

PÅ JAKT ETTER EN NORSK LEDELSESMODELL ^F



TOR GRENNESS er førsteamanuensis ved Handelshøyskolen BI. Hans forskningsområdet ligger innenfor kryss-kulturell ledelse og organisasjonsatferd, med fokus på skandinavisk/norsk ledelse. Grenness deltar i flere nettverk der disse temaene står i sentrum; ett internasjonalt som ser på tillit i organisasjoner i et kryss-kulturelt perspektiv, og et nordisk som ser på likheter og ulikheter mellom de nordiske arbeidslivskulturere.

SAMMENDRAG

Hovedformålet med denne artikkelen er å forsøke å identifisere noe vi kunne kalle den norske ledelsesmodellen, hva den oppfattes å være, og om den kan overleve globaliseringsprosessens konvergerende krefter. Diskusjonen rundt disse spørsmålene er hovedsakelig basert på tidligere forskningsbidrag innenfor emnet krysskulturell ledelse og skandinavisk

ledelse samt på mediegjengitte intervjuer med norske ledere. En forsiktig konklusjon innebærer at det er mulig å identifisere en norsk form for ledelse, tuftet på norske kulturverdier og et norsk institusjonelt rammeverk. Intervjuene med norske ledere i utlandet tyder videre på at den norske stilen beholdes, samt at den synes å gi resultater også i en unorsk kontekst.

«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»

Tidligere president Bill Clinton under feiringen av en stor kontraktsinngåelse ved Aker Philadelphia Shipyards 14. april, 2004

INTRODUKSJON

Gjennom store deler av 2011 opplevde vi en debatt, spesielt synlig i mediene, rundt temaet «ledelse på norsk». Debattinnlegg med titler som «Lei svake norske ledere», «Typisk norsk ledelse», «Norsk lederstil gir resultater», «Lederskap eller tjenerskap» dokumenter med all mulig tydelighet at mange, både akademikere og praktikere, synes å være opptatt av hva ledelse på norsk eller, om vi vil, «Den norske ledelsesmodellen» innebærer. Vel så interessant i disse globaliseringstider er spørsmålet om en norsk form for ledelse vil kunne stå imot presset fra globaliseringskreftene, eller om trykket utenfra med

mer vekt på styring enn ledelse (Røvik, 1998) vil eliminere ledere som «bryr seg om medarbeidernes velvære eller at de har det bra på jobben» (Kuvaas, 2012: 30).

En slik engstelse dokumenteres også gjennom resultatene fra en undersøkelse blant svenske og danske næringslivsledere (Schramm-Nielsen et al., 2004), der en betydelig del av respondentene forventer at den skandinaviske ledelsesmodellen etter hvert vil smelte sammen med den amerikanske. Et liknende syn ga professor Torgeir Reve uttrykk for i et intervju i *Ukeavisen Ledelse* der han bekymrer seg over det han oppfatter som en ny trend i Norge, nemlig at den flate, uformelle

norske ledelsesmodellen er i ferd med å bli erstattet av den anglosaksiske modellen der hierarkier og strammere styring er mer typisk.

Samlet indikerer disse observasjonene at den tradisjonelle norske måten å lede på kan være satt under press. Globaliseringen – eller kanskje mer presist *amerikaniseringen* (se f.eks. Cheffins, 2003) – som har fått ledere til å konsentrere seg om kvartalsregnskapet snarere enn om medarbeiderne, kan se ut til å erstatte det tradisjonelle norske synet på hva ledelse innebærer.

Mange hevder at det foregår en betydelig krysskulturell konvergens hva angår verdier, holdninger og praktisk lederatferd. At lederatferd på tvers av land og kulturer synes å konvergere, finner støtte i flere studier (Ralston et al., 1992; Hickson og Pugh, 1995). Selv om det ikke kan dokumenteres hvorvidt noen bestemt ledelsesmodell står frem som den de nasjonale ledelsesmodellene beveger seg i retning av, er det likevel mye som tyder på at retningen går *fra* Europa (og Asia) mot USA, snarere enn den andre veien (Cheffins, 2003; Pudelko, 2004). Med tanke på den dominerende posisjon amerikanske ledelsesteorier har hatt historisk sett, er dette ikke særlig overraskende. For eksempel presenterte Hickson og Pugh (1995) i boka *Managing Worldwide* en liste over de kalte «Great writers of organizations», der 43 av de 62 som ble funnet verdige til å inkluderes, var amerikanere. Det er likevel nødvendig å være klar over at selv om det skjer en viss konvergens når det gjelder lederatferd, finner vi samtidig betydelig stabilitet når det gjelder kulturbasert praksis og psykologisk fellesskapsfølelse innenfor kulturelle enheter som land og regioner (House et al., 2004). Studier av lederatferd innenfor ulike geografiske områder viser konsistente resultater over tid – selv der hvor det har gått opp mot tyve år mellom studiene. For eksempel viste en replikasjon av Hofstedes (1980) norske studie mer enn tyve år senere (Grenness, 2000) at bare små endringer i lederes verdinormer hadde skjedd fra Hofstede gjennomførte sin datainnsamling. En annen replikasjon av Hofstedes studie som ble gjennomført i nitten land (Hoppe, 1990), viste også at de opprinnelige kulturelle profilene i landene ikke hadde endret seg vesentlig. Det er altså mye som tyder på at endringer i et lands fundamentale kulturelle verdier skjer langsomt, som igjen indikerer at en gitt kultur yter en viss motstand mot konvergeringskreftene.

