



Handelshøyskolen BI

MAN 51061 Consulting

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

| | | | |
|-----------------------|---------------------------|------------------------|----------------------------|
| Startdato: | 27-09-2021 09:00 | Termin: | 202210 |
| Sluttdato: | 27-05-2022 12:00 | Vurderingsform: | Norsk 6-trinns skala (A-F) |
| Eksamensform: | P | | |
| Flowkode: | 202210 10063 IN09 W P | | |
| Intern sensor: | (Anonymisert) | | |

Deltaker

Anita Krohn Traaseth, Hannah Gitmark

Informasjon fra deltaker

Tittel *: Yngre lederes kjennskap til og kunnskap om den norske ledelsesmodellen

Navn på veileder *: Sigrid Røyseng

**Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:** Nei

**Kan besvarelsen
offentliggjøres?:** Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)

Gruppenummer: 2

**Andre medlemmer i
gruppen:**

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|------------|
| INNHALDSFORTEGNELSE | I |
| SAMMENDRAG..... | III |
| 1. INNLEDNING..... | 1 |
| 1.1 Den norske modellen i tre nivåer | 1 |
| 1.2 Bakgrunn for oppgaven og problembeskrivelse | 2 |
| 1.3 Oppbygning av oppgaven | 3 |
| 2. TEORI OG LITTERATUR | 4 |
| 2.1 UTVALGT LITTERATUR OG REFLEKSJON RUNDT KILDEBRUK | 4 |
| 2.2 HVA ER LEDELSE? | 5 |
| 2.3 DEN NORSKE LEDELSESMODELLEN: KULTUR OG INSTITUSJONER..... | 5 |
| 2.3.1 Særegne kulturelle trekk | 5 |
| 2.3.2 Institusjonenes rolle..... | 8 |
| 2.3.3 Hva slags ledelse skal til i det norske arbeidslivet? | 9 |
| 2.3.4 Lederprofilers egne erfaringer | 10 |
| 2.3.5 Konklusjon: Det finnes en norsk ledelsesmodell | 10 |
| 2.4 VERDIEN AV DEN NORSKE LEDELSESMODELLEN | 11 |
| 2.5 KAN DEN NORSKE LEDELSESMODELLEN FORVITRE I FRAMTIDA? | 13 |
| 2.5.1 Lav kunnskap | 15 |
| 2.6 PROBLEMSTILLING OG HYPOTESER..... | 18 |
| 2.6.1. Problemstilling | 19 |
| 2.6.2 Hypoteser..... | 19 |
| 2.6.3 Oppsummeringsmodell | 20 |
| 3. METODE..... | 21 |
| 3.3 DESIGN AV UNDERSØKELSEN | 22 |
| 3.3.1 Utvalg i intervjuene | 22 |
| 3.3.2 Samtykke og konfidensialitet | 23 |
| 3.3.3 Utforming av intervjuguide | 23 |
| 3.4 GJENNOMFØRING AV INTERVJUER..... | 24 |
| 3.5 UTFORDRINGER VED KVALITATIV METODE OG SEMISTRUKTURERTE INTERVJUER..... | 26 |
| 3.5.1 Utfordringer knyttet til reliabilitet (pålitelighet)..... | 26 |
| 3.5.2 Utfordringer knyttet til validitet (gyldighet)..... | 27 |
| 3.5.3 Utfordringer knyttet til overførbarhet | 28 |
| 3.6 ANALYTISK TILNÆRMING OG TOLKNING AV RESULTATER..... | 28 |
| 4. RESULTATER | 30 |
| 4.1 HOVEDOBSERVASJONER FRA INTERVJUENE..... | 30 |

| | |
|---|-----------|
| 4.2 UNDERHYPOTESE 1: UNGE LEDERE HAR LAV KUNNSKAP OM VERDIENE/KULTUREN I DEN NORSKE LEDELSESMODELLEN | 30 |
| <i>Kategori 1: Åpne spørsmål om verdier og hva som påvirker eget lederskap</i> | 31 |
| <i>Kategori 2: Eksplisitte spørsmål om den norske modellen og ledelsesmodellen</i> | 33 |
| <i>Kategori 3: Avsluttende, åpent spørsmål</i> | 34 |
| <i>Drøfting</i> | 34 |
| 4.3 UNDERHYPOTESE 2: UNGE LEDERE HAR LAV KUNNSKAP OM INSTITUSJONENE VIKTIGE FOR DEN NORSKE LEDELSESMODELLEN..... | 35 |
| <i>Kategori 1: Åpne spørsmål om verdier og hva som påvirker eget lederskap</i> | 35 |
| <i>Kategori 2: Eksplisitte spørsmål om den norske modellen og ledelsesmodellen</i> | 36 |
| <i>Kategori 3: Avsluttende, åpent spørsmål</i> | 37 |
| <i>Drøfting</i> | 37 |
| 4.4 HOVEDHYPOTESE: UNGE LEDERE HAR LAV KUNNSKAP OM DEN NORSKE LEDELSESMODELLEN | 38 |
| <i>Konklusjon</i> | 38 |
| 5. AVSLUTTENDE DRØFTING OG BEMERKNINGER..... | 39 |
| REFERANSER | 1 |
| VEDLEGG 1: LOV- OG RAMMEVERK FOR DET NORSKE ARBEIDSLIVET | 5 |
| VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE..... | 6 |

Sammendrag

Denne oppgaven undersøker yngre ledesers kjennskap til, og kunnskap om, den norske ledelsesmodellen. Oppgaven tar utgangspunkt i professor Tor Grenness forsiktige konklusjon om at det er mulig å identifisere en norsk form for ledelse, på tross av et begrenset teoretisk grunnlag (Grenness, 2012). Ledelse og ledelsesprosesser er følsomme for kontekst. Kulturelle trekk og verdier, samt institusjoner, utgjør slik kontekst. I Norge er dette verdier som likhet, rettferdighet, anstendighet og tillit, og institusjoner som lov- og avtaleverk, der blant annet forhold som rettigheter, medvirkning og lønn reguleres.

Den norske ledelsesmodellen trekkes ofte frem som en suksess. Det er støtte i forskningen for at denne måten å lede arbeidslivet på bidrar til blant annet økt produktivitet og innovasjonsevne. Bakgrunnen for valg av oppgavetema var en opplevelse av at den norske ledelsesmodellen likevel er ukjent blant yngre ledere. Vi er bekymret for at dette kan få konsekvenser for modellens virke på sikt.

I denne oppgaven har vi gjennomført kvalitative, semistrukturerte intervjuer med til sammen 8 yngre ledere, i perioden februar - mars 2022. Vår datautvikling viser at det er lav kunnskap om den norske ledelsesmodellen blant yngre ledere. Ingen av intervjupersonene har et bevisst forhold til den i sitt virke som ledere. De yngre lederne identifiserer seg med flere av de kulturelle trekkene som teorien gir grunnlag for å beskrive som norske, men knytter ikke disse eksplisitt til den norske ledelsesmodellen. Vi finner videre at de har lav kunnskap om institusjonene viktige for den norske ledelsesmodellen.

Sett i lys av at norsk økonomi er i omstilling, at organisasjonsgraden i Norge går nedover, og at globalisering og digitalisering påvirker måten det norske arbeidslivet organiseres og styres på, mener vi det bør være av interesse å overføre og forankre kunnskap om den norske ledelsesmodellen til neste generasjons ledere. Da trengs det først og fremst en langt større forskningsmessig interesse for, og teoretisk forankring av, den norske ledelsesmodellen. Her foreslår vi at norske forskere og forskningsmiljøer tar et krafttak. Kunnskap om den norske ledelsesmodellen er ikke bare viktig i en norsk kontekst, men kan også ha stor internasjonal interesse. Til slutt anbefaler vi et sett konkrete tiltak med formål om å øke kunnskapen om den norske ledelsesmodellen blant unge ledertalenter.

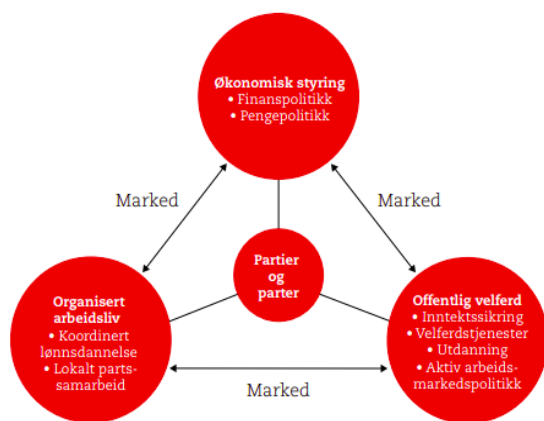
1. Innledning

«The next supermodel – why the world should look at the Nordic countries», var forsideside på en utgave av det prestisjetunge britiske nyhetsmagasinet *The Economist* for noen år siden, tapetsert over et bilde av en forundret viking (*The Economist*, 2012). Hva var det de siktet til? Eller, sett fra et norsk perspektiv, hva var det de endelig hadde skjønt?

1.1 Den norske modellen i tre nivåer

Den norske, eller nordiske¹, modellen, er et mye brukt begrep i Norge og trekkes ofte frem i politiske festtaler. Det finnes støtte i forskningen for at modellen gir produktivitet og omstilling i norsk arbeidsliv og økonomi (Berg, Bjørnstad & Mark S., 2016; NOU 2013:13), og det var også slike faktorer *The Economist*'s artikkel la til grunn for sin oppmerksomhet.

Men hva er egentlig den norske modellen? Det store forskningsprosjektet NordMod (Dølvik, Fløtten, Hippe, & Jordfald, 2014) har gjort en innsats for å definere modellen (se figur 1). De mener modellen på makronivå (samfunnsnivå) kan oppsummeres til å omhandle trygg økonomisk styring, sterk offentlig velferd og et organisert arbeidsliv med et sterkt trepartssamarbeid mellom staten på den ene siden og partene i arbeidslivet på den andre. På mikronivå, eller i den enkelte bedrift,



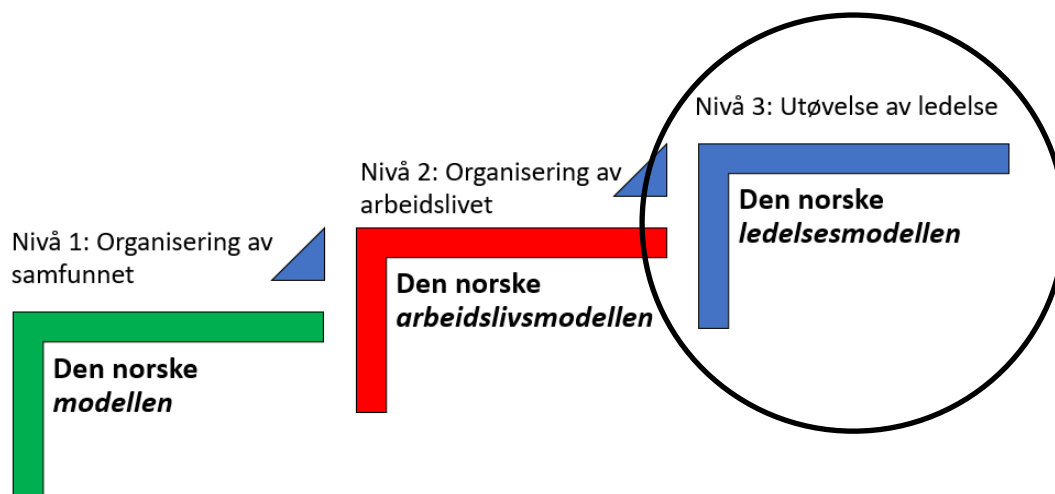
Figur 1: Den nordiske modellen

(Dølvik, Fløtten, Hippe, & Jordfald, 2014, s. 18).

handler den om det lokale partssamarbeidet og de institusjonaliserte rammene for det. I en slik kontekst refereres den ofte til som den norske *arbeidslivsmodellen*. Hvordan arbeidslivet organiseres har også konsekvenser for hva slags ledelse som utøves, eller *virker*, i det norske arbeidslivet. Den

¹ Begrepene den norske og den nordiske modellen brukes ofte litt om hverandre. De nordiske landene har en del felles trekk hva gjelder økonomisk styring, organisert arbeidsliv og offentlig velferd, men det er også noen forskjeller mellom landene. Dette drøftes nærmere i Dølvik, Fløtten, Hippe & Jordfald (2014). I denne prosjektoppgaven referer vi videre til den *norske* modellen.

norske *ledelsesmodellen* er derfor også et begrep som brukes. Det er denne som er utgangspunktet for vår prosjektoppgave. Vi kan derfor si at den norske modellen har (minst) tre nivåer (se figur 2). Videre i oppgaven utforsker vi altså nivå tre.



Figur 2: Den norske modellens nivåer

1.2 Bakgrunn for oppgaven og problembeskrivelse

Den norske modellen anses som et konkurransefortrinn. Men kan fremtidens toppledere nok om fundamentene for ledelse i den norske modellen? Det drøfter vi i denne prosjektoppgaven, som utforsker yngre lederes kunnskap om den norske ledelsesmodellen. Bakgrunnen for valg av tema er at vi opplever et gap mellom den politiske oppmerksomheten rundt den norske modellen og, mer spesifikt, den norske ledelsesmodellen, og oppmerksomheten rundt den og kunnskapen om den i samfunnet for øvrig. Vi hører spesielt sjelden at yngre ledere proklamerer den samme kunnskapen og engasjementet som NHO, LO og politikere gjør. Forfatterne bak denne oppgaven har jobbet med ledelse, yngre ledere og den norske modellen over flere tiår, og opplever at kunnskap om hva som har formet ledelsesmodellen og hva som kjennetegner den, er lav – spesielt blant de yngste i privat næringsliv. Stemmer det? Hva skjer med den videre om den ikke er forankret hos den kommende generasjons ledere og toppledere? Det vil vi undersøke

Vi mener flere trekk er bekymringsfulle. Et av dem er at mens det finnes mye forskning både på den norske modellen og den norske arbeidslivsmodellen, så er den norske ledelsesmodellen imidlertid i liten grad akademisert og får lite oppmerksomhet i forskningslitteraturen. Et annet, som man kan anta delvis er en konsekvens av det første, er at det er lite fokus på den norske ledelsesmodellen i typiske lederutdanninger ved norske utdanningsinstitusjoner. Et siste, mer

overordnet trekk, er nedgang i organisasjonsgrad over tid, som vi kan anta påvirker mer generell kunnskap om viktige fundamentet til grunn for norsk arbeidsliv. Det er flere indikasjoner på at den norske ledelsesmodellen er under press. Det kan det være flere årsaker til. Eksempler er strukturelle endringer av norsk arbeidsliv knyttet til faktorer som globalisering og digitalisering. Mye kan derfor tyde på at kunnskap om den norske ledelsesmodellen er enda viktigere enn tidligere.

På bakgrunn av dette legger vi følgende *foreløpige problembeskrivelse*² til grunn for oppgaven: ***Vi har en oppfatning om at yngre ledere har lav kunnskap om den norske ledelsesmodellen og tror dette er problematisk for modellens overlevelse på sikt. Det ønsker vi å se nærmere på i denne oppgaven.***

1.3 Oppbygning av oppgaven

I kapittel 2 presenterer vi teorien og litteraturen vi har lagt til grunn for oppgaven. Vi redegjør for hva som er fundamentene for en norsk ledelsesmodell og følgelig hva som kan stå på spill dersom bevisstheten omkring disse svekkes, spesielt blant yngre ledere. Til slutt omgjør vi problembeskrivelsen til en problemstilling og utleder hypoteser.

I kapittel 3 redegjør vi for metode. Vi etterstreber å presentere grundig hvordan undersøkelsen er designet og gjennomført. Vi drøfter også hvilke utfordringer det finnes ved den kvalitative tilnærmingen vi har valgt med utgangspunkt i vår egen oppgave. Til slutt redegjør vi for hvilken analytisk tilnærming vi legger til grunn for analysen av dataene vi har utviklet.

I kapittel 4 presenteres resultatene av vår undersøkelse, og videre drøftes disse opp mot hypotesene fremlagt i kapittel 2.

I kapittel 5 oppsummerer vi kort oppgaven og presenterer refleksjoner om overføringsverdi, videre forskning og et antall konkrete tiltak.

² Grenness beskriver hvordan det er en viktig og avklarende øvelse å forsøke å formulere det man kan kalle en foreløpig problembeskrivelse etter å ha redegjort for tema. Slike beskrivelser er bare et første skritt i i retning av den endelige problembeskrivelsen, og gir en klar anvisning av hva slags teori og litteratur som kan bringe frem en god endelig problemstilling (Grenness, 2012, s.146-147).

2. Teori og litteratur

I dette kapitlet presenterer vi teorien og litteraturen som ligger til grunn for oppgaven.

