

Forord

Ledelse i teori og praksis er et stort og sammensatt fagfelt der norske og nordiske forskere har gjort seg stadig mer bemerket både nasjonalt og internasjonalt. Samtidig er lederlønn, lederutvikling, lederutvelgelse, ledeses etikk og ledeses egenskaper temaer som ofte dukker opp i samfunnsdebatten. Norske bedrifter bruker også store summer på å skaffe seg gode ledere og på å utvikle sine ledere til beste for bedriften og dens medarbeidere og eiere. Eiere og politikere, men også stadig mer kompetente, kunnskapsrike og selvbevisste medarbeidere samt en aktiv og kritisk presse stiller stadig strengere krav til ledere. Globalisering, internasjonal konkurranse og omstillinger utgjør også store utfordringer til dagens ledere.

Ledelse på godt og vondt er en temabok som drøfter viktige sider ved det å være leder og det å lede i dagens norske arbeidsliv. Boken er skrevet av ledende norske og svenske forskere og praktikere og viser hvordan de tenker om dette viktige temaet, hva det forskes på, og hvilke perspektiver man er opptatt av. Boken tar også opp en rekke viktige sider ved praktisk ledelse, så som hvordan man evaluerer ledere, hvordan ledere bør håndtere dagens mangfold, og hvordan effektive ledergrupper fungerer.

Boken er ikke en lærebok om ledelse i tradisjonell forstand. I stedet er det en temabok som presenterer og drøfter viktige problemstillinger og perspektiver som har stor praktisk relevans for dagens arbeidsliv, og som er høyaktuelle innen fagfeltet. I våre valg av temaer, perspektiver og problemstillinger har vi lagt vekt på følgende: De kapitlene som inngår i boken, skal ha stor relevans for de utfordringene dagens arbeidsliv og dagens ledere står overfor. Kapitlene skal ta opp og drøfte både grunnleggende og nye viktige spørsmål innenfor ledelsesforskningen, og de skal presentere skandinaviske, og særlig norske faglige bidrag til ledelsesfeltet og ledelsesforskningen.

Ledelse på godt og vondt kommer nå i sin andre utgave. Første utgave kom i 2002 som en frittstående oppfølger av boken *Det gode arbeidsmiljø*. Boken fant raskt en stor og interessert leserskare blant studenter, ledere, konsulenter og andre praktikere. En ny utgave av *Det gode arbeidsmiljø* kom i 2011, så nå er tiden kommet

for en revidert utgave av *Ledelse på godt og vondt*. Sammen med boken *Den dyktige medarbeider* gir disse bøkene en bred innføring i og drøfting av et vidt spekter av aktuelle temaer og problemstillinger i dagens norske arbeidsliv. De danner til sammen det vi kan kalle en håndbok i arbeids- og organisasjonspsykologi skrevet for og tilpasset en norsk virkelighet.

Bøkene er skrevet av ledende norske og svenske fagpersoner og forskere og vil passe både for studenter ved universiteter og høyskoler, ledere, tillitsvalgte, konsulenter innen organisasjon og ledelse, fagfolk innen helse, miljø og sikkerhet samt andre med interesse for arbeidsmiljø og ledelse. Boken *Ledelse på godt og vondt* har til sammen 17 faglige bidrag som vi har delt inn i fem hoveddeler med følgende overskrifter: «En introduksjon til ledelsesfeltet», «Ledelse i ulike situasjoner og kontekster», «Lederes makt og maktmisbruk», «Hva virker i ledelse» og «Utvikling av ledere og ledelse».

Under overskriften «En introduksjon til ledelsesfeltet» gir Anders Skogstad først et overblikk over sentrale perspektiver, teorier og modeller for ledelse de siste 60–70 årene. Vi ønsker med dette å vise de viktigste historiske utviklingstendenser i ledelsesforskningen og hva som har vært ledelsesforskningens hovedspørsmål opp gjennom årene. Denne introduksjonen viser også bredden i ledelsesforskningen. En startet med relativt enkle problemstillinger som: Hva kjennetegnet «store» ledere? Dagens ledelsesforskning kjennetegnes derimot av en rekke ulike perspektiver, modeller og forskningsspørsmål som lever sine parallelle liv. Dette kapitlet håper vi gir en god oversikt over ledelsesforskningen, også for dem som ønsker en første innføring i og oversikt over ledelsesfeltet. Dette følges opp av Haldor Byrkjeflot, som drøfter i hvilken grad det finnes en særegen norsk form for ledelse, samt hvilke krefter og tradisjoner som historisk har påvirket hvordan ledelse vurderes og utøves i Norge i dag. Til slutt i denne første delen drøfter Harald Pedersen, Thomas Braut Svendsen og Ståle Einarsen det juridiske grunnlaget for ledelse, nemlig arbeidsgivers styringsrett gjennom dens fundament, rekkevidde og avgrensning.

