

# LEDERLEGITIMITET I REVISJONSBRANSJEN



**ERIK DØVING** (dr. oecon.) er førsteamanuensis ved Høgskolen i Oslo, økonomiutdanningen. Hans spesialområder er personalledelse og kompetanseutvikling i arbeidslivet.



**INGE STIKHOLMEN** har bachelor i revisjonsfag fra Høgskolen i Harstad samt master i styring og ledelse fra Høgskolen i Oslo. Han har erfaring med revisjonsarbeid fra både offentlig og privat sektor samt ledererfaring fra privat næringsliv. Stikholmen arbeider nå hos Nitschke AS.

## INNLEDNING<sup>1</sup>

Medarbeidere er viktige bidragsytere i virksomhetene i kraft av kompetansen de besitter. Det er imidlertid ikke gitt at medarbeiderne gir maksimalt av egen kompetanse til beste for bedriften, og gransking av grunner til at medarbeiderne bidrar eller ikke bidrar, har vært sentralt fra organisasjonsfagets barndom. Medarbeidernes anerkjennelse av og oppslutning om lederen er derfor vesentlig. Når lederens innflytelse eller bruk av makt er akseptert og anerkjent som rettmessig av medarbeiderne, sier vi at lederen har legitim autoritet eller legitimitet (Conger mfl. 2000). Slik legitimitet er dermed et viktig grunnlag for at lederen får gjort jobben sin best mulig.

Selv om det ofte antas at stillingstittel er en opplagt og kanskje tilstrekkelig kilde til lederes autoritet, er ikke lederes autoritet overfor medarbeidere nødvendigvis etablert og opprettholdt utelukkende eller hovedsakelig av formell posisjon (Biggart og Hamilton 1984, Colbjørnsen, Drake og Haukedal 2001, Elstad 2010). Lederens personlige egenskaper som karisma og kompetanse har også fått fornyet interesse som kilde til legitimitet (Mo 2008, Hillestad 2000, Conger mfl. 2000, Judge og Piccolo 2004). Person og posisjon er altså et nødvendig fundament for at lederen skal utøve autoritet, men selv for ledere som på den måten har et

solid fundament, aksepteres ikke autoritetsutøvelsen uten videre. Ledergjærningen er så å si innrammet av lover, regler, avtaler og andre pålagte forpliktelser. På den ene side bidrar dette til legitimitet fordi det utgjør et uavhengig grunnlag for utøvelse av lederrollen, på den annen side styrkes lederens personlige troverdighet når lover og regler følges (Biggart og Hamilton 1984). Lederens håndtering av slike lover og regler som er relevante for virksomheten, har i liten grad vært ansett som grunnlag for legitimitet. Samtidig oppfattes ofte slik formalisering som nødvendig heft og regelrytteri. Dermed blir det et interessant spørsmål om formalisering av lederrollen og virksomheten bidrar til lederes legitimitet utover formell stilling som sådan (Biggart og Hamilton 1984, Bulukin 2004, Bulukin og Døving 2005).

I denne artikkelen tar vi utgangspunkt i at medarbeidernes respekt for lederens måte å lede på er uttrykk for lederens legitimitet. Vi undersøker empirisk i hvilken grad slik legitimitet kan forklares ved ulike aspekter av formalisering: implementering av lover/regler, lederens håndtering av disse, og ansattes opplevelse av bruken av lover/regler. Her fokuserer vi med andre ord på hvordan lederen i det løpende, dagligdagse fyller rollen som leder innenfor en ramme av lover, regler og avtaler.

Lederlegitimitet er et særlig relevant spørsmål for høyt utdannede fagspesialister – kompetansemedarbeidere – som på grunn av sin ekspertise, profesjonsidentitet og faglige autonomi stiller særlige krav til lederens styringsrett (Mo 2008, Hillestad 2000, Sørhaug 2010).