Hvis dette er tilfelle, vil en konsekvens være 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 (House et al., 1999). En beskrivelse av hva som vanligvis legges i begrepet «norsk kultur», vil derfor være nødvendig for å forstå hva som kan kjennetegne «den norske ledelsesmodellen».

NORSK KULTUR

Presise definisjoner av «kultur» er mangelvare (Licht, 2001). Kultur har ofte blitt beskrevet som et begrep det er vanskelig å definere (Triandis et al., 1986). Likevel er kulturbegrepet uunnværlig når forskjeller og likheter som resultat av sammenlikning av ledelse på tvers av land skal forklares (Hofstede, 1980, 1990; Hofstede et al., 2002; Posner og Low, 1990). Kultur er rett og slett den vanligste forklaringsvariabelen innenfor området komparativ ledelse og blir – i mangel av mer presise definisjoner – oftest beskrevet som de verdier, antakelser og normer som deles av medlemmene av et bestemt samfunn.

Samtidig er det nok rimelig å påstå at norsk kultur, det vil si typisk norske verdier og holdninger, også må kunne sies å være en del av et større skandinavisk kulturfellesskap. For eksempel viser Hofstedes klassiske studie at de tre skandinaviske landene har en ganske distinkt felles kulturprofil. Alle tre skårer lavt på maktavstand, relativt høyt på individualisme og er klart dominert av såkalte feminine verdier. Påstanden om at de skandinaviske landene kan karakteriseres som «feminine», har imidlertid vært en del diskutert. Noe av forklaringen på dette kan nok være at begrepet vanligvis brukes om individer snarere enn samfunn (Smith et al., 2002). Hofstedes begrepsbruk relaterer seg derimot til en kultur der manns- og kvinnerollene er relativt like, med de konsekvenser dette har for arbeidsdeling, lønnsforskjeller og balansen mellom arbeid og familie, for å nevne noe.

Dersom målet er å skulle komme frem til det som kan sies å være den mest sentrale skandinaviske, og dermed også den mest sentrale norske verdien, og samtidig den som best gir grunnlag for å hevde at det finnes en særegen norsk ledelsesmodell, vil mange mene at dette er verdien likhet (Kalleberg, 1992; Lindkvist, 1988; Schramm-Nielsen et al., 2004). Likhetsverdien – eller gjerne likhetsidealet – går igjen i mange sammenhenger og gir seg uttrykk i skattesystemer, utdanningspolitikk,

lønnsfastsettelsesprosedyrer og rekrutterings- eller kvoteringsprosedyrer. Likhetsidealet er synlig på de fleste områder, og det er liten tvil om at også den norske ledelsesmodellen er preget av dette idealet. For eksempel viser en studie av lønnsforskjeller på tvers av land at Norge har det minste lønns-gapet og de laveste lederlønningene blant de 25 landene som inngår i undersøkelsen (Grenness, 2011). Likhetsidealet fremkom også temmelig tydelig i en tidligere studie av skandinaviske (overveiende norske) ledere der ledernes egne erfaringer og holdninger til ledelse sto sentralt (Grenness, 2003). Det er videre et ikke ubetydelig poeng at likhetstanken også gjennomsyrrer deler av lovgivingen på området. Eksempelvis har Kalleberg (1990) karakterisert den norske arbeidsmiljøloven som et virkemiddel i forsøket på å skape et mer egalitært samfunn. Den norske arbeidslivsmodellen er på mange måter også et produkt av likhetsidealet med sin vekt på samarbeid mellom de ulike samfunnsaktørene sentralt og mellom arbeidsgivere og arbeidstakere lokalt (Quale, 2005).

NASJONAL KULTUR OG LEDELSE

Spørsmålet om og hvordan nasjonale kulturer påvirker ledelse, har vært et sentralt tema helt siden Hair, Ghiselli og Porter tilbake i 1966 satte seg fore å undersøke hvordan ledere i ulike land tenker og praktiserer ledelse. Innenfor den komparative ledelsesforskningen har det vært vanlig å betrakte nasjonale eller regionale kulturer som eksogene variabler som i sin tur påvirker organisasjonskultur og -praksis – herunder lederatferd. Konklusjonen basert på de ulike nasjonale ledelsesstudiene som inngår i det omfattende GLOBE-prosjektet (House et al., 2004), understreker koblingen mellom nasjonal kultur og lederatferd. Prosjektets hovedkonklusjon «culture still matters» impliserer følgelig at oppfatninger om betydningen av ledelse samt hva (god) ledelse innebærer, varierer mellom land og kulturer. Med referanse til diskusjonen rundt likhetsverdien i skandinavisk kultur er det derfor ikke særlig overraskende at studier av skandinaviske ledere har konkludert med at en viss aversjon mot hierarkier, sterk tiltro til kolleger og en gjennomgående skepsis til bruk av formelle regler og prosedyrer er typiske trekk ved disse (Smith et al., 1996).

