

Ole Johan Andersen, Turid Moldenæs og Harald Torsteinsen (red.)

Ledelse
OG **skjønns-
utøvelse**

ANALYSE, INTUISJON,
FORHANDLINGER



FAGBOKFORLAGET

Ledelse OG **skjønns- utøvelse**

ANALYSE, INTUISJON,
FORHANDLINGER



Ole Johan Andersen

Turid Moldenæs

Harald Torsteinsen (red.)

Ledelse OG **skjønns- utøvelse**

ANALYSE, INTUISJON,
FORHANDLINGER



FAGBOKFORLAGET

Copyright © 2019 by
Vigmostad & Bjørke AS
All Rights Reserved

1. utgave 2017

ISBN: 978-82-450-3114-0
ISBN (trykt): 978-82-450-2177-6

Tilrettelagt for e-bok: John Grieg, Bergen

Forsidedesign ved forlaget

Illustrasjon i figur s. 298 ©Shutterstock / Sofija Djukic

Spørsmål om denne boken kan rettes til:
Fagbokforlaget
Kanalveien 51
5068 Bergen
Tlf.: 55 38 88 00 Faks: 55 38 88 01
e-post: fagbokforlaget@fagbokforlaget.no
www.fagbokforlaget.no

Materialet er vernet etter åndsverkloven.
Uten uttrykkelig samtykke er eksemplarframstilling
bare tillatt når det er hjemlet i lov eller avtale med Kopinor.

Forord

Denne boka er det første resultat av et gryende samarbeid mellom fagmiljøer innen organisasjon og ledelse ved flere norske universiteter. Initiativet ble tatt av redaktørene i 2014, gjennom etablering av et faglig nettverk mellom forskningsmiljøer i Bodø, Harstad og Tromsø. Siden den gang har universitets- og høyskolesektoren gjennomgått en stor omstrukturering, ikke minst i form av fusjoner i Nord- og Midt-Norge. Høgskolen i Harstad er blitt fusjonert med UiT Norges arktiske universitet og Høgskolen i Nord-Trøndelag med Nord universitet. Dette har påvirket nettverket og bokprosjektet i den forstand at kolleger fra tidligere Høgskolen i Nord-Trøndelag er kommet med og har bidratt vesentlig til prosjektet. I tillegg har vi hatt gleden av å samarbeide med gode kolleger fra Universitetet i Agder og Universitetet i Bergen.

Formålet med boka har vært å sette søkelyset på et tema som synes å være lite behandlet i forskningslitteraturen om ledelse, nemlig lederes skjønnsutøvelse. Ikke minst er fraværet av empiriske studier stort. Innledningsvis har vi derfor gjort en gjennomgang av litteratur og teorier som vi mener er særlig relevant for bokas tematikk. Deretter følger de ulike bidragsytternes konseptuelle så vel som empiriske bidrag til ledelse og skjønnsutøvelse. De enkelte bidragene står på egne ben i den forstand at de ikke er resultat av et felles forskningsprosjekt der datamaterialet er samlet inn for å studere spesifikke problemstillinger om bokas tema. Det kan ses på som en svakhet. Likevel mener vi at vi har lyktes med å belyse lederes skjønnsutøvelse fra mange interessante teoretiske synsvinkler og mange ulike organisatoriske kontekster. Målgruppe for boka er både forskere som er opptatt av ledelse, og studenter i organisasjon og ledelse ved våre høyere utdanningsinstitusjoner. Vi har imidlertid også ønsket å nå frem til dem som daglig praktiserer ledelse, nemlig lederne. Her tror vi særlig at de empiriske studiene i boka kan være av interesse.

Forfatterne som har bidratt til boka, representerer et bredt og flerfaglig repertoar av forskere (og noen praktikere) med interesse for skjønnsutøvelse. De er humanister, jurister, statsvitere, pedagoger og økonomer. En takk til dere alle.

En stor takk også til konstruktive kommentarer fra anonym reviewer og ikke minst til Fagbokforlaget ved den aldri hvilende og alltid støttende forlagsredaktør Knut Ebeltoft.

