

Berit Sund

HVA KJENNETEGNER NORSK LEDELSE?



Cappelen Damm Akademisk

Parat-utgave

© CAPPELEN DAMM AS, Oslo, 2020

ISBN 978-82-02-66956-0

1. utgave, 1. opplag 2020

Materialet i denne publikasjonen er omfattet av åndsverklovens bestemmelser. Uten særskilt avtale med Cappelen Damm AS er enhver eksemplarfremstilling og tilgjengeliggjøring bare tillatt i den utstrekning det er hjemlet i lov eller tillatt gjennom avtale med Kopinor, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk.

Foto: Alle foto iStockphoto, med unntak av s. 3 og 7: Vetle Daler, s. 6: Anine Stiansen og s. 47: OsloMet.

Omslagsdesign: Ingrid Vaterland | Krible Design / Cappelen Damm

Sats: Gisle Vagstein – deTuria Design

Trykk og innbinding: Livonia SiA, Latvia

Boken er utgitt i samarbeid med: Parat – en arbeidstakerorganisasjon i YS

www.cda.no

akademisk@cappelendamm.no

FORORD

Årets flaggsak i Parat har fått tittelen Ledelse på norsk. En flaggsak er Parats fremste politiske sak, den skal være aktuell, gjøres godt kjent hos medlemmene og bidra til positiv oppmerksomhet for Parat.

Norge har det beste partsamarbeidet i verden, og dette samarbeidet er nedfelt i både lovgivning og avtaleverket. Vi har en god balanse mellom arbeidsgivers styringsrett og arbeidstakernes medbestemmelse og medvirkning. Vi lever i en tid med økt globalisering. Verden blir på mange måter mindre. Mye av litteraturen som beskriver ledelse som fag, er internasjonal. Det er tegn i tiden som peker i retning av at den flate og uformelle ledelsesmodellen vi er vant til her hjemme, er i ferd med å bli erstattet av en mer internasjonal modell der tydelige hierarkier og strammere styring er mer vanlig. Særlig gjelder dette i den delen av arbeidslivet hvor de ansatte ikke er organisert eller i liten grad er organisert.

For om vi kan peke på noe som har vært typisk for den norske ledelsesmodellen, så er det nettopp en viss motstand mot hierarkier, sterk tiltro til våre kollegaer og skepsis til for mye formelle regler og strukturer. Vi er vant til å vise hverandre tillit, være selvstendige i vårt arbeid og ha stor medvirkning som arbeidstakere og gjennom våre tillitsvalgte.

Heftet du nå sitter med i hånden, er Parats bidrag til å bevisstgjøre våre tillitsvalgte på hva ledelse på norsk er. Sammen kan vi bidra til å sette god ledelse på dagsorden på arbeidsplasser over hele landet, og på den måten kan vi sammen bidra til at enda flere får en enda bedre arbeidshverdag.

Oslo, 3. februar 2020
Unn Kristin Olsen
Leder i Parat



INNHOOLD

KAPITTEL 1	INTRODUKSJON	5
KAPITTEL 2	DEN NORSKE SAMMENHENGEN	7
KAPITTEL 3	PERSPEKTIVER PÅ KULTUR OG LEDELSE	15
KAPITTEL 4	DEN NORSKE LEDERSTILEN	20
KAPITTEL 5	FORDELER VED DEN NORSKE LEDERSTILEN	32
KAPITTEL 6	ULEMPER VED DEN NORSKE LEDERSTILEN	36
KAPITTEL 7	NORSK LEDELSE – QUO VADIS?	41
KAPITTEL 8	<<LEDELSE PÅ NORSK>> MEDBESTEMMELSESBAROMETERET	44

INTRODUKSJON

Det norske arbeidslivet har særegne trekk, og det er ikke direkte sammenlignbart med arbeidslivet i verken Sverige eller Danmark, eller i USA for den saks skyld. For å si det enkelt, så «gjør vi ting» på en annen måte i Norge enn i andre land, på bakgrunn av de verdier som er sentrale i vår kultur.

Du har kanskje sett overskrifter i diverse nyhetsmedier som omtaler norsk ledelse som «myk», «pusete» og «uklar». Det spekuleres i hvorvidt den vil overleve under presset fra globalisering og amerikanisering. For den som er interessert i ledelse og hvordan man kan få til en så effektiv ledelse som mulig, betyr dette at man bør betrakte ledelse gjennom kulturelle «briller». Man bør rett og slett ha en forståelse av den nasjonalkulturen som ledelse utøves innenfor. Da vil man være bedre rustet til å trykke på de riktige knappene, enten man er leder eller medarbeider.

Likevel er de fleste kjente ledelsesteorier og ledelsesredskaper basert på data hentet fra en ganske annen virkelighet enn den norske– nemlig den angloamerikanske. Det betyr at de teoriene og modellene vi ofte støtter oss på i ledelsesspørsmål, ikke er ideelle for oss.

Dette heftet er skrevet for Parats medlemmer. Er du arbeidstaker, er norsk ledelse relevant for deg enten som utøver (leder) eller som mottaker (medarbeider). Har du en norsk sjef, er sjansen stor for at du vil kjenne igjen beskrivelsen av norsk ledelse på godt og vondt. Har du en utenlandsk sjef, vil du kanskje oppdage at han eller hun er annerledes enn denne beskrivelsen, og at du kanskje skulle ønske at han eller hun gjorde ting på en «mer norsk» måte. Og er du en utlending som jobber med nordmenn, er dette heftet i aller høyeste grad relevant. Krysskulturell ledelsesforskning viser nemlig at *ikke* å opptre i tråd med lokale forventninger til ledelse kan ha skadelige konsekvenser for organisasjonen i form av kommunikasjonsvansker, redusert tillit, redusert tilfredshet og motivasjon blant medarbeiderne og så videre. Motsatt ser det ut til å være gunstig for organisasjonen at ledere opptre i tråd med de lokale forventninger til ledelse. For eksempel vil nok mange ledere i det norske arbeidslivet finne at man ikke kommer langt ved å brøle til sine ansatte, flashe Rolex-en eller ta

eneveldige beslutninger. Heftet gir innsikt i slike forventninger til ledere og ledelse som er unike for Norge. Den kan således være til nytte både for nordmenn og for utlendinger som er nødt til å forholde seg til den norske måten å lede på.

Dette er et hefte om *norsk* ledelse. Forfatteren bruker egen forskning for å tegne et bilde av norsk ledelse som på den ene siden relativt myk, omsorgsfull og involverende, samtidig som det legges vekt på resultatoppnåelse på den andre siden. Heftet skal gi leseren økt innsikt i de særtrekkene som kjennetegner ledelse i Norge, hvordan disse kan observeres, og hvilke utfall de kan ha. I kapittel 2 ser vi på den norske arbeidslivsmodellen, den norske kulturen og begrepet tillit. Kapittel 3 handler om hvordan ledelse påvirkes av nasjonalkultur. I kapittel 4 ser vi nærmere på hva som kjennetegner den norske lederstilen. Kapittel 5 og 6 diskuterer fordeler og ulemper ved den, mens kapittel 7 tegner opp retninger for den videre utviklingen av norsk ledelse. I kapittel 8 ser vi på Medbestemmelsesbarometeret, en årlig undersøkelse som tar pulsen på graden av medbestemmelse og medvirkning på norske arbeidsplasser.



Berit Sund.

Dette heftet er basert på boken *Typisk norsk å være (selv)god? En liten bok om den norske lederstilen* (Cappelen Damm Akademisk, 2019), skrevet av samme forfatter. Her finnes komplette referanser til forskningen som heftet er bygget på.

KAPITTEL 2

DEN NORSKE SAMMENHENGEN

I dette kapitlet ser vi på det som ofte omtales som «den norske modellen», og som tilhører den «nordiske modellen» dersom vi løfter blikket litt ut over egne grenser og ser til våre naboland. Sentralt i disse modellene står velferdsstaten og organiseringen av arbeidslivet. Deretter forflytter vi oss over til kulturbegrepet og ser nærmere på den norske kulturens kjennetegn. Til sist ser vi på tillitsnivået i Norge, som i internasjonal sammenheng fremstår som ualminnelig høyt.



Kravoverlevering mellom leder for tariff i Virke, Bård Westbye og Parat-leder, Unn Kristin Olsen.

Den norske arbeidslivsmodellen

Forskere har lenge klødd seg i hodet og lurt på hvordan det kan ha seg at Norge har vært i stand til å kombinere høyt lønnsnivå, velferd, høy levestandard og høyt skattenivå med høy konkurranseevne. Sentralt i dette spørsmålet står to konsepter: *velferdsstaten* og *arbeidslivsregimet*. Innen forskning på *velferdsstaten* skiller man

grovt mellom en liten håndfull modeller i Europa, der de nordiske velferdsstatene skiller seg ut ved at de i stor grad hviler på skattefinansiering, at tidligere deltakelse i arbeidslivet utgjør beregningsgrunnlaget for ytelser, at de omfatter et bredere spekter av gratis eller subsidierte tjenester enn i mange andre land, og at sosiale rettigheter er universelle for landenes innbyggere.

Litteraturen om *arbeidslivsregimer* følger lignende skiller, og identifiserer en nordisk tradisjon der blant annet arbeidstakerens individuelle rettigheter og forhandlinger og medvirkning på lokalt nivå står sentralt.

På virksomhetsnivå er samarbeidet mellom

- virksomhetens eiere
- ledere
- medarbeidere og
- tillitsvalgte

et sentralt aspekt ved den norske arbeidslivsmodellen. Her anses interessekonflikter og konflikter som et legitimt grunnlag for samarbeid. Viktige stikkord er gjensidig balanse mellom arbeidsgiver og ansatte, og demokratiske rettigheter nedfelt i lover om arbeidervern og arbeidsmiljø samt i avtaler mellom partene på arbeidsmarkedet. Dette fører til en rekke positive trekk ved norske virksomheter, som

- direkte, utvungen kommunikasjon både oppover og nedover i organisasjonen
- høy grad av tillit som reduserer behovet for overvåking og kontroll
- konfliktkompetanse, som blant annet gir få streikedager
- selvgående, kompetente medarbeidere som tar ansvar og ordner opp selv uten ledere til stede.

Samarbeidsmodellen fører også til flatere organisasjoner og mindre behov for hierarki. Demokratiske rettigheter på ansattnivå manifesterer seg i medbestemmelse via representasjon i styrende organer og i direkte medvirkning i egen arbeidshverdag, noe som igjen fører til innflytelse, engasjement og involvering.

Ansatte på norske arbeidsplasser har en utstrakt grad av frihet og medbestemmelse i sin egen arbeidshverdag, og denne friheten og medbestemmelsen støttes opp av både lovverk og velferdsgoder.

