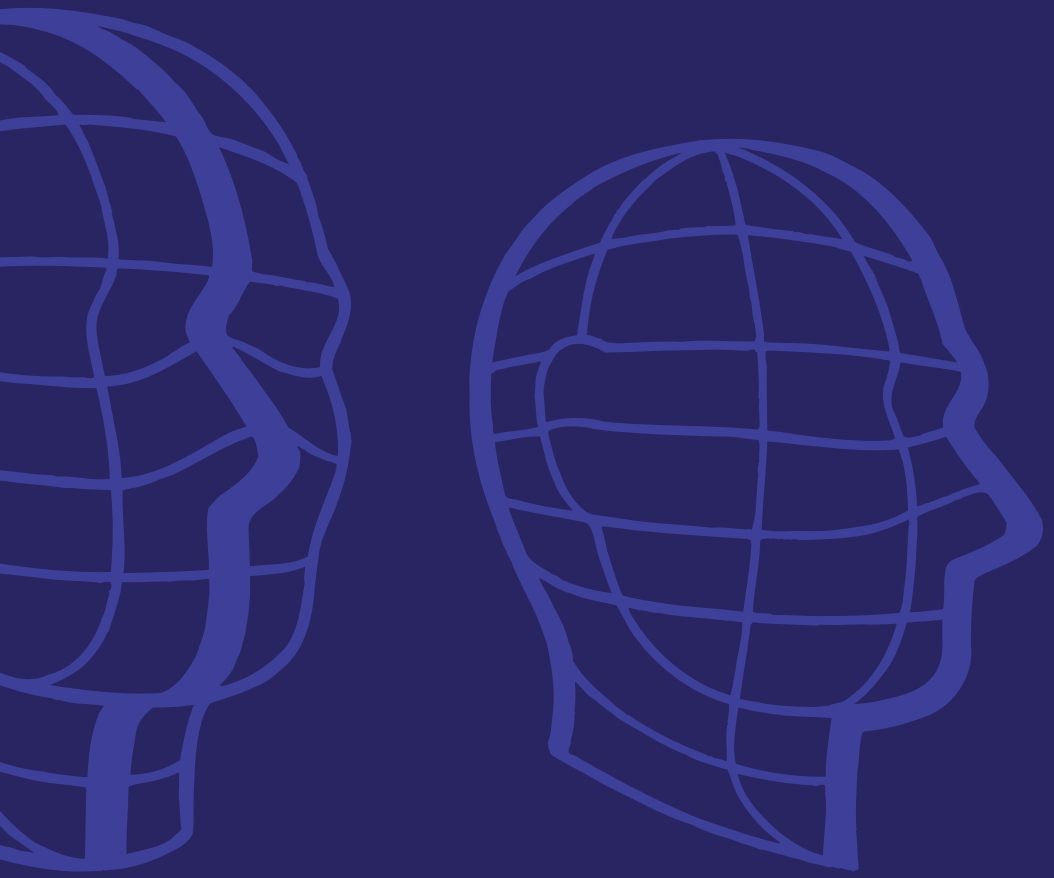
Ledelse som praksis – et norsk perspektiv

Notater

key resources



Notater

Om prosjektet 5

Notat 1 – Den Thorvaldske metode 9

Notat 2 – Den norske og nordiske ledelsesmodellen 15

Notat 3 – Å lede endringer 21

Notat 4 – Balansen mellom menneske– og resultatorientering 31

Notat 5 – Stress og mentalt overskudd hos ledere 37

Om forfatterne 45

Prosjektet formidler taus kunnskap

Om prosjektet

I 2011 startet Thorvald Stoltenberg og undertegnede prosjektet *Ledelse som praksis – et norsk perspektiv*. I tillegg til oss to har prosjektet blitt drevet frem av en kjernegruppe av ressurspersoner. Jeg vil særlig fremheve Morten Grongstad i denne sammenheng.

Målet med prosjektet er å få økt innsikt i hvordan ledelses- og organisasjonsfaget bidrar til verdiskaping i den «virkelige verden». I denne sammenheng betyr det norsk ledelsespraksis. Vi har fått tilgang til 70 toneangivende ledere fra både offentlig og privat sektor. De vi har snakket med, har erfaring som eiere, styreledere, administrerende direktører, ledere for interesse-organisasjoner, toppbyråkrater og politiske ledere.

Vi har også rådført oss med forskere og forskningsmiljøer for å identifisere likheter og forskjeller mellom teori og praksis. Samtaler med utenlandske ledere har gitt oss nyttige perspektiver på hvordan norsk ledelse oppfattes utenfra.

Prosjektet har vektlagt kvalitet og dybde fremfor omfang. Vi har tilpasset tilnærmingen til den særlige muligheten vi har hatt til å diskutere utvalgte deler av ledelsesfaget med personer som ellers sjelden har anledning til å dele sine erfaringer i slike sammenhenger. En viktig forutsetning har vært at samtalepartnerne er garantert anonymitet. Innholdet gjengis derfor på en måte som ikke kan knyttes til enkeltpersoner.

Sett fra et akademisk perspektiv har prosjektet begrensede ambisjoner. Vi skal ikke gå forskere i næringen. Vårt formål har kun vært å høste fra erfaringene til et unikt knippe praktikere og identifisere mønstre og innsikter av relevans for ledelsespraksis.

Den overordnede hensikten har hele tiden vært å sette et praktisk søkelys på ledelses- og organisasjonsfaget. Opprinnelig hadde vi særlig fokus på:

- Å dekode innsikter fra erfarne praktikere som ikke nødvendigvis fanges opp i forskning og litteratur.
- Å utforske betydningen av riktige personer i nøkkelposisjoner.
- Å analysere konkurransekraften i den norske ledelsesmodellen.

Underveis har prosjektet utviklet seg og konsentrerer seg nå om fem tema:

Tema 1. Det handler om mennesker – men hva er konsekvensene?
Tema 2. Hvordan beskytter virksomheter sitt kommersielle DNA i en verden preget av byråkratisk mutasjon?
Tema 3. Ledelse på norsk – konkurransekraften i den norske ledelsesmodellen.
Tema 4. Næringslivets parlamentarisme – samspillet mellom eier, styre og ledelse.
Tema 5. Et kritisk blikk på lederrådgivere og deres bidrag.