Bodø, Tromsø, Harstad, august 2017

Ole Johan Andersen, Turid Moldenæs og Harald Torsteinsen

Innhold

Del I

Kapittel 1

LEDELSE SOM UTØVELSE AV SKJØNN	17
--------------------------------------	----

OLE JOHAN ANDERSEN, TURID MOLDENÆS OG HARALD TORSTEINSEN

1.1 Styring, ledelse og skjønnsutøvelse	17
1.2 Hvorfor ei bok om ledes utøvelse av skjønn?	20
1.3 Utøvelse av skjønn i litteratur om praktisk yrkesutøvelse og i ledelseslitteratur	22
1.3.1 Det profesjonelle skjønnet	22
1.3.2 Det krevende lederskjønnet	25
1.4 En kort presentasjon av boken bidrag	27
1.4.1 Skjønn som fenomen og begrep	27
1.4.2 Utøvelse av skjønn i ulike situasjoner	28
1.4.3 Utøvelse av skjønn i stabile situasjoner	29
1.4.4 Utøvelse av skjønn i endringssituasjoner	29
1.4.5 Utøvelse av skjønn i krisesituasjoner	30

Kapittel 2

LEDERSKAPSSKJØNN	33
------------------------	----

RUDI KIRKHAUG

2.1 Innledning	33
2.2 Lederskap	36
2.2.1 Tradisjonelle tilnærminger til lederskap	36
2.2.2 Nyere tilnærminger til lederskap	36
2.3 Prosessperspektivet	37
2.3.1 Skjønn som bevisste prosesser	37
2.3.2 Skjønn som intuitive prosesser	38
2.4 Effektperspektivet	40
2.4.1 Etterspørsel etter skjønn	40
2.4.2 Metaskjønn og operativt skjønn	41
2.5 Betingelsesperspektivet	43
2.5.1 Personlige forutsetninger	43
2.5.2 Organisatoriske forutsetninger	46
2.6 Konklusjoner	48

Kapittel 3**SKJØNNsutøving i FORVALTNINGSSTATEN: TILLIT ER BRA, MEN KONTROLL ER BEDRE?.....** 53*JAN FRIDTHJOF BERNT*

3.1	Forvaltningsskjønn som styringsmiddel	54
3.2	Forvaltningsskjønnets nødvendighet – og umulighet	56
3.3	Utgangspunktet: Den liberalistiske og regelstyrte rettsstat	59
3.4	Fra rettsstat til forvaltningsstat	61
3.5	Regelstyring og resultatmåling – gjør medisinen pasienten sykere?	65
3.6	Politisk styring og faglig skjønnsutøving	67
3.7	Å styre for mye og for lite	70
3.8	Tillit i stedet for detaljstyring?	72

Kapittel 4**LEDERE SOM PRAGMATISKE INSTRUMENTALISTER.....** 75*HARALD TORSTEINSEN*

4.1	Innledning	76
4.2	Bakgrunn	77
4.3	Rasjonalitet og skjønn	78
4.4	Ledelse og pragmatisk instrumentalisme	81
4.5	Ledelse som skjønnsutøvelse	82
4.6	Praktisk ledelse	84
4.7	Avslutning	87

Del II**Kapittel 5****FØRSTELINJELEDERENS HANDLINGSROM – BUR ELLER BALLSAL?.....** 93*GRETE HAGEBAKKEN OG ELIN ANITA NILSEN*

5.1	Innledning	94
5.2	Paradokset kommer til syne	96
5.3	Fremgangsmåte og rammeverk	97
5.4	Førstelinjelederens opplevelse av jobbkrav	100
5.5	Summen av jobbkrav – en sterk eller svak situasjon?	102
5.6	Førstelinjeledernes bruk av sitt handlingsrom	105
5.7	Innsikter og refleksjoner	106
5.8	Konklusjon	109

Kapittel 6**SKJØNN SOM INDIVIDUELL OG KOLLEKTIV PRAKSIS I SYKEHUSLEDELSE** 112*LAILA NORDSTRAND BERG*

6.1	Innledning	113
6.1.1	Ledelse i sykehus	114
6.2	Teoretisk rammeverk	116

6.2.1	Fra rasjonell skjønnsutøvelse til fronesis	116
6.2.2	Institusjonelle logikker	117
6.3	Utøvelse av skjønn i sykehus	120
6.3.1	Organisatoriske rammer for skjønnsutøvelse	120
6.3.2	Skjønnsutøvelsesprosessen	122
6.3.3	Skjønnsmessige avveininger mellom ulike logikker	124
6.4	Oppsummerende diskusjon	127

