



**TORSTEIN NESHEIM** Seniorforsker ved samfunns- og næringslivsforskning (SNF). Nesheim jobber med tilknytningsformer for arbeid, organisatoriske grenser, organisasjonsstruktur og kunnskapsdeling i organisasjoner.

## LEDELSE I STRUKTURELL KONTEKST

**LEDELSE UTØVES** av topledere og mellomledere. Man kan utøve lederrollen på ulike måter, med forskjellig innslag av kontroll versus tillitsbasert ledelse, transaksjonsledelse versus transformasjonsledelse, ulik grad involvering av underordnede i beslutninger, ulik grad av rasjonalitet, tilslutning versus opposisjon til bransjemessige normer, og så videre. Et viktig spørsmål i organisasjons- og ledelsesfagene er om det finnes *generiske, universelle* sammenhenger mellom trekk ved ledelse og prestasjoner, eller om utøvelse og virkninger av ledelse må forstås i lys av den *konteksten* der ledelse utøves.

Vi kan belyse dette spørsmålet med utgangspunkt i Bård Kuvås' artikkel i *Dagens Næringsliv* 13. mars 2017 (<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/03/tillitsbasert-ledelse-virker/>) om universelle effekter av tillitsbasert ledelse:

«Sammenhengen mellom ulike typer av lederadferd og medarbeideres arbeidsprestasjoner og en rekke andre fordelaktige utfall kan nemlig forklares av i hvilken grad medarbeideren opplever å ha en *tillitsbasert relasjon* til sin leder. Det viser en svært omfattende oversiktsanalyse av mer enn 3 300 enkeltstudier og nesten en million observasjoner ... Av *natur* viser omfattende mengder av forskning at *vi mennesker er slik* at vi får positive og produktive psykologiske tilstander når vi opplever å gjøre en god jobb og å være til nytte. Ledere som «ikke tror på» eller av andre grunner avviser dette, bør sterkt vurdere alternative karriereveier.» (mine uthevninger)

I en kort kommentarartikkel er det umulig å drøfte disse funnene i dybden. Hensikten er å vise hvordan en slik tilnærming til ledelse *utfordres* av en forståelse som legger vekt på at ledelse må forstås og utøves i en konkret *kontekst*. Med dette menes at ledelse får mening og virkning avhengig av hva slags kontekst den inngår i. Kontekstuelle dimensjoner kan være nasjonale kulturer, institusjonaliserte praksiser for medvirkning, offentlig versus privat sektor, trekk ved strukturen, og så videre. Ved å knytte ledelse til kontekst kan man heve blikket og rette søkelyset mot forhold som den psykologiske ledelseslitteraturen ikke fanger opp.

Det er mange dimensjoner ved kontekst, og vi legger her vekten på den formelle organisasjonsstrukturen. Variasjon i struktur legger ulike rammer og betingelser for både utøvelse av ledelse og styring i organisasjoner. Dette neglisjeres ofte av psykologer og økonomer, som gjerne bygger på antakelser om organisasjoner som ikke er oppfylt. Psykologisk basert forskning som finner støtte for fortrefeligheten av tillitsbasert ledelse, og økonomer som framhever betydningen av mål- og insentivstyring, blir gjerne oppfattet som motpoler. *Det er lett å overse at de i kraft av sin faglige tilnærming ofte er ofre for det samme tunnelsynet på organisasjoner.* En ikke-uttalt forutsetning er at virksomhetene er enhetlige organisasjoner hvor en medarbeider forholder seg til én (og bare én) overordnet. Effekten av ledelse blir typisk studert i relasjonen leder–medarbeider, og i analysen av målstyring er det typisk antatt

at det er liten avhengighet mellom sideordnede etater eller avdelinger.

Tunnelsyn og ensidige delinnsikter er selvsagt ikke uvanlig og kan i noen tilfeller sees som et fornuftig utslag av akademisk spesialisering. På det aktuelle området er det imidlertid et problem, av to grunner. For det første er psykologi og økonomi sterke faglige paradigmer og profesjoner. De er kjennetegnet ved velutviklede teorier og veldokumenterte forskningsfunn, samtidig som man ikke alltid evner å ta inn over seg kunnskap utviklet innen andre fag. Det betyr at hvis dagens organisasjoner utvikles i en retning som står i motsetning til de antakelser som ligger til grunn for teori og forskning i de nevnte fagene, er det hindringer for at dette innarbeides i fagene.