Ett hovedfunn peker seg ut: Det finnes ingen enkle oppskrifter på hvordan ledelses- og organisasjonsfaget skal praktiseres for å skape resultater. Samtidig har erfarne praktikere utviklet kompetanse og innsikter som fortjener større oppmerksomhet. Flere av funnene støttes av forskning på området.

Samtalene viser noen fellestrekk på hvordan de vi har pratet med, tilegner seg kunnskap om ledelsesfaget:

- De er skeptiske til omfattende bruk av teori og konsulent-modeller.
- De søker praktiske og løsningsorienterte tilnærminger.
- De verdsetter gode innspill og diskusjoner, men vil ikke ha bastante fasitsvar.
- De er opptatt av at ny kunnskap raskt kan omsettes i handling.

Erfaringene fra prosjektet formidles på tre måter. For det første gjennom vårt arbeid som rådgivere innen organisasjon og ledelse. For det andre gjennom arbeidssamlinger med ledergrupper og styrer som ønsker å utforske funnene i lys av egen praksis. For det tredje gjennom notatene i denne samlingen. Notatene er ment som smakebiter av det vi så langt har lært.

Ambisjonen for *Ledelse som praksis* fremover er å være en levende læringsplattform som utvikles i samarbeid med kunder og samarbeidspartnere. Vi håper prosjektet kan inspirere til refleksjon, diskusjon og dialog om ledelse – til nytte for dem som står i ansvaret hver dag.

Lier, 8. april 2026
Tore Johansen

Internasjonalt kjent for å tiltrekke seg de beste

Notat 1 - Den Thorvaldske metode

Det handler om mennesker

«Det handler alltid om mennesker – ikke minst når det gjelder ledelse», sa Thorvald Stoltenberg. Han var kjent som en talentjeger av rang. Evnen til å tiltrekke seg dyktige mennesker var viden kjent, både nasjonalt og internasjonalt.

«Min sterkeste lederegenskap er å finne frem til de riktige menneskene», sa han ofte.

Thorvalds menneskeorienterte lederkvaliteter var åpenbare. Mindre omtalt var hans pragmatiske, handlekraftige og løsningsorienterte sider. Etter mitt syn var det nettopp kombinasjonen av menneskeorientering og resultatorientering som gjorde ham spesiell.

Store krav til nøkkelpersoner

Mange forbinder Thorvald med utsagnet «Alle skal med». Dette var en av hans viktigste drivkrefter som politiker, leder og menneske. Samtidig stilte han store krav til personer i nøkkelstillinger – ofte større krav enn mange ledere gjør i dag. Begrunnelsen var enkel og logisk:

Vi må være kravstore til dem som forvalter tillit, makt og innflytelse på vegne av fellesskapet – enten de leder en organisasjon, en virksomhet eller et samfunn.

Når han rekrutterte ledere, søkte han både det dynamiske og det stabile. Han lette etter mennesker som var uredde, utradisjonelle og villige til å ta kalkulert risiko – karaktertrekk som kan bevege sosiale systemer og skape retning i kaos. Samtidig la han vekt på kunnskap, humor (særlig selvironi), utholdenhet og personlig trygghet. Mer stabiliserende egenskaper. Han trodde på balanse og den gylne middelvei – også i ledelse.

Handlingsorientert pragmatisme

Thorvald var ingen «myk» leder når det skulle handles og løses problemer. Han hadde en machiavellisk gjennomføringsevne, i betydningen strategisk og målrettet. Han var skeptisk til dem som hadde «sett lyset» og som angrep komplekse problemer med overdreven idealisme og fastlåste prinsipper. Å «se fanden i hvitøyet» – å forholde seg til realitetene – var alltid hans utgangspunkt.

Thorvald hadde liten sans for teori og forskning som ikke kunne omsettes i praktisk handling. Ledelse handlet om å få noe til i den virkelige verden. Derfor står handling sentralt i Den Thorvaldske metode.

Handling skaper bevegelse, retning og innsikt. Små skritt, utholdenhet, fleksibilitet og tilpasningsevne er sentrale stikkord. Ikke ulikt de nyeste retningene innen strategi og endringsledelse.

Kompromiss som realpolitikk

Thorvald verdsatte ledere som kunne løse krevende saker uten å skape unødvendig splid. Mange overvurderer betydningen av å «skjære igjennom» i vanskelige situasjoner. Det kan gi kortsiktig gevinst, men også føre til skjøre løsninger som ikke står seg over tid.

Kompromissledelse er derfor et skarpt lederverktøy i Den Thorvaldske metode. Et verktøy designet for å bringe en vanskelig sak videre mot løsning der alternativet er stillstand, tilbakegang eller konflikt. Å forhandle frem gode kompromisser er en gjennomføringsstrategi for å håndtere sammensatte problemer der ingen eier sannheten eller har mandatet til å beslutte og gjennomføre.

Slike lederferdigheter var potente egenskaper for å få fremdrift i vanskelige saker og måtte ikke feiltolkes som svakhet eller feighet, fremholdt Thorvald. Noen ledere har en lederstil hvor de selv, ofte ubevisst, forårsaker flere problemer enn de løser. Gode ledere har derfor både godt «innsyn» og godt «utsyn»: selvinnsikt, situasjonsforståelse, helhetsperspektiv og en velutviklet evne til å bedømme proporsjoner og risiko. Altså: kloke lederegenskaper.

Nordisk modell

Thorvald var en tydelig tilhenger av den nordiske ledelsesmodellen. Han mente den samspiller godt med vår blandingsøkonomi og vårt kompetansesamfunn. Modellen bidrar til et rettferdig og verdiskapende arbeidsliv og understøtter den nordiske samfunnsmodellen som han selv hadde vært med å bygge.

Samtidig var han internasjonalist. Han var aktiv i å fremme samarbeid og erfaringsutveksling mellom land og kontinenter. Også innenfor ledelsesfaget. I utlandet arbeidet han ofte med de beste konsulentene, forskerne og lederne. På denne måten fikk han impulser og innsikt i det som rørte seg på fagområdet utover Norges grenser.

