bedriften kunne lastes for, ble likevel konfrontert med bedriftens tvilsomme arv når virksomheten igjen ble gjenstand for kritisk oppmerksomhet.

Det hjalp lite i dette tilfellet at flere undersøkelser ikke ga entydig belegg for at bedriften hadde forurenset nærmiljøet, selv om enkelte uregelmessigheter ble påvist. Hydro-ledelsens forsøk på å få grep om region, ved å etablere en samforståelse om hva som var fakta til forskjell fra spekulasjoner og muligens fordomsfulle fortolkninger, møtte veggen. Det teoretiske poenget er at når et lederskap bestreber seg på å mestre problemer knyttet til det operative systemet der og da, slipper det ikke unna å måtte forholde seg til den sosiale kapital – eller mangel på sådan – som hefter ved bedriftens historie.

Det tvilsomme omdømmet som knyttet seg til bedriften og den tidligere ene-eieren, smittet over på Hydro-ledelsens forsøk på å komme til bunns i de faktiske forholdene rundt utslippene og skape velvilje både lokalt og overfor regionale myndigheter. At noen aktører også bevisst utnyttet tidligere synder i bedriftens forhold til omgivelsene for å markere egen autoritet og forhandle frem kompensatoriske tiltak, er heller ikke utelukket.

Lokale og regionale myndighetsaktørers agering i saken synes å bære preg av en opparbeidet mistillit til virksomheten. Det er heller ikke nytt at miljøinteresser i flere tilfeller opptrer på en forutinntatt måte, uten at dette nødvendigvis betviler det faktum at bedrifter i et land som Brasil ofte har tatt seg til rette og ignorert standarder og spilleregler som er grunnfestet i velferdsdemokratier og rettsstater som Norge.

Det er betegnende at tidligere konsernsjef Brandtzæg i et foredrag innrømmet at Brasil «ikke er for nybegynnere», at Hydro «kom skeivt ut fra hoppkanten», og at man måtte «gjenvinne tilliten ved å jobbe tett sammen med lokalbefolkningen» (se Oksholen, 18.01.2019).

## **Når prosesser blir anarkiske**

Dette bringer for en dag et annet viktig poeng, og det gjelder hvilke typer aktører og argumenter Hydro-ledelsen måtte ta hensyn til. Mens noen saksforhold er nokså regulerte med hensyn til hva saken dreier seg om, hva som er gyldige argumenter, hvilke aktører som er meningsberettigede, og hvilke løsninger som er relevante, lar andre saksforhold seg ikke innordne i en slik stram regi. I så måte kan man snakke om et kontinuum fra de strengt regulerte til de anarkiske. Det sier seg selv at graden av regulering skaper ulike betingelser for effektive ledelsesintervensjoner. Anarkiske forløp gjør prosesser mer uforutsigbare med hensyn til hvilke aktører som mobiliseres, og hvilke typer argumenter som spilles inn, og dermed også muligheten for et lederskap til å ta hånd om regien.

I Alunorte-tilfellet var det i sakens natur at miljømyndighetene kom på banen. Det interessante her er det sterke engasjementet som ikke bare miljøvernmyndigheter, men også statsadvokatembetet og domstolsapparatet la for dagen. NGO-er med søkelys på menneskerettigheter og miljø kunne også benytte saken som en anledning til å fremme og skape blest om sitt anliggende. Ikke bare ble det sådd tvil om ekspertuttalelser, men stadig nye momenter ble spilt inn.

Som allerede vist, måtte konsernet legge store summer på bordet før myndighetene var villige til å avvikle produksjonsembargoen, og en gjenopptakelse av ordinær drift ble mulig. Dermed maktet man å gjenetablere en orden. I andre tilfeller, derimot, kan prosesser løpe løpsk, og det kan være høyst uvisst hva samhandlingsforløpet ender opp med.

## **En slutt-kommentar om ledelse som praksis**

Rekonstruksjonen av hendelsesforløpet i Alunorte-tilfellet understøtter det som flere ledelsesforskere med en kritisk-pragmatisk vinkling har påpekt, nemlig at ledere bør betraktes som aktører i nettverk av samhandlende aktører. Kapasiteten til å styre begivenheters gang er ofte distribuert, noe som innebærer at flere parter har hånd om regien. Ja, et organisasjonslederskap i et internasjonalt konsern kan risikere å stå overfor motparter som er i stand til å bruke sanksjonsmidler for å vinne frem.

