

Ledelse i kontekst: motstridende tradisjoner og ideer?

Haldor Byrkjeflot

Forelesning ved OLA 01.9.15

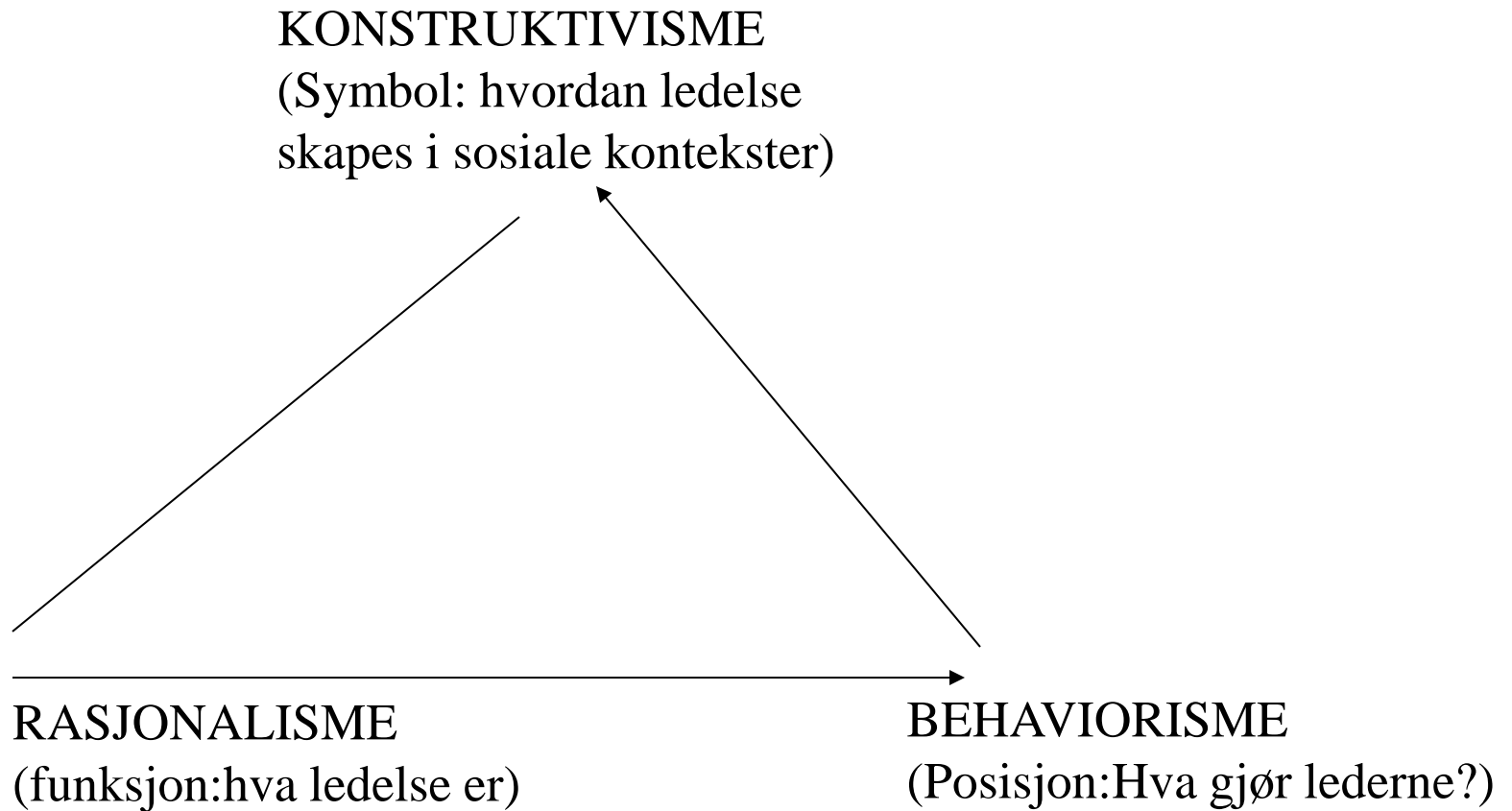
Disposisjon

- Hva er ledelse?
 - Hvordan vet vi noe om ledelse?
- Ledelsestradisjoner i Norge:
 - Lederroller 1814 – 2014
 - Tankestrømninger ideer, kunnskap og institusjoner 1950 – 2000
- Forskning om ledelse og HR
- Viktige spørsmål om ledelse

1. Hva er ledelse?

- Hvordan vi definerer ledelse har betydning for hvordan vi studerer ledelse og omvendt
- ”Selvledelse”: er det ledelse?
- Ledelse: noe som finnes bare i organisasjoner?
- Posisjon, person, resultat, prosess (Grint)
- Hvilken definisjon er mest utbredt?