Thorvald mente at norske og nordiske ledere sverger for mye til utenlandske ledermodeller. God ledelse er ikke bare situasjonsbetinget, men det er også kulturbestemt. Hvilke land og kulturer som gis definisjonsmakt på god ledelse, er et sentralt spørsmål som bør tas på større alvor. Han hadde derfor et brennende engasjement for hvordan vi kan skape konkurransefortrinn på den norske og nordiske ledelsesmodellen. I særlig grad var han opptatt av hvordan vi best kan nyttiggjøre oss av (og forvalter) den høye tillitskapitalen som preger vårt nærings- og samfunnsliv.

Thorvald var et usedvanlig menneske og en usedvanlig leder.

Koffi Annan brukte ord som «ekstraordinært flink med folk», «grenseløs energi», «nysgjerrig», «ydmyk», «strålende humør» og «svært innsiktsfull» når han skulle beskrive sin gode venn og samarbeidspartner.

Når Thorvald skulle beskrive seg selv, lånte han ofte et sitat fra Václav Havel: «Jeg er ikke optimist, for jeg tror ikke alt går bra. Men jeg er heller ikke pessimist, for jeg tror ikke alt vil gå galt. Nei, jeg er håpefull. Håpet er nesten like viktig som livet. Uten håpet når vi aldri våre mål.»

Modellen bidrar til konkurranse-fortrinn

Notat 2 - Den norske og nordiske ledelsesmodellen

Økt internasjonal interesse
De siste årene har det blitt en økt bevissthet rundt det som gjerne omtales som den skandinaviske eller nordiske modellen. Først og fremst har det vært rettet søkelys mot den samfunnsmodellen som de nordiske landene har utviklet etter andre verdenskrig. Men nå øker også interessen for den nordiske ledelsesmodellen. Interessant nok er det internasjonale ledelseseksperter og utdanningsinstitusjoner som har fattet mest interesse.

Tidligere SAS-sjef Janne Carlzon har uttalt: «Jeg er overrasket over at det er amerikanske lederekspert som har analysert den skandinaviske ledelseskulturen. Vi selv synes ikke å være særlig opptatt av den.»

Nordisk Ministerråd har skrevet: «Nordisk ledelse tilstræbes i dag af mange erhvervsledere over hele verden. Ledelsesstilen står som et fyrtårn i den globale innovationsøkonomi, fordi den evner at engagere den moderne, kompetente medarbejder og forløse dennes potentiale. Samtidig udstikker den ikke rigide ordre om, hvad der skal gøres, men går i dialog om hvorfor, hvad der skal gøres og hvordan."

Noe er i ferd med å skje. Nordiske høgskoler merker en økt etterspørsel fra utenlandske studenter som ønsker å lære om nordisk ledelse.

De samme høgskolene har begynt å markedsføre sine programmer innen feltet som et konkurransefortrinn i kampen om studentene. Likeledes snakker internasjonale økonomer og forskere om at vår måte å lede på kan bidra til konkurransefordeler og økt verdiskaping.

Den nordiske ledelsesmodellen

Den nordiske ledelsesmodellen kan fort bli nok en overforenkling innen ledelsesfaget. Alle som jobber i nordiske selskaper, vet at det kan være store forskjeller i ledelseskultur mellom de enkelte land.

Vi har derfor vanskelig for å hevde at det finnes én klart definert nordisk ledelsesmodell. Hvis vi likevel velger å se på det som forener oss, og som land utenfor Norden ser ut til å merke seg spesielt, kan vi trekke frem noen fellestrekk:

- Vi opererer innenfor rammene av en blandingsøkonomi.
- Vi har et godt utviklet trepartssamarbeid mellom myndigheter og arbeidslivets organisasjoner.
- Vi er kjent for en menneskeorientert lederstil.
- Vi erkjenner noen felles verdier som rettferdighet og likhet.
- Vi etterstreber kompromiss og vinn-vinn-løsninger.
- I forhold til andre land er det kort avstand mellom medarbeider og leder.
- Vi forsøker å få til en balanse mellom individualisme og kollektivisme.
- Vi ser private virksomheter som en del av et større samfunnssystem med det ansvar dette innebærer.

Den norske ledelsesmodellen

Finnes det en norsk ledelsesmodell? Det er kanskje å trekke det vel langt. Men dersom vi ser nærmere etter, kan vi observere mønstre som gjennom de siste femti årene har vært med på å forme vårt syn på ledelse:

- Vi har en lang tradisjon for individuelle og kollektive samarbeidsformer mellom ansatte og ledere.
- Samarbeidsforsøkene på 1960-tallet og aksjonsforskningen rundt selvstyrte grupper preger vårt syn på ledelse også i dag.
- Bedriftsdemokratiet står sterkt i forhold til mange andre land fordi det anses både rettferdig og effektivt.
- I de fleste norske virksomheter er det både ønskelig og nødvendig at medarbeidere påvirker hvilke målsettinger og verdier bedriften styres etter.
- Interessemotsetninger i arbeidslivet aksepteres og forsøkes løst med forhandlinger og kompromiss.
- Arbeidsmiljøloven, Hovedavtalen og aksjelovens krav til ansatterepresentasjon i styret er eksempler på premissgivere for god norsk ledelse.
- Toneangivende bedrifter som Freia, Hydro, Aker og Orkla har preget vårt syn på god ledelse.

Human Resource Management-trenden, som kom til Norge fra USA på 1980- og 90-tallet, har også blitt internalisert i den norske lederkulturen. Det samme, men ikke i samme grad, kan sies om den amerikanske ledelseseksperten George Kenning. Særlig på 1970- og 80-tallet var det flere av topplederne i sentrale norske bedrifter som sverget til Kennings teser for godt lederskap.

Bruk din MBA på en klok måte

Mange ulike strømninger har påvirket vårt syn på ledelse. Vi er et land med en svært åpen økonomi, hvor samarbeid, dialog og stadige fornyelser har gitt oss velstand og livskvalitet.

Ingen universell ledelsesmodell

Vi vil være svært forsiktig med å utrope vinnere og tapere i letingen etter de beste ledelsesmodellene. Kanskje er det slik at den norske lederstilen kun fungerer i Norge? Vi vet ikke.

Det vi vet, er at de modeller og teorier som brukes i norske og nordiske virksomheter i stor grad kommer fra USA, Japan eller England. Kanskje kan dette være én av årsakene til at vi noen ganger opplever at nordiske organisasjoner ser ut til å reagere helt annerledes i endringsprosesser enn det som står i læreboka?