I bokens andre del, «Ledelse i ulike situasjoner og kontekster», ser vi nærmere på hvordan ledelse kan og bør utføres innenfor ulike bransjer og med det mangfold – kulturelt og på mange andre måter – som etter hvert finnes i norsk arbeidsliv. Denne delen starter imidlertid med at Leena Avotie og Ståle Einarsen tar opp forholdet mellom kjønn og ledelse med særlig vekt på at organisasjoner og ledelse tradisjonelt har vært et mannlige domene. De reiser spørsmålet om hvorfor topplederstillinger fortsatt er dominert av menn, om det er forskjeller mellom kvinners og menns lederstil, samt hva som kan gjøres for å oppnå en mer balansert kjønnsfordeling blant ledere i dagens arbeidsliv. Deretter ser Gro Mjeldheim Sandal på implikasjoner for ledelse av det faktum at Norge er et flerkulturelt samfunn, samt at mange større virksomheter i dag opererer på tvers av landegrensene. I fortsettelsen drøfter Ingela Thylefors hva det vil si å lede menneskeforandrende virksomheter, også kalt velferdsorganisasjoner. Hva er spesielt

med ledelse innen utdanning, helse og omsorg? Dette er komplekse virksomheter med høyt utdannede arbeidstakere – som gjerne er forankret i sterke verdier – og der det jobbes for å ivareta andre menneskers ve og vel. Siste kapittel i denne delen beskriver viktige kjennetegn og utfordringer ved ledelse innen såkalt operative situasjoner, det være seg innenfor brann, politi eller militære operasjoner. I slike situasjoner står ofte både store materielle og økonomiske verdier og folks liv og helse på spill.

I bokens tredje del presenteres begreper, perspektiver og forskning knyttet til «Lederes makt og maktmisbruk». I det første kapitlet skriver Torodd Strand om forholdet mellom makt og ledelse under tittelen «Å lede er å bruke makt». Her redegjør han for begrepene makt og autoritet, og for hvordan disse kan knyttes til individuelle faktorer som maktbehov, energi og sosial kompetanse, og til lederens organisasjonsmessige maktressurser i form av økonomisk kontroll og avhengighet. Strand påpeker at både for mye og for lite makt hos ledere kan være et problem. Neste kapittel i denne delen av boken er skrevet av Jan Forslin og har tittelen «Underordningens psykologi». Her belyser forfatteren psykologiske aspekter ved det å være i en underordnet posisjon, og hvordan vi som ansatte påvirkes av den ubalanserte maktrelasjonen som enhver leder–medarbeider-relasjon utgjør. Forslin viser også hvordan våre relasjoner til ledere i arbeidslivet i betydelig grad kan forstås ut fra våre relasjoner til våre egne foreldre i barndommen. I kapitlet «Destruktivt lederskap: årsaker, konsekvenser og tiltak» beskriver Ståle Einarsen, Anders Skogstad og Merethe Schanke Aasland ulike sider ved destruktiv lederatferd. Dette gjøres gjennom fire perspektiver: et atferdsperspektiv, et situasjonsperspektiv, et maktperspektiv og et personlighetsperspektiv. I kapitlet redegjøres det også for konsekvenser av destruktive ledere, og det drøftes hvordan problemet kan forebygges og håndteres.

I fjerde del av boken ser vi nærmere på noen sider ved spørsmålet «Hva virker i ledelse?». Det første kapitlet i denne delen er skrevet av Lars Glasø og handler om følelsenes betydning i organisasjon og ledelse. Her gir forfatteren en oversikt over et bredt spekter av følelser som gjør seg gjeldende på arbeidsplassen, og den betydning de har for ledelse, samspill og ytelser. Glasø viser hvordan ledere kan og bør bruke sin emosjonelle intelligens og emosjonelle kunnskap i sin utøvelse av ledelse. I neste kapittel om prototypisk ledelse tar Jostein Rise og Ståle Einarsen opp spørsmålet om hvor lederes makt og innflytelse kommer fra, og i hvilken grad kjennetegn ved gruppen eller organisasjonen som skal ledes, også påvirker hvor effektiv den enkelte leder vil kunne bli. Med basis i sosialpsykologisk teori om ledelse, såkalt sosial identitetsteori, viser de at ledelse i stor grad er et gruppefenomen der det i realiteten er kjennetegn ved gruppen som avgjør hvor akseptert og effektiv en leder blir. Særlig i grupper og virksomheter der det eksisterer en sterk tilhørighet blant medarbeiderne, har ledere som er representative for gruppens normer, en stor fordel fordi de vil oppleves som dyktige og karismatiske ledere. Dette med ledelse og grupper tas så videre av Henning Bang og