For å vende tilbake til Yukl, fortjener han anerkjennelse for sin prosessuelle tilnærming og vektlegging av hvordan ledere må forholde seg til, og hankses med, en rekke situasjonelle betingelser i form av en stadig strøm av henvendelser, problemer og konfliktfylte krav (2013, s. 390). Det er også prisverdig at han gjennom sine anbefalinger forsøker å bygge bro mellom ledelsesforskning og praksis, uten at han pretenderer å tilby en praktisk manual for hvordan man blir en vellykket leder (2013, s. 16). Likevel kan det reises spørsmål om Yukl ikke overvurderer et lederskaps evne til å rydde opp i tve-tydige og konfliktfylte situasjoner, og om han fester for stor lit til sine nokså generelle forskningsbaserte anbefalinger (2013, se kap. 16).

Strauss' interaksjonistiske handlingsteori, og spesielt hans fremheving av hvor lunefulle samhandlingsforløp kan være, er nok til liten hjelp for dem som i teoretiske konsepter søker svar på hva det innebærer å være en vellykket og gjerne effektiv leder. Derimot kan hans pragmatisk inspirerte tenkemåte være berikende for dem som heller vil reflektere over hvilke problemer ledere står overfor i møtet med uforutsigbare situasjoner, og hvordan de strever med å mestre slike.

Noen ganger er tidligere tiders synder og den historiske arven en hemske (se Mishina et al., 2012), i den forstand at det kan være vanskelig å kvitte seg med et negativt omdømme som en bedrift og dens eiere en gang har pådratt seg. Er mistilliten sterk, vil den lett kunne smitte over på nye ledere og eiere, som ikke bærer ansvar for tidligere tiders synder. Skulle nye problemer oppstå, vil et negativt ry lett bli en belastning, og så tvil om lederskapets troverdighet og bestrebelser på krisehåndtering. Hvor viktig slike kontekstuelle føringer enn måtte være, kommer man ikke utenom å studere hvordan de gjøres relevante i krise-trajektorier. Dette inkluderer også hvilke situasjonelle forhold et lederskap står overfor i sine mestringsbestrebelser.

## Referanser

- Alvesson, M. & Jonsson, A. (2018). The bumpy road to exercising leadership: Fragmentations, its meaning and practice. *Leadership*, 14(1), 40–57.
- Alvesson, M. & Spicer, A. (2012). Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human Relations*, 65(3), 367–390.
- Andersen, O. J. & Karlsen, A. (2005). «Skomaker bli ved din lest?» Kunnskapsutvikling i spenningsfeltet mellom perfektionering og diversifisering. *Nordiske OrganisasjonsStudier*, 7(3), 3–26.
- Andersen, O. J. (2018). Styring på en armlengdes avstand. *Nordiske OrganisasjonsStudier*, 20(1), 3–24.
- Barley, S. R. & Kunda, G. (2001). Bringing work back in. *Organization Science*, 12(1), 76–95.
- Barley, S. R. (2008). Coalface institutionalism. I Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R. & Sahlin, K. (Red.), *Organizational institutionalism* (s. 491–518). Sage.
- Bistandsaktuelt, <https://bistandsaktuelt.no/nyheter/2020/bakgrunn-hydro-i-brasil-to-ar-etter-hva-var-det-som-gikk-galt-roar-nerdal/>
- Bjerknes, C. (15.03.2018). Avviser å ha løyet om Alunorte. *Dagens Næringsliv*.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E. & Coombs, W. T. (2017). Crisis and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692.
- Collinson, D. (2014). Dichotomies, dialectics and dilemmas: New directions for critical leadership studies? *Leadership*, 10(1), 36–55.
- Dagens Næringsliv*, <https://www.dn.no/industri/hydro-alunorte/norsk-hydro/hydro-ett-skrutt-narmere-normal-produksjon-i-brasil/2-1-520108>
- Denis, J.-L., Langley, A. & Rouleau, L. (2010). The practice of leadership in the messy world of organizations. *Leadership*, 6(1), 67–88.
- Dewey, J. (1910). Judgment: The interpretation of fact. I J. Dewey, *How we think* (s. 59–89). D.C. Heath & Co Publishers.
- <https://e24.no/olje-og-energi/i/gPm1LL/preset-paa-hydro-oeker-dette-bli-bare-styggere-og-styggere>
- <https://www.dn.no/industri/avviser-a-ha-loyet-om-alunorte/2-1-295562>
- <https://www.dn.no/bors/svein-richard-brandttag/aluminium/brasil/hydro-sjefen-jeg-er-faktisk-veldig-optimistisk/2-1-488900>
- Hydro. (2018, 25. mai). Vedrørende Hydros aluminaraffineri Alunorte i Para, Brasil [Notat til Nærings- og fiskeridepartementet ved næringsministeren].
- Håkansson, H. & Lundgren, A. (1997). Paths in time and space: Path dependency in industrial networks. I Magnusson, L. & Ottosson, J. (Red.), *Economics and path dependency* (s. 119–141). Edward Elgar.
- Karp, T. (2013). Studying subtle acts of leadership. *Leadership*, 9(1), 3–22.
- Klevstrand, A. (29.11.2018). Hydro-sjefen: Jeg er faktisk veldig optimistisk. *Børs*,
- Leira, T. (17.02.2020). Hydro-skandalens første fase. *Agenda Magasin*, <https://agendamagasin.no/artikler/hydro-skandalens-forste-fase>

