

Kjell Grønhaug, Odd H. Hellesøy
og Geir Kaufmann

Ledelse i teori og praksis



FAGBOKFORLAGET

Måter å lede på endrer seg som følge av ny kunnskap og endringer i betingelser man står overfor. Ny innsikt om ledelse er til dels kommet til gjennom erfaringer fra systematiske forsøk. Viktige sider ved nye ledelsesformer vil bli tatt opp i kapittel 15.

I avslutningskapitlet (16) trekker vi noen hovedkonklusjoner. Her diskuterer vi også betydningen av de forholdene vi har tatt opp i boken for praksis. Særlig vekt vil bli lagt på å se de ulike teoriene og bidragene i sammenheng, herunder hvordan disse komplementerer (og substituerer) hverandre. Det vil også bli tatt opp i hvilke situasjoner de ulike teoriene er hensiktsmessige, og hva som kreves for at bruk av teori skal være nyttig. Før vi går nærmere inn på de ulike teorier i henhold til vår klassifikasjonsmodell, vil vi i kapittel 2 gjøre nærmere rede for hva vi mener med begrepet ledelse og konkretiserer hva ledere gjør.

Noter

- 1 Begrepet *organisasjon* er definert på mange måter. Se for eksempel R.L. Dafts *Organization Theory and Design* (siste utgave) for redegjørelse og grundig diskusjon.
- 2 For en mer omfattende oversikt over forskningsbaserte funn om ledelse og ledere, se for eksempel Yukl og Van Fleet 1992 og Yukl 1989.
- 3 Vi vil her ikke gjøre noe skille mellom begrepene «modell» og «teori». I forskningslitteraturen skilles det mellom disse to begrepene (se for eksempel Nachmias og Frankfort-Nachmias 1997). For vårt formål er imidlertid dette ikke vesentlig.
- 4 Det finnes mange eksempler på at teorien kommer til før man finner praktisk anvendelse, særlig innen naturvitenskapen. Et eksempel er professor Jon Ugelstad ved NTNU (tidligere NTH) som ble besatt av å motbevise at monodisperse partikler (ørsmå, identiske kuler) bare kunne fremstilles i rommet, noe som ble påstått etter at dette var gjort i romfergen Apollon. I flere år strevde han med å vise at dette også kunne gjøres på jorden. Etter flere år lyktes han. Til å begynne med var det bare selve løsningen man var opptatt av. Først mange år senere fant man praktiske anvendelser, og i dag brukes «Ugelstad-kulene» blant annet til rensing av blod i kreftbehandling.

Kapittel 2

Hva er ledelse?

Hva skal vi med ledelse? Dette kan synes å være et unødvendig spørsmål. Selvfølgelig må enhver organisasjon ha ledere og ledelse, vil du kanskje hevde. Som vi skal se, er det faktisk delte meninger selv om et så grunnleggende spørsmål som dette. I det følgende skal vi presentere «den konvensjonelle» visdom om hva som er lederskapets rolle, og hvordan ledelse kan medvirke til at organisasjonen når sine mål. Vi vil da plassere ledelse innenfor den rammen som handler om gruppers og organisasjoners sentrale funksjoner.

Lederskapets funksjon i organisasjonen

Lederskapets funksjoner må sees i forhold til virksomhetens grunnleggende målsettinger.

To grunnleggende mål

I organisasjonsteorien er det vanlig å peke ut to grunnleggende mål for enhver organisasjon. Det ene er å vedlikeholde og videreutvikle organisasjonens indre struktur og sammensetning. Det andre er å tilpasse organisasjonen til omgivelsenes krav og muligheter. Som vi skal se, er dette en vanskelig balansegang. For mye av det ene kan gi for lite av det andre, og omvendt.

For å kunne håndtere sine oppgaver må organisasjonen regulere og standardisere sine operasjoner. Svært mange av de krav og forespørsler som organisasjonen møter, krever samme respons fra gang til gang. Et sykehus skal registrere pasienter, finne rom og seng, diagnostisere og behandle sykdommer med medisiner eller kirurgiske inngrep, sørge for at kapasiteten ikke sprenges, passe på budsjettene, holde bygninger ved like, sørge for tilfredsstillende renhold, gi undervisning til leger og sykepleiere, forestå forskning, betale ut lønn til de ansatte, organisere ferieavvikling og finne vikarer ved sykdom, osv.

For å kunne utføre et så komplekst sett av oppgaver på en rasjonell og økonomisk måte må disse oppgavene standardiseres, ofte i form av rutiner og faste prosedyrer. Aktiviteten i organisasjonen kan sies å være innrettet mot å opprettholde *likevekt* mellom etterspørsel etter tjenester og produkter og den til enhver tid gjeldende kapasitet som organisasjonen har til å produsere disse. Dersom det oppstår ubalanse, må den møtes med korrigerende handlinger fra organisasjonens side. Disse kan enten bestå i å utvide kapasiteten, f.eks. ved å ansette flere personer eller kjøpe inn nytt produksjonsutstyr, eller ved å finne bedre måter å organisere og utnytte de ressursene man rår over.

Krav til indre vedlikehold

Høy effektivitet i de indre vedlikeholdsfunksjoner er en viktig faktor i god ressursutnyttelse. Et hovedkrav til indre vedlikehold er *pålitelighet*. Dette vil si at man handler på samme måte når samme forespørsel gjentar seg.

Dette gir høy grad av *forutsigbarhet*, som er viktig både for leder og ansatte. Til sammen sørger pålitelighet og forutsigbarhet for tilfredsstillende *ansvarlighet*. Dersom det klikker i en standard operasjon, f.eks. at en pasient er blitt liggende på feil avdeling, og diagnosen blir forsinket, vil man da fort kunne finne ut hvem som er ansvarlig, og hva som har gått galt, slik at man kan rette opp feilen og unngå at den inntreffer igjen.

Se utover, ikke bare innover

Nå kan det lett skje at en organisasjon blir så opptatt av sine indre vedlikeholdsfunksjoner at man ikke i tilstrekkelig grad registrerer viktige endringer som skjer i organisasjonens omgivelser. Da brister det i organisasjonens ytre tilpasningsdyktighet. I vårt eksempel kunne det dreie seg om nye og betydningsfulle kirurgiske operasjonsmuligheter, som en ny og revolusjonerende type laseroperasjon ved brystkreft, nye muligheter for bruk av informasjonsteknologi som beslutningsstøtte for å gjøre bedre medisinske diagnoser, o.l. Det kunne også dreie seg om nye organiseringsformer, f.eks. med større delegering av behandlingsfunksjoner fra lege og psykolog til sykepleiere. Dette kunne lette arbeidet og øke kapasiteten uten at det går ut over pasientens sikkerhet.

Organisasjonens fleksibilitet og evne til nytilpasning er den andre av organisasjonens hovedfunksjoner. Siktemålet er selvfølgelig å få både i «pose og sekk», altså at man opprettholder godt indre vedlikehold og samtidig har tilstrekkelig fleksibilitet og evne til å tilpasse seg, eventuelt ta føringen og skape, nye omgivelser.

Ledelse som samordning og føring

Vi ser nå etter hvert klart hvor ledelsen kommer inn. Vi trenger en funksjon som har både evne til og ansvar for å samordne organisasjonens målsettinger, funksjoner og aktiviteter.

Intern ledelse

Denne samordningen skjer på flere områder og nivåer av organisasjonen. Arbeidet i organisasjonen er gjerne delt inn i ulike funksjonsgrupper. Slike grupper består av enkeltindivider med ulike former for kompetanse, ulike måter å arbeide på, ulike former for arbeidsmotivering og ulike verdiprioriteringer. En vanlig oppfatning er at dersom vi overlater gruppen til seg selv, vil den få problemer med å optimalisere sine ressurser i forhold til arbeidsoppgavene. Derfor trenger vi en leder som har kunnskaper og evner til å forholde seg til de ulike individene i gruppen på en slik måte at det skapes gode relasjoner og høy produktivitet. Her kreves både fagkunnskap og menneskekunnskap, og ledelsesforskningen har, som vi skal se, vært svært opptatt av denne tette formen for gruppeledelse og hvordan man best kan fylle en slik rolle.

Vi trenger også ledelse til å styre samordningen mellom ulike grupper, i alle fall i organisasjoner over en viss størrelse. For at organisasjonen skal være mest mulig effektiv, er det viktig at de ulike arbeidsgruppene utfyller hverandre på best mulig måte, og f.eks. ikke utfører dobbeltarbeid. På en undervisningsinstitusjon kunne dette dreie seg om å sørge for at undervisning gitt av ulike faggrupper utfyller hverandre best mulig, og ikke overlapper for mye, slik at studentene begynner å klage på at de får den samme type undervisning som de har hatt før på andre kurs. I alle organisasjoner foregår det også politikk i den forstand at ulike grupper konkurrerer om et

av de samme, knappe ressursene. Det kan være lønnsproblemer, opprykksordninger, fritidsordninger, fleksemuligheter, frynsegoder o.l. Her oppstår det lett konflikt, og det er hensiktsmessig å ha en lederrolle med klart ansvar for å løse slike uoverensstemmelser, eller å påse at de i minst mulig grad utvikler seg til å bli konflikter.

Ekstern ledelse

Men ledelse slutter ikke her. For at organisasjonen skal være i stand til å tilpasse seg best mulig, ofte i omgivelser med sterk konkurranse, trenger den det vi kan kalle for «strategiske følehorn». Det er viktig for organisasjonen at den er organisert slik at denne viktige funksjonen er tilfredsstillende ivaretatt, og at den er i stand til å registrere, oppfatte og handle på en hensiktsmessig måte i forhold til skiftende omgivelser.

Denne oppgaven ligger gjerne under toppledelsen. Her snakker vi både om en person som er toppleder, og en toppledergruppe som lederen deltar i og leder. Du ser sikkert at denne lederfunksjonen kan være ganske forskjellig fra den som har å gjøre med trivsel og produktivitet i arbeidsgrupper. Denne lederrollen handler like mye, om ikke mer, om evne til å ta føring i organisasjonens utvikling og tilpasning til dens ytre omgivelser.

Lederrollen er altså mangesidig mht. rolleinhold. Ikke uventet ser man da også at forsøk på å gi konsise definisjoner av begrepet ledelse varierer sterkt i fokusering og innhold. La oss derfor se nærmere på noen av de ulike definisjonene av ledelsesbegrepet som har vært brukt i litteraturen.

Hva mener vi med ledelse?

I bøker der man forsøker å definere begrepet *ledelse*, ser man gjerne at forfatteren åpner med et sukk og hevder at antall ulike definisjoner på begrepet er like stort som antall forslagsstillere (se f.eks. Stogdill 1974; Yukl 1998).

