POLICY-NOTAT



Den norske lederen

AGENDA

Sammendrag

Dette notatet handler om ledelse i Norge. Den norske lederen er spesiell på en god måte. Tillit, korte avstander og medvirkning har sikret høy produktivitet og omstillingsevne. Den norske lederen er et produkt av norsk kultur, men også av institusjoner, avtaler og lovverk i den norske modellen. Til tross for bred enighet om den norske lederens meritter og relevans for framtida, er hun under press fra flere kanter. Ansattes medvirkning er ikke like sterk som før, og kjennskap til den norske arbeidslivsmodellens avtaleverk og prosesser er svak, særlig blant unge. Skal vi bevare norsk ledelse slik vi kjenner den i framtida må vi sette ord på og formidle hva som er viktig å bevare. Vi trenger også en mer koordinert innsats for å videreføre taus kunnskap om den norske arbeidslivsmodellen. Notat har blitt til i et samarbeid mellom LO, NHO og Tankesmien Agenda, og på initiativ fra LO og NHO. Som del av prosjektet har vi intervjuet og snakket med ledere, tillitsvalgte, forskere og studenter.

Norsk ledelse er ikke som annen ledelse. Den norske og nordiske arbeidslivsmodellen hylles som kilde til produktivitet og omstilling i norsk arbeidsliv og økonomi[i]. På nasjonalt nivå forbindes den norske modellen ofte med trepartssamarbeidet i og utenfor de sentrale lønnsforhandlingene. Vel så viktig er likevel hvordan denne modellen utspiller seg på den enkelte arbeidsplass – i topartssamarbeidet mellom arbeidsgiver og arbeidstakeres representanter. Forskning bekrefter at den norske lederen er ulik ledere i mange andre land. Stikkord er tillit, åpenhet og medvirkning. Den typisk norske lederen har en uformell tone, gir sine ansatte stor grad av frihet og tillit, og oppmuntrer dem til å prøve og feile. Den norske lederstilen bidrar dessuten til en god og fri strøm av informasjon innad i bedriftene. Også rent fysisk er det liten avstand mellom sjefer og medarbeiderne deres. Det er for eksempel uvanlig at norske sjefer har et eget, stort kontor. Begrenset hierarki og god dialog mellom ledelse og tillitsvalgte har muliggjort både gradvis innovasjon og store omstillinger i norske industribedrifter. Fordi avstanden til toppen er kort og aksept for feil er høy, finner ansatte hele tiden nye løsninger og er selvstendige og produktive. Vi skal ikke lenger enn til Danmark og Sverige før ledelsesprinsipper, hierarki og dialog mellom ledelse og tillitsvalgte er ganske annerledes.

En internasjonal raritet, men bra for framtida. Typisk norsk ledelse ville blitt sett på som dårlig ledelse mange andre steder, påpeker noen. Likevel gir den oss høyere produktivitet og god omstillingsevne. Flere peker på at den norske ledertypen er en kilde også til framtidig norsk konkurranseevne. Særlig når stadig flere medarbeidere har mye kompetanse, og når endring er konstant. Norske virksomheters evne til å respondere raskt på endringer og unngå tunge hierarkiske beslutningsprosesser kan være en styrke, påpeker flere ledere vi har intervjuet i dette prosjektet.

Forskningen viser også verdien av norsk ledelse. I økende grad viser forskning og arbeidslivsundersøkelser at medvirkning påvirker medarbeideres trivsel og prestasjoner positivt[ii] og at godt samarbeid mellom ledelse og ansatte blir ansett som et konkurransefortrinn i norske bedrifter. Moderne kunnskapsledelse[iii] handler i stor grad om at ansatte som får tillit og medbestemmelse lærer mer og leverer bedre. Internasjonalt har forskning på ledelse beveget seg fra sterk tro på insentiver og hierarki til mer tro på betydningen av tillit og gode relasjoner. Det er en utvikling som også preger dagens studenter i økonomi og ledelse. Det betyr at studenter i økonomi og ledelse lærer om verdien av meningsfylt arbeid og medbestemmelse – antakelig i noe større grad enn for få år siden.

Norsk ledelse og arbeidsliv har etablerte spilleregler. Norsk ledelse handler også i stor grad om strukturer og avtaleverk i den norske arbeidslivsmodellen. Ansattes medvirkning er lovfestet og regulert. Avtaler mellom partene i arbeidslivet gir tydelige spilleregler for dialog og relasjon mellom ansatte og ledelse, blant annet gjennom tillitsvalgte. Flere ledere vi har intervjuet trekker frem verdien av etablerte spilleregler for ansattes medvirkning. Tillitsvalgte erav de fleste, sett påsom en effektiv måte for ledere å involvere de ansatte i beslutningsprosesser. Det betyr ikke at det alltid er konsensus. Flere understreker likevel at norsk arbeidsliv er lite konfliktfylt fordi så lenge arbeidsgiver følger spillereglene, vil også de ansatte aksepterer beslutninger de er uenige i. Gode ledere forstår at deres legitimitet og gjennomslag gir bedre langsiktige forutsetninger for å lykkes for eksempel med vanskelige omstillingsprosesser. Tydelige spilleregler gjør også at konflikter kan komme opp og fram og snakkes om og at det er rom for uenighet, uten at relasjoner ødelegges av den grunn.

Liten kunnskap om strukturen i norsk ledelse før man sitter i ledelsen selv. Vi omtaler norsk ledelse i denne rapporten som både kultur og struktur. Norsk ledelse er delvis kulturell og springer ut fra et samfunn med små forskjeller og høy grad av tillit i utgangspunktet. Men den er også strukturell og springer ut av hovedavtalen mellom arbeidsgivere og arbeidstakere, lovfestede rettigheter i arbeidsmiljøloven og til og med i grunnlovens § 110 som slår fast viktigheten av medbestemmelse på arbeidsplassen. Den strukturelle delen med topartssamarbeid, tillitsvalgte og tariffavtaler er i liten grad en del av studier og skolegang. Studentene, som i hovedsak eksponeres for internasjonal forskning, lærer lite eller ingenting om tariffavtaler og tillitsvalgtes rolle før de kommer ut i arbeidslivet. Og de lærer det ikke nødvendigvis der heller. Et unntak blant lærestedene ser ut til å være NTNU, der økonomisk fakultet har sterk forankring i Institutt for industriell miljøforskning fra 1958, og der undervisningen mer bevisst trekker inn kunnskap om denne. Prosjektets to spørreundersøkelser bekrefter at selv om studenter og unge mennesker i stor grad slutter opp om den mer verdibaserte delen av typisk norsk ledelse, har de begrenset kjennskap til den norske modellens rolle i arbeidslivet.

Tre parallelle utviklingstrekk er viktige å forstå i analysen av norsk ledelse. For det første har det ifølge flere forskere skjedd en dreining i retning av økt anerkjennelse av tillit og medvirkning som ingredienser i god ledelse. For det andre har utviklingen gått i motsatt retning i arbeidslivet. Arbeidslivsundersøkelser viser nedgang i ansattes opplevde medvirkning. Våre intervjuer og andre studier viser også svekket medvirkning, blant annet i teknologisk omstilling som skal skje i høyt tempo. For det tredje er andelen norske arbeidstakere som er organisert i en fagorganisasjon fallende. Det samme gjelder andelen bedrifter som er omfattet av en tariffavtale. Det betyr også at videreføring av kunnskap om den norske arbeidslivsmodellen er sårbar. Den kunnskapen har tradisjonelt vært taus, men bredt tilstede i arbeidslivet. Tidligere var det ifølge flere vi har snakket med slik at alle lærte om den norske modellen kort tid etter sitt første møte med arbeidslivet. Den nyansatte ble oppsøkt av den tillitsvalgte, og lønnsforhandlinger og omstillingsprosesser fulgte etablerte regler. Det er ikke nødvendigvis tilfellet lengre.

Ute i virksomhetene opplever dermed både ledere og tillitsvalgte at den norske ledelsesmodellen deres er under press. Det er særlig tre faktorer som blir framhevet.

- For det første er digital omstilling en ny type endringsprosess som er ulik omstilling og endring arbeidslivet er vant til å håndtere. Endringene går raskere, de endrer organisasjon og forretningsmodeller, og de foregår ofte i mange små endringer heller enn i én stor og definerbar prosess.
- For det andre er eiere, omgivelser og dermed også ledelsen i økende grad opptatt av å redusere risiko. Virksomheter må følge opp og dokumentere at de har en ryddig økonomi og ikke unndrar skatt eller tillater korrupsjon. Klimaeffekter og miljøpåvirkning må begrenses, og utslipp og negative virkninger rapporteres og følges opp. Dette er viktige hensyn, men har også den effekten at kontroll og rapportering blir etterspurt i styrerommet, og forplanter seg nedover i ledelsen.
- For det tredje blir norsk næringsliv mer internasjonal og eierstrukturene endres. Eiernes økende innflytelse kan utfordre de etablerte tillitsforholdene mellom ledelsen og de tillitsvalgte. Flere ledere melder også om større toppstyring etter eierskifte.

Norsk ledelse er ingen selvfølge. Det er bred enighet om at norsk ledelse er produktiv og framtidsrettet. Når den likevel er under press, bør myndigheter, læresteder, arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner bidra til sterkere forankring og videreutvikling av denne ledelsesmodellen. Det er flere ting som kan gjøres. For det første må elever og studenter lære om den norske arbeidslivsmodellen. For det andre må ledere i større grad lære eksplisitt om den norske ledelsesmodellen, både ledelseskultur og strukturen i topartssamarbeidet. Dette kan arbeidsgiverorganisasjoner bidra til, og gjerne i form av målrettet opplæring i bransjer med lav organisasjonsgrad og kjennskap til den norske modellen, som i rådgivnings- og tjenestenæringene. For det tredje må tillitsvalgte i større grad involveres også i nye typer endringsprosesser, som digitalisering bringer med seg. Det krever også god skolering av tillitsvalgte fra fagbevegelsens side. Til sist må ledere og myndigheter, for eksempel når sistnevnte opptrer som innkjøper, skille tydeligere mellom rapportering og dokumentasjon som er helt nødvendig – og den som ikke er det.

Norsk ledelse har vært og kan fortsatt være et konkurransefortrinn. Dette notatet viser at norsk ledelse står sterkt, men at utviklingen i arbeidslivet gjør at den norske arbeidslivsmodellen i større grad enn tidligere må læres og eksplisitt holdes ved like.

INNHOLD

Sammendrag **2**

1. Innledning: Hvorfor studere norsk ledelse? **6**

2. Hva er norsk ledelse? **7**

2.1 Tillit, medvirkning og korte avstander er typisk norsk **10**

2.2 Den norske modellen gir tydelige spilleregler **15**

3. Norsk ledelse er under press **20**

3.1 Ny teknologi endrer omstillingsprosessene **21**

3.2 Mer risikostyring, mindre tillit **22**

3.3 Internasjonalisering og eierrevolusjon **23**

4. Hva lærer framtidas ledere? **25**

5. Konklusjoner og anbefalinger **30**

Sluttnoter **35**

1. Innledning: Hvorfor studere norsk ledelse?

Den norske og nordiske modellen hylles som kilde til produktivitet og omstilling i norsk arbeidsliv og økonomi.[iv] På nasjonalt nivå forbindes den norske modellen ofte med trepartssamarbeidet i og utenfor de sentrale lønnsforhandlingene. Holden III-utvalget peker på at det inntektspolitiske samarbeidet mellom partene i arbeidslivet og myndighetene og høy grad av koordinering i lønnsdannelsen, har gitt gode resultater for norsk økonomi i form av lav arbeidsledighet, høy verdiskaping og jevn inntektsfordeling.[v]

Vel så viktig er hvordan denne modellen utspiller seg på den enkelte arbeidsplass – fortrinnsvis gjennom topartssamarbeid, men også uformell involvering i det daglige. Gjennom sine undersøkelser viste Holden III-utvalget også at det gode samarbeidet mellom ledelse og ansatte blir ansett som et konkurransefortrinn i norske bedrifter.[vi] Forskning viser at medvirkning påvirker medarbeideres trivsel og prestasjoner positivt[vii], og moderne kunnskapsledelse[viii] handler også i stor grad om at ansatte som får tillit og medbestemmelse lærer mer og leverer bedre.

Denne rapporten har blitt til i et samarbeid mellom LO, NHO og Tankesmien Agenda, og på initiativ fra LO og NHO. Vi ville undersøke om denne modellen også fostrer en bestemt type ledere. Er det en typisk norsk leder og hva kjennetegner i så fall henne? Hvor sterkt står norsk ledelse i møte med framtida?

- Det første spørsmålet handler om å beskrive en typisk norsk leder. Hva kjennetegner norsk ledelse og hva sier forskning og erfaring om god ledelse? Er norsk ledelse ulik ledelse i andre land?

- Det andre spørsmålet dreier seg om hvor sterkt en tradisjonell norsk ledelsesmodell står i møte med andre impulser og utviklingstrekk. Hvordan påvirkes norsk ledelse av internasjonal eksponering, hardere konkurranse, rask teknologisk utvikling og ulike former for eierskap?

- Det tredje spørsmålet handler om framtidas ledere. De som studerer og går inn i arbeidslivet i dag skal lede et arbeidsliv i rask teknologisk utvikling og enda sterkere global eksponering. Hva lærer de om ledelse og om den norske modellen, og hva har de med seg ut i sine karrierer?

God ledelse er avgjørende for enhver virksomhet, og blir kanskje bare viktigere ettersom endringene må skje raskere, konkurransen blir tøffere og kravene fra omgivelser til ansvarlighet og etterrettelighet blir større. Lederen selv kan ha et ønske om å sørge for at ansatte trives og er motivert, men vil også møte vanskelige beslutninger. Da kan ikke alle få gjennomslag for sine ønsker. Betyr raskere endring og store omstillingsbehov at typisk norsk medvirkning og ansattes innflytelse må vike?

På samfunnsnivå er det også nyttig å sette ord på hva norsk ledelse er og hva som kan påvirke og endre lederes vilkår framover. Hvis vi tenker at den norske arbeidslivsmodellen er verdt å ta vare på, har det også betydning for hvilken ledelse vi trenger. For å ta vare på noe må vi også kunne beskrive det, og gjenkjenne hva som kan utfordre det. Målet med dette prosjektet er å bidra med prinsipper og grunnlag for debatt om god ledelse i norsk næringsliv.

I analysen av norsk ledelse har vi studert norsk og internasjonal ledelseslitteratur, vi snakket med ledere, tillitsvalgte og forskere, og vi har arrangert møteplasser, i form av frokostmøter, på tre norske læresteder som utdanner nettopp framtidas ledere. Til møtene har vi invitert ledere, tillitsvalgte, studenter og forskere til selv å sette ord på hva som er god ledelse, norsk ledelse, og hvordan endringer påvirker disse. Intervjuene med ledere og tillitsvalgte følger som vedlegg. Vi har også spurt ulike aldersgrupper hva de vet om den norske arbeidslivsmodellen. Resultatene fra to ulike spørreundersøkelser presenteres i kapittel 4 og som vedlegg.

Arbeidet har også dratt nytte av en styringsgruppe med representanter fra LO og NHO, som har gitt tilbakemeldinger på metode, møter og tekst. Alle analyser og anbefalinger er Tankesmien Agendas ansvar.

Notatet har tre deler som følger de tre hovedspørsmålene i arbeidet. Kapittel 2 drøfter norsk ledelse på bakgrunn av intervjuer med ledere og tillitsvalgte, og i lys av forskning på ledelse. Kapittel 3 peker på utviklingstrekk som utfordrer den typisk norske lederstilen. I kapittel 4 ser vi nærmere på hva framtidas ledere lærer og hva de møter i arbeidslivet. Kapittel 5 konkluderer til slutt med oppgaver og utfordringer som er nødvendige å håndtere for å sikre oss gode ledere også i framtida.