Perspektiver på ledelse



Perspektiv	Hvem	Hva (Hvordan)	Eksempler
Rasjonalisme	De som er i en posisjon der det kreves/utøves ledelse	Det som må gjøres for å oppnå resultater/effektive visere	Taylor Fayol
Behaviorisme	Sjefene; de som er i posisjon	Det lederne gjør/sier de gjør	Carlson 1949 Mintzberg 83 Tengblad
Konstruktivisme	De som har følgere/ oppfatter at de er ledere/framtiles som ledere f.eks.	Fortolkninger, symboler, ideer (prosessen der det oppstår forventninger om å lede)	Weick, Grint, Sørhaug osv

Perspektiver på ledelse

- Rasjonalisme: vitenskapen om ledelsesfunksjonen. Finne den rette oppskrift, den mest effektive form
- Behaviorisme: sjefens atferd, rutiner og gjøremål.
- Konstruktivisme; ledelsesideer og symboler. Kontekstavhengig. Leder skaper tillit og fellesskap gjennom symboler og visjoner.

Ledelse som ledelsesarbeid

- S. Carlson: Manager er ikke direktør, men dukke i et dukketeater. Lite handlingsrom
- Mintzberg: 70 % snakk, stadige avbrytelser , grenseregulering tar 30-50% av tiden osv.
- Rosemary Stewart
- Stefan Tengblad:rekonstruksjon av Carlson + Mintzberg

Ledelse som konstruksjon

- I use the word *enactment* to preserve the fact that, in organizational life, people often produce part of the environment they face. Close parallels between what legislators do and what managers do. Both construct reality through authoritative acts. (Weick 1995:31)
- ”Savner du en visjon? Det er alvorlig - å lede uten en visjon er risikofylt” Ukeavisen ledelse. (At leda via ideer, Jouko Arvonen)
- ”Ledelse er å gi løfter om framtiden” Arnulf (2012:33)

Konstruktivistisk perspektiv

- **Relasjonen** mellom ledere og følgere
- Den **prosessen** der det oppstår en forventning rettet mot noen om å lede
- **Fortolkninger** av hva eksemplariske forbilder står for og hva de gjør (myter, fortellinger, temaer)
- **Begreper** om ledelse sier ikke bare noe om hva ledelse er, de skaper også ledelse
- **Symbol:** Ledelse er en virkning av tro, men påpekning av at ledelse er ”bare symbolsk” eller avhengig variabel undergraver den (Sørhaug 05)