1 Stor takk til Signy Irene Vabo, Gro Ladegård og deltakere på NEON 2010 for konstruktive kommentarer.

Bulukins (2004) studie av medarbeidere på sykehus viser at lederens legitimitet styrkes av at det finnes regler for virksomheten og av at disse reglene er gjort kjent blant medarbeiderne. Bulukins resultater støtter tilsynelatende ikke den generelle oppfatningen en har av kompetansemedarbeidere som motstandere av formalisering som i stedet vil gjøre jobben i henhold til egen ekspertise og profesjonens kvalitetsnormer, og som derfor ser regler som en unødig begrensning for sitt eget virke (Grund 2006, Hillestad 2000, Sørhaug 2010). Revisorer har på samme måte som helsepersonell en klar profesjonsidentitet, og revisjonsarbeid blir også utført av medarbeidere med grundig utdanning og i henhold til profesjonsnormer. Samtidig bygger revisjonsarbeid i større grad på et eksplisitt regelverk. Et interessant spørsmål blir derfor om formalisering bidrar til legitimitet også i revisjonsvirksomhet.

I denne artikkelen viser vi ved hjelp av data innhentet fra 223 revisjonsmedarbeidere at regler og lederens forhold til regler i daglig ledelse har vesentlig betydning for den legitimiteten lederne oppnår blant sine medarbeidere. Med data fra statlig, kommunal og privat revisjon viser vi også at ledere i offentlig sektor jevnt over nyter større legitimitet. Selv om den empiriske studien er begrenset til medarbeidere i statlig, kommunal og privat revisjon, er undersøkelsen og resultatene relevante også for kompetansemedarbeidere i andre bransjer.

### LEDERLEGITIMITET

Ledelse handler enkelt sagt om å bidra til organisasjonens mål i relasjon til andre eller gjennom andre (Bulukin 2004). Dette innebærer at lederen er avhengig av makt eller innflytelse i samhandlingen med sine medarbeidere for å oppnå effektivt arbeid. Makt innebærer at den ene parten får den andre parten til å gjøre noe som den andre ellers ikke ville gjort. Makt og maktbruk er altså nødvendig for å utøve ledelse fordi man må kunne utøve innflytelse, og det forutsetter makt i en eller annen form (Pfeffer 1992).

Makt handler altså om muligheten til å nå mål mot andres vilje eller interesser, men makt kan også bety og ha autoritet eller myndighet over noe. Dette betyr at autoritet er legitim maktbruk, det vil si at autoritet oppnås ved at de som ledes, aksepterer ledelsen som rettmessig (Conger mfl. 2000, Weber 1971). Det er altså legitimitet som skiller autoritet fra «rå» makt, og i en vanlig virksomhet er lederens legitimitet særlig

## SAMMENDRAG

Lederlegitimitet er den anerkjennelse medarbeideren tilfører lederen, og kan blant annet være et resultat av lederens måte å lede på. Vi undersøker hvordan lederens håndtering av lover og regler bidrar til å bygge opp eller bryte ned medarbeiderens respekt for lederens måte å lede på. Data fra 223 medarbeidere i statlig, kommunal og privat revisjon støtter antakelsen om at formalisering har betydning for lederens legitimitet. Mer konkret betyr dette at i avdelinger der det finnes klare regler og lover, og der lederen er nøye med å følge slike regler, oppnår også lederen respekt blant medarbeiderne. I tillegg viser resultatene at revisorer i offentlig sektor har en større tendens til å anerkjenne lederens måte å lede på enn revisorer i privat sektor. Resultatene har viktige praktiske implikasjoner for ledelse av revisorer så vel som andre profesjoner.

relevant. Legitim makt er basert på at medarbeidere aksepterer og føler seg forpliktet til å bli ledet av en bestemt person. Med andre ord vil denne makten fordufte når medarbeiderne ikke lenger føler seg forpliktet og trekker tilbake aksepten.

Vi skjelnar her mellom to grunnlag for lederens legitimitet: posisjon og person. Posisjon eller formell stilling gir lederen legitimitet ved at stillingen finnes innenfor en organisasjon som i seg selv er både lovlig og legitim, og ved at ansatte frivillig innordner seg i dette systemet gjennom en arbeidskontrakt. Lederens person gir legitimitet i kraft av personens kompetanse, personlige egenskaper eller hvordan lederen fyller stillingen i praksis.

