Ståle Einarsen og Anders Skogstad (red.)

LEDELSE PÅ GODT OG VONDT

2. utgave

EFFEKTIVITET OG TRIVSEL

FAGBOKFORLAGET

Ledelse på godt og vondt

Ståle Einarsen og Anders Skogstad (red.)

Ledelse på godt og vondt

2. utgave

FAGBOKFORLAGET

Copyright © 2019 by
Vigmostad og Bjørke AS
All Rights Reserved

1. utgave 2002
2. utgave / 1. opplag 2015

ISBN: 978-82-450-3169-0
ISBN (trykt): 978-82-450-1658-1

Tilrettelagt for e-bok: John Grieg, Bergen
Layout og sats: Bøk Oslo AS
Forsidedesign ved forlaget

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 eksemplarfremstilling
bare tillatt når det er hjemlet i lov eller avtale med Kopinor.

Forord

Ledelse i teori og praksis er et stort og sammensatt fagfelt der norske og nordiske forskere har gjort seg stadig mer bemerket både nasjonalt og internasjonalt. Samtidig er lederlønn, lederutvikling, lederutvelgelse, lederes etikk og lederes egenskaper temaer som ofte dukker opp i samfunnsdebatten. Norske bedrifter bruker også store summer på å skaffe seg gode ledere og på å utvikle sine ledere til beste for bedriften og dens medarbeidere og eiere. Eiere og politikere, men også stadig mer kompetente, kunnskapsrike og selvbevisste medarbeidere samt en aktiv og kritisk presse stiller stadig strengere krav til ledere. Globalisering, internasjonal konkurranse og omstillinger utgjør også store utfordringer til dagens ledere.

Ledelse på godt og vondt er en temabok som drøfter viktige sider ved det å være leder og det å lede i dagens norske arbeidsliv. Boken er skrevet av ledende norske og svenske forskere og praktikere og viser hvordan de tenker om dette viktige temaet, hva det forskes på, og hvilke perspektiver man er opptatt av. Boken tar også opp en rekke viktige sider ved praktisk ledelse, så som hvordan man evaluerer ledere, hvordan ledere bør håndtere dagens mangfold, og hvordan effektive ledergrupper fungere.

Boken er ikke en lærebok om ledelse i tradisjonell forstand. I stedet er det en temabok som presenterer og drøfter viktige problemstillinger og perspektiver som har stor praktisk relevans for dagens arbeidsliv, og som er høyaktuelle innen fagfeltet. I våre valg av temaer, perspektiver og problemstillinger har vi lagt vekt på følgende: De kapitlene som inngår i boken, skal ha stor relevans for de utfordringene dagens arbeidsliv og dagens ledere står overfor. Kapitlene skal ta opp og drøfte både grunnleggende og nye viktige spørsmål innenfor ledelsesforskningen, og de skal presentere skandinaviske, og særlig norske faglige bidrag til ledelsesfeltet og ledelsesforskningen.

Ledelse på godt og vondt kommer nå i sin andre utgave. Første utgave kom i 2002 som en frittstående oppfølger av boken *Det gode arbeidsmiljø*. Boken fant raskt en stor og interessert leserskare blant studenter, ledere, konsulenter og andre praktikere. En ny utgave av *Det gode arbeidsmiljø* kom i 2011, så nå er tiden kommet

for en revidert utgave av *Ledelse på godt og vondt*. Sammen med boken *Den dyktige medarbeider* gir disse bøkene en bred innføring i og drøfting av et vidt spekter av aktuelle temaer og problemstillinger i dagens norske arbeidsliv. De danner til sammen det vi kan kalle en håndbok i arbeids- og organisasjonspsykologi skrevet for og tilpasset en norsk virkelighet.

Bøkene er skrevet av ledende norske og svenske fagpersoner og forskere og vil passe både for studenter ved universiteter og høyskoler, ledere, tillitsvalgte, konsulenter innen organisasjon og ledelse, fagfolk innen helse, miljø og sikkerhet samt andre med interesse for arbeidsmiljø og ledelse. Boken *Ledelse på godt og vondt* har til sammen 17 faglige bidrag som vi har delt inn i fem hoveddeler med følgende overskrifter: «En introduksjon til ledelsesfeltet», «Ledelse i ulike situasjoner og kontekster», «Lederes makt og maktmisbruk», «Hva virker i ledelse» og «Utvikling av ledere og ledelse».