2.1 Utvalgt litteratur og refleksjon rundt kildebruk

Grenness beskriver i artikkelen «På jakt etter en norsk ledelsesmodell» hvordan det spesifikt norske i alt som er skrevet om norsk lederatferd «(...) enten ikke er berørt i det hele tatt, eller så er det norske bare implisitt drøftet som en del av et bredere nordisk eller skandinavisk perspektiv på ledelse» (Grenness, 2012, s. 53).

Vi har søkt etter artikler og teori ved brede søk, blant annet i BIs bibliotek og i Google Scholar. Her har vi brukt nøkkelord som «Norwegian (Nordic) leadershipmodel» og «Norwegian (Nordic) leader» - og deler Grenness oppfatning. Vi finner svært få studier av *ledelsesaspektet* ved den norske modellen, eller analyser av måten å lede på i det norske arbeidslivet, som vi denne oppgaven vil referere til som den norske ledelsesmodellen. Grenness gjør imidlertid en grundig gjennomgang av litteratur og studier av norsk ledelse og også en vurdering av kvaliteten og relevansen i dem. Artikkelen (Grenness, 2012) er derfor et viktig grunnlag for denne prosjektoppgaven.

Vi supplerer Grenness artikkel med en håndfull andre akademiske studier. Videre utfylles litteraturgjennomgangen med flere typer kilder vi mener er relevante for prosjektoppgaven. I mangelen på fagfelleurdert forskning på dette området har vi valgt å også inkludere annet materiale. Blant annet refererer vi ulike undersøkelser som er gjort tidligere rundt kjennskap til og kunnskap om den norske ledelsesmodellen og forhold i arbeidslivet, en del analyser, samt noen utdrag fra intervjuer med norske ledere. Vi opplever det som nødvendig og viktig å også presentere disse, ettersom det totalt sett er et snevert teoretisk grunnlag knyttet til vår tematiske avgrensning. Disse kildene bidrar til å opplyse temaet, men man må selvsagt være varsom når det gjelder tolkning av resultater og observasjoner.

Noe av materialet vi legger til grunn, er av eldre dato. Årsaken til at vi har valgt å bruke det, skyldes den nevnte utfordringen ved et snevert kildegrunnlag. Dessuten opplever vi at beskrivelsen og forståelsen av den norske ledelsesmodellen fremdeles er relevant og ikke vil endre konklusjonene i artiklene vi legger til grunn.

2.2 Hva er ledelse?

«Ledelse er blant de mest studerte og minst forståtte fenomener på jorda», skriver en av pionerene innenfor ledelsesforskningen internasjonalt, James MacGregor Burns (1978). Så hva er det egentlig? Begrepet ledelse kom til Norge rundt 1950 med den velkjente definisjonen «Ledelse er å skape resultater gjennom andre» (Arnulf, 2018). En litt mer utfyllende definisjon er at «Ledelse kan vise til menneskene som har ansvar for beslutninger og resultater i organisasjoner, og til det å utøve ledelse gjennom å ha innflytelse, påvirke, føre an, gi retning og skape mening i det som skjer i og rundt organisasjonen, slik at det foregår et organisert samarbeid mot felles mål» (Sagberg, 2022).

Det finnes mange teorier om ulike ledelsesmodeller. En av de viktigste dreier seg om transformasjonsledelse, og bygger på nevnte Burns toneangivende bok *Leadership* (1978). Her settes transformasjonsledelse, forstått som en ledelsesmetode som vektlegger fellesskap og felles mål i tillegg til verdier og sterke visjoner, opp mot transaksjonsledelse, forstått som en mer pragmatisk tilnærming til ledelse der leveranser og arbeid mer blir et bytteforhold og lederens oppgave i stor grad handler om å belønne atferd som gjøres riktig. Denne teorien er fremdeles dominerende innenfor ledelsesforskningen og er blitt et eget paradigme (Martinsen, 2005). I nyere ledelsesforskning vurderes ledelse som et gruppefenomen, og prosesser og interaksjon får oppmerksomhet. Involvering og ansvarliggjøring vektlegges. Begreper som endringsledelse og tillitsbasert ledelse er kommet til i senere tid (Sagberg, 2022).

2.3 Den norske ledelsesmodellen: kultur og institusjoner

Finnes det en særegen *norsk* form for ledelse? Grenness trekker den forsiktige konklusjonen at det *er* mulig å identifisere en norsk form for ledelse, på tross av et begrenset teoretisk grunnlag (2012). Han trekker spesielt frem et poeng fra Trygstad og Hagen (2007, s.33) om at ledelsesprosesser er følsomme for kontekst og peker på hvordan «nasjonal kultur og nasjonale institusjoner utgjør en slik kontekst» (Grenness, 2012, s. 54).

2.3.1 Særegne kulturelle trekk

Kultur blir ofte beskrevet som «de verdier, antakelser og normer» som deles av medlemmer av et bestemt samfunn (Grenness, 2012, s. 52). Flere studier har vist at

endringer i et lands – og ledes – fundamentale kulturelle verdier skjer langsomt. I så fall er en konsekvens at «(...) de verdier og normer som typisk skiller en bestemt kultur fra en annen, også kunne fortelle oss mye om hvilke lederegenskaper medarbeiderne forventer og hva slags lederatferd som aksepteres og vil være mest effektiv innenfor en gitt kulturell kontekst» (Grenness, 2012, s. 52). Det har også støtte i empirien. For eksempel konkluderer det omfattende «GLOBE-prosjektet» (House et.al 2004, referert i Grenness, 2012, s.53), tydelig med at det er en sterk kobling mellom nasjonal kultur og lederatferd. Så hvilke verdier eller kultur kjennetegner det norske arbeidslivet og preger ledelsen av det?

Grenness argumenterer for at det særskilt er én verdi som gir grunnlag for å hevde at det finnes en særegen norsk ledelsesmodell: likhet. Han viser blant annet til at norske ledere legger større vekt enn utenlandske kollegaer (også skandinaviske) på å gjøre det som oppfattes som rett, anstendig og korrekt (Smith et.al 2003, referert i Grenness, 2012, s.54). Fordi den norske ledelsesmodellen har vært et begrenset mål for akademisk interesse, legger Grenness flere skandinaviske studier til grunn for videre analyse. Han argumenterer dessuten for at det er rimelig å påstå at norsk kultur også må sies å kunne være del av et større *skandinavisk kulturfellesskap* (vår utheving). Han viser for eksempel til at begrepet «tillit» i flere studier trekkes frem som en sentral verdi i den skandinaviske arbeidslivsmodellen (Grenness, 2012, s. 53). Grenness er derfor ikke overrasket over at studier av skandinaviske ledere har konkludert med en viss aversjon mot hierarkier, sterk tiltro til kollegaer og en gjennomgående skepsis til bruk av formelle regler og prosedyrer (Smith et.al 1996, referert i Grenness, 2012, s.53). Andre studier bekrefter en skandinavisk felles kulturprofil som skiller landene fra andre. De finner for eksempel at alle skårer lavt på maktdistanse, høyt på individualisme og er dominert av feminine verdier³ (Hofstede 1980, referert i Grenness, 2012, s.52), og at tre verdsett ligger til grunn for skandinavisk ledelsespraksis; *likhet, konsensus og ansvarlighet* (vår utheving) (Schramm- Nielsen m.fl 2005, referert i Grenness, 2012, s.55).

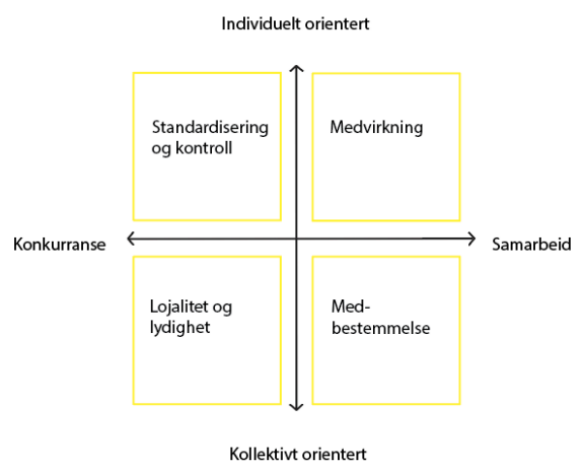
Det finnes i tillegg noen studier som tar for seg norsk ledelse, selv om disse ikke er komparative og dermed ikke nødvendigvis kan brukes til å avgrense norsk ledelse mot ledelse i andre land. Gudmund Hernes trekker frem for eksempel frem hvordan

³ Maskuline verdier refererer her til om man motiveres av konkurranse om å bli best, og feminine verdier til om man motiveres av å trives med det man gjør.

det han refererer til som en norsk tradisjonell flat og demokratisk kultur i arbeidslivet har gitt de ansatte et mer helhetlig ansvar for arbeidet og gjort at de blir hørt og rådført av ledelsen i større grad enn i mange andre land og omtaler dette som *den norske mikromodellen* (Hernes, 2006).

Medbestemmelsesbarometeret, utviklet av norske forskere ved Arbeidsforskningsinstituttet (AFI), ser nærmere på *norsk* ledelse (Drange, Falkum, & Wathne, 2020). De definerer fire ulike modeller for ledelse og styring i Norge, basert på ulike styringsprinsipper (figur 3).

Standardisering og kontroll (1) beskriver en situasjon der arbeidstakerne blir utbyttbare og der ledelsens oppgave er å måle avvik fra standarder. Betydningen av samhandling er liten. Lojalitet og lydighet (2) er en styringsform der arbeidstakernes atferd og virksomheten styres av ledelsens forståelse av



virkeligheten, dens sosiale verdier og atferd.

Figur 3: Fire ledelses- og styringsformer

Relasjoner er viktige her, men preges av en forventning om ulike mål og felles motivasjon i konkurranse om knappe ressurser.

Medbestemmelse (3) viser til virksomheter der ledelsen følger prinsippene for representativt demokrati på arbeidsplassen (følger lov og avtaleverk og gir fagforeninger innflytelse på styring). Dialog mellom de ansatte og toppledelsen er sentralt. Medvirkning (4) viser til en mer individorientert måte å sikre ansatte innflytelse på, og fokuserer på relasjonen mellom leder og den enkelte ansatte. Den kjennetegnes av det direkte demokratiet i arbeidslivet utviklet i de såkalte samarbeidsforsøkene til LO og NHO på 1960-tallet (Thorsrud-modellen)⁴.

Forskerne finner at det er de to siste ledelses- og styringsformene, (3)

Medbestemmelse og (4) Medvirkning som er mest utbredt i Norge i dag (Drange et al., 2020, s. 22). De viser til at det som vanligvis diskuteres som «en rettighet for

⁴ Et stort forsknings- og utviklingsprogram som ble gjennomført i Norge på 1960-tallet, ledet av professor Einar Thorsrud. Prosjektet ble gjennomført ved å kartlegge og utrede former for medvirkning i arbeidslivet og senere utføre forsøk for å utvikle videre samarbeid i arbeidslivet. Samarbeidsforsøkene ble begynnelsen på partssamarbeidet og medvirkningen viktig i dagens arbeidsliv. Kilde: (Vie, 2012)

arbeidstakere til å delta og øve innflytelse» er rammet inn som verktøy for å lede og styre norske arbeidsplasser og virksomheter, og konkluderer med at det «Dette er det vi vil kalle ledelse på norsk» (Falkum, et al., 2019, s. 11).

2.3.2 Institusjonenes rolle

Norsk kultur eller verdier alene kan ikke hjelpe oss med å forstå den norske ledelsesmodellen. Også de institusjonelle rammene den hviler på, er avgjørende.

I rapporten «Lederen i den norske modellen» beskriver forskerne Trygstad og Hagen (2007) hvordan utviklingen av den nordiske modellen over tid har påvirket ledelsesmønsteret på samme måte som den har påvirket fordelingspolitikken. Fremveksten av velferdsstaten, herunder sosiale sikkerhetsnett og trepartssamarbeid, gjorde det vanskeligere for ledere og arbeidsgivere å forholde seg til ansatte «på en despotisk eller paternalistisk måte» (Byrkjeflot 2001, referert i Trygstad og Hagen, 2007, s. 22). Trygstad og Hagen konkluderer med at dette har vært med på å skape rammer som ledere har måttet forholde seg til og manøvrere innenfor: «Rammeverket impliserer idealer for god ledelse og vil påvirke lederpraksis i bedriftene» (2007, s. 23).⁵

De peker på at ledelse i stor grad handler om å gjennomføre det som må gjøres på mest mulig anstendig eller rettferdig vis. Oppfatninger om hva som er anstendig eller rettferdig, vil variere (som nevnt; ledelse er følsomt for kontekst): «Institusjonelle føringer representerer et rammeverk som ledere må forholde seg til (...) blant annet lov- og avtaleverk, relasjonelle forhold og aksepterte normer og verdier som sammen danner en særegen kontekst» (Trygstad & Hagen, 2007, s. 85). De betrakter den norske samarbeidsorienterte ledelsen som nettopp «institusjonelt forankret», noe som innenfor den norske modellen består av to komponenter; (1) det partsbaserte samarbeidet og (2) det konkrete samarbeidet mellom ledere og den enkelte medarbeider (Trygstad & Hagen, 2007, s. 6).

De beskriver videre hvordan disse to samarbeidsformene kan plasseres innenfor to ulike forskningstradisjoner de mener i liten grad har kommunisert med hverandre, HR (human relations)-tradisjonen der ledelsesforskning er viktig, og IR (industrial

⁵ I vedlegg 1 gir vi en oversikt over viktige institusjoner og rammeverk for norsk arbeidsliv.

relations)-tradisjonen der organiserte arbeidstaker- og arbeidsgiverinteresser og statens rolle er tema. Mens ledelsesforskningen kan beskyldes for å ha viet fagorganisasjoners og tillitsvalgtes rolle lite oppmerksomhet, mener de IR-forskningen beskyldes for å fokusere for lite på ledelse og den individuelle arbeidstaker. I norsk kontekst blir dette ifølge Trygstad og Hagen problematisk. Om målet er å finne frem til god ledelsespraksis, blir både studier av partssamarbeidet uten kunnskap om lederens rolle overfor enkeltansatte, og også studier av lederens forhold til den ansatte der rammeverket for samarbeid overses, av begrenset verdi (Trygstad & Hagen, 2007, s. 6).

2.3.3 Hva slags ledelse skal til i det norske arbeidslivet?

Hvilke implikasjoner har norsk kultur og institusjonelle rammer for hva slags ledelse som trengs? Flere studier (Lindell og Arvonen 2006; Zander 1997; Schramm-Nielsen et al., 2004; Alvesson 1990, referert i Grenness, 2012, s.53) konkluderer med at kulturelle skandinaviske særtrekk også gjør at det finnes noen særegne skandinaviske *ledertrekk*, herunder at skandinaviske ledere legger mindre vekt på strukturering av oppgaver og er mer opptatt av hensynet til sine ansatte, enn andre europeiske ledere, at de foretrekker coaching fremfor styring, at de er «mykere» enn sine amerikanske kollegaer fordi de legger vekt på ærlighet, troverdighet og etikk fremfor resultater og ambisjoner, og at det dessuten er typisk for skandinaviske ledere at de involverer sine medarbeidere i beslutningsprosesser.

I sin doktorgradsstudie kartlegger forsker ved NHH, Berit Sund, aspekter som ligger til grunn for en særegen norsk lederstil gjennom flere titalls dybdeintervjuer og en kvalitativ spørreundersøkelse blant flere hundre ledere og andre medarbeidere (Sund B. , 2016). Studien viser at norske ledere involverer sine medarbeidere i å utforme sin egen stilling, gir dem mye frihet og tillit, og oppmuntrer dem til å prøve og feile i større grad enn i andre land. Den typiske norske lederen er også mer uformell og lar de ansatte eksperimentere. De ansatte forventer å bli informert om, og involvert i, endringer i bedriften, og flat struktur gjør det i tillegg naturlig for norske ansatte å ta initiativ til kommunikasjon med ledere. Ifølge Sund viser norske ledere en «utstrakt aksept for å gjøre feil» og at lederne anser det å gjøre feil som en naturlig konsekvens av medarbeidernes autonomi. NHH-forskeren viser at norske ledere jobber aktivt med å fremme liten avstand mellom leder og ansatt og legger opp til mye involvering av de ansatte. Også rent fysisk er det liten avstand mellom

sjefer og medarbeiderne deres, viser Sunds forskning. Det er for eksempel mindre vanlig at sjefen har et eget, stort kontor, noe som gjør terskelen for å ta opp noe lav for medarbeiderne. Lite hierarki betyr også at ulike nivåer har stor respekt for hverandre. Det er for eksempel vanlig å være på fornavn med sjefen og med hverandre. Alle disse trekkene er etter vår oppfatning tydelige eksempler på den verdien Grenness finner som grunnlag for å hevde at det finnes en særegen norsk ledelsesmodell, nemlig likhet. Sund beskriver videre hvordan mange ledere som er kommet fra utlandet, har opplevd det som et sjokk å bli leder i Norge. Også dette bygger oppunder at det finnes en særegen form for norsk ledelse.