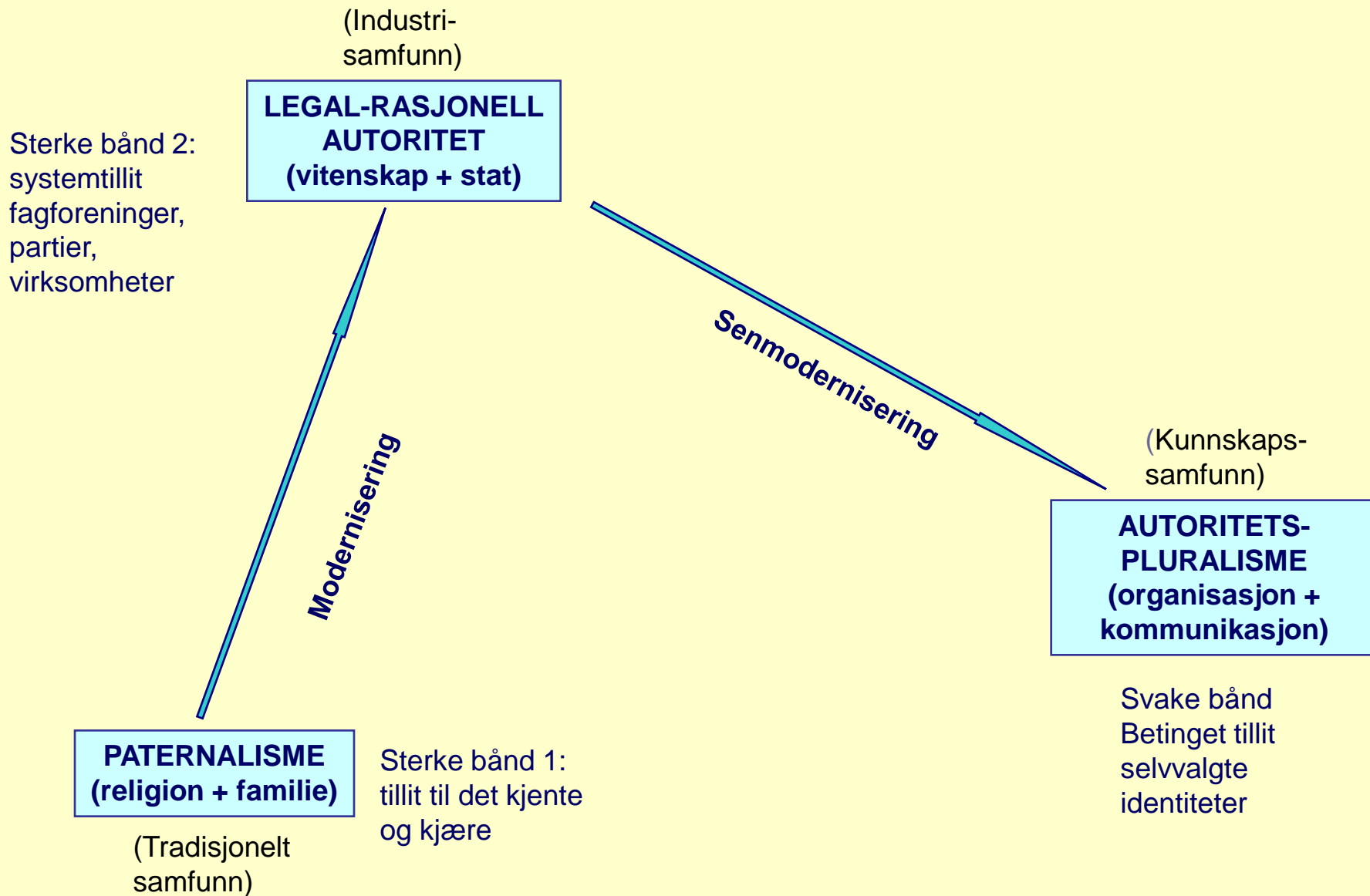
Ledelse i Norge 1: Ledelsesroller og identifikasjoner

- Hva er ledelse
- Ledelse i Norge 1: historiske idealtyper
- Ledelse i Norge 2: kunnskap, ideer

Ledelse i Norge 1

- Historisk utviklingsmodell; Mangfold i ledelsesmodeller, ikke bare èn tradisjon
- Fra taus til eksplisitt kunnskap
- Tillit og autoritet: grunnbegreper i ledelse
- Spenninger mellom aktører og tankeretninger utvikles; de avskaffes sjelden

Autoritetsformer i Norge



Lederrollenes utvikling i Norge 1814 - 2014

(Industri-
samfunn)

**Faglig
Ledelse/**

Profesjonalisering
Industrialisering
Demokratisering

Modernisering

Verdiledelse

Byråkratisk etos +
legmannsledelse

"Autoritetsforvitring"