2. Hva er norsk ledelse?

Ledelse foregår i alle samfunn, og til alle tider, og det meste av forskningen på feltet er naturlig nok fra andre steder enn Norge. Som bakteppe til en drøfting av norsk ledelse er det dermed interessant å hente inn internasjonal kunnskap. Det finnes også i økende grad norsk forskning innen organisasjonsfag og psykologi som belyser ulike typer ledelse. Det betyr ikke at det finnes absolutte svar, og heller ikke full enighet om disse. «Ledelse er blant de mest studerte og minst forståtte fenomener på jorda», ifølge James MacGregor Burns, en av pionerene i faget. Det finnes mange definisjoner av begrepet, men fire temaer går ofte igjen: at ledelse er en prosess, består i å påvirke andre, finner sted i en gruppekontekst og innebærer måloppnåelse.[ix]

Ledelse som relasjon eller som byttehandel. Mye av forskningen på ledelse tar utgangspunkt i det organisasjonspsykologiske som foregår mellom leder og medarbeidere på en arbeidsplass. Tidlig ledelsesforskning så etter årsaker i ledernes personlighet og evner for å forklare virksomheters resultater. Var det spesielle gener eller personlighetstrekk som ga de beste lederegenskapene? På 1940- og 50-tallet var lederens adferd og lederstil i fokus. Da ble lederadferd gjerne delt inn som enten oppgave- eller relasjonsorientert. Var det lederens evne til å formulere klare mål og ta effektive beslutninger eller lederens omtanke for og relasjon til sine medarbeidere som ga best resultater? På 60-tallet var det situasjonsbestemt ledelse og lederens evne til å tilpasse seg ulike situasjoner det i hovedsak ble forsket på. Fra 70-tallet og utover ble forholdet mellom lederen og medarbeideren hovedtema og begrepet transformasjonsledelse ble introdusert.

James MacGregor Burns ga ledelsesfaget fart da han i boken *Leadership* fra 1978 satte *transaksjonsledelse* og *transformasjonsledelse* opp mot hverandre.[x] Den transformerende leder hos Burns er en leder med utstråling og en sterk visjon. Hun er handlekraftig nok til å forme eller endre et samfunn eller en virksomhet i sitt bilde eller visjon. Transformasjonsledelse vektlegger verdier og visjoner men også fellesskap og mål utover individets egne. Relasjonen med de ansatte er viktig.

Transaksjonslederen på sin side er mer praktisk og pragmatisk, «der leder og medarbeidere gjensidig hjelper eller støtter hverandres interesser, og således bidrar til at arbeidsfellesskapet eller bedriftens produktivitet eller målsettinger oppfylles».[xi] Transaksjonsledelse innebærer at belønninger gis etter at oppgaver er utført i tråd med lederens ønske eller avtale, og innebærer dermed et bytteforhold mellom leder og medarbeider.

I dag er fortsatt transformasjonsledelse, en videreutvikling av relasjonsorientert og karismatisk ledelse, den teorien det forskes aller mest på. [xii] Såkalt autentisk eller myndiggjørende ledelse får i dag stadig mer oppmerksomhet.[xiii] Myndiggjørende ledelse handler om å gi makt, frihet og ansvar til den enkelte medarbeider som får innflytelse over egen arbeidshverdag. Lederen må legge til rette for det som ofte kalles selvledelse, oppmuntre til samarbeid og kunnskapsdeling.[xiv]

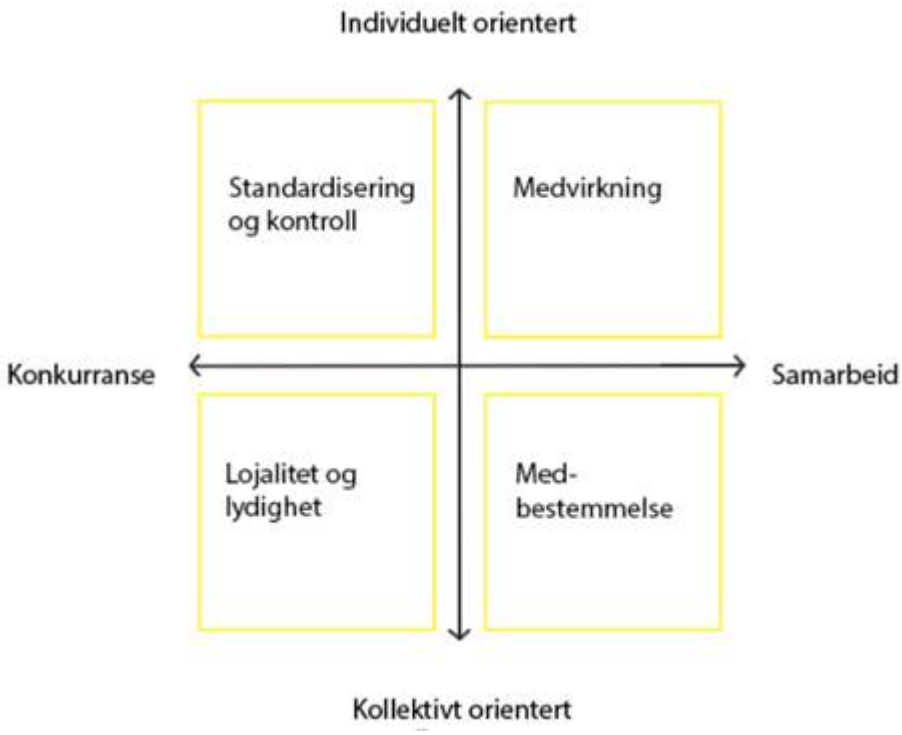
Ledelsesteorier i en norsk kontekst. Mye av forskningen på ledelse er internasjonal. Den er også i stor grad fokusert mot lederens adferd og forholdet til de ansatte. Begrepene transformasjons- og myndiggjørende ledelse er utviklet i et slikt perspektiv. En alternativ inndeling av ledelses- og styringsprinsipper, utviklet av norske forskere, finner vi i Medbestemmelsesbarometeret utarbeidet av Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) ved Høyskolen i Oslo og Akershus[1]. Basert på spørsmål og svar som fordeles i indekser, definerer de fire modeller for ledelse og styring

[1] Medbestemmelsesbarometeret eies av organisasjonen Lederne, Safe, Forskerforbundet, Legeforeningen, Politiets Fellesforbund og Forbundet for Ledelse og Teknikk.

som i ulike grad eksisterer i det norske arbeidslivet. I 2017 er de fire modellene definert som «standardisering og kontroll», «lojalitet og lydighet», «medvirkning» og «medbestemmelse».[xv]

- *Standardisering og kontroll:* Arbeidsoppgavene standardiseres og kontrolleres på individnivå. Arbeidstakerne blir utbyttbare. Ledelsens oppgave er først og fremst å måle avvik fra standardene. Betydningen av relasjonene er minimale. Transaksjonsledelse er et eksempel på denne formen for ledelse.
- *Lojalitet og lydighet*: Arbeidstakerne skal motiveres av lederens visjoner og mål, insentiver og kontrollsystemer. Relasjonene blir viktige, men kun for å oppnå oppslutning om en felles virkelighetsoppfatning. Transformasjonsledelse er et vanlig eksempel.
- *Medbestemmelse:* Ledelsen følger lov og avtaleverk i arbeidslivet. Relasjonen mellom ledelse og medarbeidere er preget av dialog, samarbeid, tillit og representativt demokrati.
- *Medvirkning:* Relasjonene er mer individorientert og direkte, og er avhengige av tillit. Ledelsen er opptatt av den enkeltes ansvar og autonomi og deltagelse i utviklingen av virksomheten.

Figur 1: Fire idealtypiske ledelses- og styringsformer. [xvi]



De fire idealtypene fordeler seg på én akse for relasjoner preget av konkurranse eller samarbeid og én akse i spennet mellom individuell og kollektiv orientering av ledelse. Fordi denne inndelingen er utviklet på grunnlag av norske arbeidstakeres svar, illustrerer dette rammeverket godt de ulike formene for ledelse som finnes i Norge. Flere av disse ledelsesformene kan eksistere samtidig i en bedrift. Imidlertid har medbestemmelse og medvirkning en positiv sammenheng, det vil si at hvis det blir mer av den ene formen blir det også mer av den andre, mens medvirkning og medbestemmelse henger negativt sammen med standardisering og kontroll, og lojalitet og lydighet. Med andre ord vil mer standardisering og kontroll typisk bety mindre medvirkning og medbestemmelse. Det er verdt å legge merke til at transformasjons- og transaksjonsledelse plasserer seg over mot konkurranse, mens medvirkning og medbestemmelse preges av samarbeid.

Hva er effektiv ledelse? Ledelsesforskningen prøver å gi svar på hva som gjør at noe er eller at noen utøver godt lederskap. En leder trenger både effektive medarbeidere og en effektiv helhet i organisasjonen. Effektivitet måles blant annet ved høyere produksjon, lavere sykefravær, høyere trivsel – og det som generelt kalles ekstrarolleadferd, eller «skjønnsmessig individuell adferd som ikke direkte eller eksplisitt er anerkjent av det

formelle belønningssystemet, og som sammenlagt fremmer organisasjonens operative virksomhet.»[xvii] Både transformasjonsledelse og myndiggjørende ledelse gir relativt effektiv ledelse.[xviii] [xix] Studier viser også at en god kvalitet på relasjonen mellom leder og medarbeider, ikke bare selve lederadferden, blant annet gir høyere ekstrarolleadferd, høyere arbeidsprestasjoner, høyere jobbtilfredshet og lavere ønske blant medarbeiderne om å forlate bedriften.[xx] [xxi] Forskerne finner også at både kreativitet og trivsel øker i organisasjoner som gir mer ansvar og myndighet til medarbeiderne.[xxii]

Ledelse handler om å motivere sine ansatte. En viktig lederoppgave ligger derfor i å motivere ansatte til å jobbe i et fellesskap, og slik skape mer verdi enn summen av individene kunne gjort hver for seg. En viktig forskjell på ulike ledelsesmodeller er synet på *hva* som motiverer. Enkelt sagt antar man at for eksempel en transformerende leder bringer frem motivasjon ved å fremheve visjoner og verdier så medarbeidere blir engasjert i et felles prosjekt, mens transaksjonslederen inngår en kontrakt med sine medarbeidere og får utført arbeid etter avtale og mot ulike former for kompensasjon. For ledelsesformene medvirkning og medbestemmelse kommer motivasjonen fra samarbeid og å ha innflytelse over eget arbeid.

Ofte skilles det mellom ytre og indre motivasjon. Hva er best? Er det slik at ytre motivasjon er egnet til å få folk til å gjøre akkurat de oppgavene de er satt til mens indre motivasjon får folk til å yte mer enn forventet? De fleste vil kjenne seg igjen i begge formene for motivasjon. Bård Kuvaas finner for eksempel at ytre motiverte selgere (som fikk bonuser) hadde høyere ønske om å forlate selskapet.[xxiii] På den andre siden var det en positiv sammenheng mellom fastlønn og rapportert indre motivasjon. Det kan for eksempel tolkes som at fastlønn tolkes som hvor mye man er verdt for arbeidsgiveren og dermed spiller på den indre motivasjonen. Hetland (2004) viser at transformasjonsledelse, som spiller på den indre motivasjonen, oppleves mer positivt av de ansatte i fem norske virksomheter, og også har sammenheng med mindre grad av utbrenthet.[xxiv] Arnulf (2012) trekker fram samarbeid som den beste måten å motivere eller hente ut mer av en bedrift og personene i den på. Samarbeid får oss til å føle oss større, og at samarbeid utvikles gjennom rolleforståelse, tillit, kunnskap og vennskap. For ledere blir derfor samarbeid noe annet enn dominans, slik mange ledelsesteorier bygger på.[xxv] I følge Ledelsesbarometeret er også samarbeid en annen innfallsvinkel til ledelse enn lederens rene motiverende rolle eller evne til å skape oppslutning som i transformasjonsledelse.[xxvi]

Ansatte ønsker dessuten å være en del av noe større. Å følge mening med arbeidet gir en sterk indre motivasjon.[xxvii] Nyere forskning fra BI viser at autonomi og myndiggjøring, i form av innflytelse over egen arbeidshverdag og egne arbeidsoppgaver, gir medarbeiderne en følelse av mening med arbeidet. Følelse av mening er også noe av det som gir best resultater i virksomheten. Ny forskning fra Christina Nerstad ved Høyskolen i Oslo og Akershus viser at ledere som fremmer et godt mestringsklima, deler informasjon, skaper meningsfylte oppgaver, gir mulighet for medbestemmelse og fremmer samarbeid, fremfor å dyrke konkurranse og rivalisering, får mest ut av sine ansatte.[xxviii]

Gode ledere må derfor gi arbeidsoppgavene mening og de ansatte handlingsrom, noe som beskrives som viktig både av ledere og tillitsvalgte i våre intervjuer. «I dag går man på jobb for noe mer enn lønningen», sier for eksempel en leder vi har snakket med. Også for arbeidsmiljøet er det viktig at arbeidet har mening. «Folk må ha det bra (…) med seg selv og med lederen sin (…) og da må man gi dem meningsfulle oppgaver», sier en leder. En av de tillitsvalgte vi intervjuet sa det slik: «Arbeidsmiljøet er godt når du vet hva du skal gjøre og du har ansvar for å gjøre det du skal. Det er dårlig når du skal gjøre noe du ikke forstår logikken med.» En av lederne peker også på at de ansatte må ha et «ønske om å bidra» og at dette blir viktigere og viktigere.

Det er hverken én form for lederadferd, eller én form for motivasjon som alene gir gode resultater. Selv om forskningen peker på noen (til tider sterke) sammenhenger ledere bør forholde seg til, er ledelse også person- og situasjonsavhengig.

2.1 Tillit, medvirkning og korte avstander er typisk norsk

To merkbare utviklingstrekk har vært tydelige i forskningen på ledelse de siste årene. For det første har internasjonal ledelseslitteratur i stadig sterkere grad anerkjent verdien av tillit, gode relasjoner og delegering av ansvar. Selv om en ansettelse også er et bytteforhold, og en leder skal inngå avtaler om arbeidsdeling og kontrollere oppgaveutførelse hos sine ansatte, er det likevel mye som tyder på en dreining i ledelsesfaget i retning av større vektlegging av tillit og relasjoner. For det andre har også norsk forskning blitt styrket med studier av hva som er særegen norsk ledelse. Norsk ledelse og forskning på ledelse har dermed kommet nærmere hverandre de siste årene. Ola Edvin Vie fra NTNU skriver i en artikkel om ledelse på norsk at «Diskusjon om det finnes en egen norsk ledelsesmodell, har ført oss gjennom en omfattende reise gjennom ledelsesfeltet i Norge. Den har vist oss at det profesjonelle ledelsesidealet står sterkt i de ledelsesteoretiske miljøene i Norge, mens studiene av lederes prioriteringer og faktiske tidsbruk ligger tettere opptil samarbeidstanken etter Thorsrud og idealet om faglig ledelse.»[xxix]

De nevnte samarbeidsforsøkene var et stort forsknings- og utviklingsprogram som ble gjennomført i Norge på 1960-tallet og ledet av professor Einar Thorsrud. Med i prosjektet var hovedorganisasjonene i arbeidslivet (LO og NHO), næringslivet, myndighetene og forskere. 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 vi ser i dagens arbeidsliv. [xxx]

Norsk ledelse er ikke som annen ledelse. Nyere forskning beskriver norsk ledelse som annerledes enn annen ledelse. Blant annet har Berit Sund ved Norges Handelshøyskole undersøkt hva som kjennetegner norske bedriftsledere.[xxxi] Hun viser at norske ledere involverer sine medarbeidere i å utforme sin egen stilling, gir medarbeiderne 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. Den norske lederstilen bidrar dessuten til en god og fri strøm av informasjon innad i bedriftene, viser Sund. 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. Medarbeidere deler dessuten informasjon med kolleger. 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. Vie (2012) finner at norske ledere er mer opptatt av interne forhold i egen organisasjon og medarbeidernes trivsel, noe som også karakteriserer samarbeidstradisjonen fra Thorsrud. 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. Han viser til at norske ledere er opptatt av å løse problemer for og sammen med sine medarbeidere.[xxxii]

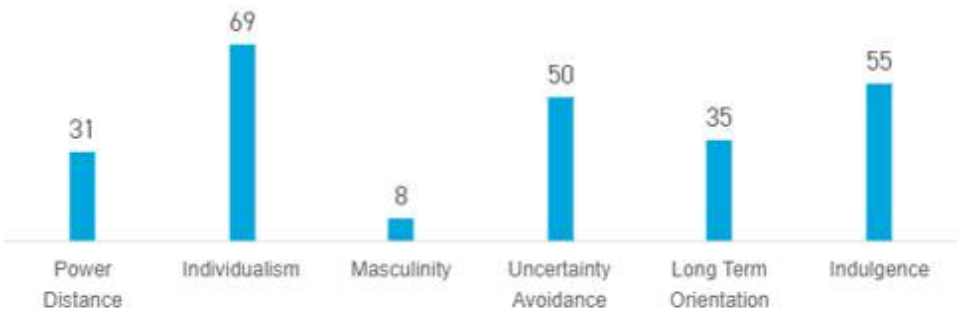
Våre intervjuer, både med ledere og tillitsvalgte, er i stor grad i samsvar med Sund og Vies forskningsfunn. «Jeg tror at engasjement og interesse gir godt lederskap», sier en leder. På mange måter gir også Burns en delvis god beskrivelse av norske ledere. Transformasjonsledere kan ses på trenere eller mentorer[xxxiii], og flere ledere vi har snakket med ser på seg selv som lagledere som «skal spille laget godt». «Man må se på seg selv mer som en som motiverer, smører hjulene og får folk til å jobbe sammen (…) Lederen skal være en lagleder, og ikke skinne selv.» Denne beskrivelsen deles av tillitsvalgte i våre intervjuer.