Kultur

Den amerikanske antropologen George Murdock undersøkte menneskesamfunn over hele verden rundt midten av forrige århundre, og slo fast at alle menneskelige kulturer har noen likhetstrekk:

■ Kultur er tillært snarere enn instinktivt, overføres over tid; reflekterer gruppens normer og atferdsmønstre; kan endres over tid i respons til omgivelsene rundt, og dens ulike deler har en tendens til å være tilpasset hverandre slik at kulturen fremstår som sammenhengende.

Når vi i dette heftet fokuserer på nasjonalkultur, blir enda et begrep viktig, nemlig *verdier*. I nyere forskning er dette begrepet nøkkelen som «låser opp» kulturbegrepet, og har blitt den vanligste tilnærmingen for å skille mellom ulike samfunn.

VERDIER

Rettledende prinsipper i et menneskes liv, eller i for eksempel en bedrifts virksomhet.

Vi kan sammenligne verdier med et kompass. Der kompasset hjelper oss med å navigere gjennom ukjent terreng på vei mot geografiske mål, hjelper verdiene våre oss med å navigere gjennom livet, gjennom en verden fylt med mer informasjon enn vi er i stand til ta inn over oss. Takket være verdiene våre er vi noenlunde i stand til å definere hva vi mener er godt og dårlig, rett og galt, rent og skittent, rasjonelt og irrasjonelt og så videre.

KULTURBEGREPET

Kultur dreier seg om grupper av mennesker, og bidrar til at de som tilhører en viss gruppe, føler tilhørighet til de andre gruppemedlemmene. Dette kjenner vi igjen enten vi snakker om organisasjonskultur, regional kultur eller profesjonskultur. Kultur gir oss følelsen av at det er et skille mellom «oss» og «dem». Fra et evolusjonsmessig perspektiv er dette et viktig overlevelsesverktøy i vår menneskelige verktøykasse, men kultur kan også være nyttig på et mer dagligdags plan for å få grupper til å bevege seg i samme retning.



Den norske kulturen har noen særtrekk sammenlignet med øvrige land i Norden.

KULTURDIMENSJONER

Selv om vi mennesker har våre individuelle, unike verdisystemer, fins det verdilikheter mellom mennesker på samfunnsnivå. Dette er utgangspunktet for den krysskulturelle organisasjonsforskningen. Her har man i løpet av de siste tretti årene vært opptatt av hvordan man på grunnlag av verdilikheter og -ulikhet kan kategorisere og sammenligne nasjonalkulturer. Den vanligste fremgangsmåten er å anvende begrepet kulturdimensjoner, og her har den nederlandske forskeren Geert Hofstede's bidrag hatt stor påvirkningskraft. Selv om kulturdimensjoner er mye brukt for å beskrive og forstå kulturelle forskjeller, har denne tilnærmingen blitt kritisert for blant annet ikke å ta hensyn til at kultur ikke alltid følger geografiske skiller mellom land – i noen land er faktisk regionale forskjeller viktigere. Kritikken går også på at denne forskningen bare delvis anerkjenner at kulturendringer kan forekomme. Kunnskap om kulturdimensjoner kan likevel gi oss innsikt i typiske atferdsmønstre på samfunnsnivå, deriblant ledelse.

Hofstedes opprinnelige bidrag består av fire ulike kulturelle dimensjoner:

1. *Individualisme-kollektivism*: Beskriver hvor sterke båndene mellom menneskene i et samfunn er. I individualistiske kulturer er man opptatt av uavhengighet og av hvordan enkeltindividet for eksempel kan realisere sitt eget potensial gjennom karriere og livsvalg. I kollektivistiske kulturer står gruppen, for eksempel familien eller klanen, sentralt, og individets livsførsel og atferd påvirkes av hensynet til dette kollektivet.
2. *Unngåelse av usikkerhet*. Beskriver i hvor stor grad man i et samfunn er opptatt av forutsigbarhet, føler seg truet av livets iboende usikkerhet, og forsøker å redusere denne usikkerheten gjennom f.eks. å lage regler, rutiner og prosedyrer.
3. *Maskulinitet-feminitet*. Denne dimensjonen skiller mellom «maskuline» og «feminine» kulturer på grunnlag av om de bygger på «typisk maskuline» verdier som konkurranse og måloppnåelse, eller på «typisk feminine» verdier som omsorg og samarbeid.
4. *Maktavstand*. Denne dimensjonen angir i hvor stor grad man i et samfunn aksepterer og forventer at makt (i form av for eksempel status og penger) er ujevnt fordelt. I samfunn med lav maktavstand ser medlemmene på seg selv som ganske like, og det er uvanlig av noen har mye større makt enn andre.

Ved å måle om ulike land scorer høyt eller lavt på ulike kulturdimensjoner, kan man altså rangere kulturene i forhold til hverandre og beskrive dem relativt enkelt. Hofstedes forskning har i ettertid fått konkurranse av andre konseptualiseringer. Den mest kjente er antakelig GLOBE-studien, som sammenlignet kultur og ledelse i 62 land over hele verden. Den kommer vi tilbake til i neste avsnitt.

DEN NORSKE KULTUREN I NORDISK SAMMENHENG

Den norske kulturen er en del av et større skandinavisk kulturfellesskap. De skandinaviske landene karakteriseres som land med feminine kulturer, de er relativt individualistiske, og de har lav maktavstand. Med andre ord står individet sterkt her, man aksepterer ikke uten videre at noen har mer status eller makt enn andre, og man vektlegger samarbeid, omsorg og gode mellommenneskelige forhold. Den lave maktavstanden reflekterer dessuten at man er opptatt av likhet. For arbeidslivet kan kanskje denne verdien anses som den mest sentrale av dem alle, blant annet fordi den gjenspeiles i en uformell tone mellom ledere og medarbeidere, og i en utbredt forventning om anstendighet i mellommenneskelige forhold.

GLOBE-dimensjon	Norge og de skandinaviske landene
Ytelsesorientering	<ul style="list-style-type: none"> • De skandinaviske landene vektlegger streben mot krevende mål og innovasjon versus å opprettholde eksisterende erfaring og tradisjoner. • Norge scorer nest høyest.
Fremtidsorientering	<ul style="list-style-type: none"> • De skandinaviske landene vektlegger å tenke på fremtiden versus å tenke kortsiktig (f.eks. planlegging, sparing og utsetting versus å leve i nuet) • Norge scorer høyest. Dette kjenner vi igjen i velferdssystemet, hvor man driver langsiktig planlegging på vegne av innbyggerne.
Likestilling mellom kjønnene	<ul style="list-style-type: none"> • I de skandinaviske landene er likhet mellom kjønnene og i kjønnsroller viktig. • Norge scorer høyest.
Selvsikkerhet	<ul style="list-style-type: none"> • De skandinaviske landene verdsetter varme relasjoner, beskjedenhet og samarbeid høyere enn selvsikkerhet, aggresjon og konfrontasjon i mellommenneskelig interaksjon. • I tråd med dette hevdes det ofte at nordmenn er reserverte og redde for å vise følelser, men dette dreier seg snarere om å opprettholde harmoni og orden i samfunnet.
Kollektivism	<ul style="list-style-type: none"> • De skandinaviske landene legger vekt på kollektiv distribuering av ressurser. • Norge scorer høyere enn Danmark og Sverige på hvorvidt lojalitet og samhørighet til familie eller andre organisasjoner verdsettes
Maktavstand	<ul style="list-style-type: none"> • De skandinaviske landene har lav maktavstand; man aksepterer ikke at noen har mye mer autoritet, makt og status enn andre.
Human orientering	<ul style="list-style-type: none"> • I hvilken grad man i et samfunn legger vekt på verdier som snillhet, altruisme, sjenerøsitet og omsorg for andre • Norge har stor human orientering. Kanskje forklarer dette det norske samfunnets dugnadsånd, hvor det å hjelpe andre i nærmiljøet er en viktig verdi.
Unngåelse av usikkerhet	<ul style="list-style-type: none"> • I hvilken grad mennesker i en kultur forsøker å redusere sannsynligheten for at uforutsigbare hendelser skal inntreffe. • Norge scorer moderat til høyt. I den norske velferdsstaten finner vi mange «beviser» på dette: For eksempel bidrar goder som lønn ved sykdom, arbeidsledighetstrygd, barnetrygd og fødselspenger til å redusere uforutsigbarhet

Den norske kulturen har imidlertid særtrekk sammenlignet med sine nordiske søskenbarn. Gillian Warner-Søderholm benyttet GLOBE-studiens mål i Norge og fant at det nordiske slektskapet gir tydelige utslag i form av en rekke fellestrekk, men også nyanseforskjeller, på de åtte ulike dimensjonene som GLOBE-målet kan brytes ned i.

Norge har altså en kultur der man

- oppmuntrer til innovasjon og prestasjonsforbedring
- tenker langsiktig, for eksempel ved å planlegge for fremtiden på kollektivets vegne gjennom betaling av skatt
- har likhet både mellom kjønnene og mellom folk flest
- vektlegger samarbeid og beskjedenhet i sosiale relasjoner og viser omsorg særlig for de gruppene man tilhører
- forsøker å redusere sannsynligheten for at uforutsigbare, negative hendelser skal inntreffe

De skandinaviske landenes kulturer har viktige likhetstrekk, men også forskjeller. De trekk som er særegne for den norske kulturen, bidrar til å danne et bilde av lederatferd i Norge.

Tillit

Både lederrollen og medarbeiderrollen formes av den tilliten som fins i ledermedarbeiderforholdet. Nordmenn synes å ha et ualminnelig høyt nivå av tillit til at andre ikke vil en vondt. I 2015 rangerte OECD Norge som et av landene med høyest tillitsnivå, og dette vises også i akademisk forskning.



Det høye tillitsnivået i Norge må forstås i sammenheng med blant annet den begrensede maktavstanden og den sterke vektleggingen av likhet som er karakteristisk for den norske kulturen. At tillit går hånd i hånd med slike verdier, virker riktig. I Norge knyttes tillitsbegrepet til en større diskusjon om sosial kapital, hvor det er en økende bevissthet rundt de fordeler som denne formen for kapital bringer med seg.

SOSIAL KAPITAL

kan defineres som samfunnets evne til å utvikle tillitsfulle relasjoner mellom borgerne og dermed styrke fellesskapets evne til å løse kollektive problemer og utfordringer.

Det høye nivået av sosial kapital og tillit i Norge er en forutsetning for den særegne, norske lederstilen, som legger vekt på frihet, involvering og nærhet.