Utvikling av lederprofesjon

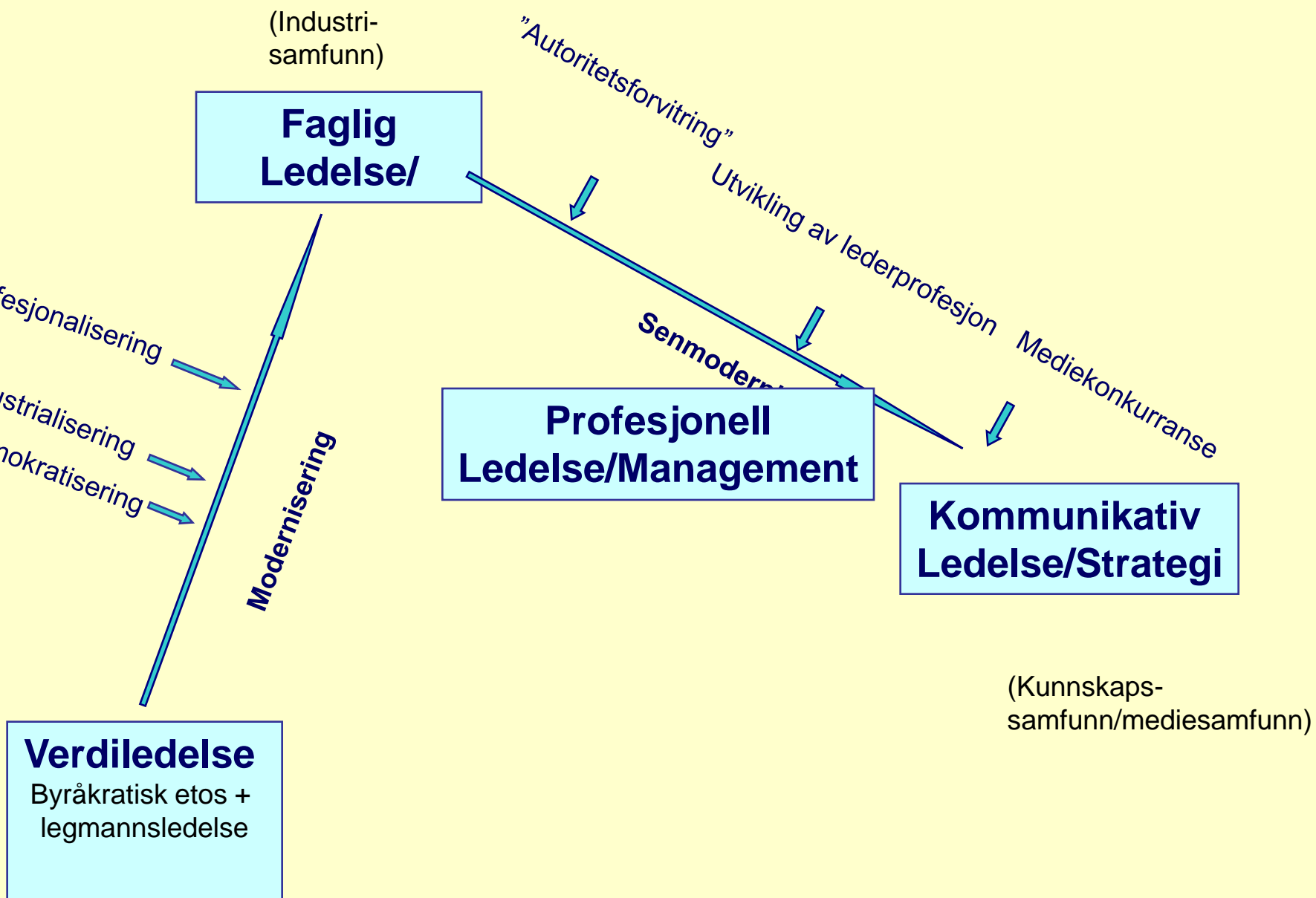
Mediekonkurransen

Senmodernisering

**Profesjonell
Ledelse/Management**

**Kommunikativ
Ledelse/Strategi**

(Kunnskaps-
samfunn/mediesamfunn)



Hva slags ledelse?



Kommunikativ ledelse
(1995-2014)



Management
(1980-2002)



Fagledelse
(1905 – 75)



Hans Nielsen Hauge
1771—1824

Verdiledelse
(1814-1905)

Historiske tema i ledelse

- Verdiledelse: Haugianerne mot embetsmannskulturen.
- Faglig ledelse: Teknokrati og forhandlingsdemokrati, vitenskap og skjønn
- Profesjonell ledelse: Lederskap vs. administrasjon, privat versus offentlig
- Kommunikativ ledelse: strategisk kommunikasjon (omdømmeledelse) eller toveis kommunikasjon og deliberasjon (politikk/vitenskap)