Thomas Nesset Midelfart gjennom å drøfte kjennetegn ved effektive ledergrupper. Mye ledelse utøves i våre dager mer eller mindre kollektivt av ledergrupper. Hvordan opererer slike grupper, og hvordan kan de utvikles til effektive verktøy i ledelsesprosessen? Det siste bidraget i denne delen av boken er skrevet av trioen Bård Kuvås, Robert Buch og Anders Dysvik og har tittelen «Relasjonsledelse og produktivitet». I dette kapitlet oppsummeres nyere norsk forskning knyttet til hvor viktig lederes rolle og lederstil er for effekten av andre tiltak i virksomheten, for eksempel innføringen av ulike HR-tiltak. Deretter presenteres forskning som viser at en økonomisk-transaksjonell relasjon mellom leder og medarbeider ikke er forenlig med produktiv motivasjon, holdninger eller atferd.

Bokens femte og siste del har tittelen «Utvikling av leder og ledelse» fordi kapitlene i stor grad tar opp temaer og problemstillinger knyttet til det å utvikle gode ledere. I det første kapitlet i denne delen foretar Anders Skogstad en kritisk gjennomgang av bruken av lederevalueringer. Kapitlet definerer hva lederevalueringer er, gir retningslinjer for valg av evalueringsverktøy og redegjør for typiske skjevheter og feilkilder ved måling av lederatferd. Deretter gis en innføring i hvordan resultater fra en lederevaluering på en best mulig måte kan brukes for å utvikle ledere og oppnå resultater i organisasjonen. Det neste kapitlet i denne delen er skrevet av Rune Rønning og har tittelen «AFFs Solstrandprogram: utfordrende lederutvikling gjennom 60 år?». Forfatteren presenterer og beskriver her et av de mest kjente lederutviklingsprogrammene i Norge. Vi får presentert programmets målsettinger, de faglige hovedfaser programmet har gjennomgått siden starten av 1950-tallet, og endringene i programmet opp gjennom årene. Rønning redegjør for hvilke teoretiske retninger og fagpersoner som har påvirket programmets innhold og oppbygning i de ulike fasene. Forfatteren presenterer forskjellige evalueringer som er gjort av programmet, og diskuterer programmets nytteverdi for den enkelte deltaker og hans eller hennes organisasjon. Det siste kapitlet i boken, «Etikk og ledelse: lederens ansvar for virksomheten, dens ansatte og for det omliggende miljø og samfunn», er skrevet av Henrik Preben Syse, som poengterer at god ledelse må være forankret i en etisk bevissthet og etisk vilje hos den enkelte leder. Forfatteren presenterer eksempler på generelle etiske prinsipper, verdier og dyder og hvordan disse er relevante for all utøvelse av ledelse. Deretter diskuterer forfatterne etikk og ledelse med hensyn til det å ta ansvar som leder, både for det du selv gjør, og for det andre gjør, samt for verdier og mål utenfor virksomheten selv.

For oss som redaktører har det vært en glede og berikelse å få anledning til å samarbeide med så mange kunnskapsrike forfattere. Forfatterne har nedlagt et stort arbeid for å gi sine bidrag en form og et innhold som er tilpasset bokens helhetlige lest. Redaktørene skylder derfor samtlige bidragsytere stor takk. Vi ønsker også å takke redaktør i Fagbokforlaget Sven Barlinn og forleggerne Arno Vigmostad og Arnstein Bjørke og deres stab i Fagbokforlaget for all hjelp, entusiasme og tålmodighet i arbeidet både med denne boken og dens

to søsken *Det gode arbeidsmiljø* og *Den dyktige medarbeider*. Vi håper denne andre utgaven av *Ledelse på godt og vondt* vil være til glede og nytte både for studenter, ledere, praktikere og forskere innen det spennende og sammensatte fagfeltet som ledelse utgjør, og vi håper du som leser opplever å lære like mye om ledere, medarbeidere, grupper og kontekster for lederutøvelse som vi selv har gjort i arbeidet med denne boken.

Bergen, november 2014

Ståle Einarsen Anders Skogstad