- Lindblom, C. E. (1959). The science of «muddling through». *Public Administrative Review*, 19(2), 79–88.
- Lindblom, C. E. (1979). Still muddling: Not yet through. *Public Administration Review*, 39(6), 517–526.
- Mishina, Y., Block, E. S. & Mannor, M. J. (2012). The path dependence of organizational reputation: How social judgment influences assessments of capability and character. *Organization Science*, 33(3), 459–477.
- Nerdal, R. (26.02.2020). Hva skjedde egentlig da Hydro gikk på trynet i Brasil?
- Oksholen, T. (18.01.2019). Hydros konsernsjef: Hva jeg lærte av Alunorte-krisen. *Universitetsavisa*, <https://www.universitetsavisa.no/utenriks/2019/01/18/Hva-jeg-lærte-av-Alunorte-krisen-18378951.ece>.
- Selznick, P. (1992). *The moral commonwealth: Social theory and the promise of community*. University of California Press.
- Strauss, A. L. (1978). *Negotiations: Varieties, contexts, processes, and social order*. Jossey-Bass Publishers.
- Strauss, A. L. (1993). *Continual permutations of action*. Routledge.
- Strauss, A. L., Fagerhaugh, S., Suzek, B. & Wiener, C. (1997). *Social organization of medical work*. Transaction Publishers. (Opprinnelig utgitt 1985).
- Styhre, A. (2012). Leadership as muddling through: Site managers in the construction industry. I Tengblad, S. (Red.), *The work of managers: Towards a practice theory of management* (s. 147–162). Oxford University Press.
- Teknisk ukeblad (30.11.2018). <https://www.tu.no/artikler/brasil-saken-har-kostet-hydro-115-millioner-i-boter-og-advokat-regninger/452507>.
- Tengblad, S. (2012). Conclusions and the way forward: Towards a practice theory of management. I Tengblad, S. (Red.), *The work of managers: Towards a practice theory of management* (s. 229–246). Oxford University Press.
- Wig, K. (20.03.2018). Presset på Hydro øker: Dette blir bare styggere og styggere. *E24*.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson.
- Aass, J. & C. Bjerknes (16.01.2019). Hydro ett skritt nærmere normal produksjon i Brasil.

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

**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 mannskapslistor, 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 meningskapende 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 klartest 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 platttheter.

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.

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?*<sup>23</sup>

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 sammenhengen 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 framtrædende 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](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 arbeidsliv<sup>24</sup>. 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](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"> <li>• Fravær av hierarki, statusforskjeller og formalisme</li> <li>• Tette og personlige leder-medarbeiderrelasjoner</li> <li>• Utstrakt uformell omgang i løpet av arbeidsdagen</li> </ul>
2: involvering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frihet</li> <li>• Forventning om bruk av egen vurderingsevne og kunnskap</li> <li>• Deltakelse i leders beslutningsprosesser</li> <li>• Lite definering av arbeidsoppgaver/jobbskildringer</li> </ul>
3: aksept for prøving og feiling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positiv forventning om feil</li> <li>• Eksperimentering og utprøving</li> <li>• Læring</li> </ul>
4: omtanke	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omtanke, medfølelse, vektlegging av trivsel</li> <li>• Bevissthet mht. viktighet av godt forhold til medarbeider</li> <li>• Interesse for privatliv</li> </ul>
5: resultatorientering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus på måloppnåelse, kvalitet og effektivitet</li> </ul>

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, OECD<sup>25</sup>, NGO-er<sup>26</sup> og ikke minst EU<sup>27</sup>, 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](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 opp<sup>28</sup> 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.