Formell posisjon har ofte blitt omtalt som det vesentlige grunnlaget for lederens legitimitet, særlig i eldre litteratur (French og Raven 1959). Forskningen tyder imidlertid på at effektive ledere heller baserer seg på bruk av personlig autoritet enn den styringsretten som følger med stillingen (Hillestad 2000, Elstad 2010). Dette betyr at effektive ledere forsøker å spille på lag med medarbeiderne heller enn å kreve lydighet basert på formell stilling. Dette kan også bety at lederlegitimitet kun i kraft av stilling ikke er tilstrekkelig når det virkelig gjelder, og antakelig heller ikke er spesielt langvarig.

Yukl (2006) har gått gjennom en rekke studier og konkluderer med at effektive ledere først og fremst benytter personlig makt for å påvirke sine medarbeidere. Yukl konkluderer også med at en passe kombinasjon av personlig makt og formell autoritet gir best resultat.

Med lederlegitimitet menes altså den anerkjennelse eller respekt medarbeidere gir lederen, og er dermed en aksept av lederens styring og maktutøvelse. I den nyere ledelseslitteraturen brukes begrepet lederlegitimitet eksplisitt av noen som for eksempel studerer medarbeidere som tillegger selvoppofrende ledere legitimitet (Choi og Mai-Dalton 1999), implisitt av andre som fokuserer på hvordan medarbeidere reagerer på lederens utøvelse av rollen som leder (Conger mfl. 2000, Yukl 2006). Lederens personlige legitimitet belyses indirekte i studier som argumenterer for at medarbeidere vil støtte fra seg ledere som er urettferdige og kun arbeider for egennytte, og at legitimitet innebærer kvaliteter som troverdighet, tillit og lojalitet (Hollander 1993).

Bulukin studerer i sin avhandling (2004) lederlegitimitet som et resultat av kompetansemedarbeideres reaksjoner på lederens måte å lede på, i lys av pålagte lover/regler og lederens bruk av disse i det daglige arbeid. Bulukins hovedfunn tilsier at formalisering (både eksistensen og bruk av regler) har vesentlig positiv innvirkning på lederens legitimitet. Bulukins resultater viser at det er viktig at relevante lover, regler og avtaler er gjort kjent blant medarbeiderne, og det er viktig at lederen selv bruker reglene riktig og rettferdig. På grunnlag av dette formulerte Bulukin følgende hypotese for videre undersøkelse: Det er en positiv sammenheng mellom lederens organisering av ledelsesprosessen på grunnlag av pålagte lover/regler/avtaler og om kompetansemedarbeidere reagerer med å slutte opp om lederen.

Tanken er derfor å løfte frem medarbeideren i forholdet mellom leder og medarbeider, og fokusere på at medarbeidere – på tross av lederes ønske om oppslutning – kan reagere på forskjellige måter. Vårt utgangspunkt er altså at medarbeidernes reaksjoner gjenspeiler lederens legitimitet blant medarbeiderne.

### FORMALISERING SOM KILDE TIL LEDERLEGITIMITET

I denne artikkelen tar vi i likhet med Bulukin (2004) utgangspunkt i hypotesen om at det er sammenheng mellom formalisering og legitimitet. Webers (1971, se også Veiden 2010) beskrivelse av et legalt grunnlag for

autoritet som kilde til lederens legitimitet er klassisk. I denne sammenhengen er vi ikke opptatt av om personen har *oppnådd* lederposisjonen etter reglene, vi er mer opptatt av implementering av lover/regler som ramme for lederens jobb og virksomhetens aktiviteter, hvordan lederen forvalter lover/regler, og hvordan dette oppfattes av medarbeiderne. Til tross for Webers klassiske poeng har ledelsesforskning ikke fokusert særlig på virkningen av formalisering for lederens legitimitet.

Med formalisering mener vi bruk av lover, regler, retningslinjer og prosedyrer til å standardisere og foreskrive atferd, roller og fremgangsmåter. Vi sier også at formaliseringen er systemorientert, fordi det dreier seg om generelle ordninger som er uavhengig av enkeltpersoner (Ladegård og Vabo 2010). Videre handler dette om i hvilken grad lederen faktisk *braker* eksisterende lover og regler i utøvelsen av ledelse. I forlengelsen av dette omfatter også ledelsesprosessen hvordan medarbeiderne *opplever* regelbruken (Bulukin 2004). Lederen kan for eksempel opparbeide legitimitet i sin rolle ved konsistent bruk av prosedyrer eller i motsatt fall undergrave legitimiteten ved å anvende regler og organisere prosesser urettmessig, uforutsigbart eller på andre måter som kan skape forstyrrelser i organisasjonen (Kim og Mauborgne 1998). Sentrale spørsmål er om regelbruken oppleves som rettferdig, og om regelbruken oppleves tydelig eller ikke.