Tidligere konsernsjef i Wilhelmsen og leder i SAS, Ingar Skaug, har skrevet bok om ledelse og peker på at ansatte som får ansvar, tar ansvar, og at ledere som viser tillit, får resultater.[xxxiv] Et eksempel fra Skaugs bok er fra lasteskipet Tampa som 26. august 2001 plukket opp 438 flyktninger i australsk farvann utenfor kysten av Christmas Island, og trosset australske kystmyndigheters ordre. Kaptein Arne Rinnan spurte ikke om tillatelse hos sine ledere, den tok han selv som kaptein. Det viktige Arne Rinnan hadde var ikke retningslinjer men en tydelig bedriftskultur og et mandat, mener Skaug.

Norsk ledelse er god ledelse. Det er mange likhetstrekk mellom transformasjonsledelse, myndiggjørende ledelse og en lederstil der tillit, medvirkning og gode relasjoner er viktig. En undersøkelse gjennomført av Matthiesen mfl. viste for eksempel at de fleste norske ledere identifiserte seg selv som motiverende transformasjonsledere. Transaksjonsledelse i form av ledere som «heste-handlet» var mindre vanlig.[xxxv] Likevel går Burns begrepspar litt på tvers av det intervjuer og litteratur har å si om norsk ledelse. Mens mange trekker frem korte avstander, direkte tale og rom for uenighet, er transformasjonsledelse typisk også forbundet med høy grad av lojalitet og lydighet under en sterk karismatisk leder. Som undersøkelsen fra Lederne viser er karisma noe nesten ingen forbinder med norsk ledelse. Samtidig står medvirkning og autonomi åpenbart sterkere i norsk ledelse enn i en typisk transaksjonsleders standardisering og kontroll og transformasjonslederens lojalitet og lydighet. Gode relasjoner har vist seg å være viktig og effektivt for en bedrift. Det som først og fremst preger relasjonen på mange norske arbeidsplasser er samarbeid. Så mens den tradisjonelle ledelsesforskningen har fokusert på bytter og relasjoner har den norske lederen oppmuntret og lagt til rette for samarbeid og medvirkning. Transaksjonsledelse, transformasjonsledelse og myndiggjørende ledelse kan i større eller mindre grad være effektiv, men ledelse på norsk, medvirkning og medbestemmelse, ser ut til å fungere bedre. I følge medbestemmelsesbarometeret har arbeidsplasser som preges av medvirkning og medbestemmelse høyere tillit, mer innflytelse, færre konflikter, de ansatte opplever høyere faglig integritet og omstillingsviljen er høyere.

Norsk kultur fostrer en bestemt ledertype. Nettstedet Hofstede Insights tilbyr kulturelle landanalyser blant annet til virksomheter som vurderer å etablere seg i eller gjøre forretninger med nye land.[xxxvi] I Hofstedes analyse av Norge bekrefter inntrykket fra forskerne. Norge skårer lavt på «Power distance», høyt på «Individualisme» og nest lavest i verden på «Maskulinitet» - det siste i betydningen om man motiveres av konkurranse om å bli best (maskulin) eller av å trives med det man gjør (feminin). Dette utenfra-blikket bekrefter norsk arbeidsliv som lite hierarkisk og i større grad opptatt av en meningsfull jobb enn spisse albuer på jobb. Det er lett å slutte fra dette at en leder med evne til å bygge gode relasjoner, er lite opptatt av hierarki og formelle strukturer og evner å skape en meningsfull jobbhverdag har best sjanser for å lykkes. «Norsk ledelse handler mye om likeverd, langsiktighet, respekt og tillit, men også direkte tale,» sier en av lederne. Eller som et intervjuobjekt oppsummerte norske lederes syn på seg selv: «Vi er upretensiøse og har en uformell kultur, og forutsetter at folk tar ansvar».

Figur 2: Hofstede Insights landprofil Norge



Det er lov å gjøre feil. Både ledere og tillitsvalgte vi har snakket med trekker frem trygghet på at det er lov å prøve og feile som viktig for både lederskapet og arbeidsmiljøet. Sammenlignet med andre kulturer er denne tryggheten ofte fremtredende i Norge. Lovverk og stillingsvern bidrar også til dette. I følge 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. En leder sier det slik: «Lederen må også delegere ansvar. Og fremme en kultur der det å gjøre feil – ikke

bare er lov, men også greit. En god leder må aktivt få alle til å slippe seg løs. Også de som ikke er vant med det.» For de tillitsvalgte er tryggheten om at feil aksepteres en av hovedelementene i et godt arbeidsmiljø og beskrivelsen av en god leder: «Det må gis rom for feil. Lederen må gi raushet og romslighet.»

Avstandene er korte. Norske arbeidsplasser preges av korte avstander og lite hierarki mellom lederen og de ansatte. «Jeg tenker ikke så ofte på at jeg er leder. Fordi det er så flat struktur hos oss», sa en av lederne. Den tette kontakten gjør at begge parter holder seg oppdatert på hva som skjer og det gjør beslutningsveiene kortere og raskere. Berit Sund viser at norske ledere jobber aktivt med å fremme liten avstand mellom leder og ansatt og legger opp til mye involvering av de ansatte. Lite hierarki betyr også at de ulike nivåene har stor respekt for hverandre. Det for eksempel vanlig å være på fornavn med sjefen og med hverandre. Inkluderingen, den uformelle tonen og den høye tilliten er noe av det som oftest trekkes fram som særskilt norsk i våre lederintervjuer. En av lederne sier at involvering og kort avstander er en stor styrke for oss: «Det gjør noe med hvor hurtig vi tar beslutninger», «beslutninger tar faktisk lenger tid i andre land.»

Norske arbeidstakere både ønsker og forventer å bli hørt og inkludert. Dette er en del av den norske kulturen, slik Berit Sund og flere av lederne beskriver det. Skal man være en god leder i Norge må lederen derfor inkludere ansatte. Tillitsvalgte vi har snakket med sier at: «Fra et tillitsvalgt perspektiv så er en god leder en som er lyttende og involverende. Det er viktig at tillitsvalgt blir tatt med på råd». Andre peker på at «en god leder er involverende, lyttende og har respekt for medarbeiderne. Lederen må også delegere myndighet og ansvar nedover i bedriften». Dette er også norske ledere bevisste på: «Vi er (…) opptatt av involvering og aktiv deltagelse fra ansatte», sier en. «Du mister fart og gjennomføringskraft hvis du ikke involverer. Da kan prosessen bli trenert», sier en annen.

Inkludering og involvering er viktig både når lederen tar beslutninger og skal gjennomføre endringer, men også i det daglige arbeidet. Som følge av daglig kontakt oppstår det gjerne et personlig og uformelt forhold mellom lederen og de ansatte. Og som beskrevet over gir gode relasjoner på arbeidsplassen også gode resultater. Denne ganske sterke *direkte* medvirkningspraksis er vanlig på norske arbeidsplasser. Dette skjer hovedsakelig gjennom den uformelle dag til dag-kontakten mellom lederen og de ansatte. Denne formen for inkludering er avhengig av kulturen og organiseringen på den enkelte arbeidsplass, og av den enkelte leder. Flere av de tillitsvalgte har beskrevet at det er uproblematisk for medarbeiderne å banke på døra til lederen der de jobber. En av lederne viser til den direkte påvirkningen: «Det viktige i min bransje er at folk må forstå situasjonen vi er i. Vi snakker veldig mye om det som skjer rundt oss. Det gjør det mulig å være gode arbeidstakere og gode ledere.» Det kommer i tillegg til den representative kontakten mellom tillitsvalgt og ledelse som virksomheter har og som beskrives i nærmere detalj i 2.2.

Danmark og Sverige er også ulike Norge. Vi skal ikke lenger enn til Danmark og Sverige før ledelseskulturen er ganske ulik. Norske ledere mener at de er mer inkluderende og mer uformelle enn sine utenlandske kolleger, og trekker frem medvirkning, tillit, korte avstander og likeverd som viktige prinsipper og forskjeller. Flere av de vi har snakket med trekker fram at svenskenes fokus på konsensus gjør dem tregere enn oss. Svenskenes formalitet er det også mange som nevner.

En tillitsvalg i en bedrift som er en del av et internasjonalt konsern sier det tydelig: «Tradisjonelt har vi snakket om en nordisk modell, men den er ikke nordisk, den er norsk. Vi [opplever] store forskjeller mellom Norge og for eksempel Finland og Danmark. Det er store kulturforskjeller og forskjeller i hva man oppfatter som viktig. I Danmark har de for eksempel ikke ansatte med i prosjektgrupper. Ledelsen er skeptisk. Og svenskene er veldig formelle. Så lenge de ansatte blir informert er det ikke viktig at de har hatt påvirkning.»

På ledersiden er de også opptatt av at det er mer formelt og konsensusorientert i Sverige. «I Sverige er det nok mer struktur, mer konsensusorientering» sier noen. Andre peker på at «I Sverige er sjefen *sjefen*, men de har likevel enda større treghet enn oss». (….) De bruker veldig lang tid på å bli enige. Jeg har svensker som rapporterer til meg. De bruker absolutt lengst tid.» Danskene blir beskrevet som mer autoritære: «Danskene er mer individualister og opptatt av å få jobben gjort». «Sjefen er også sjefen i Danmark. Men der bare tar han en avgjørelse». En leder med virksomhet i Sverige har behov for å nyansere inntrykket av svenskene: «De er mer konsensusorientert i Sverige. Mer opptatt av prosesser og formalistiske. Men fordelen er at når de er enige, så

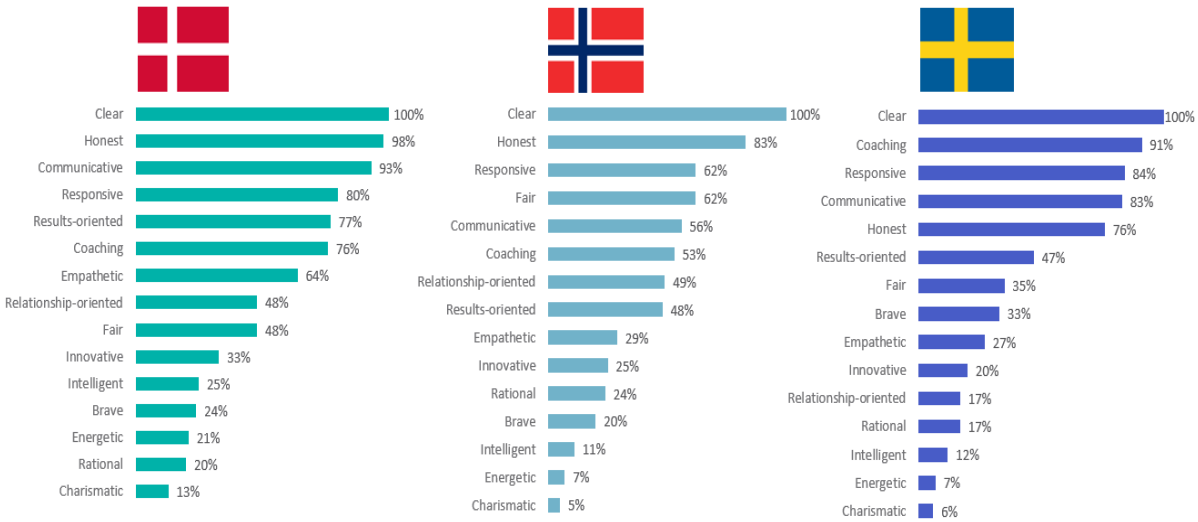
gjør de det. Vi kan bli enige om noe her i Oslo også gjør vi noe annet dagen etterpå. Svenskene er mer opptatt av å gjøre det de har sagt de skal gjøre.»

Organisasjonen Lederne finner også forskjeller mellom de skandinaviske landene i sitt ledelsesbarometer, men er ikke helt sammenfallende med våre intervjuobjekters inntrykk fra enkeltvirksomheter. Vi ser likevel at danske ledere skårer høyere på resultatorientering enn de norske, mens coaching og kommunikativ er viktigere i Sverige enn de andre to landene. Basert på svar fra deres medlemmer deler de de tre skandinaviske lederstilene i tre. Den norske er mer demokratisk, den danske er den målrettede og den svenske blir karakterisert som mer relasjonsorientert. Det er interessant å merke seg at karisma skårer lavest i alle tre land. Lederens personlige karisma, som blant annet kjennetegner transformasjonsledelse, er altså ikke sett på som særlig viktig i de skandinaviske landene.

Figur 3: Organisasjonen Ledernes kategorisering av lederstiler i de tre skandinaviske landene.[xxxvii]



Figur 4: Respondentenes vekting av ulike karakteristika for at en leder skal lykkes. [xxxviii]



Ledere må ta beslutninger. Forankring og gode prosesser må ikke forveksles med uthaling. I undersøkelsen uført av organisasjonen Lederne svarte 58 prosent at det er stort sett eller helt typisk at norske ledere tar raske beslutninger. 59 prosent mener norske ledere forankrer beslutninger.[2] Hele 30 prosent som svarer at det er stort sett eller helt typisk at norske ledere er konfliktskye. Det er en høyere andel enn hos svenske og danske ledere.

Ett av intervjuobjektene tok også opp risiko for at beslutninger kan trekke ut og skape usikkerhet. For det fleste er forankring og tempo ikke så mye en motsetning, men likevel «en balanse». Flere peker på at ledere tjener på involvering, fordi en god prosess gir legitimitet til beslutningen som tas til slutt. Også dersom den er upopulær. Men flere understreker også at også i vanskelige omstillingsprosesser må lederen skjære gjennom og ta en avgjørelse. Det bør heller ikke åpnes for innspill hvis endring er uunngåelige, og der det ikke finnes noen reell mulighet til å påvirke. En god prosess involverer tillitsvalgte og innhenter innspill, men treffer så en rask beslutning.

God ledelse er også kontroll. Selv om mange ledere ønsker tillitsbasert ledelse og ser behovet for å «gi slipp» for å legge til rette for innovasjon og reell medbestemmelse, er det ikke lett å slippe taket, og heller ikke alltid ønskelig. På den ene siden er mange opptatt av at kontroll og innovasjon ofte kan være motsetninger. En av de tillitsvalgte setter fingeren på noe som nok er realiteten i mange bedrifter og en utfordring for mange norske ledere: «Hvis vi skal få til innovasjon og nytekning så kan vi ikke overkontrollere. Da dreper vi alt.» Men samtidig «får vi så enormt mange regler å forholde oss til og for å holde oss innenfor de reglene så må du ha kontroll.» «Vi ser mange ulike lederstiler, og det skifter med eksterne forhold. Jeg ser at tidspunktene hvor vi har fått problemer så går lederstilen typisk fra å være tillitsbasert til kontrollerende». På den annen side handler mye av kontrollen om et ønske om å levere best mulig, hele tiden bli bedre, og ikke minst unngå negativ påvirkning på samfunnet omkring gjennom for eksempel klima- og miljøskader eller lyssky transaksjoner. En leder peker på et dilemma: «Mange ledere sier at de liker å delegere, men man må faktisk gjøre det også. Ikke detaljstyre. Det kan godt være at dette setter større krav til ledere enn til organisasjonen som helhet.»

Den nevnte betydningen av indre motivasjon er for eksempel ikke ensbetydende at måling av resultater ikke er viktig. I mange virksomheter er også en viss grad av standardisering og kontroll helt nødvendig og riktig, for eksempel sikkerhetskrav, rettigheter opp mot offentlige tjenester, og ulike kvalitetsstandarder.