Under overskriften «En introduksjon til ledelsesfeltet» gir Anders Skogstad først et overblikk over sentrale perspektiver, teorier og modeller for ledelse de siste 60–70 årene. Vi ønsker med dette å vise de viktigste historiske utviklingstendenser i ledelsesforskningen og hva som har vært ledelsesforskningens hovedspørsmål opp gjennom årene. Denne introduksjonen viser også bredden i ledelsesforskningen. En startet med relativt enkle problemstillinger som: Hva kjennetegnet «store» ledere? Dagens ledelsesforskning kjennetegnes derimot av en rekke ulike perspektiver, modeller og forskningsspørsmål som lever sine parallelle liv. Dette kapitlet håper vi gir en god oversikt over ledelsesforskningen, også for dem som ønsker en første innføring i og oversikt over ledelsesfeltet. Dette følges opp av Haldor Byrkjeflot, som drøfter i hvilken grad det finnes en særegen norsk form for ledelse, samt hvilke krefter og tradisjoner som historisk har påvirket hvordan ledelse vurderes og utøves i Norge i dag. Til slutt i denne første delen drøfter Harald Pedersen, Thomas Braut Svendsen og Ståle Einarsen det juridiske grunnlaget for ledelse, nemlig arbeidsgivers styringsrett gjennom dens fundament, rekkevidde og avgrensing.

I bokens andre del, «Ledelse i ulike situasjoner og kontekster», ser vi nærmere på hvordan ledelse kan og bør utføres innenfor ulike bransjer og med det mangfold – kulturelt og på mange andre måter – som etter hvert finnes i norsk arbeidsliv. Denne delen starter imidlertid med at Leena Avotie og Ståle Einarsen tar opp forholdet mellom kjønn og ledelse med særlig vekt på at organisasjoner og ledelse tradisjonelt har vært et mannlig domene. De reiser spørsmålet om hvorfor topplederstillinger fortsatt er dominert av menn, om det er forskjeller mellom kvinners og menns lederstil, samt hva som kan gjøres for å oppnå en mer balansert kjønnsfordeling blant ledere i dagens arbeidsliv. Deretter ser Gro Mjeldheim Sandal på implikasjoner for ledelse av det faktum at Norge er et flerkulturelt samfunn, samt at mange større virksomheter i dag opererer på tvers av landegrenser. I fortsettelsen drøfter Ingela Thylefors hva det vil si å lede menneskeforandrende virksomheter, også kalt velferdsorganisasjoner. Hva er spesielt

med ledelse innen utdanning, helse og omsorg? Dette er komplekse virksomheter med høyt utdannede arbeidstakere – som gjerne er forankret i sterke verdier – og der det jobbes for å ivareta andre menneskers ve og vel. Siste kapittel i denne delen beskriver viktige kjennetegn og utfordringer ved ledelse innen såkalt operative situasjoner, det være seg innenfor brann, politi eller militære operasjoner. I slike situasjoner står ofte både store materielle og økonomiske verdier og folks liv og helse på spill.

I bokens tredje del presenteres begreper, perspektiver og forskning knyttet til «Lederes makt og maktmisbruk». I det første kapitlet skriver Torodd Strand om forholdet mellom makt og ledelse under tittelen «Å lede er å bruke makt». Her redegjør han for begrepene makt og autoritet, og for hvordan disse kan knyttes til individuelle faktorer som maktbehov, energi og sosial kompetanse, og til lederens organisasjonsmessige maktressurser i form av økonomisk kontroll og avhengighet. Strand påpeker at både for mye og for lite makt hos ledere kan være et problem. Neste kapittel i denne delen av boken er skrevet av Jan Forslin og har tittelen «Underordningens psykologi». Her belyser forfatteren psykologiske aspekter ved det å være i en underordnet posisjon, og hvordan vi som ansatte påvirkes av den ubalanserte maktrelasjonen som enhver leder–medarbeider-relasjon utgjør. Forslin viser også hvordan våre relasjoner til ledere i arbeidslivet i betydelig grad kan forstås ut fra våre relasjoner til våre egne foreldre i barndommen. I kapitlet «Destruktivt lederskap: årsaker, konsekvenser og tiltak» beskriver Ståle Einarsen, Anders Skogstad og Merethe Schanke Aasland ulike sider ved destruktiv lederatferd. Dette gjøres gjennom fire perspektiver: et atferdsperspektiv, et situasjonsperspektiv, et maktperspektiv og et personlighetsperspektiv. I kapitlet redegjøres det også for konsekvenser av destruktive ledere, og det drøftes hvordan problemet kan forebygges og håndteres.

