

Er det på tide med et nytt syn på ledelse?

Siste runde av Norsk Ledelsesbarometer fra Lederne viser en utvikling der 2 av 3 norske bedrifter er blitt mer autoritære.

Av Kenneth Stålsett

Kenneth.stalsett@iot.ntnu.no



Når framstillingen i tillegg trekker paralleller til de tidligere Sovjetstatene, samt at forbundslederen Jan Olav Brekke påpeker at resultatene som framkommer er «dyster lesning for alle som setter pris på åpne dører, samarbeid og medbestemmelse i arbeidslivet», bør alle som har en ledelsesfunksjon gå en runde med seg selv.

I ly av at oljeprisen stuper, samt at offentlige instanser og privat næringsliv proklamerer at behovet for satsning på kunnskap og innovasjon utgjør fundamentet for framtidens oljeuavhengige Norge, så framstår resultatene fra undersøkelsen som nitrist lesning. Selve kjernen i kunnskapsutvikling og innovasjon består av det stikk motsatte av autoritet og kontroll; nemlig nysgjerrighet, samt aksept for prøving og feiling. Herunder er åpne dører, samarbeid, og medbestemmelse en forutsetning, noe som også fordrer en ledelse som legger til rette for nettopp dette.

Uheldig framstilling

Dessverre har forskningen på ledelse i alt for stor grad vært preget av å beskrive egenskaper rundt ledere, framfor å bidra til å forstå hva god ledelse faktisk er. Dessuten har store deler av denne forskningen, som er formidlet ut til studenter og bedrifter, vært alt for individorientert. I denne tilnærmingen er den suverene og allvitende lederen framstilt nærmest som et orakel på gullstol. En slik oppfatning av ledelse blir igjen forsterket av medias hig etter sensasjonsnyheter der de skriver artikler ala «7 trinn til effektiv ledelse», «ledelse er ensomt», «ofret familien for å lede bedriften». At medias påvirkningskraft er betydelig er udiskutabelt. Når våre fremste tilbydere av økonominyheter stadig framstiller ledelse på

denne absurde måten bidrar dette til at mange inspireres og velger å tro at slike overskrifter er ensbetydende med oppskrift på god ledelse - på lik linje som at mange etterlever Gordon Gekko med filosofien «greed is good» fra 80-tallsfilmen Wallstreet. Det er garantert andre tilnærminger enn disse som gjelder for norske prosjektledere, mellomledere, og toppledere.

Selvfølgelig er det udiskutabelt at det henger et særskilt ansvar i det å være leder. Likeså, at myten om at lederen skal være en ensom ulv, tyrann, kontrollfreak eller allvitende - er særdeles uheldig. Det er absolutt ikke slik ledelse som tilrettelegger for et klima der de ansatte er villig til å utfordre eksisterende kunnskap i ønske om å generere nye løsninger. At norske ledere følger en amerikansk «hard HR-ledelse», med et ekstremt behov for måling, kategorisering og standardisering er bekymringsverdig - kan utviklingen kanskje skyldes at norske ledere ikke vet om andre tilnærminger?

På tide med nye linser

Når jeg har diskutert med ledere på alle nivåer er det fascinerende få som faktisk vet om andre ledelsesperspektiv enn denne sterke individuelle og autoritære lederen, til tross for at litteraturen er full av ulike ledelsesfilosofier. Eksempelvis har forsøk på å diskutere mer teamorientert ledelse, eller kollektiv ledelse - som har vært etablert i forskningslitteraturen siden 50-tallet - framstår de fleste som spørsmålstegn. Alarmerende nok er det et fåtall som har hørt om en slik relasjonsbasert ledelse; til tross for at denne typen ledelse er utøvd i flere av de mest komplekse og kaotiske settingene ledelse kan foregå. I slike situasjoner rår nettopp en forståelse av at det kollektive er smartere og enn individet, noe som igjen bidrar positivt til evnen til å innovere og omstille seg hurtig til omgivelsene. Her er den formelle lederen tett koblet til sitt mann-

skap, og dens viktigste ansvar er å legge til rette for at hvert enkelt individ kan prestere maksimalt i samråd med de andre i teamet. I slik ledelsesfilosofi er rett og slett ikke rom for en ensom ulv, kommandant, eller allviter.

For all del, noen situasjoner er det formålstjenlig med autoritet og kontroll, men i hovedsak utøves slik kollektiv ledelse igjennom samhandling i team og organisasjon. Selvsagt, en slik tilnærming er krevende, men samtidig tilrettelegger ledelsesstrategien for tett involvering, forpliktelse og kunnskapsdeling - nettopp fordi at ledelsesfunksjonen blir felleseid. Individualisten som fokuserer på kontroll og autoritet har rett og slett ikke rotfeste i et slikt syn.

Derfor, hvorfor får denne myten om at ledelse skal være autoritært, ensomt og kontrollerende fortsette å eksistere? Er det ikke på høy tid at denne «etablerte» sannheten om ledelse blir forkastet og erstattet med en mer fruktbar tilnærming? ○

«Selve kjernen i kunnskapsutvikling og innovasjon består av det stikk motsatte av autoritet og kontroll; nemlig nysgjerrighet, samt aksept for prøving og feiling.»

Nettdebatt

Utdrag av kommentarer på ukeavisenledelse.no

Kontrollkomiteens maktesløshet



av Magne Lerø - 14.01.2015

Når Stortingets kontrollkomite henter inn ekstern juridisk eksperthjelp for å få Jon Fredriks Baksaa til å bryte sin taushetsplikt, ender de opp med å demonstrere sin egen maktesløshet. Stortingets makt rekker ikke ut over politikkenes verden, skriver redaktør Magne Lerø.



Bryn2

Hvis Stortinget er så opptatt av korrupsjon burde de ha vedtektsfestet en rekke bestemmelser om temaet da de valgte å privatisere Telenor. For eksempel forbud mot investering i navngitte land som «alle vet» er korrupsjon (det er en mengde land). Så kunne de vedtektsfeste at styremedlem fra Telenor plikter å trekke seg fra ethvert styre han måtte delta i dersom han blir kjent med uheldig, av Stortinget definerte, forhold. Da ville aksjonærfellesskapet være kjent med at selskapet ikke ville forfølge mange av de særlig attraktive investeringsmuligheter som dukker opp. Det er jo en kjensgjerning at de mest attraktive muligheten ligger der man må bestikke for å komme til gullgruven. Reguleringsmyndigheten er jo interessert i å gjøre investeringen svært lukrativ nettopp for å kunne kreve god betaling (bestikkelser) for å slippe aktørene til.

→ Bli med i diskusjonen på nett: ukeavisen.no/96188

Synspunkt

Innlegg fra skribentene på ukeavisenledelse.no/synspunkt

Jada, du kan skifte jobb. I 2016.



av Tom Bolstad - 09.01.2015

Konkurranseskilnader spres seg som ugress i arbeidslivet. Nå må regjeringen luke.

→ Les hele innlegget og diskuter: ukeavisen.no/96115

Lønnsom relokalisering?



av Jan Kristian Karlsen - 14.01.2015

Norske bedrifter satser stort på relokalisering og nye måter å organisere de fysiske arbeidsplassene på. Dette er ikke et særnorsk fenomen. Vi står overfor en internasjonal kontortrend med en formidabel gjennomslagskraft som det kan være vanskelig å stå imot.

→ Les hele innlegget og diskuter: ukeavisen.no/96184