Derfor: Før du ukritisk setter din MBA ut i livet, husk at det ligger et bakteppe av verdier, erfaringer og forventninger til hva som gjennom årene har grodd frem som god norsk ledelse. Du kan utfordre, forbedre og stille kritiske spørsmål. Velger du derimot å ignorere dette fundamentet, kan konsekvensene være at du mister legitimitet både hos dine ansatte og i det norske samfunnet ellers.

Ledelsens dømmekraft utgjør forskjellen

Notat 3 - Å lede endringer

Endringer i arbeidslivet
Alle endringer er ikke til det bedre for alle. Dette faktum gjelder også endringer i arbeidslivet. I omstillingsprosesser er det viktig å ha respekt for det bestående og hva dette representerer av trygghet og velprøvde løsninger. Det er like uhensiktsmessig å endre for endringens skyld som det er å ikke utvikle seg i det hele tatt.

For å skape forståelse for behovet for endring, må ledelsen tydelig forklare hvorfor endringen er nødvendig og hva den betyr for den enkelte. Det å ta mennesker på alvor i endringsprosesser betyr å gi svar både på HVA og HVORFOR. Dette krever et arbeidsmiljø preget av tillit og respekt – som skapes gjennom åpenhet og involvering.

Å lede krevende omstillinger er som å rafte ned en stri elv. I rafting er det ett prinsipp som gjelder: padle fortere enn strømmen.

Hvor mange ledere er i stand til dette med dagens omstillingstempo? Endringsledelse er å ligge i forkant. Å forutse og iverksette rette endringer, til rett tid og intensitet, er en meget krevende lederoppgave. Ikke sjelden settes forbedringstiltak i verk for sent fordi ledelsen har forsømt sitt ansvar når det gjelder å tilpasse organisasjonen til nye krav og rammebetingelser. Når endringsbehovet i en organisasjon er akutt, er det vanskelig å lede på en forutsigbar og trygg måte.

Å arbeide med kontinuerlige forbedringsprosesser er en viktig medisin for å unngå at virksomheter kommer i dramatiske omstillingssituasjoner. Derfor er det vesentlig å påse at virksomheten, selv i gode tider, har tilstrekkelig endringsberedskap. Det finnes ulike måter å holde en organisasjon «våken» og «sunn». En måte er å påse at det organisatoriske bekymringsnivået er på et hensiktsmessig nivå. Ikke for høyt, men heller ikke for lavt. En annen tilnærming er å sørge for at organisasjonen hele tiden strekker seg etter nye og mer krevende mål. Ved at listen stadig legges høyere, kan man unngå at suksessfulle virksomheter blir selvgode.

Styrets viktigste oppgave er å ansette riktig toppleder

Vi observerer at dyktige styrer ser ut til å ha kommet til en erkjennelse: Den viktigste jobben er å ansette rett administrerende direktør. I de senere år har vi også erfart at styrer involverer seg i den totale sammensetningen av selskapets ledelse. Dette er en trend vi ønsker velkommen.

For å lede andre må du kunne lede deg selv. Selvinnsikt og selvledelse oppnås kun i nært samspill med andre mennesker. Uten ærlig feedback fra mennesker man har tillit til, vil man miste viktige perspektiver som leder. Det er en stund siden ledelseslitteraturen gikk bort fra superlederen. Viktigheten av samspill og teamarbeid er blitt innlysende. Historien kan vise til mange eksempler på egenrådige ledere som kun har stolt på seg selv og sine aller nærmeste ja-mennesker. Resultatene har ofte vært nedslående, og både verdier og arbeidsplasser har gått tapt.

En velfungerende ledergruppe kan derfor være et viktig virkemiddel, særlig for større og komplekse virksomheter. Dog er gode ledergrupper lettere å beskrive i teorien enn å få til i praksis.

Å lede ledergrupper er en undervurdert ferdighet. Slike grupper består ofte av sterke personer med ulik faglig bakgrunn og forskjellige personlige egenskaper. Det er utfordrende, og til og med noen ganger frustrerende, å lede slike grupper. Likevel, gode endringsprosesser krever gode samspillsprosesser. Det starter med topplederen og hennes nærmeste ledere. Et endringsprosjekts suksess eller fiasko kan ikke sjelden føres tilbake til kvaliteten på ledelsens samhandling.

Ledelsens vilje og evne til endring

En ledelse med ambisjoner, mot og humør preger sterkt virksomhetens kultur i retning av forbedring. Fravær av slike egenskaper fører til forvitring.

Vi bruker her ledelse i flertall, men vi slutter aldri å fascineres av hvor stor betydning topplederen har.

En bedrift i vekst og utvikling kjennetegnes av at lederne tar personlig risiko og viser mot på vegne av bedriften.

Forventningene til virksomheten er tydelige, ikke minst fra engasjerte eiere og et aktivt styre. Verdiskaping og resultater betyr mer enn posisjoner, status og uhensiktsmessig byråkrati. I en virksomhet i «aldring» kan man oppleve det motsatte.

Ledelsens dømmekraft utgjør forskjellen

Vanskelige beslutninger kjennetegnes sjelden av klare svar. Når et styre eller en ledergruppe skal avgjøre en krevende sak, brer det seg noen ganger en usikkerhet: bør vi vente, bør vi skaffe mer informasjon, trenger vi flere analyser…



Velfungerende styrer og ledergrupper ser ut til å forstå at komplekse beslutninger alltid har betydelig innslag av kvalitative sider bestående av risikoforståelse og god dømmekraft.

Mindre velfungerende styrer og ledergrupper kjennetegnes av raske og lite gjennomtenkte beslutninger eller beslutningsvegring som følge av å ville være 100 % sikre på å gjøre det rette.

Beslutninger og gjennomføring

Ledelse handler i hovedsak om to ting: å ta gode beslutninger og gjennomføre disse på en effektiv måte. Alle som jobber med ledelse, vet det siste er vanskeligst. En kraftfull gjennomføring forutsetter en god beslutningsprosess. Hvem må jeg involvere i denne beslutningen for å få den gjennomført? Hvilke grupper og individer har autoritet, makt og innflytelse over utfallsrommet av beslutningen?

