

Hva er lederskap? og Hva er godt lederskap?

av

Leif-Runar Forsth

**Hovedoppgave i filosofi
ved Universitetet i Oslo
Våren 2002**

Sammendrag

Denne oppgaven stiller, begrunner og drøfter spørsmålene:

- Hva er lederskap?
- Hva er godt lederskap?

Oppgaven konsentrerer seg først og fremst om lederskap i næringslivet. Den utvikler, drøfter og forsvarer to teser. Den første innbefatter at lederskap medfører frivillighet fra de lededes side. Den andre at målene er delte for lederen og de ledede, og at de er uttrykk for menneskets felles mål av materiell, sosial og/eller mer åndelig karakter.

Lederskap er et område som er mye studert og lite forstått. Det er ingen utbredt enighet selv om hva begrep som "leder", "ledelse" eller "lederskap" betyr eller bør bety. Noen mener at en leder er en som kan tvinge sin makt på de ledede, andre at det er en som følges frivillig. Noen mener at en leder er en som har en bestemt stilling i en organisasjon, andre at det er en som deltar i gjensidig påvirkende prosesser mot felles mål. Situasjonen kompliseres ytterligere ved at mange og forskjellige fag bidrar til temaet.

Moderne biologisk etikk og spillteori kan gi forslag til en naturlig form for lederskap som er utviklet i evolusjonen. Oppgaven tar utgangspunkt i moderne teorier om lederskap og klassiske filosofiske tekster. Den gjennomgår også to moderne filosofer som har tatt opp den klassiske arv. Tesene testes mot intuisjoner om lederskap og teoretisk og praktisk lederetikk.

Oppgaven konkluderer at tesene har god støtte både fra evolusjonsteorien og klassisk og moderne lederskapsfilosofi. Men absolutte konklusjoner er ikke mulige å trekke, da både metafysiske og etiske forutsetninger ligger til grunn for argumenter både for og mot tesene.

Tradisjonelt befattet filosofer seg med lederskap. I moderne tid har vi fått egne filosofier for mange andre områder, men vi har ikke hatt en egen filosofi for lederskap. Oppgaven konkluderer også at moderne filosofi kan gi verdifulle bidrag til lederskapsteoriene.

Innhold

Sammendrag	2
Forord	5
Takk til	6
1 Bakgrunn og problemstilling	7
1.1 Problemstilling	7
1.2 Lederskapets viktighet	10
1.3 Manglende forståelse og enighet.....	11
1.4 Lederskap i filosofisk tradisjon	12
2 Oppgavens oppbygging	14
3 Klargjøring av begreper	16
4 Lederskap som naturlig fenomen	23
4.1 Vår genetiske arv, etikk og lederskap	23
4.2 Lederskapets biologiske grunnlag	24
4.3 Spillteori: Samarbeid og lederskap som vekselvirkning mellom rasjonelle aktører	28
4.4 Evolusjonært lederskap: En rasjonell moral utviklet gjennom evolusjonen	35
4.5 Naturlig lederskap og lederskapets dimensjoner	40
4.6 Naturlig lederskap og tesene om lederskap	43
5 Intuisjoner om lederskap	46
5.1 Lederskap i dagligspråket.....	46
5.2 Intuisjoner og lederskapets dimensjoner	47
5.3 Intuisjonene og tesene om lederskap	50
6 Moderne teorier om lederskap	52
6.1 Lederskapsteoriens historiske utvikling	52
6.2 Moderne lederskapsteorier og lederskapets dimensjoner	54
6.3 Moderne lederskapsteorier og tesene om lederskap	63
7 Strategisk lederskap	65
7.1 Strategi	65
7.2 Strategiens ti skoler	66
7.3 Strategi og lederskapets dimensjoner.....	73
7.4 Strategi og tesene om lederskap	78

8	Framtidas organisasjoner	79
8.1	Organisasjoner	79
8.2	Faktorer som påvirker framtidas organisasjoner.....	81
8.3	Framtidas organisasjoner	82
8.4	Organisasjoner og lederskapets dimensjoner.....	86
8.5	Organisasjoner og tesene om lederskap	90
9	Klassisk lederskapsfilosofi	92
9.1	Klassisk lederskapsfilosofi.....	92
9.2	Klassisk filosofi og lederskapets dimensjoner	92
9.3	Klassisk filosofi og tesene om lederskap	103
10	Moderne lederskapsfilosofi	105
10.1	Moderne filosofer om lederskap	105
10.2	Koestenbaum, Kirkeby og lederskapets dimensjoner	106
10.3	Koestenbaum, Kirkeby og tesene om lederskap	113
11	Etikk i moderne lederskapsteori	114
11.1	Etikk og lederskap.....	114
11.2	Etikk for trivsel og lønnsomhet	114
11.3	Lederskap som profesjon	120
11.4	Etiske retningslinjer for ledere.....	121
11.5	Lederetikk og lederskapets dimensjoner	125
11.6	Lederetikk og tesene om lederskap.....	127
12	Lederskap og godt lederskap	128
12.1	Tesene om lederskap	128
12.2	Lederskapets hensikt og mål.....	131
12.3	Målene for lederskap forutsetter metafysikk og verdier	133
12.4	Frivillig lederskap.....	133
12.5	Konsekvenser for lederen og for lederskapet	134
12.6	En siste drøfting av forslagene til teser	137
12.7	Konklusjoner	139
13	Lederskapsfilosofi og lederfilosofi	140
13.1	Avklaring av begreper.....	140
13.2	En moderne lederskapsfilosofi.....	140
13.3	Filosofi i lederutvikling og opplæring.....	141
Litteratur	143

1 Bakgrunn og problemstilling

1.1 Problemstilling

Denne oppgaven stiller, begrunner og drøfter spørsmålene:

- Hva er lederskap?
- Hva er godt lederskap?

Den kommer også med forslag til svar. Oppgaven konsentrerer seg først og fremst om lederskap i næringslivet, men det meste av behandlingen kan være relevant for lederskap også i andre sammenhenger.

Oppgaven utvikler, drøfter og forsvarer følgende teser:

Tese 1 Lederskap er at et eller flere mennesker (den/de ledede) frivillig lar seg påvirke til innsats mot bevisste mål av en eller flere andre personer (lederen/lederne).

Tese 2 Godt lederskap krever i tillegg at målene er delte mål for den/de som leder og den/de ledede og at disse målene, direkte eller instrumentelt, er uttrykk for menneskets mål av materiell, sosial og/eller mer åndelig karakter. Dvs. mål som de fleste mennesker har.

Hvorfor er ikke så frivillighet tilstrekkelig for å definere godt lederskap? Hvorfor må målene inn? Hitler er et eksempel som illustrerer dette. Mange fulgte ham frivillig og mange delte hans mål. For å kunne ekskludere slike tilfeller fra å bli betegnet som "godt lederskap", trenger vi et tilleggskrav. I tese 2 er dette at lederskapet skal bidra til menneskets mål. Dette er naturligvis et normativt valg og vi står fremdeles igjen med å definere hva disse målene er.

Som det går fram av de kommende kapitler er lederskap et komplekst fenomen. Det er ikke bare uklarheter om hva lederskap er, men også store uenigheter. For å behandle denne kompleksitet på en mer oversiktlig måte, har jeg analysert lederskap ut fra åtte dimensjoner¹. Disse har jeg formulert ut fra de uenigheter jeg har observert i lederskapslitteraturen og/eller i forskjellige måter å oppfatte eller å praktisere lederskap på. Dimensjonene illustrerer viktige sider ved lederskap og får også fram uklarhetene og uenighetene. For hver dimensjon har jeg også angitt "ytterpunkter" på en "akse" for å illustrere motsetningene. I praksis trenger det ikke alltid være noen slik motsetning, da enkelte oppfatninger kan inkludere begge ytterpunktene i en dimensjon. De åtte dimensjonene og deres relevans for tesene er:

¹ Jeg har via arbeidet som har ført fram til kapittel 6 og 7, identifisert disse dimensjonene/aksene.

1 Stilling - prosess

Mange oppfatninger av lederskap legger til grunn at lederen innehar en bestemt stilling i organisasjonen. Lederskap er da de aktiviteter lederen utøver ifølge den stilling hun har. Andre oppfatter at lederskap er å få til prosesser i eller mellom andre mennesker. I næringslivet betyr dette ofte målrettede prosesser mot bedriftens mål.

Hvis tesene er riktige, betyr dette at lederskap er prosesser og ikke stilling.

2 Frivillighet - tvang

En del oppfatninger av lederskap skiller ikke mellom om den ledede frivillig lar seg bevege av lederen eller om dette skjer mer av ytre tvang. Andre skiller sterkt her og enkelte mener at når det handles ut fra tvang, så er det ikke engang lederskap.

Denne dimensjonen går direkte på innholdet i tese 1.

3 Ensidig lederskap - gjensidig påvirkning

I den ene ytterlighet av denne dimensjonen har vi den ensomme leder som påvirker andre. I den andre oppfattes lederskap mer som gjensidige prosesser der lederen og de ledede påvirker hverandre. I ytterligheten kan dette bety at alle, i mer eller mindre grad, utøver lederskap.

Tesene kan bestå i alle varianter av denne dimensjonen. Men frivillighet og felles mål er tettere knyttet til gjensidig påvirkning enn til ensidig lederskap.

4 Styrende - reagerende

Styrende betyr at lederen via planlegging og handling selv påvirker situasjonen bedriften kommer i, internt og/eller eksternt. Reagerende betyr at lederskapet mer oppfattes som å reagere på situasjoner og muligheter uten i særlig grad å kunne påvirke disse.

Tesene kan bestå i alle varianter av denne dimensjonen. Men den kan være relevant for graden av frivillighet og for klargjøring av felles mål.

5 Bedriftens mål - felles mål

Satt på spissen betyr bedriftens mål det som er formålet med bedriften. Dette er ofte å produsere og/eller selge bestemte varer eller tjenester. Bedrifter har også ofte som mål, primært eller instrumentelt, å tjene penger. De ansatte kan også ha helt andre mål med å være ansatt, for eksempel sosial omgang, status, personlig og/eller faglig utvikling.

Denne dimensjonen går direkte på tese 2.

6 Bare materielle - også sosiale og åndelige mål

Både bedriften og de ansatte kan ha flere typer mål. Med materielle mål mener vi her penger og andre materielle goder. Sosiale mål kan være vennskap, sosial anerkjennelse, trygghet eller yrkesmessig karriere. Åndelige mål kan være personlig utvikling eller mål av mer filosofisk eller religiøs karakter.

Denne dimensjonen går direkte på tese 2.

7 Deskriptivt - normativt

Mange behandlinger av lederskap forsøker å gi en deskriptiv definisjon av hva lederskap er. Andre kan være klart normative. Gjennom en definisjon av lederskap, forsøker de å påvirke leseren eller lytteren til å utøve lederskap slik forfatteren anbefaler via sin definisjon.

Denne dimensjonen har relevans for tese 2. Målene vil kunne være normative og dermed vil også definisjoner som inneholder mål være normative.

8 Indre egenskap - ytre instrumentelle teknikker

Mange oppfatninger av lederskap legger vekt på lederens indre egenskaper som er medfødte eller som kan utvikles. Andre på at lederskap består av mer konkrete ferdigheter som både kan og må læres.