I fjerde del av boken ser vi nærmere på noen sider ved spørsmålet «Hva virker i ledelse?». Det første kapitlet i denne delen er skrevet av Lars Glasø og handler om følelsenes betydning i organisasjon og ledelse. Her gir forfatteren en oversikt over et bredt spekter av følelser som gjør seg gjeldende på arbeidsplassen, og den betydning de har for ledelse, samspill og ytelser. Glasø viser hvordan ledere kan og bør bruke sin emosjonelle intelligens og emosjonelle kunnskap i sin utøvelse av ledelse. I neste kapittel om prototypisk ledelse tar Jostein Rise og Ståle Einarsen opp spørsmålet om hvor lederes makt og innflytelse kommer fra, og i hvilken grad kjennetegn ved gruppen eller organisasjonen som skal ledes, også påvirker hvor effektiv den enkelte leder vil kunne bli. Med basis i sosialpsykologisk teori om ledelse, såkalt sosial identitetsteori, viser de at ledelse i stor grad er et gruppefenomen der det i realiteten er kjennetegn ved gruppen som avgjør hvor akseptert og effektiv en leder blir. Særlig i grupper og virksomheter der det eksisterer en sterk tilhørighet blant medarbeiderne, har ledere som er representative for gruppens normer, en stor fordel fordi de vil oppleves som dyktige og karismatiske ledere. Dette med ledelse og grupper tas så videre av Henning Bang og

Thomas Nesset Midelfart gjennom å drøfte kjennetegn ved effektive ledergrupper. Mye ledelse utøves i våre dager mer eller mindre kollektivt av ledergrupper. Hvordan opererer slike grupper, og hvordan kan de utvikles til effektive verktøy i ledelsesprosessen? Det siste bidraget i denne delen av boken er skrevet av trioen Bård Kuvås, Robert Buch og Anders Dysvik og har tittelen «Relasjonsledelse og produktivitet». I dette kapitlet oppsummeres nyere norsk forskning knyttet til hvor viktig lederes rolle og lederstil er for effekten av andre tiltak i virksomheten, for eksempel innføringen av ulike HR-tiltak. Deretter presenteres forskning som viser at en økonomisk-transaksjonell relasjon mellom leder og medarbeider ikke er forenlig med produktiv motivasjon, holdninger eller atferd.

Bokens femte og siste del har tittelen «Utvikling av leder og ledelse» fordi kapitlene i stor grad tar opp temaer og problemstillinger knyttet til det å utvikle gode ledere. I det første kapitlet i denne delen foretar Anders Skogstad en kritisk gjennomgang av bruken av lederevalueringer. Kapitlet definerer hva lederevalueringer er, gir retningslinjer for valg av evalueringsverktøy og redegjør for typiske skjevheter og feilkilder ved måling av lederatferd. Deretter gis en innføring i hvordan resultater fra en lederevaluering på en best mulig måte kan brukes for å utvikle ledere og oppnå resultater i organisasjonen. Det neste kapitlet i denne delen er skrevet av Rune Rønning og har tittelen «AFFs Solstrandprogram: utfordrende lederutvikling gjennom 60 år?». Forfatteren presenterer og beskriver her et av de mest kjente lederutviklingsprogrammene i Norge. Vi får presentert programmets målsettinger, de faglige hovedfaser programmet har gjennomgått siden starten av 1950-tallet, og endringene i programmet opp gjennom årene. Rønning redegjør for hvilke teoretiske retninger og fagpersoner som har påvirket programmets innhold og oppbygning i de ulike fasene. Forfatteren presenterer forskjellige evalueringer som er gjort av programmet, og diskuterer programmets nytteverdi for den enkelte deltaker og hans eller hennes organisasjon. Det siste kapitlet i boken, «Etikk og ledelse: lederens ansvar for virksomheten, dens ansatte og for det omliggende miljø og samfunn», er skrevet av Henrik Preben Syse, som poengterer at god ledelse må være forankret i en etisk bevissthet og etisk vilje hos den enkelte leder. Forfatteren presenterer eksempler på generelle etiske prinsipper, verdier og dyder og hvordan disse er relevante for all utøvelse av ledelse. Deretter diskuterer forfatterne etikk og ledelse med hensyn til det å ta ansvar som leder, både for det du selv gjør, og for det andre gjør, samt for verdier og mål utenfor virksomheten selv.