Dette er både riktig og galt. Det er riktig at det eksisterer mange ulike definisjonsforslag med mange ulike vinklinger, hvor man fremhever enkelte sider ved ledelse fremfor andre. Vi skal imidlertid se at det tross alt er en del kjerneelementer som kommer igjen i de ulike definisjonsforslagene, enten direkte eller indirekte. La oss først se litt på mangfoldigheten, før vi samler oss om det som ser ut til å være kvintessensen i oppfatningen av ledelse.

Fokus på gruppeprosesser

Det er vanskelig å forestille seg ledelse uten at det vekker assosiasjoner i retning av en sosial situasjon hvor en gruppe mennesker er involvert. Således ser en i mange definisjonsforslag at ledelse betraktes som den funksjonen som integrerer gruppens krefter og aktiviteter, og som ofte gir uttrykk for gruppens holdninger, interesser, meninger og målsettinger. Oftest understrekes også at lederen har en spesiell posisjon i gruppen, selv om han eller hun ikke kan atskilles fra gruppen (jf. Bass 1990). En tilfittende i en verkstedssklubb kan være et godt eksempel på den type ledelse det fokuseres på i denne definisjonen.

Fokus på personlighet

En annen vinkling, som var vanlig tidligere, og som vi skal se har fått ny oppsving, er å fokusere på personlige egenskaper ved lederen. En leder blir her gjerne sett på som en sterk personlighet som i kraft av sine person-

lige egenskaper har sterk innflytelse på andre mennesker. Denne definisjonen trekkes gjerne videre ved å definere ledelse som det sett av egenskaper ved en person som gjør ham/herne i stand til å påvirke en gruppe av mennesker til å løse en felles oppgave (Bass 1990). Her tenker vi gjerne på ledere som Kjell Almskog eller Gro Harlem Brundtland.

Fokus på utøvelse av innflytelse

I stedet for å fokusere på personen kan man definere ledelse som en *prosess*. I slike definisjonsforslag, som er de vanligste, ser en da gjerne ledelse som en organisert aktivitet som går ut på å øve innflytelse på en gruppe individer i retning av å løse felles mål. Her er det ofte meningsnyanser mellom hvor sterk lederens innflytelse er i forhold til medarbeiderne. Noen mener at ledelse nettopp innebærer en sterkere posisjon til å øve innflytelse på dem som ledes. Andre er mer opptatt av å understreke at ledere og de som ledes, gjensidig forutsetter hverandre, og at innflytelsesprosessen mer er en slags sosial bytteprosess hvor hver av partene har sine ulike verdier å tilby i den sosiale utvekslingen som skjer. Vi skal komme nærmere tilbake til innflytelse og sosial utveksling senere i kapitlet. Den form for ledelse som utøves av en kontorsjef, kan være en god illustrasjon på en slik sosial utvekslingsprosess.

Fokus på ledelse som instrument for måloppnåelse

I de aller fleste definisjoner av ledelse er elementet *måloppnåelse* en kritisk del av definisjonen. Dette blir uttrykt på forskjellige måter. Noen ganger fremheves ledelsens instrumentelle verdi i forbindelse med at man skal nå en gruppes mål og tilfredsstille gruppemedlemmenes behov. Andre ganger understrekes det at lederen gjerne personifiserer gruppens mål, både for dem som arbeider innenfor gruppen, og dem som arbeider utenfor. I senere tid har vi fått et sterkt oppsving i teorier om ledelse som tar utgangspunkt i tanken opprinnelig formulert av Burns (1978) hvor «transformasjon» ses som en vesentlig del av det vi mener med (god) ledelse. Her er det snakk om å kunne skape visjoner for en gruppe, slik at man endrer dens oppfatning av seg selv og engasjerer seg for å skape en ny og bedre fremtid i lederens visjon. Et eksempel som passer godt inn i denne oppfatning av lederrollen, er en sportsleder, som f.eks. Egil «Drillo» Olsen. Med sitt særegne spillesystem og sin karismatiske personlighet klarte han å engasjere spillerne på laget til å nå hittil uante prestasjonshøyder.

Ledelse som differensiert rolle

I nokså skarp kontrast til slike «helteteorier» om ledelse vil en fra sosiologisk side understreke at alle mennesker har en posisjon i samfunnet, og en rolle å spille som henger sammen med denne posisjonen. I et slikt perspektiv kan vi se ledelse som et aspekt ved rolledifferensiering. Ofte blir ledelse her sett på som en *rolle* som er definert gjennom gjensidige forventninger mellom leder og medarbeidere. I de fleste slike definisjonsforslag vil imidlertid lederrollen fremheves som spesiell, mer krevende og mer ansvarsfull enn de øvrige roller i det sosiale systemet. Det som særpreger slike definisjonsforslag, er at personlige egenskaper hos lederen tones ned i betydning i forhold til de ressurser som ligger innbakt i den aktuelle lederrollen. Her vil en også forvente at når en person trer inn i en lederrolle, vil rollen fort komme til å prege personen i overensstemmelse med ressurser, myndighetsområder og retningslinjer som ligger i den aktuelle rollen.

Hva er fellesnevnerne?

Som du ser, er det sprikende oppfatninger av hva en skal legge i begrepet ledelse. Spriket ligger imidlertid mer i ulike ønsker om å fremheve visse spesielle sider ved lederfunksjonen. Dersom vi legger oss på å litt høyere abstraksjonsnivå i definisjonsbestrebelsene, ser vi faktisk at det er påfallende hvor like de ulike definisjonene er på en del helt sentrale punkter. To nøkkelbegreper i denne sammenheng er *sosial innflytelse* og *måloppnåelse*.

Ledelse utøves når ett individ har innflytelse over en større eller mindre gruppe av underordnede. I kraft av sin kompetanse og sine egenskaper blir en person utpekt som leder for en gruppe. Han eller hun har da myndighet til å ta avgjørelser om de sentrale spørsmålene som knytter seg til utførelse av arbeidet i gruppen, og også mandat til å opptre og ta avgjørelser på gruppens vegne.

Men ledelse er ikke bare et spørsmål om sosial innflytelse. Innflytelsen må jo ha en praktisk hensikt. Den praktiske hensikten er i bunn og grunn knyttet til måloppnåelse. Lederens sentrale oppgaver er da å motivere til innsats og sørge for at arbeidet blir samordnet, organisert og utført på en slik måte at gruppen når de målene som er satt.

Tenk deg f.eks. en kontorsjef ved en forskningsinstitusjon. Denne lederens sentrale oppgave er å samordne og organisere kontorpersonalets menneskelige og tekniske ressurser på en slik måte at det rent administrative arbeidet i forbindelse med avdelingens forskningsvirksomhet blir utført på best mulig måte.

Ledelse og administrasjon (management)

Definisjonene av ledelse slutter gjerne med en oppsummering av de to elementene sosial innflytelse og måloppnåelse, og de kan gi inntrykk av at vi nå har fått med oss kvintessensen i begrepet. Den observante leser sitter likevel igjen med et viktig, ubesvart spørsmål: Er det ikke forskjell på en ledelse som er rent administrativ, og en ledelse som er knyttet til strategier og veivalg for bedriften? Har ikke ledelse også noe å gjøre med det å «føre an», å se nye muligheter i markedet, å få opp visjoner og fremtidige mål som de ansatte i virksomheten kan samle seg om, å formulere strategier og planer for hvordan man skal virkeliggjøre mål?

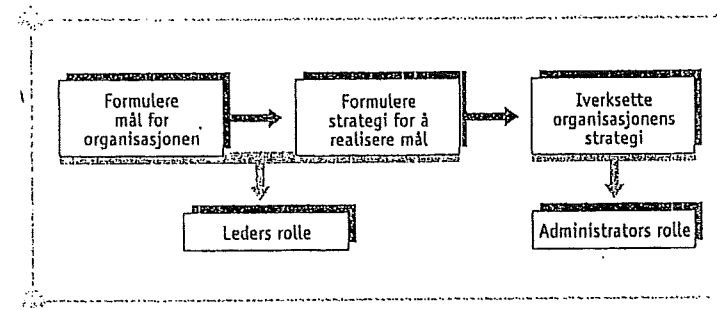
Ledelse som improvisasjon

Dette er meget gode spørsmål, som kanskje altfor lett blir oversett i de psykologiske diskusjonene om ledelse. For å favne om disse helt vesentlige ledelsesfunksjonene trenger vi å utvide definisjonen vår med et nytt viktig element. Dette er understreket i det klassiske arbeidet til de to sosialpsykologene D. Kahn og R.L. Katz (Kahn & Katz 1966) når de fremhever at ledelse ikke består av en mekanisk etterleving av rutinedirektiver i organisasjonen. En organisasjon opererer i omgivelser som er i stadig endring. Virksomhetens regler og rutiner for dens handlinger og operasjoner må derfor også stadig endre seg i takt med det som skjer i omgivelsene. Kahn og Katz fremhever her den ledelsesfunksjonen som har å gjøre med å «legge ut» reglene (som i å «legge ut» et klesplagg). Her kan det være snakk om å både tøy de eksisterende reglene og å lage helt nye regler som er tilpasset nye situasjoner som oppstår. En bedriftsleder bør altså ha myndighet til å si: «Dersom dette ikke er tillatt ifølge reglementet, så må vi endre reglementet.»

La oss si at forskningsinstitusjonen i eksemplet vårt hadde en regel om avlønning som gikk ut på å lønne seniorforsker som professor i det statlige lønnsregulativet. Dette førte til at man mistet mange dyktige medarbeidere som heller gikk til forskerstillingen ved universitetene, hvor de fikk friere arbeidsbetingelser. Ledelsen kunne da endre på disse reglene og bestemme at lønnen normalt skulle ligge ca. 10 % over professorlønn.

Dersom situasjonsbildet var motsatt, ville vi imidlertid se at en slik regelendring var mye vanskeligere å få til, blant annet på grunn av sterkere innslag av organisasjonspolitikk og et overordnet hensyn til forvaltningen av det offentlige økonomi. Her må man også ta hensyn både til stramme budsjetter og andre gruppers avlønningsvilkår.

Dette forteller oss blant annet at ledelse i privat og offentlig sektor kan være nokså ulike ting, særlig med henblikk på forholdet til det vi kan betegne som «improvisasjonsrommet» for ledelsen. Dette skal vi komme nærmere tilbake til i neste kapittel. Her er det viktig å slå fast at *lederskap* og *administrasjon* overlapper hverandre i viktige funksjoner, men at de også har klare profilforskjeller. Som vist i figur 2.1 kan vi grovt si at *lederskap* er sterkest knyttet til å utvikle og formulere strategier og planer for virksomheten, mens *administrasjon* har mest å gjøre med å iverksette planene på en effektiv måte og se til at regler og rutiner blir etterlevd på korrekt måte.