Idealtypiske ledelsesmodeller

- Verdiledelse
- Fagledelse
- Profesjonell ledelse
- Kommunikativ ledelse

- Hybrider; byråkratisk ledelse og omdømmeledelse

Menneskesyn i ledelse

- Verdibasert: Det, unike, autentiske, ukrenkelige mennesket
- Faglig Ledelse: Homo Faber, det arbeidende mennesket
- Management: det organiserende mennesket
- Kommunikativ ledelse: Man skaper seg selv i kommunikasjon med andre

Del 2:

- Ideer, kunnskap, institusjoner

Spredning av ideer og prinsipper omkring ledelse

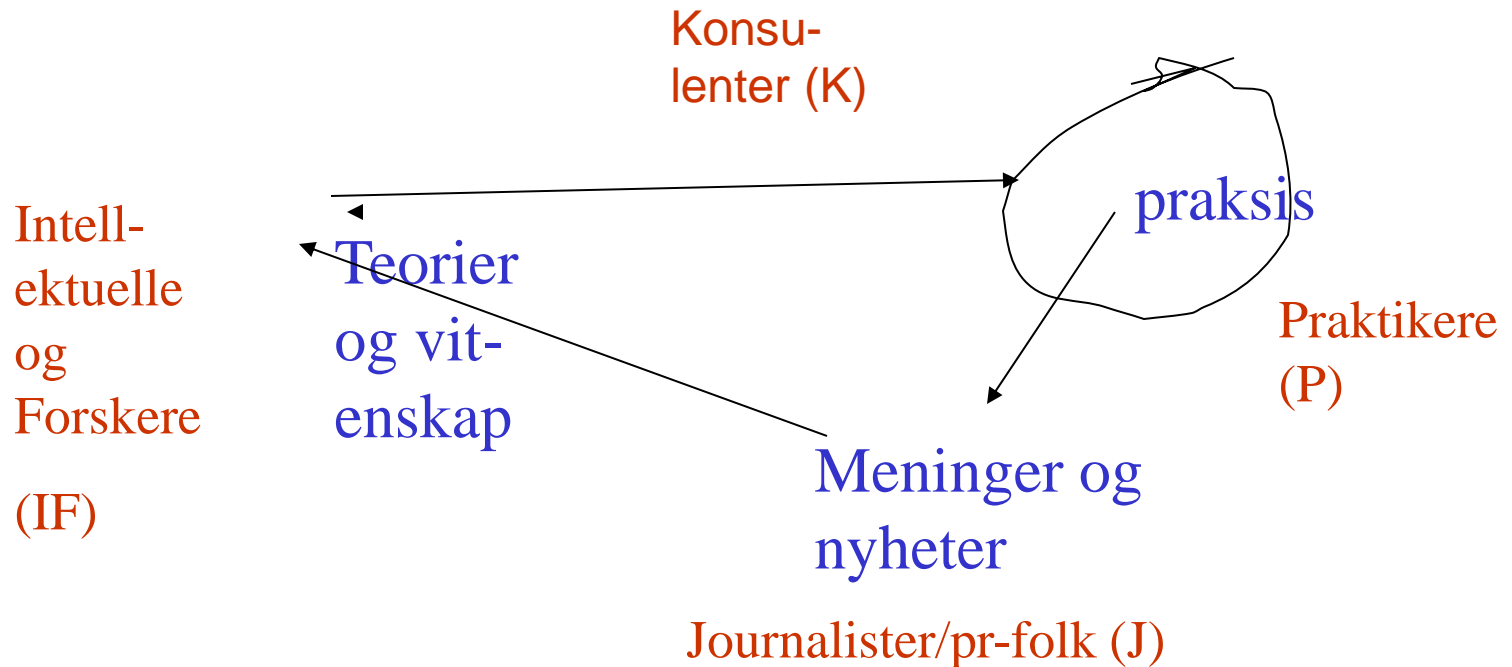
- Fra taus kunnskap til eksplisitt ide om ledelse: hvem og hvordan?
- Ledelsesbegrepet; hvordan forandret det innhold?
- Hvem er de sentrale aktørene i kunnskapsproduksjon omkring ledelse?