For oss som redaktører har det vært en glede og berikelse å få anledning til å samarbeide med så mange kunnskapsrike forfattere. Forfatterne har nedlagt et stort arbeid for å gi sine bidrag en form og et innhold som er tilpasset bokens helhetlige lest. Redaktørene skylder derfor samtlige bidragsytere stor takk. Vi ønsker også å takke redaktør i Fagbokforlaget Sven Barlinn og forleggerne Arno Vigmostad og Arnstein Bjørke og deres stab i Fagbokforlaget for all hjelp, entusiasme og tålmodighet i arbeidet både med denne boken og dens

to søsken *Det gode arbeidsmiljø* og *Den dyktige medarbeider*. Vi håper denne andre utgaven av *Ledelse på godt og vondt* vil være til glede og nytte både for studenter, ledere, praktikere og forskere innen det spennende og sammensatte fagfeltet som ledelse utgjør, og vi håper du som leser opplever å lære like mye om ledere, medarbeidere, grupper og kontekster for lederutøvelse som vi selv har gjort i arbeidet med denne boken.

Bergen, november 2014

Ståle Einarsen *Anders Skogstad*

Innhold

DEL 1: EN INTRODUKSJON TIL LEDELSESFELTET

1 Effektiv og ivaretakende ledelse: viktige perspektiver og modeller 15
Anders Skogstad

2 Ledelse på norsk: motstridende tradisjoner og idealer 46
Haldor Byrkjeflot

3 Arbeidsgivers styringsrett: det juridiske grunnlaget for ledelse og styring i arbeidslivet 69
Harald Pedersen, Thomas Braut Svendsen og Ståle Einarsen

DEL 2: LEDELSE I ULIKE SITUASJONER OG KONTEKSTER

4 Ledelse: et mannlig territorium? 93
Leena Avotie og Ståle Einarsen

5 Kulturell mangfoldsledelse 115
Gro Mjeldheim Sandal

6 Lederskap i velferdsorganisasjoner 130
Ingela Thylefors

7 Operativ ledelse 153
Olav Kjellevold Olsen og Jarle Eid

DEL 3: LEDERES MAKT OG MAKTMISBRUK

8 Å lede er å bruke makt 171
Torodd Strand

9 Underordningens psykologi 191
Jan Forslin

10 Destruktiv ledelse: årsaker, konsekvenser og tiltak 207
Ståle Einarsen, Anders Skogstad og Merethe Schanke Aasland

DEL 4: HVA VIRKER I LEDELSE?