I artikkelen «Ledelse på norsk» (2012) oppsummerer Ola Edvin Vie empiri omkring norske lederes tidsbruk. Han viser til at norske ledere er opptatt av interne forhold i egen organisasjon og medarbeidernes trivsel, og at de bruker mye tid på muntlig intern kommunikasjon, med formål om å utveksle informasjon eller å vise omsorg overfor egne medarbeidere. Han peker også på at norske ledere har en stor andel planlagte møter, noe som kan gi uttrykk for betydningen av kollektiver og grupper i den norske konteksten. De er videre opptatte av å løse problemer *for og sammen* med sine medarbeidere (vår kursivering) (Vie, 2012, s.66).

2.3.4 Lederprofilers egne erfaringer

Et begrenset teoretisk rammeverk for den norske ledelsesmodellen gjør det interessant å se til norske topplederens egne refleksjoner rundt særegenheter ved lederstilen i Norge. Flere norske toppledere med erfaring fra utlandet, peker blant annet på at norsk ledelse legger vekt på samarbeid fremfor ovenfra-ned styring og positive relasjoner til tillitsvalgte fremfor konfrontasjon. Flere peker på at det gir effektivitet og gode resultater (Bru, 2013, ss. 89-93).

2.3.5 Konklusjon: Det finnes en norsk ledelsesmodell

Oppsummert kan vi si at litteraturen viser samsvar mellom samfunnsverdiene i de nordiske landene og den ledelseskulturen man empirisk finner i norske bedrifter. Videre at en norsk ledelsesmodell delvis bygger på kulturelle særegenheter, der verdier som likhet, konsensus og ansvarlighet står høyt og gir ledere som er vennlige, støttende, åpne og involverende - og dels institusjoner, som trepartssamarbeid, sterke arbeidstakerrettigheter og samarbeid på arbeidsplassen: «Når slike institusjonelle rammer (...) plasseres innenfor en bestemt kulturell

kontekst, er det ikke urimelig å anta at ledelse på norsk innebærer noe annet enn for eksempel fransk, indisk eller amerikansk ledelse», skriver Grenness (2012, s. 54).

2.4 Verdien av den norske ledelsesmodellen

Det er selvsagt utfordrende å finne ut hva slags type ledelse eller organisasjonsmodell for arbeidslivet som «virker». Imidlertid finnes det en rekke studier som finner ulike positive effekter ved flere av elementene vi har vært innom i denne oppgaven, både de som gjenspeiler kulturelle særtrekk som likhet, tillit, lite hierarki og medvirkning, og de som vurderer effekten av institusjonelle rammer, som partssamarbeid og lov- og avtaleverk i det norske arbeidslivet og utviklingen i det norske arbeidslivet.

Medbestemmelsesbarometeret 2020 (Drange et al., 2020)⁶ finner for eksempel at styringsform henger sammen forhold som tillit og produktivitet. Høy grad av medbestemmelse og medvirkning (styringsform nr 3 og 4, som beskrevet i 2.4.1) gir *høy tillit*. Motsatt gir høy grad av standardisering og kontroll, og lojalitet og lydighet (styringsform 1 og 2), *lav tillit*. Også opplevelsen av å jobbe i en rettferdig virksomhet påvirkes på samme måte. Studien viser også at styrings- og ledelsesformene påvirker arbeidstakernes relasjon til hverandre og hvordan gode faglige fellesskap og samarbeid etableres: jo høyere grad av medbestemmelse og medvirkning på arbeidsplassen, desto større grad av godt kollegasamhold og tillit mellom kollegaer. Dette har selvsagt betydning for arbeidstakernes opplevelse av egen arbeidssituasjon, men det påvirker også produktiviteten. Når tilliten, samholdet og opplevelsen av rettferdighet i organisasjonen er høy, oppgis høyere produktivitet.

BI-professor Bård Kuvaas har ved flere anledninger dokumentert at en tillitsbasert relasjon mellom leder og medarbeider er gunstig for produktiviteten: «Jo mer tillitsbasert forholdet mellom leder og medarbeider er, desto bedre arbeidsprestasjoner ser man (...). I tillegg ser man mindre rolleklarhet, mindre uønsket atferd på jobb og færre tanker om å slutte», beskriver han i et intervju (Husebø, 2020). Han har dessuten også vist hvordan *indre* motiverte arbeidstakere, som opplever stor grad av frihet til å planlegge og løse arbeidsoppgaver på egen måte, som opplever ledere som styrker følelsen av å være kompetente og oppfordrer

⁶ Medbestemmelsesbarometeret utføres annethvert år som spørreundersøkelse og kvalitative case-studier.

til selvstendighet, og som opplever utstrakt samhandling med kollegaer, skaper de beste resultatene (Kuvaas, 2009). Alt dette er faktorer som må kunne sies å korrelere med de verdiene vi har pekt på som viktige for den norske ledelsesmodellen.

NOU-en «Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet» (NOU 2010:1, s. 135) konkluderer med at ansattes innflytelse er et virkemiddel for økt produktivitet og verdiskaping. Holden III-utvalget viser, basert på undersøkelser blant norske bedrifter, at det gode samarbeidet mellom ledelse og ansatte blir ansett som et konkurransefortrinn. Det begrunnes med at det bidrar til å fremme innovasjon og produktivitet (NOU 2013:13, 2013, s. 74).

Studier av effekter av samarbeid i norsk arbeidsliv viser også at medvirkningsbaserte organisasjoner bidrar til innovasjon og nyskaping når det gjelder for eksempel utvikling av produkter og tjenester og hvordan arbeidet organiseres (Levin, Nilssen, Ravn & Øyum, 2012). Forsker Eivind Falkum ved OsloMet peker på at en felles forståelse av situasjonen gjør at en påfølgende beslutning allerede har oppslutning. «Det betyr at selve beslutningsprosessen tar litt lengre tid, men det man taper der, tar man igjen på iverksettelsesprosessen, som går raskere. Denne modellen styrker omstillingsevnen og gjør at omstilling er lettere» (Sund S. S., 2021). Også Berit Sund finner at den norske ledelsesmodellen og lederstilen hun identifiserer i forskningen sin, er lønnsom. Hun peker på hvordan høy frihetsgrad i norsk arbeidsliv ser ut til å lønne seg. Tilliten mellom leder og ansatte gir ifølge Sunds forskning utslag i to forhold. For det første ser tilliten ut til å hemme negativ atferd, som at medarbeidere tar lengre pauser enn de har krav på, jobber færre timer eller er lite effektive med vilje. For det andre ser tilliten ut til å fremme såkalt frivillig støttende organisasjonsadferd, som å yte litt ekstra når det trengs eller bistå kollegaer. «Dette bidrar til at produksjonen går greit, og må være en klar fordel med den norske lederstilen», understreker Sund i et intervju (Stranden, 2016).

Partssamarbeidet har en avgjørende betydning for dette. Både fordi det legger grunnlaget for et effektivt og innovativt samarbeid gjennom utvikling av lov- og avtaleverk, men også fordi tillitsvalgte deltar aktivt. En studie av Bjørne, Moland og Skinnarland (2005) finner at mellom 75 og 80 prosent av de tillitsvalgte har deltatt i

planlegging og gjennomføring av utviklingsprosjekter. En studie av Barth, Bryson og Dale-Olsen finner at virksomheter med høy organisasjonsgrad blant de ansatte fører til økt produktivitet (2020). Barth og Ringdal finner hyppigere organisasjonsmessige omstillinger i norske virksomheter med høy fagforeningsandel (2004). En undersøkelse blant NHO-bedrifter i 2017 viser at 9 av 10 mener samarbeidet mellom tillitsvalgte og ledelse er positivt for bedriften. De trekker frem at det bidrar til å håndtere konflikter på en god måte, at de har bedre lønnsomhet og at bedriften skaper og bevarer arbeidsplasser (NHO).

2.5 Kan den norske ledelsesmodellen forvitre i framtida?

Det er selvsagt vanskelig å forutsi hvordan den norske ledelsesmodellen vil stå seg i møte med framtida. AFI-forsker Eivind Falkum uttalte i fremleggelsen av Medbestemmelsesbarometeret for 2021 at det ikke lenger finnes én norsk arbeidslivsmodell, men flere. Han viste til at den norske arbeidslivsmodellen har vridd seg mot såkalt *Corporate Governance*, der eierne er sterke og sammen med ledelsen tar styring og kontroll over bedriften, noe som kan resultere i mindre innflytelse blant de ansatte: «Tillitsvalgte opplever i mindre grad at de har innflytelse på virksomhetenes bestemmelser og strategier. Det er strammere styringsregimer», sier han (Husebø, 2020). Dette finner AFI-forskerne i undersøkelser. Ledelses- og styringsmodellen *Standardisering og kontroll* blir stadig mer utbredt i norsk arbeidsliv, både i offentlige og privateide virksomheter (Drange et al., 2020, s.15, 23). I rapporten pekes det også på at de felles kjørereglene lov- og avtaleverk gir, peker mot en overordnet og omforent institusjonell logikk i det norske arbeidslivet. Imidlertid understreker de at disse ordningene sjelden er perfekte og at lovene ofte brytes og ikke alle sanksjoneres. Vi ser også at om lag 4 av 10 norske arbeidstakere mener arbeidslivet utvikler seg i mer autoritær retning (Falkum et al., 2019, s.29; Drange et al., 2020).

Globalisering er en faktor som ofte trekkes frem som et utviklingstrekk som kan påvirke organiseringen av det norske arbeidslivet og medføre press på forhold som partssamarbeid og tariffavtaledekning. En Fafo-undersøkelse finner at tillitsvalgte generelt svarer at toppledelsen har blitt mer toppstyrt og byråkratisk de siste årene. De finner videre at tillitsvalgte i utenlandskontrollerte konsern i større grad enn sine kolleger i norskeide konsern opplever dette og konkluderer med at det er rimelig å relatere dette til at «(...) utenlandske eiere tar med seg andre måter å organisere,

styre og lede på enn hva norske eiere gjør» (Trygstad, Alsos, Hagen, & Jensen, 2015, s. 120), og mener at dette kan utfordre den norske arbeidslivsmodellen på lokalt nivå, også der den i dag står sterkt. En Fafo-rapport basert på intervjuer med tillitsvalgte i fagforeningen NITO viser disse at de i mindre grad tas med på råd og i større grad oppfattes å være en «klamp om foten» i utenlandskeide virksomheter enn i norskeide og i mindre grad oppleves som medspillere eller samarbeidspartnere (Trygstad & Vennesland, 2012). En AFI-studie i fagforeningen SAFE viser hvordan en del virksomheter i internasjonale konsern pålegges å bruke konsernets internasjonale styringssystemer, som kan komme i konflikt med den enkelte bedrifts interesser, og iblant også med nasjonalt lov- og avtaleverk (Nordrik & Falkum 2017, referert i Hvid & Falkum, 2019, s.85-88). Det er verdt å merke seg at flere imidlertid hevder at globaliseringen kan virke motsatt, ved at økende kontakt mellom land og bedrifter i verden fører til at mange får behov for å «oppretholde unike verdier og identitet» (Hoeclin 1994, referert i Grenness, 2012, s. 55). Mange intervjuer med norske ledere viser til at de utøver en bestemt form for ledelse, med vekt på vennlighet, støtte, åpenhet og involvering, fordi det virker, også i møte med andre kulturer og utenlandske virksomheter. Grenness reflekterer over om det kan tyde på at den skandinaviske ledelsesmodellen er godt skodd for å møte framtidens kunnskapsmedarbeidere både hjemme og ute (Grenness, 2012, s. 58).

Teknologisk utvikling og digital omstilling er en annen faktor som trekkes frem som en potensiell trussel mot den norske ledelsesmodellen, fordi det medfører raskere og nye typer omstilling og endring. Medbestemmelsesbarometeret for 2021 viser for eksempel at ansatte opplever at mulighetene for medbestemmelse og medvirkning er svekket, blant annet gjennom digitalisering (Falkum, et al., 2022). En offentlig utredning som i 2010 vurderte medvirkning og medbestemmelse i norsk arbeidsliv, pekte også på at den teknologiske utviklingen kan medføre en del potensielle negative konsekvenser, som imidlertid kan avverges ved at «ansatte involveres i prosessene rundt innføring og bruk av ny teknologi og kontrolltiltak» (NOU 2010:1, s. 138). Utvalget understreker at ordninger som sikrer medvirkning og medbestemmelse synes å ha høy legitimitet i det norske arbeidslivet, men at kunnskapsnivået blant ledere og ansatte mange steder er lavt.

2.5.1 Lav kunnskap

«Vi har en skandinavisk ledelsesmodell, men vi er ikke klar over det – og det er naturligvis vanskelig å utnytte en styrke du ikke er klar over at du har», uttaler Jan Carlzon, tidligere konsernsjef i SAS, i et intervju (Grenness, 2012, s. 53).

Tross et begrenset teoretisk grunnlag mener vi så langt i oppgaven å ha sannsynliggjort at det finnes en norsk ledelsesmodell og at den på mange måter ser ut til å være et gode for norske arbeidstakere og bedrifter. Vi har også vist til noen utviklingstrekk som kan sette denne modellen under press. Skal vi finne ut hvordan den skal bevares, må vi imidlertid være sikre på hva vi skal bevare. Hvordan står det til med kunnskapen om den, slik Carlzon setter fokus på? Også her har vi lite forskning å lene oss på. Som vi tidligere har pekt på, legger vi derfor en del supplerende kilder til grunn.

For det første har vi lært lite om den norske modellen gjennom norsk grunnskole- og videregåendeopplæring. En gjennomgang av norske lærebøker i samfunnsfag i videregående skole gjennomført av Spekter i 2015, viser at ingen av dem nevnte den norske modellen (2015). Også LO har gjennomgått norske lærebøker, i samfunnsfag og historie for grunnskole, videregående skole og enkelte bachelorfag ved universiteter og høyskoler. Deres oppfatning er at lærebøkene glemmer partenes rolle i beskrivelsen av utviklingen av Norge, og dessuten at de er endret over tid – i eldre bøker er temaer som verdien av partssamarbeidet i arbeidslivet mer omfattende beskrevet (Valum, 2018). Høsten 2020 ble kunnskap om trepartssamarbeidet sågar tatt *ut* av læreplanen. Mange ønsker at kunnskap om den norske arbeidslivsmodellen skal bli bedre kjent i skole og høyere utdanning. De fire hovedsammenslutningene LO, Akademikerne, YS og Unio har fremmet krav om dette (Akademikerne, LO, Unio & YS, 2017). Seniorforsker Jon Dølvik i Fafo, en av forfatterne i det omfattende prosjektet NordMod (beskrevet i kap 1.1), viser til at mange unge har annen bakgrunn enn fra et tradisjonelt industriarbeidermiljø med høy organisasjonsgrad og sterk kultur rundt dette. Det kan bety at mange er fremmede for den norske arbeidslivsmodellen og hva som er fundamentale rettigheter og plikter i arbeidslivet (Rangul, 2017).

Hva så med framtidens ledere, som tross alt skal utøve den norske ledelsesmodellen? Lite tyder på at situasjonen er annerledes her. Trygstad og Hagen beskriver hvordan

ledelse er et lite utforsket tema i Norge frem til 1970-tallet, men store endringer på 1980- og 1990-tallet skapte økt interesse for temaer som omhandlet organisering og ledelse. HR-faget fikk gjennomslag ved norske utdanningsinstitusjoner, og ledelse som fag ble en viktig studieretning. Det gjør det rimelig å anta at flere norske ledere i dag enn tidligere har *studert* ledelse. Det er den akademiske interessen knyttet til de institusjonelle delene av ledelse som er «så godt som fraværende» De viser til at lederutdanningene i Norge har vært tydelig påvirket av en angloamerikansk tilnærming, der profesjonell ledelse vektlegges sterkt. (Trygstad & Hagen, 2007, ss. 34,51). Også Vie (2012) peker på at det profesjonelle ledelsesidealet står sterkt i lederteoretiske miljøer. Dette idealet består i at lederen skal være den fremste fagpersonen i et kollegium – og begrepet understreker at ledelse må sees på som en egen profesjon og et eget fag. Studier av ledeses prioriteringer og faktiske tidsbruk ligger imidlertid nærmere opp til en samarbeidsorientert ledelse basert på Thorsrud-modellen.