## Forfatteromtaler

**Ole Johan Andersen** er professor emeritus ved Fakultet for samfunnsvitenskap, Nord Universitet. Hans faglige interesser har spesielt vært knyttet til organisasjonssosiologi, offentlig politikk og lokal/regional næringsutvikling. Han har vært medredaktør i flere bokprosjekter. De senere årene har han vært opptatt av kunnskapsteoretiske spørsmål og hvordan ulike typer av kunnskap forvaltes med tanke på problemmestring. I den forbindelse har han hentet inspirasjon fra den amerikanske pragmatiske tradisjonen.

**Trine Lise Andersen** har en PhD i humaniora og samfunnsvitenskap fra UiT Norges arktiske universitet. Tittel på avhandlingen er: *Prestasjonskultur – «there ain't no cure» – en studie av lederstilen til en landslagstrener i fotball*. Den handler om ulike utfordringer en landslagstrener i fotball møter i arbeidet med å utvikle en prestasjonskultur og samtidig drive 'flerretningsledelse', både internt og eksternt. Etter 13 år som leder i Olympiatoppen Nord arbeider Andersen nå i Norges Fotballforbund, topp trenerseksjonen, med ansvar for topp trenerutdanning og utvikling av dagens topp trenere. Andersen har stor interesse for lederskapets betydning i topp trenerrollen.

**Irmelin Drake** er førsteamanuensis i ledelse på Institutt for ledelse og organisasjon ved Kristiania. Hun er siviløkonom fra USA og har høyere avdeling i administrasjon og en PhD i strategisk ledelse fra Norges Handelshøyskole. Drake har bred erfaring innen lederutvikling og ledelsesutdanning, og har blant annet vært studieprogramleder for en master i ledelse ved Kristiania og en master i innovasjon og ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge (USN). Hun har over flere tiår vært sentral innen FOUI på feltet kvinner i og ledelse. I de senere år har hun vært sterkt engasjert i faget selvledelse og er opptatt av å videreutvikle og dele fagkunnskap om dette både som foreleser, forsker og faglig forfatter.

**Ståle Valvatne Einarsen** er professor i arbeids- og organisasjonspsykologi ved Det psykologiske fakultet, Universitetet i Bergen. Her har han i over 20 år ledet Forskningsgruppen for Arbeidsmiljø, ledelse og konflikt (FALK). Einarsen er en av de internasjonale pionerene innen forskning på mobbing, trakassering og destruktiv ledelse.

**Grete Milene Farstad** har en mastergrad i strategisk ledelse og økonomi samt en bachelorgrad i sosiologi fra UiT Norges arktiske universitet. Hun har flere års arbeidserfaring fra revisjons- og rådgivningsbransjen og jobber i dag som prosjektleder innenfor romfartsindustrien.

**Trine Fossland** er professor ved Ressursenter for undervisning, læring og teknologi, UiT Norges arktiske universitet. Hun leder blant annet forskningsgruppen «Forskning i høyere utdanning», et nasjonalt nettverk i veiledningspedagogikk og UiTs utviklingsprogram i forskningsveiledning. Fossland har vært nestleder i det norske nettverket for universitetspedagogikk (2009–2019) og har vært medlem av flere nasjonale ekspertgrupper om kvalitet i høyere utdanning. Forskningsinteressene er blant annet forskningsveiledning, utdanningsledelse og kvalitet i høyere utdanning.

**Thomas Hol Fosse** er utdannet jurist og har lang erfaring som sivilt ansatt leder i Forsvaret. Han er for tiden PhD-student ved Universitetet i Bergen, der han forsker på destruktiv ledelse i militær kontekst og er prosjektleder for «Lederkandidatstudien», som undersøker hva som kjennetegner en god lederkandidat som blir tatt opp til utdanning ved befals- og krigskolene i Forsvaret.