Denne dimensjonen berører begge tesene på et mer grunnleggende plan. Menneskehetens mål vil, under visse antagelser, være avspeilet i menneskets indre. Formen for lederskap og om det følges frivillig og/eller leder til felles mål, kan være påvirket av menneskets indre. På den andre siden kan også opplærte ferdigheter bidra til målavklaring og til at mennesker følger en leder.

Vi skal nå se på hvorfor det kan være viktig å ha en forståelse av hva lederskap og godt lederskap er. Og på hvorfor det er nødvendig med en slik avklaring.

1.2 Lederskapets viktighet

Det finnes knapt noen avis eller annet nyhetsmedium som ikke daglig omtaler ledere eller konsekvensene av lederes tanker og handlinger. Det tas for gitt at ledere kan ha stor innflytelse på situasjonen til dem de er ledere for, enten den som omtales er leder for en bedrift, et idrettslag eller en hel nasjon. I mange tilfeller kan lederne ha innflytelse på et helt samfunns utvikling og i spesielle tilfeller på verdenssamfunnet.

Vårt og de fleste andre samfunn har gjennomgått store endringer de siste hundre årene. Viktige endringsfaktorer i dag er:

- Globalisering og internasjonalisering.
- En ny teknologisk og industriell revolusjon (Informasjons- og kommunikasjonsteknologi).
- Hjernerevolusjonen (hjerneforskning og moderne læremetoder).

-Tankerevolusjonen (delvis en følge av de øvrige, men også påvirkningen fra mange tenkemåter og verdisett).

Det er vanskelig å spå om framtida, men det er neppe dristig å påstå at de kommende tiårene vil føre til store endringer. Ledere vil kunne ha innvirkning på hvilke endringer vi får og hvordan vi møter dem.

1.3 Manglende forståelse og enighet

Hva betyr ordet @lede@ og dets avledninger som @leder@, @ledelse@ og @lederskap@? Begrepene er så uklare at mange som skriver om lederskap finner behov for først å avklare begrepene. Burns (1979:2) nevner at en undersøkelse fant omtrent 130 forskjellige definisjoner av ordet @leadership@. Han mener at:

"Leadership is one of the most observed and least understood phenomena on earth."

Rost (1991:70) undersøkte 312 bøker og artikler om lederskap. Han fant 110 definisjoner av "leadership". 202 forfattere hadde ikke definert begrepet. Kirkeby (1998:27) spør, med referanse til Wittgenstein, om begrepet "ledelse" brukes i så mange og forskjellige sammenhenger at det er blitt meningsmessig tomt. Underlid (1997:227) fant syv forskjellige standarddefinisjoner av begrepet "leiarskap". Han mente at det var felleselementer i disse, men at "Det er vanskeleg å få auge på ei tilsvarende samforståing når det gjeld synet på kva ein leiar er." Stensaasen og Sletta (1983:99) gir følgende forsøk på å forklare hva lederskap går ut på:

"Således later noen til å mene at lederskap dreier seg om å utøve personlig og formell makt, noen legger vekt på å vise engasjement i kontakt med andre, noen framhever at lederskap særlig går på å løse problem som en samhandlingsprosess, mens noen hevder at lederskap er å bidra til at gruppen beveger seg mot et mål. Vi begrenser oss til å gi disse eksemplene på ulike oppfatninger av hva lederskap er."

Sitatet gir en god oppsummering av forskjellene i oppfatningene. Men hvilket inntrykk gir det leseren av hva lederskap er?

Uklarhetene i betydning kompliseres ytterligere av at mange forfattere ikke bruker ordene rent deskriptivt når de definerer dem. Et eksempel er Burns (1979) som er en anerkjent autoritet på området. Han mener at det også finnes former for lederskap blant dyr (Burns, 1979:49), mens han mener at Hitler ikke var en leder, (Burns, 1979:2):

"But Hitler, once he gained power and crushes all opposition, was no leader - he was a tyrant. A leader and a tyrant are polar opposites."

(Burns, 1979:27) oppfatter imidlertid Gandhi, Lenin og Mao som ledere.

En annen komplikasjon er at det er mange forskjellige begreper som inneholder ordet "lederskap". Det er uklart i hvilken grad dette er et uttrykk for at det finnes forskjellige former for lederskap eller for at det er lederskap anvendt i spesielle situasjoner. Burns (1979) har to hovedtyper, "transforming leadership" og "transactional leadership". I transformerende lederskap inkluderer han intellektuelt lederskap, reformlederskap og revolusjonært lederskap. I transaksjonslederskap inkluderer han opinionlederskap, gruppelederskap, partilederskap, lovgivende lederskap, utøvende lederskap og politisk lederskap. En del betegnelser uttrykker at ledelse er knyttet til fag eller oppgaver, for eksempel begreper som arbeidsledelse, markedsføringsledelse, operasjonsledelse, personalledelse, prosjektledelse, salgsledelse og teknologiledelse.

Mange fagområder har bidratt til forståelse av området lederskap. Eksempler er antropologi, biologi, filosofi, fysikk, markedsføring, medisin, psykologi, salg, religion, zoologi og økonomi. De bringer med seg sine fags egne forståelser. Dette kompliserer situasjonen ytterligere.

Det er derfor behov for en avklaring av hva ord som @lede@, @leder@, @ledelse@ og @lederskap@ betegner og eventuelt av hvordan de bør brukes.

1.4 Lederskap i filosofisk tradisjon

Lederskap har en lang tradisjon i klassisk filosofi. Tidligere var det først og fremst filosofer (sivile og militære) som skrev om lederskap. Det var deres arbeider som ble brukt i opplæringen av ledere. I tillegg inngikk filosofi (annet enn lederskapsfilosofi) i den generelle utdanning, slik at mange ledere hadde en viss bakgrunn i filosofi. De hadde via dette fått stimulert og utviklet sin filosofiske interesse, tankegang og holdning.

Med utviklingen av de moderne samfunn og de moderne vitenskaper, skilte de forskjellige fagområder lag. Mange fag, også nye, har fått sine egne filosofier og filosofer. Eksempler er kunstfilosofi, musikkfilosofi, politisk filosofi, samfunnsfilosofi, språkfilosofi, vitenskapsfilosofi og økonomisk filosofi. Selv om lederskap, både i teori og praksis, ofte tar i bruk filosofi eller er til dels basert på filosofi, er det ikke utviklet noen egen lederfilosofi eller lederskapsfilosofi. Spørsmålene som er stilt tidligere i dette kapitlet antyder at det nå kan være behov for at moderne filosofi også tar tak i området lederskap. Også Burns (1979:2) konkluderer at:

"Without a powerful modern philosophical tradition ... we lack the very foundation for knowledge of a phenomenon - leadership in the arts, the academy, science, politics, the professions, war - that touches and shapes our lives"

I de seinere år har da også noen filosofer begynt å interessere seg for emnet. Viktige eksempler er Koestenbaum (1986 og 1991) og Kirkeby (1998 og 2001). Disse er gjennomgått i kapittel 10.

Det er et område innen både moderne praktisk lederskap og moderne lederskapsteori der filosofien har hatt en sentral plass. Det er etikk.² Årsaken til den store satsningen på etikk i næringslivet og en del andre områder i arbeidslivet, er flerdelt. En viktig årsak er økonomi. Mange mener at en dårlig etikk koster mye også i penger. En annen årsak er rent menneskelig. En dårlig etikk kan føre til mistriivsel, sykdom og endog død, mens en god etikk kan gi trivsel, helse og livsglede. Etikk og lederskap er nærmere drøftet i kapittel 11.

² Et norsk pionerarbeid er artikkelsamlingen "Etikk for ledere", (Werring, 1987). Werring (1987:7) skriver der: "I mange bedrifter begynner moralske spørsmål å bli tatt like alvorlig som spørsmål om produktivitet og skatteregler".

2 Oppgavens oppbygging

Spørsmålene som behandles i denne oppgaven er omfattende og komplekse. Kapittel 2 gir derfor en oversikt over hvordan oppgaven er bygget opp. Det gir også en kort begrunnelse for hvorfor de forskjellige delene er tatt med og rekkefølgen av disse. Ut fra den bakgrunn og problemstilling som er beskrevet i kapittel 1, er rapporten bygget opp på følgende måte:

Kapittel 1 klargjør problemstillingen som drøftes i oppgaven og tesene knyttet til denne. Det går også en første introduksjon til spørsmålene om hvorfor og på hvilken måte det kan være behov for bedre forståelse av lederskap.

For å kunne behandle begreper eller fenomener på en forståelig måte, er det nødvendig med en viss avklaring av hva begrepene betyr. Kapittel 3 ser nærmere på betegnelser som leder, ledelse, lederskap, lederfilosofi og lederskapsfilosofi vha. filosofiske framgangsmåter. Dette får også fram at uklarhetene og uenighetene ikke bare er av språklig art. Språkfilosofien kan dermed bidra til en bedre avklaring av hva problemene egentlig er.

Lederskap har eksistert så langt tilbake som vi har skriftlige kilder. Også hos dyr kan vi finne lederskap. Det er derfor naturlig å spørre om lederskap er et naturlig fenomen og i så fall hva naturlig lederskap er. Kapittel 4 tar opp lederskap som naturlig fenomen. Det er basert på moderne biologisk etikk og moderne spillteorier.

Ord som "lede", "leder", "ledelse" og "lederskap" inngår i det daglige vokabular. Lederskap er noe vi alle opplever og som vi alle har oppfatninger av. Kapittel 5 tar opp våre intuisjoner omkring lederskap.

Kapittel 6.1 gir en kort oversikt over noen viktige historiske trekk i lederskapsteorienenes utvikling. Kapittel 6.2 tar for seg trekk ved moderne lederskapsteorier og legger spesielt vekt på hva de oppfatter lederskap å være, og hva hensikten med lederskapet er. I utvalget har jeg lagt vekt på moderne teorier som har en viss utbredelse og anerkjennelse i dag.

Kapittel 7 handler om strategisk lederskap. Strategi er et viktig fag som inngår i lederskap. Det illustrerer en god del av den forvirring og de meningsforskjeller som eksisterer også mer generelt innen lederskapsteoriene. Visse typer strategiske teorier forsøker å gi nettopp den type overordnet beskrivelse og forståelse som er siktemålet med en lederskapsfilosofi.

For å kunne vurdere hva lederskap er og bør være, må en også vite litt om hvilke situasjoner det inngår i. En viktig sammenheng der lederskap foregår, er i organisasjoner. Det er derfor nødvendig med en viss forståelse av hva slags organisasjoner vi har i dag og spesielt i framtida. Kapittel 8 har noen betraktninger over framtidas organisasjoner.

Selv om forbindelsen ikke er så klar som i tidligere tider, er fremdeles mye av lederskapsteoriene basert på filosofi, først og fremst klassiske filosofiske tekster. Når slike tekster leses med interesse av ledere og lederskapsteoretikere, tyder dette på at disse fremdeles kan ha noe å gi moderne ledere. Det er nærliggende å undersøke om, eller i hvilken grad, tesene kan finne støtte eller ikke i klassiske filosofiske tekster. Hvis lederskap er noe naturlig, så er det også mulig at klassiske filosofer kan ha funnet ut noe om hva det naturlige lederskapet er. Kapittel 9 tar opp klassisk lederskapsfilosofi.

