

LEDELSE

HVA, HVORFOR OG HVORDAN? ET SKRÅBLIKK

1

PÅ KJEMPERS SKULDRE

Unless ...political power and philosophy meet together ... there can be no rest from troubles ... for states, nor ... for all mankind ...

- Plato, The Republic

2

HVA ER LEDELSE? (KARLSSON 2008:11-15) KANSKJE VI BURDE STOPPET DER?

ARBEIDSGIVERES UTFORDRING ER Å BYGGE OPP EN ARBEIDSORGANISASJON SOM TAR VARE PÅ ARBEIDSKRAFTENS FORDELER OG MOTVIRKER DENS ULEMPER

DE MÅ DA BALANSERE DE EVIGE MOTSETNINGENE MELLOM *KONTROLL OG SAMTYKKE* OG *FØYELIGHET OG ENGASJEMENT*

DETTE GJØR AT DE TVINGES TIL Å HÅNDBERE FIRE DILEMMAER:

- 1) Skal de begrense eller øke de ansattes rom for beslutninger og handlinger?
- 2) Skal de lage systemer for lavtillits- eller høytillitsrelasjoner (Fox 1974)?
- 3) Skal de lage systemer for å gjøre arbeidskraft disponibel eller pålitelig?
- 4) Hvordan skal de håndtere og samarbeide med den solidariteten som etter hvert utvikles i arbeidskollektiver?

3

HVA TILBYR «LEDELSESINDUSTRIEN»?

«Verdibasert ledelse», «Endringsledelse», «Total kvalitetsledelse», «Teambasert ledelse», «Tillitsledelse», «Kunnskapsledelse», «Transformasjonsledelse», «Transaksjonsledelse», «Translasjonsledelse», «Transformativ ledelse», «Serviceledelse», «Risikoledelse», «Good Governance», «Helhetlig ledelse», «Selvledelse», «Sikkerhetsledelse», «Innovasjonsledelse» etc., etc.

Hva skal en stakkars leder gjøre, og hvordan skal en stakkars ansatt forholde seg til ledere som inspireres av dette luftige hopehavet?

4

HVORFOR ER DETTE «LITT TRIST»?

- Øker forvirringen om hva ledelse er (det deskriptive)
- Øker forvirringen om hva ledelse burde være (det normative)
- Vi burde ha noe bedre å tilby ledere
- Vi burde ha noe bedre å tilby ansatte
- Ledelse på sitt beste er svært uunnværlig i organisasjoner
- Ledelse på sitt verste er svært ødeleggende for organisasjoner
- Ledelseskonseptene trivialisierer ledelse til det ugjenkjennelige
- Skaper inntrykk av at ledelse er noe generisk som kan anvendes overalt
- Skaper inntrykk av at ledelse alltid er viktig og ikke kan unnværes

5

LEDELSESKONSEPTER. EN AV VÅR TIDS MEST DOMINANTE IDEOLOGIER!

AKADEMISK FORANKRET FORSKNING PÅ OG LITTERATUR OM ORGANISASJON OG LEDELSE ER DESSVERRE IKKE HELT UTEN ANSVAR FOR UTBREDELSEN AV DENNE IDEOLOGIEN.

ÅRSAKEN?

FORSKNING PÅ LEDELSE STÅR OFTE I SPENNINGEN MELLOM:

Teori (redskap for å forklare)	-	Ideologi (redskap for å handle)
Deskriptivt analytisk	-	Normativt overtalende
Hensynet til vitenskapelighet	-	Hensynet til anvendelighet

HVA KAN VÆRE GRUNNEN TIL AT MAN NOEN GANGER FÅR FØLELSEN AV AT MAN LÆRER MER OM LEDELSE ANNO 2023 VED Å LESE EN GAMMEL «KLASSIKER» ENN Å LESE NYERE LEDELSESFORSKNING?