Å identifisere endringsbehov krever gode data og analyser. Mål og strategier må utformes. Dette er en rasjonell lederoppgave. Derimot å omsette planene til handlinger i et sosialt system krever andre ferdigheter. Kommunikasjon, motivasjon, motstand og makt blir plutselig ikke bare ord i en spennende forelesning, men svært konkrete problemstillinger som må håndteres.

Motstand er normalt

Motstand er normalt i endringer. Selvfølgelig kan det være motstand som er unormal både når det gjelder form og intensitet, men det er ikke den typen motstand vi tenker på her.

Ledere av større endringer må forvente og respektere motstand. Særlig gjelder dette endringer som oppleves truende. På samme måte som smerte er kroppens varslingssignal for fare, kan endringsmotstand representere viktige og hensiktsmessige organisatoriske og menneskelige forsvarsmekanismer. Motstanden kan være en kvalitetssjekk at det «nye» er bedre enn det «gamle». Dette gjør at de som har ansvaret for endringene må skjerpe seg ekstra.

Motstand kan også komme av reelle interessemotsetninger. Det er for eksempel ikke vanskelig å forstå at motstanden er stor hos ansatte som blir uten jobb i en omstilling. Endringsledelse dreier seg om å respektere og lede motstand på en effektiv måte. Synlig motstand er lettere å håndtere enn skjult motstand. Det er også enklere å lede motstand dersom denne kommer frem tidlig i et endringsprosjekt (beslutningsfasen) enn i senere faser (gjennomføringsfasen).

Å balansere ulike behov

Man kan fort bli enig om at ledelsen har ansvaret for å ivareta organisasjonens behov. Det er kanskje ikke like åpenbart at den ansatte har ansvaret for å ivareta egne interesser i endringer? Jo større konsekvenser endringene har, jo mer vil den enkelte sette seg selv først. Som leder er det nødvendig å forstå disse menneskelige sidene av omstillinger.

Mennesker reagerer ulikt på endringer. Noen er i en livssituasjon der omstillinger på arbeidet gjør tilværelsen mer usikker. Andre har en personlighet som søker mot det trygge og kjente. Det er et lederansvar, etter beste evne, å balansere behovene til alle interessegrupper i en endring.

Den norske modellen

Bedriftsdemokrati må ikke forveksles med bedriftsanarki. Involvering og ansattinnflytelse endrer ikke ansvarsforholdene i virksomheten. Både plikten og retten til å ta beslutninger ligger til ledelsen. Ledelsens styringsrett er en av grunnpilarene i norsk arbeidsrett.

Å følge arbeidslivets spilleregler er et minimum vi kan forvente av en ledelse. Likevel er dette ikke nok. Det kan være stor forskjell på å ha formell styringsrett og å få reell styring i omstillinger. Et passende ordtak i denne sammenheng er: «Det handler ikke om å ha rett, men å få rett.» Du kan ta så mange beslutninger du vil, men de har liten verdi hvis du ikke får folk med deg.

Den norske modellen forutsetter at ansatte og deres representanter følger arbeidslivets spilleregler. Du får ikke innflytelse som medarbeider eller tillitsvalgt dersom du ikke respekterer de avtaler, lover og normer som gjelder i arbeidslivet. Medinnflytelse krever at alle tar et medansvar for å finne gode løsninger til det beste for hele virksomheten.

Du må få folk med deg

Vi opplever at ledere ofte har en overdreven tro på egen gjennomføringsmakt. Men hvis du ikke får folk med deg, er det vanskelig å få noe gjort. I hvert fall i Norge.

Særlig viktig er det å få med seg de mest sentrale nøkkelpersonene. Disse er ofte premissgivere både for organisasjonens kultur og kompetanse.

I dag utgjør humankapitalen bedriftens viktigste aktiva i de fleste organisasjoner. Dette medfører at mer og mer makt sitter utenfor styret og ledergruppene.

Motstand er normalt og kan være bra

Nøkkel-personene bygger bro mellom mennesker og resultater

Notat 4 - Balansen mellom menneske- og resultatorientering

Innledende perspektiver

Debatten om organisasjoner bør sette resultater først eller mennesker først har fulgt ledelsesfaget i flere tiår. Argumentet for å prioritere resultater bygger på et enkelt premiss: uten inntekter og måloppnåelse opphører organisasjonen å eksistere. Resultater gir legitimitet og handlingsrom. De muliggjør tilgang til finansielle ressurser og organisatoriske investeringer.

Når resultater uteblir, svekkes tilliten til ledelsen og virksomheten.

Samtidig viser forskning og erfaring at et ensidig fokus på resultater har klare begrensninger. Virksomheter kan levere sterke tall på kort sikt, men samtidig bryte ned tillit og langsiktig evne til å skape verdier. Når mennesker reduseres til midler for kortsiktig måloppnåelse, øker slitasje og motstand mot endring. Dette gir tyngde til perspektivet som hevder at mennesker må komme først.

Hvorfor er menneskeorientering viktig?

Nordisk og norsk ledelse har beveget seg fra et administrativt fokus mot et mer verdibasert og relasjonelt syn på ledelse. Denne utviklingen har vært både nødvendig og korrigerende. Historisk var mange organisasjoner preget av autoritær ledelse og sterk kontroll. I dette landskapet representerte en sterkere orientering mot å se virksomheter som komplekse sosiale systemer et viktig korrektiv.

Prestasjoner kan skapes raskt gjennom tydelig styring og press, men slike resultater er ofte skjøre. Organisasjoner som er for prestasjonsorienterte, risikerer høy turnover og tap av kompetanse. Når mennesker slutter å føle seg verdsatt, forsvinner grunnlaget for langsiktig verdiskaping. Organisasjoner er ikke abstrakte maskiner, men sosiale fellesskap av individer og grupper med verdighet, behov og talenter. Å gjøre resultater til overordnet mål risikerer å redusere menneskene til kun innsatsfaktorer på lik linje med andre ressurser virksomheter trenger.

Dette kan legitimere praksiser som bryter ned virksomheter.

Studier viser at når ansatte opplever respekt og tilhørighet, øker den kollektive intelligensen.

Selv om forskningen på området ofte kobler disse faktorene opp mot bedriftsøkonomisk verdiskaping, kan de også leses normativt: den viser at sunne menneskelige bedriftskulturer har en egenverdi.