I de seinere år har enkelte moderne filosofer begynt å ta tak i lederskap. Da jeg behandler lederskap fra et filosofisk perspektiv, er det nyttig å se på hva deres bidrag kan si om mine teser. Dette er gjort i kapittel 10.

Etikken utgjør en viktig side ved moderne lederskaps teori og praksis. Kapittel 11 handler om etikk i moderne lederskap.

Vi har da lagt grunnlaget for kapittel 12 som viser at den foregående behandling har gitt godt grunnlag for å forsvare tesene. Men det begrunner også at tesene støtter seg på metafysiske og verdimeslige antagelser. Kapitlet kommer også med noen oppsummerende betraktninger om lederskap.

Kapittel 13 gir noen tanker om veien videre innenfor filosofier om lederskap.

3 Klargjøring av begreper

Ut fra det som er sagt i kapittel 1.3 og som er videre eksemplifisert i kapittel 6, er det klart at det er mange oppfatninger av betydningen av ord som "lede", "leder", "ledelse" og "lederskap". I dette kapitlet skal vi derfor forsøke med en språklig avklaring av begrepene for å se hvor langt en slik behandling kan føre oss. En språklig behandling vil også klargjøre bedre hvor problemene i begrepsbruken ligger, og hva som skal til utover en språkfilosofisk behandling for å løse disse.

Ifølge Falk og Torp,³ (1991:449) betyr ordet "lede":

"føre ved hånden eller i bånd".

Det gammelnorske ordet "leida" ble brukt i betydningen:

"sette i bevegelse, føre, følge"

Falk og Torp sier også at "grunnbetydningen er altså "bringe til at gå"."

Det er altså verbformen av ordet som er det opprinnelige. Ordet "leder" er kommet inn som en betegnelse for den som leder. Ordene "ledelse" og "lederskap" er kommet inn for å betegne handlingen som utføres når noen leder. En tilsvarende utvikling har funnet sted i det engelske språk. Ifølge Rost (1991:38):

"The verb "to lead" comes from the Old English word leden or loedan, which meant "to make go"."

Rost mener at ordene "lead", "leader" og "leading" har vært brukt fra 1300-tallet. Ordet "leadership" derimot var først tatt i bruk i første halvdel av det nittende århundret i skrifter om det britiske parlamentet.

Ordet "lede" er derfor grunnordet som de andre er utledet fra. Det betyr opprinnelig noe fysisk og observerbart. I moderne språkbruk har ordet også fått overførte betydninger. Når vi i dag bruker ordet "lede" i en organisasjon er det derfor som en metafor ut fra den opprinnelige betydning.

Frege⁴ (1999) utviklet sin språkfilosofi til vitenskaplig bruk. En viktig hensikt var å kunne finne hjelpemidler til å avgjøre om setninger var sanne eller ikke. Via dette skulle vi da kunne utvikle våre kunnskaper og forståelse. I vårt tilfelle er vi interessert i

³ Opprinnelig publisert 1903-06.

⁴ Freges arbeid kom i 1892.

utsagn som "Lederskap er nnn" der nnn er ett eller flere ord som skal definere lederskap. Når vi hører et ord som for eksempel "leder" så har vi et slags indre bildet av dette, (Frege, 1999:122). Dette kommer fra minner av sanseinntrykk og handlinger vi tidligere har opplevd. Disse indre forestillingene kaller Frege for "ide". Ideene er subjektive, det samme ordet kan framkalle forskjellige ideer i forskjellige mennesker. Men det er visse fellestrekk i menneskenes ideer. Ellers hadde vi ikke kunnet kommunisere. Denne fellesnevneren kaller Frege for ordets "sinn"⁵. Ordet "leder" refererer også til noe utenfor oss, det kaller Frege for ordets "betydning" ("bedeutung")⁶. Hvordan bestemmer vi da hva ord som "leder" betyr? Er det fellesnevneren av den indre forståelse til alle som bruker ordet? Eller til noen utvalgte eksperter? Eller er det noe vi kan avgjøre mer ytre sett, ved å finne sannhetsverdien til utsagn som inneholder ordet?

Ordet leder er i de fleste menneskers vokabular. En vei å gå kan derfor være å ta utgangspunkt i hva forskjellige mennesker legger i begrepene. Dette vil gi en slags "sunn fornuft" ("common sense") beskrivelse som kunne være i overensstemmelse med våre intuisjoner. En slik behandling er gitt i kapittel 5.

Kripke⁷ (1999:196) er enig med Frege i at det er visse uklarheter i språket. Noe av dette skyldes at ordene ikke refererer til en ting eller fenomen, men til en gruppe eller familie ("cluster or family"), (Kripke, 1999:191). I vårt tilfelle ville det bety at folk kan referere til forskjellige ting når de bruker ord som "leder". Kripke (1999:210) mener at det ligger en historisk kjede bak bruken av ord. Når noen peker på noe og sier "Det er en leder", så overfører de ikke bare en referanse mellom ordet de sier og det de peker på, men en historisk kjede av betydninger. Vi tror vi har lært ordet ved en referanse, men det er ikke hele sannheten. Kripke (1999:205) sier:

"It is not how the speaker thinks he got the reference, but the actual chain of communication, which is relevant".

⁵ På engelsk "sense". Et norsk uttrykk kan være "sanseinntrykk" eller "mental forestilling".

⁶ Frege tar i utgangspunktet bare for seg ord som har både "sinn" og "bedeutung". Dette ut fra sitt formål med vitenskapelige undersøkelser. Han åpner imidlertid også for at vi kan ha ord med bare "sinn" og ikke "bedeutung", dvs. ord der vi har en felles forestilling om betydning selv om de ikke refererer til noe konkret eksisterende. I en fotnote kaller han dette for "representasjon", (Frege, 1999:126).

⁷ Opprinnelig publisert i 1970.

De forskjellige brukere av ordet "leder" vil da ikke bare ha opplevd ordet referert til i forskjellige sammenhenger, de vil også ha lært ordet ut fra forskjellige historiske kjeder.

Davidson (se Forsth (2001)) mener at triangelsituasjonen taler, lytter og språkbruksituasjonen danner utgangspunktet for språket og tenkningen. Ved gjentagne ganger å høre setninger uttalt om en hendelse som for eksempel "Det er en leder", vil vi forstå når denne brukes og dermed hva setningen betyr. Dette vil også føre med seg en forståelse av når en person ikke er en leder. En slik setning er da sann når den brukes slik vi er vant til, ellers ikke. Men Davidson har ikke som krav at hver enkelt setning nødvendigvis er sann. Han har et mer generelt krav om at det vanligvis er sant når vi bruker setningen slik, ikke nødvendigvis i dette spesielle tilfellet. Forstår vi språket slik Davidson gjør, vil det at vi har hatt forskjellige læresituasjoner for når ord som "leder" blir brukt, ikke bare gi at vi har forskjellige oppfatninger av ordet, vi vil også ha forskjellige måter å tenke på når det gjelder lederskap. Dette gir en plausibel forklaring på hvor forskjellige oppfatninger det er av hva ord som "leder" betyr.

Putnam⁸ (1999:219) tar tak i Freges oppfatning av at et ords betydning er en slags felles eiendom. Putnam (1999:223) innfører sin hypotese om deling av språklig arbeid ("division of linguistic labour"). Ifølge denne kan det være en liten gruppe av de som bruker et ord som virkelig har en forståelse og som de andre språkbrukerne støtter seg på. Med et slikt utgangspunkt kan vi si at det er "ekspertene" eller en bestemt gruppe av disse som avgjør hva ord som "leder" betyr. Men hvilken gruppe skulle vi så velge? For å kunne svare mer begrunnet på slike spørsmål, må vi først se på hva eksperter mener. Kapittel 6 tar derfor for seg meninger fra lederskapsteoretikere, kapittel 9 fra klassiske filosofer og kapittel 10 fra moderne filosofer. Et viktig spørsmål i denne sammenheng er om ord som "leder" hører til et fag som beherskes av eksperter eller om det er en del av vårt felles allmennspråk.

Grice⁹ (1999) drøfter meningen i utsagn. Hans modell tar utgangspunkt i at senderen har til hensikt å framkalle en effekt i mottakeren og at mottakeren vet om dette. Denne kunnskapen bruker så mottakeren til å tolke meningen i budskapet, dvs. senderens hensikt er en del av budskapet. Hva slags kommunikasjonssituasjon har vi når en person snakker eller skriver om lederskap, for eksempel hvis han sier: "Lederskap er nnn". En del av definisjonene i kapittel 6 av "leder" og "lederskap" gir seg ut for å være objektive definisjoner. Noen er det, og talehandlingens hensikt er å gi denne forståelsen over til mottakeren. Andre er mer normative definisjoner som har til hensikt å påvirke mottakeren til å oppføre seg på bestemte måter når hun leder. Spørsmålet er

⁸ Opprinnelig publisert i 1973.

⁹ Opprinnelig publisert i 1957.

da hva senderens hensikt er og hva mottakeren vet om senderens hensikt i slike tilfeller. Virkningen av kommunikasjonen kan være forskjellig, avhengig av om mottakeren vet at senderen har oppdragende hensikt eller om mottakeren tror det er forsøk på objektiv overføring av informasjon. Senderen kan tro at hans oppdragende hensikt oppfylles bedre hvis mottakeren ikke vet om denne og kan derfor ville holde denne skjult bak en tilsynelatende objektivitet. Grices krav om at ingen av senderens hensikter skal være skjult, vil derfor ikke alltid være oppfylt. I Austins¹⁰ (1975) språkbruk kan vi derfor spørre hva slags perlokusjonær¹¹ handling som senderen forsøker å utføre.

Det er tydelig fra eksemplene på definisjoner i kapittel 6 at en del oppfatninger også er verdimesig eller ideologisk fundert. Burns (1979) mente i eksemplet i kapittel 1.3 at Hitler ikke var leder, men at Gandhi, Lening og Mao var det. Selv om de fleste i Norge kanskje kunne være enige med Burns (1979) om at Hitler ikke var noen leder, bare en tyrann, vil antagelig millioner av den tidens tyskere (også filosofer) mene at han var en leder. Og ikke alle vil være enige i at Lenin og Mao var ledere.

Og da er vi inne på hva hensikten med språket er. Hvis hensikten er å være et middel til å kommunisere, bør vi bruke nøytrale definisjoner som mange kan forstå. Hvis hensikten er å påvirke eller misjonere, så kan de mer normative definisjoner være effektive. Problemet er imidlertid at det er så store uenigheter blant fagfolk at det neppe er mulig å finne en felles definisjon. Da det er klare verdimesige og metafysiske forskjeller i tillegg til de språklige, vil det neppe være å vente at noen enighet kan oppnås. Men vi kan i det minste forsøke å avklare sammenhengene mellom verdivalg og definisjoner av lederskap. Kapittel 11 og 12 tar opp slike spørsmål.

Hvis en skal ha en felles bruk av begrepene som mange kan forstå og enes om, så må det antagelig være som minimalbegreper. Ordet "lede" blir da å forstå ut fra sin opprinnelige betydning om å "sette noe eller noen i bevegelse" ofte i overført betydning. Ordet "leder" blir da som Drucker (1996:xii) sier:

"The only definition of *leader* is someone who has *followers*."