Aktører i kunnskapsutvikling

- Intellektuelle og forskere/lærere (IF)
- Konsulenter (K)
- Journalister/Informasjonsmedarbeidere (J)
- Praktikere (P)

Produksjon og spredning av ledelse

- Ide ----- praksis



Norsk ledelse

Byrkjeflot 2002:

Thorsrud: Samarbeid (AFI)

Olsen: Organisasjon (LOS/Bergen)

Kenning: ansvarsLedelse

Reve : Strategi (BI)

Vie 2012:

	Intern fokus	Ekstern fokus
Ledelse som individuelt f.	Kenning	AFF
Ledelse som funksjon	SINTEF/AFI	BI Strategi

Den norske kunnskapstradisjonen

- Solstrandkursene/AFF
- Thorsrud: Samarbeid (sosioteknikk)
- George Kenning: ansvarLedelse
(management, praktisk)
- KDJ/Johan P. Olsen: Organisasjon og
byråkratisk ledelse
- Torger Reve: Strategi (Verdiskaping, BI)

Einar Thorsrud

- Ideologi; Psykologiske jobbkraav (Maslow/Fromm)
- Partsmodell: Samarbeidsforsøkene NAF/LO
- Sosioteknikken-Tavistock
- IFIM/AFI: Aksjonsforskning
- Selvstyrte grupper (kunne spres)
- Hvorfor ”ikke-ledelse”? Stabile rammebetingelser og grenseregulering

Menneskesyn; behov i jobben:

- Innhold bygd på variasjon
- Kontinuerlig læring
- Treffe beslutninger innenfor eget domene
- Anseelse, støtte, respekt
- Sammenheng arbeid-verden, være nyttig
- Ønskverdig framtid, også uten avansement

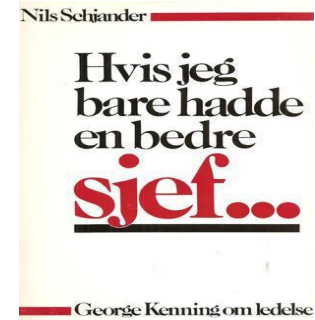
George Kenning: amerikanisering av Norsk ledelse

- 1955-1967: "Maxi-Kenning" dvs General Motors-ledelse i fredelig sameksistens med industrielt demokrati. Løst nettverk.
- 1967-1971: Konstruksjonen av Kenning's 31 lederprinsipper (Kiruna):sparket ut av Sverige
- 1972: Oje-Norge gir nye muligheter
- 1978-1987: The making of "Gutteklubben grei" som strategisk nettverk, Kenning som guru

Presidentklubben:

- **Personer:** Kaspar K. Kielland, Thorvald Reinertsen, Fredrik V. Lorentzen, Gerhard Heiberg, Karl Glad, Harald Norvik, Svein Aaser, Jan Erik Langangen, Kjell Kran, Carsten Ellertsen, Finn Enger, Gunnar Aasberg, Kristian Rambjør, + Kåre Siem, Harald Norvik, Torstein Moland, Jan Reinås
- **Bedrifter:** Aker, Elkem, NEBB, Storebrand, Norcem, Norske Skog, NPC

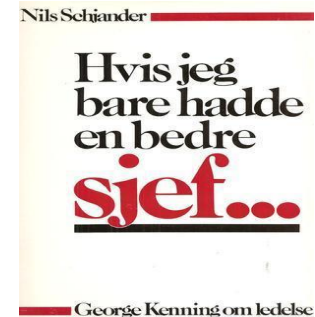
Kenningledelse



Profesjonalitet

- Ledelse er målrettet styring. Full enighet eller eksempelsetting må ikke være noen betingelse for å ta en beslutning eller oppnå et ønsket resultat.
- Faglig dyktighet er ingen lederkvalitet. En leder kan lede hva som helst.
- Personlige forhold må ikke hindre en leder i å ta objektive avgjørelser.

Kenning



- **Ansvar** - Lederen er ansvarlig uten begrensning for alt innenfor sitt tildelte område. 24 timerslederen
- **Lojalitet**
 - Lederen må vise full lojalitet overfor organisasjonen.
 - Lederen må være forberedt på å justere sin argumentasjon når det er nødvendig for å støtte sine overordnede.
- **Arbeidsdeling**
 - Lederen må opprettholde en vel definert organisasjon med klar arbeidsdeling.
 - De som ikke er ledere, har bare ansvar for å følge ordre.

