

# LEDELSE PÅ NORSK (?)

Innlegg ved Paratkonferansen 2020

**LINDA LAI**

Professor i ledelse og organisasjonspsykologi

Handelshøyskolen BI

# NORSK LEDERSTIL?



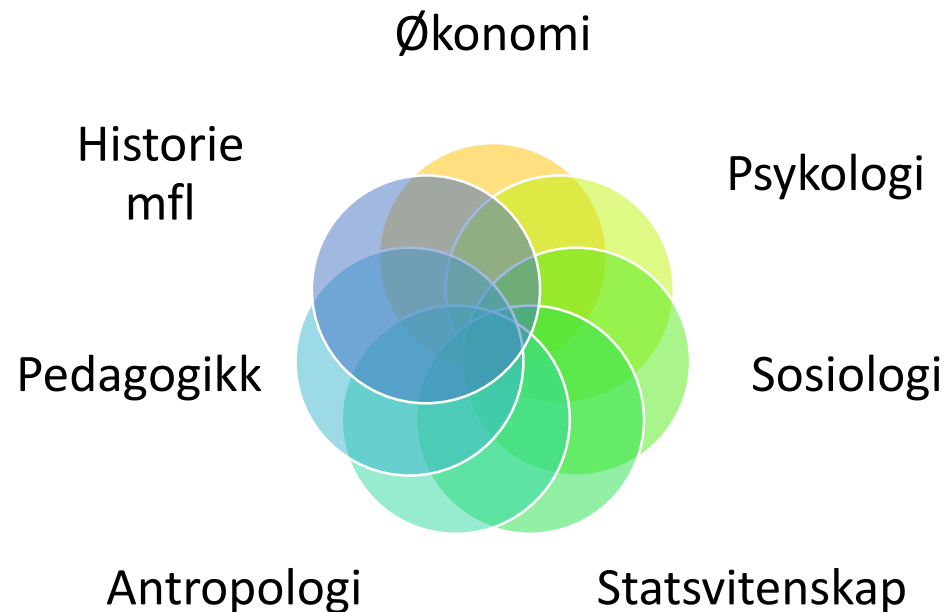
- Finnes det en «norsk lederstil» – og hva består den i så fall av?
  - eventuelt en skandinavisk eller nordisk lederstil?
- Hva sier forskning om effektene av en norsk lederstil?
- Fungerer en norsk lederstil utenfor Norge?
  - - og i virksomheter med medarbeidere fra andre land?
- Er den norske lederstilen under press?

# LEDELSE – hva er det?:

«En prosess hvor et individ påvirker en gruppe til å nå et felles mål.»

(Northouse, 2001)

- **Anvendt fagfelt** – bidrag fra mange disipliner:



# LEDERROLLEN

- **Ledelse:**

- Sette retning og overordnede mål, samt skape beredskap for endring
- Motivere medarbeidere til å jobbe i ønsket retning
- Representere organisasjonen/gruppen utad

- **«Management» /administrasjon:**

- Planlegging, styring og kontroll

- **Vanlige tilleggsroller:**

- Faglig leder/kollega
- Strategiutvikler (toppnivå)

- **All ledelse er endringsledelse!**

- **Mange forveksler administrasjon med ledelse**

- **Alle tror de er annerledes enn andre**

Mestringsorientert Støttende

Styrkebasert

Tjenende

# ledelse

Tillitsbasert

Utviklingsorientert

Rettferdig

Transformasjonsledelse

Relasjonsbasert

Bemyndigende



- **BEVISHIERARKIET** (Briner, 2014)

# OPPFATNINGER OM (GOD) LEDELSE

- **Oppfatninger om god ledelse formes av m.a.:**
  - historiske trender
  - kultur i ulike organisasjoner og land
  - personlige erfaringer
  - konsulenter/rådgivere
  - profilerte ledere / heltehistorier
- **Lederes oppfatning av egen ledelse avviker ofte sterkt fra deres medarbeideres oppfatning:**
  - I snitt bare 4-7 % samsvar
  - Kun medarbeidernes vurdering har systematisk sammenheng med effektmål
  - Ergo er lederne selv en lite egnet informasjonskilde om egen/god ledelse

- Norske ledere sier selv at de er svært medarbeider- og samarbeidsorienterte og *scorer seg selv høyt* på transformasjonsledelse, og lavt på transaksjonsledelse.
- Antas å ha sammenheng med:
  - Norske kulturverdier
  - Norsk institusjonelt rammeverk (herunder fagforeninger)
  - Norsk lovverk (herunder medbestemmelse)
  - Kjente normer for god ledelse