For det andre finner man i store organisasjoner et stort innslag av avhengighet mellom sideordnede enheter, ansvar uten full myndighet over viktige ressurser, og innslag av matriselignende organisering. En studie utført av Gallup i USA fant at 17 prosent av ansatte rapporterte til to ledere, mens over halvparten hadde innslag av matriseorganisering. Innslag av selvstyrte team, skiftende konstellasjoner av medarbeidere som jobber på kortsiktige prosjekter, fleksible interne strukturer, flate organisasjoner, offentlige oppgaver som krever bidrag fra flere sektorer og etater, flytende organisatoriske grenser og innslag av ulike tilknytningsformer for arbeid, bidrar også til å svekke det interne hierarkiet i en organisasjon, og retter oppmerksomheten mot andre interessenter enn medarbeidernes linjeleder. I staten er Oljedirektoratet eksempel på en lagbasert organisasjon med stor autonomi samtidig som man forholder seg til flere ledere. Flere departementer har delvis justert linjeorganisasjonen, slik at det ikke er samsvar mellom personalansvar på den ene siden og oppgaveansvar på den andre siden. Stor kompleksitet i organisasjonens omgivelser bidrar til at man internt må forholde seg til mange dimensjoner (geografi, markedssegment, fag, teknologi, osv.), noe som øker den interne kompleksiteten. Økt endringstrykk gjør omorganisering, inkludert justering av balansen mellom ulike prinsipper for organisering, mer aktuelt.

I studiet av ledelse tillegges linjelederne en sentral rolle. Man påvirker medarbeiderens prestasjoner gjennom sin lederatferd. God kvalitet i samhandlingen mellom leder og medarbeider påvirker sistnevntes handlinger, slik at de antas å bli mer engasjerte, motiverte og lojale, og bidrar på en god måte til at organisasjonen når sine målsetninger.

I virkelighetens organisasjoner vil imidlertid medarbeiderne i noen tilfeller forholde seg til én leder, mens man i andre kontekster kan bli utsatt for innflytelse fra både personalansvarlig, flere prosjektledere, fagledere og prosesseiere. I noen kontekster vil måloppnåelse være en følge av bidrag fra den organisatoriske enheten man er en del av, mens det i andre virksomheter vil være en følge av et komplekst samspill mellom flere enheter eller etater, noe som utfordrer et hierarkisk system for mål- og resultatstyring. Teori og forskning bør derfor ta inn over seg denne variasjonen i struktur, heller enn å behandle det å forholde seg til flere ledere og tverrdepartemental oppgaveløsning som «avvik» eller unntak fra det normale. Satt på spissen: Psykologene har mye å lære av å heve blikket ut over relasjonen mellom medarbeider og «nærmeste» leder, mens økonomene kan ta inn over seg at resultater ofte er en følge av bidrag fra flere sideordnede enheter.

Dette budskapet retter seg mot forskning, mot hvordan ledelse og styring forstås i konkrete virksomheter, samt mot den offentlige debatten om disse spørsmålene. Det vil være fornuftig å rette søkelyset mot hvordan man utøver ledelse i organisasjoner som ikke er kjennetegnet av enhetlige hierarkier, og der oppgaveløsningen finner sted i samspill mellom flere enheter. Mellomledere og medarbeidere vil ofte møte flere, supplerende og «konkurrerende» mellomledere. Et viktig spørsmål er hvordan man kan utvikle roller, relasjoner og kompetanse for å håndtere de mulighetene og spenningene dette medfører.

Vi er langt på vei enig i at det ofte er for stort innslag av kontroll i organisasjoner, og at det ofte kan legges større vekt på tillitsbasert ledelse. Alternativet til kontroll er imidlertid ikke bare å bygge gode relasjoner til underordnede. I komplekse virksomheter er det viktig å bygge gode arenaer for dialog og fruktbar samhandling mellom sideordnede ledere, og å utvikle kompetanser og «tenkemåter» som er tilpasset flerdimensjonale organisasjoner. For å bidra til god måloppnåelse der man jobber sammen med andre enheter og etater, kan man ikke bare ta hensyn til egne mål og hierarkier, men må utvide horisonten, jobbe mot felles oppgaver og utvikle gode mål for samarbeidet. M

*Dette er en bearbejdet versjon av kronikken «Ledelse og styring av komplekse organisasjoner», Ukeavisen ledelse, 16. juni 2017.*