I notatet «Den norske lederen» ser Tankesmien Agenda (2018) i samarbeid med NHO og LO, på tre læresteder som utdanner norske ledere; BI, NHH og NTNU. De vurderer pensumlitteratur og intervjuer forelesere og studenter. Konklusjonen er at ledelseslitteraturen studentene presenteres for, i større grad enn tidligere reflekterer mange av forholdene vi kjenner igjen som de *kulturelle delene* av den norske ledelsesmodellen, som for eksempel relasjonsbygging, tillit og autonomi. De forklarer det med en dreining i moderne ledelsesforskning og litteratur mot anerkjennelsen av verdien av disse faktorene for god og effektiv ledelse. De presenteres imidlertid ikke som en særegen norsk ledelsesfaktor. Når det gjelder de mer strukturelle sidene ved norsk ledelse, institusjonene, er det ikke sentralt i undervisningen ved BI og NHH som utdanner mange norske ledere: «Studentene, som i hovedsak eksponeres for internasjonal forskning, lærer lite eller ingenting om tariffavtaler og tillitsvalgtes rolle før de kommer ut i arbeidslivet» (Tankesmien Agenda, 2018, s. 3). Et unntak blant lærestedene de undersøkte, er NTNU, der økonomisk fakultet har en mer eksplisitt forankring i den norske modellen (begrunnet med røtter i institutt for industriell miljøforskning fra 1958, der den tidligere omtalte Thorsrud-modellen hadde sitt opphav).

Rapporten peker særlig ut to årsaker til at institusjonene mangler en sentral plass i pensum: (1) Undervisningen skal være forskningsbasert - den beste forskningen er

den som publiseres i anerkjente internasjonale tidsskrift - og internasjonal forskning studerer i liten grad strukturelle sider (institusjoner) ved ledelse, (2) Institusjoner og virksomhetene selv forventer at dette læres når man kommer inn i det norske arbeidslivet.

En spørreundersøkelse gjennomført av IPSOS i forbindelse med prosjektet, viser at opplutning og kunnskap om den norske modellen er lav blant de yngste.⁷ I prosjektet er også studenter ved NHH og NTNU spurt. Over halvparten er enige i at flat struktur fremmer høy produktivitet. Nesten tre av fire er helt eller delvis enige i at medbestemmelse er mer motiverende enn bonus. Flertallet mener at norsk ledelse skiller seg fra ledelse i andre land. På spørsmål om hvilke kjennetegn som er viktigst for at en bedrift lykkes, svarer flest «god dialog mellom ledelse og ansatte» og «trivsel blant de ansatte». Men selv om den mer verdibaserte delen av norsk ledelse dermed er ganske sterkt fremtredende blant studentene, fremstår forholdet til den norske modellen og viktige institusjoner mindre bevisst. Omtrent halvparten er delvis eller helt enig i påstanden «Når jeg blir leder er det en fordel om mange av de ansatte er fagorganiserte». Nesten 35 prosent svarer verken eller. En utfordring ved å lene seg på en tanke om at opplæringen kan skje i arbeidslivet, er at endringer kan bidra til at arbeidslivet i dag ikke utøver denne opplæringsfunksjonen i like stor grad som før. Medbestemmelsesbarometeret viser at ordninger som formelle medbestemmelsesorgan og ansattes styrerepresentasjon er etablert i mange virksomheter, men likevel ukjente for mange ansatte (Drange et al., 2020, s.7).

Kommer man inn som fersk arbeidstaker i en virksomhet der organisasjonsgraden er høy og der partssamarbeidet står sterkt og lov- og avtaleverk forvaltes aktivt, kan man anta at man raskt lærer betydningen av dette. Norge skiller seg sammen med de andre nordiske landene ut med høyere organisasjonsgrad enn andre land i Europa og ligger på om lag 50 prosent. Imidlertid har andelen arbeidstakere som omfattes av tariffavtaler, og andelen fagorganiserte i Norge, gått nedover de senere årene (Nergaard, 2020; Alsos, Nergaard & Svarstad, 2021). Sektorene med lavest organisasjonsgrad vokser mest. Eldre arbeidstakere er oftere fagorganisert enn yngre. Det kan bety at organisasjonsgraden og dekkningen av tariffavtalene

⁷ I gjennomsnitt svarer 46 prosent at de er enige i at høy fagorganisering er en fordel for norske ledere. For befolkningen mellom 18 og 29 svarer 37 prosent at de er helt enige, mot 54 i gruppen over 60. Det er også langt flere blant de unge som svarer at de ikke vet om det er en fordel. 11 prosent mot 4 prosent i befolkningen som gjennomsnitt og 2 prosent blant de eldre.

ytterligere vil reduseres i årene som kommer. Man kan også se for seg en selvforsterkende effekt her: Når færre arbeidsplasser har et operativt og velfungerende partssamarbeid, møter også færre unge, nye arbeidstakere – og ledere uten denne kompetansen fra studieløpet – tillitsvalgte og tariffavtaler når de starter i arbeidslivet.

For å ha sterk nok innflytelse både gjennom trepartssamarbeidet og for å utvikle rammer og avtaler for topartssamarbeidet på den enkelte arbeidsplass, må organisasjonene i arbeidslivet ha mange medlemmer. Man kan derfor si at den norske modellen er avhengig av høy organisasjonsgrad for at fagbevegelsen skal ha tilstrekkelig legitimitet og forhandlingsmakt i møte med arbeidsgiversiden. Når organisasjonsgraden og tariffavtaledekningen synker, kan det også på sikt bidra til at partssamarbeidet svekkes, og dermed også til at den institusjonelle delen av den norske ledelsesmodellen blir mindre viktig.

Så er det selvsagt slik at norske ledere også rekrutteres fra andre studieområder og at mange fremdeles blir ledere uten formell utdanningsbakgrunn innen ledelse. Det finnes også noen studieprogrammer med mål om å tette hull. Ved OsloMet finnes for eksempel videreutdanningen «Ledelse i den norske arbeidslivsmodellen».⁸ Utdanningen har mål om å være et alternativ til tradisjonelle ledelsesutdanninger «(...) hvor det i liten grad settes søkelys på forhold i det norske arbeidslivet og den norske arbeidslivsmodellen» (OsloMet). Studiet har fokus på trepartssamarbeid der høy grad av medbestemmelse, medvirkning og tillit på arbeidsplassen er sentralt, og legger også vekt på hva som skiller norsk arbeidsliv fra andre lands og hvilke føringer dette legger for utøvelse av lederskap og utforming av organisasjoner i norske virksomheter.

2.6 Problemstilling og hypoteser

Basert på det teoretiske grunnlaget for oppgaven avslutter vi dette kapitlet med å flytte oss fra identifisering av problemområde til presisering av problemet (Grenness, 2012, s. 146).

⁸ 60 studiepoeng. Studien er et samarbeid med arbeiderbevegelsens arbeidsgiverorganisasjon

2.6.1. Problemstilling

En problemstilling defineres med utgangspunkt i tidligere forskning og relevant teori, og bidrar både til avgrensning og retning: den blir retningsgivende for hvem og hva vi studerer, hvilke metoder som benyttes og hvordan analysen utføres. Når det er aktuelt, kan problemstillingen også forankres i en samfunnsmessig sammenheng, selv om det er viktig at faglige hensyn veier tyngst med hensyn til utforming av problemstillingen (Thagaard, 2018, ss. 45,48).

Flere faktorer kjennetegner en god problemstilling. For eksempel at den må være «faglig interessant», «realistisk med tanke på tids- og ressursrammer», «begrunnet teoretisk eller på annen måte», «tydelig avgrenset» (Grenness, 2012, ss. 150-151), men samtidig «åpen slik at prosjektet kan inkludere temaer som viser seg interessante underveis». (Thagaard, 2018, ss. 46-47). Vi har arbeidet med utviklingen av problemstilling bygget på forutsetningene beskrevet over. Vi opplever at den avgrenser vårt videre arbeid, uten at den stenger dørene for nye erfaringer vi gjør oss underveis i undersøkelsene våre. Den er også basert på et tema vi opplever har stor samfunnsmessig betydning.

Basert på dette har vi formulert følgende problemstilling: **Har unge ledere lav kunnskap om den norske ledelsesmodellen?**

2.6.2 Hypoteser

Den overordnede metoden som ligger til grunn for prosjektoppgaven i Consulting på BI, er hypotetisk-deduktiv metode. Den forutsetter at man først tar utgangspunkt i eksisterende teori og avleder hypoteser utfra denne. Deretter tester man hvorvidt hypotesene har støtte i empiriske funn. Det gjør vi senere i oppgaven (kap 4). Først definerer vi hypotesene. En hypotese defineres som «en påstand som vi ikke vet om er sann, men som vi kan avlede såkalte empiriske konsekvenser fra, og dernest sammenlikne disse (påståtte) empiriske konsekvensene med hva vi faktisk finner når vi undersøker saken» (Grenness, 2012, s. 64).

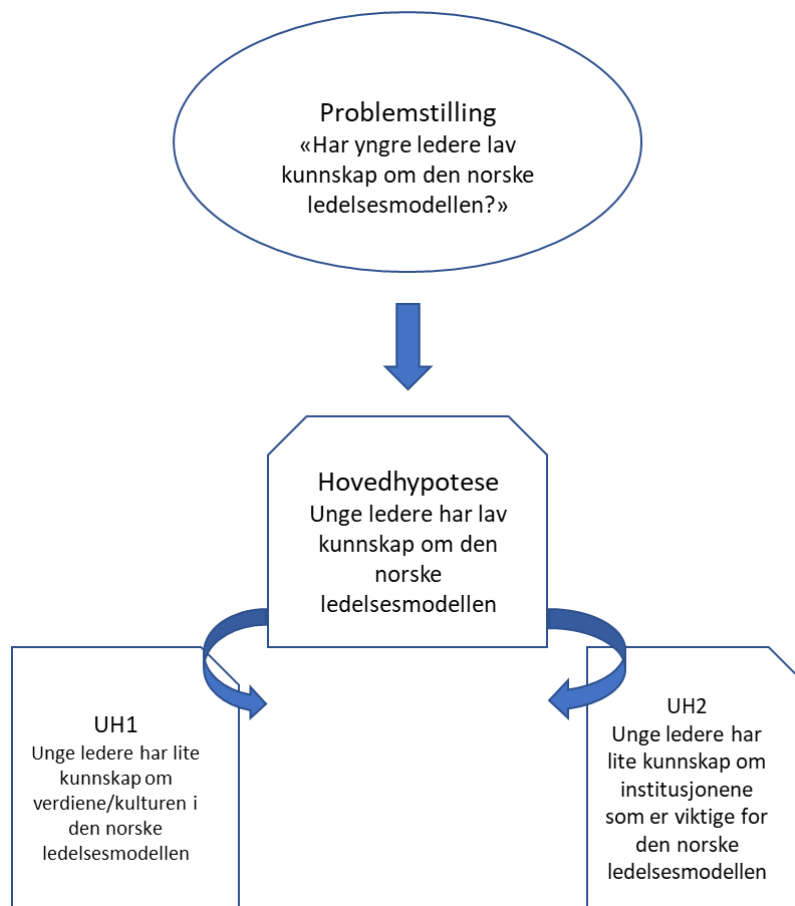
Basert på problemstillingen har vi utledet tre hypoteser: Én hovedhypotese og to underhypoteser.

Hovedhypotese (H1): *Unge ledere har lav kunnskap om den norske ledelsesmodellen*

Underhypotese 1 (UH1): *Unge ledere har lav kunnskap om verdiene/kulturen i den norske ledelsesmodellen*

Underhypotese 2 (UH2): *Unge ledere har lav kunnskap om institusjonene som er viktige for den norske ledelsesmodellen*

2.6.3 Oppsummeringsmodell



Figur 4: Illustrasjonsmodell, problemstilling og hypoteser

3. Metode

Vi har valgt en *kvalitativ* analyseform for å teste hypotesene våre. Nilssen (2012, s.30) peker på at målet med kvalitativ forskning er «(...) å få tak i andre menneskers handlinger, meninger, tanker, kunnskap, følelser og opplevelser». Grenness beskriver det som en metode for å skaffe seg «forståelse», satt opp mot den kvantitative analysens formål om å bidra til gode forklaringer (2012, s. 191).

Kvalitative tilnærminger kjennetegnes av fleksibilitet og mulighet til å endre prosjektets utforming i løpet av undersøkelsesprosessen og til å innarbeide lærdommen man tilegner seg underveis (Thagaard, 2018, s. 16). Vi kan derfor vurdere kvalitativ forskning som en «syklisk modell» (Thagaard, 2018, s. 28). En slik metode er derfor godt egnet «(...) til studier av temaer som det er lite forskning på fra før, og hvor det derfor stilles særlig store krav til åpenhet og fleksibilitet» (Thagaard, 2018, s. 12). Dette er tilfelle for vår problemstilling.

Vi har valgt å basere den empiriske testingen av hypotesene våre på det «kvalitative forskningsintervjuet», definert av Thagaard som en «samtale mellom forsker og intervjuperson som styres både av de temaene vi ønsker å få kunnskaper om, og de temaer intervjupersonen tar opp» (Thagaard, 2018, s. 89). Intervjuet er den mest anvendte metoden innenfor kvalitativ forskning, og gir «(...) innsikt i personers opplevelser, synspunkter og selvforståelse» (Thagaard, 2018, s. 18).

Vi har valgt å gjennomføre våre intervjuer etter en semistrukturert mal, definert av Kvale og Brinkmann som «en planlagt og fleksibel samtale som har som formål å innhente beskrivelser av intervjupersonens livsverden med henblikk på fortolkning av meningen med de fenomener som blir beskrevet» (2015, s.357). Vi lager en forhåndsdefinert intervjuguide, men kan underveis i samtalen bruke fleksibiliteten denne intervjuformen gir, for eksempel for å følge opp ting som blir sagt underveis, be intervjuobjektet om å utdype o.l. Denne metoden gir oss anledning til å oppklare potensielle misforståelser rundt eksempelvis definisjoner, stille oppfølgingsspørsmål og tilpasse intervjuene informasjonen vi får. Den gir også mulighet til å eventuelt endre kurs i resterende intervjuer dersom man basert på erfaringer tidlig i prosessen opplever at det er nødvendig. Kort sagt utnytte intervjuets særegne funksjon som læringsprosess (Grenness, 2012, s. 156).

3.3 Design av undersøkelsen

Ifølge Grenness er designfasen en planleggingsfase der vi tenker igjennom hvordan vi skal gjennomføre undersøkelsen (2012, s. 137). Vi skal reflektere over hvordan vi gjør valg av intervjupersoner, hvordan vi gjør selve innsamlingen av data og hvordan vi gjennomfører undersøkelsen. I det følgende redegjør vi for disse punktene.

3.3.1 Utvalg i intervjuene

Kvalitative undersøkelser gjennomføres vanligvis med utgangspunkt i et begrenset antall informanter. Dette gjør at kvaliteten på undersøkelsen i stor grad avhenger av utvalget av informanter og forutsetninger de har for å svare på det som studeres. Utvelgelsen av informantene er derfor en kritisk faktor. Tilfeldige utvalg hører ikke hjemme i kvalitative undersøkelser. Utvelgelsen gjøres med tanke på hva som er hensiktsmessig for problemstillingen og de rammer som er satt for undersøkelsen. I denne prosjektoppgaven er det dybdekunnskap som ønskes, derfor var det avgjørende at vi ved utvalget hensyntok at informantene hadde ulike erfaringer, synspunkt og holdninger (Grenness, 2012, ss. 158-159). Å velge personer med egenskaper eller kvalifikasjoner som er passende når det gjelder problemstilling kan defineres som «strategisk utvelging» (Thagaard, 2018, s. 54).

Med basis i vår problemstilling og hypoteser, tok vi utgangspunkt i å finne intervjuobjekter fra en etablert årlig liste over ledertalenter i Norge; *Ledertalentene*. Dette er en årlig kåring av ledertalenter gjennomført av e24 i samarbeid med executive search-selskapet Mercuri Urval, NHO, Finn.no, BI og Gjensidige. Ledertalentene er 35 år eller yngre, har resultat-, personal- og/eller beslutningsansvar, og har utmerket seg som ledere i næringslivet. Blant Ledertalentenes lister fra perioden 2017-2020 (totalt 400 navn) valgte vi ut 8 personer til intervju, basert på et ønske om 50 prosent kjønnsfordeling.

En svakhet i utvalget kan være at vi primært ser på ledere fra næringslivet og ikke offentlig sektor. En av årsakene til at vi valgte næringslivet, er at organisasjonsgraden der er lavere (38%) enn i offentlig sektor (80%)⁹ (Nergaard, K. 2020), og vi forventer følgelig en lavere bevissthet rundt denne oppgavens tema

⁹ De siste tilgjengelige tallene er fra 2017.

blant ledere her. Dette reduserer selvsagt funnenes generelle relevans, og gjør det viktig å understreke at denne oppgaven avgrenser seg til å se på ledere i privat sektor.