Figur 2.1 Forholdet mellom ledelse og administrasjon

Rolleforvirring

Dersom en leder oppfatter rollen sin som en ren administratorrolle og klammer seg til eksisterende regler, har han eller hun ikke helt ut forstått rollen sin. Dette kan få alvorlige følger for blant annet virksomhetens evne til å foreta nødvendige endringer og omstillinger.

På den annen side har vi eksempler på rene administratorer som overtolker rollen sin og opptrer som rene generaldirektører ved å blande seg borti beslutninger som de verken har faglig innsikt i eller myndighet til å håndtere. Det er ikke vanskelig å forestille seg hvilke problemer dette kan føre til i form av dårlige beslutninger og gnisninger og misnøye blant fagpersonell som oppfatter administratoren som en rent praktisk tilrettelegger. Problemer av den art som er omtalt ovenfor, er ikke uvanlige og kan kanskje ha litt å gjøre med at vi ikke har klare nok begreper og begrepsbetegnelser på norsk for de nokså ulike rollene det her er snakk om. På engelsk skiller man f.eks. mellom «leader», «manager», «administrator» og «supervisor». Dette differensierte begrepssettet kan gjøre det lettere å

tenke nyansert om ulike lederroller, og det gir klarere måter å dele ansvar og myndighet for de ulike stillingsinnehaverne. På den annen side kan en gjennom et slikt eksplisitt definert rollesett skape for mye hierarki og treg saksbehandling pga. mindre delegering av myndighet, og en kan komme til å miste noe av den horisontale kollegialiteten i arbeidsmiljøet og noe av de mulighetene for selvstendig utfoldelse i jobben som karakteriserer vår norske arbeidslivskultur. Slike problemstillinger vil vi få anledning til å kommentere flere ganger i denne fremstillingen.

Er ledere og administratorer (managers) forskjellige personlighetstyper?

Når vi tenker over den store bredden av funksjoner som inngår i lederarbeidet i hele spekteret fra den visjonsbyggende, inspirerende typiske «leder» til den typisk kontroll- og ordensorienterte «administrator», har vi lov til å undre oss over om en og samme person kan romme alle disse funksjonene.

I en klassisk artikkel i Harvard Business Review argumenterer ledelsesforskeren Abraham Zaleznik (Zaleznik 1977) for at dette normalt ikke er mulig, og at man her står overfor så forskjellige, og til dels motstridende holdninger til lederrollen at det fordrer helt ulike typer av personer til å utføre dem.

Zaleznik går et stort skritt videre og uttrykker engstelse for at «administrator/manager-kulturen» er i ferd med å overta, og at det er viktige verdier som går tapt i dette. Ifølge Zaleznik er administratorlederen en person som er grunnleggende konservativt innstilt, som er opptatt av å løse store og små problemer på konvensjonelle måter innenfor opptruckne rammer, og som er opptatt av å bilegge konflikter og unngå uro og usikkerhet. Administratorlederen er gjerne flittig, intelligent og faglig-teknisk dyktig, og han/hun har ofte stor tålmodighet og mye velvilje.

Disse egenskapene er i og for seg positive, men ifølge Zaleznik kommer de altfor ofte i veien for en ledelse som er preget av visjoner, fantasi og kreativitet, vilje til å ta risiko og evne til å tolerere mye usikkerhet. Her tenker Zaleznik nettopp på de egenskapene som vi har plassert i «improvisasjonsrommet». Dette dreier seg om å kunne skape og gjennomføre nødvendige endringer, som alltid ligger i vannskorpen i en mer og mer global, internasjonalsert og turbulent forretningsvirkelighet. Zaleznik har sikkert et viktig poeng når han hevder at her er det ofte viktig, for ikke å si avgjørende, at en leder har en proaktiv holdning og kan sette i gang endringer i forhold til mer langsiktige visjoner og strategiske målsettinger, i forhold til de trender som viser seg i horisonten. Noen vil kanskje si at Zalezniks stemme er en ny variant av ropet på «den sterke mann» – et rop vi har hørt før, som kan føre til mye elendighet, og som generelt er et primitivt syn på hva ledelse er, og hvor mye en enkeltstående leder kan yte for sin organisasjon.

Ledelse og administrasjon som forskjellige aktiviteter

En annen holdning til dette spørsmålet finner vi hos den toneangivende ledelsesforskeren, John Kotter (Kotter 1988). Kotters posisjon er mer balansert og mer optimistisk med tanke på de muligheter en leder har til å kunne variere sin atferd etter de betingelser som til enhver tid gjelder. Administrasjon (management) og ledelse er også ifølge Kotter to helt forskjellige aktiviteter. Men begge aktiviteter er nødvendige, og en leder kan og må betjene

Tabell 2.1 Administrasjon og ledelse

	Administrasjon (management)	Ledelse
Skape agenda	Planlegge/budsjettere – utvikle prosedyrer, nå ønskete målsettinger, allokere ressurser for virkeliggjøring	Legge opp retning, utvikle visjon for fremtiden, ofte langsiktig, legge opp strategier for å gjennomføre endringer som er nødvendige for å realisere visjon
Utvikle kontaktnett for å realisere agenda	Organisere og bemanne, delegere myndighet og ansvar for gjennomføring av plan, utvikle retningslinjer og prosedyrer for å hjelpe folk, utvikle systemer for å overvåke og kontrollere gjennomføring	Få folk til å trekke sammen, kommunisere retning i ord og handling til dem som skal samarbeide, fremme utvikling av team og koalisjoner som forstår visjonen og strategiene, og som aksepterer verdien av dem
Utføre	Kontrollere og løse problemer, overvåke resultater, identifisere avvik, planlegge for, og løse nye problemer	Motivere og inspirere, energisere folk til å overvinne stengsler og hindringer av politisk, byråkratisk, eller annen karakter. Realisere medarbeideres behov
Utfall	Skape forutsigbarhet og orden samt gode muligheter for å realisere resultater for bedrift og dens interesser	Fremme endring, ofte av betydelige dimensjoner, gi muligheter for å nå store resultater, som helt nye produkter, kundegrupper, arbeidsformer og relasjoner

begge områdene. I tabell 2.1 ser vi en oppstilling av hvordan innholdet i områdene administrasjon og ledelse varierer i forhold til grunnleggende virksomheter som a) å skape en agenda, b) å utvikle kontaktnettverk for å kunne fremme agendaen, c) å utføre oppgaver, og d) fremme resultater.

Som vi ser, er aktivitetene i de to kategoriene «ledelse» og «administrasjon» (management) svært like de aktivitetskategoriene som Zaleznik viser til. Forskjellen er at Kotter har et mer balansert syn på betydningen av disse aktivitetene for organisasjonens virksomhet som helhet, og at han tror mer på mulighetene for den individuelle fleksibilitet som skal til for å gjøre begge deler. Ikke desto mindre refererer han resultater fra en undersøkelse av 200 toppledere fra tolv forskjellige bedrifter som tyder på at Zaleznik kan ha et poeng i at visjons- og inspirasjonsorientert ledelse kan være mangelfull. Resultatene viser i alle fall at i kategorien «sterk ledelse / svak administrasjon» sier nesten halvparten at det er «for få av denne typen». Dette kan kanskje best forstås som et ønske om mer anførende og ansporende ledelse, kombinert med mindre kontroll og detaljstyring. Enda mer interessant er at så godt som alle etterlyser kombinasjonstypen «sterk ledelse / sterk administrasjon», noe som kan tyde på at det kanskje ikke er så lett å kombinere og koordinere disse aktivitetene. Dette er et viktig spørsmål som vi skal komme tilbake til i kapittel 3 når vi drøfter forholdet mellom ledelse og personlige egenskaper. Som vi skal se i del 3 av denne boken, har også interessen for såkalt karismatisk, visjonsorientert og trans-

...merende ledelse tatt seg meget sterkt opp i nyere ledelse. .ing. La oss nå først gå nærmere inn på spørsmålet om hva en leder egentlig gjør.

Hva gjør den typiske leder?

Mange har gjerne en oppfatning av at en leders typiske arbeidsdag er velorganisert, at arbeidet foregår på en planmessig og systematisk måte, og at en bruker god tid på de mange vanskelige oppgaver en står overfor.

Det eksisterer nå en relativt omfattende forskning som har hatt som sentralt siktemål å kartlegge lederens faktiske arbeidsoppgaver (McCall, Morrison & Hannan 1978; Mintzberg 1973). Resultatene fra denne forskningen gir et ganske annet bilde av lederens hverdag enn det mange av oss gjerne har. Vi kan skille mellom fire forskjellige spørsmål som blir tatt opp:

1. Hva er hovedkarakteristika ved lederarbeidet?
2. Hvordan skal vi best klassifisere de ulike lederoppgavene?
3. Hvordan varierer lederens oppgaver fra lav til høy lederposisjon?
4. Hva gjør ledere som karakteriseres som spesielt effektive og fremgangsrike?

Hovedkarakteristika ved lederarbeidet

Feltobservasjoner viser, som vi også understreket i kapittel 1, at den typiske leders arbeidsdag er fylt av uforutsigbarhet og improvisasjon – altså noe helt annet enn arbeid ut fra en nøye planlagt dagsorden. Arbeidsdagen er som regel meget hektisk og full av uforutsette begivenheter og stadige forespørsler om informasjon, veiledning, råd og autorisasjoner fra både overordnede, underordnede, kolleger, kontaktpersoner og interessenter utenfor organisasjonen. Det er svært typisk at lederarbeidet er fylt av et meget stort antall aktiviteter med relativ kort varighet. I sine banebrytende studier peker således Mintzberg (1973) på at ca. halvparten av aktivitetene ble gjennomført på under ni minutter, og at bare en tiendedel tok mer enn en time. I tråd med dette ser man også at arbeidet er svært oppstykket, med mange avbrytelser og en utpreget blanding av viktige og trivielle problemer.

Lederen som problemløser

Som vi ser, kan vi karakterisere lederen som en *problemløser* som møter en strøm av stadig nye problemer, store og små. Som en følge av dette ser en da også at ledere prioriterer oppgaver som krever umiddelbar handling – det kan f.eks. være oppgaver som skyldes en krisesituasjon, eller som har en tidsfrist som ikke kan overskrides. Utover dette har ledere en tilbøyelighet til å feste seg ved problemer som man har håndtert tidligere og vet hvordan man skal takle. Det er en tilsvarende tendens til å skyve unna problemer som er uklare og vanskelige å definere, eller som ikke kan løses uten å trekke på ressurser som ikke ligger innenfor umiddelbar rekkevidde.