PERSPEKTIVER PÅ KULTUR OG LEDELSE

I dette kapitlet ser vi på sammenhengen mellom ledelse og kultur, og hvordan samsvar mellom verdier er den underliggende forklaring på at kulturtilpasset ledelse er effektivt. Videre ser vi på implisitte ledelsesteorier, som fungerer som mentale kategorier som vi kan bruke når vi vurderer om en person kan være en passende leder. Til slutt kommer vi inn på kulturens påvirkning på ledelse og lærer om tre ulike mekanismer som kan forklare hvorfor ledelse tilpasses den aktuelle kulturelle konteksten.

Skjevhet eller samsvar?

Hvordan går man frem for å få medarbeiderne til å trekke lasset i ønsket retning? Mye ledelsesforskning er utført av engelske eller amerikanske forskere som har brukt data fra angloamerikanske organisasjoner. Dette *kan* ha medført en viss kulturell skjevhet i de ledelsesteoriene de har lansert. For eksempel vil en ledelsesteori som er utviklet i en kultur preget av konkurranse og spisse albuer, muligens ha en «kulturell skjevhet» ved at den ikke tar hensyn til de «varme» verdiene vi har i den norske kulturen. Konsekvensen av å bruke ledelsesteorier som ikke helt passer inn i den aktuelle kulturen, kan bli at ledelsen oppfattes som upassende og feil. Vi kan si at det er mangel på samsvar mellom verdier.

UNIVERSELLE LEDELSESTEORIER

Nyere ledelsesteorier, som karismatisk ledelse og transformasjonsledelse, legger vekt på kvaliteten på forholdet mellom ledere og medarbeidere, og hevder at ledere kan skape høyere nivåer av motivasjon, tillit og engasjement hos sine medarbeidere. Disse ledelsesteoriene har også det til felles at de antar at ledelse er lik på tvers av kulturer – de kan kalles universelle ledelsesteorier. De siste femti årene har imidlertid stadig flere forskere argumentert for et *kulturavhengig* syn på ledelse.

SAMSVAR MELLOM VERDIER

I ledelses- og kultursammenhenger bruker vi dette begrepet når en medarbeiders verdier samsvarer med den typen ledelse som vedkommende utsettes for. Både forskning og praksis viser dette skaper positive følelser, gode holdninger og produktiv atferd hos dem som opplever det. Det er med andre ord gunstig både for medarbeiderne og bedriften. Medarbeiderne opplever at jobben gir mening, mens bedriften får positiv, støttende medarbeideratferd og mindre gjennomtrekk av ansatte.

Vi kan anta at samsvar mellom verdier i forbindelse med kulturtilpasset ledelse fungerer på følgende måte: Nasjonalkulturer legger vekt på ulike verdier. For eksempel kjennetegnes den norske kulturen av en unik blanding av verdier, mens den amerikanske kulturen har en annen blanding. Når en leder tilpasser sin lederstil slik at den harmonerer med sentrale verdier som medarbeiderne har, og som i stor grad stammer fra medarbeidernes nasjonalkultur, skaper dette tilfredse, glade medarbeidere.

Implisitte ledelsesteorier

Norge kjennetegnes av lav maktavstand, relativt individualistisk kultur og «feminine» verdier som omsorg og omtanke for andre, på bekostning av «maskuline» verdier som konkurranse, aggressivitet og måloppnåelse. Hvordan kan de typisk norske verdiene gi en typisk norsk lederstil?

Forskning som sammenligner ledelse i forskjellige kulturer (krysskulturell forskning) baserer seg på at effektivitet og måloppnåelse oppnås når lederen handler i tråd med de verdier som står sentralt i den aktuelle kulturen, og at lederen dermed *oppfattes* som passende.

Denne forståelsen av ledelse står sentralt i teorier som bygger på kognitive prosesser. De hevder at synet på hva som er gode lederegenskaper er forskjellig fra land til land, og kaller dette for implisitte ledelsesteorier. Vi kan altså si at implisitte ledelsesteorier er de ofte ubevisste oppfatninger vi har om hvem ledere er og hva de bør gjøre.

GLOBE-studien (se forrige kapittel) resulterte i en oversikt over hvilke implisitte ledelsesteorier som dominerer i de ulike kulturene. Slik kom man frem til seks ulike

kategorier av lederatferd, og man kunne identifisere en unik ledelsesprofil for hver kultur. Ettersom effektiv ledelse er betinget av matchen mellom denne foretrukne ledelsesprofilen og den individuelle lederens lederstil, kan informasjonen brukes til blant annet å veilede ledere som skal arbeide i kulturer med andre foretrukne ledelsesprofiler enn den de selv har erfaring med. Dette kan øke sannsynligheten for at lederen blir oppfattet som passende i den aktuelle kulturen.

GLOBALE LEDELSES-DIMENSJONER	BESKRIVELSE
Karismatisk/ verdibasert ledelse	Evne til å inspirere og motivere. Forventning om høy ytelse og prestasjon.
Teamorientert ledelse	Teamet står i sentrum, samt det å finne frem til teammedlemmenes felles hensikt.
Deltakende ledelse	Involverer andre i å ta og implementere beslutninger.
Humanorientert ledelse	Sensitivitet ovenfor andre. Støttende, omsorgsfull og sjenerøs ledelse.
Autonom ledelse	Uavhengig og individualistisk ledelse.
Selvbeskyttende ledelse	Fokus på lederens og gruppens sikkerhet og velbefinnende.



Norge kjennetegnes av lav maktavstand, relativt individualistisk kultur og «feminine» verdier som omsorg og omtanke for andre.

I Nord-Europa er de foretrukne ledelsesprofilene karismatisk/verdibasert ledelse, teamorientert ledelse, deltakende ledelse og autonom ledelse. Dette innebærer en visjonær, inspirerende og deltakende, og samtidig uavhengig og diplomatisk ledelse, og i disse landene liker man ikke at lederne fokuserer på medfølelse og støtte. Denne såkalte nordeuropeiske ledelsespreferansen gir nok ikke et helt korrekt bilde av ledelsespreferanser i Norge, for den norske kulturen scorer jo høyt på human orientering og inn-gruppekollektivism, noe som tilsier at den norske lederstilen er både inkluderende og omsorgsfull.

Kulturens påvirkning på ledelse

Hvorfor og hvordan påvirkes lederen til å endre sin lederatferd slik at den harmonerer med medarbeidernes forventninger til ledelse? Fra et organisasjonsperspektiv er dette et viktig tema. Ettersom kulturtilpasset ledelse gir store muligheter for positive medarbeiderreaksjoner, er det avgjørende for bedriften å sikre at ledere med ansvar for medarbeidere fra andre land faktisk tilpasser sin lederstil.

Også fra et individperspektiv er dette viktig. En leder som tilpasser lederstilen til en annen kultur, leder jo ikke i tråd med sine egne verdier. Dermed opplever ikke lederen selv det gunstige samsvaret mellom verdier som har så mange positive sider, men ofrer det for at medarbeiderne skal oppleve det. Altså kan leders oppfatning av samsvar mellom egne og omgivelsenes verdier gå på bekostning av verdisamsvaret som skapes hos medarbeiderne når kulturtilpasset ledelse utøves.

Den amerikanske forskeren Andrew Molinskys arbeider belyser dette. Kjernen i hans forskning er at når man tilpasser seg andre kulturer i den hensikt å møte deres kulturelle normer for passende atferd, må man oppføre seg på en annen måte enn det som faller en naturlig. Man overstyrer altså egne atferdstendenser, og det kan være stressende og vanskelig.

Se for deg at du er en leder som akkurat har fått beskjed om at du skal lede et team bestående av medarbeidere fra et annet land, et land med en kultur som er ganske forskjellig fra din egen. Hvordan skal du angripe ledelsesoppgaven på en effektiv måte – slik at din lederstil oppfattes som riktig av medarbeiderne? Eller se for deg at du er en leder som skal lede innenfor din egen kulturelle kontekst. Hvorfor kan du være ganske sikker på at du kommer til å opptre i tråd med kulturen din?

Tre ulike mekanismer kan forklare hvorfor ledelse tilpasses den kulturelle konteksten den utøves innenfor:

- lederen er «innfødt» i kulturen, og opptrer «automatisk» i tråd med dens sentrale verdier. For eksempel faller det nok naturlig for mange norske ledere å legge vekt på respekt og tillit i møtet med medarbeiderne
- lederen lærer om kulturen, og justerer sin adferd når hun/han merker at det er noe som ikke fungerer. Et eksempel kan være en utenlandsk leder som oppdager at hennes kontrollfokuserte måte å lede på ikke er effektiv og populær blant de norske medarbeiderne, og derfor endrer lederstilen til å bli mer fokusert på frihet
- lederen opptar i seg verdier som organisasjonen deler med det aktuelle samfunnet. For eksempel preges mange norske organisasjoner av de verdiene som er viktige i den norske kulturen, og dette vil farge forventningene til lederne i disse organisasjonene

Økende globalisering innebærer at kulturtilpassing av ledelse er noe flere og flere ledere må ta stilling til.

Globale ledere

trenger krysskulturell kompetanse innen minst fem ulike felt. De må

- ha forståelse av kultur, politikk og forretningsliv i ulike markeder
- kjenne til andre kulturers teknologier, perspektiver, trender og smaker
- ha evnen til å jobbe med mennesker fra mange kulturer samtidig
- være tilpasningsdyktige, slik at de kan leve og kommunisere i andre kulturer.
- være i stand til å møte mennesker fra andre kulturer ut fra en antakelse om at alle kulturer er like mye verdt

Det er imidlertid kostnader forbundet med kulturtilpasset ledelse, både for lederen, dersom vedkommende må oppføre seg på en annen måte enn det som faller ham eller henne naturlig, og for relasjonen mellom leder og medarbeidere, dersom lederen oppfattes som ikke-autentisk.

DEN NORSKE LEDERSTILEN

I dette kapitlet ser vi kort på hva som er blitt sagt om den norske lederstilen i tidligere forskning, og hva som er bakgrunnen for forfatterens egen forskning. Så beskrives den typiske norske lederstilen ved å fremheve kjennetegnene ved den, og det gjøres ved å beskrive fem typiske trekk: liten avstand, involvering, prøving og feiling, paternalisme, og resultatorientering.

Sentralt i teorien om kulturtilpasset ledelse er antakelsen om at ledere tilpasser sin lederstil til den lokale kulturen og dens forventninger til ledelse, fordi det er mest effektivt. Slik er det også med den norske lederstilen, som har gjennomgått en betydelig utvikling i løpet av de siste femti årene. Man skal ikke mange tiår tilbake for å finne en vektlegging av hierarki og statusforskjeller som ville vært utenkelig i dagens samfunn og kultur, noe som naturligvis gikk hånd i hånd med en mindre involverende og deltakende lederstil enn den vi beskriver i dette kapitlet. Selvfølgelig er heller ikke dagens norske lederstil uten feil. Også den har visse skyggesider eller ulemper, og dette kommer vi tilbake til i neste kapittel.