DEN SKANDINAVISKE LEDELSESMODELLEN

Som understreket over deler Norge langt på vei sentrale verdier med sine to skandinaviske naboer. Når

det videre er slik at studier av ledelse som konsentrerer seg om vår lille avkrok i verden, fortrinnsvis har vært opptatt av hva som kan sies å være skandinaviske fellestrekk, blir det vanskelig å unnlate bidrag der Skandinavia, snarere enn Norge, er i fokus. Det vil følgelig også prege denne fremstillingen. Fordi den aktuelle ledelsesforskningen først og fremst har handlet om skandinavisk, ikke norsk, ledelse, og fordi det er grunn til å anta at den kulturelle konteksten er mye den samme, vil vi ikke nødvendigvis skille systematisk mellom begrepene «skandinavisk» og «norsk» ledelse i beskrivelsene under.

Selv om begrepet «skandinavisk ledelse» har eksistert siden midten 1980-tallet (se f.eks. Zemke, 1988; Railo, 1986), synes det stadig uklart om det virkelig finnes noe som kan kalles en skandinavisk ledelsesmodell. Jan Carlzon, tidligere konsernsjef i Scandinavian Airlines og en av Skandinavias få virkelige lederguruer, sier det slik: «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» (Scandinavian lederskap Lab, 2004).

Det betyr imidlertid ikke at det ikke har vært utført en betydelig mengde forskning på skandinavisk ledelse eller lederskap. En gjennomgang av noen av de mer kjente studiene synes å bekrefte at det er noe spesielt med «The Scandinavian Way». For eksempel viser en studie av Lindell og Arvonen (1996) at skandinaviske ledere legger mindre vekt på strukturering av oppgaver og er mer opptatt av hensynet til sine ansatte, enn hva ledere fra andre europeiske nasjoner er.

Zander (1997) kom til en liknende konklusjon da hun fant ut at sammenliknet med utvalg fra andre land foretrakk de skandinaviske respondentene ledelse basert på coaching fremfor styring. Også i en av de siste større undersøkelsene av skandinaviske ledere (Schramm-Nielsen et al., 2004) konkluderes det med at skandinaviske ledere er mykere enn sine amerikanske kolleger idet de fremhever viktigheten av å fremstå som troverdige, ærlige og etiske fremfor å være resultatorientert og ambisiøse.

Hvorvidt disse resultatene er å betrakte som en styrke eller en svakhet, kan diskuteres. Uansett er det neppe til å komme fra at den innovasjonsdrevne, post-industrielle kunnskapsøkonomiens krav til lederskap skiller seg fra hva som ble krevet i den tradisjonelle industrielle økonomien. Mindre vekt på ekstern kon-

troll og mer vekt på (å få frem) indre motivasjon fremheves som stadig viktigere (Drucker, 2000). Dette synes å passe ganske godt til den egalitære skandinaviske samfunnsmodellen karakterisert av små sosiale forskjeller og preget av relativt flate organisasjoner der det er kort avstand mellom ledelse og ansatte. Også typisk for Skandinavia er beslutningsprosesser som involverer medarbeiderne, og som gjør det mulig for ledere å styre ved hjelp av mål og verdier fremfor kommando og kontroll – ofte referert til som en «sosial» form for ledelse (Alvesson, 1990).

MEN HVA MED LEDELSE PÅ NORSK?

Studier der den spesifikt norske ledelsesmodellen legges under lupen, er langt på vei mangelvare. Selv om det finnes en god del norske ledelsesstudier (Byrkjeflot, 2001; Sørhaug, 1996, 2004; Colbjørnsen, 2004), er det ingen av disse som spesifikt er opptatt av forutsetningene for og/eller en beskrivelse av hva som særpreger *norsk* ledelsesatferd. Selv en bok med tittelen *Ledelse på norsk* (Andersen et al., 1994) avspiser det særegne norske med et par linjer i forordet der det heter: «I denne boka presenterer vi 'ledelse på norsk', det vil si prinsipper for utøvelse av ledelse som har som utgangspunkt forholdene mellom leder og medarbeidere i en norsk virkelighet». Hva det er med den norske virkeligheten som har bidratt til å skape disse bestemte leder-medarbeider-relasjonene, berøres imidlertid ikke. Felles for nesten alt som er skrevet om norsk ledelsesatferd, er at hva som er det spesifikt norske ved denne atferden, enten ikke er berørt i det hele tatt, eller så er det norske bare implisitt drøftet som del av et bredere nordisk eller skandinavisk perspektiv på ledelse. Et unntak er Fafo-rapporten *Ledere i den norske modellen* (Trygsted og Hagen, 2007), der ett poeng som understrekes, blant annet med referanse til Sørhaug (2004), er at et essensielt trekk ved ledelsesprosesser er at de er følsomme for *kontekst* (forfatterens utheving). Nasjonal kultur og nasjonale institusjoner utgjør en slik kontekst. Norske verdier sammen med den norske arbeidslivsmodellen, basert som den er på trepartssamarbeid, høy organiseringsgrad og sterke arbeidstakerrettigheter, legger dermed sterke føringer på ledelseskomponenten. Legg til politiske reguleringer gjennom lovverket, og resultatet vil være at lederens handlingsrom åpenbart vil være begrenset i forhold til hva som er tilfelle i mange andre deler av verden. Det er for øvrig i denne