På den annen side har vi på norsk ordene "leder" og "sjef". Vi trenger ikke to ord for det samme. I tråd med mange av definisjonene i kapittel 6, vil vi da kunne definere

¹⁰ Opprinnelig publisert i 1975.

¹¹ Austin (1999:50) kaller en talehandling "perlocutionary" hvis den har til hensikt å framkalle "effects upon the feelings, thoughts, or actions of the audience".

"leder" som en som følges frivillig, mens en "sjef" er en som bestemmer hva andre skal gjøre ut fra ytre pålagt makt.

Begrepet "ledelse" blir da substantivformen av ordet "lede" og betegner den handling som utføres når noen leder. Grøholts (1984:119) prosessforståelse synes å gi en presis minimaldefinisjon:

"Ledelse er å få sak og person til å virke sammen."

Hva så med begrepet "lederskap"? I den norske litteraturen synes det som begrepet vanligvis brukes synonymt med "ledelse". Noen bruker det ene, andre det andre. Det ser også ut som det engelske begrepet "leadership" noen ganger oversettes til "ledelse" andre ganger til "lederskap". Nå har vi ikke behov for to ord som betyr eksakt det samme. Forvirringen er likevel stor nok. Stormoen (1996) har foreslått at ordet "ledelse" kan brukes i den snevre betydning av det en gjør i de prosessene og de øyeblikk en leder, mens begrepet "lederskap" kan ha en videre betydning. Lederskap innbefatter da alt en er eller kan som har betydning når en utfører ledelse. Bruk av forskjellige lederteknikker eller metoder er da ledelse, mens forståelsen av disse og valg blant dem, er lederskap. Dette delvis i tråd med den vanlige betydning av etterstavelsen -skap som betyr egenskap, tilstand el.l.

I tråd med dette vil jeg da bruke begrepet "lederskapsfilosofi" som filosofien om lederskap. Dette inkluderer å avklare begreps betydning, å inkludere kunnskaper fra andre fagfelt (inkludert andre områder av filosofien) og å drøfte og ta stilling til forskjellige former for lederskap og ledelse og deres konsekvenser. Det vil også inkludere metafysiske og epistemologiske spørsmål knyttet til lederskap.

Ordet "lederfilosofi" brukes da om ledernes egne filosofier. En leders filosofi vil inkludere det hun tar ut fra lederskapsfilosofien. Lederen er som leder også menneske, slik at lederens filosofi også kan ha med seg deler fra helt andre deler av filosofien. Lederen vil også ha sine metafysiske og verdimeslige oppfatninger. Fagområdet "lederfilosofi" handler da om de filosofier en leder kan ha som leder og hvordan hun kan komme fram til disse. Lederskapsfilosofi vil da inkludere lederfilosofi, men vil også gå utover dette.

Mange av definisjonene og diskusjonene om disse bærer preg av en slags realismeoppfatning. Det antas at det finnes noe "virkelig" som kan betegnes som "leder", "lederskap" osv. Problemet oppfattes å være å isolere og forstå dette. Ut fra de språkfilosofiske betraktninger som er gitt over og de forskjellige definisjoner som er gitt i kapittel 6, er det tvilsomt om noe slikt "objektivt virkelig" eksisterer. En vei å gå er å undersøke dette, kan være å se om det finnes noe opprinnelig menneskelig som kan falle under betegnelsen lederskap. Finnes det noen form for felles menneskelig, "naturlig lederskap" eller "naturlige ledere". Kapittel 4 tar opp dette spørsmålet.

Mange definisjoner legger metafysiske eller verdimeslige oppfatninger til grunn for hva som er lederskapets mål og hensikt. Gjør vi slike metafysiske eller verdimeslige valg, vil dette også påvirke hva en leder og lederskap er. Med de store variasjoner i metafysiske og verdimeslige oppfatninger, vil det da være vanskelig å gjøre et definitivt valg som alle kan være enige om. Men vi vil kunne få klarere fram koblingene mellom de metafysiske og verdimeslige antagelsene og oppfatningene av hva lederskap er. Og vi vil da lettere kunne gjøre bevisste valg. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 12. Men før en slik drøfting, må vi gjennom de mellomliggende kapitler.

4 Klassisk lederskapsfilosofi

4.1 Innledning

Dette kapitlet tar for seg tesen:

"Klassisk filosofi kan gi et godt grunnlag for en god moderne lederfilosofi og lederskapsfilosofi."

En slik tese er valgt ut fra en forestilling om at selv om tidene og forholdene har endret seg mye, har mennesket¹² selv og de grunnleggende trekk i menneskelig samhandling, inkludert organisering i grupper og samfunn, endret seg lite i de siste årtusener. Klassisk filosofi inneholder en dyp og grunnleggende forståelse som har stått sine prøver i hundrevis, ofte i tusenvis, av år. Dette bekreftes av at dagens ledere ofte leser klassiske filosofiske tekster framfor moderene, for å hente inspirasjon og innsikt til sitt lederskap. I markedsføringen av en del klassiske filosofiske tekster framstilles de da også som litteratur for ledere.

Plasshensyn gjør at utvalget av tekster er begrenset. Det pretenderer ikke å være representativt, og det er heller ikke nødvendig ut fra vårt formål. Ut fra tesen holder det at vi finner noe som kan være brukbart i nåtiden. De fleste tekstene er vel kjente, mens andre er mindre kjente. Felles er at de alle leses av moderne ledere. Forøvrig har jeg lagt vekt på å få til spennvidde. Jeg har med filosofer fra Hellas og Italia som er viktige for vår vestlige kulturkrets og fra Japan og Kina som er to viktige kulturer som også påvirker lederskapet i vår del av verden. Noen av forfatterne har et praktisk, jordnært utgangspunkt som Sun Tzu, Musashi og Machiavelli. Andre som Platon, Lao Tzu og Miaozi et mer åndelig. Machiavelli starter med et maktperspektiv og holder seg der. Musashi starter også med kamp og makt, men har også et åndelig perspektiv. For Platon er et mål å se skjønnet i alle, for Musashi å hugge ned en mann. For Machiavelli er lederen en diktator, for Platon en som vil sine undersåtters beste. Musashi var en fattig landstryker, mens Seneca ble påstått å være rikere enn keiseren. Sun Tzu var hærfører, Musashi sverdkjemper, Platon adelsmann og Machiavelli byråkrat og bonde. Musashi og Sun Tzu skriver på bakgrunn av egne erfaringer og har overlevd kamper ved hjelp av sine kunnskaper. Platon og Machiavelli er teoretikere som tar utgangspunkt i sine ideer og forsøker ut fra disse å overbevise andre om

¹²Studier av menneskers landskapspreferanser viser at savanne-lignende landskap ofte foretrekkes, (Orians og Heerwagen, 1992:198). Dette har blitt tolket som at mennesker har med seg sine preferanser fra den tiden de levde i slike landskap. Eksemplet illustrerer at mennesket har med seg trekk i sin psyke som det har fra tidligere tider.

hvordan de bør leve. Aristoteles var lærer for Aleksander den store som av mange regnes som en av historiens største ledere. Seneca var lærer for keiser Nero som utviklet seg til å bli en av historiens verste tyranner.

4.2 Platon

Platon¹³ levde fra 428/427 - 348/347 f.v.t. Han var født i Athen (eller på Aigina) i en velstående familie. Platon var elev av Sokrates og opplevde at han ble dømt til døden. Omtrent 380 f.v.t. grunnla Platon sitt akademi som er kalt Europas første universitet. Svært mye av det Platon har skrevet kan være aktuelt i vår sammenheng, og vi har derfor måttet gjøre et strengt utvalg.

I Republikken diskuterer Platon hva det er å være en leder og sammenlikner dette med andre yrker. Han sier at enhver fagmann, når han utfører sitt fag slik han som fagmann skal, gjør dette på riktig måte, dvs. slik faget krever. Han lar derfor ikke egeninteresser gå foran fagets krav. Hvis han i en handling gjør det, handler han ikke i dette tilfelle som fagmann, men ut fra andre krav enn fagets. Tilsvarende for ledere. I Republikken 342e sier Sokrates:

"There is no one in any rule who, in so far as he is ruler, considers or enjoins what is for his own interest. On the contrary, a ruler attends to the subject which he has undertaken to direct; to that he looks, and in everything which he says and does, considers what is suitable or advantageous to it."

I Republikken 347d gjentas dette poenget:

"The true ruler is not meant by nature to regard his own interest, but that of his subjects."

Platon skiller også mellom tyranners form for ledelse og de som leder via frivillighet. Bare de som har den siste form for ledelse er sanne ledere ("true king and statesman", (Statesman 276e)). I Laws 691 sier Platon at uvitenhet er en mangel som er spesielt framtrepende blant konger fordi de lever et for luksuriøst liv.

Vi ser at denne måten å oppfatte lederskap på, er i stor overensstemmelse med enkelte moderne oppfatninger, jf. kapittel 3. Platon skiller mellom det å ha en posisjon som leder og det å utføre ledelse. Bare når lederen utfører ledelse etter lederskapets krav, er han i virkeligheten leder. Platon framhever også at lederskap stiller faglige

¹³De biografiske opplysningene om Platon er tatt fra Zafaris Filosofileksikon. For sitatene har jeg brukt Jowetts oversettelse og oversettelsen i Morgan (1996).

krav på tilsvarende vis som andre fag. Lederskap er noe som må læres. Visse former for styring er ikke virkelig lederskap. Virkelig lederskap har vi bare når de ledede følger lederen frivilling. Platon mener også at det finnes en naturlig form for lederskap som har den form og funksjon som han beskriver. Dette er også i tråd med moderne oppfatninger om at lederskap er noe som er utviklet hos gruppedyr i evolusjonen og som også mennesket har med seg som en del av sin genetiske disposisjon (jf. også kapittel 7).

Sokrates har også sin mening om hvordan det kan være for en dyktig leder å bli ledet av en annen, (Republikken 347c):

"Now, the greatest punishment, if one isn't willing to rule, is to be ruled by someone worse than oneself."

En oppfatning antagelig mange også i dag vil være enige i.

Hvordan bør så ledere læres opp ifølge Platon? I Republikken (473 c-d) sier Platon noe som har gledet filosofer og som også har relevans for vår problemstilling:

"Until philosophers are kings in their cities, or the kings and princes of this world have the spirit and power of philosophy, and political greatness and wisdom meet in one, and those commoner natures who pursue either to the exclusion of the other are compelled to stand aside, cities will never have rest from their evils, - nor the human race, as I believe, - and then only will this our ideal State have a possibility of life and behold the light of day."

Med filosof mener imidlertid Platon noe annet enn en som har en universitets-utdannelse i filosofi¹⁴. Ifølge Platon (Republikken 376b) er filosofi kjærligheten til læring og kjærligheten til visdom. Utdannelsen til slike lederfilosofer tar lang tid (Republikken 536 - 540). Opplæring må ikke være under tvang fordi den da ikke trenger inn i sinnet. I barneårene må utdannelsen være gledesfylt. Det vil også føre til at elevene lettere finner ut hva som passer dem. Regning, geometri og gymnastikk bør inngå i utdannelsen. I tyveårsalderen velges de mest egnede ut. De gis så mer trening på sine områder og utfører sine plikter, militære eller andre. I tredveårsalderen gjøres et nytt utvalg. Så følger nye fem år med utdanning etterfulgt av femten års praktisk arbeid. Når de så er nådd femtiårsalderen gjøres det siste utvalg. De utvalgte må ha utmerket seg på alle områder i livet. For resten av livet skal filosofi nå være deres hovedaktivitet. I Republikken 540 sier Platon om dette:

¹⁴Sokrates var heller ikke fornøyd med filosofiopplæringen som ble drevet på hans tid. Se Republikken 497e.