11 Følelsenes betydning i organisasjoner og ledelse 231
Lars Glasø

12 Prototypiske ledere 259
Jostein Rise og Ståle Einarsen

13 Ledelse gjennom effektive ledergrupper 279
Henning Bang og Thomas Nesset Midelfart

14 Relasjonsledelse og produktivitet 303
Bård Kuvaas, Robert Buch og Anders Dysvik

DEL 5: UTVIKLING AV LEDERE OG LEDELSE

15 Lederevalueringer: Hvor gode og effektive er de? 323
Anders Skogstad

16 AFFs Solstrandprogram: Utfordrende ledelsesutvikling gjennom 60 år? 339
Rune Rønning

17 Etikk og ledelse: lederens ansvar for virksomheten, dens ansatte og miljø og samfunn 368
Henrik Syse

Stikkord 392

DEL 1

En introduksjon til ledelsesfeltet

Effektiv og ivaretakende ledelse: viktige perspektiver og modeller

Anders Skogstad

Spørsmålet om hva som er effektiv ledelse, har opptatt mennesker i tusenvis av år. På egyptiske skrifttavler og i kinesiske skrifter som kan dateres tilbake til lenge før vår egen tidsregning, gis utførlige instruksjoner for hva «god ledelse» er (Bass 1990). Slike instruksjoner var imidlertid knyttet til de overordnede posisjoner som herskere, religiøse overhoder og krigsherrer hadde, og innebar ofte en autoritet gitt av en høyerestående makt, slik vi finner det i Machiavellis bok *Fyrsten* fra 1513. En hadde imidlertid ikke noe eget begrep for å beskrive det vi i dag kaller ledelse. Selv om begrepet *leader* kan spores tilbake til år 1300, var det ikke før i første halvdel av det 19. århundre at begrepet *leadership* ble brukt for å beskrive innflytelse og kontroll (Bass 1990). Begrepet leder er en fornorsking av det engelske *leader*, som er avledet fra *lode-star*, som betyr ledestjerne (Bjørvik og Haukedal 2001). Dette illustrerer en vesentlig side ved ledelse; at vi mennesker under visse betingelser – som det å være ansatt i en bedrift – har behov for ledere som viser retning og derigjennom reduserer usikkerhet.

Selv om ledelse er blitt utøvd i årtusener, er ledelse som forskningsfelt en enda yngre disiplin med røtter tilbake til begynnelsen av 1900-tallet. Særlig etter den andre verdenskrig blomstret forskningen opp med en rekke ulike tilnærminger og modeller som til dels bygger på hverandre og til dels foregår som parallelle løp. Kort oppsummert kan vi si at ledelsesforskningen har vært særlig opptatt av tre grupper av faktorer, nemlig kjennetegn ved lederen, kjennetegn ved den/de som blir ledet, og kjennetegn ved organisasjonen. Videre har man vært opptatt av hvordan disse tre faktorene – enkeltvis og i samspill – påvirker organisasjonens resultater (for eksempel lederеffektivitet) og blant annet ansattes jobbtilfredshet og helse (se illustrasjon i figur 1.1).

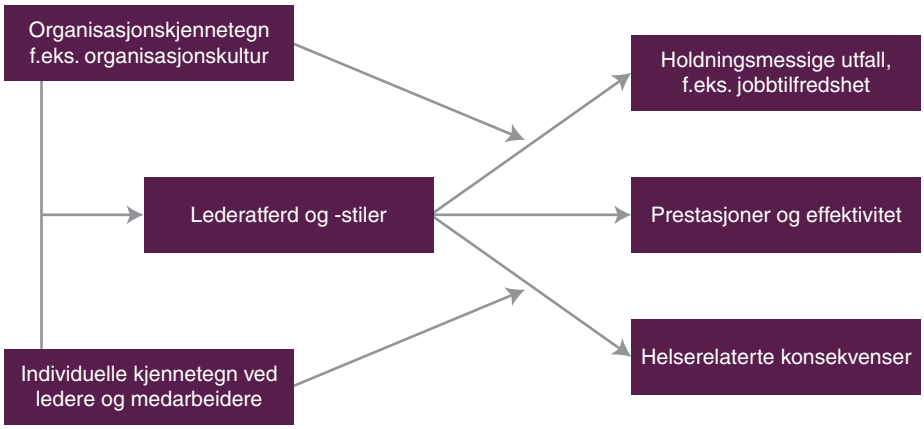
Eksempel på *kjennetegn ved lederen* er studier som viser at ledere skiller seg fra andre ansatte ved blant annet å skåre noe høyere på intelligens, de er mer utadvendte og dominerende samt at de er mer samvittighetsfulle og ansvarlige enn andre arbeidstakere (Judge, Bono, Ilies og Gerhardt 2002, Northouse 2007). Allerede på slutten av 1940-tallet (Stogdill 1948) stilte man seg imidlertid kritisk til lederens personlighet som enestående forklaring på suksess, og man ble i fortsettelsen mest opptatt av å studere hva gode ledere faktisk gjør.