Ledelsesteorier som tjenende lederskap og relasjonsbasert ledelse tar eksplisitt utgangspunkt i en menneskeorientert lederfilosofi. Innovasjon og utvikling krever en viss form for forutsigbarhet og trygghet. Uten dette våger ikke mennesker å ta risiko, dele uferdige ideer eller utfordre etablerte sannheter. Forskning på psykologisk trygghet viser at kvaliteten på en gruppes samarbeidsmiljø i stor grad påvirker evnen til å løse komplekse problemer.

Dagens virksomheter er preget av kunnskapsarbeid, kompleksitet og kontinuerlig endring. Når verdiskaping skjer gjennom samhandling i sosiale systemer, blir humankapitalen selve konkurransefortrinnet.

Hvorfor er resultatorientering viktig?
Problemet oppstår når balansen forskyves systematisk mot «feil» menneskeorientering. Noen ganger kommer dette til uttrykk i at «myke verdier» ikke bare er viktige, men *viktigere* enn at organisasjonen oppnår sine resultater.

Når virksomheter tolker at krav til leveranser, kundetilfredshet og lønnsomhet kan tones ned, er det fare på ferde. Hensynet til trivsel får forrang fremfor å levere på det organisasjonen er til for. Dette fører ofte til en usunn menneskeorientert kultur. Vanskelige beslutninger utsettes, konflikter unngås og ansvar pulveriseres. Over tid undergraves respekten for ledelsen og organisasjonen.

Professor i ledelse, Tom Karp, er en anerkjent forsker kjent for å ha et pragmatisk og nøkternt syn på ledelse. Han skriver i kronikken *«I 2026 er det de sterke lederne som rår - myke verdier står ikke lenger like høyt i kurs»* følgende i et avsnitt:

«Myke verdier fremsnakkes fortsatt i festtalene, men ofte som retoriske øvelser i møte med en steinhard virkelighet der sterke, og til dels autoritære krefter, vinner terreng, både i politikk og næringsliv. Den myke maktens tid er over.»

Erfaring viser at bedrifter som vektlegger «myke verdier» uten kommersiell disiplin, ofte ender i ødeleggende omstillinger. Lønnsom drift er en forutsetning for alle kommersielle organisasjoner.

Sunne prestasjonskulturer kombinerer respekt for mennesker med tydelig krav til økonomiske resultater og høy kundetilfredshet.

Lederutvikling i dag vektlegger sosiale ferdigheter. Denne typen av lederkompetanser har solid empirisk støtte når det gjelder organisatorisk læring, engasjement og samarbeid. Utfordringen oppstår når slike programmer i for liten grad vektlegger hva som er selve målet med organisasjonen. En viktig hensikt med ledertrening er å utvikle ferdigheter som gjør lederen i stand til å balansere «myk» og «hard» ledelse i praksis.

For å dyrke frem en resultatorientert kultur kreves det at virksomheten, i tillegg til sosial kompetanse, også har høy realkompetanse. Med realkompetanse menes kunnskap om bransjen, kunden, virksomhetens kjerneleveranser, økonomi/finans, risikostyring osv.

Forskning på resultatledelse viser at ledere med sterk realkompetanse ofte tar bedre beslutninger og oppnår høyere legitimitet enn ledere som hovedsakelig besitter generiske lederferdigheter. De blir lyttet til fordi de forstår virksomhetens kjerne og kan koble menneskelige hensyn og virksomhetens behov. Når ledere mangler innsikt i hvordan verdier faktisk skapes, svekkes kvaliteten på beslutninger og prioriteringer.

Å finne balansen - betydningen av de riktige personene i nøkkelstillinger

Menneskeorientering og resultatorientering er to av de mest grunnleggende dimensjonene innen ledelse. Disse dimensjonene står ikke i et enten–eller-forhold, men er gjensidig avhengige av hverandre.

En suksessfaktor for å finne den riktige balansen, er hvilke mennesker du ansetter i organisasjonens nøkkelposisjoner. Forskning og erfaringer viser at hvem som besitter de mest kritiske rollene, har en svært stor betydning for hvorfor virksomheter både lykkes og mislykkes.

Når nøkkelroller bemannes med riktige personer, oppnås bedre resultater og det utvikles en sunn bedriftskultur.

De riktige nøkkelpersonene forstår at effektiv ledelse ikke handler om å velge mellom resultater eller mennesker, men om å tolke organisasjonens situasjon. I noen faser må kortsiktige resultater prioriteres. I andre faser må organisasjonsutvikling vektlegges.

Det finnes ingen universell forrang, men kun kloke avveininger. Den viktigste lederkompetansen ligger i å justere balansen over tid. Uten resultater ingen organisasjon, uten mennesker ingen til å skape resultater.

Mister du overskudd mister du alt

Notat 5 - Stress og mentalt overskudd hos ledere

Ledere er «toppidrettsutøvere»
2 % væskeunderskudd går i vesentlig grad utover prestasjonen for toppidrettsutøvere. Det er ikke sikkert de merker det underveis i konkurransen, men de kommer aldri på «pallen». Det samme gjelder hvis de er i ubalanse på restitusjon og næringsinntak.

Ledere på høyt nivå driver «toppidrett» og må ta konsekvensene av dette for å prestere over tid.

Svært få områder betyr mer enn psykisk energi innen ledelse. Uten mentalt overskudd mister du det som gjør deg effektiv som leder.

Stress har flere definisjoner. Det finnes positivt og negativt stress. I denne sammenhengen snakker vi om negativt lederstress definert som: en langvarig tilstand uten følelse av mestring. Stress er en naturlig del av lederrollen. Innenfor visse rammer er det en forutsetning for slike posisjoner. Det er når stresset er langvarig og følges av visse symptomer at en skal passe på.

Funn fra forskning
Nedenfor gjengis funn fra forskning rundt ledelse og stress.

Oppsummering av en studie fra Henley Business School 2020: «Det er viktig at ledere må bli komfortable med usikkerhet og det faktum at de ikke kan kontrollere alt. Hvor mye lederen blir påvirket av usikkerhet, skyldes egen personlighet, bevissthet om egne

styrker og svakheter og å ha noen å snakke med utover jobben og familien. Personlighetstrekkene følelsesmessig stabilitet og planmessighet betyr mye. Å håndtere stress som leder må læres.»