"They must raise the eye of the soul to the universal light which lightens all things, and behold the absolute good; for that is the pattern according to which they are to order the State and the lives of individuals."

Rettferdighet er ifølge Platon en av en leders viktigste egenskaper eller dyder. I Republikken 444e sier Sokrates:

"Virtue seems, then, to be a kind of health, fine condition, and well-being of the soul, while vice is disease, shameful condition, and weakness."

Rettferdighet opptar også mange blant dagens ledere. Platons behandling i Republikken gir ikke bare en drøfting av hva rettferdighet er, men også betydningen av rettferdighet for menneskets indre og den gruppe det lever i. Formelt forstår vi rettferdighet slik at alle skal behandles ut fra de samme kriterier eller forutsetninger. Dette betyr at like tilfeller skal behandles likt, mens ulike tilfeller kan behandles ulikt. Ifølge Platon skal rettferdighet oppfylle det formelle rettferdighetskrav, men dette er ikke nok. Platon går inn til den mer grunnleggende oppfatning av hva rettferdighet betyr, "rett ferd".

Platon har et helhetlig syn på virkeligheten, der det finnes noe uforgjengelig og uforanderlig. I denne virkelighet finnes det mange goder, blant dem et høyeste gode. Et mål¹⁵ med den rette ferd er å bringe mennesket til dette høyeste gode og dermed også det gode liv. Ut fra en slik helhetlig forståelse, har alt sin mening og hensikt. Rett ferd i en handling er å gjøre den etter de krav som stilles til slike handlinger. Rett ferd i et yrke er å utføre det etter yrkets krav. Rett ferd i livet er å leve det slik et menneskeliv bør leves.

Rettferdighet kan oppfattes som å gjengjelde godt med godt og ondt med ondt. En variant av dette er at det er riktig å gjøre godt mot sine venner og ondt mot sine fiender. Men et mål med handlingen skal være å bidra til at verden og menneskene utvikler seg til det de er ment å være. Da det ikke er ment at mennesket skal være ondt, skal en heller ikke behandle de onde eller fienden ondt. Det blir de heller ondere av enn bedre. Rettferdighet i Platons betydning er derfor ikke å gjengjelde ondt med ondt, men å gjøre det som best gavner de andre.

En by (et samfunn eller en organisasjon) er noe større enn en person. Mennesker har forskjellige evner og kunnskaper og noen vil derfor kunne utføre visse oppgaver bedre enn andre. Både kvantiteten og kvaliteten vil derfor bedres ved arbeidsdeling. Alle vil derfor ha fordel av å leve i et samfunn. Funksjonene og dermed innbyggerne

¹⁵Jf. Diotimas tale i Symposiet.

kan deles i tre hovedklasser: Produsentene som bønder og håndverkere, forsvarerne som skal sørge for trygghet ved å ivareta militære og politimessige oppgaver og lederne. Ledernes oppgave er å styre byen (politikk) og ivareta rettferdigheten. En leders oppgave er å gjøre det gode, ikke for seg selv, men for de han er leder for. Den viktigste egenskap er visdom.

Rettferdighet betyr da at alle yter sitt og at alle får sitt. Innbyggerne må alle bidra til byens beste. For å fungere godt, må det være en viss grad av enighet, "all sing the same song together", (Republikken 432).

De egenskaper, ferdigheter og handlinger som skal til for at byen skal fungere godt, kommer fra menneskene. Som Platon spør; hvor skulle de ellers komme fra? Et menneske kan derfor oppfattes på tilsvarende måte å være delt inn i tre hoveddeler: Driftene eller de appetitive delene som har med lyst, sult, tørst, behag, opphisselse, begjær o.l. å gjøre. Spirit-delene eller mot og vilje som driver oss til handling og gjør oss utholdende. De kan gjøre oss sinte hvis vi blir utsatt for urett eller vi opplever urett mellom andre. Fornuften som er den rasjonelle del som styrer ved å forutse, planlegge og tenke.

På tilsvarende måte som for en by, må disse delene i sjelen gjøre sine oppgaver. Det må også herske rettferdighet mellom de forskjellige delene av sjelen. En by kan ødelegges av indre konflikter og borgerkrig. Det kan menneskets indre også. Rettferdighet har derfor først og fremst med det indre å gjøre, at de tre delene gjør sin jobb og lever harmonisk sammen.

Sjelens oppgave er livet. Som alle andre oppgaver skal også hovedoppgaven, livet, utføres på en god måte slik at vi virkeliggjør det gode liv. Ut fra Platons forståelse vil urettferdighet skade sjelen og da er mat, drikke, rikdom og makt av liten verdi (Republikken 445):

"Even if one has every kind of food and drink, lots of money, and every sort of power to rule, life is thought to be not worth living when the body's nature is ruined. So even if someone can do whatever he wishes, except what will free him from vice and injustice and make him acquire justice and virtue, how can it be worth living when his soul - the very thing by which he lives - is ruined and in turmoil?"

Mistes den indre balansen, betyr det at enkelte deler av vårt indre kan bli slaver av andre deler. Et menneske som styres helt av sine drifter er ikke fritt, men slave av sine drifter.

I Platons helhetsforståelse påvirker vår indre og den ytre (forholdet til andre og innad i byen) rettferdighet hverandre. Å opptre i samsvar med den indre rettferdighet, er derfor viktig for å bidra til en rettferdig by, noe som også kommer den enkelte til gode. Å leve i en rettferdig by, kan også gjøre at forholdene legges bedre til rette for å

utvikle den indre rettferdighet. Denne utvikles via å trene sjelens deler og samspillet mellom disse. Fornuften kan læres opp med rasjonelle kunnskaper og fine ord, mens de andre delene roes ned med historier, harmoni og rytme.

Rettferdighet er derfor nødvendig for å utvikle vår sjels muligheter, for at den skal bruke sitt fulle potensial. Platon kommer tilbake til dette i flere sammenhenger. Et eksempel er Faidros der sjelen sammenlignes med en kusk (fornuften) som styrer to hester, en god og en vill. For å få hestene til å dra godt, må de opptre i balanse og harmoni. I Drikkegildet (symposium) forteller Sokrates om hvordan kvinnen Diotima forklarte ham hvordan det hele egentlig er. Først ser en ett menneskes ytre skjønnhet, så alle menneskers ytre skjønnhet, så ett menneskes indre skjønnhet, så alle menneskers indre skjønnhet og til slutt skjønnheten selv. Når en ser dette, ser en også hva de øvrige skjønnheter kommer fra og en forstår. Utviklingen av innsikt og forståelse er viktig for den utvikling av sjelen som Platon søker. Han mener at slike viktige forståelser og erkjennelser ikke kan overføres fra menneske til menneske med ord alene. Det enkelte menneske må selv oppleve, erfare og forstå. Det må derfor kunne bruke sitt indre på en god måte, noe som krever indre rettferdighet. Ut fra dette vil en erkjennelse som omtalt i Drikkegildet, bare kunne komme hvis sjelen er riktig trent og utviklet.

Platon ser rettferdigheten i sitt perspektiv med en tro på et liv før og etter dette, en udødelig sjel og at mennesket og menneskets liv har mening. Rettferdigheten er da av avgjørende betydning for å nå menneskets mål og styrer mennesket på rett ferd gjennom livet. Ut fra Platons tankegang er det derfor ikke bare bedre å være rettferdig enn urettferdig, det er en nødvendighet.

Ledelse i tråd med rettferdighetsprinsippet vil derfor bidra både til utviklingen av lederen og de hun er leder for. Og da ser vi at Platon har en tilsvarende oppfatning av lederskap som vi finner hos Grøholt (1984:119) (som er sitert i kapittel 3.3).

Sokrates' metode går ut på at han veileder andre i deres utvikling. Han legger også stor vekt på å lære av andre. I Republikken 328d sier Sokrates:

"I enjoy talking with the wery old, for we should ask them, as we might ask those who have travelled a road that we too will probably have to follow, what kind of road it is, whether rough and difficult or smooth and easy."

Også i Laches legger Sokrates vekt på iktigheten av en god veileder:

"I maintan my friends, that every one of us should seek the best teacher whom we can find."

En viktig retning innen moderne lederutvikling legger vekt på bruk av veiledere¹⁶ (mentorer). I tillegg til at Sokrates direkte anbefaler dette, er hans praksis i dialogene praktiske eksempler på hvordan veiledning kan utføres.

Eksempelene over gir en smakebit på hva Platon kan bidra med til moderne lederskap. Hva kan vi så lære av Platon? Platon legger, som moderne lederskapstrategi, vekt på viktigheten av både helheten og delene og at disse må passe sammen. Lederens indre balanse og harmoni er av stor betydning for hvordan hun leder og resultatet for de hun er leder for. Ifølge menneskets natur skal det utvikle seg og lederskapet og organisasjonens hensikt er bl.a. å bidra til dette. I moderne språkdrakt vil vi si at Platon har sine visjoner og mål både for det enkelte mennesket, dets organisasjoner og hele menneskeheten. Han er også meget klar på betydningen av verdier, også at disse praktiseres. Viktigheten av visjoner, mål og verdier finnes igjen i de fleste moderne lederskapsteorier. Platon legger også vekt på betydningen av opplæring og utvikling. En er ikke leder av fødsel, det er noe en utvikler seg til. Han legger også stor vekt på at en velger ut de som er best egnet til å utvikles til ledere. Platons dialoger er også i seg selv eksempler på hvordan mennesker kan utvikle seg gjennom samvær og dialoger med andre. Både logikk og følelser er viktig. Det er også egen erfaring og refleksjon over egne og andres erfaringer.

Men Platon har også sine svakheter. Går vi grundig inn på dialogene, ser vi at logikken ofte ikke er så sterk som en først kan få inntrykk av. En del av de forutsetninger som legges til grunn, vil heller ikke holde sett med dagens øyne. Mange vil vel også reagere på Platons elitisme og hans hierarkiske¹⁷ styreform som kanskje kommer klarest til uttrykk i Laws 942:

"The greatest principle of all is that no one of either sex should be without a commander, nor should the mind of anyone be accustomed to do anything, either in jest or earnest, of his own motion, but in war and in peace he should look to and follow his leader, even in the least things being under his guidance."

Til dette ekstreme syn kan det innvendes at det kan tolkes som å gjelde for krig eller krigstruende situasjoner og at det strider mot andre ting hos Platon. På den annen side kan de fleste antagelig finne nok av synspunkter hos Platon som de ville være uenige i. Som Popper (1943:vii) skriver i forordet til sin kritiske bok om Platon: "Great men may

¹⁶ Auestad et.al.(1996) og Hellsten et.al.(1995) er rapporter som gjennomgår bruk av mentorer i lederopplæring.