Kapittel 7

BARNEVERNLEDELSE – SKJØNNSUTØVELSE OG ANSVARLIGGJØRING...	132
<i>TORILL MOE OG KJELL AAGE GOTVASSLI</i>	

7.1	Innledning	132
7.2	Faglig skjønn – teoretiske perspektiver	135
7.2.1	Strukturelle mekanismer	136
7.2.2	Epistemiske mekanismer	137
7.2.3	Tillit og legitimitet	138
7.3	Metode	140
7.4	Presentasjon av data	140
7.4.1	Individuell oppgave	141
7.4.2	Gruppeoppgave	142
7.4.3	Intervju	143
7.4.4	Den vanskelige legitimiteten	147
7.5	Tilbake til problemstillingene	149
7.5.1	Fremdeles stort handlingsrom	149
7.5.2	Samspill mellom ulike mekanismer	150
7.6	Avslutning	153

Kapittel 8

SKJØNNSKOMPONENTEN

I UTØVELSE AV KOMMUNAL LEDELSE	156
--------------------------------------	-----

NILS AARSÆTHER OG HILDE BJØRNÅ

8.1	Et sektorovergripende skjønn	156
8.2	En todelt kommunal ledelse	158
8.3	Rådmannens handlingsrom for skjønn	159
8.4	Ordførerens handlingsrom for skjønn	160
8.5	Politiske og administrative skjønnspremisser	160
8.6	Fire arenaer for skjønnsutøvelse	163
8.6.1	Skjønnsutøvelse i budsjettprosessen	163
8.6.2	Skjønnsutøvelse i planlegging – og innføring av et bærekraftregime	165
8.6.3	Skjønnsutøvelse i tospann: Kommunenes frie områder	167
8.6.4	Skjønnsutøvelse i portvokterfunksjonen med utgangspunkt i folkets meninger	168
8.7	Diskusjon	171
8.8	Konklusjon	173

Del III

Kapittel 9

INTUISJON OG LEDERREKRUTTERING 179

ARILD ANDRÉ HANSBAKK OLSEN OG KNUT INGAR WESTEREN

9.1 Begrepsavklaring.....	179
9.2 Problemstilling	181
9.3 Forståelser av kunnskapsbegrepet	181
9.3.1 Det objektivistiske synet på kunnskap	181
9.3.2 Taus og eksplisitt kunnskap	182
9.3.3 Det praksisbaserte kunnskapsbegrepet	182
9.4 Intuisjon.....	183
9.4.1 Psykologisk perspektiv	184
9.4.2 Beslutninger	185
9.5 Datagrunnlag og datainnsamling.....	187
9.5.1 Utvalg av intervjuobjekter	187
9.5.2 Kort om narrativ metode	188
9.5.3 Gjennomføring av intervjuene	190
9.6 Analyse av den intuitive koblingen	191
9.7 Konklusjoner.....	196

Kapittel 10

LEDERES REFERANSERAMMER FOR SKJØNN SOM KULTURELLE KONSTRUKSJONER..... 199

EN ANALYSE AV TO NORSKE LEDERES SELVBIOGRAFIER

STINE M. DIDRIKSEN OG TURID MOLDENÆS

10.1 Innledning	200
10.2 Selvbiografien som sjanger og tilnærming til studiet av lederes skjønnsutøvelse ...	201
10.3 Fortellingen som analyseredskap	202
10.4 <i>Høyt og lavt og I bevegelse</i>	203
10.5 Den rampete bondegutten og den privilegerte vestkantgutten	204
10.6 Den episke fortellingen i to versjoner	206
10.6.1 Romansens og komediens helt	207
10.6.2 Gründeren og politikeren	215
10.6.3 Med naturen som hjelper.....	217
10.7 Referanserammer for skjønn: Konstruert i møtet mellom flere kulturelle manus	218

Kapittel 11

TRE FORTELLINGER OM SKJØNN OG LEDELSE 221

SONNI OLSEN

11.1 Innledning	222
11.2 Ledelse og skjønn	223
11.3 Selvetnografiske fortellinger som metode	224
11.4 En fortelling fra toppledernivået: Rektorrollen	226
11.5 En fortelling fra førstelinen: Instituttlederrollen	229

11.6 En fortelling fra mellomnivået: Dekanrollen	232
11.7 Forsøk på å se seg selv utenfra: Et objektivt blikk på fortellingene.....	235
11.8 Konklusjon	237