Lederarbeidet preges altså av svært mye «brannsløkking» og svært lite «akademisk refleksjon». Den typiske leder er en «handlingens mann/kvinne» og konsentrerer seg atskillig mer om konkrete, umiddelbare problemer enn om langsiktige problemstillinger av mer strategisk karakter (McCall & Kaplan 1988). Det er viktig å understreke at dette er resultatene fra rent deskriptiv forskning, hvor man forsøker å gi en nøytral og objektiv beskrivelse av typiske trekk ved lederarbeidet. Om derne noe heseblesende, handlingsorienterte, reaktivt problemløsende måten å utføre lederarbeidet

å er den optimale, er en helt annen sak. Dette skal vi komme tilbake til siden når vi diskuterer strategisk ledelse med tanke på optimalisering av lederfunksjonen.

Nettverksbygging

Ledelsesforskere understreker også en rekke andre momenter, som ikke er så selvsagte for en utenforstående. Vi tenker oss gjerne at ledere samhandler mest med sine nærmeste medarbeidere, både underordnede og overordnede. I praksis ser en imidlertid at veldig mye aktivitet legges ned i samarbeid og kontakt med kolleger og strategiske personer utenfor organisasjonen, f.eks. kunder og klienter, lederkolleger i samme bransje, samfunnsplanleggere og politikere og andre personer som har eller kan få innflytelse i organisasjonens strategiske omgivelser. Her er det både snakk om å bygge nettverk for å få innflytelse og å danne koalisjoner med kolleger for å få til endringer av betydelig karakter.

Vi ser også at ledere har en sterk preferanse for muntlig kommunikasjon, kanskje både fordi man sparer tid i forhold til andre kommunikasjonsformer, og sikkert også fordi det er lettere å oppnå innflytelse i personlige samtaler.

Beslutninger

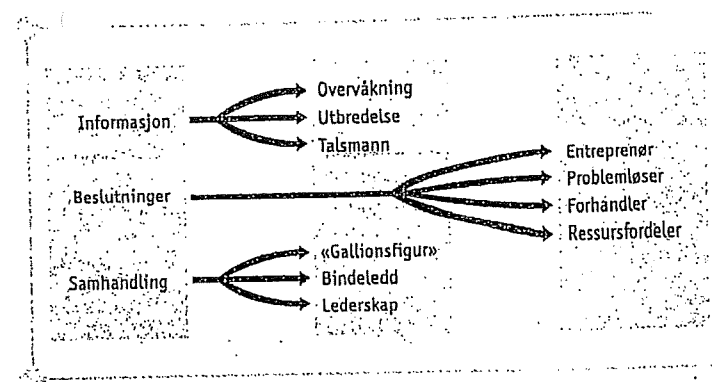
Mest av alt skiller lederarbeidet seg fra stereotype forestillinger når det gjelder beslutninger. I motsetning til vanlige forestillinger om at beslutninger gjøres på en metodisk og rasjonell måte, viser forskningen at beslutningsprosessene tvert imot best kan karakteriseres som uryddige, ofte fulle av forvirring og med sterke emosjonelle innslag. Beslutningene som fattes, er ofte politiske, særlig når problemene er komplekse og flere parter med forskjellige, og kanskje til og med motstridende, interesser er involvert (Janis & Mann 1977; McCall & Kaplan 1985; Simon 1987). I tråd med dette finner man også at planlegging er langt mer uformell enn en gjerne forestiller seg, og at strategier utvikler seg gradvis, med relativt kort horisont, og ofte er grunnet i intuisjon mer enn rasjonell analyse.

Hvilke roller har lederen?

Før vi går over til en gjennomgang av ulike teorier om lederskap, er det hensiktsmessig å få litt mer konkret innsikt i hva lederens arbeid egentlig består i.

Den kjente ledelsesforskeren Henry Mintzberg har gjort et banebrytende arbeid med å kartlegge lederens ulike roller på en systematisk måte. Gjennom grundige og systematiske observasjoner av lederens typiske gjøremål har Mintzberg utviklet et klassifikasjonssystem for lederroller der det skilles mellom tre hovedkategorier. Disse er beskrevet i figur 2.2.

I den første kategorien, som omfatter *informasjonsfunksjon*, inngår *overvåking*. Dette har blant annet å gjøre med det å erverve og formidle informasjon som er viktig for gruppen og virksomhetens arbeid. Her er lederens nettverk og hans eller hennes evne til å betjene dette nettverket særlig viktig. *Utbredelse* dreier seg om å formidle nøkkelinformasjon til nøkkelpersoner. Det kan f.eks. være opplysninger fra forhandlinger om en viktig arbeidskontrakt som blir formidlet til en uformell leder i en gruppe. Funksjonen som *talsmann* går andre veien. Den dreier seg om å gi informasjon om gruppen og gruppens arbeid til andre arbeidssenheter, orientere om aktuelle personer utenfor organisasjonen, som kunder, leverandører, lokalpolitikere osv.



Figur 2.2 Lederroller

Dette kan delvis lette koordineringen av virksomhetens arbeid, eller det kan fremme gruppens interesser ved at den blir fremstilt i et gunstig lys, noe som også kan virke motiverende for arbeidsinnsatsen til gruppen.

Den andre kategorien, som gjelder *beslutninger*, er meget viktig. Her dreier det seg om å ta *initiativ til forandringer* og forbedringer av gruppens arbeid, være en god *problemløser* og ha evne til å *løse konflikter og tvister*. Her er det også viktig at man har evne til å forutse truende situasjoner i organisasjonen eller omgivelsene som kan bli til alvorlige problemer. Et eksempel kunne være en ny konkurrent som spesialiserte seg på den formen for arbeid som ens egen gruppe utfører. I verste fall kan det skje at bedriften blir utkonkurrert i denne funksjonen og må legge ned avdelingen. Lederen må også kunne *fordelte ressurser* på en rettferdig måte. Dette er ingen lett jobb ettersom hver enkelt gjerne har sin egen personlige teori om hva som er rettferdig, og hva som er urettferdig. Endelig skal lederen være *gruppes talsmann* i forhandlinger med andre grupper i organisasjonen. Forhandlinger foregår nærmest hele tiden i stor eller liten skala, og lederens ferdigheter på dette området er derfor svært viktige.

Symbolfunksjoner

Men lederen har ikke bare funksjoner som er knyttet til informasjonsbearbeiding og beslutninger. Han eller hun skal også ivareta gruppens mellommenneskelige relasjoner og sosiale funksjoner. En leder har ofte en viktig rolle som *symbolfigur* og «seremonimester». Lederen skal holde taler ved festlige anledninger, takke foredragsholdere for interessante og hyggelige innspill, osv. Dette er viktige ingredienser i forhold til trivsel og motivering av medarbeidere. Lederen skal dessuten skrive attester og for den saks skyld også skrive avskjedsbrev og håndtere de sosiale, personlige og psykologiske problemene ved nedskjæringer og oppsigelser på en god og verdig måte.

Bindeledd og samhandling

En svært viktig funksjon er rollen som *bindeledd*. Å være bindeledd vil si å bygge nettverk, skaffe nye kunder, pleie etablerte kunder, snakke med politikere som tar beslutninger om viktige rammebetingelser for virksomheten, osv.

Liderskap og visjoner

Når vi går oppover i ledersjiktet, blir begrepet *lederskap* viktigere og viktigere. Lederskap innebærer blant annet å skape visjoner som virker motiverende og samler organisasjonens medlemmer om felles bestrebelser for å nå virksomhetens sentrale mål. Et godt eksempel på dette er den tidligere SAS-direktøren Jan Carlzon, som var karismatisk i sin evne til å skape visjoner som organisasjonsmedlemmene ble inspirert av, og som samlet selskapet i felles innsats. En slik ledelse kan få de ansatte til å identifisere seg med bedriftens helt sentrale målsettinger fremfor mer lokale og snevre interesser. Vi skal behandle temaet karismatisk ledelse grundig i del 3.

Nyere klassifikasjoner av lederaktiviteter

Det er ingen tvil om at Mintzberg nådde langt i sine banebrytende studier og i sin analytiske klassifikasjon av lederrollen. I ettertid har man imidlertid sett at Mintzbergs klassifiseringsmodell ikke rommer hele området av typiske lederaktiviteter, og at radien i klassifikasjonen av det mangslungne lederarbeidet må utvides ytterligere. Den best utviklede modellen vi har i dag, er sannsynligvis den som relativt nylig er utformet av den amerikanske ledelsesforskeren Gary Yukl (Yukl 1989). Modellen inneholder 14 grunnkategorier og er ment å kunne inkludere alle aktiviteter som en leder vil engasjere seg i i kraft av sin funksjon. Disse atferdskategoriene måles gjennom et spørreskjema som kalles *Managerial Practices Survey*, som kan benyttes for en rekke interessante formål, f.eks. som grunnlag for å identifisere hvilke prioriteringer av aktiviteter som karakteriserer dyktige, og udyktige, ledere. De 14 grunnaktivitetene er som følger (se Yukl og Van Fleet 1992):

- *Planlegging og organisering.* Å sette langsiktige mål, allokere ressurser i overensstemmelse med prioriteringer, finne riktig bemanning til de ulike oppgaver og finne frem til måter å forbedre samordning, produktivitet og effektivitet på.
- *Problemløsning.* Identifisere viktige problemer, analysere og definere dem, finne årsaker og løsninger, ta beslutninger og sørge for å iverksette løsningene.
- *Klargjøre.* Anvise arbeidsoppgaver, gi veiledning i hvordan arbeidet skal utføres, formidle en klar forståelse av ansvarsfordeling av arbeidet, målsettinger, prioriteter, tidsfrister og forventete resultater.
- *Informere.* Formidle relevant informasjon om beslutninger, planer og aktiviteter til dem som trenger informasjonen for å utføre arbeidsoppgavene sine.
- *Overvåke.* Holde oppsyn med fortgangen i arbeidet, sjekke kvalitet og evaluere effektivitet.
- *Motivere.* Stimulere til arbeidsglede og engasjement i arbeidsoppgavene og respondere på oppfordringer om samarbeid, ressurser eller assistanse. Gjerne også fungere som modell ved å sette eksempler gjennom eget arbeid.
- *Konsultere.* Rådføre seg med medarbeidere før man gjennomfører endringer som angår dem, oppmuntre til deltakelse i beslutningsprosessen, la andre få lov å være med å bestemme.
- *Anerkjennelse.* Gi ros og anerkjennelse for godt arbeid, fremgang og spesielle bidrag.
- *Støtte.* Være vennlig og hensynsfull, tålmodig og hjelpsom, vise sympati og støtte når medarbeidere har det vanskelig.