**Torbjørn Isaksen** er førstelektor i organisasjon og ledelse ved UiT Norges arktiske universitet, Tromsø, Institutt for lærerutdanning og pedagogikk. Han underviser spesielt på barnehagelærerutdanningen og er medlem av forskningsgruppen for utdanningsledelse.

**Tom Karp** er professor i ledelse ved Kristiania og professor II ved Høgskolen i Innlandet og Universitetet i Sørøst-Norge. Han forsker, underviser og formidler innen temaer som praksisforståelser av ledelse, kritisk ledelsesteori, operativ ledelse, strategisk ledelse, endringsledelse, selvledelse og lederutvikling.

**Rudi Kirkhaug** har en Dr.philos. og er tidligere professor i lederskap med 20 års erfaring som forsker ved UiT Norges arktiske universitet, Tromsø, og gjesteprofessor ved andre institusjoner. Han har i tillegg 20 års erfaring som leder i næringsliv og offentlig forvaltning og lang erfaring som luftsportsutøver og sikkerhetsleder. Kirkhaug er for tiden søk- og redningspilot i Flytjenesten. Han har skrevet flere bøker om ledelse og er mye brukt som foredragsholder.

**Elise Kristensson** har bachelorgrad i HR og personalledelse fra Høyskolen Kristiania i 2020 og arbeider nå som enhetsleder innen HR ved Oslo Universitetssykehus, med særlig ansvar for bemanning og innleie av profesjonsyrker. Kristensson har mer enn ti års erfaring fra faghandel og detaljhandel, de fleste årene som butikksjef.

**Anne Kamilla Lund** er førsteamanuensis i organisasjon og ledelse ved Fakultet for samfunnsvitenskap, Nord Universitet. Hennes forskningsfelt er ledelse og organisasjon, med særlig vekt på spenningsfelter mellom autonomi og autoritet, og ledelse og kjønn.

**Turid Moldenæs** er professor i organisasjon og ledelse ved Institutt for samfunnsvitenskap ved UiT Norges arktiske universitet og professor II ved Nord Universitet. I sin forskning er hun opptatt av narrativer og storytelling, nyere tilnærminger til ledelse, omdømmehåndtering og visuell design, og reformer i offentlig sektor.

**Hilde Marie Pettersen** er førsteamanuensis i organisasjon og ledelse ved Institutt for samfunnsvitenskap ved UiT Norges arktiske universitet. Hennes forskning fokuserer på omdømmehåndtering, aktørers rolle i institusjonell teori, organisasjoners visuelle dimensjon, herunder fremveksten av nye grupper profesjonelle, design av organisasjoner, oversetting samt organisatoriske masteridéer.

**Harald Torsteinsen** er professor emeritus ved Institutt for samfunnsvitenskap ved UiT Norges arktiske universitet, Tromsø/Harstad. Hans forskningsinteresser inkluderer organisatoriske og politiske innovasjoner og reformer i kommunesektoren, spesielt foretakisering av kommunale tjenester. Han

har de senere år publisert artikler i *International Journal of Public Sector Management* (2022), *Public Administration* (2021), *Local Government Studies* (2021) og *Public Money & Management* (2019). Han har også bidratt med bokkapitler i *Corporatization in Local Government: Context, Evidence and Perspectives from 19 Countries* (Van Genugten et al. 2023) – her også som medredaktør – og i *Managing Nordic Local Governments: Paradoxes and Challenges of the Municipal Chief Officer* (Hlynsdóttir et al. 2024).

**Elin Ørjasæter** er dosent i HR og arbeidsliv ved Institutt for ledelse og organisasjon ved Kristiania. Hennes virksomhet er i hovedsak formidling av arbeidsrett og ledelsesfag gjennom lærebøker og kronikker. Hun har publisert forskning om IT-bransjens konsulentbruk og om HRM i norsk TV-produksjon, samt skrevet en rekke populærvitenskapelige arbeider om plattformøkonomi og ny organisering av arbeidskraft.

**Merethe Schancke Aasland** er utdannet psykolog fra Universitetet i Bergen og har en doktorgrad i destruktiv ledelse fra samme sted. Hun har lang erfaring som leder i offentlig sektor og som behandlende psykolog, og hun har vært tilknyttet Universitetet i Bergen som førsteamanuensis II i arbeids- og organisasjonspsykologi.