



Fredagskronikken

Ola Kvaløy, dekan og professor i samfunnsøkonomi, Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger



Ola Kvaløy

Velfungerende markeder gir bedre ledelse

De siste 40 årene har den såkalt nyliberalistiske markedsvenningen gått hånd i hånd med en mykere tilnærming til ledelse og motivasjon. Kan det være en sammenheng?

● De siste 40 årene har markedene spilt en stadig viktigere rolle for styring og fordeling av ressurser. Ikke bare har staten tilrettelagt for markedsløsninger på en rekke områder som tidligere var underlagt planøkonomiske styring. Vi lever i en global konkurranseøkonomi, hvor både private bedrifter og det offentlige konkurrerer hardere på stadig flere arenaer.

Dette gjelder ikke minst i arbeidsmarkedet. Folk skifter jobb oftere enn før, og føler seg ikke bundet til sin bedrift eller organisasjon på samme måte som tidligere. Konkurransen om de beste folkene og den riktige kompetansen har tiltatt.

Man kan mene mye om denne utviklingen. Sannsynligvis har den ført til en bedre og mer effektiv allokering av ressurser. Samtidig er mange bekymret for det som Ola Innset kaller «markedsvenningen» i sin lesevverdige nye bok om «nyliberalismens historie i Norge».

Noen ser en avdemokratisering av viktige beslutninger, andre ser en fremmedgjøring av folk, som nyttemaksimerende og

Ved effektive og fleksible arbeidsmarkeder vil det aldri være lønnsomt å utøve en «uvennlig» lederstil



← Ineffektive arbeidsmarkeder tiltrekker seg destruktive ledertyper som kan ha glede av en autoritær og uvennlig stil, skriver Ola Kvaløy i kronikken. Foto: Istock/Getty Images

konsumfokusede markeds mennesker. Markedene representerer noe kaldt, instrumentelt og følelsesløst.

Samtidig har vi i samme periode sett en annen utvikling internt i bedrifter og organisasjoner, altså der markedene slutter. Vi har gått fra hard til myk ledelse, fra det hierarkiske og autokratiske til det demokratiske og inkluderende, og vi snakker mer om lederens relasjonelle og sosiale kompetanse. Riktignok er bruken av prestasjonslønn økt noe i perioden, men den moderne leder må også kunne motivere sine medarbeidere gjennom identitetsbyggende og positiv oppmerksomhet.

Kan det være en sammenheng her?

For noen kan nok den myke lederen leses inn i det samme nyliberalistiske narrativ som den harde markedsvenningen. Men hvis vi går noe mer økonomisk-analytisk til verks, ser vi også andre forklaringer.

I et pågående forskningsarbeid analyserer Rober Dur, Anja Schottner og jeg hvordan ulike former for ledelsespraksis kan variere med arbeidsmarkedets fleksibilitet og effektivitet. I vår analytiske modell kan lederen motivere sine ansatte ved hjelp av skryt og positive tilbakemeldinger på gode prestasjoner, og/eller negative tilbakemeldinger på svakere prestasjoner.

Vi skiller mellom ulike lederstiler, basert på formen på tilbakemeldingene, og karakteriserer dem som «vennlige» eller «uvennlige». Vi skiller også mellom ulike ledertyper, basert på gleden eller kostnaden knyttet til det å være vennlig eller uvennlig. Den vennlige lederstilen er samfunnsøkonomisk mest effektiv i vår modell, men ikke nødvendigvis bedriftsøkonomisk mest effektiv.

Vi plasserer så våre ledertyper inn i ulike

arbeidsmarkeder som varierer med hvor effektive markedene er, hvor gode utsidealternativer de ansatte har, og hvor «innelåste» de er i sine respektive bedrifter.

Vi finner at «uvennlig» lederstil oppstår først og fremst hvis arbeidsmarkedene ikke er velfungerende. Grunnen er, for å si det litt enkelt, at ansatte som har dårlige utsidealternativer, er mer utsatt for uvennlige ledere når faren for at de forlater bedriften er mindre. Ved effektive og fleksible arbeidsmarkeder vil det aldri være lønnsomt å utøve en «uvennlig» lederstil, fordi medarbeiderne da skal ha kompensasjon for å holde ut.

Vi finner også at ineffektive arbeidsmarkeder, kombinert med store lønnsforskjeller internt i bedriften, i større grad vil tiltrekke seg destruktive ledertyper som kan ha glede av en autoritær og uvennlig stil.

Som for all økonomisk teori, er også vår modell stilisert. Hovedformålet er imidlertid å kunne identifisere noen effekter og mulige årsakssammenhengene mellom markedsbetingelser og lederstil i en ellers standard økonomisk modell.

Det viktigste funnet så langt er altså at velfungerende markeder gir bedre ledelse. Empirisk vet vi lite om dette, men studier antyder høyere forekomst av mykere og mer inkluderende lederstiler i markedsorienterte økonomier.

Det er lett å glemme at bedrifter og organisasjoner er det motsatte av markeder. De er som små planøkonomier å regne, der de styres av ordre, autoritet, tillit og demokrati, uten bruk av markeder og priser. Men for at dette skal fungere godt, og for at ledere ikke skal utnytte sitt potensial for maktmisbruk, trenger man markedenes disiplinerte effekt.

→ Mer debatt side 36-39

Debattansvarlig: Vidar Ivarsen
Telefon: 22 00 10 59
Sentralbord: 22 00 10 00
Epost: debatt@dn.no

Hovedinnlegg/kronikk:
Inntil 4500 tegn med mellomrom
Underinnlegg/replik:
Inntil 1500 tegn med mellomrom
Legg ved portrettfoto

Alt stoff som leveres til Dagens Næringsliv må produseres i henhold til Vær varsom-plakaten. Dagens Næringsliv betinger seg retten til å lagre og utgi alt stoff i avisen i elektronisk form, også gjennom samarbeidspartnere. Redaksjonen forbeholder seg retten til å forkorte innsendte manuskripter. Debattinnlegg honoreres ikke.