Mye måling, rapportering og kontroll kommer også som en følge av økt risiko ved å gjøre feil. Å gjøre feil i dag kan gi enten økonomiske konsekvenser, tap av omdømme eller begge deler. Kravene til etterrettelighet og transparens på etiske og miljørelaterte spørsmål bare øker. Sosialantropolog Tian Sørhaug sier at som leder er du garantisten for en nødvendig balanse mellom kontroll og tillit. Kontroll er noe du kan innføre, tillit er et skjørt konsept som må gradvis bygges opp, men raskt kan svekkes. Tillit som forsvinner er det verste som kan skje en organisasjon, ifølge Sørhaug. For tillit lønner seg og kan være en måte å faktisk redusere risiko på. [xxxix]

Kontroll kan også være meningsfullt for den ansatte, som for eksempel kontroll av kvalitet der den som kontrolleres opplever at kontrollen bidrar til å øke sikkerhet eller bedre kvalitet. I boken *Tillit, kontroll og styring* skriver blant annet Jonas Axelsson og Hans Christian Høyer om at det ikke trenger å være en motsetning mellom tillit og kontroll. Det avgjørende for organisasjoners evne til å håndtere uforutsette og komplekse situasjoner er om tilliten i organisasjonen er tynn – og avgrenset til formulerte mål og oppgaver, eller tykk – og i større grad en felles forståelse mellom de styrende og de styrte – eller mellom ansatte og ledelse.[xl] Tilsvarende skriver Ingar Skaug i boken *Levende Lederskap* om verdien av en sterk felles kultur som langt viktigere styringsverktøy enn tydelige regler og kontrollrutiner.[xli] Skaugs eksempel om kaptein Arne Rinnan er illustrerende for dette. Ifølge Skaug trengte ikke Rinnan å spørre sine overordnede om tillatelse til å foreta en slik beslutning fordi det lå i deres kultur at han skulle ta ansvar og utøve myndighet selv. Vellykket styring forutsetter både tillit og kontroll. Men *dårlig* kontroll som ikke oppleves viktig eller underbygger noe felles forstått mål kan motsatt bidra til svekket tillit eller opplevelse av jobbautonomi, og gjøre at vi blir mer opptatt av å unngå feil enn egentlig å gjøre rett.[xlii]

[2] Til sammenlikning svarer 75 prosent at norske ledere har dialog.

Tillit passer også for de som presterer dårligst. Det er lett å være enig i at flinke medarbeidere kan strekke seg litt lenger og være mer innovative om de får større handlingsrom. Men hva med dem som sliter? En annen viktig utfordring i norsk arbeidsliv i årene som kommer blir jo nettopp å inkludere og holde på flere og sørge for at færre faller ut av arbeidslivet. Kan man også lede svakere medarbeidere med relasjonsledelse og tillit? Eller som Bård Kuvaas skriver på BIs ledelsesblogg: «Av praktikere hører jeg derimot ofte at slik ledelse har sine begrensninger hvis medarbeiderne i utgangspunktet ikke fungerer godt. Dette er en innvending jeg synes virker logisk og fornuftig». Et svar på dette er at man jo ikke kan utforme generelle ledelsesmodeller for de få som ikke leverer på bekostning av de mange som ønsker å levere. Det er likevel til liten hjelp for ledere som ønsker å motivere ansatte med dårligere forutsetninger enn gjennomsnittet. Men forskere fra USA og Kina har funnet at tillit og relasjonsbygging faktisk er enda viktigere med de vanskeligste medarbeiderne: «I motsetning til hva som nok faller naturlig for de fleste ledere, tyder disse funnene på at det er ekstra viktig å utvikle gode personlige relasjoner til medarbeidere som sliter med jobbmotivasjonen og som har lav psykologisk kapital bestående av lite håp og lav mestringstro, optimisme og robusthet i jobbsammenheng».[xliii] En av lederne vi intervjuet i prosjektet fortalte at «En av mine første jobber var jeg ansvarlig for en gruppe med lav formell kompetanse og ganske rutinepreget arbeid. Der hadde det nok vært mest nøytrale tilbakemeldinger og påpeking av avvik. Det var litt tungt. For å bedre arbeidsmiljøet lærte jeg at det handlet om å vinne hjertene, gi ros og skape mestring».

Norsk ledelse blir viktigere i framtida. Flere har påpekt at typisk norsk ledelse bare blir mer aktuell, etter hvert som endringstakten øker. Jannicke Helland, konsernsjef i BKK, pekte i prosjektets frokostmøte på NHH på norsk ledelse som et konkurransefortrinn i framtida. Walter Qvam, tidligere konsernsjef i Kongsberggruppen, har vist til hvordan norske industribedrifter jobber fortere fordi tillit og korte avstander gjør at beslutninger har færre ledd og tar mindre tid. Torodd Strand påpekte allerede i 2001 at ledelse ikke lenger bare handler om kontroll og styring, men om å kunne leve med usikkerhet, paradokser og tvetydigheter og mestre symbolske uttrykk for legitim makt.[xliv] Flere ledere snakker om at de må tørre å gi mer slipp og bli mindre toppstyrte, nettopp for at innovasjonstakten skal bli høyere. Slik «gi slipp ledelse» handler om å gi autonomi og tillit til de ansatte nedover i organisasjonen, slik en «typisk norsk leder» vet hun bør gjøre.

Boks 1: Norsk ledelse på 1-2-3

1. Organisasjon: Lite hierarki – organisatorisk og fysisk
2. Kommunikasjon: **Direkte** kommunikasjon og gode relasjoner
3. Aktiviteter: Tillit og handlingsrom – toleranse for feil

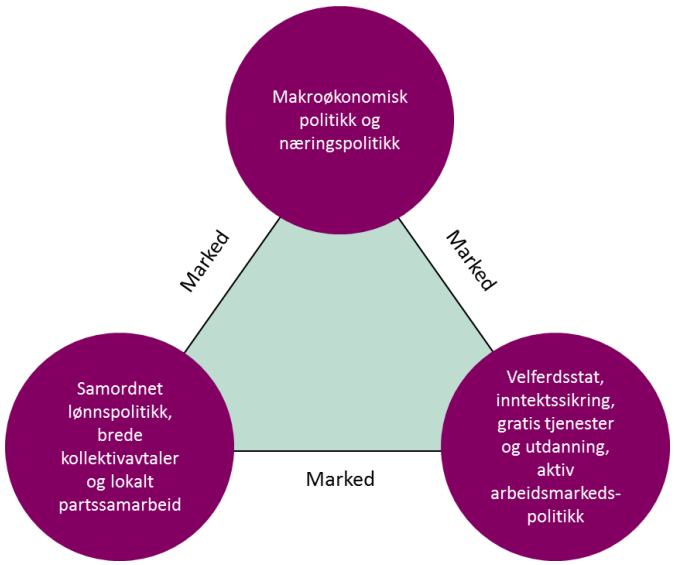
2.2 Den norske modellen gir tydelige spilleregler

Norsk kultur er likevel ikke hele fortellingen. Mange i Norge vil peke på evne til å kommunisere og lytte som en helt avgjørende lederegenskap. Men norsk ledelse handler ikke bare om person og kommunikasjon. Selv om nordmenn er lite formelle og stort sett føler seg på likefot med alle, handler ikke inkludering og medvirkning i arbeidslivet bare om kultur. Det handler også om strukturer i det norske samfunnet. For eksempel skriver BI-forsker Stein Berge Matthisen at «Med en høyt utdannet arbeidsstokk er det mindre effektivt for ledere "å sjefe" eller kommandere sine ansatte». Den andre viktige brikken i puslespillet er naturligvis den norske modellen. Den norske modellen er et mye brukt, lite definert begrep. I 2014 gjorde forskningsprosjektet NordMod en viktig innsats for å definere og beskrive denne modellen, kort oppsummert i Boks 2 under.

Boks 2: Den norske/ nordiske modellen

Den nordiske modellen er grundig analysert i prosjektet NordMod, og kan oppsummeres som samvirket mellom tre grunnpilarer:

Den nordiske modellens bærende elementer



Kilde: NordMod. Første delrapport. Dølvik mfl, 2013

På mikronivå har samarbeidet mellom partene i arbeidslivet og involvering av ansatte i utviklingsprosesser bidratt til innovasjon og kompetanseutvikling. Norge har tradisjonelt hatt en flat og demokratisk bedriftskultur, der de ansatte har et mer helhetlig ansvar for arbeidet og blir hørt og rådført av ledelsen i større grad enn i mange andre land. Dette har skapt en egen type «sosial kapital» i arbeidslivet, kjennetegnet av tillit og gjensidighet i utvikling av løsninger.[xlv] Forklaringen på hvorfor vi er så produktive kan kort fortalt deles i tre: En høyt utdannet befolkning betalt av en sterk velferdsstat, en sammenpresset lønnsstruktur forhandlet av sterke parter i arbeidslivet, og god omstillingsevne støttet opp av inntektssikringsordninger som gjør at det lønner seg å jobbe – men at det går an å miste jobben uten å miste alt.

- For det første: fordi norske arbeidstakere er høyt utdannet er vi også flinke til å ta i bruk ny teknologi. Høy utdanning er gratis og finansiert av gunstige studielån. Når vi har mye kunnskap og dessuten mestrer teknologien blir vi enda mer produktive for hver time vi jobber.
- For det andre: kollektiv lønnsdannelse fremmer teknologi og konkurranseevne. *Frontfagsmodellen* innebærer at eksportrettet industri forhandler først, og dermed sørger for at lønnsveksten ikke overstiger produktivitetsvekst. Dermed bidrar også lønnsoppgjørene til å opprettholde internasjonal konkurranseevne gjennom lønnsmoderasjon også i gode tider.
- For det tredje: vi er omstillingsdyktige. Arbeidslivet er alltid i endring og vil alltid være det. Når arbeidskraften er ganske dyr må alle jobber vurderes nøye. En sammenpresset lønnsstruktur med små lønnsforskjeller betyr også at vi har relativt dyre butikkmedarbeidere og relativt billige ingeniører i Norge. Virksomheter må – og kan, si opp medarbeidere for å sikre lønnsomheten dersom det ikke er jobb til dem. Vi har ikke jobbsikkerhet i Norge, men sosial sikkerhet. Det betyr at den som mister jobben får arbeidsledighetstrygd. Men det er også lurt å jobbe fordi trygd er til å leve av, men lønn er bedre. Fordi de fleste har god utdanning har de også kompetanse til å komme seg relativt fort ut i ny jobb. Dermed kan teknologi erstatte mennesker og mennesker finne nye jobber ganske smertefritt. Hvert år forsvinner minst ti prosent av norske jobber.[xlvi] Og nye oppstår.

Ansattes medvirkning er lovpålagt og avtalefestet. Etter arbeidsmiljøloven følger det plikter for arbeidsgiver å drøfte spørsmål med sine ansatte eller deres tillitsvalgte. I Grunnlovens § 110 heter det at «Nærare føresegner om medråderetten til dei tilsette på arbeidsplassen blir fastsette i lov». I Arbeidsmiljølovens §8-1 heter 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». Den tillitsvalgtes rolle er også beskrevet i avtaleverket. I hovedavtalen mellom LO og NHO (2013-2017) står det at «De tillitsvalgte godkjennes som representanter og talsmenn for de organiserte arbeidstakere». I over hundre år har involvering på arbeidsplassen skjedd gjennom representativt partsamarbeid og ansatterepresentasjon i styrer og utvalg, i tillegg til bred medvirkning fra den enkelte arbeidstaker.

Arbeidsgivers styringsrett er reell, men også begrenset. Arbeidsgivers styringsrett er tradisjonelt definert som arbeidsgivers rett til å organisere, lede, kontrollere og fordele arbeidsoppgavene, samt retten til å ansette arbeidstakere og bringe ansettelsesforholdet til opphør. Styringsretten er ikke lov- eller tariffregulert, men er anerkjent som et grunnleggende rettsprinsipp innenfor arbeidsforholdet og med grunnlag i langvarig sedvane og rettspraksis, tilbake til Verkstedoverenskomsten fra 1907. Styringsretten begrenses imidlertid av lovregler, tariffavtaler og den enkeltes arbeidsavtale.[3] I tillegg må arbeidsgiver utøve styringsretten i henhold til allmenne saklighetsnormer. Utøvelsen av styringsretten stiller visse krav til saksbehandlingen, og det må foreligge et forsvarlig grunnlag for avgjørelsen, som ikke må være vilkårlig, eller basert på utenforliggende hensyn. Når de nærmere rammene for styringsretten skal trekkes, vil det være naturlig å ta utgangspunkt i arbeidsavtalen. Arbeidsmiljøloven har bestemmelser om hva en slik avtale skal inneholde mht. arbeidet og tittel eller stilling/arbeidskategori. Ved tolkning og utfylling av avtalen vil omstendighetene rundt ansettelsen, sedvaner i bransjen, praksis i det aktuelle arbeidsforholdet, om omleggingen er midlertidig eller varig, og hva som synes rimelig i lys av samfunnsutviklingen være relevante momenter ved fortolkningen.

Beslutninger er mer akseptert når prosessen er god. Flere tillitsvalgte trekker frem betydningen av prosessen for oppslutning om endelig beslutning – uavhengig om den ble slik de ansatte ønsket. Ledere uttrykker også bred oppslutning om medvirkning ikke bare som rettighet, men som strategi. Én leder vi intervjuet sa for eksempel: «Involvering kan være krevende, det kan gi mer debatt og temperatur som kan gi mindre kontroll der og da. Men det er en liten pris å betale – det lønner seg på sikt. En leder må ha evne å lukke det til slutt og ta en avgjørelse. Hvis man har en god prosess, oppnår man ofte gjensidig respekt for konklusjonen også.» Mange er opptatt av prosess som en forutsetning for effektiv gjennomføring. «I endringsprosesser må du må ha med deg ansatte uansett. Men du kan ikke presse gjennom store upopulære endringer i 2017 hvis folk ikke er med. Heldigvis», sier en leder. En annen leder peker på utfordringer og sier at det blir viktigere for ledere i framtida å tørre å ta vanskelige beslutninger og da kan «Konsensusmodellen (…) bli litt truet. Globalisering av verden og av selskaper vil måtte kreve at vi har litt høyere tempo her i Norge. Det krever at ledere må ta beslutninger som også er upopulære. Da kan vi få litt mindre demokrati og konsensus. Da vil det være enda viktigere å forankre, få med seg folk. Utfordringen blir å finne balanse mellom forankring og tempo. Norske ledere må basere seg litt mer på mageføelse, ta noen flere sjanser. Vi har ikke så mange bein å stå på, vi er et lite land med få mennesker, det å ikke lykkes får store konsekvenser. Vi «safer» kanskje litt mer enn andre på grunn av det. Viktig å tenke på når globaliseringen kommer. Alle ledere har til syvende og sist et verdiskapingsansvar. Et eller annet sted er det noen som skal ha en avkastning.»

De tillitsvalgte har en helt sentral rolle i den norske ledelsesmodellen. På arbeidsplassene blir partssamarbeidet ivaretatt av lederen og den tillitsvalgte. I dette partnerskapet eksister det både interessemotsetninger (for eksempel lønn) og interessefellesskap (for eksempel bevaring av arbeidsplasser). Lederen er på sin side avhengig av sterke tillitsvalgte som snakker på vegne av de ansatte. Særlig i store bedrifter blir det av flere både ledere og tillitsvalgte trukket fram at det er langt mer praktisk å forholde seg til én tillitsvalgt enn flere hundre ansatte. Den tillitsvalgte er ideelt sett en likeverdig forhandlingspartner for lederen. Ledere setter pris på tilbakemeldingene fra

[3] Styringsretten er prøvd ut i enkelte rettssaker. Se for eksempel Rt. 2000 s. 1602 (Nøkk-dommen) og Rt. 2008 s. 856 (Theatercafe-dommen).

de tillitsvalgte, som gjerne kjenner bedriften godt. Ofte blir forhandlingsutfallet et resultat at *en kollektiv fornuft* i bedriften. Både fra ledernes og de tillitsvalgtes side er et god samarbeid høyt verdsatt og sett på som viktig for bedriftene. «En aktiv klubb er et viktig verktøy for ledelsen» «vi får mange gode og konstruktive innspill fra klubben», er typiske svar både fra ledelse og tillitsvalgte.