Her ser vi på tre viktige aspekter av formalisering: (1) i hvilken grad lover og regler er *kjent* i avdelingen/virksomheten, (2) i hvilken grad reglene *brukes*, og (3) hvordan selve regelbruken *oppleves* av medarbeiderne.

### IMPLEMENTERING AV REGLER OG LOVER

Selv om ledelsesforskningen har vært lite opptatt av regler, har organisasjonsforskningen mer generelt gjort omfattende analyser av hvordan og hvorfor regler og rutiner kan gjøre organisasjoner lite fleksible, lite smidige og lite slagkraftige (Colbjørnsen 2003, Levitt og March 1988). Regler og rutiner i organisasjoner gjør det imidlertid mulig å koordinere en rekke aktiviteter simultant på en måte som skaper konsistens. Formalisering skaper også forutsigbarhet, bidrar til å unngå interne konflikter, skaper kultur og koder som gir medarbeiderne mening, og forenkler en ellers komplisert og tvetydig verden. Fordi ledelse i stor grad handler om å håndtere usikkerhet, kon-

flikter og dilemmaer, kan regler være sentralt i relasjonen mellom leder og medarbeider (Bulukin 2004, Ladegård og Vabo 2010). Arbeidstakerne har vanligvis sterke interesser av en formalisering av det indre liv i virksomheten (Døving og Nordhaug 2010). På denne måten skaper reglene et kjent og stabilt grunnlag for lederens utøvelse av sin funksjon. Formalisering utgjør altså et viktig grunnlag for lederens autoritet, samtidig som formalisering setter grenser for maktutøvelsen. Samlet sett forventer vi derfor at lederen nyter større legitimitet i avdelinger eller virksomheter der lover og regler er kjente og klare.

#### REGELBRUK

Heller ikke bruken av aktuelle regler i organiseringen av ledelsesprosessen er særlig omtalt i litteraturen. Bulukin (2004) går i sin avhandling gjennom betydningen av regelbruk for lederlegitimitet. I en stilisert fremstilling handler beslutningstaking om å velge det alternativet som maksimerer virksomhetens resultater på uendelig lang sikt. De fleste praktiske beslutninger er ikke engang tilnærmedesvis begrenset rasjonelle. Mange av våre daglige rutinemessige beslutninger baserer seg i stedet på hva som er *riktig* å gjøre i konkrete situasjoner (March og Olsen 1989). Kriteriene for hva som er riktig, omfatter hele batteriet av skrevne og uskrevne regler som styrer livet i en organisasjon. I dette perspektivet handler formalisering om å finne og anvende den regelen eller prosedyren som passer i en bestemt situasjon eller for en bestemt sak, gitt den rollen lederen har i organisasjonen. For å oppnå autoritet og innflytelse utover det som følger stillingen, må derfor lederen vise at vedkommende oppfyller lover, regler og andre krav som følger stillingen og virksomheten (Biggart og Hamilton 1984). En leder som ikke følger reglene eller som ikke opptrer som foreskrevet, vil dermed tape troverdighet. Vi antar derfor at ledere som ikke følger reglene, vil undergrave sin egen legitimitet.

#### REGELOPPLEVELSE

Den siste dimensjonen handler om hvordan bruken av formaliseringen oppleves. Tidligere forskning har særlig fokusert på om regelbruken (prosedyrene) oppleves som rettferdig (Thibaut og Walker 1975). Dette viser at mennesker bryr seg like mye om rettferdighet i prosessene som leder til et utfall eller beslutning,