- *Kommunikasjon og lagbygging.* Finne konstruktive løsninger i konflikter og oppmuntre til samarbeid og lagånd. Fremme identifisering med gruppen/organisasjonen som enhet.
- *Nettverksdannelse.* Danne uformelle sosiale kontakter med folk utenfor den nære arbeidsgruppen som kan gi informasjon og støtte, og opprettholde disse kontaktene på regelmessig basis.
- *Delegere.* Gi medarbeidere selvstendig ansvar for arbeidsoppgavene og gi dem myndighet til å ta egne beslutninger.
- *Utvikle og veilede.* Hjelp medarbeidere til å skaffe seg kunnskaper og ferdigheter og være en støttespiller i deres karriereutvikling.
- *Belønne.* Gi medarbeidere synlig belønning for godt arbeid og godt gjort kompetanse (frynsegoder, interessante arbeidsoppgaver, deltakelse på kurs, forfremmelse etc.).

Klassifikasjonsmodellen er ment å være universell, og resultater fra amerikanske studier tyder på at den fungerer på en praktisk og hensiktsmessig måte. Her må vi imidlertid understreke at det er *kulturelle forskjeller* i organisasjons- og ledelsespraksis som kan føre til problemer med uten videre å «oversette» modellen til f.eks. norske forhold. Amerikansk organisasjonskultur er atskillig mer hierarkisk og har langt klarere definerte arbeidsinstruksjoner enn det som kjennetegner norsk arbeidslivskultur. Som en konsekvens av dette utføres også lederrollen på «amerikansk» på en klart mer styrende måte enn den skandinaviske, medarbeiderorienterte lederformen. Her er det vanlig at prestasjonsevalueringer og målfastsetting gjennomføres på en kollegial måte i form av medarbeidersamtaler, til forskjell fra den amerikanske «ovenfra-og-ned»-vurderingen og målsettinger i form av instruksjoner. Når disse forbeholdene er gjort, vil nok de fleste norske ledere likevel føle seg på hjemmebane i de hovedkategorier av aktiviteter som Yukl beskriver i sin modell.

Hva gjør ledere på ulike stillingsnivåer?

Når vi leser gjennom den lange listen med ulike aktiviteter, kan vi bli overveldet av mangfoldigheten og kompleksiteten i lederrollen. Her må vi imidlertid være klar over at enhver lederstilling har sitt eget særpreg. Dette innebærer at den representerer et profilutsnitt av den fullstendige listen av aktiviteter, og at noen aktiviteter er langt viktigere enn andre. Ikke minst er det viktig å skille mellom forskjeller i lederaktiviteter på ulike stillingsnivåer, fra lavt via mellom- til toppnivå. Som vi skal få anledning til å se flere ganger, mener vi at dette skillet er blitt tillagt altfor liten vekt i ledelseslitteraturen, og at mange sentrale problemstillinger og teorier blir tåkelagt av at man ikke skiller tilstrekkelig klart mellom ledelse på ulike nivå, slik Katz og Kahn (1978) anbefalte i sine banebrytende studier av sosialpsykologien i organisasjoner.

I nyere litteratur er det imidlertid en gryende tendens til å fokusere sterkere på de forskjellene som ligger i lederrollen på ulike nivåer. I en relativt ny undersøkelse av Kraut, Pedigro, McKenna og Durnette (1989) var hovedproblemstillingen nettopp å kartlegge forskjeller og likheter i lederrollen på ulike nivåer. En annen problemstilling var å studere hvor mye lederrollen varierte avhengig av type virksomhet.

I denne omfattende undersøkelsen ble et utvalg på 1412 ledere bedt om å rangere betydningen av 57 forskjellige lederaktiviteter på en seksdelt skala fra «Av ytterste viktighet» i det ene ytterpunktet til «Jeg utfører ikke denne

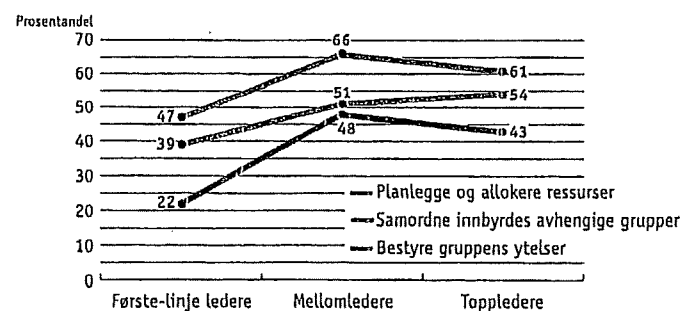
type oppgave» i det andre ytterpunktet. Gjennom statistiske analyser fant man frem til at de 57 aktivitetene i denne undersøkelsen kunne grupperes i sju hovedkategorier:

1. Organisere enkeltindividers arbeidsytelser
2. Instruere underordnede
3. Planlegge og allokere ressurser
4. Samordne gruppeaktiviteter
5. Lede gruppeaktiviteter
6. Overvåke organisasjonsomgivelsene
7. Representere staben

Når resultatene ble analysert på ulike nivåer av ledelse, finner en klare profilforskjeller i betydningen av de sju ulike aktivitetskategoriene avhengig av stillingsnivå.

Førstelinsjeledere: intim dialog med individuelle medarbeidere

For ledelse på lavt nivå, representert ved førstelinsjeledere, finner man at det er de to første kategoriene som har størst betydning. Organisering av enkeltindividers arbeidsytelser dreier seg her om å motivere og belønne medarbeidere, holde oversikt med den enkelte medarbeiders arbeidsytelser og gi tilbakemelding på arbeidet samt forbedre kommunikasjon og individuell produktivitet. Den enkeltoppgaven som ble rangert høyest (76 % sier ytterst eller svært viktig), var motivering av enkeltmedarbeidere. I figur 2.3 ser vi den relativt klare forskjellen i rangering av de to første hovedkategoriene avhengig av ledelsesnivå.

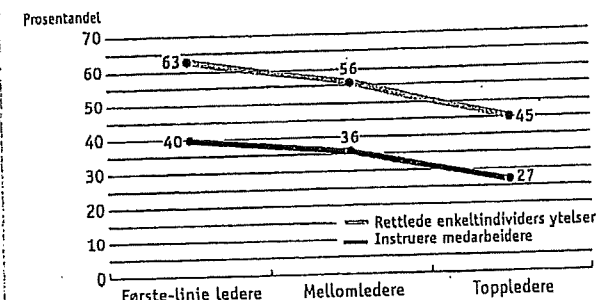


Figur 2.3 Veiledning av enkeltindivider

Mellomledere: samordne gruppeaktiviteter

For den typiske mellomlederen er det kategoriene 3, 4 og 5 som dominerer. Den mest betydningsfulle oppgaven blir oppgitt å være planlegging og allokering av ressurser blant medlemmene i gruppen og mellom ulike grupper. Som eksempler kan nevnes arbeid med å estimere gruppers ressursbehov og hvordan ressursene skal fordeles mellom ulike grupper. Den enkeltaktiviteten som ble rangert høyest (72 %), var «Fastsette målstilt dato for

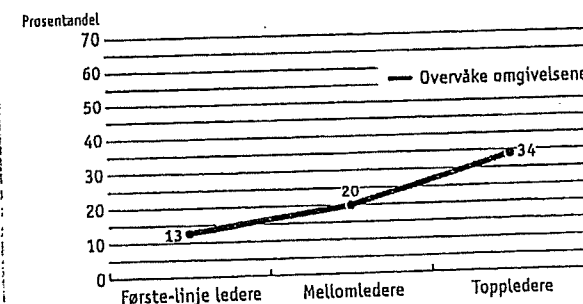
arbeidsprodukter og tjenester». I figur 2.4 ser vi hvordan den ligger for mellomledere sammenliknet med ledere på lavt og høyt nivå.



Figur 2.4 Samordne gruppeaktiviteter

Toppledelse: overvåking av omgivelsene

Også når det gjelder toppledelse kontrastert med de to lavereliggende ledelsesnivåene, ser vi klare profilforskjeller. Som figur 2.5 viser, er det ak-

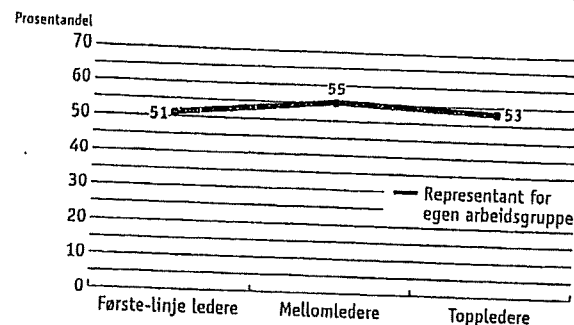


Figur 2.5 Overvåke organisasjonens omgivelser

tivitetene som omfattes av kategori 6, overvåking av forretningsomgivelsene, som rangeres som mest betydningsfulle blant toppledere, og som skiller klart mellom toppledelse og ledelse på lavere nivåer.

Dette dreier seg om slike aktiviteter som «Utvikle/vedlikeholde relasjoner med ledernivået blant kunder og klienter» (47 %) og «Deltakelse i utvalg som har i oppgave å identifisere nye forretningsmuligheter» (38 %). «Identifisering av markedstendenser» er også viktig (35 %).

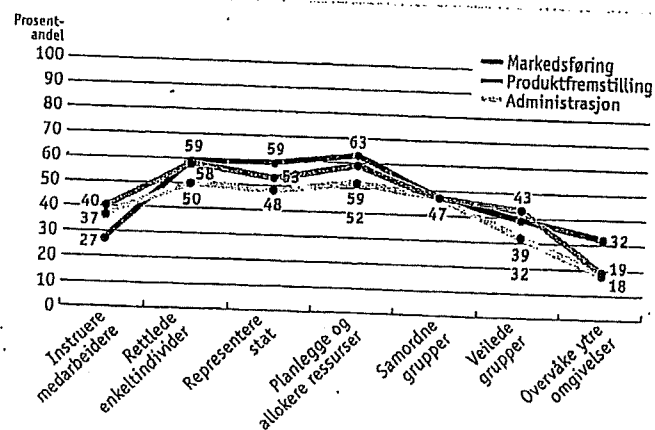
Fellesnevneren for alle former for ledelse er rollen som representant for staben/ gruppen sin. Som vi ser i figur 2.6, rangeres denne omtrent like høyt av alle ledergrupper.