Noen ganger må ledelsen ta upopulære beslutninger. For at det skal oppstå så lite konflikt som mulig er en viktig oppgave for lederen, i tillegg til å følge de fastsatte spillereglene, å klare og kommunisere hvorfor ulike beslutninger tas eller hvorfor endringer må gjennomføres. Selv om det er lederens hovedansvar blir den tillitsvalgte på mange måter å regne som en oversetter eller en buffer mellom ledelsen og de ansatte. «Det viktigste vi gjør er å spre informasjon og sørge for at det oppstår en mest mulig felles *virkelighetsforståelse* i hele organisasjonen. Hvis man ikke har det kan det bli bråk». De tillitsvalgte har dermed en avgjørende rolle som også ledelsen er avhengig av for å lykkes. Den tillitsvalgte skal ta helhetens parti, og det kan for eksempel bety at nedbemanning vurderes som bedre enn dårlig lønnsomhet og fullstendig avvikling. Det er virksomhetens konkurransedyktighet og de ansattes beste innenfor dette som er den tillitsvalgtes anliggende. En god leder må derfor også være opptatt av at den tillitsvalgte er legitim og representativ – det vil si også gi tilbake og alltid holde avtaler. Brytes tilliten eller de ansatte opplever at den tillitsvalgte sjelden eller aldri lykkes med å få gjennomslag for deres syn, da svekkes også oppslutningen om det som ofte er fellesskapets beste men kan gå utover enkeltpersoner. Med andre ord: lederen må ikke spille bort tilliten og legitimiteten til den tillitsvalgte eller til prosessen. En leders oppgaver er å underbygge avtalene som har blitt forhandlet fram og opprettholde prosessens legitimitet.

Boks 3: En norsk leders ordliste

Arbeidsmiljøloven: Formålet med *lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv av 2005 (aml)* er å sikre et arbeidsmiljø som gir arbeidstakerne full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, sikre trygge ansettelsesforhold og likebehandling og inkludering. Med en tariffavtale kan det avtales unntak fra aml.

Hovedavtale: Første hovedtariffavtale ble inngått i 1935 mellom LO (da AFL) og NHO (da NAF) og bygger på Verkstedoverenskomsten av 1907. Den kalles gjerne for «arbeidslivets grunnlov». I Hovedavtalen blir partene enige om bedriftsdemokratiske spilleregler om forhandlinger, konflikthåndtering og medbestemmelse. Hovedavtalen mellom LO og NHO reforhandles hvert fjerde år. Det finnes også hovedavtaler i staten og mellom andre hovedsammenslutninger.

Tariffavtale: Lokale eller sentrale avtaler mellom om en fagforening og en arbeidsgiverforening eller en enkeltarbeidsgiver. Tariffavtaler regulerer lønns- og arbeidsvilkår som overtid og ferie i bransjen eller på enkeltarbeidsplasser. En tariffavtale kan ikke bryte med Arbeidsmiljøloven. Det kan heller ikke inngås individuelle arbeidsavtaler som strider med tariffavtalen – den er *ufravikelig*.

Konflikt og fredsplikt: I forhandlinger kan det oppstå konflikt. Da kan arbeidstakerne gå ut i streik, eller arbeidsgiverne kan gå til lockout. Når partene har oppnådd enighet hersker det fredsplikt i avtaleperioden, streik og lockout er ikke lov fram til neste forhandling.[xlvii]

Fagforening: En sammenslutning av arbeidstakere, en arbeidstakerforening, med mål om å fremme medlemmenes interesser. Flere fagforeninger er gått sammen i fire hovedsammenslutninger (LO, YS, Akademikerne og Unio).

Arbeidsgiverforening: En sammenslutning av arbeidsgivere. Vi har tre hovedsammenslutninger (NHO, Virke og Finans Norge (i tillegg til Spekter og KS i offentlig sektor))

Tillitsvalgt: Valgt til å representere de ansatte eller alle medlemmene i fagforeningen på sin arbeidsplass.

Medbestemmelse: Eller representativt demokrati. Medbestemmelse handler om å treffe beslutninger sammen med andre, gjerne en likeverdig part. Hvor mye medbestemmelse man har vises i hvor stort bidraget ble på sluttresultatet. Arbeidstakere har rett til medbestemmelse ifølge avtaleverket, og er også grunnlovsfestet (§110). Medbestemmelse forutsetter en viss innflytelse.[xlviii]

Medvirkning: Kalles også direkte demokrati. Medvirkning er å bidra til at vedtaket blir gjennomført, uavhengig av graden på medbestemmelsen. Medvirkning betyr at arbeidstakeren har innflytelse over egen arbeidshverdag og dermed også utviklingen av bedriften. Arbeidstakere har rett til medvirkning ifølge avtaleverket. Se for eksempel Hovedavtalen §9 eller aml §8. Individuell medvirkning er regulert i aml §§ 4-2. (ibid)

Styring: En oppskrift på hvordan bedriften formelt skal styres og organiseres. Finansiering, ansettelser osv. Ofte omtalt som management.[xlix]

Ledelse: Ledelse er den uformelle delen av å være en leder. Ledelse er å skape oppslutning om og mening med arbeidet blant de ansatte. (ibid)

Klare spilleregler gjør uenighet mulig. I kapittel 9 i Hovedavtalen mellom LO og NHO står det at «LO og NHO er enige om nødvendigheten av at det legges til rette for et godt og tillitsfullt forhold mellom arbeidstakerne, deres tillitsvalgte og ledelsen i enkeltselskap og i konsern. De ansatte og deres tillitsvalgte skal ha reell medinnflytelse (…).» I topartssamarbeidet er det en anerkjennelse av en gjensidig avhengighet. I enkelte deler av samarbeidet er det også sammenfallende interesser. Men det er fortsatt interessemotsetninger i for eksempel lønnsforhandlinger. Modellen har på sitt beste evne til å skape oppslutning om felles prioriteringer og svar på komplekse og skiftende problemer. Modellen tar også hensyn til kryssende og motstridende interesser og klarer å ivareta tillit, legitimitet og oppslutning, skriver forfatterne av Nordmod2030.[I]

Medvirkning er ikke det samme som konsensus. Ingen av kravene om medvirkning eller inkludering av den tillitsvalgte pålegger partene å komme til enighet. Nordmod2013s første rapport omtaler partnerskapet mellom ledelsen og de tillitsvalgte som et *konfliktpartnerskap* med institusjonell kapasitet for koordinert problemløsning.[Ii] At uenighet aksepteres og anerkjennes av begge parter viser styrken i den norske modellen. Derfor kan ikke gode individuelle relasjoner erstatte den tillitsvalgtes rolle.

Avtaleverket setter rammer for både leder, den tillitsvalgte og de ansatte. I Norge har vi institusjonalisert håndtering av konflikt til partene, som også opprettholder fredsplikten i avtaletiden. I våre intervjuer trekker også flere frem fordelen av at etablerte kjøreregler for å håndtere uenighet, nettopp gjør det mulig å skille relasjon og sak. Strukturer for forhandling gjør det lettere å skille sak og person på norske arbeidsplasser. Uenighet aksepteres så lenge spillereglene blir fulgt og prosessene har vært gode. Lederen og den tillitsvalgte drøfter problemstillinger og prøver å komme frem til en felles virkelighetsoppfattelse som skal gi legitimitet til beslutningene som tas. Resultatet av prosessen trenger imidlertid ikke alltid være enighet. Men uenighet blir i mange tilfeller akseptert og respektert, så lenge spillereglene har blitt fulgt og partene har opplevd at prosessen har vært god. «Man blir ikke alltid helt enig, men det er det ofte en respekt for – på grunn av at prosessen har involvert så mange», sier en av lederne. «Så kan vi gå ut og drikke øl sammen etterpå», som en av lederne sa.

Ledelse læres av andre ledere – og av ansatte. Berit Sund beskriver i sin doktoravhandling noe hun kaller *naturlig norsk lederskap*. Dette er en form for ledelse som ikke er basert på formalisert forskningsbasert kunnskap, men er en slags utveksling mellom kultur og ledelse. Norske ledere henter erfaring fra samarbeid med, og reaksjoner fra, medarbeidere, og søker legitimitet gjennom å følge og tilpasse seg normer, lovverk og verdier på samfunnsnivå. Lederstilene i ulike kulturer tilpasser deg forventingene i det landet de operer i for å være mest effektive. En leder i Norge som ikke forstår at medarbeiderne ønsker og forventer å bli involvert og inkludert, vil være en lite effektiv leder. Ei heller en leder som ikke kjenner til det norske samfunnets institusjoner og spilleregler.

3. Norsk ledelse er under press

Den norske ledelsesmodellen har altså vist seg å være høyt verdsatt på tvers av aktører og bransjer. Typisk norsk ledelse ligger dessuten tett opptil den ledelsesformen forskere er enige om er mest effektiv. I tillegg til å passe godt i norsk kultur og fremme gode prestasjoner, er den norske modellen forankret i lov- og avtaleverk. Det er heller ingen av våre intervjuobjekter som har tatt til orde for dramatiske endringer.

Likevel uttrykker både enkelte ledere og tillitsvalgte en viss uro for framtida. Ansatte oppgir synkende opplevelse av reell medbestemmelse over tid. Andelen som mener at de har stor innflytelse på egen arbeidssituasjon har falt fra 89 prosent i 2009 til 77 prosent i 2016, ifølge AFIs Medbestemmelsesbarometer. I 2017 er andelen noe høyere, 81 prosent. I 2017 mener 42 prosent av arbeidstakerne av arbeidslivet går i en mer autoritær retning. 12 prosent at det går i en mer demokratisk retning. Fra ledere og tillitsvalgte ytres særlig tre kilder til uro: For det første erkjenner flere ledere at omstilling nå er ikke det samme som omstilling før. For det andre trekker flere fram at pålagt og ønsket risikostyring også medfører en merkbar økning i kontroll og rapportering, på bekostning av tillit, effektivitet, og antakelig innovasjon. For det tredje er norsk næringsliv i økende grad internasjonalt, og dermed også mer åpent for impulser fra andre eiere og medarbeidere.

3.1 Ny teknologi endrer omstillingsprosessene

Teknologien endrer hvordan vi driver innovasjon. Teknologien endrer hvordan vi lever og arbeider. Det har den alltid gjort. Men når den teknologiske utviklingen går raskt, blir endringene også hyppigere. Den norske modellen, med korte avstander og høy grad av tillit, er godt egnet til stadige forbedringer, ofte etter initiativ fra ansatte selv. Arne Isaksen ved Universitetet i Agder har vist at norske virksomheter er gode på inkrementell innovasjon, muliggjort av kompetente medarbeidere med stor grad av innflytelse på egen oppgaveløsning. Gjennom partssamarbeidet har vi i norsk arbeidsliv også gode rutiner og omfattende avtaleverk for ansattes og tillitsvalgtes medvirkning i omstillingsprosesser. I motsetning til inkrementelle forbedringer i etablerte produksjons- eller tjenesteprosesser, vil imidlertid digitalisering innebære store investeringer, organisasjonsendringer, og til og med helt nye forretningsmodeller og konkurransevilkår.[lii] Den typen innovasjon er ikke like lett å drive nedenfra, og utfordrer også etablerte rutiner for medbestemmelse.

Digitalisering betyr ofte mer toppstyrte endringer. Flere vi har snakket med er opptatt av at digitalisering bringer nye typer endringsprosesser, som vi kanskje ikke er like godt rustet for å møte. Slike endringer er langt mer komplekse og stiller nye krav til den norske modellen, påpekte Walter Qvam på et av prosjektets frokostmøter. For det første har store omstillingsprosesser i norsk næringsliv ofte vært drevet av volumendringer. Råvarepriser, konjunkturer og tilslag på store kontrakter kan gi betydelig utslag i etterspørsel, og kreve opp- og nedbemanninger. Her har ledelse og tillitsvalgte gode rutiner for hvordan slike prosesser skal håndteres. Med teknologisk endring er det annerledes. Mange endringer er inkrementelle når de innføres, men får store konsekvenser for organisasjon og drift på lengre sikt og i kombinasjon med hverandre. Det betyr også at digitalisering i større grad er toppstyrt omstilling som endrer forretningsmodeller og produksjonsmønstre.

Press på at endringer skal skje raskt kan svekke medbestemmelse. Mange av lederne vi har snakket med beskriver følelsen av at tempoet øker. Leveranser og beslutninger må stadig skje raskere på grunn av sterkere internasjonal konkurranse. I tillegg til konkurransen er det en eksponentiell vekst i ny teknologi. Resultatet blir at tillitsvalgte opplever at frister blir kortere og medvirkningsprosesser mindre reelle. Fra et av intervjuene fikk vi følgende observasjon: «Vi opplever at medbestemmelse og info gjøres på så sent stadium at vi har egentlig ingen reell innflytelse. Du kan ta opp ting som er i direkte strid med lov og avtaler, men det er lite man får gjort med helheten. Mitt inntrykk er at dette har endret seg fra tidligere med kortere frister enn tidligere. Frister legges tett opp til styredato. Ledelsen ønsker kanskje ikke ansatte så involvert, de vil gjerne gjennomføre endringer slik strategien er lagt. Behovet for de endringene er så stort og det går så fort at man risikerer å tape posisjon». Dermed blir altså endringer gjennomført slik ledelsen har tenkt dem ut, men uten sterkt eierskap blant de tillitsvalgte. Forhastede prosesser der medvirkning blir mest sandpåstrøing er åpenbart uheldig. På den annen side peker noen ledere selv på at det heller ikke er bra å trekke prosesser så langt ut. Hvis en beslutning er unngåelig, kan ansattes rolle i noen tilfeller handle mer om hvordan den kan implementeres på best mulig måte, sier noen. En av lederne har erfart at: «Av og til kan det ta litt lang tid før man skjærer gjennom. En ting jeg har lært er at når du vet at det må komme en endring i en bestemt retning, så kan det være lurt å flagge det tidlig. I hvert fall som en hypotese som skal utforskes. Hvis man egentlig vet hva løsningen blir så si det». Flere av intervjuene peker også på at andre ledelsesformer ikke nødvendigvis er raskere. Et eksempel som trekkes frem av flere er Sverige. «Jeg har svensker som rapporterer til meg. De bruker absolutt lengst tid. Men til slutt er alle ombord og da skjer det noe, men det tar lang tid. De er enda mer risikoaverse enn i Norge.» I denne bedriften gjør krav til raskere tempo nettopp at beslutninger flyttes lengre ned i organisasjonen.

Teknologi kan også skape avstand til leder. En måte å redusere hierarki og effektivisere beslutningsprosesser er å unngå for mange lag av ledelse. Men slike relativt flate strukturer er ikke nødvendigvis mer effektive hvis den geografiske avstanden til lederen blir for stor. Teknologien muliggjør avdelinger spredt på ulike steder i landet. Som en av de tillitsvalgte i våre intervjuer sa det: «Vi opplever for eksempel at lederen sitter på Fornebu med medarbeidere i Trondheim. Med digitalisering kan du gjøre samme ting ulike steder, men da forsvinner jo den lederen som du kunne gå inn på kontoret til, og ta opp et problem med».

Ledere må bygge endringskapasitet. Det er store gevinster for alle virksomheter knyttet til å ta i bruk ny teknologi. Med hyppige endringer blir endring i mange bransjer den nye normalen. Derfor blir det en viktig lederoppgave å bygge *endringskapasitet*.[liii] Har bedriften etablert god endringskapasitet i form av at de ansatte også har positive

assosiasjoner til en endringsprosess, går det lettere neste gang. Det kan handle om å investere litt ekstra i en overgangsperiode, for eksempel i kompetanse eller doble skift, eller det kan handle om å skjerme enkelte kjerneoppgaver slik at ikke alt oppleves som å stoppe opp mens endringen pågår. Nesheim og Stensaker peker også på at god bruk av samarbeidsstrukturer med tillitsvalgte, mellomledere og ledelse vil gjøre endringsprosesser mer effektive. Ved involvering må lederne være tydelige på hvem som skal involveres, hvorfor og hvor mye påvirkningsmulighet de får. I endringsprosesser er informasjonsbehovet enormt, og god og hyppig kommunikasjon er avgjørende. Det er viktig at de såkalte endringsagentene har legitimitet.[liv]

3.2 Mer risikostyring, mindre tillit

Flere av intervjuene og møtene våre har avdekket en bekymring for økende grad av kontroll og rapportering også i norsk ledelseskultur. Det er ikke så rart. Stadig flere investorer stiller krav til rapportering på sosialt ansvar, klimafotavtrykk og økonomisk etterrettelighet, blant annet. Det er en nødvendig og positiv utvikling, men risikoreduksjon, dokumentasjon og rapportering kan også få konsekvenser for ledelse, påpekte en av lederne på frokostseminar.

Vi vil redusere risiko og unngå feil. Det ligger i vår natur å være mer redd for å gjøre feil enn for ikke å gjøre nytt. *Loss aversion,* kaller psykologene det når frykten for å tape blir viktigere enn utsiktene til muligens å lykkes. Typisk norsk ledelse har jo ikke vært slik. Gi tillit til ansatte handler også om en større grad av aksept for feil; tilliten kan ikke trekkes tilbake om resultatet ikke ble som håpet. Men det er ikke bare lett å være en tillitsfull leder når styret forventer full kontroll på alle risikofaktorer.