som om selve utfallet. Det er derfor av stor betydning at regler brukes på en rettferdig og konsekvent måte. En slik prosedyrere rettferdighet vil i stor grad bygge opp under lederens legitimitet (Bulukin 2004). Selv om formelle og skrevne regler og avtaler er viktig, er også arbeidslivet fullt av underforståtte eller implisitte regler (Rousseau og Greller 1994). For eksempel er den formelle arbeidskontrakten langt mindre konkret og mindre fullstendig enn den psykologiske. I praksis blir det derfor opp til medarbeideren å fylle ut det som mangler, på grunnlag av summen av erfaringer med nærmeste leder, arbeidskamerater og organisasjonen som helhet. Når en underforstått regel eller avtale først er etablert, vil medarbeideren måle lederens atferd mot denne. Lederens atferd skaper dermed problemer i relasjonen i den grad atferden bryter underforståtte rettigheter og plikter. Opplevelsen av lederens regelbruk vil slik sett også inngå i vurderingen av lederens moralske kvaliteter (Biggart og Hamilton 1984). Samlet sett forventer vi derfor at medarbeidere som opplever lederens praktiske bruk av regler som riktig, også vil tilskrive denne lederen mer legitimitet.

#### DATA OG METODE

Denne undersøkelsen omfatter medarbeidere i statlig, kommunal og privat revisjon. Hovedspørsmålet er om det er en sammenheng mellom lederens organisering av ledelsesprosessen ved bruk av pålagte regler, og om kompetansemedarbeidere som revisorer reagerer med å slutte opp om og respektere lederen. Ved at vi tar for oss revisorer i disse tre sektorene, kan vi i tillegg studere ulikheter i lederlegitimitet mellom sektorene.

Innenfor disse sektorene arbeides det med regnskapsrevisjon, forvaltningsrevisjon, IT-revisjon og selskapskontroll. Det endelige utvalget for undersøkelsen ble på 619, med følgende fordeling på bransje: statlig revisjon 269, kommunal revisjon 181 og privat revisjon 169. Utvalget dekker forøvrig alle landets fylker og omfatter alle slags ledere unntatt toppledere. Datainnsamlingen ble gjort gjennom en tjeneste for nettbaserte spørreundersøkelser. Ved hjelp av denne tjenesten ble det i desember 2009 sendt ut e-poster til 619 mottakere med forespørsel om å delta. Av disse svarte 53 prosent, noe som regnes som klart akseptabelt (Ringdal 2001). En enkel frafallsanalyse gir heller ingen indikasjoner på at frafallet er systematisk.

TABELL 1 Formalisering og lederlegitimitet, lineær regresjon, koeffisienter (N = 223)

	USTANDARDISERT	STANDARDISERT
(konstant)	0,85	
Regler er på plass	0,20 **	0,19
Regelbruk	0,39 ***	0,32
Regelopplevelse	0,09	0,07
Kommunal <sup>a</sup>	0,31 **	0,20
Statlig <sup>a</sup>	0,26 **	0,19
Alder (respondenten)	-0,09 **	-0,16
Mann (respondenten) <sup>b</sup>	0,07	0,05

<sup>a</sup>Dummy for sektor (revisjon i privat er referansekategori).

<sup>b</sup>Dummy for kjønn (kvinne er referansekategori).

\*p < 0,05 \*\*p < 0,01 \*\*\*p < 0,001 (ensidig test)

R<sup>2</sup> = 0,30

#### OPERASJONALISERING

Bulukin (2004) skilte mellom formalisering på ulike områder, som medvirkning og helse-, miljø- og sikkerhetsregler. I denne studien skiller vi ikke mellom saksområder, men vi tar ellers utgangspunkt i Bulukins spørreskjema, slik at vi kan sammenligne resultatene.

Vi målte derfor lederlegitimitet i form av medarbeiderreaksjoner, oppfattet som at lederens makt er anerkjent og akseptert av revisorene, som i beste fall reagerer med å gi sin tilslutning og er dedikerte (Conger mfl., 2000). Her bruker vi variabelen *medarbeiderens respekt for lederens måte å lede på* som mål på i hvilken grad medarbeideren har aktelse for eller tar hensyn til ledelsen som lederen utfører. Medarbeiderreaksjoner gjenspeiler altså lederens legitimitet, og Bulukin (2004) utformet og testet konkrete mål (lignende mål ble benyttet av Conger mfl. 2000). Lederlegitimitet målte vi blant annet med påstander som «Jeg har stor respekt for min leders måte å lede på». Respondentene oppga hvor enig eller uenig de var i hver påstand, på en skala fra helt uenig (angitt med tallet 1) til helt enig (angitt med tallet 4). De syv påstandene som omhandler legitimitet, har samlet en Cronbachs alfa på 0,87, noe som viser god konsistens mellom de syv påstandene. Før videre analyse slo vi sammen disse i et samlet mål for lederlegitimitet.