sammenheng den amerikanske ledelseskonsulenten Georg Kennings hjertesukk om at det er «particularly difficult to be a manager in Norway» må forstås. Når slike institusjonelle rammer, inneholdende blant annet lov- og avtaleverk, 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. Men hva dette helt konkret betyr, er litteraturen på området som nevnt over ikke helt klar på. Likevel er det mulig å få øye på noen sentrale trekk. Med utgangspunkt i hvordan ledere håndterer forskjellige såkalte jobbrelaterte hendelser («events»), peker for eksempel Smith og medforfattere (2003) på at norske ledere legger større vekt enn de fleste av sine utenlandske (også skandinaviske) kolleger på hva som i det store og hele oppfattes å være rett. Gullestad (1992) kaller dette «equality based on conformity» og antyder dermed at norske ledere er opptatt av å gjøre det som blir vurdert som anstendig og korrekt av folk flest. For øvrig rapporterte norske ledere i den samme undersøkelsen om stor tiltro til så vel underordnede som kollegers synspunkter når avgjørelser skulle tas, men dette var ikke i samme grad som det å gjøre hva som i det store og det hele blir oppfattet å være rett, noe som skilte norske ledere fra svenske og danske. Påstanden om at norske ledere vektlegger innspill fra egne underordnede, bekreftes også i Colbjørnsen (2004) der 96 prosent av lederne svarer at de «i meget stor eller ganske stor grad» tar hensyn til slike innspill. Flere undersøkelser peker videre på begrepet «tillit» som en slags grunnstein i den norske så vel som den skandinaviske arbeidslivsmodellen. Studier, for eksempel World Values Survey, har dokumentert at de skandinaviske landene kan vise til det høyeste generelle tillitsnivået i verden (se f.eks. World Values Survey waves II og III). Også resultatene fra norske tillitsundersøkelser (Gulbrandsen, 2007; Christensen og Lægred, 2002), der henholdsvis den norske (makt)elitens tillit til ulike institusjoner samt vanlige menneskers tillit til regjering og embetsverk har blitt undersøkt, understøtter i det store og hele dette. Den eneste norske vitenskapelige undersøkelsen omkring medarbeidernes tillit til nærmeste leder som er kjent for denne forfatteren, viser rett nok at norske ansatte skårer lavere enn ansatte fra en rekke andre land, men her antas forklaringen først og fremst å være at det som ble målt, var «affektiv tillit», en form for tillit som antas

å være vanligere i land der paternalistisk lederskap er typisk (Grenness, 2010). Undersøkelser av typen «The European Employee Index» (2009) viser derimot at norske arbeidstakere gjennomgående har høy tillit til ledelsen. Viktigheten av høy tillit, så vel for samfunnet som for den enkelte organisasjon, kan illustreres gjennom begrepet «sosial kapital». Putnams (1993) definisjon av sosial kapital som «nettverk, normer og tillit som letter koordinering og samarbeid til felles nytte», indikerer nokså klart muligheten for organisasjoner og samfunn til å kapitalisere på tillit. Partssamarbeidet i den norske arbeidslivsmodellen må kunne sies å være tillitsbasert. Bjørnstad (2011) kaller den sosiale kapitalen Norges «X-faktor», det vil si det som i siste instans kan forklare den høye norske produktiviteten. Det synes heller ikke å være noen motsetninger mellom lederes og øvrige ansattes synspunkter på den norske arbeidslivsmodellen. For eksempel fant Gulbrandsen og medforfattere (2002) at over 90 prosent av lederne i så vel næringsliv som forvaltning var enige i påstanden om at medbestemmelsesretten er til stor fordel for norsk arbeidsliv, mens drøyt 80 prosent svarte det samme når det gjaldt arbeidsmiljøloven.

Oppsummeringsvis er det derfor grunnlag for å fastslå følgende: Selv om noe vi kunne kalle den norske ledelsesmodellen, har noen særskilte «norske» trekk, primært som konsekvens av institusjonelle føringer, springer norsk ledelsespraksis ut fra det samme verdsett som i de øvrige skandinaviske land, oppsummert av Schramm-Nielsen og medforfattere (2004) til være likhet, konsensus og ansvarlighet.

HVA SÅ MED GLOBALISERINGEN OG DENS ANTATTE EFFEKT PÅ LEDERSKAP?

I likhet med kulturbegrepet er heller ikke globaliseringsbegrepet enkelt å definere. Hva det betyr, og hvordan det skal defineres, er fortsatt omdiskutert (Dølvik og Tørres, 2002). De fleste synes likevel å kunne enes om at økonomiske, sosiale og kulturelle fenomener i ulike deler av verden har blitt tettere koblet sammen, og at den gjensidige avhengigheten har økt (Held et al. 1999). Oppfatninger av hva som er de viktigste drivkreftene, varierer også: Noen fremholder Internettets betydning for global kommunikasjon som den viktigste drivkraften, andre peker på handelsliberaliseringen og WTO som avgjørende for utviklingen mot en globalisert verden.