Vi rapporterer fordi vi kan. Teknologi gjør rapportering lettere, men i det ligger også risiko for at rapporteringskravene øker. I en undersøkelse gjennomført av Tankesmien Agenda blant 30 000 ansatte i offentlig sektor oppga halvparten at ny teknologi gjør dokumentasjon og rapportering enklere og mer effektiv.[lv] Men en (ikke helt overlappende) halvpart svarte også at teknologien øker omfanget av rapportering og dokumentasjon. Næringslivet går ikke fri for dette, og da kan fort vinning gå opp i spinning.

Tillit er vanskeligere i tøffe tider. I finanssektoren erfarer tillitsvalgte at på «tidspunktene hvor vi har fått problemer (forrige finanskrise) så går lederstilen typisk fra å være tillitsbasert til kontrollerende. Da blir ledere redd for å gjøre feil og for bli tatt i feil. Når det er krise blir det viktigere å ha kontroll på alle prosesser». Til tross for bred erkjennelse av at nødvendig nytenking og innovasjon fordrer tillit og klare mandater, trekker kontrollbehov i motsatt retning. Finans er en sektor med betydelige kontrollbehov, og der finanskrisen, som på mange måter fulgte av manglende kontroll, ga opphav til nye reguleringer. «Compliance er det feltet som vokser aller mest», sier en av de tillitsvalgte. «Det blir nok færre feil men det blir ikke så nyskapende og innovativt. Du blir ikke belønnet for å gjøre feil i bank og finans. Men samtidig vet vi jo at den teknologiske utviklingen går rasende fort. Skal du henge med må du ha en innovativ kultur. Hvis vi skal få til innovasjon og nytenking så kan vi ikke overkontrollere da dreper vi alt». I DnB har konsernsjef Rune Bjerke lansert begrepet «Gi slipp ledelse», om ledelse som delegerer reelt ansvar. «Det viktigste er at vi forsøker å få sjefer til å gi litt mer slipp, få dem til å skjønne at de ikke kan kontrollere alt, sier Bjerke i et intervju om sin ledelsesfilosofi. [lvi]

Mye tyder på at kontrollen har økt. I ledelsesbarometeret fra 2014 svarer 38 prosent at «kontrolltiltakene i min virksomhet kan, enkeltvis eller samlet, innebære en belastnnig for arbeidstakerne» i noen eller stor grad. (38 i svært liten eller liten grad, 24 prosent hverken eller, 9 ikke relevant.) På spørsmål fra Medbestemmelsesbarometeret om i hvilken retning norsk arbeidsliv utvikler seg svarer 67 prosent av de tillitsvalgte, og 46 prosent i 2016 og 42 prosent i 2017 av alle ansatte at arbeidslivet utvikler seg i en *mer autoritær retning*. Norsk ledelsesbarometer finner at 62 prosent mener at deres arbeidsoppgaver «i stor grad» er styrt ovenfra, 23 prosent «hverken eller», 15 prosent «i liten grad».

Det er ikke nødvendigvis en motsetning mellom tillit og kontroll. Mye av den kontrollen virksomhetene fører er rasjonell og nødvendig – og kan styrke tillit til og innad i en virksomhet, om den er utformet riktig. Det avhenger av kvaliteten på kontrollen, og hva den gjelder.[lvii] Og ikke minst av hvem som har definert behovet for kontroll. Kontroll kan virke positivt for ansatte i situasjoner som er spesielt risikofylt, som for eksempel dosering av medisiner. Noen kontroller kan også avlaste den enkelte medarbeider som gjennom kontroll ikke bærer ansvaret

alene. Likevel må tillit og kontroll balanseres. Enkelte i våre intervjuer tar til orde for mindre prosjektenheter med delegert myndighet. Andre peker på behovet for å skille mellom mer og mindre risikable deler av samme virksomhet. Kontroll- og rapporteringssystemer bør utvikles i samarbeid med ansatte som bruker dem, og passe på å bare måle og kontrollere informasjon som faktisk er nødvendig. Et eksempel på meningsfull men likevel håndterlig kontroll er fra Veidekke. Der er utelukkelse av enkelte leverandører som ikke lever opp til standarder for etterrettelighet og arbeidsvilkår et absolutt krav. Prosjektledere får stor grad av tillit til å gjennomføre sine prosjekter etter eget skjønn, men de får ikke bruke ekskluderte leverandører i dette arbeidet.

Lean kan gjøres på en norsk og unorsk måte. Lean er et eksempel på styringsverktøy som kan brukes på god og dårlig måte, men på sitt beste er fullt forenlig med en norsk ledelsesmodell. Lean kom inn i norsk arbeidsliv for fullt på 90–tallet, og det gjennomføres nå endringsprosesser på tvers av bransjer med utgangspunkt i Lean. Lean, i likhet med andre slike metoder, vil sjelden foregå i et vakuum, men må hele tiden forholde seg til den norske modellen. Utfordringen er derfor å tilpasse utformingen og ta hensyn til den norske arbeidslivsmodellen i gjennomføringen. Da kan man unngå at stoppeklokken blir styrende, men heller oppnå forbedret produksjon som ikke går på bekostning av involvering og medvirkning. For som en av forskerne vi har snakket med sa: «Noe må jo standardiseres».

En studie gjennomført av forskere på NTNU og AFI sammenligner implementering av Lean i en norsk og en japansk produksjonsbedrift. De finner at medvirkningen i mye større grad blir i varetatt i den norske enn i den japanske bedriften. Tillitsvalgte og de ansatte ble tatt med i utviklingen, også utover lovpålagte fora. I den norske bedriften var det også åpent for daglige tilbakemeldingsmøter og forslag til endring fra de ansatte. Autonomien faller noe i den norske bedriften også, men den norske bedriften tok konsekvensen av det og sørget for økt jobbrotasjon internt. Både kontinuerlig forbedring og den representative medvirkningen ble opprettholdt på grunn av bevisste valg gjort under implementeringen, ikke en naturlig konsekvens av Lean, finner forskerne.[lviii] Det er gode muligheter for å beholde den norske modellen samtidig.

3.3 Internasjonalisering og eierrevolusjon

Norsk arbeids- og næringsliv er i økende grad internasjonalt. Fra 2010 til 2015 økte antall utenlandskeide bedrifter i Norge fra 6114 til 7249. Det er kun en forsiktig økning i andelen fra 2,3 til 2,5 prosent av totalt antall virksomheter i Norge. Om lag 80 prosent er eid av land innenfor EU, hvorav 2200 av svenske eiere. Utenlandskeide selskap sysselsatte om lag 20 prosent av de sysselsatte i virksomheter i Norge, eller 340 000 personer. 582 selskaper var drevet med eiere i hovedsak fra USA. De sysselsatte om lag 56 000 personer. Utenlandsk eide selskaper sin andel av omsetningen har økt fra 24 til 27 prosent mellom 2010 og 2015. Internasjonalisering skjer også ved at eksportandelen til norske produksjonsbedrifter har økt kraftig de sist tiårene. De ti største norske har økt sin andel fra 58 til 70 prosent siden 1975. Flere og flere setter også ut deler av driften til utlandet.[lix]

Eierne har stor betydning. I undersøkelser blant organisasjonen Ledernes medlemmer (fortrinnsvis mellomledere) utført av AFI svarer 39 prosent at ledelsen har blitt mer toppstyrt etter eierskifte, 43 prosent uendret og 8 prosent mindre.[lx] 26 prosent sier at ledelsen har blitt mer byråkratisk, 52 prosent uendret. I følge undersøkelsen er det en generell tendens til økende toppstyring og byråkratisering i Norge, og tendensen er sterkest i de utenlandsk eide virksomheter.[lxi] Norsk ledelsesbarometer viser også at lederne i utenlandskeide selskap har mindre innflytelse på egen arbeidshverdag enn de har i norskeide. Ledelsesbarometeret viser at avstanden øker når en bedrift blir del av et større konsern eller kjøpes opp av utenlandske investorer. En ny eierstruktur, med andre strategiske mål og virkemidler (for eksempel kvartalsrapporteringer og aksjeutbytte), kan trolig også utfordre norske ledere. «Jeg tror eierstruktur har mer å si enn hvor du er eid fra. Hele forutsetning til kapitalfondeide er at de skal ha 15 prosent avkastning over tre år og så skal de ut. (…) En for stor andel av ledende bedrifter med en sånn struktur kan utgjøre et press» sier en av lederne.

En eierrevolusjon? Hagen har beskrevet det han kaller en eierrevolusjon omkring årtusenskiftet der topplederne i større grad enn tidligere ble iverksettere av eiernes målsetting.[lxii] Denne eierevolusjonen sammen med økonomenes inntog i ledende posisjoner har ifølge Hagen (i Nordrik og Falkum) endret betingelsene for partssamarbeid og medarbeideres innflytelse i norske virksomheter. Ledelsen kan bli et verktøy for iverksetting av eiernes visjoner og målsettinger, noe som kan bidra til å endre betingelsene for partssamarbeidet. Hvis eierne

blander seg for mye inn i topartssamarbeidet mellom ledelsen og de tillitsvalgte kan det tillitsbaserte forholdet forhandlingene skjer i komme under press.

Ledelsesbarometeret beskriver også hvordan ulike former for kontrollregimer og motivasjonsteorier fikk innpass i norsk arbeidsliv og introduserte HR-prinsipper med avviksmåling, kontroll og organisasjons- og ledelsesbegreper som var «ulike og fremmede sammenliknet med samarbeid og tillit som grunnsteiner i den norske arbeidslivsmodellen».[lxiii] Som beskrevet i kapittel 2 er slik transaksjonsledelse ikke nødvendigvis lenger bredt anerkjent som mest prestasjonsfremmende. Likevel tyder utviklingen i for eksempel ansattes opplevelse av medbestemmelse på at de har satt et visst avtrykk og kan ta tid å snu.

En viktig driver i styringsfilosofier som reduserer tillit og medvirkning er styrets rolle og hvilke mål styret setter for virksomheten. En undersøkelse SSB har gjort blant medlemmer i NITO sier de tillitsvalgte at de opplever at ledelsen er mindre villige til å lytte til råd og innspill etter eierbytte. Ledelsen ble også oppfattet som mer hierarkisk og byråkratisk (ibid).

Internasjonalisering som sådan trenger ikke nødvendigvis å endre norsk ledelse. For utenlandske eiere kan også den norske ledelseskulturen og norske prosesser for medvirkning fremstå ineffektive og uhensiktsmessige. De utenlandsk eide ligger typisk noe lengre til venstre i figuren vist i kapittel 2. Det er litt større innslag av standardisering og kontroll og lojalitet og lydighet hos de utenlandskeide. Men forskjellene er ganske små, og ikke nok til å slå fast at utenlandsk eierskap nødvendigvis gir en annen type ledelse. Forskjellene er heller ikke store på spørsmål om innflytelse over egen arbeidssituasjon. De ansatte svarer imidlertid at de har større innflytelse på virksomhetens styring og organisering i de norskeide selskapene ifølge Medbestemmelsesbarometeret fra 2016.

Arbeidsinnvandring, derimot, har trolig en viss betydning. Etter utvidelsen av EØS-området i 2004 har arbeidsinnvandringen til Norge vært høy. En internasjonal arbeidsstyrke kan by på utfordringer i form av språkproblemer, ulik grad av selvstendighet og kjennskap til den norske modellen. Ledere rekruttert fra utlandet eller eiere som sitter utenfor Norge kan også stille spørsmålstegn ved typisk norsk ledelse og prosessene i den norske modellen. I enkelte bransjer, som bygg og anlegg, har økt innslag av utenlandsk arbeidskraft åpenbart utfordret den norske modellen. Dette er imidlertid, som Tankesmien Agenda drøfter i notatet «Handel og ulikhet», en utvikling som det er mulig å påvirke og regulere politisk.[lxiv]

Ledere kan også lære. Flere av våre intervjuobjekter peker på at ledere fra andre land relativt fort adopterer norsk lederstil i møte med norske virksomheters kultur og ansatte. «Ledere fra andre land som tar lederroller i Norge kan nok først bli litt frustrert over norske arbeidstakere som går tidlig hjem og henter i barnehagen osv. Men de oppdager fort at jobben blir jo gjort – og vel så det. Det er mye selvledelse, mye kompetanse og ansvarsfølelse i norsk arbeidskraft», sier en av lederne. Lederne blir med andre ord relativt raskt sosialisert inn i en norsk ledelsesmodell, både fordi denne er regulert og fordi den oppleves som effektiv i møte med kompetent og selvstendig arbeidskraft.

Boks 4 oppsummerer noen stikkord fra intervjuer med ledere og tillitsvalgte på rapportens tre hovedspørsmål.

Boks 4: Hva svarer ledere og studenter på våre tre hovedspørsmål?

I innledningen presenterte vi tre hovedspørsmål for rapporten.

1. *Hva er god ledelse og er norsk ledelse noe eget?*
2. *Er den norske arbeidslivsmodellen under press?*
3. *Hva kan nyutdannede om den norske modellen?*

En presentasjon av stikkord fra svarene viser relativt sammenfallende svar mellom ledere og tillitsvalgte:

Hva svarer lederne?	**Hva svarer tillitsvalgte?**
1. Hva er norsk ledelse?	1. Hva er norsk ledelse?
uformell – korte avstander – **involverende**	inkluderende – **lyttende** – *lagleder* **tydelig**
2. Er den under press?	2. Er den under press?
globalisering – **økende tempo** – *mer til inspirasjon for andre*	internasjonalisering – **eierstruktur** – *mer kontroll*
3. Hva kan de nyutdannede?	3. Hva kan de nyutdannede?
lite kunnskap – individualister – *krever å bli hørt*	**kan ingenting** – svak forståelse – *lærer fort*

4. Hva lærer framtidas ledere?

Norsk ledelse er delvis kultur, delvis struktur. Ledere rekrutteres fra svært mange ulike fagområder, men enkelte utdanninger har likevel uttalte ambisjoner om å utdanne framtidas ledere, og har ledelseslitteratur på pensum. I dette prosjektet har vi valgt ut tre læresteder der vi kan forvente at mange av framtidas ledere studerer, for eksempel økonomifag på NTNU, Norges Handelshøyskole og organisasjon og ledelse på BI.

Studentene lærer om ledelseskultur som også er norsk, men ikke om norsk struktur. Tilbakemeldingen fra forelesere og studenter i intervjuer og på møtene våre er ganske unison. Ledelseslitteraturen som leses reflekterer at det har skjedd en dreining til sterkere vektlegging av relasjonsbygging og tillit. Samtidig er den mer strukturelle delen av norsk ledelse - den norske modellen og arbeidslivets reguleringer og prosesser – fraværende. Et unntak er NTNU, som har en mer eksplisitt forankring i den norske modellen, i stor grad begrunnet med sine røtter i Institutt for industriell miljøforskning fra 1958.

Forskningen er internasjonal og den norske modellen anses som praktisk kunnskap. Det er særlig to begrunnelser for hvorfor studenter i ledelsesrelaterte fag ikke lærer om den norske modellen. For det første skal undervisningen være forskningsbasert. Den beste forskningen er per definisjon studier som er publisert i de mest anerkjente

internasjonale tidsskrift. I disse studiene står det mye viktig om tillit, omtanke og gode relasjoner på arbeidsplassen. Men der står lite om retningslinjene for involvering av tillitsvalgt eller rammene for styringsretten. Det betyr at pensumet for mange studenter av ledelse ofte mangler de norske institusjonene som gjør god ledelse i Norge til noe annet enn ledelse i andre land.

For det andre har institusjonene, og i stor grad også virksomhetene selv, forventet at den norske modellen læres så fort man kommer ut i arbeidslivet. Det kan nok være en riktig antakelse dersom de nyutdannede trådte ut i arbeidslivet først som ansatte som ble oppfordret til å organisere seg, så gradvis klatret oppover i virksomheten og etter hvert fikk en lederstilling. Slik er det ofte ikke, og mye tyder på at arbeidslivet gradvis har endret seg. Stadig færre tilbringer hele karrieren i én virksomhet, og ledere rekrutteres ofte fra utsiden, det vil si fra andre virksomheter.