NORDISK LEDELSE

Internasjonalt har skandinavisk og nordisk ledelse faktisk vært et eget forskningsfelt de siste tiårene – og et ganske trendy sådan. Dette skyldes til dels populariteten til SAS-general Jan Carlzon, som fikk mye positiv oppmerksomhet blant amerikanske ledelsesforskere på grunn av hans vellykkede snuoperasjon i SAS i begynnelsen av 1980-årene. Med tydelig vektlegging av demokrati, deltakelse og myndiggjøring skiller skandinavisk ledelse seg fra den angloamerikanske tilnærmingen til ledelse.

Dette peker seg særlig ut ved at nordiske ledere er mer opptatt av medarbeidernes velvære, og mindre opptatt av å strukturere oppgavene de skal gjøre enn sine europeiske kolleger.

Nedtoningen av lederen som en opphøyd figur finner vi belegg for fra en studie med 11 000 medarbeidere og ledere i 50 land, hvor det viste seg at ledere i de nordiske landene delegerer beslutningsmyndighet til sine medarbeidere i større grad enn i mange andre land.

HVA SIER TIDLIGERE FORSKNING OM NORSK LEDELSE?

Hovedretningen innen forskningen om norsk ledelse tar utgangspunkt i den norske arbeidslivsmodellen for å forstå hvorfor norske ledere gjør det de gjør. Man antar her at den typiske norske lederstilen i hvert fall delvis har sprunget ut fra det utstrakte samarbeidet mellom arbeidstakere og bedriftseiere, en sterk lovgivning som beskytter arbeidstakerens rettigheter, samt en høy andel fagforeningsorganiserte. Som vi er inne på i kapittel 2, er det ingen tvil om at dette institusjonelle bakteppet er viktig for vår forståelse av norsk ledelse i dag. Det bidrar til å forklare bakgrunnen for at både den gjengse norske medarbeider og leder tør å ta så mye plass på arbeidsplassen som det de faktisk gjør.

I det hele tatt farges livet i norske bedrifter av den norske arbeidslivsmodellen – og fremstår positivt i sammenligning med f.eks. amerikanske, tyske og asiatiske bedrifter. I en slik sammenligning fremstår norske bedrifter som flatere og med mindre byråkrati, noe som tillater direkte kommunikasjon uavhengig av nivå og tittel; utstrakt tillit mellom partene i arbeidslivet gjør detaljstyring og kontroll unødvendig; godt samarbeid mellom fagforeninger og ledelse skaper en konstruktiv forståelse og håndtering av konflikt; statusforskjeller mellom ledere og ikke-ledere er små, og medarbeidere får dermed delta i beslutninger. I tillegg gjør et høyteknologisk arbeidsliv det lettere å fokusere på medarbeidernes kompetanse og anvendelse av denne. Særtrekkene ved det norske arbeidslivet skaper altså konstruktive rammer for livet i organisasjonen.

En annen kilde til forståelse av den norske lederstilen er de miljøene der ledere – bevisst eller ubevisst – henter sine kunnskaper om ledelse. Man kan man identifisere fire ulike retninger innen norske ledelsesmodeller:

- Solstrandprogrammet og AFF
 - Einar Thorsruds fokus på samarbeid
 - amerikaneren George Kennings mer autoritære syn på ledelse som uavhengig av sted, og
 - NHH og BIs fokus på strategi.
-

Den norske lederrollen ligger i skjæringspunktet mellom faglig og profesjonell ledelse. Disse tilnærmingene står i motsetning til hverandre. På den ene siden har man lederen som den fremste fagpersonen i virksomheten. På den andre siden har man den profesjonelle lederen.

Studier av lederarbeid i Norge gir innsikt i hvordan norske ledere bruker tiden sin på ulike aktiviteter. Rundt 30 prosent av ledernes tid brukes på planlagte møter, dette er opptil dobbelt så mye tid som ledere i andre land bruker. Videre synes norske ledere å bruke mye tid på muntlig kommunikasjon med andre. Slike undersøkelser tegner et bilde av at muntlig kommunikasjon for å utveksle informasjon, stille spørsmål og vise omsorg for egne medarbeidere er en meget viktig og tidkrevende del av den norske lederrollen.

HVORDAN BLE DENNE STUDIEN TIL?

Kunnskap om hvilke typer atferd som er sentrale i den norske lederstilen har vært mangelvare, noe som er bakgrunnen for at forfatteren satte i gang sin studie. Nettopp slik kunnskap er svært viktig dersom man skal kunne si noe om hva ledere bør gjøre annerledes, og hva de bør fortsette med for å påvirke medarbeiderne sine til å gjøre en så god jobb som mulig! Både de som allerede er ledere, og de som har et ønske om å bli ledere i fremtiden, trenger denne kunnskapen.

I forskningen samlet forfatteren data hos ledere og medarbeidere i bedrifter i hele Norge ved hjelp av spørreundersøkelser (348 respondenter) og intervjuer (42 respondenter). Studien ble innledet med en serie dybdeintervjuer med ledere og medarbeidere som hadde arbeidserfaring både fra Norge og fra utlandet. En «kontrollgruppe» av respondenter som bare hadde norsk arbeidsbakgrunn ble også inkludert i undersøkelsen. Ettersom den norske lederstilen var relativt lite kartlagt, ble respondentene stilt ganske åpne spørsmål. På grunnlag av intervjustudien ble det gjennom faktoranalyse utviklet en måleskala for norsk lederstil.

LEDERSTILKOMPONENT 1: LITEN AVSTAND

På norske arbeidsplasser er det relativt sjelden at lederen har et kontor som skiller seg betydelig fra de andres kontorer ved å være veldig mye større eller mer luksuriøst. Ofte er det vanskelig for en besøkende å forstå hvem som er lederen av organisasjonen bare ved å se på kontorene. Dette henger sammen med at den norske kulturen preges av liten maktavstand. Det innebærer en relativt flat struktur og lite hierarki, i hvert fall sammenlignet med bedrifter i mange andre land.

For utlendinger som utsettes for det norske arbeidslivet, kommer det ofte som et lite sjokk når sjefen drar opp matpakken og gir seg til å spise sammen med de andre – det er jo så uformelt. Ledere og ikke-ledere skiller seg heller ikke nevneverdig fra hverandre gjennom utseende eller klær, i motsetning til forholdene i mange andre land der merke eller kvalitet kan bidra til å differensiere de ulike gruppene på arbeidsplassen.



I Norge er det stor grad av likevekt mellom ledere og medarbeidere.

Jeg snakker egentlig ganske mye med sjefen min. Han sitter jo rett bak oss, og jeg synes at det er veldig okei at de sitter i samme åpne landskap som vi. At ikke de som sjefer har sine egne kontor. At du ikke opplever den skjermingen.

Norsk medarbeider

Mangelen på maktavstand i Norge reflekteres i måten ledere opptrer ovenfor sine medarbeidere på. En svært sentral del av den norske lederstilen er at man leder gjennom å være tett på medarbeiderne sine. Der man i kulturer med større maktavstand gjerne ikke omgås noe særlig i løpet av en arbeidsdag, tilbringer man i Norge mye tid sammen på tvers av stilling. Dermed preges leder–medarbeiderrelasjonen av lite formalitet og utstrakt samhandling gjennom arbeidsdagen.

I Norge er folk mer avslappet i forhold til lederen, du kan være mer åpen, og folk er mindre redd for sjefen. De uttrykker meningene sine friere, og det fremstår som ganske naturlig. Du kan gjøre det her [i annet land] også, men da risikerer du å fornærme sjefen din. I Norge kan du være uenig med sjefen, og du kan uttrykke meningen din veldig åpent.

Utenlandsk medarbeider

Jeg er en leder som godt går rundt i miljøet. Det jeg tjener på som leder, er blant annet at jeg vet hva guttene holder på med til enhver tid, uten at jeg overstyrer i det hele tatt. Du trenger ikke store møtene, for underveis så klarer du å fange opp hvordan veien blir lagt, for å si det sånn.

Norsk leder

LEDERSTILKOMPONENT 2: INVOLVERING

En svært viktig del av den norske lederstilen er å involvere medarbeiderne aktivt. Det er vanlig at lederen oppmuntrer til at medarbeiderne er selvdrevet eller selvgående. Det er relativt uvanlig at lederen detaljstyrer og slik lederatferd oppfattes negativt, som en unødvendig og upassende innblanding som reduserer medarbeiderens handlingsrom og motivasjon. Tvert imot er en sentral del av den norske lederstilen å gi medarbeiderne frie tøyler til å bruke egen vurderingsevne og kunnskap til å løse oppgaver og problemer best mulig.

Denne komponenten i den norske lederstilen har en del fellestrekk med det som i ledelseslitteraturen kalles deltakende ledelse, men skiller seg fra denne ved å omfatte

flere typer lederatferd enn det som tradisjonelt regnes som deltakende ledelse. Etter å ha definert noen ytre, temmelig løse rammer for hva jobben innebærer, er det er vanlig at lederen tar et steg tilbake og unngår å blande seg inn i hva medarbeideren gjør – så lenge resultatene er tilfredsstillende. En slik involvering fører til at medarbeideren inviteres med inn i prosesser som angår de beslutninger lederen skal ta, og det forventes at han eller hun kommer med innspill. Her både aksepteres og forventes det fra lederens side at medarbeideren skal være uenig med lederen og utfordre henne når det er behov for det.

Når utlendinger fra kulturer med stor maktavstand begir seg ut i det norske arbeidslivet, kan det ta tid å bli oppmerksom på at involvering forventes, og når man blir oppmerksom på det, kan det ta tid å bli vant til disse forventningene og tilhørende atferd.

■ Når lederen vår kom til oss og ba om råd i begynnelsen, kunne vi ikke skjønne hva han mente. I mitt hjemland spør ikke ledere om råd, for oss er det å være en svak leder. Det er lederen som skal ta beslutninger, der er lederens jobb. For meg var det ubehagelig å snakke med ham om dette. Skulle jeg liksom gi ham råd? Nei, det var rart.

Utenlandsk medarbeider

De utenlandske medarbeiderne som ble intervjuet, snakket også om at det i begynnelsen var vanskelig å forholde seg til at lederen ikke ga detaljerte beskrivelser av medarbeiderens oppgaver og hvordan de skulle utføres. Dette var noe også de norske lederne reflekterte rundt ut fra sitt ståsted som leder.