Uansett valg av definisjon og vektlegging av drivkrefter mener mange at globaliseringskreftene er i ferd med å redusere betydningen av lokale og nasjonale kulturer (Kumar og Thibodaux, 1997; Salk og Brannen, 2000). Følgelig har konsekvensene av globaliseringen vært et sentralt tema i tverrkulturell forskning. Grovt kan det hevdes at forskerne har delt seg i to leirer: Tilhengere av «konvergens-teorien» hevder at globaliseringskreftene vil føre til at organisasjoner i økende grad vil likne hverandre på tvers av nasjoner (Cray og Mallory, 1998). Andre (f.eks. Kozan, 1993) hevder at globaliseringen tvert imot gir større rom for kulturelle forskjeller i ledelse og organisasjonsatferd. Ifølge Hoeclin (1994, s. 28) ser det ut til at økende kontakt og økonomisk gjensidig avhengighet på tvers av land og regioner minner ledere, av land så vel som av bedrifter, om behovet for å opprettholde sine unike verdier og identitet. Eller for å si det med Hoeclins egne ord: «Nettopp fordi globaliseringen på slike områder som forbruk, medievner og mote gjør oss ytre sett likere, oppleves det som stadig mer nødvendig å verne om og fremheve kulturelle forskjeller». I stedet for at globaliseringen fører til at kulturer blir likere, viser mye av forskningen på kultur og kulturforskjeller og ikke minst på den bølgen av nasjonalisme, ofte ispedd kraftige doser av religiøsitet, vi har opplevd i den senere tid, at selv om mer overfladiske atferdsaspekter konvergerer, synes det å bli desto viktigere å verne om sin egen kulturelle særegenhet. For eksempel synes det som om det norske likestillingsbaserte verdisystemet stadig holder stand (Hellevik, 2000). Dette understrekes også gjennom internasjonale undersøkelser om lønnsgap, som nevnt over.

En påstand vil derfor være at til tross for en stadig økende globalisering ser det ut til at sentrale nasjonale verdier har en tendens til å forbli relativt upåvirket. Med henvisning til konvergens-divergens-debatten er det derfor fristende å hevde at til tross for det faktum at det pågår en global konvergensprosess, er ikke nasjonale særtrekk i ferd med å utspille sin rolle. Et viktig og relevant poeng i denne sammenheng er at flere krysskulturelle studier av organisasjons- og lederatferd konkluderer med at vi først og fremst finner konvergens på makronivå (organisasjonsstruktur og bruk av teknologi), mens på mikronivå, det vil si det som dreier seg om menneskene i organisasjonen, finner vi stadig store kulturelle variasjoner. Også resultatene fra

GLOBE-studien (om ledelses- og organisasjonsatferd i 62 land) ser ut til å bekrefte divergenshypotesen relatert til organisasjoners mikronivå. Som påpekt over er en av de sentrale konklusjonene fra denne studien at nasjonal kultur (stadig) har en effekt på ledelse (House et al., 2004).

Så hva forteller egentlig denne gjennomgangen av litteratur og forskning med relevans for skandinavisk og dermed også norsk ledelse oss? Det ene synes å være at til tross for globaliseringskreftenes press i retning av å viske bort kulturelle særtrekk holder den norske og skandinaviske kulturen (foreløpig) stand. Det andre er at slik forskerne uttrykker det, er norske ledere gjennomgående mindre autoritære, mer involverende, delegerende og coachende i sin lederstil enn mange av sine utenlandske kolleger. Et naturlig spørsmål i denne sammenheng vil i så fall være: Kjenner norske ledere seg igjen i denne beskrivelsen? Er det slik de oppfatter seg selv? Er de slik fordi det er «typisk norsk» å være myk leder, eller er det også slik at det som oppfattes som sosialt og kulturelt høvelig ledelse, også er den mest effektive formen for ledelse innenfor den norske konteksten? I mangel på aktuelle og relevante forskningsmessige svar på disse spørsmålene kan et slags svar kanskje likevel gis basert på en gjennomgang av noen av de ukentlige intervjuene med ledere («Ledervintervjuet») i *Dagens Næringsliv*.

«BEVISST MIN POSISJON SOM ROLLEMODELL»

I dette intervjuet understreker Dag Mejdell (konsernsjef i Posten) at for at hans ambisjon om å drive helsefremmende lederskap skal få gjennomslag, må medarbeiderne kunne «se» at han legger vekt på helse, miljø og sikkerhet. Å være bevisst posisjonen som rollemodell innebærer at ansatte legger merke til hva han er opptatt av, som igjen gjør det lettere å få gjennomslag for dette. Det understrekes også i intervjuet at Mejdell er opptatt av å legge forholdene til rette for trivsel, samt at han er opptatt av balansen mellom arbeid og fritid. (28.11.2011)

«ROSER KAFFEPRATEN»

Nils Øveraas i Accenture understreker viktigheten av praten (med medarbeidere) man får ved kaffeautomaten. Han er også innom hvordan man kan få ansatte til å prestere, og mener nøkkelen ligger i at: «I Norge er vi flinke til å la ansatte være medvirkende i prosessen, og

det tror jeg er avgjørende for kreativitet og entusiasme». På spørsmål om egne sterke sider fremhever Øveraas at han er inkluderende og lyttende. Ansatte kan komme og snakke med ham om små og store ting uten at de trenger en avtale. (05.12.2011)

«ALLE SKAL PASSE INN»