Kapittel 12

LEDERES SKJØNNMESSIGE BALANSEKUNST	240
EN STUDIE AV LEDERES SKJØNN I OVERSETTINGEN AV EN IDÉ OM FLERCAMPUS- UNDERVISNING	

TRINE FOSSLAND OG HANNE C. GABRIELSEN

12.1 Innledning	241
12.2 Lederes skjønn i oversettingen av flercampusundervisning.....	242
12.2.1 Ideen om flercampusundervisning	243
12.2.2 Skjønn, ledelse og oversettingsteori	243
12.3 Metode.....	245
12.4 Skjønnsutøvelse ved innføringen av flercampusundervisning	247
12.4.1 Del I: Lederes skjønn i beslutningen om et flercampustilbud	247
12.4.2 Del II: Lederes skjønn i utformingen av flercampustilbudet	251
12.5 Balansen mellom ledelse, styring og oversetting.....	257

Del IV

Kapittel 13

I SKJØNNESTE ORDEN?

OM LEDERES RISIKOHÅNDTERING OG BETRAKTNINGER OM DET UFORUTSETTE	263
--	-----

LEIF-KRISTIAN MONSEN

13.1 Innledning	263
13.2 Teoretisk utgangspunkt	264
13.3 Datagrunnlag	265
13.4 Risikonivåer og risikohåndtering	266
13.4.1 Verste fallsscenarioer	267
13.4.2 Uunngåelige hendelser	269
13.4.3 Vilkårighetens tildragelser	270
13.4.4 Uforutsigbare hendelser	271
13.5 Skjønnsutøvelsens vilkår	272
13.5.1 Fakta- og informasjonsbaserte overveielser	272
13.5.2 Kunnskaps- og kompetansebaserte overveielser	276
13.5.3 Kulturelt og institusjonelt relaterte overveielser	279
13.6 Avslutning	283

Kapittel 14**LEDELSESSKJØNN I ET KONFLIKTFYLT INSTITUSJONELT LANDSKAP:
ERFARINGER FRA PROSESSEN OMKRING ETABLERINGEN AV BODØ****KULTURHUS, STORMEN KF** 286*OLE JOHAN ANDERSEN*

14.1 Innledning 286

14.2 Stormen Kulturhus KF som case:

Hva gjør den metodologisk interessant? 289

14.3 Rekonstruksjon av prosessen: Hvordan-spørsmålet 291

14.3.1 Skjønnsutøvelse og kommunalpolitiske prioriteringer 292

14.3.2 Skjønnsutøvelsen og momsspørsmålet: En vedvarende verkebyll 293

14.3.3 Skjønnsutøvelse og organisering: Forvirring omkring driftsmodell 296

14.4 Analyse: Hvorfor-spørsmålet 297

14.4.1 Institusjonell gråsone og uvisshetens tvetydighet 298

14.4.2 Kompleks styringsstruktur: Hvem eier egentlig saken lokalt? 300

14.5 Konklusjon 301

Kapittel 15**OPPSKRIFTER FOR KRISEKOMMUNIKASJON: HVORDAN PÅVIRKES LEDERES
SKJØNNSUTØVELSE?** 306**EN STUDIE AV DNB I FORBINDELSE MED PANAMA-PAPIRENE***HILDE M. PETTERSEN*

15.1 Innledning 307

15.2 En faglig begrunnelse 308

15.3 En empirisk begrunnelse:

DNB som en spesiell type organisasjon 309

15.4 Krisekommunikasjonsoppskriften 310

15.5 Skjønnsutøvelse i oversetting av kriseoppskriften 312

15.6 DNBs krisekommunikasjon: *Slavisk* følging av oppskriften eller oversetting? 312

15.6.1 Ansvar for hendelsen eller uskyldig offer? 312

15.6.2 Slavisk følging av oppskriften? 313

15.6.3 Oversetting og skjønnsutøvelse? 316

15.7 Avslutning 319

Kapittel 16**FRONESIS UNDER PRESS: BYRÅDSLEDERES KRISEHÅNDTERING I OSLO.** 322*HANS PETTER SAXI*

16.1 Innledning 322

16.2 Politisk skjønn som fronesis 323

16.3 Styreform og ledelse 326

16.4 Operasjonalisering av parlamentariske kriser 328

16.5 Svellands avgang i 1989 – case 1 329

16.6 Gerhardsens avgang i 1994 – case 2 330

16.7 Huitfeldts avgang i 2000 – case 3 331

16.8 Sammenlignende analyse av fronesis 333

16.9 Konklusjon 335

Del V

Kapittel 17

LEDERES SKJØNNSUTØVELSE OG SITUASJON – EN SAMMENHENG? 341

OLE JOHAN ANDERSEN, TURID MOLDENÆS OG HARALD TORSTEINSEN

17.1 Innledning 341

17.2 Skjønn som prosess: Holdepunkter for skjønn..... 342

17.3 Betingelser for skjønnsutøvelse: Handlingsrom for skjønn 347

17.4 Effekter av skjønnsutøvelse: God eller dårlig skjønnsutøvelse? 350

17.5 Avslutning 352

FORFATTEROMTALER 357

STIKKORDREGISTER..... 363

The background is a complex, abstract composition of dark, swirling, and textured shapes, resembling ink or paint splatters on a light surface. A large, solid white circle is centered in the image, containing the text 'Del I' in a bold, black, sans-serif font.