3.3.2 Samtykke og konfidensialitet

Til grunn for alle forskningsprosjekter ligger et prinsipp om at forskerne må ha «deltakerens informerte samtykke» (Thagaard, 2018, s. 23) og dessuten konfidensiell behandling av opplysninger og informasjon. Det siste er viktig både av hensyn til enkeltpersoner, men har også forskningsmessig betydning ettersom anonymiserte utsagn vil gjøre at leseren av analysen retter oppmerksomheten mot generelle mønstre i dataene og ikke fortellinger om spesifikke personer eller situasjoner (Thagaard, 2018, s. 24).

Som det går frem av intervjuguiden (vedlegg 2), startet vi alle intervjuene ved å presentere oss selv og kontekst rundt intervjuet. Vi oppga at vi ønsket å intervju norske unge ledere om ledelse, i forbindelse med en prosjektoppgave i faget Consulting på BI. Slik Thagaard understreker, vil det imidlertid alltid være noen begrensninger for hvor mye informasjon man kan gi om et prosjekt i kvalitativ forskning (Thagaard, 2018, s. 24). For å ikke påvirke deltakernes atferd i intervjuene, og sikre uhildede svar, valgte vi å gi begrenset informasjon om problemstilling og hypoteser, men sa at vi ville snakke med yngre ledertalenter om deres forhold til ledelse. Vi informerte videre om at svarene fra informantene vil bli anonymisert og at de har anledning til å trekke seg fra intervjuet underveis eller i etterkant uten nærmere forklaring.

3.3.3 Utforming av intervjuguide

Utformingen av intervjuguiden ble gjort med bakgrunn i motivet om å teste hypotesene våre. Thagaard anbefaler at dramaturgien i et intervju bør struktureres gjennom en start med nøytrale spørsmål, deretter ved en emosjonell stigning som avtar mot slutten (Thagaard, 2018, s. 101).

Vi stilte derfor først en del spørsmål av deskriptiv art (alder, studie- og yrkesbakgrunn, type lederansvar etc). Formålet var å gi oss mulighet til å vurdere senere om vi kunne se sammenheng mellom noen ulikheter her og ulikheter i svar i intervjuet videre. Deretter kom den mer normative delen av undersøkelsen. Her stilte vi først en del åpne spørsmål om det å være leder. Videre stilte vi noen

spørsmål mer direkte rettet mot hypotesene våre, der vi prøvde grave i hvilke verdier og hvilke institusjoner intervjupersonene opplevde som viktige for utøvelsen av lederskapet. Først etter disse spørsmålene stilte vi mer direkte spørsmål om den norske modellen og den norske ledelsesmodellen, og ba dem beskrive assosiasjoner og kjennskap. Avslutningsvis hadde vi et åpent spørsmål der intervjuobjektene fikk anledning til å legge til eventuelle refleksjoner eller tanker de satt igjen med etter vi var ferdige med våre planlagte spørsmål.

3.4 Gjennomføring av intervjuer

Intervjuene ble gjennomført i perioden februar – mars 2022. Det ble satt av mellom 30 og 60 minutter til hver samtale, som ble gjennomført digitalt (via Google Meet). Forfatterne av denne prosjektoppgaven byttet på å være hovedintervjuer og referent. Intervjueren styrte ordet og stilte spørsmål, referenten supplerte med spørsmål, innspill og oppfølging der det var naturlig eller nødvendig underveis.

Som nevnt innledningsvis er semistrukturerte intervjuer en metode som gir rom for fleksibilitet, og vi opplevde å bruke den fleksibiliteten ved flere anledninger. Blant annet følte vi flere ganger behov for å be informantene utdype, ofte ved spørsmål som f.eks: «Kan du si litt mer om det?» eller ved spørsmål av typen: «Du trakk nettopp frem XXX. Hva var det som gjorde at det var det første du kom på?». Dette oppmuntrer intervjupersonen til å gi mer konkrete beskrivelser av erfaringer eller hendelser (Thagaard, 2018, s. 169).

Generelt opplevde vi at spørsmålene fungerte fint og at de fleste ga oss svært nyttig informasjon. Noen spørsmål krevde noe ytterligere forklaring fra oss, spesielt spørsmålet om institusjoner og påvirkning på lederskap. Her måtte vi ofte følge opp med å si eksempelvis: «Mange norske bedrifter er underlagt en tariffavtale som påvirker arbeidsgivers forhold til de ansatte. Har du opplevd det, og hvilke opplevelser har du hatt?» Vi opplevde det ikke som hensiktsmessig å endre spørsmålet selv om flere av intervjupersonene trengte litt hjelp for å skjønne hva vi var på jakt etter – at mange hadde reflektert lite over institusjonelle rammer for lederskapet, selv om de var eksemplifisert konkret også i det første spørsmålet før de fikk oppfølging, var interessant informasjon for oss. Etter det første intervjuet valgte vi likevel å gjøre en permanent endring i intervjuguiden – nemlig ved å legge

til et ytterligere spørsmål om opplevelse av *verdien* ved den norske modellen og ledelsesmodellen.

En annen observasjon er at det ble en litt brå overgang fra de deskriptive første svarene til de mer dyptgående som kom etterpå. Etter første intervju forberedte vi informanten bedre på overgangen fra fakta til refleksjoner, med litt avvæpnende humoristiske utsagn av typen at «Du tenkte kanskje at dette var veldig grei skuring, men nå blir det vanskeligere» etc. Fremfor å endre rekkefølgen eller gangen i spørsmålene, opplevde vi at denne måten å forberede dem på neste del, skapte en avslappet stemning og fremkalte smil og lavere skuldre.

For å skape flyt i samtalen og gi en form for respons underveis, benyttet vi oss av prober (Thagaard, 2018, s. 96), i form av spørsmål eller kommentarer som «ja, ikke sant» eller «mm», og vi ga også bekræftende tilbakemeldinger gjennom smil og nikk. Vi skapte små pauser i intervjuet ved å markere overgangene mellom ulike deler av det, slik Thagaard også fremhever verdien av. Det gjorde vi ved for eksempel å si, «takk, nå skal vi over til noe litt mer overordnet/spesifikt», eller «nå skal vi se nærmere på dette». Da vurderte intervjupersonene selv om de var «ferdigsnakket» om temaet, og vi opplevde ofte at de ønsket å legge til ytterligere kommentarer.

Det er til slutt verdt å nevne at vi etter å ha vært gjennom alle de planlagte spørsmålene, opplevde at intervjupersonene slappet mer av og var genuint interesserte i å bidra ytterligere. Vi fikk inntrykk av at de tenkte at «testen» nå var over. Det siste åpne spørsmålet om ytterligere refleksjoner ga i alle tilfellene nyttig informasjon. I denne avsluttende delen av intervjuet fortalte vi også litt mer inngående om prosjektet vårt og funnene våre fra litteratur om den norske modellen og ledelsesmodellen. Da fikk vi i flere av intervjuene ytterligere tilleggsinformasjon og betraktninger som ble verdifulle for analysen. Det indikerer at vi kanskje kunne fått enda mer konkrete svar tilknyttet problemstillingen vår dersom vi hadde vært enda mer spesifikke både i den første kontakten med informantene og/eller ved intervjuets start. Imidlertid ville vi, som nevnt, da ikke fått de mer åpne betraktningene rundt ledelse og sett hvor mange som hadde fokus på den norske modellen som del av dette – noe som for oss opplevdes som det viktigste.

Etter å ha avsluttet hvert intervju, drøftet vi kort vår opplevelse av det vi hadde registrert i samtalen. Dette var nyttig, og vi opplevde ofte at vi begge hadde «reagert» eller blitt overrasket over de samme elementene i samtalen. Slike opplevelser kan lett glemmes dersom man ikke deler og drøfter dem umiddelbart. Flere av disse observasjonene dannet et viktig grunnlag for den videre analysen.

3.5 utfordringer ved kvalitativ metode og semistrukturerte intervjuer

Selv om kvalitative metoder skiller seg fra kvantitative, stilles det selvsagt strenge krav til kvalitet, spesielt med tanke på behovet for å bli oppfattet som troverdig og pålitelig (Grenness, 2012, ss. 191-192). Å ha en systematisk tilnærming gjennom et forskningsprosjekt gir utenforstående et grunnlag for å vurdere kvaliteten i det og innebærer blant annet at man begrunner de vurderingene som ligger til grunn for de konklusjonene man når (Thagaard, 2018, s. 15). *Reliabilitet (pålitelighet), validitet (gyldighet) og overførbarhet* er sentrale begreper for å vurdere troverdigheten i et forskningsprosjekt, og derfor også beskrivende for prosjektets kvalitet (Thagaard, 2018, s. 181). Vi vil videre kort redegjøre for disse punktene og vurderinger rundt disse elementene i vår egen analyse.

3.5.1 utfordringer knyttet til reliabilitet (pålitelighet)

Kan undersøkelsene og analysene gjennomført i denne oppgaven gjenskapes dersom nye studenter ved BIs Consulting-program bestemmer seg for å gjøre et forsøk? Et kriterium for hvorvidt en studie er troverdig, er hvorvidt den kan reproduseres på et senere tidspunkt. Da må forskerne tydelig vise at resultatene er til å stole på, gjennom å systematisk og tydelig redegjøre for arbeidsmetoder og kilder – kort sagt hvordan vi *utvikler data*¹⁰ (Thagaard, 2018, s. 181). Kravet om etterprøvbarehet er ifølge Grenness det mest sentrale for forskning (2012, s. 32).

I vår studie etterstreber vi å være så detaljerte som mulig i presentasjonen av design, og i refleksjoner rundt ulike valg og våre vurderinger av konsekvensene av dem. Vi etterstreber også å være tydelige når det gjelder å skille egne vurderinger/tolkninger

¹⁰ Thagaard problematiserer det mye brukte begrepet *innsamling av data* innenfor kvalitativ forskning. Hun mener vi ikke kan «betrakte data som noe som er gitt «der ute», utenfor vår forståelse av den virkeligheten vi studerer». Hun mener *utvikling av data* er et bedre begrep, fordi det er det vi gjør når vi tolker og forstår det empiriske materialet vi har tilgang til (Thagaard, 2018, s. 28).

og konkrete resultater fra intervjuene våre. Vi mener derfor det vil være mulig for andre forskere (eller nye studenter) å replisere denne studien.

Slik Thagaard viser til, kan reliabiliteten styrkes ved at flere forskere deltar i prosjektet, for eksempel ved at de «samarbeider og diskuterer avgjørende beslutninger i forskningsprosessen» (Thagaard, 2018, s. 188). Dette opplever vi har vært tilfelle i denne oppgaven. Vi har diskutert og utfordret teori, funn, logikk og analyse med utgangspunkt i vår ulike alder, tverrfaglige kompetanse, erfaring og bakgrunn. Det kan være en styrke for troverdigheten knyttet til utviklingen av data.

Man må også reflektere over konteksten for utviklingen av data og hvordan relasjonene til deltakerne har betydning når en argumenterer for reliabilitet i et forskningsprosjekt (Thagaard, 2018, ss. 105,188). Det er viktig hvordan «forskeren fremstår for personene i felten» (Thagaard, 2018, s. 188). En av studentene bak denne oppgaven har en kjent lederprofil i den norske offentligheten. Det kan selvsagt ha skjedd at intervjupersonene våre har tilpasset svarene sine eller holdt tilbake informasjon fordi de ble påvirket av dette.

Opplevelsen vår var imidlertid at intervjupersonene svarte åpent og ærlig, og virket lite preget av kjennskapen de hadde til forskerne. At vi i dette tilfellet også var studenter og dette var en anonym prosjektoppgave i regi av en offentlig utdanningsinstitusjon, og ikke intervjuer som skulle publiseres i offentligheten, bidro antageligvis også til en ærlig og åpen intervjusituasjon.

3.5.2 Utfordringer knyttet til validitet (gyldighet)

Validitet handler om hvorvidt man greier å måle det man faktisk forsøker å måle og følgelig om man kan trekke gyldige eller mer generelle slutninger basert på de resultatene man er kommet frem til (Grenness, 2012, s. 224).

Kvale og Brinkmann beskriver hvordan det ikke nødvendigvis er sammenheng mellom antall informanter og mengden verdifull informasjon (2015, s.58). De viser til at det ofte kan være en fordel å ha et mindre antall intervjuer, og bruke mer tid på forberedelser og analyser. Vi har i vår studie gjort åtte intervjuer. Dersom vi hadde gjennomført flere intervjuer ville vi utvilsomt fått mer, og kanskje også mer variert, empirisk grunnlag for videre analyse. Det ville imidlertid også blitt en mer krevende

mengde data å håndtere og raskt havnet utenfor rammen for begrensningene en prosjektoppgave av dette formatet gir, både i tid og omfang. Vi opplever at vi har fått et variert og verdifullt datagrunnlag. Dessuten er det verdt å minne om forskjellen på kvalitative og kvantitative undersøkelser som nevnt tidligere, der målet med den førstnevnte metoden er å finne «forståelse», mer enn gode forklaringer.

Validiteten i et forskningsprosjekt styrkes også ved å gå kritisk gjennom analyseprosessen, for eksempel ved å teste ut alternative perspektiver (Thagaard, 2018, s. 189). Vi har derfor forsøkt å utfordre egne tolkninger etter beste evne, for eksempel ved å utfordre hverandres oppsummeringer og stille spørsmål som «Hva kan dette ellers bety?» eller «Hva kan årsaken være til at vi oppsummerer x+y her?»

3.5.3 Utfordringer knyttet til overførbarhet

Overførbarhet handler om hvorvidt resultatene i undersøkelsen gir relevans utover den spesifikke studien man har gjennomført – en viktig målsetting ved teoretisk orienterte studier (Thagaard, 2018, s. 181). Kvalitative studier tar imidlertid sikte på å utvikle en forståelse av fenomener. Derfor er det «*tolkningen av resultatene som gir grunnlag for overførbarhet*, og ikke beskrivelser av mønstre i dataene» (Thagaard, 2018, s. 194). Det sentrale spørsmålet å reflektere over, er derfor om den tolkningen vi utvikler innenfor et prosjekt, kan være av generell relevans.

En utfordring er for eksempel etiske dilemmaer i gjennomføringen av en studie når forskerens perspektiv skiller seg fra informantens forståelse – noe som ofte kan skje ettersom forskeren ser informantens situasjon *utenfra* (Thagaard, 2018, s. 190). For å forhindre at dette påvirker tolkningen av resultatene våre, har vi brukt tid på å diskutere funnene våre sammen og utfordret hverandre for å forhindre at det danner seg misoppfatninger om det som faktisk ble sagt, gjennom å stille hverandre spørsmål som «Mente hun/han det generelt, eller var det spesifikt for den aktuelle situasjonen?» eller «Er du sikker på at det du nettopp oppsummerte, var dekkende for de intervjuene vi har gjort?».

3.6 Analytisk tilnærming og tolkning av resultater

Slik Grenness beskriver er det ingen «akseptert norm for hvordan vi skal gå frem for å analysere et kvalitativt datamateriale» (Grenness, 2012, s. 190). Det betyr selvsagt ikke at man kan gjøre som man vil, noe vi har redegjort for tidligere i dette

kapittelet med diskusjon av implikasjoner i studien for *reliabilitet, validitet og overførbarhet*. Grunnet en nærliggende mistanke om at den kvalitative analysen koker ned til «subjektiv synsing» (Grenness, 2012, s. 191) må det dokumenteres at datamaterialet er behandlet analytisk «(...) altså at de fremkomne resultatene er et produkt av en strukturert arbeidsprosess, og ikke av tilfeldigheter» (Grenness, 2012, s. 191).

Slik vi har vært inne på, er analyse og tolkning av data innenfor kvalitativ forskning en kontinuerlig prosess som pågår gjennom hele forskningsprosjektet. Vi kan likevel identifisere ulike trinn: (1) Bli fortrolige med referatene fra intervjuene (2) Vurdere hvilken analytisk tilnærming som er mest hensiktsmessig (Thagaard, 2018, ss. 33,151). I vår oppgave anvender vi temaanalyse. Denne tilnærmingen brukes når man «utforsker temaer ved å sammenligne data om det samme teamet for alle deltakere i prosjektet» (Thagaard, 2018, s. 152), og baseres videre på at data blir kodet enhetlig og sammenlignet på tvers.

Vi grupperte de 18 ulike spørsmålene fra intervjuguiden i tre kategorier: (1) Åpne refleksjoner om eget lederskap. Underkategorier: selvopplevd ledelse, påvirkning av eget lederskap, verdier viktige for lederskapet, institusjoner viktige for lederskapet. (2) Eksplisitt kunnskap om den norske modellen og ledelsesmodellen, (3) Avsluttende, åpent spørsmål. Videre nummererte vi intervjupersonene fra IP (intervjuperson) 1-8.