■ En typisk asiatick ansatt vil ønske klarere rammebetingelser, og ønske den tryggheten som ligger i en skikkelig detaljert jobbeskrivelse. I Norge er man veldig glad i å gå utenom sånt.

Norsk leder

Mange beskrev at det kunne være utfordrende å få inn i organisasjonen utlendinger uten kjennskap til norske forventninger til leder- og medarbeiderrollen. De hadde ofte behov for å bli forklart i detalj hva de skulle gjøre og hvordan, noe norske ledere opplevde som tidkrevende og uvant i forhold til normene i den norske kulturen. Men med tilrettelegging i begynnelsen går dette seg til.

LEDERSTILKOMPONENT 3: AKSEPT FOR PRØVING OG FEILING

En viktig del av den norske lederstilen er å oppmuntre medarbeiderne til å prøve og feile. Her kommer vi til en av de største forskjellene mellom den norske lederstilen og de fleste andre tilnærminger til ledelse. Norske ledere ser nemlig ut til å forvente at medarbeiderne skal gjøre feil fra tid til annen, og anser det som en bivirkning av at medarbeiderne blir mye involvert og får tilnærmet frie tøyler til å gjøre jobben sin.

Feil er med andre ord medaljens bakside: Med involvering og frihet kommer også feilskjær fra tid til annen. Det forventes selvfølgelig at medarbeideren lærer av sine feil og ikke gjentar dem igjen og igjen, men utover det møtes ikke feil med sanksjoner. Tvert imot synes en essensiell del av den norske lederstilen å være å oppmuntre medarbeiderne til å prøve seg frem litt, til å bruke sin egen kunnskap og bakgrunn og dermed komme frem til egne, kanskje unike, løsninger på ting. Ved å oppmuntre til prøving og feiling, legges det til rette for at læring skal skje. Dermed handler medarbeiderens utførelse av oppgavene sine om mer enn bare selve utførelsen; den handler også om å utvikle både medarbeideren og organisasjonen gjennom kontinuerlig læring.

 Det er motiverende å vite at det ikke blir store konsekvenser hvis vi feiler, men at vi heller tar en reorientering og forsøker på nytt eller går videre med det vi har. Det er motiverende å vite at lederen min har en positiv vinkling på feil som eventuelt måtte oppstå. Romslighet og tillit er veldig viktig.

Norsk medarbeider

Dersom man kommer fra en kultur der man har stor respekt for lederen, er det naturlig at man ikke uten videre er komfortabel med å gjøre feil i jobben sin eller med å eksperimentere med nye måter å gjøre den på. Men her kan det også være relevant å trekke inn en forklaringsvariabel som ikke har med kultur å gjøre, nemlig det norske samfunnet på et mer overordnet plan. Sammenlignet med i mange andre land er norske arbeidstakere og deres rettigheter godt beskyttet av lover og regler. Det skal rimelig mye til for å miste jobben, og dersom man skulle miste jobben, tas man, som tidligere nevnt, vare på av velferdsstatens ulike ordninger.

Dette var noe jeg tok opp med min amerikanske medarbeider i den første medarbeider-samtalen, at det å gjøre feil, det gjør vi hele tiden. Det er ikke, kan du si, så godtatt i USA eller i noen andre land som det er i Norge, tror jeg. Vi har en veldig sjenerøs, eller ikke sjenerøs, men pragmatisk holdning, til det å gjøre feil. Det er greit nok å gjøre en feil en og to ganger, men gjør man samme feil ti ganger, så sier jeg selvsagt ifra at det ikke er akseptabelt.

Norsk leder

Vi er veldig tydelige på at man har en læringsfase hvor det er lov å prøve og feile.

Norsk leder

LEDERSTILKOMPONENT 4: PATERNALISME

Denne komponenten kan egentlig like gjerne kalles *maternalisme*, for omtanken og medfølelsen den omfatter, er ikke beskrivende for noe spesielt kjønn og kan utvises av kvinner så vel som av menn. Et påfallende trekk ved den norske lederstilen er nemlig at ledere mener det er viktig å ha et godt forhold til medarbeiderne. Man ønsker oppriktig at medarbeiderne skal trives på arbeidsplassen og i sin rolle. Dette ønsket materialiserer seg ved at man kommuniserer omtanke for medarbeideren og har forståelse for at alle har et liv utenfor arbeidsplassen som av og til legger beslag på oppmerksomheten.

Lederen uttrykker gjerne også oppriktig interesse for medarbeiderens privatliv, og har dermed ofte god oversikt over medarbeiderens fritidsinteresser og familieforhold. Denne interessen er mer enn ren høflighet – i forfatterens forskning kom det frem eksempler på at lederen til og med fortalte medarbeideren at han eller hun gjerne kunne komme til leder dersom medarbeideren hadde problemer eller utfordringer i privatlivet.

Norske ledere er interessert i deg som person. De vil alltid vite hvordan du og familien har det, og hva du liker å gjøre på fritiden. De har et mer komplett bilde av deg, så de vet det hvis det er noe som kan påvirke jobbytelsen din. Det er ikke tilfelle med mine tidligere ledere i hjemlandet mitt, og jeg synes virkelig at det er en fin måte å oppføre seg på som leder.

Utenlandsk medarbeider

Jeg har jo en indre tro på at medarbeiderne ønsker å gjøre en så god jobb som mulig, i hvert fall inntil det motsatte er bevist. Vi opplever innimellom at noen blir litt slappe, og det kan være mange årsaker til det. Noen trenger kanskje en pause eller har problemer som gjør dem litt redusert i en periode, men da må jeg få vite om det. Man må vite hva som rører seg hos den ansatte også, og hvorfor ting er som de er. Jeg tror ingen der inne er late med vilje.

Norsk leder

I tillegg til slik relasjonsorientert atferd ser paternalismekomponenten i den norske lederstilen ut til å omfatte oppgaveorientert atferd. Dette fremkommer ved at leder uttrykker interesse for om medarbeideren har behov for støtte i forhold til utførelsen av arbeidsoppgavene sine, og forsøker å legge til rette for at medarbeideren skal ha tilgang på nødvendig verktøy og kunnskap.

I ledelseslitteraturen fins det beskrivelser av oppgaveorientert ledelse, men dette trekket ved den norske lederstilen skiller seg fra disse beskrivelsene ved at formålet med slik atferd ikke først og fremst er medarbeiderens *effektivitet* i utførelse av oppgavene, men medarbeiders *trivsel*. Paternalisme-komponenten i den norske lederstilen handler først og fremst om en genuin interesse hos leder for medarbeidernes ve og vel.

Den korte maktavstanden i den norske kulturen gir ikke grobunn for at leder skal fremstå som en autoritativ, streng og straffende farsskikkelse, men kan derimot forklare synet på lederen som en velmenende omsorgsperson som ser medarbeideren som et menneske med en rekke ulike behov.

LEDERSTILKOMPONENT 5: RESULTATORIENTERING

Selvfølgelig er det ikke slik at norske ledere bare tilrettelegger og kjæler for medarbeiderne dagen lang. Nei, på lik linje med medarbeidere i andre land forventes også norske medarbeidere å gjøre en god jobb. Også i det norske arbeidslivet foregår det måling og veiing av resultater, og gjør man ikke en god nok jobb, har det konsekvenser. Den norske lederstilen handler altså også om resultatorientering. Inni silkehansken fins det med andre ord en jernhånd. Den typiske norske lederen vektlegger altså trivsel og gode relasjoner og gir sine medarbeidere mye frihet, men balanserer dette med et klart fokus på arbeidets kvalitet. Trivsel og nærhet forutsetter innsats og ytelse, og er slett ikke en unnskyldning for unnasluntring eller annenrangs arbeid.

KOMPONENTER I DEN NORSKE LEDERSTILEN	BESKRIVELSE
Liten avstand	<ul style="list-style-type: none"> • fravær av hierarki, statusforskjeller og formalitet • tette og personlige leder-medarbeiderrelasjoner • utstrakt uformell omgang i løpet av arbeidsdagen
Involvering	<ul style="list-style-type: none"> • frihet • forventning om bruk av egen vurderingsevne og kunnskap • deltakelse i leders beslutningsprosesser • lite definering av arbeidsoppgaver/jobbeskrivelser
Aksept for prøving og feiling	<ul style="list-style-type: none"> • positiv forventning om feil • eksperimentering, utprøving • læring
Paternalisme	<ul style="list-style-type: none"> • omtanke, medfølelse, vektlegging av trivsel • bevissthet rundt viktighet av godt forhold til medarbeider • interesse for privatliv
Resultatorientering	<ul style="list-style-type: none"> • fokus på måloppnåelse, kvalitet, effektivitet

Den norske lederstilen i praksis

Sammensetningen av de fem ulike komponentene: liten avstand, involvering, prøving og feiling, paternalisme og resultatorientering gjør den norske lederstilen unik. Komponentene representerer en særegen balanse mellom frihet, trivsel og tro på at medarbeideren både kan og vil gjøre en god jobb på den ene siden, og resultatorientering på den andre.

Selvfølgelig leder ikke alle ledere i norske bedrifter ved å trekke på samtlige fem komponenter. Til sammen sier de noe om den *overordnede* tendensen i den norske lederstilen. Denne tendensen kan tolkes som mer medarbeider- og relasjonsorientert enn den typiske lederstilen i mange andre land, og er i så måte vel verdt å legge merke til for ledere som har lite erfaring med den norske kulturelle konteksten. Kjernen i den norske lederstilen er balansen mellom myke og harde elementer. På den ene siden kjennetegnes den norske lederstilen av omtanke for medarbeideren i forhold



Kjernen i den norske lederstilen er ifølge forfatteren balansen mellom myke og harde elementer.

til trivsel på både jobb og privat; den kjennetegnes av mye frihet og løse tøyler; og den kjennetegnes av en underliggende tro på at medarbeideren er et kompetent menneske som selv vet best hvordan oppgavene bør løses. I den norske kulturelle konteksten er det rett og slett ikke effektivt å lede på en kontrollerende og autoritær måte. Balansen mellom hardt og mykt er det som gir resultater.

Utlendinger med lederansvar i norske bedrifter kan kanskje oppnå økt effektivitet gjennom justering av flere aspekter ved lederstilen, alt etter hvor forskjellige deres kulturer er fra den norske. For eksempel vil nok mange ledere i det norske arbeidslivet finne at man ikke kommer langt ved å brøle til sine ansatte, flashe Rolex-en eller ta eneveldige beslutninger. Det kan også være effektivt for den norske lederen å tilpasse sin lederstil til den ikke-norske ved klart å definere arbeidsoppgavene og forventninger til utførelsen av disse. I denne sammenheng er det viktig med en påminnelse om at kulturens verdi er subjektiv; vi kan ikke rangere ulike kulturer ut fra om de er «gode» eller «dårlige». Med andre ord er det ikke slik at den norske kulturen er bedre enn andre kulturer. Fordi lederstil følger kultur, er det heller ikke slik at en bestemt lederstil er bedre enn andre; den er bare bedre egnet i akkurat den kulturen hvor den er utviklet.