Del I

Ledelse som utøvelse av skjønn

Ole Johan Andersen, Turid Moldenæs og Harald Torsteinsen

1.1 Styring, ledelse og skjønnsutøvelse

Til tross for at den etter hvert så omfangsrike ledelseslitteraturen inneholder ulike syn på hva ledelse egentlig dreier seg om, synes den å ha ett minste felles multiplum: Ledelse handler om å utøve skjønn, det vil si å gjøre vurderinger, fatte beslutninger og handle i situasjoner der regler og oppskrifter mangler eller er utilstrekkelige. Enten ledere er opptatt av den daglige driften eller av å stake ut nye retninger for organisasjonen, må de fortolke situasjoner, forhandle med ulike parter og interessenter, og til sist avveie og prioritere mellom ulike hensyn og forventninger.

I ledelseslitteraturen gjøres det ofte et skille mellom styring og ledelse. Mens styring handler om å håndtere komplekse situasjoner, handler ledelse om å håndtere endringer (Kotter, 1990/2007). Ifølge Kotter (1990/2007) innebærer styring å sette klare mål for den daglige driften, skape en organisasjonsstruktur, planlegge, budsjettere, kommunisere, delegere og kontrollere, samt å sørge for at oppgavene utføres av kvalifiserte personer. Ledelse handler derimot om å utvikle en visjon; et bilde av en ønskverdig framtid for organisasjonen, samt strategier for å realisere visjonen. Videre handler ledelse om å kommunisere visjonen slik at ansatte slutter opp om den, ved å motivere, inspirere og appellere til verdier og følelser.

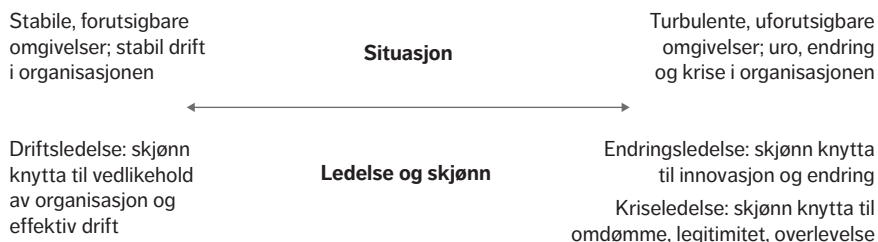
Enkelte mener at styring og ledelse er kvalitativt forskjellig og gjensidig utelukkende (for eksempel Bennis og Nanus, 1985, og Zaleznik, 1977). Det er også åpenbart at personer kan inneha lederfunksjoner uten å utøve ledelse og at det ikke alltid er lederne som utøver ledelse (Yukl, 2013). Vårt syn er inspirert av Kotter som forstår styring og ledelse som distinkte prosesser, men også som

komplementære handlingssystemer (Kotter, 1990/2007). Dette betyr at lederrollen har to dimensjoner som begge må ivaretas, selv om balansen mellom dem vil variere, avhengig av personlige kvalifikasjoner, ledernivå, type organisasjon, situasjon m.m. Ledere må sikre både daglig drift (styring) og endring (ledelse). Samtidig må de etterstrebe en passende balanse mellom styring og ledelse. For stor vekt på styring kan hindre endring og skape unødvendig byråkrati, mens for stor vekt på ledelse kan hindre kontinuitet og føre til unødvendige omstillings- og endringsprosesser settes i gang. Ifølge Kotter (1990/2007) øker betydningen av styring når organisasjoner blir større og mer komplekse, mens betydningen av ledelse øker når omgivelsene blir mer dynamiske og usikre. I store organisasjoner som opererer i usikre omgivelser, er styring og ledelse like viktig.