Ledelse i Norge : Sammenligninger

- Den norske ledelsestradisjonen: i hvilken grad atskiller den seg fra andre tradisjoner; Tyskland og USA, Norden,
- Hva er (styrke)forholdet mellom offentlig og privat ledelse?

Skandinavisk ledelse: historie og sammenligning

- Paternalistisk ledelse (Tyskland/Frankrike)
- Profesjonell ledelse (USA)
- Konstitusjonell ledelse (Nordisk)
 - samarbeidstradisjonen; ”den tredje vei”
 - fra funksjonell sosialisme til shareholder value og ”konkurransestaten”

Utviklingen i ledelsesforskningen

- Trekk
- Stil (relasjon og oppgaver ... osv)
- Situasjon (relasjon og oppgaver betinget av ..)
- “Ny ledelse” (karismatisk ledelse)
- Transaksjon og transformasjonsledelse
- Diverse post-karismatiske tendenser: post-heroisk, distribuert

Human Resources Management (Ulrich)



HR-arbeidets historiske utvikling

Tilblivelse (1910-1949)

Fra sosialarbeid til personaladministrasjon (1950 – 1969)

I demokratiets tjeneste (1970 – 1979)

I foretaksledelsens tjeneste (1980 – 1989)

- “Gjennombrudd” for HRM på 1980-tallet
- HRM vs personalledelse
- “Medarbeiderne er vår viktigste ressurs” = må styres strategisk HR-transformasjon osv.
- HRM har blitt mer eksternt innrettet, f.eks. Employer branding og CSR, distansearbeid, arbeidsplassarkitektur mm
- Michiganskolen vs Harvardskolen; hard vs myk
 - (Kilde Boglind, se også EZ 294-295)

Hard HRM

- Kontrollbasert HRM basert på forutsetninger om at ansatte i utgangspunktet er umotiverte og late eller smarte opportuniste som styres av egeninteresse
- Ansattes styres gjennom tiltak som overvåkning eller ekstra belønning for utført innsats eller prestasjon
- Begrenset empirisk støtte

Myk HRM

- Forpliktelsesbasert HRM basert på forutsetninger om at de ansatte liker å gjøre en god jobb, ønsker å utvikle sine ferdigheter, og deltar frivillig i oppgaver som bidrar til å nå organisasjonens mål
- Ansattes styres gjennom tiltak som kollektive belønningssystemer, trening og utvikling, delegering
- God empirisk støtte

Kuvås: Indre og ytre motivasjon

- Indre motivasjon, atferd med utgangspunkt i forutsetning om at ansatte liker jobben og er motivert av oppgavene og organisasjonens mål.
 - mer effektivt for oppgaver/jobber med krav til kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet
- Ytre motivasjon; der drivkraften kommer fra ytre belønninger,
 - mer effektivt for trivielle, enkle og standardiserte oppgaver med lavt motivasjonelt innhold

Styring og ledelse

Management

Leadership

Transaksjons- ledelse

- Agent – prinsipal forhold; mål forutbestemt
- Arbeidsoppgaver forutbestemt
- Snever definisjon av motivasjon insentiver, bonus-systemer, lønn osv
- Ordre og pålegg, standarder og rapportkrav

Transformasjons- ledelse

- Gjensidig påvirkning; både mål, midler og verdier kan diskuteres/endres
- Motivasjon defineres bredt. f.eks medvirkning. kultur og ”etos”
- Vekt på normative og pedagogiske virkemidler

Noen spørsmål

- Gir det mening å snakke om nasjonale ledelsestradisjoner? Hva karakteriserer den norske tradisjonen. Drøft ulike tilnærminger.
- Forskjeller mellom transaksjon og transformasjonsledelse og mellom styring og ledelse. Er det mulig å gjøre kobling til Barley and Kunda sin artikkel her? Hva med Bård Kuvaas sitt skille mellom indre og ytre motivasjon?

Flere spørsmål

- Hva menes med at ledelse kan både studeres som uavhengig og avhengig variabel?
- Kultur og ledelse. Parry/Bryman gjør et analytisk skille mellom integrerte, differensierte og fragmenterte kulturer. Hva blir betydningen av ledelse i de ulike kulturer? Bruk eksempler