Figur 2.6 Lederen som representant

Viktige aktiviteter under denne kategorien er: «Utvikle kontakter med ledere i andre organisasjonsgrupper som kan bidra til å bringe til veie informasjon/produkter/tjenester/ressurser for arbeidsgruppen min» (68 %) og «Informere om arbeidsstatus i gruppen min til ledere av andre grupper i organisasjonen» (58 %).

Forskjeller på tvers av organisasjonsfunksjoner
I undersøkelsen tok en også opp spørsmålet om hvor store forskjeller som finnes i lederaktiviteter i ulike funksjonsutsnitt. De tre områdene som ble valgt ut, var markedsføring, produktfremstilling og administrasjon.



Figur 2.7 Lederaktiviteter i ulike funksjonsområder

Som vi ser av figur 2.7, er det forskjeller mellom de ulike ledelsesfunksjonene når det gjelder innslag av forskjellige aktiviteter – som f.eks. at markedsføringsledelse ligger relativt høyt på overvåking av forretningsomgivelsene sammenliknet med de to andre. Men det mest slående resultatet er hvor like de tre ulike ledelsesfunksjonsgruppene egentlig er.

Dette er et viktig funn i undersøkelsen. Det er et stilltende premiss i ledelsesforskning at det ikke er helt kritiske forskjeller mellom ledelse i ulike funksjonsområder, og at man kan basere seg på relativt generelle prinsipper i denne forstand. Stort sett finner man god støtte for en slik grunnantakelse.

Resultatene her tyder bl.a. på at man kan benytte mange av de samme former for utvalgs- og opplæringsmetoder for ledere i ulike funksjoner.

Generelt gir slike undersøkelser viktig praktisk informasjon om en rekke spørsmål som har å gjøre med utvalg og rekruttering, opplæring og organisasjonssosialisering. Ikke minst er resultatene viktige med tanke på å kunne forberede individer på nye oppgaver og typer aktiviteter når de beveger seg oppover på ledelsesstigen.

Hvilke aktiviteter karakteriserer fremgangsrrike ledere?

Det er særlig viktig å finne svar på spørsmålet om hvilke aktiviteter fremgangsrrike ledere foretar seg. Hva gjør ledere som har suksess, annerledes enn ledere som oppnår mindre suksess? Gjennom svar på slike spørsmål håper vi å kunne finne frem til hva som er særlig betydningsfulle aktiviteter, og som det er viktig å legge stor vekt på både ved rekruttering og opplæring av ledere. Kunnskaper om dette er naturligvis viktige både for den enkelte leder(spire) og for organisasjonen.

Generelt kan nok ledelsesforskningen kritiseres for at man har vært altfor opptatt av å utvikle normative retningslinjer for slike spørsmål med basis i teorier, som ofte drives frem i «drivhusbetingelser» i forskernes laboratorier. Direkte observasjoner på et mer utforskende og teorinøytralt grunnlag av hva som faktisk karakteriserer aktivitetsmønsteret til fremgangsrrike ledere under naturlige betingelser, er mangelvare. Men det finnes studier av denne typen også, og en klassiker i feltet ble gjennomført av Luthans, Rosenkrantz og Heruuessey (1985).

Disse forskerne satte seg fore å ta et skritt videre i den deskriptive atferdsforskningen av ledelse ved å rette oppmerksomheten særlig mot kartlegging av aktivitetsmønsteret til fremgangsrrike ledere.

Lederens «IQ»

Hva mener vi så med «fremgangsrik», og kan vi måle lederes fremgang? Her tok man utgangspunkt i en begrepsfastsetting og en måleprosedyre som likner svært mye på den man benyttet i tidlig intelligensforskning når man målte IQ som «mental alder». Denne prosedyren er utviklet av Hall (1976) og er en brøk som tallfester forholdet mellom det ledelsesnivå en person befinner seg på, og hans eller hennes alder. For å få dette til å bli en håndterbar koeffisient multipliseres brøken med 100, og vi får da noe som likner på en leders IQ.

I denne spesielle studien benyttet man imidlertid ansettelsestid i stedet for alder for å forbedre presisjonen i målingene. Hvor høyt opp i lederstikket en har nådd i forhold til sin ansettelsestid, blir således brukt som mål på en «fremgangsrik» leder i denne undersøkelsen.

Utvalget besto av 52 ledere fra tre forskjellige organisasjoner som ble «fulgt» av erfarne deltakende observatører. Observatørene kartla lederens

aktiviteter i henhold til et klassifikasjonssys. som likner svært på de vi har sett på tidligere, og som omfattet følgende aktiviteter:

1. Planlegging og koordinering
2. Stabsfunksjoner
3. Opplæring og utvikling
4. Beslutningstaking og problemløsning
5. Papirarbeid
6. Utveksling av rutineinformasjon
7. Observasjoner av arbeidsytelser
8. Motivering av medarbeidere
9. Reprimander, disiplinering
10. Samspill med utenforstående
11. Konflikthåndtering
12. Sosialisering/organisasjonspolitikk

For hver leder ble listen over aktiviteter fylt ut 80 ganger over en to ukers periode.

Aktivitetsmønsteret, slik det ble kartlagt, ble sammenholdt med lederkoeffisienten som kriterium på suksess og underkastet statistiske analyser.

De mest utslagsgivende faktorer for suksess viste seg å være «interaksjon med utenforstående» og «sosialisering/politikk». Konkret dreier den første kategorien seg om a) public relations, b) kontakt med kunder, c) kontakt med leverandører og selgere, d) eksterne møter og e) lokalsamfunns-tjenester. Sosialisering/politikk dreier seg om a) ikke-arbeidsrelatert prating, b) uformelle «klavnerier» og spøkefulle aktiviteter, c) rykteprat om personer og begivenheter, d) klaging, nedrakking av andre, e) politikk og «spillaktiviteter» rettet mot innflytelse.

Resultatene var de samme for de tre typene bedrifter som var med, og synes altså å være nokså generelt karakteriserende for hvilke aktiviteter de som oppnår størst fremgang som ledere, engasjerer seg i.

I tillegg til disse hovedfunnene finner en også at fremgangsrike ledere er spesielt aktive i konfliktløsningsarbeid i organisasjonen. De mest fremgangsrike lederne (øvre tredjedel) utfører 160 % mer av konfliktløsningsarbeidet enn de minst fremgangsrike lederne (nedre tredjedel) gjør.

Er ledere maktmennesker?

Atferdsforskere som Luthans et al. har stor ærbødighet overfor observerte data og vil helst la dem tale for seg selv. Dette er i og for seg prisverdig, men hva betyr egentlig de forskningsresultatene som Luthans et al. kom frem til? Snakker vi her om «fremgangsrik» for seg selv eller for organisasjonen? Eller er det ikke egentlig noen motsetning her?

Resultatene kan på den ene side lett tolkes som uttrykk for at man her har fanget opp en utpreget ærgjerrig og maktorientert person som legger mye arbeid ned i å drive politikk for å fremme egen karriere, og som al-buer seg frem, gjerne på andres bekostning. Hvilke resultater dette gir for trivsel blant medarbeidere og produktivitet i organisasjonen, sier undersøkelsen ingenting om, og dette blir heller ikke problematisert av forskerne.

På den annen side kan man hevde at det sterke engasjementet i konflikt-løsning gir et mer nyansert bilde av den typiske, fremgangsrike leder i retning av innsats for det daglige liv i organisasjonen. Nettverksbygging i bedriftens forretningsomgivelser er også av potensielt meget stor betydning for organisasjonens virksomhet.

Endelig kan man si at det kanskje er naivt å oppfatte engasjement i politisk virksomhet som uttrykk for noe suspekt ved en person. I alle organisasjoner er det mange ulike interesser som må samordnes, og organisasjonspolitikk er derfor nærmest definitorisk knyttet til organisasjonens innliv. Å søke innflytelse er jo dessuten en viktig del av selve definisjonen begrepet ledelse. Det som er viktig, er derfor om man søker makt og innflytelse som et behovsdrivet mål for egen personlig tilfredsstillelse, eller om man søker innflytelse og makt for å kunne påvirke begivenheter ut et mer saklig motivert grunnlag. Dette er en meget viktig distinksjon som vi skal komme tilbake til flere ganger i ulike former.

Ledelse, makt og innflytelse

Som vi har sett, er innflytelse en av hovedpilarene i de fleste definisjoner av begrepet ledelse. Men for å kunne utøve innflytelse må man ha makt. Det er riktignok umulig å lede uten å ha makt, men vi må også understreke at makt bare er en nødvendig og ikke tilstrekkelig betingelse for å lede. Dette skyldes delvis det forhold at makt er et relasjonsbegrep som handler forholdet mellom ulike parter som gjensidig forutsetter hverandre – nemlig ledere og medarbeidere (Hollander 1978; Pfeffer 1981). Det er altså ikke slik at det bare er lederen som har makt over sine underordnede. Som vi skal komme nærmere inn på senere, har lederens medarbeidere en kontroll over viktige verdier som lederen er avhengig av for å kunne gjøre som leder. Forholdet mellom ledere og medarbeidere kan altså traktes som et sosialt bytteforhold hvor man utveksler ulike former for «goder».

Det er også viktig å understreke at makt er et perseptuelt begrep. avgjørende er hvordan den ene parten opplever den andre partens kontroll over ressurser og goder, og hvilken myndighet dette gir personen. I tillegg kan medarbeidere ha høyst forskjellig oppfatning av hvilken makt i posisjon lederen deres har.

Videre må vi understreke at makt ikke bare dreier seg om potensiell innflytelse over andres holdninger, meninger og atferd. Det dreier seg om innflytelse over beslutninger, begivenheter og ressurser.

Makt og politikk

Hva er så forholdet mellom begrepene makt og politikk? Pfeffer (1981) anser organisasjonspolitikk som de aktiviteter innen organisasjon som er innrettet mot å erverve, utvikle og bruke den makt og innflytelse som trengs til for å oppnå ønskede resultater i en situasjon hvor det er usikkerhet og uenighet om valgene. Med dette utgangspunktet skiller Pfeffer mellom to krefter i «hviletilstand», og politikk, som betegner mobiliserte krefter som settes inn for å få ting gjort.

Her er det igjen viktig å understreke forskjellen mellom makt som for personlige ambisjoner uten hensyn til verdiskapning for organisasjonen, og makt som middel til saklig påvirkning som aktøren mener er delaktig for organisasjonens aktiviteter. Mange vil hevde at den som driver politikk for «egen regning», til betjening av egne, personlige behov, ikke egentlig utøver lederskap i rimelig forstand av begrepet (Kanungo Mendonca 1996).