6

HVORFOR ER DET SÅ SJELDEN AT DAGENS LEDELSESFORSKNING GIR DYPE INNSIKTER OM LEDELSE? (SØRHAUG 1996:10-11)

- Uendelig rekke av forsøk på å isolere ledelse som en uavhengig variabel
- Resultatet er en stadig mer finmasket søking etter *hva det egentlig er ved ledelse* som virker kausalt
- Fører gjerne til at man vikler seg inn i et metodisk filigransarbeid som siler mygg og slipper gjennom elefanter
- På sitt verste: En tendens til å *avvise det åpenbare, neglisjere det vesentlige* for til slutt å *oppdage det opplagte*

FORSKNINGSRESULTATENE ER DERFOR OFTE SVÆRT FORSKJELLIGE FRA VÅRE DYREKJØPTE ERFARINGER MED LEDELSE!

ENKELTHENDELSER KAN HA HELT AVGJØRENDE BETYDNING, DEN PERSONLIGE DIMENSJON ER OFTE VIKTIGERE ENN REGLER OG STRUKTURER, OG BESLUTNINGER DREIER SEG OFTE OM GANSKE TOTALE OG EKSISTENSIELLE ANLIGGENDER

7

KANSKJE ALVESSON OG SANDBERG ER INNE PÅ NOE? (ALVESSON OG SANDBERG 2013)

- Studier av ledelse, antallet vitenskapelige journaler og konkurransen om å få publisert artikler har økt voldsomt de siste tiårene
- Likevel: Stor mangel på fruktbare og interessante nye ideer og betydningsfull forskning på ledelsesfeltet
- Hvorfor denne paradoksale utviklingen? Ett svar er at teoriutviklingen på feltet preges i for stor grad av å finne og fylle forskningshull
- Det fører til at de underliggende antakelser som ligger til grunn for den etablerte forskningens resultater ikke problematiseres eller kritiseres
- Mangelen på slike ambisjoner gjør at ny forskning enten bare forsterker eller forsiktig reviderer etablerte teorier, i stedet for å utfordre konsensus og utvikle ny og betydningsfull teori

8

HVORFOR? SÆRLIG TRE ÅRSAKER (ALVESSON OG SANDBERG 2013)

«GAP SPOTTING» SOM IDEOLOGI? TRE GRUNNLEGGENDE BÆREBJELKER:

1. **INSTITUSJONELLE BETINGELSER:** Framveksten av forskningsindikatorer, finansieringsordninger, rangeringen av journaler, kvantifiseringsfiksering
2. **PROFESJONELLE NORMER INNEN LEDELSEFELTET OG LEDELSEFORSKNINGEN:** Den overordnede normen for redaktører og reviewere er normen om at forskeren må «plusse på» den forskningen som allerede finnes
3. **KONSTRUKSJON AV FORSKERENS IDENTITET:** Man sosialiseres til å akseptere en identitet der den rette måten å forske på og utvikle teori på er å finne og tette hull i forskningslitteraturen

HVA KAN GJØRES? (i) Endring av institusjonelle regler, (ii) sterkere premiering av originale ideer, teoretisering og generell nyttenkning, og (iii) bedre kultivering av mer tradisjonelle akademiske verdier som faglig vidsyn, historisk kunnskap og sosiologisk fantasi

9

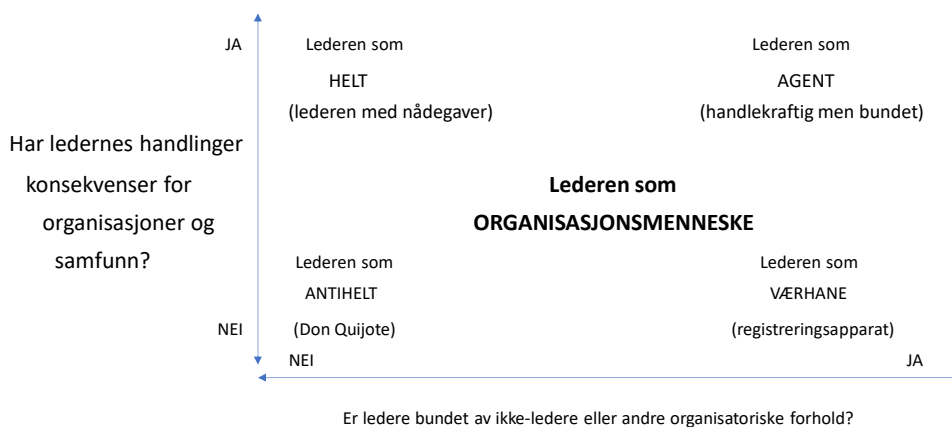
ÅTTE GRUNNLEGGENDE HINDRE FOR GOD LEDELSEFORSKNING (ALVESSON 2019)