Oppsummering

Den norske lederstilen er unik. Det som gjør den unik, er sammensetningen av fem ulike komponenter: liten avstand, involvering, prøving og feiling, paternalisme, og resultatorientering. Disse komponentene representerer en særegen balanse mellom frihet, trivsel og tro på at medarbeideren både kan og vil gjøre en god jobb på den ene siden, og resultatorientering på den andre. Med andre ord er avisenes anekdoter om norsk ledelse som koselig og varm noe misvisende; bildet representerer bare den ene siden ved dette. Den andre siden handler i aller høyeste grad om forventninger til kvaliteten på medarbeiderens leveranser, om resultater. Å lykkes som leder i den norske kulturen handler om å lykkes med denne balansen.

FORDELER VED DEN NORSKE LEDERSTILEN

Dette kapitlet omtaler fordeler ved den norske lederstilen, slik de fremkommer gjennom forfatterens undersøkelser. Dette er fordeler som treffer både den enkelte medarbeider og organisasjonen som helhet.

FORDEL 1: konsekvenser for positive emosjoner og atferd

I undersøkelsen fremkom det at den norske lederstilen førte til færre negative følelser blant medarbeiderne for lederne, og at dette skapte mer ekstrarolleatferd og mindre kontraproduktiv atferd.

Ekstrarolleatferd er atferd som medarbeidere frivillig utviser, og som dermed ikke er en del av deres formelle rolle eller jobbeskrivelse. Slik frivillig atferd er svært viktig for bedriften, som i bunn og grunn får en større arbeidsinnsats enn den betaler for. Med andre ord antyder undersøkelsen at den norske lederstilen er direkte matnyttig for norske bedrifter. Den kan rett og slett gjøre at medarbeiderne får lyst til å yte mer enn de faktisk får betalt for, ved at de hjelper kollegaene sine og jobber ekstra dersom det er nødvendig. Og den kan gjøre at medarbeiderne velger å tone ned på kontraproduktiv atferd, som å jobbe litt saktere enn de egentlig er i stand til.

Kombinasjonen av økt ekstrarolleatferd og redusert kontraproduktiv atferd kan være gull verdt for bedriften og muligens representere et konkurransefortrinn i forhold til konkurrerende bedrifter som ikke evner å skape et lignende engasjement blant medarbeiderne.

FORDEL 2: konsekvenser for kommunikasjon og informasjonsdeling

Den norske lederstilen kjennetegnes blant annet av involvering og av svært tette relasjoner mellom leder og medarbeider. I motsetning til hva som er vanlig i mange andre land, er ikke lederen nødvendigvis fysisk avskjermet fra medarbeiderne for å signalisere høyere status og større makt. Denne nærheten ser ut til å ha viktige positive konsekvenser for kommunikasjonen innad i bedriften: Ledere og medarbeidere snakker med hverandre jevnlig, og også helt uten formelle rammer som møter eller medarbeidersamtaler. Fraværet av maktavstand og vektleggingen av likhet i den norske kulturen kan forklare hvorfor medarbeidere er komfortable med dette. Informasjon deles, ideer utveksles, og ledere som skal ta beslutninger, får mulighet til å plukke opp verdifulle innspill uten at man trenger å bruke tid på formelle møter til dette.

Den uformelle utvekslingen av informasjon er også viktig fordi ledere får løpende opplysninger om hvordan det egentlig går med medarbeidernes jobbutførelse, noe som gjør det mulig for lederen å gripe inn med hjelp og støtte før problemer får tid til å vokse seg store.

FORDEL 3: konsekvenser for læring, innovasjon og utvikling

Et unikt aspekt ved den norske lederstilen er ideen om at medarbeiderne skal få lov til å prøve og feile i jobbene sin. Forutsetningen er at medarbeiderne lærer av feilene og ikke gjentar dem, men bruker dem til å endre på atferden sin i fremtiden. At feiling blir ufarliggjort, antas å være heldig for læring, innovasjon og utvikling i organisasjonen. At lederen gir medarbeiderne løse tøyler frigjør også lederens tid og ressurser.

FORDEL 4: konsekvenser for organisasjonens ressursbruk

Den norske lederstilen fremelsker den selvgående medarbeideren som selv styrer arbeidsdagen, utfører arbeidsoppgavene selvstendig, tar ansvar og ikke misbruker friheten. En selvgående medarbeider tar initiativ, prøver seg frem dersom situasjonen krever det, og må ikke holdes i hånden for å gjøre en god jobb. Selvgående medarbeidere kan være viktige for bedriften, blant annet fordi lederens tid og ressurser frigjøres fra å bedrive detaljstyring. I tillegg blir den selvgående medarbeiderens kompetanse, evner og erfaring utnyttet på en bedre måte fordi det forventes at man virkelig bruker

det man sitter inne med av kompetanse til å gjøre jobben. I et arbeidsliv som i økende grad preges av kunnskapsarbeid og -arbeidere, kan en viktig fordel ved den norske lederstilen dermed være at den enkelte medarbeiders unike kunnskap faktisk blir benyttet.

FORDEL 5: norsk ledelse som verdenssuksess?

Sammensetningen av verdier som kjennetegner den norske kulturen, gjør den annerledes enn kulturene i andre land. Ut fra det vi har sett om kulturtilpasset ledelse, vet vi også at den typiske lederstilen i et gitt land er skreddersydd til den underliggende nasjonalkulturen. Det er derfor overraskende at de norske lederne med internasjonal ledererfaring som ble intervjuet, omtalte den norske lederstilen som effektiv også i de ulike landene de hadde ledet i. Ja, den norske lederstilen ble beskrevet som et slags vidundermiddel som lokale medarbeidere i land så ulike som Singapore, Tyskland og USA virkelig hadde satt pris på. Dette stemmer ikke med den sammenlignende forskningen som har vært foretatt i ulike land på kulturtilpasset ledelse. Tvert imot – her antyder all teori at en leder som leder på denne måten *ikke* vil møte de lokale medarbeidernes forventninger til ledelse, og dermed ikke vil utløse verdikongruens og de fordelene som er assosiert med dette. Hva kan da forklare at norske ledere opplever at den norske lederstilen er effektiv også utenfor Norges grenser?

Et nærliggende spørsmål er om et trekk ved norske ledere er at de mangler gangsyn, og at de – stikk i strid med det janteloven dikterer – dermed vurderer den norske kulturen som overlegen i møtet med andre kulturer. Det er slett ikke utenkelig. Denne holdningen til egen kultur kalles etnosentrisitet. Det er heller ikke umulig at medarbeiderne som lederne i spørreundersøkelsen fortalte om, ga uttrykk for å sette pris på lederstilen kun av høflighet eller respekt overfor leder og organisasjon. Det er faktisk å forvente at de i hvert fall ikke ville gi åpent uttrykk for eventuell kritikk av lederen.

Forfatteren spurte derfor de norske lederne om deres tanker rundt hvorfor den norske lederstilen var så effektiv også i utlandet. Her var svarene svært sammenfallende. Det som ble trukket frem, var respekt for andre mennesker, det virkelig å *se* medarbeiderne som de individene de er, og å gi frihet. Man mente at den norske lederstilen er tuftet på en dyp respekt for begge parter i leder–medarbeiderrelasjonen, og at slik respekt til syvende og sist er noe alle setter pris på, uavhengig av hvor i verden man kommer fra. Det samme gjelder opplevelsen av at man betyr noe som person, at man er verdifull



Den norske lederstilen er på mange områder tuftet på en dyp respekt for begge parter i leder-medarbejderrelasjon.

i kraft av å være menneske. Og det gjelder også frihet. Lederne som ble intervjuet, mente at dette er universelle ting, som alle trenger for å kunne blomstre. Dette belyser en viktig potensiell fordel ved den norske lederstilen: opplevelsen av å bli respektert og satt pris på, og å bli gitt frihet. På det mellommenneskelige plan er kanskje dette de største fordelene av dem alle.

KAPITTEL 6

ULEMPER VED DEN NORSKE LEDERSTILEN

Dette kapitlet handler om skyggesidene ved den norske lederstilen. Det er jo slik at ingen ledere er perfekte, heller ikke de lederne som benytter den typiske norske lederstilen. Til tross for at denne formen for ledelse er tilpasset den norske kulturen og dermed har potensial til å skape en rekke positive utfall, har den også skyggesider. En viktig oppgave for ledere som ønsker å benytte seg av denne lederstilen, blir dermed å vurdere hvorvidt fordelene oppveier ulempene, og dernest å forsøke å minimere ulempene.



Norge er et land med svært strenge sosiale normer og klare forventninger til hvordan man bør oppføre seg.

Kulturell strenghet

I sin nyttårstale i 1992 sa daværende statsminister Gro Harlem Brundtland «Det er typisk norsk å være god». Dette utsagnet var egentlig et forsøk på å gi norsk næringsliv selvtillit i en tøff periode, men festet seg i vår kollektive hukommelse og løftet den nasjonalkulturelle selvtilliten til uante høyder. Er det mulig at denne frasen er symptomatisk på en viss selvgodhet i den norske kulturen som helhet? Begrepet «kulturell strenghet» kan belyse dette, og beskriver hvordan kulturer kan kategoriseres på grunnlag av styrken i de sosiale normene som utgjør dem.

Der noen kulturer har stort slingringsmonn når det gjelder hva som kan ansees som akseptabel oppførsel, kjennetegnes andre kulturer av klare forventninger til atferd – og tilhørende konsekvenser for dem som ikke lever opp til disse forventningene. Norge rangeres overraskende nok sammen med India, Pakistan og Sør-Korea når det gjelder strenghet i sosiale normer! Blant de 33 landene inkludert i den opprinnelige studien havner altså Norge i gruppen med land som har de aller strengeste sosiale normene – med tilhørende klare forventninger til hvordan man bør oppføre seg.

Kulturell strenghet er merkbart i mange arbeidssituasjoner. Ofte kan det være effektivt på kort sikt, men mindre bra på lang sikt. For eksempel kan man forvente lavt konfliktnivå og effektivt samspill mellom mennesker, for tilstedeværelsen av strenge normer virker regulerende og skaper forutsigbarhet.