Når vi forstår begrepet makt på en rimelig måte, som mulig kapasitet til å influere på begivenheter, andre mennesker eller resultater, og politikk som makt omsatt i handling, er bruk av makt i seg selv verken et godt eller et onde. Faktisk har flere ledelsesforskere slått til lyd for at altfor få orga-

sjonsmedlemmer engasjerer seg i makt- og organisasjonspolitikk, og at dette kan få negative følger i form av kraftløshet når en organisasjon kommer opp i vanskelige, kriselignende tilstander hvor effektiv, målrettet handling er nødvendig (se Bennis & Nanus 1985).

Typer av makt

Vi kan skille mellom ulike typer av makt, og som vi skal se, er det praktisk viktig å gjøre dette fordi bruk av ulike typer makt gir ulike resultater i ulike situasjoner. For ledere er det viktig å være klar over hvilke konsekvenser bruk av ulike maktnidler får for medarbeidernes villighet til å godta og følge opp lederens målsettinger.

På det mest generelle planet kan vi skille mellom *stillingsbasert* og *personbasert* makt (Bass 1960). I det første tilfellet ligger makten i egenskapene ved den formelle stilling en person har i organisasjonen, og i det andre tilfellet er kilden til makt forankret i egenskaper ved personen som innehar stillingen.

I et klassisk arbeid skiller French og Raven (1959) mellom fem typer makt, hvor de tre første er knyttet til stilling, og de to siste er betinget av egenskaper ved personen som innehar stillingen (maktagenten). De tre første, som altså er knyttet til stillingen, er

1. *belønningsmakt*, hvor den underordnede innretter seg for å oppnå belønninger som han eller hun tror kontrolleres av maktagenten
2. *tvangsmakt*, hvor personen adlyder for å unngå straff som personen tror kan påføres ham eller henne av maktagenten
3. *legitimeringsmakt*, som har med formell autoritet å gjøre, og hvor den underordnede påvirkes gjennom at han eller hun tror maktagenten har formell myndighet til å gjøre visse fordringer, og at det er en plikt å etterkomme disse fordringer

De to siste, som er knyttet til personen, er

4. *ekspertmakt*, som har med maktagentens spesielle kompetanse (eller mangel på kompetanse) å gjøre
5. *referansemakt*, hvor en person etterkommer en annens ønske pga. spesielle kvaliteter ved personen som en setter spesiell pris på, og som en gjerne vil identifisere seg med

Denne klassifiseringen av ulike typer makt har bred aksept, skjønt det har vært hevdet at den ikke er helt uttømmende. Således hevder Yukl og Falbe (1991) at det er to viktige former for makt som kommer i tillegg til de «klassiske fem» som er beskrevet ovenfor. Den ene kalles for *overtalelsesmakt* og er knyttet til personens evne til å virke overbevisende i sine bestrebelser på å øve innflytelse på personer eller begivenheter. Den andre kalles for *informasjonsmakt* og går på at grunnlaget for personens maktposisjon ligger i kontroll over informasjon som er spesielt sensitiv eller viktig for å kunne påvirke utfallet av aktiviteter eller medarbeideres oppfatning av og holdninger til tilstander eller begivenheter. Det er interessant å legge merke til at dette er en form for makt som kan benyttes både oppover og nedover. Oppover kan vi tenke oss administrerende direktør som avgir en rapport til styret som enten setter direktøren selv i et spesielt gunstig lys, eller som dekker over alvorlige feil som er gjort. Nedover kan vi tenke oss at informasjon, f.eks. om planer om nedbemanning, holdes tilbake for å få de ansatte med på et moderat lønnsoppgjør.

Konsekvenser av ulike typer maktbruk

For å kunne utøve lederfunksjonen på en mest mulig effektiv og hensynsfull måte er det naturligvis viktig å vite mest mulig om konsekvensene av bruk av ulike typer makt for å oppnå innflytelse over sine medarbeidere.

Forskningen her gir flere viktige anvisninger (Podsakoff & Schriesheim 1985; Yukl & Falbe 1991). Den viktigste generelle konklusjonen er kanskje at bruk av ekspertmakt og referansemakt er sterkest assosiert med medarbeideres tilfredshet og jobbytelsler. Videre finner en at positiv belønning synes å være et bedre virkemiddel enn bruk av tvang eller straff. Dersom straff benyttes, virker dette best i kombinasjon med positiv belønning.

Her bør vi imidlertid være klar over at resultatene i slike studier, som for en stor del baserer seg på subjektive rapporter i spørreskjemaer, kan være farget av fordreininger i årsakstilskrivninger og hva som oppfattes som sosialt ønskelig i slike sammenhenger. Dette kan tenkes å føre til under- vurdering av betydningen av andre typer makt.

Yukl og Falbe (1991) finner også at i de daglige rutineoppgaver er den legitimeringsmakt som oftest er grunnlaget for at en følger opp i arbeidet. Slike resultater kan tyde på at det er særlig i vanskelige situasjoner, hvor det f.eks. er snakk om større endringer som flytting av arbeidsplassen, innføring av ny og komplisert teknologi og tilbakeholdenhet i lønnskrav, at mer personlig baserte former for makt får størst betydning.

Typer av organisasjonspolitikk

Hvordan går man frem for å oppnå innflytelse? Hvordan går man frem for å bruke den makten man har, til å påvirke personer og begivenheter i organisasjonslivet?

Politisk makt har sitt grunnlag i *autoritet, kontroll over ressurser og tilgang til informasjon*. For å befeste og utvide et maktgrunnlag ser vi at man gjerne benytter seg av en eller flere typer politiske prosesser. De viktigste er *koalisjonsbygging, kontroll over viktige beslutningsprosesser og kooptering*.

Med koalisjoner mener vi folk som slår seg sammen i allianser for å fremme eller motarbeide politiske begivenheter, handlingsprogrammer eller beslutninger. Dersom en leder ønsker seg nytt datautstyr for gruppen sin men har vanskelig for å nå frem alene, kan han eller hun f.eks. inngå en allianse med lederen for en annen gruppe som er mest opptatt av bedre muligheter for fleksibel arbeidstid for sine medarbeidere. De støtter hverandre så i de ulike sakene, og på den måten står de sterkere når de fremmer sine krav.

Etter at det er tatt en beslutning om en bestemt sak, f.eks. om bedriften skal flytte til et nytt sted, er det svært vanskelig å snu utfallet. Derfor er det viktig å få mest mulig kontroll over beslutningsprosessen i saken. Det kan en i ved å være med på å bestemme dagsordenen i en bestemt beslutningsprosess, ved å øve innflytelse på hvilke informasjon som skal legges frem, hvem som skal være med på møtet, hvordan avstemningen skal skje, osv.

Kooptering er en vanlig taktikk for å underminere høylydt og plagsom kritikk og opposisjon fra en gruppe eller fra nøkkelpersoner som er imot vedtatt politikk fra ledelsen eller et bestemt forslag, f.eks. nedbemanning. Det som skjer, er vanligvis at personen «trekkes inn i varmen» og får en sentral plassering i et utvalg eller f.eks. et regjeringsskollegium. Dette kombinert gjerne med litt ekstra «sukring» i form av attraktive belønninger for hyggelig støtte. Det er ikke vanskelig å finne eksempler på dette. I Serbia så vi i 1996 at opposisjonspolitikeren og nasjonalisten Vuk Draskovici

ledet an i et stormløp mot president Slobodan Milo. Etter at Milosevic hadde annullert valg hvor sosialistpartiet kom tapende ut. Det var nære på at opposisjonen lyktes i å felle Milosevic i denne militante kampen. Men opprøret gled over, og det varte ikke lenge før Vuk Draskovic ble trukket inn i Milosevic-regjeringen som visestatsminister!

Innflytelse og innflytelsestaktikk

Vi har sagt at et grunnelement i begrepet ledelse er *innflytelse*, og at det som oftest er snakk om *gjensidig* innflytelse mellom leder og medarbeidere. Men hva betyr dette i praksis? Hva gjør man egentlig for å skaffe seg innflytelse?

Med innflytelse tenker vi på den påvirkningskraft en part (person eller gruppe) har over en annen part. Forskningen på feltet har særlig hatt to hovedmål: 1) å identifisere, systematisere og klassifisere ulike typer av innflytelsesaktiviteter, også kalt innflytelsestaktikk, og 2) å undersøke om det er mulig å si noe generelt og prinsipielt om hvilke former for innflytelsestaktikk som er mest «effektive» i den forstand at en får gjennomslag for saker, standpunkter eller interesser en ønsker å fremme.

Når vi snakker om effekt, er det viktig å skille mellom ulike konsekvenser av innflytelse. Her kan det være nyttig å skille mellom tre utfall som er nokså forskjellige fra hverandre:

1. *Engasjement* (Commitment). Dette er ofte den virkningen en aller mest ønsker seg, nemlig at innflytelsesfremstøt har som følge at objektet for aktiviteten blir engasjert på egne vegne og selv tror på og er genuint enig i saken det dreier seg om. Det kunne f.eks. dreie seg om å vinne tilhengere for å bygge opera i Bjørvika med appell til den viktige sosiale funksjon dette kunne ha for å bryte ned skillet mellom østkant og vestkant i Oslo.
2. *Ettergivenhet* (Compliance). I dette tilfellet når en frem, men på et mindre mobiliserende grunnlag. Personen som er objekt for påvirkning, bestemmer seg for å gjøre som påvirkningsagenten vil, men uten å bli personlig involvert og engasjert. I dette tilfellet vil personen som regel bare mobilisere et minimum av nødvendig innsats. Et eksempel kunne være en politiker som litt halvhjertet gikk med på å stemme for opera i Bjørvika, men først og fremst for å unngå å stemme mot sine egne partifeller.
3. *Motstand*. Her vil resultatet være at objektet for påvirkning er imot forslag som fremmes, og på forskjellige måter vil forsøke å unngå at forslaget går igjennom. Det kan skje ved at man aktivt motarbeider saken, saboterer i det skjulte, later som man vil være med (mens man egentlig forholder seg negativt), unnskylder seg, argumenterer imot på saklig eller faglig grunnlag o.l.

Hva er det som skjer når en forsøker å oppnå innflytelse? Hvilke fremgangsmåter blir oftest brukt? Yukl og Van Fleet (1982) fremhever følgende metoder:

1. *Legitimeringstaktikk*. Personen søker å få gjennomslag for et forslag ved å henviser til at det er legitimt, f.eks. ved at personen har myndighet til å be om det, eller med henvisning til at det er gjengs og i tråd med tradisjon og vanlig saksgang.
2. *Rasjonell overtalelse*. Her bruker man logiske argumenter eller henvisning til fakta eller vitenskapelige data for å fremme et forslag som man hevder er hensiktsmessig i forhold til å nå et bestemt mål.