De tre andre variablene omhandler ulike aspekter av formalisering. Den første måler om overordnede lover, regler og avtaler er på plass i avdelingen, med påstander som «I vår avdeling/virksomhet sørger lederen min for

at jeg gjøres kjent med overordnede lover, regler og avtaler». Den andre gjelder om slike regler brukes og måles, med påstander som «Lederen min er nøye på selv å følge overordnede lover, regler og avtaler». Den tredje angår hvordan medarbeiderne opplever lederens bruk av lover og regler, og dette måles ved hjelp av påstander som «Jeg blir irritert når lederen min er nøye på å følge overordnede lover, regler og avtaler». Respondentene tok stilling til påstandene på en skala fra 1 (helt uenig) til 4 (helt enig). Påstander relatert til hver variabel slo vi sammen til en indeks for hver variabel (indeksene går også fra 1 til 4). I tillegg til disse vurderingene svarte respondentene på rene faktaspørsmål om bransje og egen bakgrunn. Alder ble oppgitt i tiårsintervaller (21–30, 31–40, 41–50, 51–60, 61+), respondentene fordeler seg langs hele skalaen med tyngdepunkt 41–50 år. Knappt halvparten av respondentene er menn, og om lag en tredel er fra privat revisjon.<sup>2</sup>

#### RESULTATER

Hensikten med denne analysen er å undersøke en eventuell sammenheng mellom formalisering av ledelsesprosessen og om revisormedarbeidere reagerer med å slutte opp om lederen. Vi kontrollerer også for om denne sammenhengen kan skyldes andre variabler. For å få til dette har vi brukt vanlig lineær regresjonsanalyse. I analysen kontrollerer vi for respondentens alder

<sup>2</sup> Utfyllende informasjon om datamaterialet er tilgjengelig hos forfatterne.

og kjønn, slik at vi fjerner syn på leder som kan henge sammen med alder eller kjønn (jf. Døving, Elstad og Strønen 2010). Vi kontrollerer også for sektor, blant annet fordi det er viktige forskjeller på revisjonsarbeid i kommuner, stat og privat virksomhet. Respondenter som mangler data for én eller flere variabler, er utelatt fra analysen (tilleggsanalyser viser at dette ikke skaper skjevheter i resultatene). Resultatet av analysen er gjengitt i tabell 1, hvor vi kontrollerer for sektor og respondentens alder og kjønn.

Analysen gir en konstant på 0,85, som er forventet verdi for lederlegitimitet når de uavhengige variablene har verdien 0. Den første regresjonskoeffisienten viser hvordan nærvær av lover og regler påvirker nivå av lederlegitimitet. Her ser vi at når denne uavhengige variabelen økes med verdien 1 (for eksempel fra helt uenig til delvis uenig), økes grad av lederlegitimitet med 0,20 på en tilsvarende skala fra 1 til 4. Regelbruk påvirker også lederens legitimitet, og i klart større grad enn «regler er på plass», slik de høye koeffisientene viser. Ifølge denne analysen bidrar imidlertid ikke ansattes opplevelse av regelbruken i synet på lederen. For øvrig er resultatene fra analyser med og uten kontrollvariabler i hovedtrekk like.

For kontrollvariabelen alder gir analysen en negativ sammenheng. Dette betyr altså at en yngre medarbeider har større respekt for sin leder. Hvilken bransje eller sektor revisorene arbeider i, viser en signifikant sammenheng. Revisormedarbeidere både i kommunal og statlig revisjon rapporterte større respekt for sin leder enn ansatte i privat revisjon. De uavhengige variablene har noe ulike skalaer, slik at den standardiserte koeffisienten gir et utfyllende bilde av variabelenes relative betydning. Vi ser at variabelen som omhandler implementering av regler, har noe større betydning enn bruk av regler. Samtidig har de to indikatorene for sektor omtrent like stor betydning. Alder har omtrent like stor negativ betydning, ifølge denne analysen. Samlet sett fanger de uavhengige variablene opp 30 prosent av variasjonen i lederlegitimitet, noe som er tilfredsstillende i en slik undersøkelse.