Oppsummering av en studie fra OsloMet/BI i 2020:
«Utbrenthet kan særlig ramme de mest engasjerte med store selvpålagte krav. Disse ser jobben i seg selv som belønning, gjør jobben til 2-3 andre medarbeidere og brenner for det de gjør. Personlighetstrekkene planmessighet, nevrotisisme, sterkt konkurranseinstinkt og utålmodighet øker risiko.»

Oppsummering av en studie fra 2020 av professorene Bjørn Lau og Glenne Øie:
«Stress fremkaller stresshormonet kortisol. Kognitive evner som hukommelse, konsentrasjon, problemløsning og beslutningsferdigheter svekkes.»

Hjerneforsker og professor Kari Kværner:
«Hjernen til ledere fungerer dårligere under stress. De blir mer trangsynte, orker ikke kompleksitet, leter etter enkle løsninger, går i forsvarsposisjon, følelsene tar kontroll, blir vare for kritikk og negative tilbakemeldinger.»

Oppsummering av en studie fra McKinsey fra 2019:
«Våre funn støtter forskningen til Tony Schwartz. For mange ledere kjører seg selv for hardt. De beste lederne klarer å styre sin energi.»

Hva er god mestring i «kaos»?

«Det er viktig at ledere må bli komfortable med usikkerhet og det faktum at de ikke kan kontrollere alt». Dette er en av konklusjonene fra Henley Business Schools studie. Jeg tror dette er en viktig erkjennelse. Ledere og særlig toppledere står stadig vekk i komplekse situasjoner som fremkaller liten følelse av oversikt og kontroll. Dette kommer med oppgavenes art og gjør at begrepet mestring i slike roller trolig må omdefineres. Hva er god ledelse når usikkerheten er stor? Hva er en god prestasjon? Hva betyr det å mestre slike situasjoner?

Observasjoner av mestringsstrategier

Jeg mener å observere et slags mønster for hvordan ledere mestrer vanskelige utfordringer:

Fase 1. Selvinnsikt og selvobservasjon.
Det ser ut til å starte med selvinnsikt og selvobservasjon. Overskuddstap kan komme snikende. Evnen til å «kjenne etter» og å tolke symptomer, er viktig. Det samme er kunnskap om egen personlighet og toleranse for stress. Slik forståelse kan fås ved å ta en Big Five-personlighetstest. Å lære fra lignende situasjoner og tilbakemeldinger fra personer du stoler på, er også gode kilder til innsikt.

Typiske stress-symptomer er: søvnvansker, grubling, uvanlig slitenhet, vegring for å ta personlig risiko, unngåelse av konflikter, konsentrasjonsproblemer, rastløshet og uro, dårligere beslutningskapasitet, humørsvingninger og lavere emosjonell kontroll.

Fase 2. Å se fanden i hvitøyet.
I denne fasen gror det frem en gryende og ofte ubehagelig bevissthet rundt situasjonen og alvoret den representerer. Mot og energi bygges opp for å fronte problemene. Gradvis etableres en mental beredskap og en indre motivasjon for handling.

Fase 3. Involvere de riktige menneskene.
Denne fasen oppleves av mange som forløsende og tilfører sårt tiltrengt mental energi. De riktige menneskene involveres.

Dette kan skje stegvis ved at man begynner med noen få (noen ganger én person) og utvider antallet etter hvert. Fasen utløser «i seg selv» en mestringsfølelse og en slags tro og optimisme. En god nok plan utformes.

Fase 4. Å handle.
Sammen med de riktige menneskene settes planen ut i livet, stegvis og lærende. Fokuset er på få, men virkningsfulle tiltak. De avgjørende førstebevegelsene skaper positive ringvirkninger i form av ny kunnskap, økt selvfølelse og et sterkere handlingsfundament. Risikovurderinger, kommersielt og organisatorisk, brukes offensivt. Feil vil gjøres og må tolereres.

Å bygge mestringsfølelse

Tilnærmingene ovenfor er ikke primært for å løse de konkrete problemene en står overfor, men for å mobilisere energi og personlig overskudd for å begynne å ta tak i utfordringene.

Hver fase bygger mestringsfølelse. Mestringsfølelse i denne sammenhengen måles i hvordan lederen opplever å gjøre «så godt jeg kan».

Løsninger på vanskelige problemer kommer aldri lett. Å ta personlig og organisatorisk risiko er alltid en forutsetning. De fleste ganger går det bra nok, men noen ganger lykkes man ikke. Slik er det å være leder og, for den saks skyld, menneske.

Balanse og likevekt er en livsoppgave

Er det kun overmennesker som makter å fylle rollen som leder med dagens krav? Svaret er nei. Men det settes ekstraordinære personlige og faglige krav til personer i sentrale lederposisjoner. Ledelse er krevende, men ikke overmenneskelig. Tvert imot.

Nettopp å kunne være menneskelig, blant annet å akseptere egne behov og følelser, vil trolig gjøre deg til en bedre leder.

Balanse har en sentral betydning. Balanse jobb og helse, balanse jobb og familie, balanse andres behov og egne behov osv. I krevende stressituasjoner er det menneskelig at selv erfarne ledere kan få «tåkesyn» og svikte i den profesjonelle jobben som man er satt til å gjøre.

Ikke sjelden håndterer ledere ekstraordinært stress ved å spille tøff. Slike mestringsstrategier fører vanligvis til mer indre press og usikkerhet. Omverdenen kan oppleve en slik leder som en dårlig leder. For høy grad av indre usikkerhet er et dårlig utgangspunkt for å løse lederoppgaven med nødvendig ytre ro og empati. Det er ikke lett å være en endringsagent og trygg leder dersom man selv føler seg for presset eller usikker.

Dag Lunde, psykiater og overlege ved Modum Bad, skriver noe tankevekkende:
«Jeg tror mange ville hatt et bedre liv hvis de samtidig med å utvikle sine evner klarte å forsone seg med tanken om egne begrensninger.»