# HISTORISK HOVEDTREND

- **Arven fra den industrielle revolusjon:**
  - Rutinemessige, enkle oppgaver – ofte lite kompetansekrevende
  - Funksjonelt med ytre incentiver, kontroll og styring (Scientific management)
- **Dagens arbeidsliv:**
  - Mer komplekse, kompetansekrevende oppgaver
  - Mer kompetente medarbeidere – med andre forventninger, behov og krav
  - Hensiktsmessig med bedre ledelse/motivasjonssystemer – og større autonomi
    - men mange motkrefter

- **OHIO-studiene** – hundrevis av studier (40- og 60-tallet)
  - Hoveddimensjoner: «Consideration» versus Initiating av struktur
  - Metastudier viser stor betydning av begge dimensjoner
- **Michigan-studiene**
  - Oppgaveorientert – Relasjonsorientert - Deltagende ledelse
  - Færre studier, mer sprikende funn
- **Situasjonsbestemt ledelse** (Hersey & Blanchard)
  - Ledelse tilpasset medarbeidernes modenhet
  - Svært liten forskningsmessig støtte for at ledere bør variere i sin atferd
  - Ikke tilstrekkelig med leders vurdering, vurderingen til leder og medarbeider må samstemme (Thompson & Glasø, 2015).
- **Over tid stadig mer forskning med vekt på elementer i såkalt transformasjonsledelse**

# HOVEDELEMENTER I TRANSFORMASJONSLEDELSE

## Idealisert innflytelse

- Være rollemodell og skape tillit til mål/visjon

## Inspirerende motivasjon

- Skape optimisme og fellesskapsfølelse

## Intellektuell stimulans

- Nye ideer og autonomi/myndiggjøring

## Individuell støtte

- Motivere, oppmuntre, gi mestringsstøtte

# HOVEDMEKANISMER BAK EFFEKTENE AV TRANSFORMASJONSLEDELSE

## Affektivt

- positiv opplevelse på jobb

## Motivasjonsmessig

- Mestringstro, indre motivasjon, prososial motivasjon m.m.

## Identifisering

- med mål og verdier

## Opplevd rettferdighet

- likeverd og likebehandling

## «Sosial» relasjon

- leder – medarbeider, med vekt på støtte og tillit, ikke transaksjon

# FORSKJELLER MELLOM LAND

- Norge sjelden skilt ut med egne tall i internasjonale sammenligninger.
- Ny forskning tyder på at kulturforskjeller er overvurdert
  - også av metodiske årsaker
- **Nordisk ledelsesmodell?**
  - Flere studier tyder på at nordiske ledere er mer medarbeider-orienterte og mindre regelorienterte enn ledere i andre europeiske land.
  - Men store forskjeller mellom de nordiske landene (Smith mfl 2003):
    - **Regelorientering:** + Sverige ( - Finland)
    - **Uskrevne regler:** - Norge
    - **Medarbeiderorientering:** + Danmark (- Island)
    - **Bruk av fageksperter/spesialister:** - Norge ( + Sverige/Finland)

# FORSKJELLER MELLOM LAND (2)

- **Transformasjonsledelse** rapporteres i størst grad i land med:

(Leong & Fischer, 2011 – metastudie - basert på 18 land )

- Egalitær kultur / lav maktdistanse
- Mestringsorientering (fremfor harmoni)
- Høy BNP per innbygger

- **Transformasjonsledelse** ser ut til å være mest effektiv (på ytelse) i land med en kultur som ikke er kongruent med transformasjonsledelse.

(Crede mfl. 2019 – metastudie - basert på 34 land)

- som Afrika, Midtøsten, Sør-Amerika og deler av Sørøst-Asia.
- (Signifikante prediktorer m.a. lav likestilling, risikoaversjon, lav prestasjonsorientering, høy institusjonell kollektivismе.)

# FORSKJELLER MELLOM LAND (3)

- **Tjenende («servant») ledelse**

- Metastudie - 112 studier/35 716 medarbeidere (Mc Cune mfl., 2019):
- Ingen forskjeller mellom Kina og anglosaksiske land i effekt på jobbytelse, OCB, kreativitet, affektiv organisasjonstilknnytning eller jobbtillfredshet.

- **LMX (leader-member exchange) – relasjonskvalitet/-type**

- Metastudie – 23 land/68 587 medarbeidere (Rockstuhl mfl. 2012)
- Ingen forskjeller mellom land/kultur mht sammenhengen mellom LMX og jobbytelse, organisasjonsforpliktelse og transformasjonsledelse.

# TRUSLER MOT «DEN NORSKE LEDERSTILEN» OG DOKUMENTERT GOD LEDELSE

- **Påvirkning fra land med andre dominerende lederstiler**
  - Ikke minst USA – heltebilder, flyplasslitteratur og konsulentselskaper
  - Globalisering og økt internasjonalt samarbeid i og utenfor Norge
- **Mangelfull og lite evidensbasert kompetanse om ledelse**
  - Hos ledere
  - Hos rådgivere
  - Hos relevante myndigheter (styring/organisering/incentiver)
- **Mangelfull utvelgelse av ledere**