## DISKUSJON OG KONKLUSJON

Resultatene i denne artikkelen viser at formalisering er en viktig forklaring på i hvilken grad revisormedarbeidere tilkjenner lederen legitimitet. Spesielt viser analysen at implementering av regler og lederens bruk

av regler forklarer en stor del av forskjellene i lederens legitimitet. Videre analyse viser en klar forskjell i grad av lederlegitimitet mellom privat, statlig og kommunal revisjon, og offentlig sektor utmerker seg med høy grad av lederlegitimitet sammenlignet med privat sektor.

Denne artikkelen tok utgangspunkt i hypotesen om sammenheng mellom formalisering av ledelsesprosessen og revisormedarbeideres oppslutning om lederen. Når medarbeiderne rapporterer om respekt for lederens måte å fylle rollen på, er det en sterk indikasjon på at lederen har oppnådd legitimitet blant ansatte. Resultatene av denne undersøkelsen gir god støtte til denne hypotesen.

Mens forskning på karisma som grunnlag for lederens legitimitet legger vekt på personens ekstraordinære, eksemplariske eller inspirerende egenskaper (for eksempel Conger mfl. 2000), har vi her undersøkt det vi litt forenklet kan kalle et byråkratisk grunnlag for legitimitet. Vi har vist at ledere kan oppnå respekt og oppslutning ved måten de håndterer formalisering knyttet til stillingen på, altså autoritet utover det faktum at de innehar en formell stilling. Resultatene er tilsynelatende motstridende (Veiden 2010), men betyr antakelig bare at ledere har alternative veier til respekt, tillit og oppslutning. Den *byråkratiske* veien, som vi har dokumentert her, har antakelig mye for seg, men kan samtidig ha begrensninger i situasjoner der regler må vrakes for å få til endring og omstilling (Levitt og March 1988, Sørhaug 2010). I slike situasjoner kan den *visjonære* veien være mer aktuell (Judge og Piccolo 2004). Imidlertid vil vi tro at det er langt mer personlig krevende å gå inn i rollen som overbevisende visjonær leder. Videre forskning kan dermed bidra til å avklare både situasjons- og personbetingelser.

Resultatene viser at formalisering er en kilde til lederens legitimitet. Samtidig kan formalisering være et substitutt for ledelse ved at regler, retningslinjer og andre styringstiltak erstatter behovet for aktiv ledelse (Ladegård 2010, Johnsen og Døving 2010). Samtidig begrenser regler, lover og normer lederens handlingsrom. Våre resultater innebærer at slike regler samtidig styrker lederens legitimitet, særlig dersom lederen er nøye med å bruke reglene, og denne bruken blir anerkjent av medarbeideren. En leder som på denne måten nyter respekt, har også større gjennomslagskraft, men er samtidig mer bundet av reglene som omgir lederjobben (Biggart og Hamilton 1984). Videre forskning kan bidra til å belyse dette spenningsfeltet.

Denne undersøkelsen er utført blant revisorer, og de konkrete funnene kan ikke uten videre generaliseres utover denne bransjen. Våre resultater sammenfaller imidlertid med Bulukins (2004) funn i sykehussektoren, og dermed er det godt grunnlag for å konkludere med at den avdekkede sammenhengen i hovedtrekk gjelder for kompetansemedarbeidere generelt. Videre forskning kan belyse om konklusjonene holder for andre typer medarbeidere. I tillegg har vår undersøkelse

avdekket forskjeller mellom offentlig og privat sektor. Et interessant tema for videre forskning er dermed hva disse forskjellene mellom sektorer kan skyldes. Analysen avdekker også at ledere nyter større legitimitet blant de yngre medarbeiderne. Tidligere undersøkelser antyder at alder har betydning for synet på ledelse (Døving, Elstad og Strønen 2010). Selv om alder bare er en kontrollvariabel i vår analyse, viser dette at alder kan være interessant tema for videre forskning. **M**