¹⁷Popper (1945) går i sin bok "The open society and its enemies" til angrep på en del av Platons autoritære ideer.

make great mistakes". Som for andre tekster bør Platon leses med sunn fornuft. Vi kan lære mye av Platon selv om vi ikke er enige med ham. Vi trenger ikke engang alltid holde med Sokrates i dialogene, det er ofte lett å være enig med hans oppponenter at Sokrates nok kan bruke noen triks nå og da. Vi kan også, som for andre forfattere, spørre om i hvilken grad de "vinnende" synspunktene er Platons eller om hans hensikt bare er å bringe inn forskjellige synspunkter for å stimulere leserne (lytterne). Når en leser Platon kan det være nyttig å huske på at dette er skrevet i en muntlig tradisjon. Som Davidson (1995:19) sier¹⁸:

"This living and animated discourse was not principally intended to transmit information, but "to produce a certain psychic effect in the reader or listener.""

En måte å lese Platon på er derfor å la teksten virke på oss som en roman eller et skuespill og så først etterpå gjenlese og reflektere over det vi leste.

4.3 Aristoteles

Aristoteles¹⁹ levde fra 384 - 322 f.v.t. I tyve år, fra han var sytten år gammel, var Aristoteles elev hos Platon ved hans akademi. Han var lærer for Aleksander (som seinere fikk tilnavnet "den store") i åtte år fra denne var tretten år. Aristoteles ble også dødsdømt av atenerne, men ville ikke lide samme skjebne som Sokrates og rømte til Chalkis på Euboia. Selv om mye av det Aristoteles har skrevet kan være interessant, er det først og fremst hans "Nikomanske etikk" og "Politikken" som har vært inspiratorer for moderne ledere, og da antagelig mest den første. Selv om Aristoteles bøker er skilt i "Nikomanske etikk" og "Politikken"²⁰, utgjør de en helhet i tankegang og argumentasjon. I Nikomanske etikk 1103b sier Aristoteles om hensikten med hans undersøkelse:

"Our present inquiry does not aim, as our others do, at study; for the purpose of our examination is not to know what virtue is, but to become good, since otherwise the inquiry would be of no benefit to us."

¹⁸Davidson skriver dette i forordet til Hadot (1995)

¹⁹De biografiske opplysningene om Aristoteles er tatt fra Zafaris Filosofileksikon.

²⁰Det er ikke sikkert at Aristoteles selv har ment "Politikken" som en bok. Kanskje er det bare en samling av hans forelesningsnotater. Se e.g. Barker (1959:255).

Ifølge Aristoteles (Nikomanske etikk 1094b) er den politiske vitenskap den høyeste og den inkluderer de andre. Aristoteles mener også at det som er godt er det samme for en by som for individene. I vår sammenheng vil dette bety at det som er godt for en organisasjon også er godt for dens medlemmer. Det vil videre bety at en leder samtidig vil kunne bidra både til organisasjonens og medlemmenes beste.

For Aristoteles er menneskets sammenslåing i grupper og samfunn naturlig og nødvendig. Det begynner med at mann og kvinne må slå seg sammen for å få barn, (Politikken 1252) og ender med en stat som (Politikken 1275):

"A state is a body of citizens sufficing for the purpose of life."

Men samfunnet har en hensikt utover dette, (Politikken 1281):

"Our conclusion, then, is that political society exists for the sake of noble actions, and not of living together."

Aristoteles mener at alle yrker, undersøkelser og handlinger har som sine mål noe godt. Målene kan være forskjellige; et produkt eller en aktivitet eller noe bakenfor dette igjen. Å kjenne det riktige mål er også viktig for vårt liv (Nikomanske etikk 1094a):

"Then surely knowledge of this good is also of great importance for the conduct of our lives, and if, like archers, we have a target to aim at, we are more likely to hit the right mark."

Aristoteles går så videre og spør, hva er det som er målet for denne politiske vitenskap, hva er det høyeste mål for mennesket? Han svarer at de fleste mennesker er enige om at det er lykken, selv om de ikke er enige om hva lykken er, (Nikomanske etikk 1095a). Han sier også, (Nikomanske etikk 1097b):

"Now happiness more than anything else seems unconditionally complete, since we always (choose it, and also) choose it because of itself, never because of something else."

Ifølge Aristoteles er menneskets mål lykken, men dets lykke kommer ikke på hvilken som helst måte, (Nikomanske etikk 1100a):

"Happiness requires both complete virtue and complete life."

Og i Nikomanske etikk 1102a:

"Happiness is an activity of the soul expressing complete virtue."

For Aristoteles er rettferdighet den høyeste dyd, (Nikomanske etikk 1129b):

"In justice all virtues is summed up."

En viktig inspirasjon som moderne ledere henter fra Aristoteles er hans forståelse av at alle ting og handlinger har sine mål og sin form for kvalitet. I dette ligger også hans oppfatning av nødvendigheten av å finne middeelveien mellom ytterlighetene, (Nikomanske etikk 1108b) og som han sier, det kreves vanedanning (Nikomanske etikk 1103b) og hardt arbeid, (Nikomanske etikk 1109a):

"Hence it is hard work to be excellent, since in each case it is hard work to find what is intermediate."

Aristoteles gir også sin oppfatning av hvorfor en bør drive med filosofi, (Nikomanske etikk 1105b):

"The many, however, do not do these actions but take refuge in arguments, thinking that they are doing philosophy, and that this is the way to become excellent people. In this they are like a sick person who listens attentively to the doctor, but acts on none of his instructions. Such a course of treatment will not improve the state of his body; any more than will the many's way of doing philosophy improve the state of their soul."

Aristoteles måte å bruke filosofi på, som et praktisk hjelpemiddel til å utvikle seg selv, appellerer til mange ledere. Når de leser filosofi, er hensikten ofte å øke sin innsikt i seg selv, andre mennesker, forholdet mellom mennesker og i livet ellers. Hensikten er derfor også at filosofien, via dette, skal gjøre dem til bedre ledere. Aristoteles' drøfting av mange menneskelige forhold kan bidra til slike forståelser, for eksempel hans drøfting av anstendighet, generøsitet, gjengjeldelse, gjenopprettelse, intelligens, mildhet, mot, måtehold (og mangel på måtehold), prakt, skam, skryt, storsinnethet, trettekjærhet, vennskap eller vittighet.

En svakhet ved Aristoteles' arbeider, sett med moderne øyne, er de forutsetninger de baserer seg på. Aristoteles baserte seg på det vitenskapelige grunnlag som Aristoteles hadde til rådighet (og som delvis var utviklet av ham selv). Dette kan ofte være imponerende når en tar hensyn til tiden, men er ofte ikke i tråd med dagens kunnska-

per og oppfatninger. Mange vil nok være uenige i Aristoteles' utsagn om at noen er født til å være slaver, andre til å herske, (Politikken 1254), eller i dette, (Politikken 1260):

"Silence is a woman's glory, but this is not equally the glory of man."

De samme motforestillingerne og rådene som er gitt for lesing av Platon gjelder også for Aristoteles.

4.4 Seneca

Seneca²¹ levde fra ca. 4 f.v.t. - 65 e.v.t. Han var født i Spania i en rik romersk adelsfamilie og ble utdannet i retorikk og filosofi i Roma. Fra Nero var tolv år var Seneca hans lærer. Seneca ble "dømt" til døden av keiser Nero og tok da sitt eget liv.

Jeg skal først og fremst ta for meg boka "Mildhet". Dette fordi den er skrevet direkte til den unge keiser Nero og om et tema vi vanligvis ikke forbinder med ham. Boka er også interessant for sin form. Seneca tiltaler Nero som om han oppfyller de krav Seneca setter. Dette kan se smiskete ut, men det er en velkjent pedagogisk metode i oppdragelse.

"Mildhet", (Seneca, 1982:69), starter slik:

"Jeg har satt meg fore, Nero Caesar å skrive om mildhet. Jeg vil nemlig sette et speil opp for deg og vise deg at du er utpekt til å nå den største lykke i verden."

Seneca (1982:70) appellerer til Nero om å leve et liv slik at han kan si til seg selv:

"Hele denne makt er min, men jeg har aldri latt meg forlede av vrede eller ungdommelig voldsomhet til å felle en urettferdig straffedom."

Seneca legger også mange steder vekt på at keisere og andre med makt må behandle sine underordnede godt. Den som er fryktet av mange, må også frykte mange. Hvis keiseren derimot handler til undersåttens beste, vil de forsvare ham med sine liv om det er nødvendig. Seneca (1982:164) sier i det lille skriftet "Slavene":

"Respekt skaper kjærlighet; kjærlighet og frykt går ikke sammen."

Seneca legger vekt på at Nero ikke bare kan spille en rolle, han må utvikle disse gode

²¹ De biografiske opplysningene om Seneca er tatt fra Oring (1982) og fra Zafaris Filosofileksikon.

sidene hos seg selv, (Seneca, 1982:71):

"Det ville sannelig vært vanskelig hvis din godhet ikke lå i din natur, men var noe du bare viste for anledningen. For ingen kan bære en maske i lengre tid, det falske viser snart sitt sanne vesen. Men det som bygger på sannhet og så å si vokser opp fra gressroten, det vil i tidens løp vokse seg større og bedre."

Så noen flere av Sencas råd:

"For det er vel ingen som i sin selvtilfredshet føler seg så fri fra skyld at han ikke er glad for at han kan appellere til mildheten, han ser den som et tilfluktssted for alle menneskelige villfarelser."

(Seneca, 1982:71)

"Da handler vi ut fra den beste av alle menneskelige egenskaper, det er humaniteten."

(Seneca, 1982:73)

"Systematiske straffemetoder kan kue hatet hos noen få, men vekker det til gjengjeld hos alle de andre."

(Seneca, 1982:80)

"En fredsæl og menneskelig konge kan stole på sine hjelpere siden han bruker dem til det felles beste."

(Seneca, 1982:87)

Her ser vi at Seneca har samme oppfatning som mange moderne lederskaps-teoretikere. Lederen skal gjennom sitt lederskap fremme felles beste.

I boka om "Vrede"²² gir Seneca (1982:34) følgende råd:

"Da er det mer fornuftig å tenke som så, at det ikke har noen hensikt å forarges over andre menneskers feiltrinn. For ingen kan da bli ergerlig på folk som snubler på foten når de tumler rundt i mørket?"

Selv om Seneca var en stor filosof som har hatt stor innvirkning, har han ikke en like framtrædende plass hos moderne ledere som Platon, Aristoteles og Machiavelli har. Dette skyldes bl.a. at de fleste som kommer innom filosofien (på våre universitet for

²² Til Novatus, ikke til Nero denne gang.

eksempel via ex.phil. og ex. fac.), lærer om Platon og Aristoteles, men vanligvis ikke om Seneca. Blant ledere, som er opptatt av resultater, klinger det heller ikke like godt at Seneca²³ var tyrannen Neros lærer, som at Aristoteles var Aleksander den stores lærer. Men få filosofer har observert og deltatt så nært i makt og maktpill som Seneca har. Og få filosofer har vært lærere for herskere med en slik makt som Nero hadde.