1. **HOLLYWOOD** - Lederen som glorifisert superhelt
2. **DISNEYLAND** - Moralske dygder som overordnet kvalitet
3. **LUKKET SYSTEM** - En verden uten fagforeninger, lovgivning eller kollegaer
4. **TO TYPEN MENNESKER** - Ledere og de som følger lederen
5. **BIENE OG HONNINGKRUKKEN:** Ledelse som attraktivt normativt felt gjør at vi etter hvert får mye litteratur om ledelse av folk som ikke har forsket på ledelse men som utgir seg for å ha gjort det
6. **REIFISERING** - Når ledelse blir det ledere gjør
7. **TAUTOLOGI** - Det gode leder til det gode
8. **HYPERREALITET** - Hvem bryr seg om organisatoriske realiteter?

HVA KAN GJØRES? Et mer neddempet og realistisk syn på ledelsens betydning. Grundigere, mer kontekstuell forankrede studier. Hva er det som skaper reflekseive ledelsespraksiser? Mer virkelighetsnære studier. Enda mer sofistikert bruk av surveys alene er ikke nok. Hvilke andre faktorer enn personlige egenskaper er det som skaper asymmetri i maktforholdet mellom leder og ansatt? Mer fokus på arbeidsvilkår i analysen av relasjonen mellom leder og ansatt. Forskingen bør i det hele tatt være mer forsiktig med å pådytte responderer kategorier som *ledere og disipler*, det man observerer er ofte langt mer kompliserte uttrykk for sosiale relasjoner og identiteter.

10

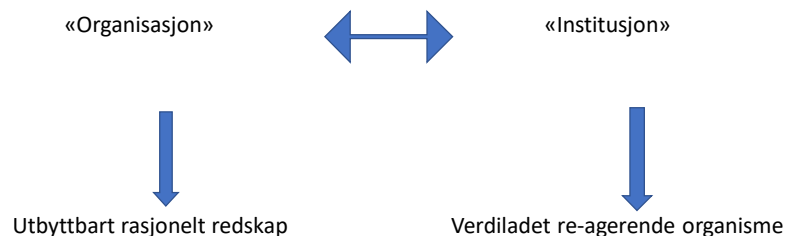
HVORDAN PÅVIRKER LEDERE OG IKKE-LEDERE HVERANDRE? (OLSEN 1988:186-191)



11

LEADERSHIP IN ADMINISTRATION (1957)

PHILIP SELZNICK LANSERER HER ET VIKTIG ANALYTISK SKILLE:



BOKA HANDLER KORT FORTALT OM HVA LEDERE MÅ TA SÆRLIG HENSYN TIL NÅR ORGANISASJONER GÅR FRA Å VÆRE ORGANISASJONER TIL Å BLI INSTITUSJONER. LIKE AKTUELL I DAG SOM I 1957 (BLINDHEIM 2021:121-135).

12

«ORGANISASJONER» OG «INSTITUSJONER»

ORGANISATION:

- A formal system of rules and objectives
- A technical instrument for mobilizing human energies
- A lean no nonsense system of consciously coordinated activities
- An expendable tool, a rational instrument designed to do a job

The Role of the Executive: Administrative management

INSTITUTION:

- A natural product of social needs and pressures
- A responsive adaptive organism
- A historical product with distinct values
- Adaptive both to internal demands and values in society

The Role of the Executive: Institutional leadership

13

HVA ER DE SENTRALE KJENNETEGN VED EN ORGANISASJON SOM ER BLITT EN INSTITUSJON ?

- Har gjennomgått institusjonaliseringsprosesser. Det innebærer å bli «*infused with value beyond the technical requirements of the task at hand*»
- Tilpasses gradvis interne gruppers bestrebelser og det ytre samfunnets verdier
- Over tid gir dette organisasjonen et distinkt preg i forhold til noen bestemte verdier og normer
- Disse verdiene og normene setter betingelser for endringsprosesser og muligheten for å styre en organisasjon i bestemte retninger
- Interne og eksterne tilpasninger påvirker over tid både ideologi, organisasjonsformer, prosedyrer og regelanvendelse
- Institusjoner overlever fordi de fremmer visse verdier knyttet til sosial stabilitet, integrasjon og fellesskap

14

HVA INNEBÆRER INSTITUSJONALISERING I PRAKSIS?