## LITTERATUR

- Biggart, N.W. og G.G. Hamilton (1984). The power of obedience. *Administrative Science Quarterly* 29 (4):540–549.
- Bulukin, K.C. (2004). *Lederlegitimitet – en eksplorativ studie*. Avhandling for graden dr. oecon. Bergen: Norges Handelshøyskole (også utgitt som SNF-rapport nr. 15/2005).
- Bulukin, K.C. og E. Døving (2005). Lederlegitimitet og medarbeidernes reaksjoner på lederens atferd. I E. Døving og Å. Johnsen (red.) (2005), *Organisasjonsteori på norsk*, kapittel 3:117–131. Bergen: Fagbokforlaget.
- Choi, Y. og R.R. Mai-Dalton (1999). The model of followers' responses to self-sacrificial leadership: An empirical test. *Leadership Quarterly* 10 (3):397–421.
- Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Colbjørnsen, T., I. Drake og W. Haukedal (2001). *Norske ledere i omskiftelige tider*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Conger, J., B. Kanungo og S. Menon (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior* 21:747–767
- Døving, E., B. Elstad og F. Strønen (2010). Prototyper på en god leder. *Beta. Scandinavian Journal of Business Research* 24 (1):26–37.
- Døving, E. og O. Nordhaug (2010). Fra HRM til strategisk HR-styring. I G. Ladegård og S.I. Vabo (red.), *Ledelse og styring*:253–270. Bergen: Fagbokforlaget.
- Elstad, B. (2010). Ledelse og styring av frivillig arbeidskraft. I G. Ladegård og S.I. Vabo (red.), *Ledelse og styring*, kapittel 11. Bergen: Fagbokforlaget.
- French, J.R.P. Jr. og B.H. Raven (1959). The bases of social power. I D. Cartwright (red.), *Studies in Social Power*:150–167. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Grund, J. (2006). Kunnskapsorganisasjoner – hva er ledelses- og styringsutfordringene? *Magma* 9 (2) 30–37.
- Hillestad, T. (2000). Kunsten å lede kunnskapsmedarbeidere. *Magma* 3 (2):83–95.
- Hollander, E.P. (1993). Legitimacy, power, and influence: A perspective on relational features of leadership. I M.M. Chemers og R. Ayman (red.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*:29–47. San Diego, CA: Academic Press.
- Johnsen, Å. og E. Døving (2010). Ledelse og styring i organisasjonsteoriens klassikere. I G. Ladegård og S.I. Vabo (red.), *Ledelse og styring*:53–69. Bergen: Fagbokforlaget.
- Judge T.A. og R.F. Piccolo (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology* 89:755–768.
- Kim, C.W. og R. Mauborgne (1998). Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy. *Strategic Management Journal* 19:323–338.
- Ladegård, G. (2010). Roller og relasjoner i lederutvikling. I G. Ladegård og S.I. Vabo (red.), *Ledelse og styring*, kapittel 12. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ladegård, G. og S.I. Vabo (2010). Ledelse og styring – teoretisk rammeverk. I G. Ladegård og S.I. Vabo (red.), *Ledelse og styring*, kapittel 1. Bergen: Fagbokforlaget.
- Levitt, B. og J.G. March (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology* 14:319–340.
- March, J.G. og J.P. Olsen (1989). *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. New York: Free Press.
- Mo, T.O. (2008). Doctors as managers: moving towards general management? The case of unitary management reform in Norwegian hospitals. *Journal of Health Organization and Management* 22 (4):400–415.
- Pfeffer J. (1992). *Managing with Power*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rousseau, D.M. og M.M. Greller (1994). Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management* 33:385–401.
- Sørhaug, T. (2010). Lederskap: Mellom styring og ledelse. I G. Ladegård og S.I. Vabo (red.), *Ledelse og styring*, kapittel 4. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thibaut, J.W. og L. Walker (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. Sjette utgave. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Veiden, P. (2010). Max Webers idealtyp: Et ordensprosjekt. I G. Ladegård og S.I. Vabo (red.), *Ledelse og styring*, kapittel 2. Bergen: Fagbokforlaget.
- Weber, M. (1971). *Makt og byråkrati*. Innledning og utvalg ved Egil Fivelsdal. Oslo: Gyldendal Forlag.