Neros rolle som makthaver er på mange måter likere mange av dagens ledes situasjon enn lederne i Platon og Aristoteles' idealstater er det. Selvsagt har ikke dagens sjefer den makt Nero hadde, men demokrati finnes i liten grad på hierarkisk organiserte arbeidsplasser. En sjef kan være underlagt et styre eller andre sjefer, men innenfor sitt område og de regler som gjelder, har han ofte stor makt over sine underordendes arbeidssituasjon. Styreformen er sjelden demokratisk og kan mange ganger knapt kalles for opplyst enevelde²⁴. Senecas situasjon kan derfor minne om den filosofer kan møte hvis de begir seg ut i arbeidslivet som ledes rådgivere. Senecas skrifter demonstrerer en stor innsikt i mennesket og det menneskelige. De fleste, ikke bare ledere, kan ha mye å lære av Senecas menneskelige innsikt. Han sier selv, (Seneca, 1982:93)

"Intet levende vesen er så egensindig av natur som mennesket selv, det må behandles med den største kunst og skånsomhet."

4.5 Machiavelli

Niccolo Machiavelli²⁵ levde fra 1469 til 1527 i Florence i Italia. Han regnes som en sentral tenker i den italienske renessansen. Han var embedsmann i Florence og utførte diplomatiske oppdrag i utlandet. Da Florences politiske leder Soderini, som også var Machiavellis beskytter, måtte forlate byen, falt også Machiavelli i unåde. Han ble arrestert, torturert og utvist til sin landeiendom utenfor byen.

Hans bok "Fyrsten" ("The Prince") ble skrevet i 1513 og Machiavelli ba sin venn Vettori om å bringe denne videre til Lorenzo Medici som nå var pave. Machiavellis håp var at Mediciene skulle samle Italia og at han skulle bli deres rådgiver. Han lyktes ikke.

²³ Nå kan vi imidlertid ikke skylde Neros utvikling på Seneca. Da Nero var 59 år arrangerte han mordet på sin egen mor. Men vi kan trygt slutte at en filosofers påvirkning på en leder ikke er tilstrekkelig til å garantere en god utvikling, selv om filosofen er av Senecas kaliber.

²⁴ En rekke undersøkelser viser dessverre at vi også finner tyranner som sjefer på norske arbeidsplasser. Se bl.a. xxxxx

²⁵ De biografiske opplysningene om Seneca er tatt fra Morgan (1996) og fra Zafaris Filosofileksikon .

Machiavelli forble på sin gård og Fyrsten kom ut først etter hans død i 1532. Boka er en lærebok i hvordan en kan herske med rå makt²⁶ og manipulasjoner og leses fremdeles av mange ledere²⁷ i dag.

Effektiviteten står sentralt i Fyrsten. Machiavelli legger ikke som de tidligere forfattere i dette kapitlet, stor vekt på statens, herskerens eller undersåttens utvikling. Siktemålet er rent praktisk, hvordan ha og utøve makt. Machiavelli som er inspirert av Aten, Sparta og Rom, bruker eksempler for å overbevise. Han sier for eksempel at, (The Prince 506):

"The Romans always looked ahead and took action to remedy problems before they developed."

Det er to måter å forberede seg på, å tenke og å handle, (The Prince 531). Trening er viktig. Machiavelli mener at det er helt naturlig og normalt å ville erobre nye territorier, (The Prince 507), men at resultatet av forsøkene vil være avgjørende for hvordan dette blir vurdert. De som lykkes, roses og de som mislykkes fordømmes. Det er ikke noe som gjør mer for en herskers anseelse enn å gjøre store ting, (The Prince 546). Fundamentet for enhver stat er gode lover og gode armeer, (The Prince 525). Å bruke leietropper og andre utenforstående er både unyttig og farlig.

Machiavelli har et relativt pessimistisk menneskesyn og hans oppfatninger og råd er preget av det. Han uttrykker dette flere steder, blant annet slik, (The Prince 532):

"For many authors have constructed imaginary republics and principalities that have never existed in practice and never could; for the gap between how people actually behave and how they ought to behave is so great that anyone who ignores everyday reality in order to live up to an ideal will soon discover he has been taught how to destroy himself, not how to preserve himself. For anyone who wants to act the part of good man in all circumstances will bring about his own ruin, for those he has to deal with will not all be good. So it is necessary for a ruler, if he wants to hold on to power, to learn how not to be good, and to know when it is not necessary to use this knowledge."

²⁶ Dette kalles med en fint ord for "realpolitikk".

²⁷ Den tidligere amerikanske utenriksminister Kissinger uttalte i et intervju tidlig i sin karriere at hans forbilde og inspirator var Machiavelli. Med denne opplysning og kjennskap til innholdet i Fyrsten, var det ofte lett å forstå tankegangen bak en del av Kissingers handlinger.

Men Machiavelli er også opptatt av hva positivt en hersker kan gjøre for å holde på sin makt. Han bør legge forholdene til rette for og stimulere sine undersåtter til å utvikle ferdigheter i alle typer arbeid, (The Prince 548). Han bør også være positiv til at de slår seg sammen i laug eller nabolag. Disse bør han besøke, spesielt i festlige sammenhenger, og passe på å gi inntrykk av at han er generøs og forståelsesfull. Men han må passe på å alltid opptre med verdighet, der må det aldri glippe.

Machiavelli mener at det er en fordel at herskeren både er elsket og fryktet, men siden dette kan være vanskelig, er det bedre å være fryktet enn elsket, (The Prince 535). For selv om kjærlighet binder mennesker med bånd, er mennesket ondt slik at det bryter slike bånd. Men herskeren må for all del ikke framkalle hat hos sine undersåtter, (The Prince 535 og 538). Det mest effektive han kan gjøre for å sikre seg mot konspirasjoner, er å sørge for at han ikke er hatet. Det er to måter å bli hatet på; det er å ta undersåttens kvinner eller eiendom. Det må herskeren aldri gjøre.

Det er bare en fordel at herskeren har mange gode egenskaper, spesielt at undersåttene tror dette, (The Prince 537):

"So you should seem to be compassionate, trustworthy, sympathetic, honest, religious, and, indeed, be all this things; but at the same time you should be constantly prepared, so that, if they become liabilities, you are trained and ready to become their opposites.

...

He must seem to those who listen to him and watch him, entirely pious, truthful, reliable, sympathetic, and religious. There is no quality that is more important he should have than this last one. In general men judge more by sight than by touch. Everyone sees what is happening, but not everyone feels the consequences. Everyone sees what you seem to be; few have direct experience of who you really are."

Machiavelli mener at den enkleste måten å vurdere en herskers dyktighet på er ved å se på hvem som er hans rådgivere, (The Prince 549). Det er viktig å lytte til sine rådgivere, men de skal bare gi råd når herskeren vil, ikke ellers. Det er viktig at rådgiverene ikke er mer interessert i å ivareta sine interesser, enn herskerens. Noe av det farligste og vanskeligste å beskytte seg mot, er spyttlikkerne. For mennesket lar seg så lett smigre. Det er ingen annen løsning enn å gjøre klart at en ønsker å høre sannheten. Men ikke alle må få lov til å si herskeren den, bare hans utvalgte rådgivere.

Machiavellis maktfilosofi har hatt stor appell til ledere gjennom tiden og også til mange i dag. Dette fordi mange deler Machiavellis menneskesyn og er opptatt av

hvordan de kan utøve makt. Det er i dag kjent²⁸ at en del ledere bruker makt etter de metoder Machiavelli foreskriver, dog ofte noe mer moderat. Machiavelli kan derfor være nyttig lesing også for de som vil forstå slike spill også om de ikke selv vil anvende dem.

Machiavelli har også hatt en viktig innvirkning på moderne ledelse via et annet og mindre kjente av sine verk "Krigens kunst" som ble utgitt i 1521. Han påpekte blant annet hvordan militær teknologi og organisering også hadde store konsekvenser på det sosiale og politiske området. Høiback (2000:13) mener at "Machiavelli holdes for å være den første moderne militære teoretiker". Dette arbeidet påvirket seinere militære teoretikere som igjen har virket inn på det sivile lederskap. Machiavelli har derfor også indirekte påvirket moderne lederskapsteorier. Denne militærstrategiske tankegang finnes også igjen i Fyrsten, som kan karakteriseres som en lærebok i sivil strategi. Et karakteristisk trekk ved Fyrsten er nettopp at mennesker behandles som en form for "ting", jf. enkelte militære vurderingsmetoder. I Machiavellis tankegang er lederskap metoder og teknikker for å styre disse uregjerlige "ting". Denne instrumentelle formen for tankegang har preget mye av moderne lederskapsteori, også den som har et mer positivt menneskesyn og tiltro til god moral enn det Machiavelli har. Machiavellis direkte råd og holdninger har påvirket mange ledere. Hans påvirkning på moderne lederskap er nok likevel større gjennom hans måte å tenke lederskap på, som et instrumentelt verktøy til å oppnå det en vil gjennom andre mennesker. Vi ser at flere av definisjonene i kapittel 3, også mange av de mer velmenende, er av denne instrumentelle type.

Et interessant poeng er at også Machiavelli kommer fram til hva det er som gjør at en leder respekteres og eventuelt elskes. Han anbefaler sterkt at herskeren skaper inntrykk av at han har en rekke gode egenskaper, om han har det eller ikke. Jf. sitatet over der Machiavelli sier at en hersker bør skape inntrykk av at han er "compassionate, trustworthy, sympathetic, honest, religious, pious, truthful, reliable and sympathetic". Det er derfor stor enighet mellom Machiavelli, Platon, Aristoteles og Seneca om at slike egenskaper er viktige for en leder. Den store forskjell er at Machiavelli mener at det er viktigst at disse kommer til uttrykk. En kan ha de som indre egenskaper, men dette er ikke nødvendig. Hvis en har disse, er det absolutt ikke ønskelig at de skal være så sterke at en ikke kan avvike fra dem. Platon, Aristoteles og Seneca derimot legger stor vekt på at slike skal være ekte indre egenskaper. Seneca sier i et av sitatene rett ut at en ikke i lengden vil klare å forestille seg.

Machiavellis meninger om bruk av leiesolddater går inn i dagens debatt om "outsourcing" og bruk av underleverandører istedenfor egne ansatte. Lojalitet og

²⁸ Se blant annet studier av mobbing og personalkonflikter i arbeidslivet, for eksempel xxxxx. Enkelte ledere kalles for psykopater.

tilhørighet er nettopp ett av problemene som diskuteres i denne sammenheng. Machiavellis kommentarer om at erobringer og store verk skaper anseelse for ledere, er også en aktuell kommentar til hendelser i dagens næringsliv. Eksempler er de såkalte "strategiske" oppkjøp og andre ekspansjonsforsøk som har tatt knekken på store, solide norske bedrifter.

4.6 Lao Tzu

Det er uklart hvem Lao Tzu²⁹ var, når han levde eller om han i det hele tatt var en virkelig person. Ifølge tradisjonen var han en eldre samtidig av Konfucius og en av hans lærere. Det er mulig at Lao Tzu ikke har eksistert og at boka som bærer hans navn er en antologi med visdomord samlet i Kina i det fjerde århundret før vår tidsregning.

Boka "Tao te ching" regnes som et av hovedverkene i taoismen. "Tao" betyr veien og "Tao te ching" blir da læren eller skolen om veien. Boka har vært mye lest også i vesten. Lau (1963:7) forteller at den er blitt oversatt mer enn tretti ganger til engelsk. Boka er en veiledning i hvordan en bør leve livet for å gå den veien mennesket bør gå. Og mennesket bør følge veien og bare veien, (Lau 1963:78). Tao te ching starter slik, (Lau 1963:57):

"The way that can be spoken of
is not the constant way.
The name that can be named
is not the constant name."