I dette intervjuet understreker Fredrik Steenbuch, administrerende direktør i sportskjeden XXL, viktigheten av egen væremåte. Han sier at han forsto «at måten jeg var på, hadde store konsekvenser for resultatet». Og videre at «har medarbeiderne det bra, går butikken bra». På spørsmålet om hvordan han er som leder, svarer Steenbuch at han «tror på nærledelse», og at han «hater hierarki». Forskjeller vil det nok alltid være, men det er viktig å gjøre hva man kan for å bekjempe forskjellene. (15.08.2011)

«JEG SIER UNNSKYLD»

Solfrid Flateby, kommunikasjonsdirektør i Reitangruppen og kåret til Årets unge leder i 2009, understreker viktigheten av å være ærlig og spille med åpne kort og blant annet kunne si unnskyld og ikke være redd for å si høyt at «ja, det var en dum avgjørelse». Hun avleverer også et spark til enkelte i mediedebatten om ledelse, som ble berørt i innledningen til denne artikkelen, fordi hun blir provosert av at noen blander sammen det å være ydmyk med det å være en svak eller pusete leder. (05.09.2011)

«NØKKELEN ER VENNLIGHET»

Utsagnet over stammer fra Carl Janzen, kanadisk norgessjef for IKEA. Med 25 års erfaring med den skandinaviske ledelsesmodellen opplever Janzen at han i dag er sosialisert inn i en måte å lede på som han oppfatter som ganske forskjellig fra hva som var vanlig i Canada. På spørsmålet om nøkkelen til god ledelse svarer altså Janzen «vennlighet», rett og slett fordi han har observert at ledere som er vennlige mot sine ansatte, får langt flere innspill. Folk tør å diskutere med dem og mene noe sammen med dem. Det er nyttig for en leder. (27.02.2012)

Gjennomlesingen av disse intervjuutdragene leverer liten tvil om at norske ledere gjennomgående lever opp til forskernes beskrivelser. Men det er også nyttig å merke seg at de fleste argumenterer for sin lederstil med å henvise til at den *virker*. Det er altså ikke slik at norske

ledere er myke, vennlige og involverende fordi dette forventes i en egalitær kultur dominert av feminine verdier, men de leder slik fordi nettopp denne formen for ledelse skaper resultater. Mye av forskningen der Kuvaas har bidratt, understøtter dette, for eksempel Dysvik og Kuvaas (2012) og Kuvaas og medforfattere (2012). Konsekvensen av sentrale funn i denne forskningen oppsummeres av Kuvaas i *Dagens Næringsliv* (31.01.2011) slik:

Det er støttende, myk, imøtekommende, nær sagt 'curlingleidelse' som gir mer fornøyde medarbeidere og bedre lønnsomhet. Rekrutter og selekter ledere som bryr seg om mennesker som er i stand til å gi sine medarbeidere en opplevelse av å være viktige for organisasjonens resultater i dag og i fremtiden. Medarbeiderne får det bedre mens de er på jobb, kundene blir mer fornøyde – og eierne tjener mer penger.

For øvriger det også interessant å merke seg at utsagnet til Carl Janzen om viktigheten av å være vennlig finner støtte i en undersøkelse om transformasjonsledelse i Norge (Hetland og Sandal, 2010), der resultatene viser at «warmth» oppleves av medarbeidere som den egenskap hos lederne som var viktigst for deres egen motivasjon. Også i denne studien understrekes det at forklaringen sannsynligvis er å finne i norske feminine verdier.

Men hva med norske ledere som jobber utenfor Norge?

Gitt, slik vi innledningsvis har vært inne på, at det er den norske institusjonelle og kulturelle konteksten som bidrar til å forme norsk lederatferd (kontekstavhengig ledelse), hva skjer i så fall når norske ledere med ett befinner seg i en annen kontekst? Legger norske ledere bort eller tar de med seg sin norske lederstil til India, USA eller Midtøsten? Også her mangler vi vitenskapelig dokumentert empiri og velger derfor igjen å vende oss til mediene.

I 2010 (18.09) hadde *Finansavisen* et interessant oppslag om norske toppledere som jobber internasjonalt. Resultatet av intervjuer med ti norske ledere, alle med internasjonale toppjobber, oppsummeres i avisen slik:

«BEHOLDER DEN NORSKE LEDERSTILEN»

Jostein Solheim, CEO for det amerikanske iskremsselskapet Ben & Jerry's, svarer for eksempel at hans norske

kulturbakgrunn har bidratt til lederstilen som i hans tilfelle blant annet innebærer å bygge en bedriftskultur der alle står fritt til å være uenige med ham. Han understreker også at norske ledere i utlandet ikke skal være redde for å være norske. Norske ledere er, mener han, gode til å involvere hele organisasjonen. Det er en styrke.

Da *Birger Steen* overtok som leder i Microsoft Russland, var det, sier han, mange som stusset over at han snakket med alle ansatte og ikke bare sjefene. Og at han satt i åpent kontorlandskap og ikke hadde eget kontor. Han oppfordret også de ansatte til å tenke selv og ikke bare levere på instruks fra sjefen eller hovedkvarteret. Etter hvert skjønnte de ansatte at dette var «normalt», og Steen mener at han på den måten bidro positivt både til resultater og arbeidsmiljø.