ORGANISASJONER UTVIKLER OVER TID NOEN NORMER OG GRUNNLEGGENDE VERDIER SOM ER TUFTET PÅ EN OPPFATNING AV HVA DE ER ELLER BØR VÆRE. NOEN EKSEMPLER:

SYKEHUS (HELSE)

KIRKER (TRO)

KOMMUNER (LEKMANNSTYRE)

TEKNOLOGISELSKAPER (INNOVASJON)

SKOLER (KUNNSKAP)

UNIVERSITETER (VITENSKAP)

DOMTOLER (RETTSSIKKERHET)

FORSIKRINGSSKAP (TILLIT)

STYRING, LEDELSE, OG ENDRINGSFORSØK SOM IKKE TAR HENSYN TIL SLIKE GRUNNLEGGENDE VERDIER VIL - PÅ EN ELLER ANNEN MÅTE - KOMME OPP I VANSKELIGHETER OG MØTE GANSKE STORE UTFORDRINGER!

15

HVA BLIR DA LEDELSENS ROLLE OG OPPGAVER?

- Gi institusjonaliseringsprosessen retning
- Definere organisasjonens «misjon» og «rolle»
- Unngå to vanlige og motsatte feller: opportunisme og utopi
- Forsvare og utvikle virksomhetens integritet, karakter og kompetanse
- Ta «kritiske beslutninger» som understreker grunnleggende verdier, bryter med rutiner, og manifesterer seg gjennom unntaket og avviket
- Lederskapet har ansvar for at organisatoriske mål har aksept og legitimitet i organisasjonens omgivelser og det samfunnet den er en del av.

16

ADMINISTRATIVE VIRKSOMHETER: NOEN VANLIGE FELLER

- De har en iboende og dypt patologisk tendens til å glemme seg selv som institusjon
- De reduserer seg selv til det de *gjør*, og glemmer eller undertrykker det de *er*
- Lederskapet abdiserer fra sitt ansvar ved å gjemme seg i det tekniske
- Lederskapet konsentrerer seg om *organisasjonen* (redskapet) og erklærer *institusjonen* (verdiene) for å være utenfor ansvarsområdet
- En populær strategi for å unngå ansvaret for å utvikle institusjonell integritet består for eksempel i å døpe det institusjonelle om til «myke verdier», for deretter å understreke at lønnsomhet og effektivitet tross alt er det viktigste

17

TRE SENTRALE FORUTSETNINGER OM LEDERSKAP HOS SELZNICK:

1. Leadership is a kind of work done to meet the needs of a social situation
2. Leadership is not equivalent to office-holding or high prestige or authority or decision making
3. Leadership is dispensable

«We are dealing with an activity, with a function, with work done; we can make no more sense of it than is allowed by our understanding of the field in within which that activity takes place» (Selznick 1984:25).

18

AVSLUTNING OG KONKLUSJON: HVORDAN GLEDE BÅDE LEDERE OG ANSATTE, TEORETIKERE OG PRAKTIKERE?

- Finnes det en løsning? Søk realisme. Forskning og tenkning, hånd i hånd.
- Vær kritisk til rene egenskapsforklaringer. Ledelsesforskning må som all annen god samfunnsvitenskap studere forholdet mellom aktør og struktur. Det du skal studere er aktøren *i* strukturen
- Hva er det som kjennetegner de relasjoner ledelse utøves i? Det er viktig, både for praktikere og teoretikere, å insistere på at ledelse er en *relasjonell* og *kontekstuell* aktivitet
- Cheek og Øby (2023) har et meget godt råd til alle som forsker på ledelse: «Declare your research hand».
- Hvordan finne en god balanse mellom *empirisme* (korrespondanse-teorien om sannhet) og *rasjonalisme* (teorien om sannhet som logiske sammenhenger)?
- Mitt forslag: *Kritisk realisme* (Jan Karlsson) og *adaptiv teori* (Derek Layder)