Basert på dette laget vi en funnmatrise der vi oppsummerte nøkkelord fra intervjunotatene for å skape en mer helhetlig oversikt. Et dilemma ved denne måten å systematisere data på, er at de blir løsrevet fra sin opprinnelige sammenheng, noe som også kan gjøre at tolkningene vi presenterer også blir tilsvarende løsrevet (Thagaard, 2018, s. 162). Dette har vi imidlertid aktivt arbeidet for å forhindre, ved å, slik Thagaard peker på, veksle mellom helhetlige perspektiver og studier av de enkelte enhetene (Thagaard, 2018, s. 153). Vi gjorde flere gjennomlesninger av referatene fra intervjuene både før og etter koding – altså baserte analysen av intervjuene både på å lese referatene i sin helhet og ved å studere matrisen, og opplevde slik blant annet Fangen påpeker (2010, referert i Thagaard, 2018, s.152), at dette ga bedre muligheter til å se nye mønstre i dataene.

4. Resultater

Vi har gjennom litteraturgjennomgangen (kap. 2) identifisert to viktige bærebjelker for den norske ledelsesmodellen; et antall spesifikke verdier og kulturelle trekk, og en rekke institusjoner. Vi har så utledet hypoteser som reflekterer dette (kap. 3). I denne delen av oppgaven skal vi presentere empirien fra våre kvalitative intervjuer og drøfte dem opp mot teorien. Først har vi valgt å presentere et sett hovedobservasjoner fra intervjuene. Målet med denne øvelsen er å skaffe oss et overordnet blikk over sentrale funn. Deretter tester vi først underhypotesene, før vi vurderer om hovedhypotesen kan avkrefte eller bekrefte. Vi drøfter funnene basert på kategoriene vi har lagt til grunn for funnene (som beskrevet i kap 3.6).

4.1 Hovedobservasjoner fra intervjuene

Vår datautvikling gir oss følgende åtte hovedobservasjoner (HO):

1. Flertallet av informantene henviser til den klassiske definisjonen av ledelse fra 50-tallet: «Ledelse er skape resultater gjennom andre (Arnulf, 2018).
2. Flertallet av informantene trekker naturlig frem norske verdier og kulturelle trekk som tillit, samarbeid, involvering og flat struktur når de reflekterer åpent rundt verdier for eget lederskap.
3. Majoriteten av informantene har lav innsikt rundt innhold eller betydning av institusjoner for den norske ledelsesmodellen.
4. Svært få informanter ser til modeller og teorier rundt ledelse i utøvelsen av sitt lederskap.
5. Halvparten av informantene mener klart at alder har noe å si om kjennskap til den norske modellen og ledelsesmodellen. Kun en informant mente tydelig at alder *ikke* har noe å si.
6. Et mindretall av informantene har studert ledelse, og et stort flertall mener at ledelse er noe de lærer seg via erfaring og ikke teoretisk tilnærming.
7. Ingen informanter har lært om den norske modellen eller ledelsesmodellen i sin utdanning.
8. Det er ingen tydelige kjønnsforskjeller i svarene.

4.2 Underhypotese 1: Unge ledere har lav kunnskap om verdiene/kulturen i den norske ledelsesmodellen

Som diskutert i teorikapittelet, er det mulig å identifisere enkelte kulturelle trekk og verdier som skiller norske ledere fra lederkollegaer i andre land (selv om flere av

disse er felles med skandinaviske ledere). Oppsummert er dette, som tidligere vist, særskilt verdien likhet, men også verdier som *konsensus, tillit, ansvarlighet, anstendighet, involvering og samarbeid*.

Kategori 1: Åpne spørsmål om verdier og hva som påvirker eget lederskap

Når intervjupersonene fikk åpne spørsmål om verdier og lederskap, trakk de frem enkelte av verdiene vi ifølge teorien kan legge til grunn kjennetegner den norske ledelsesmodellens kulturelle trekk og verdier; verdier som involvering, samarbeid og rettferdighet, i alle fall delvis, illustrert ved disse svarene:

IP1: 1+1 blir mer enn 2. Jeg liker å sette sammen mennesker. Grupper skaper mer verdi enn på egenhånd. Dessuten: Jeg vil utvikle mennesker på individnivå.

IP4: Å være en god kollega, legge til rette for at andre klarer å levere og trives.

IP5: At vi har et kollektivt ansvar for å få til resultater.

Flere av informantene pekte for eksempel på at en av verdiene som var viktig for sitt lederskap, var rettferdighet. Vi opplevde ved flere anledninger at ordet rettferdighet ble assosiert til da informantene etter en stund med refleksjon landet på sine ord. En av respondentene virket imidlertid litt overrasket selv over at det var nettopp denne verdien hen trakk frem. IP5 pekte for eksempel på at «*Jeg har kanskje tenkt at jeg er mest opptatt av resultater, men når jeg sitter her og får spørsmålet direkte sånn, er det, ja, rettferdighet, som faktisk er viktigst*».

En annen observasjon var at ingen av intervjupersonene nevnte spesifikt eller umiddelbart den faktoren Grenness (2012) mener gir grunnlag for en særegen norsk ledelsesmodell, verdien «likhet». Imidlertid kunne vi finne refleksjoner rundt denne særskilte verdien blant informantene når de reflekterte mer åpent rundt egen opplevelse av hva lederskap er, hva som har påvirket eget lederskap og hvilke verdier og institusjoner som er viktige. Vi kunne kjenne igjen synonymer knyttet til ordet likhet; som for eksempel rettferdighet, samhandling, balanse, harmoni. IP5 viser for eksempel til at hen passer på at folk har rom for å finne gode løsninger selv, mer enn å drive kontroll og detaljert styring. Hen uttaler: «*Det er et samarbeid, og vi finner en god balanse*». IP6 trekker frem samhandling som avgjørende, mens IP8 viser til at hen oppfatter at «*maktbalansen er jevnere fordelt her, det er lite forskjeller mellom vanlig ansatte og ledere. Man får ikke heller*

automatisk respekt fordi man er leder. Det er innafør å be om råd og bistand, det går begge veier – en leder kan be om det».

Grennes peker også på at norske ledere legger større vekt enn utenlandske kollegaer (også skandinaviske) på å gjøre det som oppfattes som *rett, anstendig og korrekt* (Smith et al., 2003, referert i Grenness, 2012, s.54). Selv om våre intervjupersoner ikke benyttet seg av disse ordene konkret i sine svar, henviste de til synonymer og sammenhenger uten at de refererte spesifikt til at dette hører innunder en norsk ledelsesmodell.

IP1: *«Ja, gode intensjoner. Tillit og ærlighet står i bunn. Når folk forstår du har gode intensjoner, kan det aller meste løses. Når du oppleves som ærlig, kan det være tunge, tøffe samtaler med mennesker som går bra».* IP6: *«Åpenhet, ærlig, tillit. Positiv».* IP7: *«Det bør være samsvar mellom det man sier og det man gjør, dersom man som leder skal bli tatt på alvor».*

Ingen av informantene henviste aktivt til begrepet «den norske ledelsesmodellen» eller «norske verdier eller kultur» da de skulle beskrive egne verdier for utøvelse av ledelse. Vi oppfatter at modellen helt eksplisitt oppleves som lite kjent blant de yngre lederne vi intervjuet, og at de mer oppfatter verdiene som individuelle og personlige for dem, enn som uttrykk for noe særnorsk.

Disse funnene gir oss grunnlag for å trekke en forsiktig konklusjon om at den norske ledelsesmodellens kulturelle trekk og verdier ikke ligger eksplisitt tilstede i unge ledesers bevissthet, men at de nevnes indirekte når de blir bedt om å reflektere åpent over tematikken. Som nevnt i kapittel 3, var det en avveining mellom å informere spesifikt om temaet for oppgaven før vi igangsatte intervjuene, og det å gi en mer overordnet beskrivelse av det. Det vi oppnådde ved å begynne intervjuene på en åpen måte, var slik vi opplever det, at vi fikk ærlige, åpne svar som ikke var påvirket av vår jakt etter mer spesifikke svar. Det er interessant at flere informanter likevel mer ubevisst trekker frem noen av de kulturelle trekkene og verdiene litteraturen gir oss grunnlag for å si kjennetegner den norske ledelsesmodellen, når de reflekterer åpent over eget lederskap.

Kategori 2: Eksplisitte spørsmål om den norske modellen og ledelsesmodellen

Det var spennende å observere hvordan svarene utviklet seg når vi eksplisitt undersøkte og kjennskapen til – og kunnskapen om – verdier og kulturelle trekk som kjennetegner den norske ledelsesmodellen. Vi spurte først om assosiasjoner til den norske modellen, deretter mer spesifikt om den norske ledelsesmodellen.

Her ga intervjupersonene til dels ulike svar, men flere informanter beskrev imidlertid attributter som bekrefter verdiene og kulturen som karakteriserer den norske ledelsesmodellen teoretisk, som konsensus, medbestemmelse, tillit og samarbeid. IP2 forbinder for eksempel følgende verdier med den norske ledelsesmodellen: *«Ord som kommer til meg, er lite hierarki, medbestemmelse, åpenhet, tillit, og jeg tenker at det er bra. Ikke alle har disse verdiene på sine arbeidsplasser. Jeg ser blant annet i selskapet der min kone jobber, som er utenlandsk, der er det lite rom for annet enn å godta det som blir bestemt, og hun sier de aldri blir involvert, og at det også er vanskelig å mene noe annet når noe er lagt frem som fasit»*. IP4 trakk frem *«mykere verdier, på en god måte»*, som *«gir mer fordeler, er mer effektivt, fordi flere får bidra, som gir autonomi»*. IP1 pekte trakk frem medbestemmelse som sentralt: *«I India f.eks der jeg også er investor og rådgiver, blir de forvirret om det blir for mye medbestemmelse. I Norge er det på godt, noen ganger på vondt, men det står sterkt»*. IP2 stilte spørsmål ved om den norske ledelsesmodellen kunne være en mer moderne tilnærming til ledelse og pekte for eksempel på at det *«I amerikanske selskaper kommer ting fra oven i brune konvolutter, du skal som leder lese det som står der og gjøre det. I Norge tillegges det mer egne vurderinger, jeg gir mine kollegaer medbestemmelse i hva vi gjør og hvordan vi gjør det»*. IP3 pekte på flat struktur og på en *«åpenhet for omkamper i positiv forstand»*.

En overvekt av intervjupersonene har positive og ganske like assosiasjoner til det de tror er trekk ved den norske modellen og ledelsesmodellen når vi utfordret dem på det. Bare en av dem nevnte spesifikt skepsis til hvordan involvering også kan ha et negativt fortegn: IP8: *«Overdreven involvering tenker jeg på. Det gir manglende evne til å ta beslutninger fordi man går så mange runder at man blir handlingslammet. Det er ikke bra. Til slutt kan det hindre at viktige grep blir tatt»*.

Det er imidlertid også verdt å nevne at ingen av informantene uttrykker sikkerhet rundt sin karakteristikkk av verdier som kjennetegner den norske modellen. De peker forsiktig og spørrende på de trekkene de lister opp, og det er behov for bekræftende nikk eller «ja, fint, fortsett», fra oss underveis for at de utbroderer sine refleksjoner. Det kan, slik vi opplever det, være et tegn på hvordan disse kulturelle trekkene er tilstedeværende i bevisstheten hos mange, og at de etter hvert reflekterer over deres sammenheng med norsk lederskap, men at få eksplisitt tidligere har knyttet dem til en særnorsk norsk ledelsesmodell.

Kategori 3: Avsluttende, åpent spørsmål

Som nevnt avsluttet vi alle intervjuene med en friere dialog der informantene ble invitert til å tilføye refleksjoner eller innspill, og der vi mer i detalj gjorde rede for problemstilling og hypoteser i prosjektoppgaven. Et par av informantene ga da uttrykk for at de opplevde den norske modellen som noe positivt. IP1 peker for eksempel på at «*Den norske modellens fokus på tillit og medbestemmelse er bra*». IP6 viser til at hen har «*opplevd norsk lederskap som autonomi og frihet, tror vi involveres mer. Tror det bidrar til økt lønnsomhet*».

Men flere informanter satte også spørsmålsteget ved om verdiene og attributtene faktisk var særnorske og om den norske modellen eller ledelsesmodellen finnes. Her illustrert ved to av uttalelsene fra intervjunotatene våre. IP7: «*Jeg har aldri hørt om verken den norske modellen eller ledelsesmodellen, hvor viktig kan den være?*» IP3: «*Dersom vi ikke har den på pensum, ingen snakker om den, finnes den da, eller er den oppkonstruert fordi vi synes det meste fra Norge er bedre enn alt annet?*».

Vi fikk også opplevelsen at våre intervjupersoner ikke var spesielt opptatt av å identifisere seg med en norsk ledelsesmodell, eller at de anså det som relevant.

Drøfting

Intervjupersonene våre identifiserer seg med, og har kunnskap om verdiene som teorien beskriver som særegne for en norsk, eller i det minste en skandinavisk, ledelsesmodell. En av årsakene til dette kan, som drøftet i kapittel 2, være at den internasjonale ledelseslitteraturen studentene presenteres for, i større grad enn tidligere reflekterer mange av forholdene vi kjenner igjen som de kulturelle delene av den norske ledelsesmodellen, som for eksempel *relasjonsbygging, tillit og selvstendighet*. Et mindretall av informantene våre har imidlertid *studert* ledelse.

En annen årsak til den tause kunnskapen om verdier og kultur kan også ligge i at dette er kunnskap og innsikt som ligger latent i det norske samfunnet, som man som borger i Norge har og får kjennskap til.

Videre identifiserer våre informanter seg ubevisst med de to sentrale styringsprinsippene AFI trekker frem for norsk ledelse, medvirkning og medbestemmelse. Majoriteten av intervjupersonene trekker raskt frem forståelsen for, og bekrefter at det under deres ledelse handler om en viss grad av involvering og medbestemmelse, og at dette anses som viktig for å lykkes med å skape resultater. Slik sett kan man hevde at kunnskapen er til stede rundt hva som danner verdiene/kulturen i den norske ledelsesmodellen, men at den er taus, ubevisst, og ikke eksplisitt forbindes med den norske ledelsesmodellen. Derfor mener vi underhypotesen delvis kan bekreftes.

UH1: Vi finner delvis støtte for underhypotese 1 i resultatene våre. Unge ledere har lav kunnskap om verdiene/kulturen i den norske ledelsesmodellen.

4.3 Underhypotese 2: Unge ledere har lav kunnskap om institusjonene viktige for den norske ledelsesmodellen

Videre tester vi vår andre underhypotese (UH2). Slik vi finner i teori og litteratur, hviler ledelsesmodellen på den norske modellen og som sådan består også den norske *ledelsesmodellen* av et sett av institusjonelle rammer, som arbeidsmiljølov, tariffavtaler og partssamarbeid. Disse rammene representerer de mer strukturelle sidene ved norsk ledelse.

Kategori 1: Åpne spørsmål om verdier og hva som påvirker eget lederskap

Som vi viste til i testingen av forrige underhypotese, henviste ingen av intervjupersonene aktivt til «den norske ledelsesmodellen» da de fikk åpne spørsmål om verdier og lederskap. Det samme var tilfellet når det gjaldt spørsmål om institusjoner.

Intervjuguidens spesifikke spørsmål om *institusjoner* som påvirket eget lederskap, skapte derimot størst usikkerhet og mest behov for oppfølgingsdialog av alle spørsmålene i vår intervjuguide. Det var gjennomgående mange oppfølgingsspørsmål, og behov for at vi utdypet hva vi mente med institusjoner.

Selv da vi forklarte og ga stikkord, opplevde vi generell lav kunnskap og bevissthet rundt institusjonenes betydning for deres arbeidshverdag. Noen sitater fra intervjuene illustrerer dette. IP4: «Ikke tenkt så mye på det. Å tiltrekke seg talenter, ref. aksjer, lage nye modeller?» IP3: «Som halvstatlig selskap følger vi selvfølgelig alle lover og regler. Jeg har ikke reflektert over om det er viktig». IP2: «HR dekker dette». IP 7: «Budsjettet styrer mest. IP8: «Selskapets strategi er viktigst».

Selv da vi hjalp dem litt på vei, ved å peke på eksempler på institusjoner vi siktet til, som arbeidsmiljølov, tariffavtale og medvirkningsinstitutt, endret det ikke nevneverdig refleksjonene blant flertallet av informantene. To av dem henviste imidlertid til fagforeninger, hovedavtale og samarbeid i sine svar etter å ha fått noen eksempler på institusjoner. Vi kan illustrere det med noen sitater. IP5: «Vi har fagforeninger hos oss, og den relasjonen oppfatter jeg som god, ja viktig. De har jobbet for å passe på de ansatte. Vi ligger nok i dag dog foran deres krav og forventninger, de er fornøyde. Før måtte de pushe oss mer». IP6: «Fagforeningen står sterkt her, jeg er ny inn i det, ser jeg må kunne hovedavtale og tariffavtale godt, for de tillitsvalgte er utrolig dyktige og jeg vil bruke dem som medspillere».