Kjennetegn ved dem som blir ledet – nærmere bestemt de underordnede – har gjennomgående fått betydelig mindre oppmerksomhet i ledelsesforskningen, noe som avspeiles i at kjennetegn ved lederen har blitt tillagt langt større vekt for gode resultatoppnåelser enn kjennetegn ved medarbeidere (Shamir 2007). Når det gjelder kjennetegn hos medarbeidere, som vi gjerne omtaler dem som i Norge, har kompetanse og arbeidsmotivasjon fått mye oppmerksomhet, for eksempel i Hersey og Blanchards (1969) modell for situasjonsbestemt ledelse. I nyere forskning har man i tillegg vært opptatt av faktorer som selvopplevd mestringsevne (se for eksempel Stajkovic og Luthans 1998) og i hvilken grad underordnede opplever å ha tillit til sine overordnede (Burke, Sims, Lazzara og Salas 2007).

Eksempler på *kjennetegn ved organisasjonen* som har fått mye oppmerksomhet, er hvor tydelige og strukturerte arbeidsoppgaver er, og maktfordelingen mellom overordnede og underordnede (Fiedler 1967). I nyere forskning har mange ledelsesforskere vært opptatt av kulturelle forskjeller mellom land og regioner så vel som mellom organisasjoner (Northouse 2007). Et interessant funn tilknyttet denne forskningen er at flere kvinnelige ledere ser ut til å få problemer i sin lederjobb når de er sterkt selvhevdende og dominerende i typiske mannsdominerte bedriftskulturer.

Mens man på 60- og 70-tallet var optimistiske i den forstand at man tok mål av seg til å identifisere de viktigste faktorene i «ledelsesligningen» – samt å forklare helheten – viser ledelsesforskningen fra 80-tallet av at man har blitt mer nyansert, men også mer avgrenset, for eksempel ved å studere hvordan medarbeiderens tillit til sin nærmeste leder påvirker sammenhengen mellom lederens lederstil og medarbeideres ekstraordinære innsats for organisasjonen. Ledelsesforskningen kjennetegnes – på samme måte som andre modne forskningsfelt innenfor psykologien – i dag av nyanseringer, kompleksitet, men samtidig mange uavklarte spørsmål. Dog består de tre overordnede spørsmålene: Hva består ledelse av, samt hvordan kan ledere – i samspill med medarbeidere og organisatoriske forhold – bidra til så vel effektivitet i organisasjoner som til tilfredse medarbeidere?

I det følgende vil jeg for det første ta for meg viktige definisjoner av begrepet ledelse, for deretter å presentere og kort drøfte fire sentrale hovedtilnærminger til ledelse i det 20. århundre, nemlig trekktilnærmingen, lederatferd og lederstiltilnærmingen, situasjonsperspektivet og kontingensperspektivet samt samhandlingsperspektivet. Avslutningsvis vil jeg kort presentere noen nyere ut-



Figur 1.1 Forskning på ledelse i det 20. århundre

viklingstendenser i det 21. århundre og påpeke noen forhold som kan gis mer oppmerksomhet i ledelsesforskningen i fortsettelsen.

Hva er ledelse?

Fordi ledelsesforskningen har vært opptatt av et vidt spekter av problemstillinger innenfor mange typer organisasjoner, har det opp gjennom årene vært vanskelig å etablere felles aksepterte definisjoner. I det velrenommerte oppslagsverket *Handbook of Leadership* setter Bernard M. Bass (1990:11) dette poenget på spissen ved å skrive at «der er nesten like mange forskjellige definisjoner av ledelse som der er personer som har forsøkt å definere ledelse». Den framtredende ledelsesforskeren Gary Yukl (2001) framhever for sin del at mengden av definisjoner i seg selv er et problem for forskningsfeltet. I de senere år har dette kommet til uttrykk gjennom diskusjoner om hvorvidt destruktive former for ledelse også skal inngå i ledelsesdefinisjoner, eller om dette er noe annet enn ledelse. Til tross for den store spredningen i definisjoner er det likevel mulig å trekke ut noen sentrale kjennetegn som går igjen i et flertall av definisjonene, nemlig at ledelse dreier seg om en prosess der en organisert gruppe blir påvirket i retning av å nå sine mål (Hughes, Ginnet og Curpy 1999).

Ledelse foregår i organiserte grupper

Ledelse er for det første noe som finner sted innenfor en organisert gruppe, som kan være alt fra et fotballag til et stort industrikonsern. I en offentlig eller privat virksomhet blir ledelse således utøvd på mange nivåer og innenfor ulike orga-