Morten Lundal, som har en lang internasjonal karriere bak seg, sist som en av topplederne i verdens største telekommunikasjonsselskaper, Vodafone, mener også at man ikke skal være redd for å ta med seg sin norske lederstil til utlandet. Med nordmenns «bena på jorden»-tilnærming til ledelse har norske ledere veldig mye å bidra med – ikke minst når det gjelder å bygge bedriftskulturer der åpenhet og reell meningsutveksling står sentralt.

Skal vi tro det som skrives her, er det altså slik at mange norske ledere fortsetter med sin «norske» lederstil selv i land der ikke bare den kulturelle avstanden til Norge er stor, men der den institusjonelle konteksten heller ikke likner særlig mye på vår egen. Når de likevel mener at de lykkes som ledere, kan en forklaring være at den norske lederstilen oppleves som tidsriktig og bedre tilpasset de forventninger stadig flere medarbeidere, uansett kulturell bakgrunn, har til ledelse. Som et eksempel i tillegg til ovennevnte kan det fremheves at Telenors internasjonale virksomheter er tuftet på en skandinavisk/norsk ledelsesfilosofi, og at den åpne kontorløsningen som ble valgt på hovedkontoret på Fornebu fordi den antas å fremme samarbeid og innovasjon, men som implisitt også uttrykker en egalitær kultur, har blitt kopiert i datterselskapene i Asia. En undersøkelse av hvordan asiatiske medarbeidere opplever dette nokså radikale bruddet med det tradisjonelle hierarkiet, viste – kanskje litt overraskende – at mange opplevde denne «norske» løsningen som mye bedre enn den de var vant til (de Paoli og Grenness 2012). I samme studie fremhevet for øvrig også Telenors leder for virksomheten i India at den norske ledelsesfiloso-

fien og den moderne kontorløsningen faktisk ga Telenor et konkurransefortrinn i kampen om de beste hodene.

NOEN AVSLUTTENDE REFLEKSJONER

I denne artikkelen har vi jaktet på «den norske ledelsesmodellen». Vi har argumentert med at den norske institusjonelle og kulturelle konteksten synes å gi føringer i retning av en bestemt form for ledelse som innebærer at norske ledere helst ønsker å fremstå som vennlige, støttende, åpne og involverende. Samtidig er det viktig å minne om, slik Reitangruppens kommunikasjonsdirektør understreker i intervjuet over, at dette ikke automatisk gjør norske ledere til pusete eller svake ledere. Det er tvert imot slik, som også understrekes av

intervjuene med ledere som jobber utenfor den norske konteksten, at etter deres oppfatning er dette en type ledelse som virker, altså skaper resultater, nær sagt over alt. Et slikt syn finner støtte hos Stephen Covey, amerikansk management-professor med gurustatus, som har uttalt at den skandinaviske ledelsesmodellen er som skreddersydd for å møte behovet til det postindustrielle samfunnets kunnskapsmedarbeidere.

Det er muligens vel dristig, men en konklusjon kan være 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! M

REFERANSER

- Alvesson, M. (1990). Organizations: From substance to image. *Organization Studies*, 11(3): 373–394.
- Andersen, E.S., Baustad, I og Sørsveen, Å (1994): *Ledelse på norsk: prinsipper, arbeidsmåter og resultater*. Ad Notam Gyldendal, Oslo.
- Bjørnstad, R. (2011). Invandring som Sovepute. Debattinnlegg, *Dagens Næringsliv*, 27.10.
- Byrkjeflot, H. (2002). Ledelse på norsk: motstridende tradisjoner og idealer. I: Skogstad, A. og Einarson, S. (red.): *Ledelse på Godt og Vondt*, s. 41–61. Bergen: Fagbokforlaget.
- Punnet, B.J. og Shenkar, O. (red.). *Handbook for International Management Research*, s. 157–208. Cambridge, MA: Blackwell.
- Cheffins, B.R. (2003). Will executive pay globalise along American lines? *Corporate Governance*, vol. 11, nr. 1: 8–24.
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Cray, D. og Mallory, D.R. (1998). *Making sense of Culture*. London: International Thomson Business Press.
- Christensen, T. og Lægred, P. (2002). *Trust in Government – The relative importance of service satisfaction, political factors, and demography*. Stein Rokkan centre for Social Studies.
- Deresky, H. (2000). *International Management: managing across Borders and Cultures*. 3. utg. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
- Drucker, P.F. (2000). *Management Challenges for the 21st Century*. Butterworth Heinemann.
- Dysvik, A. og Kuvaas, B. (2012). Perceived supervisor support climate, perceived investment in employee development climate, and business performance. *Human Resource Management* (forthcoming).
- Dølvik, J.E. og Tørres, L. (2002). *Globalisation, Work, and Labour Standards*. Report. Norwegian Ministry of Foreign Affairs.
- European Employee Index, 2009.
- Gibson, C.B. (1994). The implications of national culture for Organizational structure. *Advances in International Comparative Management*, vol. 9: 3–38.
- Grenness, T. (2000). *Perceptions of Values and Commitment of Norwegian Managers*. Unpublished Doctor Dissertation, Brunell University.
- Grenness, T. (2003). Scandinavian Managers on Scandinavian Management. *International Journal of Value-Based Management*, 16: 9–21.
- Grenness, T. og de Paoli, D. (2011). *Building and transferring Corporate Culture and leadership philosophy through alternative work place design. The case of Telenor, Norway*. Paper presented at The 9th EIASM Workshop on International Strategy and Cross-Cultural Management. Moskva, 20.–22.10.
- Gulbrandsen, T. (2007). Elite Integration and Institutional Trust in Norway. *Comparative Sociology*, 6: 190–214.
- Gullestad, M. (1992). *The Art of Social Relations*. Oslo: Scandinavian University Press.
- Hellevik, O. (2000). *Nordmenn og det gode liv*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hickson, D.J. og Pugh, D.S. (1995). *Managing Worldwide*. London: The Penguin Group.
- Hirst, P. og Thompson, G. (1999). Globalization – some frequently asked questions and some surprising Answers: 36–57. I: Leisink (red.): *Globalization and Labour relations*. Cheltenham: Edvard Elgar.
- Hoecklin, L. (1994). *Managing cultural differences for competitive advantage*. The Economist Intelligence Unit. Special Report No P656.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Hoppe, M. (1990). *Salzburg Seminar Alumni Study*. Ph.D.-Thesis, UNC-Chapel Hill.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Doprfman, P.W. og Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE study of 62 Societies*. London: Sage Publications.
- Kalleberg, R. (1990). *Scandinavia in a Comparative Perspective*. Paper, Dept of Sociology, University of Oslo.
- Kuvaas, B. (2012). Støttende leder – lønnsom leder. Debattartikkel, *Dagens Næringsliv*, 24.01.

- Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A. og Hærem, T. (2012). Economic and Social leader-member exchange relationship and follower performance. *Leadership Quarterly* (under utgivelse).
- Licht, A.N. (2001). The mother of all path-dependencies: Toward a cross-cultural theory of corporate governance system. *Delaware Journal of Corporate Law*, 26: 147–205.
- Lindell, M. og Arvonen, J. (1996). The Nordic Management Style in a European Context. *International Studies of Management and Organization*, 26(3): 73–92.
- Lindkvist, L. (1988). *A passionate search for Nordic Management*. Working Paper. Copenhagen Business School.
- Posner, B.Z. og Low, P.S. (1990). Australian and American Managerial Values: Subtle differences. *International Journal of Management*, 7: 89–97
- Pudelko, M. (2004). *Turning the «comparative management theory» into a French baroque garden*. Paper submitted at the EISAM work-shop, Edinburgh Sept. 2004.
- Putnam, R.D. (1993). *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Ralston, D.A., Gustafson, D.J., Elsass, P.M., Cheung, F.M. og Terpstra, R.H. (1992). Eastern values: A comparison of managers in the United States, Hong Kong, and the Peoples Republic of China. *Journal of Applied Psychology*, 77: 664–671.
- Røvik, K.A. (1998). *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonsteningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schaffer, B.S. og Riordan, C.M. (2003). A Review of Cross-Cultural methodologies for Organizational Research: A best-Practices Approach. *Organizational Research Methods*, vol. 6 nr. 2: 169–215.
- Schramm-Nielsen, J., Lawrence, P. og Sivesind, H. (2005). *Management in Scandinavia; Culture, Context and Change*. Edward Elgar.
- Smith, P.B., og Eyjolfsdóttir, H.M. (1996). Icelandic business and management Culture. *International Studies of Management and Organization*, 26(3): 61–72.
- Smith, P.B., Andersen, J.Aa., Ekelund, B. Graversen, G. og Ropo, A. (2003). In search of Nordic management Styles. *Scandinavian Journal of Management*, 19: 491–507.
- Sørhaug, T. (2004). *Managementelit og autoritetens forvandling: Ledelse i en kunnskapsøkonomi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sørhaug, T. (1996). *Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Triandis, H.C., Betancourt, H., Bond, M.H. og Leung, K. (1986). The Measurement of Ethic aspects of Individualism and Collectivism across Cultures. *Australian Journal of Psychology*, 38(3): 257–267.
- Trygstad, S.C. og Hagen, I.M. (2007). *Ledere i den norske modellen*. Fafo-rapport 24.
- Quale, T.U. (2005). Norwegian management and leadership. *Culture and technology*, World Values Survey, Waves II og III.

Øystein Bonvik

FÅ SOM FORTJENT

TROVERDIG OPPMERKSOMHET I
KANALER DU IKKE KONTROLLERER

Få som fortjent handler om historiene, historiefortellerne og de som videreformidler deres historier. Dette er en bok om det å ta en aktiv og relevant rolle som gjør at man blir lyttet til på alle arenaer der man møter sitt publikum. Forfatteren beskriver hvordan virksomheter kan oppnå god og fortjent oppmerksomhet i media. På den ene siden presenterer Bonvik tradisjonelle fortellerteknikker som fanger publikums interesse. Samtidig viser boken også på hvilken måte man kan inspirere til at det man har å melde blir videreformidlet av andre. Øystein Bonvik er en av Norges mest profilerte kommunikasjonsrådgivere, foredragsholdere og skribenter.

ISBN 978-82-450-1267-5 | 262 sider | Kr 399,- | Fagbokforlaget 2012



FAGBOKFORLAGET

www.fagbokforlaget.no > e-post: ordre@fagbokforlaget.no > ordretelefon: 55 38 88 38