3. *Inspirerende appell*. Her søker en å oppnå gjennomslag for et forslag ved å appellere til verdier, forhåpninger eller behovstilfredsstillelse, eller ved å formidle sterk tro på at målpersonen kan gjøre et spesielt godt arbeid eller klare en vanskelig oppgave.
4. *Rådslagning*. Personen tar deg med på råd om hvordan man skal gå frem i en bestemt sak, eller er villig til å endre på et forslag på en slik måte at det tar hensyn til dine synspunkter i saken.
5. *Bytte*. Personen tilbyr å bytte verdier eller at han/hun skal gjøre deg en tjeneste igjen i en av «dine» saker senere dersom du støtter opp om forslaget.
6. *Press*. Personen stiller krav og fremmer trusler om ubehagelige konsekvenser dersom du ikke bøyer deg.
7. *Innsnigring*. Ofte ser vi at personer prøver å smigre seg inn hos en person som har makt og innflytelse, for siden å kunne oppnå egne fordeler eller gjennomslag for sine standpunkter. Forskning viser også at dersom man kan oppnå å få folk i godt humør, blir de mer ukritiske og lettere offer for overtalelse. Dersom man skal be om noe som krever litt av gaveren, kan det være bra å starte med en god, avvæpnende vits e.l.
8. *Koalisjonstaktikk*. Det kan ofte være vanskelig å få til betydningsfull innflytelse på egen hånd. Derfor ser vi ofte at personen øver påvirkning gjennom andre, eller med henvisning til at andre er med eller enige i en bestemt sak man driver lobbyvirksomhet for.

Hva er mest effektivt for å oppnå innflytelse?

Som vi lett kan tenke oss, er det vanskelig å gi absolutte svar på et slikt spørsmål. Hvilken form for innflytelsestaktikk som virker best, vil avhenge av saken, hvor i saken man står, hvem som ønsker innflytelse over hvem, osv. Men noen interessante mønstre trer frem i forskningen på feltet (se f.eks. Yukl, Falbe 1991).

Metoder som innsnigring, overtalelse og ulike former for personlig appell brukes ofte mer i innledende innflytelsesfremstøt, mens press, bytte og koalisjoner settes inn på senere trinn, kanskje etter at mer personlige appeller og rasjonell overtalelse har vist seg ikke å ha vunnet frem.

Innflytelse har man imidlertid kunnet vise noe klarere fordeler for noen former for innflytelsestaktikk fremfor andre. Yukl et al. (1991) gjennomførte en spesielt grundig studie, hvor en benyttet flere ulike metoder for å granske effekten av ulike typer innflytelsestaktikk og på denne måten kunne måle effekten med ulike uavhengige indikatorer.

De fant klar støtte for en konklusjon som fremhevet rasjonell overtalelse, rådslagning og inspirerende appell som de mest effektive påvirkningsmetodene. De minst effektive var press og koalisjonstaktikk. I en mellomposisjon kom innsnigring, bytte og personlig appell.

Selv om man kan foreta en slik rangering, understreker også disse forskerne at man i praksis ofte bruker et utvalg av flere forskjellige metoder. Rasjonell overtalelse var f.eks. mer effektivt når den ble brukt sammen med rådslagning og personlige appeller enn når den ble brukt alene.

Formell og uformell ledelse

Grovt sett er det to måter å bli leder på, og disse to utfyller hverandre. En person kan utpekes til leder i en stilling der det foreligger en nokså klar og detaljert spesifikasjon av ansvars- og myndighetsområde. Med dette føl-

ger tittel og lønn og nærmere avtalefestede arbeidsvilkår. Denne ledelsesfunksjonen står bokstavelig talt på organisasjonskartet. Den er derfor objektiv og juridisk formell. Dette kan vi med et samlet uttrykk kalle for *institusjonell ledelse*.

Dersom man tror at «nå er det gjort, nå er jeg leder», tar man imidlertid skamkelig feil. Som organisasjonspsykologene R.G. Lord og K.J. Maher fremhever, er en vesentlig del av den reelle psykologiske definisjonen av ledelse at man faktisk blir *oppfattet som* leder. (Lord & Maher 1991). Det er lett å finne eksempler på situasjoner der en person er institusjonell leder, men ikke blir oppfattet som leder av sine medarbeidere. Dette kan skyldes mange ting, som svak ledelse, at man er «i lommen på» en annen person som egentlig styrer og steller, o.l. I slike tilfeller har vi med en situasjon å gjøre der personen ikke makter å fylle sin funksjon i forhold til gruppen. Det kan ha med manglende evne til nytenkning å gjøre, med beslutninger som oppleves som urettferdige i gruppen, eller med uetisk atferd, for å nevne noen eksempler.

Dette forteller oss at det også er en annen funksjon enn den rent formelle ledelsesfunksjonen som må oppfylles for at man skal være en «ekte» leder. Denne funksjonen kan vi kalle for *personlig lederskap*, og den har å gjøre med den *legitimiteten* en person har som leder blant sine medarbeidere. Denne legitimiteten er ikke noe man får «på kjøpet» i forbindelse med at man formelt blir utnevnt til leder. Den må man selv bygge opp gjennom måten man utfører lederskapet på. Dette kan man bare oppnå ved å utføre lederfunksjonene på en slik måte at gruppen som ledes, når sine mål på en måte som både tilfredsstiller dem og virksomheten som helhet. Her inngår ikke bare faglig dyktighet og oppgaveorientering, men også evne til å skape gode relasjoner og et trivelig og inspirerende arbeidsmiljø.

Sosial utveksling

Hvordan oppstår så den personlige legitimiteten ved lederskapet? En god måte å forstå dette på er å anvende det vi kaller *sosial utvekslingsteori*. Her tenker man seg situasjonen mellom leder og medarbeidere som et *bytteforhold* som fører til det vi kaller lederens *individuelle kreditt*.

Her kan vi tenke oss at lederen har en «konto». På denne kontoen har han eller hun en viss «kapital» som kan forvaltes. Fra denne kapitalen kan lederen gi verdier til sine medarbeidere som er knyttet til deres ønsker om måloppnåelse i videste forstand. Men det må også komme *inn* verdier på kontoen. Disse verdiene har medarbeiderne kontroll over, og de kan benytte dem i sitt bytteforhold med lederen. Hvilke verdier er det så snakk om her?

Lederens kapital

Generelt kan vi si at «kapitalen» på lederens konto består av verdier som er knyttet til *retning, samordning, ekspertise og ressurser*. Konkret dreier det seg om lederens evne til å definere mål for sine medarbeidere på en måte som er både realistisk og inspirerende. Vi snakker her om evne til å samordne gruppens aktiviteter på en måte som er egnet til å gi både god problemløsning, tilfredsstillende mellommenneskelige relasjoner og trivsel i arbeidsgruppen. Her er også lederens evne til å løse konflikter viktig.

Lederen har gjerne også spesiell erfaring og kompetanse i det arbeidet som gruppen utfører. Ved å la medarbeiderne få del i denne ekspertisen kan lederen være med på å styrke gruppens evne til å nå sine mål. Det gir

også medarbeiderne verdifull selvutvikling i form av økt *kompetanse*, som er kilde til indre motivasjon samtidig som det gir muligheter for å avansere i jobbkarrieren. Endelig har lederen kontroll over fordelingen av en rekke ressurser som er knyttet til medarbeidernes behov og ønsker. Det kan være lønn og bonus, lån, avansement, avspaseringsrettigheter, muligheter for fleksibel arbeidstid, ferieavvikling, lån av bedriftens firmahytte og helgesamlinger på hotell for familien.

Medarbeidernes kapital

Hva er så medarbeidernes «kort på hånden» i dette bytteforholdet? Prinsipielt kan vi si at det er verdier som er knyttet til lederens behov for *status, anerkjennelse, aktelse, lojalitet og innflytelse*.

Vi ser at dette er verdier som er svært viktige for lederens personlige legitimitet og styrke som opplevd, og ikke bare utpekt leder. Medarbeiderne kan regulere lederens status som personlig leder gjennom anerkjennelse av lederens disposisjoner og handlinger, ved å vise aktelse for lederens personlige kvaliteter, ved å være lojale overfor lederens beslutninger og ved å gi lederen den innflytelsen som trengs for at lederskapet skal kunne utøves på en effektiv måte.

Individuell kreditt

I dette bytteforholdet er det mye som står på spill. Resultatet av «transaksjonene» vil bestemme lederens «individuelle kredittverdighet». Her er det en vanskelig balansegang. En leder må ofte ta vanskelige og upopulære avgjørelser. Mest dramatisk kommer dette til syne når bedriften står overfor nedskjæringer i forbindelse med store omlegginger og reorganiseringer av strategi og drift. Selv om lederen i og for seg ikke har noe ansvar for den situasjonen som oppstår, virker psykologien slik at lederen nettopp blir tillagt et slikt ansvar. Dette vil alltid tappe ham eller henne for individuell kreditt. Det er derfor fornuftig å tenke bevisst på dette og sørge for å ha «ditt å gå på» når slike situasjoner oppstår. Ellers kan man miste den grunnleggende legitimiteten som leder.

Et utbredt problem ved ledelse er at lederen blir så opptatt av å være populær og vinne sine medarbeideres gunst at han eller hun ikke er i stand til å ta upopulære avgjørelser. Slik kan problemene bli forskjøvet i tid og bli atskillig forverret.

En annen side ved dette er at lederen kan komme til å dukke unna konflikter mellom medarbeidere av frykt for å komme i knipe og miste gunst og popularitet. Dette er eksempler på *dårlig ledelse*. Ledelsesforskerne H.P. Sims Jr. og P. Lorenzi sier det slik: «Vi kan ikke gi noen sikker oppskrift på hvordan man vil lykkes som leder. Men vi kan gi en sikker oppskrift på hvordan man vil mislykkes som leder – den består i å forsøke å tekkes alle.»

Hva karakteriserer den uformelle lederen?

Et viktig begrep i ledelsespsykologien som er blitt gjenstand for omfattende studier, er det vi kaller for *spontan lederskap*. Med dette mener vi hva som karakteriserer et individ som blir utpekt til leder i en situasjon der gruppen konstituerer seg på uformelt grunnlag. Beslektet med denne problemstillingen er spørsmålet om hva som karakteriserer personer som oppnår status som uformelle ledere i arbeidsgruppen uten å ha noen formell legitimitet å støtte seg på.