Det er noen strukturelle endringer i norsk arbeidsliv som kan gjøre at arbeidslivet ikke lenger tar eller kan ta ansvar for opplæringen av nye arbeidstakerne, slik de kanskje gjorde tidligere. For eksempel er organisasjonsgraden synkende. Selv om antallet øker, er i underkant av 50 prosent av norske arbeidstakere med i en fagforening. LO og YS har tapt størst andeler, mens Akademikerne og Unio har styrket sin posisjon. I offentlig sektor er 79 prosent av arbeidstakerne organisert, mens andelen i privat sektor er på 38 prosent. Dette kommer blant annet av en endring i næringsstruktur som går fra mange bransjer med tradisjonelt høy organisasjonsgrad, som industri, til flere bransjer med lav organisasjonsgrad, som detaljhandel og overnattings- og serveringsvirksomhet.[lxv] På arbeidstakersiden var organisasjonsgrad i 2013 på 52 prosent.

I tillegg bytter vi jobb oftere enn før. I følge boka «Arbeidsliv i omstilling» som kom i 2014 har gjennomsnittlig ansiennitet gått ned siden siste del av nittitallet. For 45-årige menn har ansienniteten gått ned fra 5,6 år til 4,2. For kvinner er nedgangen fra 3,8 år til 3,1 år. Endringen er størst i offentlig sektor og i serviceyrker. Den miste endringen finner vi i industrien.[lxvi] En undersøkelse blant såkalte millennials utført av Deloitte viser at vi sannsynligvis også kommer til å bytte jobb oftere i framtida. 44 prosent av de spurte svarte at de mest sannsynlig vil forlate sin nåværende jobb i løpet av fem år.[lxvii]

Samtidig vet vi at tariffavtaledekningen også er fallende. Fra 1998 til 2014 falt dekningen i privat sektor fra 63 til 57 prosent.[lxviii] (Det antas at den er 100 prosent i offentlig sektor. Totalt fall blir da fra 77 til 72 prosent). Lavere tariffavtaledekning kan gjøre sjansen mindre for at nye arbeidstakere kommer inn i en bedrift som har et bevisst forhold til topartssamarbeid og representativ medbestemmelse. I 2015 fikk over halvparten av masterstudentene fra industriell økonomi ved NTNU sin første jobb i konsulentbransjen, en type virksomhet kjennetegnet av lav organisasjonsgrad og få tariffavtaler. Det betyr at mange ikke eksponeres for den norske modellen i sin første jobb, kanskje heller ikke sin andre.

Det kan også tenkes at mer geografisk spredte virksomheter kombinert med faktorene over, i tillegg til at det er så mange små og mellomstore bedrifter i Norge gjør tettheten av de sterkt institusjonaliserte partssamarbeidene lavere.[lxix] Tillitsvalgte vi har intervjuet bekrefter at de yngste lederne i liten grad kjenner til topartssamarbeidet når de begynner som ledere. Når vi i tillegg vet at organisasjonsgraden synker og at nyutdannede ikke nødvendigvis selv blir rekruttert som medlemmer av en fagforening, blir modellen tydelig sårbar.

Den norske modellen er ikke på pensum tidligere heller. Det er ikke bare på universiteter og høyskoler at kunnskap om den norske modellen ikke formidles. Det hadde kanskje ikke vært så problematisk om studentene allerede hadde slik kunnskap med seg fra grunnutdanningen. Men det har de heller ikke. I 2015 gikk arbeidsgiverforeningen Spekter gjennom de åtte mest brukte lærebøkene i samfunnsfag i videregående skole. Ingen av dem nevnte den norske modellen.[lxx]

Det finnes en egen mastergrad i ledelse i den norske modellen. Organisasjonen Ledere observerte dette kunnskapshullet, og inngikk i 2016 et samarbeid med Høyskolen i Oslo og Akershus om en egen mastergrad med tittelen «Ledelse i den norske arbeidslivsmodellen». Lederne dekket deltakelse for et utvalg av sine medlemmer som ble første kull, og andre kull ble tatt opp høsten 2017. Kurset inneholder fag i arbeidslivskunnskap, makt og opposisjon, organisasjon og ledelse i norske virksomheter, marked, utvikling og omstillingene i norsk arbeidsliv. Etter gjennomført kurs skal studentene sitte igjen med kunnskap og ferdigheter om blant annet utviklingen i norsk

arbeidsliv, organisasjons- og ledelsesformer i norsk arbeidsliv, anvendelse av ulike ledelsesformer i norsk arbeidsliv og institusjoner, politisk regulering og tilpasningsstrategier. Ifølge programplanen skal studentene også kunne reflektere over relasjoner mellom grupper på egen arbeidsplass, anvende norske arbeidsrettslige prinsipper i ledelse, bidra til å utvikle relasjoner mellom ledelse, fagforeninger, tillitsvalgte, verneombud og ansatte og anvende de bedriftsdemokratiske ordningene i lov- og avtaleverk.

Studentene ved HiOA har ledererfaring og ønsker bedre verktøy. Mastergraden retter seg mot videreutdanningssegmentet og studentene er allerede i lederstillinger. Flere oppga i samtaler at de ønsket forskningsbasert ryggdekning for det de selv hadde erfart var god ledelse. Noen hadde opplevd at egen innflytelse over egen arbeidshverdag var blitt mindre.

Oppslutning eller kunnskap om den norske modellen i den yngre delen av befolkning er lav. På oppdrag fra Tankesmien Agenda har IPSOS gjennomført en spørreundersøkelse for å undersøke kunnskap om deler av den norske ledelsesmodellen i befolkningen.

På spørsmål om hvor enige eller uenige de er i at høy fagorganisering er en fordel for norske ledere svarer et gjennomsnitt på 46 prosent at de er helt enige. For befolkningen mellom 18 og 29 svarer 37 prosent at de er helt enig, mot 54 prosent av gruppen over 60. Det er også langt flere blant de unge som svarer at de ikke vet om det er en fordel. Hele 11 prosent, sammenlignet med 4 prosent i befolkningen generelt og 2 prosent blant de eldste.

Tabell 1: Hvor enige eller uenige de er i at høy fagorganisering er en fordel for norske ledere? Tallene er gjengitt i prosent.[4]

	Total/gj.snitt	18-29 år	60 +
Helt enig	46	37	54
Delvis enig	22	24	16
Hverken enig eller uenig	17	19	14
Delvis uenig	7	8	8
Helt uenig	4	1	6
Vet ikke	4	11	2

Svarene varierer også med utdanningsbakgrunn. Blant annet ser vi at 62 prosent av de med grunnskole som høyeste utdanning mener mange fagorganiserte er en fordel. For de med videregående skole som høyeste utdanning er det bare 38 prosent som mener det samme. En hypotese er at utdanning og dermed yrkesbakgrunn påvirker synet på eller kjennskap til fagorganisering. Svarene harmonerer med kunnskap om at høyt utdannede i noe mindre grad enn lavt utdannede selv er fagorganiserte. Fordelt på landsdel og inntekt er det få forskjeller.

Vi spurte også hvilke egenskaper som er viktigst for en leder. Utslagene er størst blant de yngste. Der ser vi at det flere som mener at ledere bør ha god oversikt og kontroll. Færre mener at det lite viktig. Det er også færre som mener at evne til å bygge tillit er det viktigste. Viktigst for de unge er leders evne til å motivere de ansatte til å gjøre en god jobb.

[4] Tallene i tabeller markert i rødt og grønt er hhv signifikant høyere og lavere enn gjennomsnittet, basert på en kji-kvadrat-test på et 5 prosent signifikansnivå.

Tabell 2: Av følgende egenskaper, hvilken er mest og minst viktigs å ha for en leder? Tallene er gjengitt i prosent.

18-29 år N=88	Ha god oversikt og Kontroll	Evne til å ta raske Beslutninger	Dyktig til å motivere ansatte til å gjøre sitt beste	Evne til å bygge tillit mellom ledere og medarbeidere
Viktigst	37	1	39	23
Nest viktigst	20	18	27	34
Tredje viktigst	34	20	23	22
Minst viktig	9	61	10	20

Blant aldersgruppen 60 + er tendensen motsatt. Flere synes tillit er en viktig evne og at oversikt og kontroll er mindre viktig.
Det er få eller ingen signifikante resultater for de andre aldersgruppene.

Kvinner er mer opptatt av tillit enn menn. Alle er opptatt av leders evne til å bygge tillit mellom ledere og medarbeidere. Blant menn er det 61 prosent som mener at tillit er viktigst eller nest viktigst, mens tilsvarende tall er 77 prosent blant kvinner.

Tabell 3: Ha evne til å bygge tillit mellom leder og medarbeidere. Tallene er gjengitt i prosent.

Kjønn N= 543	Total	Mann	Kvinne
Viktigst	32	25	40
Nest viktigst	36	36	37
Tredje viktigst	19	23	16
Minst viktig	12	16	7

I prosjektet har vi også sendt ut en egen spørreundersøkelse til studenter på NHH og NTNU, via institusjonene selv. Det har vært utfordrende å få studentene til å svare på denne undersøkelsen, og den ble derfor utvidet til Facebook, som betyr at det er en større grad av selvseleksjon og et mindre strengt utvalg. Undersøkelsen på Facebook presiserte at den var ment for studenter på disse lærestedene, men kontrollerte hverken om respondentene faktisk var det, eller om de svarte flere ganger. I denne undersøkelsen fikk vi om lag 250 svar. Svarene kan dermed ikke analyseres som solid tallgrunnlag, men gir likevel en viktig pekepinn på studenters oppfatninger om ledelse.

Svarene vi fikk samsvarer godt med innspill fra arrangementene på lærestedene, og med spørreundersøkelsens yngste respondenter.

Vi stilte studentene spørsmål om å beskrive god ledelse med tre ord, og dernest norsk ledelse med tre ord. Resultatene vises i to ordskyer under. Ordet inkluderende er noe tydeligere i beskrivelsen av norsk ledelse, i tråd

med hva lederne har fortalt. Norsk ledelse blir også beskrevet som egalitær og effektiv, men også i større grad som konfliktsky.

Figur 5: Beskriv <u>god</u> ledelse med tre ord. N= 210



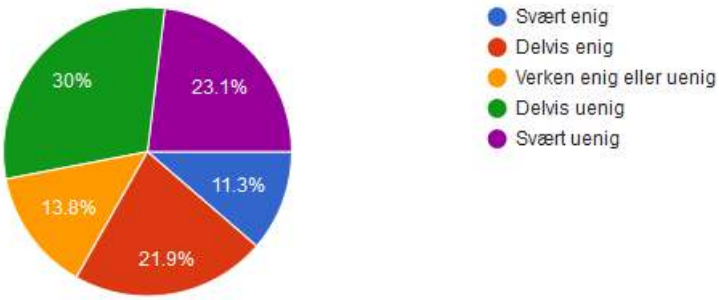
Figur 6: Beskriv <u>norsk</u> ledelse med tre ord. N= 210



På spørsmål om hvorvidt for mye involvering av de ansatte forsinker viktige beslutninger og endringer i virksomheten sa omtrent 47 prosent seg uenig eller svært uenig, og omtrent 40 prosent svarte svært eller delvis enig. 13 prosent svarte verken eller. Nesten tre av fire er helt eller delvis enige i at medbestemmelse er mer motiverende enn bonus. Over halvparten er dessuten enig i at *flat struktur fremmer høy produktivitet.* 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 som 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».* Men nesten 35 prosent svarer verken eller.

Figur 7: Jeg kjenner til de strukturer og regler som handler om forhandlinger med tillitsvalgte i norsk arbeidsliv. N=247



Det er en høyere andel enn tilsvarende svar fra unge generelt i spørreundersøkelsen. Halvparten av studentene som svarte er også svært eller delvis uenig i påstanden *Jeg kjenner til de strukturer og regler som gjelder for forhandlinger med tillitsvalgte.* Bare en tredjedel er svært eller delvis enig.

5. Konklusjoner og anbefalinger

Norsk ledelse er ikke som annen ledelse. Stikkord er tillit, åpenhet og medvirkning, og relasjonene preges av samarbeid. Den typisk norske lederen sammenfaller i stor grad med den ledertypen forskningen trekker frem som den mest produktive. Norsk ledelse er delvis kulturell og springer ut fra et samfunn med små forskjeller og høy grad av tillit i utgangspunktet. Men norsk ledelse kan heller ikke forstås adskilt fra den norske arbeidslivsmodellen, med regler og prosesser som er både avtale- og lovfestet.

Den norske ledelsesmodellen er også høyt verdsatt på tvers av aktører og bransjer. Likevel uttrykker både enkelte ledere og tillitsvalgte en viss uro for framtida. Ansatte oppgir synkende opplevelse av reell medbestemmelse over tid. Fra ledere og tillitsvalgte ytres særlig tre kilder til uro: For det første erkjenner flere ledere at omstilling nå er ikke det samme som omstilling før. For det andre trekker flere fram at pålagt og ønsket risikostyring også medfører en merkbar økning i kontroll og rapportering, på bekostning av tillit, effektivitet, og antakelig innovasjon. For det tredje er norsk næringsliv i økende grad internasjonalt, og dermed også mer åpent for impulser fra andre eiere og medarbeidere. En fjerde viktig utfordring er at kunnskapen om den norske lederens strukturelle opphav – den norske modellen – er i ferd med å forvitre. Stadig flere tar lederutdanning som høyere utdanning eller som videreutdanning. Disse programmene har i økende grad med seg begreper som relasjonsledelse og tillit, men

formidler ikke den norske modellens institusjoner og prosesser. Elever og studenter kjenner den ikke, og arbeidsmarkedet lærer dem ikke nødvendigvis opp heller.

For å videreutvikle godt lederskap i Norge er det flere ting som kan gjøres:

- Utdanningsprogrammer, både på videregående og høyere utdanningsnivå, bør i større grad reflektere den norske modellen, til tross for at den i liten grad er beskrevet i internasjonal forskning.

- Arbeidsgiverorganisasjoner som NHO bør tilby lederopplæring med vekt på norsk ledelse og den norske modellen. Slik opplæring kan med fordel også målrettes mot rådgivingsselskaper som både rekrutterer mange nyutdannede og gir strategiveiledning og lederutvikling til norske virksomheter – og dermed trenger kunnskap om den norske modellen

- Tillitsvalgte må i større grad involveres også i nye typer endringsprosesser som digitalisering bringer med seg. Det krever også god skolering av tillitsvalgte fra fagbevegelsens side. Arbeidstakerorganisasjoner som LO bør skolere sine tillitsvalgte i teknologidrevne endringsprosesser, hvordan de utfordrer topartssamarbeidet og hvordan de tillitsvalgte kan håndtere slike omstillingsprosesser.

- Alle aktørene må ta innover seg at risikohåndtering også kan bety svekkelse av nødvendig tillit og effektivitet. Økende krav til risikohåndtering, bærekraft og etterrettelighet er riktig og viktig, men stiller store krav til edruelighet i annen rapportering. Alle må være kritisk til nye rapporteringskrav. Offentlige myndigheter kan gå foran som innkjøper og vurdere kritisk rapportering og dokumentasjon som er helt nødvendig – og den som ikke er det.

Tips til framtidas ledere:

1. Sett deg godt inn i avtaleverket: *Både for ledere og medarbeidere er det viktig å ha kjennskap til og en god forståelse av avtaleverket i* ***den norske arbeidslivsmodellen.***

2. Prosess er viktig: *Å gjennomføre en god prosess som følger spillereglene i arbeidslivet gir legitimitet til beslutningen din selv om ikke alle er enige.* *Skill mellom person og sak.*

3. Ikke nøl med å ta beslutninger: ***Styringsretten er reell*** *og i mange tilfeller er det nødvendig å skjære gjennom med en beslutning.*

4. Ikke kutt hjørner: *Det går ikke nødvendigvis raskere ved å hoppe over innspillsrunder og møter med den tillitsvalgte og de ansatte.* ***Lytt til tillitsvalgte og medarbeideres tips og råd****. Det gjør ofte resultatet bedre. Det kan føre til unødvendige omkamper hvis de ansatte ikke blir inkludert.*

5. Følg avtalene: *Tillit opprettholdes ved at begge parter følger inngåtte avtaler. Det er viktig å ha god rolleforståelse og* ***ikke underminer hverandres legitimitet*** *ved å vike fra avtalene. Den tillitsvalgte er nyttig for deg som leder fordi samhandling med de ansatte blir mer effektiv og forutsigbar.*

6. Kontroll er nødvendig, men bør begrenses: *Kontroll kan være viktig og nødvendig. Men* ***for mye kontroll kan virke mot sin hensikt*** *og undergrave tilliten på arbeidsplassen. Behovet og målet med kontrollen bør deles og anerkjennes av alle som påvirkes av den. Sørg for at forståelsen av felles mål bygges i organisasjonen.*

7. ***Vis tillit*** *ved å ikke kontrollere for mye. Tillit og kontroll kan ofte være en motsetning.*

8. Bygg gode relasjoner: *Gode relasjoner på arbeidsplassen gir effektive medarbeidere og gode resultater. I Norge er relasjonene først og fremst* ***preget av samarbeid****.*

9. Sett klare mål og gi tydelige mandater: *Klare mål for virksomheten er viktig. Gi medarbeiderne autonomi og et mandat til å nå målene på den måten de synes er best.*

10. Organiser deg: *Meld bedriften inn i en* ***arbeidsgiverorganisasjon*** *og oppfordre de ansatte til å organisere seg også. Da kan du få hjelp til å forstå og tolke regler og til å håndtere vanskelig omstilling*

Boks 4: Tips til framtidas leder

Notater er skrevet av Sigrun Aasland og Tiril Rustand Halvorsen. Forfatterne står ansvarlig for alle eventuelle feil og mangler i dokumentet. Ta gjerne kontakt dersom du finner slike. Tankesmien Agenda vil rette en stor takk til alle som har blitt intervjuet, deltatt på arrangement og bidratt på andre måter.