Lavt konfliktnivå er behagelig og ryddig – det er sjelden utpreget høye temperaturer i mellommenneskelige forhold på norske arbeidsplasser. Både ledere og medarbeidere med utenlandsk bakgrunn fremhevet imidlertid at det kunne være mindre konstruktivt for bedriften på lang sikt. I stedet for å bli sinte, krangle og hurtig luften ut negative følelser, ble det påpekt at den norske måten å krangle på var å late som om det ikke var noe å krangle om i det hele tatt, eller at man eventuelt tok en hurtig diskusjon med tilsynelatende fravær av emosjoner.

Dette bevarer kanskje roen og freden, men løser ikke underliggende konflikter. På sikt kan dette tenkes å være mindre heldig, ettersom virksomheten kan gå glipp av eventuell læring og utvikling som uenigheten kunne ha ført med seg. Og organisasjonsmedlemmer som forsøker å ta opp uenigheter, kan fort bli stemplet som oppviglere selv om motivet er godt og de vil bedriftens beste.

Dette er eksempler på hvordan normer kan være «strenge». De foreskriver visse typer atferd, og sørger for at avvik fra disse minimeres. Atferd strømlinjeformes og

standardiseres fordi det er lite fristende å ikke handle i tråd med normene. Gjør man det, risikerer man negativ oppmerksomhet. Det er ofte mer komfortabelt og trygt heller å gjøre som «alle andre». Men strenge normer kan tenkes å redusere noen atferdstyper som samfunnet behøver, som for eksempel innovasjon, kreativitet og kritisk refleksjon, mens tunnelsyn og selvgodhet fremheves. Veien fra «sånn gjør vi det hos oss» til «sånn gjør vi det hos oss, og ingen andre måter kan måle seg med det» er kort.

Men hvorfor er det så problematisk å tviholde på antakelsen om at «det er typisk norsk (lederstil) å være god»? I forfatterens forskning er det observert at tendensen til å insistere på at den norske lederstilen er overlegen – noe som altså innebærer strenge normer for akseptabel lederatferd – kan innebære at man går glipp av alternative, verdifulle måter å bedrive ledelse på. Mange norske bedrifter er avhengig av utenlandsk «hjernekraft» og kompetanse, og det kan være direkte dumt å anta at man ikke har noe å lære av disse menneskenes tilnærming til både ledelse og andre typer organisasjonsatferd. Tross alt er Norge et lite land i en stor verden, og en viss ydmykhet og lærevillighet i møtet med annen praksis er antakelig sunt og viktig.

Uklarhet

Uklarhet er en annen ulempe ved den norske lederstilen. Dette er involveringens og frihetens skyggeside: Når medarbeidere får frie tøyler til langt på vei selv å avgjøre hvordan oppgaver skal utføres, er det ikke uventet at det kan oppstå uklarhet og forvirring rundt kvalitetskrav, ansvarsforhold og tidsfrister. I mange andre land er det gjerne klarere forventninger til for eksempel deadlines og ansvarsfordeling.

Intervjuobjekter med erfaring fra krysskulturelle team fremhevet at nordmenns mangel på respekt for deadlines var spesielt uttalt i forbindelse med helg, med det resultat at leveranser på kort varsel gjerne måtte forskyves til mandag. De norske lederne forfatteren snakket med, rapporterte ikke om uklarhet som en uønsket bieffekt av egen lederstil. Medarbeidere og de utenlandske lederne, derimot, var opptatt av dette, og satte det i sammenheng med den utstrakte friheten og involveringen som den norske lederstilen legger opp til – og med en mangel på etablerte kriterier for utførelse av medarbeidernes oppgaver.

Møter, møter, møter

Omfattende møtevirksomhet er en av skyggesidene ved den norske lederstilen og er dokumentert også i andre studier. I Norge er det formelle møtet en arena der alle skal få mulighet til å si sin mening og dermed involvere seg i bedriftens prosesser og lederens beslutninger. Dette er et direkte resultat av den norske lederstilens sterke vektlegging av involvering, frihet og løse tøyler – og det er tilsynelatende et demokratisk tiltak for å sikre at disse verdiene ivaretas.

Problemene oppstår fordi møtene ofte ikke har noen agenda som klargjør formål og rammer, går over tiden uten at noen beslutninger er tatt og gjerne resulterer i ytterligere møter. Dette kan være irriterende, men det kan også ha en mer negativ konsekvens ved at beslutninger ender opp med å bli tatt i uformelle fora («ute i korridoren», som et intervjuobjekt beskrev det). Paradoksalt nok går da møtene på bekostning av det demokratiet og medbestemmelsesretten som møtevirksomheten i utgangspunktet søker å ivareta. I tillegg er det selvsagt ressurskrevende å holde møter, og disse ressursene kan ofte brukes bedre på andre måter.

Kompisledelse – mangel på negative tilbakemeldinger

De færreste av oss er perfekte arbeidstakere. De fleste av oss kan bli bedre – men for at vi skal lykkes med dette, er vi avhengige av konstruktive, men kritiske innspill fra lederen. Slike negative tilbakemeldinger er svært viktige for at vi skal forstå hvor vi kan forbedre oss, og dermed hvordan vi kan bli mer effektive i jobbene våre. Her er det viktig å presisere at negative tilbakemeldinger må oppleves som rettferdige og konstruktive for å ha en positiv effekt på medarbeiderens atferd.

De fleste ledee synes at det er ubehagelig å gi negative tilbakemeldinger. Det er ofte mye enklere å være positiv, for da slipper man å forholde seg til at medarbeideren kanskje reagerer på tilbakemeldingen med sinne eller tristhet. Å unngå kritikk fremstår ofte som en lettere løsning på kort sikt. Men på lang sikt kan det altså være mindre effektivt.

I dybdeintervjuene med ledere og medarbeidere i norske bedrifter, fremkom mangel på negative tilbakemeldinger som en svakhet ved den norske lederstilen. Lederne, på sin side, forklarte at det var ukomfortabelt og vanskelig å gi kritikk fordi de var så tett på medarbeiderne. Komponentene liten avstand og paternalisme handler dermed i stor grad om verdier som omsorg, trygghet og respekt – og kan nok forklare

hvorfor den norske lederstilen i mediene ofte omtales som myk og pusete. Begrepet «kompisledelse» illustrerer dette godt.

NORSK LEDELSE QUO VADIS?

I dette kapitlet tar vi for oss tre fremtidsscenarioer for den norske lederstilen, der den

1. utryddes – den fortrenses av andre tilnærminger eller stiler,
2. blir en internasjonal rollemodell, eller
3. forblir en ledelsespreferanse under norske forhold, og at den altså verken utryddes eller spres.

SCENARIO 1: utryddelse

Noen forskere mener at det skjer en konvergens av styring og ledelse mot en «beste praksis» som er uavhengig av nasjonale grenser og som skjer fordi organisasjoner antar at det vil øke konkurranseevnen deres. Over tid fører dette til at forskjeller i styring og ledelse jevnes ut på tvers av nasjonale grenser. Men hva som vil defineres som «beste praksis» er ikke tilfeldig – konvergens vil sannsynligvis skje i retning av angloamerikanske idealer for styring og ledelse. Dette skyldes at det meste av ledelsesforskningen utføres av forskere fra angloamerikanske institusjoner på bakgrunn av data fra angloamerikanske organisasjoner.

Undersøkelsen Norsk Ledelsesbarometer dokumenterer hvordan ledelsesbegrepene formet av den norske arbeidslivsmodellen påvirkes av importerte modeller for ledelse og styring. Samarbeidet, medvirkningen og tilliten som er grunnpilarene for ledelse i norsk sammenheng, er under press fra modeller der ledelsen både setter mål for medarbeiderne, fører kontroll med oppnåelsen og måler avvik. Ifølge Norsk Ledelsesbarometer (2016) øker utbredelsen av slike teorier i det norske arbeidslivet.

SCENARIO 2: internasjonal rollemodell

Det fins forskning som tyder på at den norske lederstilen kan appellere til, og bli en

rollemodell for virksomheter i andre land. Noen forskere hevder at ledelsespraksis ikke nødvendigvis vil formes etter verken lokale preferanser (kulturtilpasset ledelse) eller amerikanskinspirerte ideer (konvergenshypotesen), men at «beste praksis» like gjerne kan stamme fra andre steder. En bedrift kan dermed velge en lederstil som stammer fra et annet land, selv om den ikke harmonerer med den lokale nasjonalkulturen. «Beste praksis» vil bli en rollemodell for bedrifter i andre land, noe som innebærer at den kopieres og spres over landegrensene.

Det globale skiftet fra ressursøkonomi til kunnskapsøkonomi innebærer for mange bedrifter at produksjon ikke lenger handler om koordinering av ulike typer fysiske ressurser, men snarere om akkumulering og spredning av kunnskap. Det er i en slik virkelighet den norske ledelsesstilen kan gi konkurransefortrinn, og dermed vinne fram som rollemodell.

Lederens oppgave i kunnskapsbedrifter er å sørge for motivasjon, læring og utvikling av kunnskap som bidrar til at medarbeiderne når sitt fulle potensial. Norsk ledelse er på mange måter «best practice» i kunnskapsøkonomien, og kan dermed faktisk fungere som en rollemodell for bedrifter i andre land.

Et annet aspekt som tilsier at den norske lederstilen kan være verdifull også for bedrifter i andre land, er inntoget av såkalte «millennials» på arbeidsplasser over hele verden.

MILLENNIALS

er generasjonen født mellom begynnelsen av 1980-årene og årtusenskiftet. Den er opptatt av frihet, selvstendighet og balanse mellom jobb og fritid. De som tilhører denne generasjonen forventer en nær relasjon med sjefen, kjennetegnet av åpen, ærlig kommunikasjon, til og med om vanskelige eller ubehagelige ting. De reagerer negativt på begrensninger og kontroll og på å bli holdt utenfor sirkulasjonen av informasjon i organisasjonen – de har nemlig liten respekt for statusforskjeller og tar det for gitt at de får være involvert til og med i lederens strategiske beslutninger.

Millennial-generasjonens forventninger til ledelse har en betydelig overlapping med den norske lederstilen, som dermed fremstår som svært velegnet i denne sammenhengen.

SCENARIO 3: lokalt tilpasset kuriositet

Krysskulturell forskning på ledelse hevder at en effektiv leder tilpasser sin atferd til de lokale, kulturavhengige forventningene. Ifølge denne forskningen vil det være ineffektivt for en norsk leder å bruke amerikanske ledelsesmodeller, og det vil heller ikke være smart for en amerikansk leder å bruke den norske lederstilen. Det kan få reell innvirkning på bedriftens bunnlinje. En studie utført i 18 land, viste svekket fortjeneste i bedrifter som implementerte ledelses- og styringspraksis som ikke var i tråd med lokale verdier.