Kategori 2: Eksplisitte spørsmål om den norske modellen og ledelsesmodellen

Heller ikke når vi mer eksplisitt forsøkte å undersøke kunnskapen om – og kjennskapen til – institusjonene som ligger til grunn for den norske ledelsesmodellen, endret refleksjonene seg nevneverdig. Når vi ba dem gi oss sine assosiasjoner til den norske modellen overordnet, og deretter mer spesifikt om den norske ledelsesmodellen, pekte få av informantene på institusjoner. Flere av informantene hadde heller ikke særlig kjennskap til begrepene den norske modellen eller den norske ledelsesmodellen. IP4: «Er det en sånn Olympiatoppenmodell for næringslivet? Det ringer ingen bjeller». IP5: «Har ikke et spesifikt forhold til den modellen». IP6: «Har ikke hørt om den». IP7: «Hmm, tariffavtale? Om det har noen påvirkning på måten jeg leder? Nei, jeg tror ikke det, utover at den sier noe om hvor mye ferie og sykepenger og sånn mine ansatte har krav på da. Men noe mer? Nei, jeg kommer ikke på noe i alle fall». En av informantene er imidlertid inne på trepartssamarbeidet. IP3: «Jeg tenker på trepartssamarbeid når jeg hører den norske modellen og ledelsesmodellen. Er det ikke det da? Jeg tror det er bra vi har det, for eksempel skjer lønnsforhandlinger i en ramme og med orden».

Kategori 3: Avsluttende, åpent spørsmål

I intervjuenes avslutning ga vi som tidligere beskrevet, anledning til å legge til ytterligere innspill, og vi ga en mer detaljert beskrivelse av problemstilling og hypoteser i prosjektoppgaven. Når det gjelder forhold til institusjonene som ligger til grunn for den norske ledelsesmodellen, ga likevel ikke denne delen av intervjuet mange refleksjoner vi mener er viktige for analysen. Flere av informantene ga imidlertid uttrykk for at de synes det var et spennende og interessant tema.

IP3 pekte imidlertid på noe interessant: *«Jeg tror kanskje jeg skjønner hva dere tenker på, at det er noen regler for hvordan vi skal samarbeide på arbeidsplassen, ikke sant? Jeg har bare aldri tenkt at det samarbeidet vi har, kommer fra noe annet sted enn oss selv, at det er noen oppskrift på det i tariffavtalene og arbeidsmiljøloven og sånn har jeg aldri tenkt på. Det sies liksom ikke, men mye av den involveringen vi har, skjer jo på rutine og kommer jo sikkert fra et sted – men nå er det liksom en del av arbeidshverdagen. Men når det er sagt, vet jeg jo ikke om vi da gjør alt etter boka»*. Dette kan indikere at det mange steder foregår en del etablerte rammer for medvirkning og involvering, som videre har en basis eller opprinnelse i rammeverk som regulerer dette, uten at dette eksplisitt er kjent blant dem som tar del i dem. Det kan også bety at de kanskje heller ikke er seg sitt ansvar bevisst med tanke på hvilke krav som faktisk ligger i lov- og avtaleverket og ikke etterkommer det fullt og helt. Det kan vi selvsagt ikke konkludere med på bakgrunn av denne uttalelsen, men det er interessant å reflektere over

Drøfting

Våre intervjuer viser tydelig at de unge lederne har svært begrenset kjennskap til – eller kunnskap om – de institusjonene som danner grunnlaget for den norske ledelsesmodellen. De reflekterer lite over hvordan disse institusjonene påvirker eget lederskap eller virksomheten de jobber i, være seg positivt eller negativt.

Disse funnene reflekteres i litteraturen. Slik vi har drøftet viser undersøkelser og studier (Tankesmien Agenda, 2018; Trygstad & Hagen, 2007) at de institusjonelle rammene for den norske ledelsesmodellen i liten grad opptar ledelsesforskningen eller undervisningen i klassiske norske lederutdanninger. Når disse delene av modellen i stor grad er erfaringsbaserte, er det nærliggende å tenke seg at

manglende kunnskap også påvirkes av synkende organisasjonsgrad og tariffavtaledekning, spesielt i privat sektor.

En annen refleksjon vi har gjort oss, er av mer semantisk art. «Institusjoner» er antageligvis ikke et begrep man bruker ofte i privat næringsliv når man skal henvise til lover, eller avtaleverk som regulerer lederansvaret. Uavhengig av semantikk (vi brukte dessuten tid på å forklare begrepet og kom med eksempler) er imidlertid den generelle konklusjonen fremdeles at det er lav kunnskap om eksisterende premisser/institusjoner som er basis for norsk arbeidsliv.

UH2: Underhypotesen bekreftes. Yngre ledere har lav kunnskap om institusjonene som er viktige for den norske ledelsesmodellen.

4.4 Hovedhypotese: Unge ledere har lav kunnskap om den norske ledelsesmodellen

Vi finner at informantene våre har lav kunnskap om den norske ledelsesmodellen. Samtidig mener vi det er viktig å påpeke at de naturlig identifiserer seg med modellens verdier, uten at de eksplisitt kobler disse til den norske ledelsesmodellen. Det er verdt å merke seg at ingen av informantene har lært om den norske modellen eller ledelsesmodellen gjennom verken utdanningsløp eller tid i arbeidslivet. Vi mener våre data gir grunnlag for å si at våre to underhypoteser, som i henhold til teorien utgjør de to viktigste bærebjelkene for den norske ledelsesmodellen; et antall spesifikke verdier og kulturelle trekk, og en rekke institusjoner, er henholdsvis delvis og helt bekreftet. Oppsummert mener vi dette gir grunnlag for å bekrefte hovedhypotesen vår.

Konklusjon

H1: Hovedhypotese bekreftes. Yngre ledere har lav kunnskap om den norske ledelsesmodellen.

5. Avsluttende drøfting og bemerkninger

Datautviklingen vi har gjort i denne oppgaven bekrefter at yngre ledere har lav kunnskap om den norske ledelsesmodellen. Når det gjelder den første bærebjelken i den norske ledelsesmodellen, verdier og kultur, identifiserer våre intervjupersoner seg ubevisst med disse. Samtidig viser intervjuene våre at dette ikke er eksplisitt forbundet med en særegen norsk form for ledelse og dessuten er det ikke verdier intervjupersonene på eget initiativ trekker frem når vi innledningsvis spør hva som er viktig eller styrende for dem som ledere. Når det gjelder den andre bærebjelken i den norske ledelsesmodellen, institusjoner, finner vi både svært lav kjennskap til – og kunnskap om – disse. Hvor viktig er så funnet rundt institusjoner, så lenge de kulturelle trekkene ved den norske ledelsesmodellen tilsynelatende lever i beste velgående? Vi mener det er viktig, og at det er like interessant å reflektere over *institusjonenes* betydning for kulturen, og ikke bare motsatt. Dersom kunnskapen om institusjonene forvitrer, og det fører til at viktigheten av dem reduseres, kan det på sikt også påvirke de kulturelle elementene av den norske ledelsesmodellen.

I boka *Capital and Ideology* (2020) tar den franske forskeren Thomas Piketty for seg den skandinaviske, *påståtte* likhetskulturen – med høy tillit og små forskjeller. Ifølge Piketty er dette en myte. Han viser at forskjellene i Skandinavia før 1900-tallet var like store som i andre europeiske land, men at arbeiderbevegelsens kamp og kraftige politiske tiltak skapte de små forskjellene som har kjennetegnet skandinaviske land siden etterkrigstiden. Piketty mener fortellingen om likhetsverdien som en slags naturgitt tilstand i dag bidrar til å legitimere og øke forskjeller i samfunnet. Trygstad og Hagen (2007) drøfter også betydningen av demokratisk kultur for å forstå ledelse, og viser blant annet til at skandinaviske ledere må oppføre seg mer demokratisk fordi den nordiske kulturen legger sterk vekt på likhet og uformelle relasjoner (Byrkjeflot 2001, referert i Trygstad & Hagen, 2007, s. 35; Sejersted 1997, referert i Trygstad & Hagen, 2007, s.35). Imidlertid understreker de at likhetsverdier neppe er «(...) et genetisk trekk ved skandinaver» (Trygstad & Hagen, 2007, s. 35). De viser til at arbeiderbevegelsens historie i stor grad har handlet om å etablere likhetsverdier gjennom interesseorganisering og ikke primært om å organisere allerede eksisterende normer: «Institusjonene i arbeidslivet henger tett sammen med fagbevegelsens fremstøt for et mer demokratisk arbeidsliv» (Trygstad & Hagen, 2007, s. 35). De

understreker at det viktigste ikke er om høna eller egget kom først, men at vi bør anerkjenne at *institusjoner* som del av den norske ledelsesmodellen, er viktige for å opprettholde det Grenness refererer til som den særegne *verdien* norsk likhet.

Dersom vi legger til grunn at kunnskap om et område eller modell er en forutsetning for dens evne til å bestå, kan man med bakgrunn i våre intervjuer forsiktig påstå at modellen kan være i fare for forvitring. Sett i lys av at organisasjonsgraden også synker i Norge, en viktig pilar i den norske modellen, og at faktorer som globalisering og digitalisering påvirker måten det norske arbeidslivet organiseres og styres på, mener vi at behovet for å overføre og forankre kunnskap om modellen er tydelig.

Så langt har den norske ledelsesmodellen, bevisst eller ubevisst, tjent oss godt fordi den kan vise til lønnsomhet og produktivitet. Den kan ifølge enkelte være det som kalles en «unfair competitive advantage», altså en unik eller eksklusiv konkurransefordel (Huffington Post, 2016). Tidligere president Bill Clinton illustrerte nettopp dette i sin tale under feiringen av en stor kontraktsinngåelse ved Aker Philadelphia Shipyard i 2004:

Mens amerikanske ledere typisk tror at de må kutte lønninger, redusere helse-fremmende tiltak og si opp folk for å skape overskudd, har Mr. Røkke økt lønningene og gitt lengre ferie. Som et resultat av dette, har produktiviteten også økt. Og produktivitet er hva det dreier seg om når denne type arbeid skal utføres i et høykostland. Jeg håper amerikanske ledere vil ta til seg denne lærdommen (Grenness, 2012, s.51).

Sammenlignet med mye annen ledelsesforskning, som i liten grad er norsk eller nordisk, opplever vi at den norske ledelsesmodellen hadde fortjent et større teoretisk grunnlag. Som påpekt tidligere, er det akademiske grunnlaget noe snevert, og en del er dessuten flere år gammelt. Etersom kulturer og verdier endres sakte, tyder mye på at funnene fra tidligere forskning er like relevante i dag. Likevel tror vi et bredere teoretisk og akademisk grunnlag for den norske ledelsesmodellen er nødvendig og bidra til å gi modellen mer plass i lederutdanninger. Vår klare anbefaling er at forskningsarbeidet rundt den norske ledelsesmodellen forsterkes.

Mer forskning på den norske ledelsesmodellen kan også åpne for mer kritisk refleksjon. Det bør være et mål også for dem som allerede er opptatt av å bevare den norske ledelsesmodellen, at den utsettes for kontinuerlig forbedring, og dessuten at den er robust i møte med endringer i omgivelsene. For selv om mange studier viser at den norske ledelsesmodellen (og arbeidslivsmodellen) gir produktive og gode arbeidsplasser; hva vet vi egentlig om potensielle utfordringer ved denne måten å lede på? Er denne modellen den beste i møte med fremtidens utfordringer? Kan det sterke behovet for medbestemmelse gå på bekostning av effektivitet? Gir partssamarbeidet usunn konservering av makt? Og ikke minst, hvilke konsekvenser får videre økonomisk omstilling i norsk økonomi, grønn bølge, pandemier, krig og mennesker på flukt, for den fremtidige norske ledelsesmodellen?

Vi opplever gjennom vår teorigjennomgang også et behov for flere komparative studier, også mellom de skandinaviske landene. Det er vanskelig å få tak i hva som virkelig er særnorsk ved den norske ledelsesmodellen og hva som finnes her, men også andre steder.

Et sentralt poeng vi har pekt på, er at ledelsesprosesser er følsomme for kontekst (Trygstad & Hagen, 2007). En slik kontekst utgjøres som vi har sett, både av nasjonal kultur og institusjoner (Grenness, 2012, s. 54). Med andre ord: Hva som oppfattes som god ledelse, varierer fra land til land, men også innenfor et land, innenfor ulike bransjer og arbeidsplasser. Kanskje kan likevel den norske ledelsesmodellen fungere godt utenfor egne grenser. Grenness (2012, s.58), peker på at en, dog *dristig* (vår kursivering) konklusjon, er at den «lange erfaringen norske ledere har med å lede velutdannede og krevende medarbeidere, har bidratt til å meisle ut en praksis som nettopp kan vise seg å gjøre norske (og skandinaviske) ledere til fremtidens rollemodeller!».

I 2022 er Grenness` konklusjon om viktigheten av ledelsesmodellen fortsatt gyldig etter vår mening. Skal det fortsatt være tilfelle fremover, trengs imidlertid mer kunnskap om den norske ledelsesmodellen og mer spredning av den kunnskapen. Vi vil likevel driste oss til å legge vekt på et annet perspektiv. Vi tror nemlig at det ikke bare er norske ledere som kan bli fremtidens rollemodeller, men at *teorien og forskningen* rundt den norske ledelsesmodellen også kan bli ledelseslitteraturens nye rollemodell. Ledelse som resulterer i økt produktivitet, blir ikke mindre viktig

nå som norsk økonomi står midt i en omstilling. Hvorvidt ledelsesmodellen forblir særnorsk eller ei, er mer sekundært.

Vi mener derfor det er en viktig oppgave for norske forskere og forskningsinstitusjoner å bidra til å øke det teoretiske grunnlaget rundt vår egen ledelsesmodell. Det finnes mye forskning på ledelse i dag, men det meste er internasjonalt, spesielt fra USA. Vi tror imidlertid forskning på elementene i den norske ledelsesmodellen er av interesse for mange, og at ringvirkningene av økt forskning vil vekke interesse både nasjonalt og internasjonalt, og både i akademia og i samfunnsdebatten for øvrig. Her bør norske forskere og institusjoner ta et krafttak. Et forslag er å samle forskerkompetansen fra de mest sentrale læreinstitusjonene rundt norsk ledelse, som BI, NHH, NTNU og UiS inn i et langsiktig, felles forskningsprosjekt, for eksempel med tittelen «Den norske ledelsesmodellen». Resultater og effekter av denne forskningen er et felles gode og bør derfor finansieres av flere aktører. Spesielt bør en institusjon som BI være seg sitt ansvar bevisst. Ikke bare utdanner de en stor andel ledere, både de som skal prege framtida og de som allerede i dag leder små og store norske virksomheter, de huser også flere av forskerne som har stått for verdifulle bidrag til forskningen rundt den norske ledelsesmodellen, som Tor Grenness og Bård Kuvaas.

Avslutningsvis har vi reflektert rundt hvilke andre, konkrete tiltak man kan gjøre for å øke kunnskapen blant yngre ledere. Vi falt ned på følgende tre tiltak:

1. Lynkurs for alle ledertalenter

Vårt utvalg av yngre ledere er hentet fra e24s offisielle og årlige kåring av ledertalenter. Slike kåringer har blitt mer vanlig i norsk sammenheng, og gir oss god oversikt over potensielle og fremtidige toppleder kandidater. Vi foreslår at det lages et introduksjonskurs eller lynkurs i den norske ledelsesmodellen som tilbys for kandidater på tvers av alle kåringene. Som leverandør av disse kursene kan man se for seg et samarbeid mellom NHO, LO og eksempelvis BI. Slik kan vi sikre at kommende toppledere får tilført basiskunnskap og også blir gitt anledning til å utfordre og videreutvikle innholdet i den norske ledelsesmodellen.

2. Innføring av basiskurs fra bachelornivå

Den norske ledelsesmodellen bygger på den norske modellen. Opplæring og kunnskap om hva som har formet og bygget pilarene i norsk arbeidsliv, bør være basiskunnskap i alle videreutdanninger, spesielt i lederutdanninger.