Selznick (1957) opererer med et lignende skille, skillet mellom administrasjon (administrativ styring) og ledelse (institusjonelt lederskap), selv om han ikke som Kotter, ensidig knytter ledelse til endring. For Selznick handler ledelse om å skape et felles verdigrunnlag, en distinkt karakter eller identitet i organisasjonen, for så å beskytte og bevare, og om nødvendig, endre den. Ledelse handler med andre ord om å tilføre organisasjonen verdier og normer slik at den blir en institusjon; noe mer enn et teknisk-nøytralt instrument av formelle mål, strukturer og oppgaver. Institusjonen, i motsetning til organisasjonen, er et naturlig produkt av uformelle strukturer og verdier som oppstår når «hver enkelt bringer inn sin egen personlighet, sine spesielle problemer og interesser» (Selznick, 1957:20).

Ledelse er derfor særlig viktig når organisasjoner etableres, i krisesituasjoner og i situasjoner med intern konflikt. I etableringsfasen skal organisasjonens oppdrag defineres: Mål skal settes og det må avgjøres hvilke oppgaver som skal utføres, samt at en nøytral gruppe mennesker skal forvandles til «et engasjert fellesskap» (Selznick, 1957:54). I krisesituasjoner, der institusjonen utsettes for press og kritikk som utfordrer dens identitet, er det en ledelsesoppgave å beskytte og forsvare denne. I interne konfliktsituasjoner som er naturlig i alle store organisasjoner, er det en ledelsesoppgave å regulere de interne interessegruppene slik at maktbalansen opprettholdes og institusjonen er i stand til å ivareta sitt oppdrag. Når organisasjonen er blitt en institusjon, er ledelse ikke lenger nødvendig. Da er det tilstrekkelig med administrasjon; å følge opp og løse dag-til-dag-oppgaver og -problemer. Det skyldes at institusjonen i motsetning til organisasjonen er preget av stor stabilitet og overlevelsessevne.

Inspirert av de ulike funksjoner og oppgaver som Kotter og Selznick tilskriver ledere i organisasjoner i ulike situasjoner, ser vi for oss at lederes skjønnsutøvelse vil variere med situasjon, som illustrert i figur 1.1:



Figur 1.1 Sammenhengen mellom situasjon og lederskjønn

Figuren illustrerer at den *situasjonen* organisasjonen befinner seg i, danner en ramme for lederes *utøvelse av skjønn*. Situasjon kan igjen beskrives langs et kontinuum med to ytterpunkter. Det ene ytterpunktet beskriver en situasjon preget av stabile og forutsigbare omgivelser, mens det andre ytterpunktet beskriver motsatsen, en situasjon preget av turbulens og uforutsigbarhet, som i verste fall kan bringe organisasjonen inn i en krise. Til hver av situasjonene har vi tilordnet en bestemt lederfunksjon. Mens stabile situasjoner kan knyttes til styring eller det vi har valgt å kalle *driftsledelse*, kan turbulente situasjoner knyttes til *endringsledelse*. Vi skiller med andre ord ikke mellom styring og ledelse, men mellom to komponenter eller sider ved lederrollen: *driftsledelse* og *endringsledelse*.¹ I ekstreme tilfeller kan vi til og med snakke om *kriseledelse*. Vår antakelse er at lederes skjønnsutøvelse blir spesielt satt på prøve i situasjoner preget av endringer og særlig kriser. Det handler ikke bare om kognitiv usikkerhet, men like mye om hvilke råd som skal følges når fagfolk og andre autoritative instanser er uenige om hva som gjelder. Det kan også dreie seg om interessekonflikt, uenighet om situasjonsdefinisjoner, strid om hva som høver og sømmer seg å gjøre, osv. Noen ganger kan det utarte til regelrett maktkamp. I så måte blir ledere ikke bare henvist til å navigere i et til dels ukjent, men også i et konflikt- og risikofylt farvann.

Figuren bygger dermed på en antakelse om at ulike situasjoner fordrer ulik type ledelse, som igjen innebærer at skjønnsprosessen og betingelsene for skjønnsutøvelse blir forskjellige. Uansett vil skjønnsutøvelsen preges av en varierende blanding av rasjonelle analytiske prosesser og mer intuitive prosesser, i siste tilfelle med innslag av taus kunnskap. Forhandlinger kan også forekomme.

1 Vi finner klare paralleller til en slik tenkning i Mintzbergs (1987) skille mellom styringsroller som er innrettet mot å sikre stabilitet og effektivitet, og entreprenørroller som er innrettet mot å fremme innovasjon og endring. Se også Strand (2007:433–535).