Takkeliste:

Kjetil Staalesen, LO
Kristina Jullum Hagen, NHO
Ann-Toril Benonisen Indreeide, NHO
Kristi Agerup, leder School of Management, HiOA
Astrid Limandvik, seniorrådgiver, School of Management, HiOA
Torill Schia, seniorrådgiver, School of Management, HiOA
Eivind Falkum, AFI, Høyskolen i Oslo og Akershus
Ola Edvin Vie, førsteamanuensis, institutt for industriell økonomi og ledelse NTNU
Monica Rolfsen, dekan og professor, fakultet for økonomi, NTNU
Bård Kuvaas, professor, organisasjon og ledelse, Handelshøyskolen BI
NHHS ved eksternansvarlig Karoline Kongshaug
Organisasjonen Lederne ved Sverre Simen Hov

Paneldeltagere:
Trond Mohn, næringslivsleder
Inger Stensaker, professor i strategisk endringsledelse, NHH
Berit Sund, postdok ved Senter for næringslivsforskning, NHH
Jannicke Hilland, konsernsjef, BKK x
Walter Qvam, styreleder Toppindustrisenteret x
Jan Ketil Arnulf, professor ved institutt for ledelse og organisasjon, BI
Eivind Falkum, HIOA
Christine Meyer, tidligere direktør, SSB x
Emil Lundal, student og politikk- og samarbeidsansvarlig, SBIO
Hanne Finnestrand, førsteamanuensis institutt for industriell økonomi og teknologiledelse, NTNU
Tord Lien, regiondirektør NHO
Kristian Tangen, regionssekretær LO
Torkild Korsnes, administrerende direktør, K. Lund
Gunn Iren Berg Svendsen, daglig leder, Jobzone Trøndelag

Intervjuobjekter:
Anders Røed, Ringnes
Ann-Beth Freuchen, Orkla
Arne Giske, Veidekke
Berit Svedsen, Telenor
Elisabeth Grieg, Grieg Group
Elyette Roux, Schneider Electric
Jan Christian Vestre, Vestre
Kjersti Mo, Egmont
Rune Bjercke, DNB

Bjørn Sigurd Svingen, Raufoss
Fawsi Adem, IKEA
Kosom Aleksander Skaale, Telenor
Anders Aukland, Ringnes
Tor-Erling Thømt Ruud, VG
Nina Hanssen, Lerøy Seafoods

Svein Dagfinn Vestheim, Veidekke
Vigdis Korpiselkä, Brynhild/Den lille nøttefabrikken
Vigdis Mathisen, DNB

Sluttnoter

[i] Se for eksempel
NOU 2013: 13 «Lønnsdannelsen og utfordringer for norsk økonomi», *https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2013-13/id747181/*
Dølvik, Jon Erik, Fløtten, Tone, Hippe, Jon M. Jordfald, Bård (2014) «Den nordiske modellen mot 2030. Et nytt kapittel. NordMod2030 Sluttrapport», Fafo-rapport 2014:46
http://www.fafo.no/index.php/nb/om-fafo/nettverk/item/nordmod-hovedside
Hernes, Gudmund, «Den norske mikromodellen» Fafo-notat 2006:25 http://www.fafo.no/index.php/nb/zoo-publikasjoner/fafo-notater/item/den-norske-mikromodellen-virksomhetsstyring-partssamarbeid-og-sosial-kapital
[ii] Iversen, Ole I, «Ledelse som virker», 2016Handelshøyskolen BI https://www.bi.no/bizreview/artikler/ledelse-som-virker/
[iii] SINTEF, «Robust organisering. Verktøybok for kunnskapsbedrifter», 2014 https://www.nho.no/siteassets/nhos-filer-og-bilder/filer-og-dokumenter/arbeidslivspolitikk/verktoybok_2014_web.pdf?id=65669
[iv] Se for eksempel
NOU 2013: 13 «Lønnsdannelsen og utfordringer for norsk økonomi», *https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2013-13/id747181/*
Dølvik, Jon Erik, Fløtten, Tone, Hippe, Jon M. Jordfald, Bård (2014) «Den nordiske modellen mot 2030. Et nytt kapittel. NordMod2030 Sluttrapport», Fafo-rapport 2014:46
http://www.fafo.no/index.php/nb/om-fafo/nettverk/item/nordmod-hovedside
Hernes, Gudmund (2006) «Den norske mikromodellen. Virksomhetsstyring, partssamarbeid og sosial kapital» Fafo-notat 2006:25
http://www.fafo.no/index.php/nb/zoo-publikasjoner/fafo-notater/item/den-norske-mikromodellen-virksomhetsstyring-partssamarbeid-og-sosial-kapital
[v] NOU 2013: 13 «Lønnsdannelsen og utfordringer for norsk økonomi», *https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2013-13/id747181/*
[vi] NOU 2013: 13, «Lønnsdannelsen og utfordringer for norsk økonomi», side 74.
[vii] Iversen, Ole I (2016) «Ledelse som virker», Handelshøyskolen BI https://www.bi.no/bizreview/artikler/ledelse-som-virker/
[viii] SINTEF (2014) «Robust organisering. Verktøybok for kunnskapsbedrifter» https://www.nho.no/siteassets/nhos-filer-og-bilder/filer-og-dokumenter/arbeidslivspolitikk/verktoybok_2014_web.pdf?id=65669
[ix] Northouse, P. (2001) «Leadership: Theory and practice (2nd ed.)» London: Sage
[x] Burns, J. M. (1987) «Leadership», New York: Harper and Row
[xi] Matthisen; Stig Berge (2013) «Den inspirerende leder», Handelshøyskolen BI, https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2013/11/den-inspirerende-leder/
[xii] Martinsen, Ø (2015) «Lederskap – spiller det noen rolle?» Forskningsrapport 5/2005, Handelshøyskolen BI
[xiii] Arnulf, Ketil (2012) «Hva er ledelse?», Universitetsforlaget
[xiv] Sandvik, Alexander Madsen (2014), Hva påvirker direkte og myndiggjørende ledelse?», Magma, https://www.magma.no/hva-pavirker-direkte-og-myndiggjorende-ledelse2
[xv] Falkum, Eivind; Nordrik, Bitten; Drange, Ida; Wathne, Christin T. (2017) «Medbestemmelsesbarometeret 2017: Arbeidslivsrelasjoner i endring», Arbeidsforskningsinstituttet og Høyskolen i Oslo og Akershus
[xvi] (ibid)
[xvii] Martinsen, Øyvind L. (2005) «Lederskap – spiller det noen rolle?» Forskningsrapport 5/2005, Handelshøyskolen BI
[xviii] Amundsen, Stein og Martinsen, Øyvind L (2016) «Gi makt til de ansatte», Handelshøyskolen BI https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2016/11/gi-makt-til-de-ansatte/
[xix] Martinsen, Øyvind L. (2005) «Lederskap – spiller det noen rolle?» Forskningsrapport 5/2005, Handelshøyskolen BI.
[xx] Gottfredson, R. K og Aguinis, H (2017), «Leadership behavoirs and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlyins mechanisms» , Journal of Organizational Behavoir
[xxi] Arnulf, Ketil (2012) «Hva er ledelse?», Universitetsforlaget
[xxii] Martinsen, Øyvind L (2017) «Ansatte som får bestemme selv, presterer betre», Handelshøyskolen BI, https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/02/ansatte-som-far-bestemme-selv-presterer-bedre/
[xxiii] Kuvaas, Bård (2016) «Skadelig bonus» Handelshøyskolen BI, https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2016/08/skadelig-bonus/

[xxiv] Hetland, Hilde (2004), «Transformasjonsledelse i en norsk kontekst», Magma
[xxv] (ibid)
[xxvi] Nordrik, Bitten og Falkum, Eivind (2016), «Norsk ledelsesbarometer. Del 2 – frykt, skam og fremmedgjøring», AFI og Organisasjonen Lederne.
[xxvii] Kuvaas, Bård og Dysvik, Anders (2016), «Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser, Evidens basert HRM» 3. utgave, Fagbokforlaget
[xxviii] Nerstad, Christina https://www.dn.no/nyheter/2017/12/09/0858/Arbeidsliv/denne-lederstilen-far-ansatte-til-a-prestere-best
[xxix] Vie, Ola Edvin (2012), «Ledelse på norsk», Magma
[xxx] Kvadsheim, Henrik; Claussen, Tor; Hedman, Martin; Andersson, Roger; Banke, Palle; Nørskov, Eva-Carina og Koivisto, Tapio (2005), «Arbeidsmiljø og partsbasert foretaksutvikling. Erfaringer fra nordiske utviklingsprosjekter», TemaNord 2005:545, Nordisk Ministerråd
[xxxi] Sund, Berit (2016) «Norwegian Leadership: A Culturally Congruent Approach». Doktorgradsavhandling, Norges Handelshøyskole
[xxxii] Vie, Ola Edvin (2012), «Ledelse på norsk», Magma
[xxxiii] Martinsen, Øyvind L. (2005) «Lederskap – spiller det noen rolle?» Forskningsrapport 5/2005, Handelshøyskolen BI.
[xxxiv] Skaug, Ingar (2015): Levende lederskap. Aschehoug
[xxxv] Matthiesen, Stig Berge (2015) «Ledelse av indre motivasjon», Handelshøyskolen BI, https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2015/05/ledelse-av-indre-motivasjon/
[xxxvi] Hofestede Insights «Norway» https://www.hofstede-insights.com/country/norway/ Lesedato: 13.12.17
[xxxvii] Fra power point basert på en undersøkelse gjennomført av Organisasjonen Lederne.
[xxxviii] (ibid)
[xxxix] Sørhaug, Tian (2015) «Balanse er et fint ord, men et grusomt begrep», Ukeavisen Ledelse 15. oktober 2015
[xl] Høyer, H.c., Sjur Kasa og Bent Sofus Tranøy (red) (2016): Tillit, Styring og kontroll. Universitetsforlaget
[xli] Skaug, Ingar (2015): Levende lederskap. Aschehoug
[xlii] Se for eksempel «Skal jeg telle deg også». Artikkel i Agenda Magasin https://agendamagasin.no/artikler/skal-jeg-telle-deg-ogsa/#_edn10
[xliii] Kuvaas, Bård (2013) «Å lede de vanskelige», Handelshøyskolen BI, https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2013/02/a-lede-de-vanskelige-/
[xliv] Strand, Torodd (2001) «Ledelse, organisasjon og kultur», Bergen, Fagbokforlaget
[xlv] Hernes, Gudmund (2006), «Den norske mikromodellen. Virksomhetsstyring, partssamarbeid og sosial kapital» Fafo-notat 2006:25
http://www.fafo.no/index.php/nb/zoo-publikasjoner/fafo-notater/item/den-norske-mikromodellen-virksomhetsstyring-partssamarbeid-og-sosial-kapital
[xlvi] Ulltveit-Moe, Karen Helene (2012), «Ubalanser ute og hjemme», Dagens Næringsliv 9. januar 2012
[xlvii] Store Norske Leksikon https://snl.no/fredsplikt Lesedato: 13.12.17
[xlviii] Trygestad, S, Alsos, K, Hagen, I, Jensen, R (2015), «Den norske modellen på virksomhetsnivå», Fafo-rapport 2015:18
[xlix] Arnulf, Ketil (2012), «Hva er ledelse?», Universitetsforlaget
[l] Dølvik, Jon Erik, Fløtten, Tone, Hippe, Jon M. Jordfald, Bård (2014), «Den nordiske modellen mot 2030. Et nytt kapittel. NordMod2030 Sluttrapport», Fafo-rapport 2014:46
http://www.fafo.no/index.php/nb/om-fafo/nettverk/item/nordmod-hovedside
[li] Dølvik, Jon Erik (2013), «Grunnpilarene i de nordiske modellene. Et tilbakeblikk på arbeidslivs- og velferdsregimenes utvikling. NordMod2030. Delrapport 1», Fafo-rapport 2013:13
[lii] Mer om dette i Tankesmien Agendas notat «Framtidas industripolitikk»

[liv] Nesheim, Torstein og Stensaker, Inger (red) (2017), «Endringskapasitet i 3D. Vi tror det ikke før vi får se det», kapittel i «Fokus på fremtidens foretaksløsninger», Bergen: Fagbokforlaget
[lv] Tankesmien Agenda (2017), «Robotene kommer – hva svarer offentlig sektor» https://tankesmienagenda.no/notater/digitalisering-av-offentlig-sektor/
[lvi] Nikolaisen, Per-Ivar (2017), «DNB-sjefen mener vi må gi slipp» Shifter 28. august 2017 https://shifter.no/dnb-sjefen-mener-sjefene-ma-gi-slipp-lykkes-a-utvikle-ting-ma-vaere-ti-ganger-sa-raske-historisk-sett-vaert/
[lvii] Bentzen, TIna Ø (2015), «Der er brug for parterapi mellom tillid og kontroll». Den offentlige 2. februar 2015 http://denoffentlige.dk/der-er-brug-parterapi-mellem-tillid-og-kontrol

[lviii] Ingvaldsen, Jonas A; Rolfsen, Monica og Finsrud, Henrik D. (2012) «Lean organisering I norsk arbeidsliv: slutten på medvirkning?» Magma Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. https://www.magma.no/lean-organisering-i-norsk-arbeidsliv-slutten-pa-medvirkning

[lix] SSB, statistikkbanken, https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/utfono/aar

[lx] Nordrik, Bitten og Falkum, Eivind (2016) «Ledelsesbarometer 2016 Del 2 – Frykt, skam og fremmedgjøring» Arbeidsforskningsinstituttet, Høyskolen i Oslo og Akershus

Falkum, Eivind; Ingelsrud, Mari Holm og Nordrik, Bitten (2016) «Medbestemmelsesbarometeret 2016», Arbeidsforskningsinstituttet, Høyskolen i Oslo og Akershus http://www.hioa.no/Om-HiOA/Senter-for-velferds-og-arbeidslivsforskning/AFI/Publikasjoner-AFI/Medbestemmelsesbarometeret-2016

[lxi] Trygestad, Sissel C; Alsos, Kristin; Hagen, Inger Marie og Jensen Ranghild Steen (2015) «Den norske modellen på virksomhetsnivå» Fafo-rapport 2015:18

[lxii] Hagen, Inger Marie (2010), «Det mektige mindretallet», PhD avhandling, Universitetet i Oslo

[lxiii] Nordrik, Bitten og Falkum, Eivind (2016) «Norsk ledelsesbarometer 2016», Høyskolen i Oslo og Akershus

[lxiv] Tankesmien Agenda (2017), «Handel, globalisering og det norske arbeidslivet» https://tankesmienagenda.no/notater/handel-globalisering-norge/

[lxv] Tankesmien Agenda (2017), «Fagbevegelse søker folk», https://tankesmienagenda.no/notater/fagbevegelse-soker-folk/

[lxvi] Ravnsborg, Anette Hobæk (2007), «Unge skifter jobb i høyt tempo», FriFagbevegelse 3. januar 2007, https://frifagbevegelse.no/unge-skifter-jobb-i-hoyt-tempo-6.158.44654.deb88fd842

[lxvii] Lem, Charlotte Hartvigsen (2016), «Vi skifter jobb oftere», Magma Econas tidsskrift for økonomi og ledelse https://www.magma.no/vil-skifte-jobber-oftere

[lxviii] Nergaard, Kristine (2016) «Organisasjonsgrader, tariffavtaledekning og arbeidskonflikter 2014» Fafo-notat 2016:07

[lxix] SSB, statistikkbanken, https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter

[lxx] Spekter (2015), «-Frykter for velferdsstaten» http://www.spekter.no/Spekter-mener/Mediesaker-20151/--Frykter-for-velferdstaten/