Nasjonalkultur endres svært sakte, og forskere hevder det er lite sannsynlig at én, global kultur er i ferd med å oppstå. Når det gjelder Norge, ble Hofstedes berømte kulturstudie gjentatt rundt tjue år etter at den ble gjennomført for første gang, og man fant da at den norske kulturen hadde endret seg svært lite i løpet av tiden som hadde gått. Dette synes å underbygge at den norske lederstilen ikke har tenkt seg noe sted, verken ut av Norge eller til andre land.

Forskere hevder dessuten at globaliseringskreftene i verden skaper et behov hos folk for å understreke unike trekk ved deres verdier og nasjonalkulturer. Dette sikrer at i hvert fall dominerende kulturelle verdier overlever globaliseringspresset.

«LEDELSE PÅ NORSK» MEDBESTEMMELSESBAROMETERET

I dagens arbeidsliv, som preges av en stadig raskere endringstakt og behov for ny kompetanse og kunnskap blant virksomhetens medarbeidere, er ledere nødt til å ha evnen til å lede på en måte som skaper motivasjon og engasjement, og som bidrar til å håndtere konflikt og uenighet. Det er grunn til å tro at den norske lederstilen er særlig godt egnet til dette. Som vi har sett tidligere i dette heftet, virker det som at denne formen for ledelse stimulerer medarbeiderne, åpner for konflikt på en konstruktiv måte og legger til rette for utvikling og læring. Kanskje er det den ustrakte involveringen, et viktig aspekt ved den norske lederstilen, som er den underliggende årsaken til dette. Norske medarbeidere har en sterk forventning om å få ta del i sin egen arbeidshverdag, og norske ledere møter denne forventningen ved å benytte involvering som et verktøy for å skape resultater.

Tett opp mot involvering ligger begrepene medbestemmelse og medvirkning. Siden 2016 er de blitt utforsket gjennom den omfattende, årlige undersøkelsen Medbestemmelsesbarometeret. Medbestemmelsesbarometeret tar pulsen på medarbeideres opplevelse av de ledelses- og styringskonseptene som de møter på arbeidsplassen, og hvordan disse virker inn på muligheten for medbestemmelse og medvirkning. Undersøkelsen gir et bilde av hvordan blant annet styring, ledelse, medvirkning og medbestemmelse i norske virksomheter utvikles over tid, og danner et forskningsbasert grunnlag for å reflektere rundt hvorvidt disse områdene faktisk er under press fra utenlandsk styrings- og ledelsesideologi.

MEDBESTEMMELSESBAROMETERET

driftes av AFI (Arbeidsforskningsinstituttet ved OsloMet) og eies av et partnerskap bestående av fagforbundene Forskerforbundet, Forbundet for ledelse og teknikk, Lederne, Legeforeningen og Politiets Fellesforbund. Ved å utføres årlig gjør undersøkelsen det mulig å studere endringer i oppfatningene av organisering av arbeidet, styring, ledelse, medvirkning og medbestemmelse på norske arbeidsplasser.

Medbestemmelse og medvirkning anses her å være ledelses- og styringsformer som kjennetegner den norske arbeidslivsmodellen, som vi så nærmere på i kapittel 2, og utgjør sammen det man i Medbestemmelsesbarometret kaller «ledelse på norsk». Medbestemmelse og medvirkning er imidlertid under press, og særlig fra styrings- og ledelsesformen standardisering og kontroll.

MEDBESTEMMELSE

er en representativ form for bedriftsdemokrati. Tillitsvalgte representerer de ansatte i saker som behandles i bedriftsutvalg og andre samarbeidsorganer. Ledelsen tar tillitsvalgte med på råd i beslutningsprosesser, og er lydhøre for innvendinger og innspill i tråd med avtaleverket. Samarbeidsrelasjonen mellom tillitsvalgte, ansatte og ledelsen er sentral.

I følge AFIs forskning blir standardisering og kontroll stadig mer vanlig i norsk arbeidsliv, i både offentlig og privat sektor. Det sentrale trekket ved denne formen for styring og ledelse er at prosedyrer og standarder beskriver hvordan arbeidsoppgaver skal utføres. Dette begrenser behovet for autonomi hos medarbeideren, og gjør handlingsrommet mindre. Samtidig blir relasjonen mellom leder og medarbeider mindre viktig, for prosedyrene reduserer behovet for interaksjon og meningsutveksling. Kontrollsystemer registrerer avvik fra standarder og prosedyrer. Igjen står en automatisert form for ledelse.

Medbestemmelse og medvirkning trues også av styrings- og ledelsesformen lojalitet og lydighet, som har sitt utspring i sosialpsykologisk forskning. Verdibasert ledelse og relasjonsledelse er eksempler på denne formen for styring og ledelse, og innebærer at medarbeiderne slutter opp om ledelsens verdier og normer, og utviser atferd som er i tråd med disse.

MEDVIRKNING

er den enkelte medarbeiders innflytelse, deltakelse og autonomi i arbeidssituasjonen og utviklingsprosesser i virksomheten. Relasjonen mellom den enkelte medarbeider og nærmeste leder er sentral.

Kjernen i Medbestemmelsesbarometeret er altså konkurransen mellom de egne formene for styring og ledelse i det norske arbeidslivet – «ledelse på norsk» – og styrings- og ledelsesformer som i stor grad er importerte fra andre land. Hva vet vi om utviklingen i denne konkurransen over tid?

Vi stiller spørsmålet til Eivind Falkum, forsker ved AFI og leder av Medbestemmelsesbarometeret: Han er ikke i tvil om at bildet av «ledelse på norsk» er i endring, og at denne utviklingen kan gå på bekostning av de trekkene vi oppfatter som særnorske.

– I undersøkelsene finner vi at de typisk norske trekkene ikke er helt rendyrket, at noe står alene og hver for seg. Det er slik at har du større grad av medbestemmelse som ledelsesform, mye av elementene fra den norske modellen, så har du antakelig mindre av de importerte modellene. Og omvendt. Medbestemmelsesbarometeret viser at omtrent halvparten av arbeidstakerne er inne i regimet som fortsatt praktiserer medvirkning og medbestemmelse. Den biten som vokser mest, er standardisering og kontroll. De sosialpsykologiske modellene, som verdibasert ledelse og relasjonsledelse, har ikke hatt den samme fremmarsjen, forteller Falkum.

– Har du høy grad av standardisering, så endrer ledelsen karakter. Du får mindre medvirkning og medbestemmelse. Standardisering er på mange måter en automatisering av ledelse. Man lager regler og prosedyrer som skal følges, og så trenger man ikke lede like mye, for standarden sier jo hva man skal gjøre. Det gjør noe med relasjonen mellom leder og ansatt, sier Falkum.

Medbestemmelsesbarometeret viser at medarbeideres innflytelse på egen arbeidssituasjon har gått ned i perioden 2009–2016. Den har så gått litt opp fra 2016 til 2018, men er fremdeles betydelig lavere enn i 2009. Det er særlig medarbeidernes innflytelse på egne arbeidsoppgaver, utførelsen av arbeidsoppgaver og hvem de jobber med som oppleves som lavere. Jo mindre innflytelse, jo større opplevelse av standardisering og kontroll. Medarbeidernes rom for medvirkning blir snevrere når standardisering blir en viktigere ledelsesform.

Falkums forskning antyder imidlertid at det ikke er grunn til å tro at endringene i den norske formen for ledelse nødvendigvis er noe nytt. Snarere tvert imot: De konkurrerende ledelsesidealene har vært en del av det norske arbeidslivet i lang tid.



Eivind Falkum.

– De har jo vært her hele tiden. Standardisering, for eksempel, går helt tilbake til *scientific management*, til Taylor og Henry Ford som viste hvor mye det bedret produktiviteten. Noe av dette kommer jo tilbake nå med målstyringsregimene, sier Falkum.

Å dokumentere sammenhengen mellom «ledelse på norsk» og konkrete resultater, for eksempel produktivitet og effektivitet, er en komplisert øvelse. Slike resultater kan tenkes å påvirkes av mange ulike variabler, og det er vanskelig å isolere effekten av medvirkning og medbestemmelse.

– Det er kjempevanskelig å finne konkrete sammenhenger i en stor statistisk undersøkelse. Men vi finner enkeltteksempler, for eksempel at samarbeidsformene i den norske modellen lønner seg ved å påvirke ansattes opplevde lønnsomhet, altså ansattes opplevelse av at virksomheten går godt. Den ser ut til å henge sammen med graden av medbestemmelse, graden av opplevd innflytelse. Og så har vi en del sånne variabler som handler om arbeidsmiljø og om ansatte opplever virksomheten som effektiv.

– For å være litt tabloid, er det slik at den norske måten å lede på fører til økt trivsel – altså subjektive mål?

– Ja, det gjør den, og det er jo ikke så rart, det er jo ganske logisk. Hvis alt er standardisert og du ikke har fått delta, og du på toppen av det mister mye av relasjonen til lederen, så opplever du jo ikke det som udelt positivt. Og det samme med individuelle målstyringsregimer, jeg tror folk blir forbannet av det, sier Falkum.

Når de konkurrerende styrings- og ledelseideologiene er i såpass stor kontrast til den foretrukne norske lederstilen, hvilke faktorer kan så forklare vridningen i retning av økt styring og kontroll? Utenlandsk eierskap av norske virksomheter antas å være en viktig driver av utviklingen. Her registrerer Falkum at utenlandske eiere er flinke til å ivareta noen aspekter ved «ledelse på norsk», men ikke andre.

– Det er et veldig interessant funn i undersøkelsen at utenlandske eiere i private bedrifter har på plass formelle ordninger som arbeidsmiljøutvalg, verneombud og bedriftsutvalg. Men når vi ser på ansattes innflytelse og grad av medvirkning og medbestemmelse, så er det mye lavere. Dette betyr at utenlandske eiere praktiserer det på andre måter enn norske virksomheter. Forskjellene er ganske store. Jeg har inntrykk av at når du får inn utenlandske eiere, så er det mye som kan endre seg.

Ved at Medbestemmelsesbarometeret utføres årlig, får man empirisk grunnlag for å følge med på utviklingen av styring og ledelse i det norske arbeidslivet over tid – og for å diskutere hvilken utvikling man er best tjent med.

– Det er spennende å følge med på dette. Vi trenger en debatt hvor disse tingene kommer opp, som gjør oss i stand til å ta vare på de beste elementene. Et viktig spørsmål blir om vi greier å ivareta verdiene i den norske modellen. Ta vare på ideen om aksept av at vi har forskjellige interesser, finne frem til måter å sørge for at de balanseres, og unngå konflikt ved å balansere dem, sier Falkum.