3. En bredere samfunnsdebatt

Den norske modellen feires på makronivå og i avisinnlegg, men kan også by på særegne lederutfordringer for ledere som skal lede, gi retning, endre og skape innenfor den. Fraværet av operative lederes engasjement, erfaringer og stemme i samfunnsdebatten er stor. Vi tror disse stemmene er helt avgjørende for fremtidig utvikling av den norske ledelsesmodellen og for økt interesse blant neste generasjons ledere. Ingen aktører har så langt tatt en tydelig eller bidragsytende posisjon rundt formidling og kunnskapsutvikling av norske ledelsesmodellen. Vi håper å se et tverrfaglig og tverrsektorielt samarbeid på dette området i fremtiden. Også her kan utdanningsinstitusjoner som BI aktivt bidra gjennom å lage artikkelserier og utfordre studenter og ansatte til å skrive innlegg og delta i debatter.

Mange arbeidstimer, tvil og diskusjoner ligger til grunn for denne oppgaven. Vi har opplevd det som svært meningsfylt og et spennende arbeid som i høyeste grad er relevant for vår og forhåpentligvis også andres arbeidshverdag. Vi ønsker å rette en stor takk til vår kyndige og motiverende veileder Sigrid Røyseng.

Referanser

- Akademikerne, LO, Unio, & YS. (2017). *Felles krav til regjeringen for å styrke den norske modellen fra hovedorganisasjonene LO, Unio, YS og Akademikerne*. Hentet fra <https://ys.no/wp-content/uploads/2017/10/Fellesbrev-til-regjeringen.pdf>
- Alsos, K., Nergaard, K., & Svarstad, E. (2021). *Arbeidsgiverorganisering og tariffavtaler*. (Fafo-rapport 2021:10). Fafo. Hentet fra <https://fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/arbeidsgiverorganisering-og-tariffavtaler?msclkid=0b8d97abc78f11eca04d110ed2a788ce>
- Arbeidsgiverforeningen Spekter. (2015, 14.april). - *Frykter for velferdsstaten*. Spekter.no. Hentet fra <https://www.spekter.no/nyhetsarkiv/frykter-for-velferdstaten>
- Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern m.v (LOV 2005 -06-17-62). Hentet fra <https://lovdata.no/lov/2005-06-17-62>
- Arbeidstilsynet. (u.d.). *Arbeidsgivers plikt til å sørge for medvirkning*. Arbeidstilsynet.no. Hentet fra <https://www.arbeidstilsynet.no/hms/roller-i-hms-arbeidet/arbeidsgiver/arbeidsgivers-plikt-til-a-sorge-for-medvirkning/>
- Arbeidstilsynet. (u.d.). *Medvirkning*. Arbeidstilsynet.no. Hentet fra <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/medvirkning/>
- Arnulf, J. K. (2018, 12.april). Er ledelse bare et moteord? *BI Business Review*. Hentet fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2018/04/hva-skjer-nar-ledelse-digitaliseres/>
- Barth, E., & Ringdal, K. (2004). *Fleksibel arbeidsorganisering 1997-2003*. I H. Torp (Red), *Nytt arbeidsliv: medvirkning, inkludering og belønning* (kapittel 3). Gyldendal Akademisk.
- Barth, E., Bryson, A., & Dale-Olsen, H. (2020). Union Density Effects on Productivity and Wages. *The Economic Journal* 130 (631), 1898-1936. doi:10.1093/048
- Bru, J. K. (2013). *Den norske ledelsesmodellen*. Oslo: Lederne.
- Berg, S., Bjørnstad, R., & Mark, M.S. (2016). *Den norske arbeidslivsmodellen - med produktivitet i verdensklasse*. (Rapport 37: 2016). Samfunnsøkonomisk analyse. doi: 10.13140/RG.2.2.36575.36001
- Drange, I., Falkum, E., & Wathne, C. T. (2020). *Styring, ledelse og tillit. Medbestemmelsesbarometeret 2020*. (AFI-rapport 2020:05). Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet. Hentet fra <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/handle/10642/8834>

- Dølvik, J. E., Fløtten, T., Hippe, J. M., & Jordfald, B. (2014). *Den nordiske modellen mot 2030. Et nytt kapittel?* (Fafo-rapport 2014:46). Fafo. Hentet fra www.fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/den-nordiske-modellen-mot-2030-et-nytt-kapittel
- Falkum, E., Hansen, P. B., Ingelsrud, M. H., Wathne, C. T., Nordrik, B., & Drange, I. (2019). *Medbestemmelsesbarometeret 2019*. (AFI FoU-resultat 2019:03). Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet. Hentet fra <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/handle/10642/8909>
- Falkum, E., Nordrik, B., Wathne, C. T., Hansen, P. B., Dahl, E. M., Kuldova, T. Ø., & Underthun, A. (2022). *Styring av arbeidstid. Medbestemmelsesbarometeret 2021*. (AFI-rapport 2022:01). Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet. Hentet fra <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/handle/11250/2979000>
- Grenness, T. (2012). *Hvordan kan du vite om noe er sant? Veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter* (2. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Grenness, T. (2012, april). På jakt etter en norsk ledelsesmodell. *Magma*, s. 51-59. Hentet fra https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/93520/Grenness_Magma_0412.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Grimsrud, B., Moland, L. E., & Skinnarland, S. (2005). *Evaluering av Hovedorganisasjonenes Fellestiltak i perioden 1998 til 2004*. (Fafo-rapport 490). Fafo. Hentet fra <https://www.fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/evaluering-av-hovedorganisasjonenes-fellestiltak-i-perioden-1998-til-2004>
- Grunnloven. (2020). Kongeriket Norges grunnlov. (FOR-2020-05-29-1088). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1814-05-17-nn?q=Grunnloven>
- Hernes, G. (2006). *Den norske mikromodellen. Virksomhetsstyring, partssamarbeid og sosial kapital*. (Fafo-notat 2006:25). Fafo. Hentet fra <https://www.fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-notater/den-norske-mikromodellen-virksomhetsstyring-partssamarbeid-og-sosial-kapital>
- Husebø, H. (2020, 26. februar). *Jo mer tillit, jo bedre prestasjoner*. Hentet fra <https://www.parat.com/ledere/jo-mer-tillit-jo-bedre-prestasjoner-27631-446074>
- Huffington Post (2016, 13.oktober). *What Is an Unfair Competitive Advantage?* *Huffington Post*. Hentet fra https://www.huffpost.com/entry/what-is-an-unfair-competi_b_12472458
- Hvid, H., & Falkum, E. (2019). *Work and well being in the nordic countries. Critical perspectives on the world's best work lives*. Routledge.

- Kuvaas, B. (2009). A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee Relations*, 31(1), s. 39-56. doi:10.1108/01425450910916814
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3.utgave). Gyldendal Akademisk.
- Levin, M., Nilssen, T., Ravn, J. E., & Øyum, L. (2012). *Demokrati i arbeidslivet - den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Fagbokforlaget.
- Martinsen, Ø. L. (2005). *Lederskap - spiller det noen rolle?* (Forskningsrapport 5/2005). BI. Hentet fra <https://core.ac.uk/download/pdf/30893707.pdf>
- McGregor Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper Torchbooks.
- Nergaard, K. (2020, 10.november). Antall fagorganiserte og organisasjonsgrad i Norge. *Arbeidslivet.no*. Hentet fra https://www.arbeidslivet.no/Lonn/Fagorganisering/Antall-fagorganiserte-og-organisasjonsgrad-i-Norge/?fbclid=IwAR2kqAORTOQDuFZhUR4nFGXYLq4IM9tOSfHMQ9Jiw_ugITE9yRxUbvAk5Q
- NHO. (u.d.). *Resultatet av den norske arbeidslivsmodellen er høy yrkesdeltakelse, gode velferdsordninger og et velutviklet trepartssamarbeid*. NHO.no. Hentet fra <https://www.nho.no/tema/arbeidsliv/artikler/partssamarbeidet-skaper-jobber-og-bidrar-til-lonnsomhet/>
- NHO, & LO. (2017). *Hovedavtalen 2018-2021*. Hentet fra <https://www.nho.no/siteassets/publikasjoner/hovedavtalen-2018-2021.pdf>
- NOU 2010:1. (2010). *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. Oslo: Arbeidsdepartementet.
- NOU 2013:13. (2013). *Lønnsdannelsen og utfordringer for norsk økonomi*. Oslo: Finansdepartementet.
- OsloMet. (u.d.). *Ledelse i den norske arbeidslivsmodellen*. Oslomet.no. Hentet fra <https://www.oslomet.no/studier/sam/evu-sam/ledelse-norske-arbeidslivsmodellen>
- Piketty, T. (2020). *Capital and Ideology*. Harvard University Press.
- Rangul, I. (2017, Oktober 19). -Ungdom lærer for lite om tariffavtaler og fagbevegelsen. *Fagbladet*. Hentet fra <https://fagbladet.no/landsmote-2017/-ungdom-larer-for-lite-om-tariffavtaler-og-fagbevegelsen-6.91.493855.e03ce7dbb0>
- Sagberg, I. (2022, 17.januar). *Ledelse*. *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/ledelse>

- Stranden, A. L. (2016, 11.august). Norske ledere gir frie tøyler på godt og vondt. *Forskning.no*. Hentet fra <https://forskning.no/arbeid-naeringsliv-ledelse-og-organisasjon/norske-ledere-gir-frie-toyler-pa-godt-og-vondt/403722>
- Sund, B. (2016). *Norwegian leadership: A culturally congruent approach*. PhD thesis. NHH. Hentet fra https://www.denoffentlige.dk/sites/default/files/suppliers/news/files/avhandling_berit_sund.pdf
- Sund, S. S. (2021, 18.februar). Den tradisjonelle norske ledelsesmodellen har mange fordeler og er blant annet egnet til å hjelpe bedriftene gjennom krisetider. *Ledernytt.no*. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/den-tradisjonelle-norske-ledelsesmodellen-har-mange-fordeler-og-er-blant-annet-egnet-til-aa-hjelpe-bedriftene-gjennom-krisetider.6195094-112537.html>
- Tankesmien Agenda. (2018). *Den norske lederen*. Tankesmien Agenda. Hentet fra <https://tankesmienagenda.no/post/den-norske-lederen/details>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- The Economist. (2012, 2. februar). The next supermodel. *The Economist*. Hentet fra <https://www.economist.com/leaders/2013/02/02/the-next-supermodel>
- Trygstad, S. C., & Hagen, I. M. (2007). *Ledere i den norske modellen*. (Fafo-rapport 2007:24). Fafo. Hentet fra <https://www.fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/ledere-i-den-norske-modellen>
- Trygstad, S. C., & Vennesland, T. E. (2012). *Medbestemmelse - har eierskap betydning?* (Fafo-rapport 2012:58). Fafo. Hentet fra <https://www.fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/medbestemmelse-har-eierskap-betydning>
- Trygstad, S. C., Alsos, K., Hagen, I. M., & Jensen, R. S. (2015). *Den norske modellen på virksomhetsnivå*. (Fafo-rapport 2015:18). Fafo. Hentet fra www.fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/den-norske-modellen-pa-virksomhetsniva
- Valum, S. (2018, 13.april). Etterlyser mer i pensum om arbeidsliv. *Frifagbevegelse.no*. Hentet fra <https://frifagbevegelse.no/forside/etterlyser-mer-i-pensum-om-arbeidsliv-6.183.539524.314420f96d>
- Vie, O. E. (2012). Ledelse på norsk. *Magma*, s. 60-67. Hentet fra <https://old.magma.no/ledelse-pa-norsk>

Vedlegg 1: Lov- og rammeverk for det norske arbeidslivet

Det norske partssamarbeidet er bygget rundt flere institusjoner og formelt ramme- og lovverk. Vi trekker frem noe av det her.

Arbeidsgiver har gjennom sedvane såkalt styringsrett, retten til å «organisere, lede, fordele og kontrollere arbeidet, samt ansette og si opp arbeidstakere», (Altinn 2021), men den begrenses av både lov (blant annet arbeidsmiljøloven), tariffavtaler, og arbeidsavtaler. For det første er ansattes medvirkning i Norge lovpålagt og avtalefestet. Både Grunnloven (Grunnloven, 2020), § 110, og Arbeidsmiljøloven (2005) pålegger arbeidsgiver plikt til å drøfte spørsmål med ansatte. Arbeidsmiljøloven slår også tydelig fast at arbeidstakere i Norge ikke bare skal informeres, men involveres. Arbeidsmiljølovens §4-2 regulerer de ansattes rett til tilrettelegging, medvirkning og utvikling. Det står for eksempel at «arbeidstakerne og deres tillitsvalgte skal holdes løpende informert om systemer som nyttes ved planlegging og gjennomføring av arbeidet. Det skal gis nødvendig opplæring for å sette seg inn i systemene, og de skal medvirke ved utformingen av dem».

Lovverket regulerer også tillitsvalgtes rolle. I Arbeidsmiljølovens §8-1 står det at: «I virksomheter som jevnlig sysselsetter minst 50 arbeidstakere skal arbeidsgiver informere om og drøfte spørsmål av betydning for arbeidstakernes arbeidsforhold med arbeidstakernes tillitsvalgte». Denne informasjonen skal blant annet «gis slik at det er mulig for de tillitsvalgte å sette seg inn i saken, foreta en passende undersøkelse, vurdere saken og forberede eventuell oppfølging».

Avtaleverket (tariffavtalene) regulerer også den tillitsvalgtes rolle og gir i mange tilfeller utvidede rettigheter til medbestemmelse. I tillegg til å ta for seg lønns- og arbeidsvilkår, gir de kjøreregler for representasjon og medvirkning. Slik gir de samarbeidet på arbeidsplassen reell beslutningsmyndighet. I hovedavtalen mellom LO og NHO slås det fast at «De tillitsvalgte godkjennes som representanter og talsmenn for de organiserte arbeidstakere».

Referanser:

Altinn (2021). Styringsrett og medbestemmelsesrett. Hentet fra <https://www.altinn.no/starte-og-drive/arbeidsforhold/>

Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern m.v (LOV 2005 -06-17-62). Hentet fra <https://lovdata.no/lov/2005-06-17-62>

Grunnloven. (2020). Kongeriket Norges grunnlov. (FOR-2020-05-29-1088). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1814-05-17-nn?q=Grunnloven>

NHO, & LO. (2017). Hovedavtalen 2018-2021. Hentet fra <https://www.nho.no/siteassets/publikasjoner/hovedavtalen-2018-2021.pdf>

Vedlegg 2: Intervjuguide

Korte fakta:

- Gjennomført februar/mars 2022 (digitalt)
- Tid avsatt per informant: 30-60 minutter.
- Skifter på rolle som hovedintervjuer og referent
- Totalt 18 spørsmål

Introduksjon til intervjuer:

Vi presenterer oss selv og (i begrenset form) oppgaven. Oppgir at vi skal skrive om yngre ledertalenter og deres forhold til ledelse. Oppgir at svarene blir anonyme og at intervjupersonen når som helst kan trekke seg uten grunn. Oppgir også at oppgaven leveres i mai og får sensur i juni, og at de selvsagt skal få den tilsendt ved interesse. Deretter begynner vi intervjuet.

Spørsmål for å åpne samtalen og få på plass grunnleggende fakta om intervjupersonen:

1. Hva er din alder?
2. Hva er din studiebakgrunn?
3. Hva er din nåværende stilling?
4. Hva innebærer din nåværende stilling: personalansvar (antall)?
Resultatansvar?

5. Hvor mange år har du vært i nåværende stilling?
6. Hvor mange års ledererfaring har du?

Spørsmål med formål om å teste hypotesene våre:

1. Fortell om hva ledelse er for deg
2. Hvordan ser du på din rolle som leder i bedriften?
3. Hvor har du lært mest om ledelse?
4. Har du studert ledelse? Hvor?
5. Er det noen spesielle teorier eller modeller som har hatt betydning for deg som leder? Hvilke?
6. Har du noen verdier du tenker er spesielt viktige for deg som leder?
7. Hva påvirker lederskapet ditt mest?
8. Er det noen institusjoner eller rammer som påvirker lederskapet ditt (arbeidsmiljølov, tariffavtaler, medvirkningsinstitutt)?
9. Hvis vi sier «den norske modellen», hva tenker du da?
10. Hvis vi sier «den norske ledelsesmodellen», hva tenker du da?
11. Hva tenker du verdien om den norske modellen og den norske ledelsesmodellen er? (*lagt til etter de to første intervjuene*).
12. Tror du alder har noen betydning for kjennskapen til og kunnskapen om den norske ledelsesmodellen?
13. Har du lært om den norske modellen eller norske ledelsesmodellen?
14. Er det noe du tenker er viktig, gitt det vi har snakket om, som du vil legge til?

De første åtte spørsmålene med formål om å teste hypotesene våre (1-8) kategoriserte vi senere i analysearbeidet som «åpne refleksjoner om eget lederskap. De neste fem spørsmålene (9-13) spørsmålene kategoriserte vi senere i analysearbeidet som «eksplisitt kunnskap om den norske modellen og ledelsesmodellen». Det avsluttende spørsmålet (14) kategoriserte vi senere i analysearbeidet som «avsluttende, åpent spørsmål».