Professor i ledelse, Tom Karp, har formulert noe lignende: «Til alle tider har guder, tenkere og leger anbefalt balanse og likevekt. En stoisk filosof, Seneca, har gitt resepten: du må forsone deg med det ufullkomne, trives med feil, være glad i deg selv som god nok. Det er viktig å la noen muligheter fare. Tillate seg å si nei, droppe ut, stå over og gå glipp av noe. Mye tyder på at det moderne mennesket trenger å bli begrenset, og å kunne begrense seg selv. Det gjør man best ved å ta ansvar for eget mentale og fysiske overskudd, noe som øker sannsynligheten for at man orker det som er viktig i livet, det være seg jobb, familie, samliv og venner.»

Ledere har sjelden ledere som tenker på personlige behov som hvile, søvn og mentalt overskudd. Jo høyere opp du kommer i hierarkiet, jo mer ser dette ut til å stemme. På høyt nivå må ikke ledere forvente sympati eller forståelse fra omverden. Media og storsamfunnet ser det ikke som sin oppgave å ta slike hensyn. Den jobben må du gjøre selv.

Så: Hvordan unngår de smarteste atletene å gå på en «væskesmell»? Jo, de drikker før de er tørst. Når tørsten først melder seg, er det for sent.

Ledere kan trenes til å takle stress



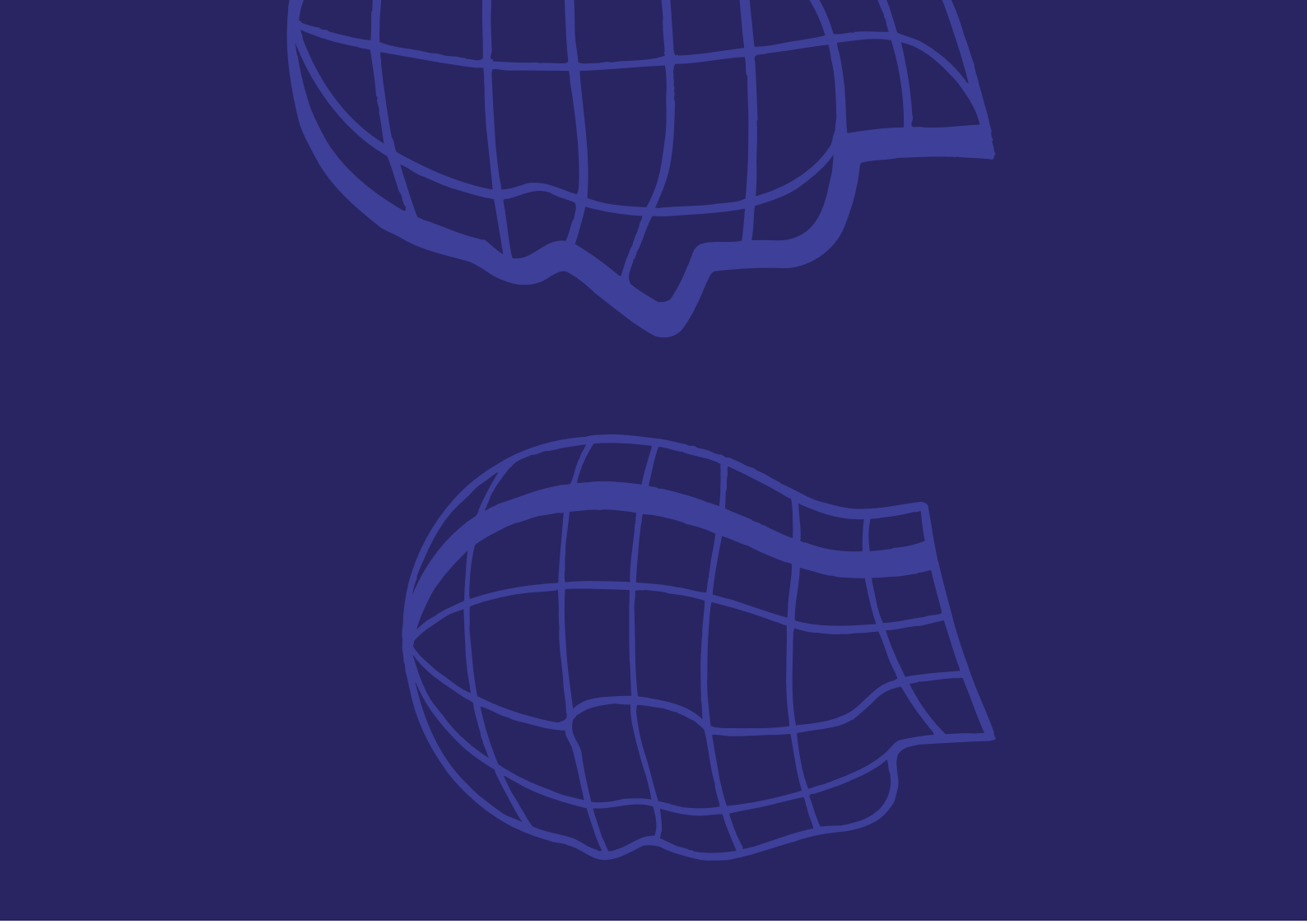
Om forfatterne

Tore Johansen
Tore Johansen startet Key Resources Consulting sammen med det internasjonale analyse- og konsulentselskapet SIFO Group i 1998.

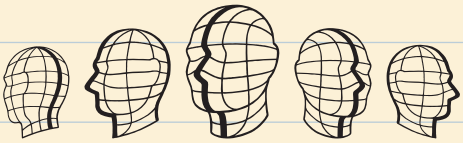
Johansen er rådgiver for eiere, styrer og ledelse innen organisasjon og ledelse. Han har en praksisnær tilnærming og er særlig opptatt av hvordan virksomheter kan skape konkurransefortrinn gjennom nøkkelpersoner i ledende posisjoner. Johansen har erfaring som direktør for organisasjonsutvikling og fra toppledelse i norske og nordiske selskaper.

Thorvald Stoltenberg
(Medforfatter på notat 2 og 3)
Thorvald Stoltenberg var partner i Key Resources Consulting fra 2008 til sin bortgang i 2018.

Stoltenberg var rådgiver for eiere, styrer og ledelse i nasjonale og internasjonale prosjekter som krevde en unik forståelse av den nordiske modellen for ledelse. Stoltenberg hadde bakgrunn som utenriksminister, forsvarsminister, FNs høykommissær for flyktninger, fredsmekler på Balkan og president i Røde Kors.



© Key Resources Consulting, 2026. Design: Bardus Design



Key Resources Consulting
krc.no