Det er mange oppfatninger av hva dette egentlig betyr og utsagnet lyder noe forskjellig i de forskjellige oversettelser. Både fra dette og andre utsagn er det imidlertid klart at Tao te ching også handler om kunnskap som ikke kan formidles med ord alene. Leseren blir veiledet, men må selv også gjøre sine erfaringer. Dette er et synspunkt som vi finner i mange filosofiske tekster, jf. for eksempel Diotimas' tale i Platons Symposium.

Tao te ching sier om hvem som kan være leder, (Lau 1963:69):

"Hence he who values his body more than dominion over the empire can be trusted with the empire.

Og om årsaken til at det er så vanskelig å lede:

"The reason why people are difficult to govern is that they are too clever."

²⁹ De biografiske opplysningene om Lao Tzu er tatt fra Lau (1963).

(Lau 1963:127)

Og et råd om behandling av mennesker:

"Those who are good I treat as good. Those who are not good I also treat as good."

(Lau 1963:110)

Vi kjenner her igjen Sokrates' råd om å behandle ikke bare de gode, men også de dårlige godt, for å fremme det gode.

Noe andre eksempler på visdomord i Tao te ching er:

"Knowing when to stop, one can be free from danger."

(Lau 1963:91)

"He who knows others is clever."

(Lau 1963:92)

"Hence the superior must have the inferior as root, the high must have the low as base."

(Lau 1963:100)

"A man of the highest virtue does not keep to the virtue and that is why he has virtue."

(Lau 1963:99)

Vi kjenner igjen Aristoteles' tankegang om at det holder ikke å gjøre de rette handlingene, de må gjøres fra den rette indre tilstand.

Tao te ching handler derfor ikke spesielt om lederskap. Når den likevel har blitt en klassiker for moderne vestlige ledere, skyldes dette bokas generelle kvalitet som veiledning, og kanskje en spesiell uttalelse om lederskap, (Lau 1963:73):

"The best of all rulers is but a shadowly presence to his subjects.

Next comes the ruler they love and praise;

Next come the one they fear;

Next come the one with whom they take liberties.

...

When his task is accomplished and his work is done the people all say, "It happened to us naturally.""

I forskjellige former finner vi igjen denne oppfatningen mange steder. Uttalelsen går også inn til kjernen i hva lederskap er, eller de forskjellige former for lederskap, jf.

gjennomgangen i kapittel 3. Det finnes ledere som leder ved hjelp av frykt, som Machiavelli anbefaler som det beste. Lao Tzu påpeker også at en kan herske ved frykten. Men han mener at det er bedre med kjærligheten, dvs. motsatt av hva Machiavelli mener. Som de beste ledere har Lao Tzu de som vi knapt vet er der. De får mennesker til å gjøre det de skal, uten at de opplever å være ledet. Og da er vi inne på oppfatningene i mange moderne lederskapsteorier. Hvordan utøves en slik form for lederskap? Lao Tzu gir ingen enkel instrumentell framgangsmåte. Hans råd er at lederen bør gå veien (tao) og utvikle seg som menneske og samtidig behandle andre godt. Og da er vi tilbake til Platons, Aristoteles og Sencas råd.

4.7 Sun Tzu

Det er ukjent hvem den kinesiske krigsherre og filosof Sun Tzu var og når han levde.

Hans bok "Krigens kunst" antas å være ca. to tusen år gammel. Den er fremdeles regnet som en av de viktigste bøker som er skrevet om strategisk lederskap og nevnes fremdeles i moderne bøker om lederskapsstrategi. Boka leses av ledere både i østen og vesten. Når boka fremdeles leses og har en slik anseelse, er det ikke fordi råd om krigføring slik kriger ble ført i Kina for to tusen år siden, er så nyttige. Boka studerer konflikter og hvordan disse kan håndteres. Den tar også for seg hva som skal til for en leder for å få sine underordnede til å fungere godt. Sun Tzu har framstilt noen grunnleggende prinsipper om lederskap som fremdeles appellerer til moderne ledere. Boka er en del av den taoistiske tradisjon og snakker også om "Veien", (Cleary, 1988:43):

"The Way means inducing the people to have the same aim as the leadership, so that they will share death and share life, without fear of danger."

Vi kjenner her igjen Platons tanker om at lederne og de ledede må "synge den samme sang sammen." Vi kjenner også igjen flere av definisjonene fra kapittel 3 som legger vekt på at lederskap er en prosess mot felles mål.

Sun Tzu sier om lederskap, (Cleary, 1988:45):

"Leadership is a matter of intelligence, trustworthiness, humaneness, courage, and sternness."

Fokuset er her på egenskaper hos lederen, noe vi kjenner igjen også fra de vestlige filosofene.

Sun Tzu mener at for å lede mange må en dele dem inn i små grupper, (Cleary, 1988:93). Sun Tzu legger flere steder vekt på at det er viktig å beherske både det

ortodokse og det uortodokse. Spesielt er det viktig å beherske det uortodokse fordi ingen situasjon er lik. Men han mener at det er noen grunnleggende prinsipper som gjør dette lettere. Som han uttrykker det, (Cleary, 1988:95):

"There are only five notes in the musical scale, but their variations are so many that they cannot all be heard."

Og i (Cleary, 1988:112 og 113):

"Therefore victory in war is not repetitious, but adapts its form endlessly."

"So military force has no constant formation, water has no constant shape: the ability to gain victory by changing and adapting according to the opponent is called genius."

Sun Tzu mener at de beste seire ikke vinnes ved kamp. Seier i kamp er ikke virkelig bra. Seirene må vinnes på forhånd via gode forberedelser. I (Cleary, 1988:67) sier Sun Tzu:

"Therefore those who win every battle are not really skillful - those who render others' armies helpless without fighting are the best of all."

Sun Tzu legger stor vekt på å forene menneskene slik at de holder sammen. Et tegn på at lojaliteten er svekket er, (Cleary, 1988:138):

"When there are murmurings, lapses in duties, and extended conversations, the loyalty of the group has been lost."

Og så til Sun Tzus hovedråd til ledere, (Cleary, 1988:146):

"Look upon your soldiers as you do infants, and they willingly go into deep valleys with you.

Look upon your soldiers as beloved children, and they willingly die with you."

Sun Tzu var en general vant til den tids brutale krigføring mann mot mann, snakker altså om kjærlighet. Vi kan spørre om ikke ledere i dagens mer fredfylte organisasjoner her kunne ha noe å lære av Sun Tzu.

Et av problemene i en del av de lederstrategiske teorier som ble nevnt i kapittel 3, var at en ikke greide å forutse hva som skjedde. Sun Tzu tar opp nettopp dette. Strategi er å forberede i den detalj som er mulig, men samtidig å forberede seg på å kunne

mestre det uventede. For Sun Tzu er også strategi å kombinere overordnede prinsipper med konkrete, detaljerte tiltak. På mange måter gir Sun Tzu derfor nettopp en løsning på problemene med de mange former for lederskapsstrategi. I den militære strategi kan strategi og strategiske teorier og praksis være så mangt, og slik bør det antagelig aksepteres å være også innen lederskapsstrategi. De motsetninger som kom fram i kapittel 3 tilsvarende motsetninger som har vært tatt opp i klassiske militære strategibøker. Et eksempel er motsetningen³⁰ mellom Clausewitz' filosofiske betraktninger i hans "Om krigen" fra 1832 og Jominis detaljerte oppskrifter i hans "Krigens kunst" fra 1838.

4.8 Huainanzi

Huainanzi³¹ eller "Mestrene fra Huainan" er et tidlig taoistisk verk fra ca. 200 f.v.t. Det følger i tradisjonen fra Tao te ching, men er langt mer detaljert enn denne når det gjelder lederskap. Innholdet i boka kommer fra en gruppe filosofer ved hoffet til kongen i Huainan, et lite område innen Han-dynastiets keiserdømme. Tittelen til den engelske oversettelsen, (Cleary, 1990), er "The Book of Leadership & Strategy - Lessons from the Chinese Masters".

Ifølge Huainanzi har ledelse med å bruke andres kraft og for å kunne det så må en vinne andres hjerte og merke seg selv. (Cleary, 1990:5):

"Those who can be strong are able to use the power of other people. To be able to use the power of other people, it is necessary to win peoples' hearts. To be able to win peoples' heart, it is necessary to have selfmastery."

Huainanzi legger vekt på at det beste lederskap er åndelig basert og forholdet mellom lederen og de ledede er, som illustrert over, viktig. Det står også, (Cleary, 1990:20 og 48):

"If the rulers look upon the ruled as upon their own children, then the ruled will look upon the rulers as upon their own parents."

"A good leader doesn't forget the populace. If leaders can truly love and truly benefit the populace, then everyone can follow."

³⁰ Se for eksempel Høiback (2001).

³¹ De biografiske opplysningene er fra Cleary (1990) som har oversatt boka.

Lederen må også ha sine personlige kvaliteter, (Cleary, 1990:75 og 124):

"When people are personally upright, others go along with them even though they are not commanded to do so. When people are not upright themselves, others will not follow even if ordered to do so."

"When leaders are worthy of respect, the people are willing to work for them. When their virtue is worthy of admiration, their authority can be established."

Og lederen må ha selvinnsikt og indre styrke, (Cleary, 1990:155 og 159):

"Clarity does not mean seeing others, just seeing oneself."

"The self-confident cannot be moved by censure or praise; the contented cannot be seduced by power or profit."

Og alle sammen må være samstemte, (Cleary, 1990:114):

"When a thousand people are of like mind, they gain the power of a thousand people. When ten thousand people are of different minds, then no one is really useful."

Huinanzi gir også råd om hvordan et land bør ledes, (Cleary, 1990:19):

This is the way to govern a country: The rulers are not harsh; the officials are not bothersome; the intellectuals are not hypocritical; the artists are not decadent."

Selv om dette er skrevet for mer enn to tusen år siden, vil vel mange også i dag forstå hva som menes med dette utsagnet. Og vi kan da spørre om hva den gamle kunnskap egentlig er et uttrykk for. Er det noe i mennesket eller menneskelig samfunn som gjør at ledere kan bli harde, byråkrater brysomme, intellektuelle hyklerske eller kunstnere dekadente?

Huinanzi gir, som illustrert over, en klar oppfatning av hva lederskap går ut på og etter hvilke prinsipper det bør utføres. Oppsummert kan vi si at virkelig lederskap har en bare når de ledede frivillig følger ledere. Og for at de gjør det må de ha den nødvendige tillit og respekt for lederen. Dette krever at lederen har de nødvendige personlige kvaliteter og for at han skal ha det, må han også ha selvinnsikt og indre styrke. Lederen må ville de lededes beste og skal helst føle kjærlighet for de han leder. For at alle skal arbeide sammen, må de ha samme mål.

4.9 Miaoxi (Dhui) og Zhu-an

De kinesiske Chan (Zen) mestrene Miaoxi³² (Dhui) og Zhu-an samlet skriftene i denne boka i siste del av 1100-tallet. Tekstene er fra mange forskjellige kilder. Boka ble først utgitt i Japan i 1297. Originalens tittel var "Verdifulle lærdommer fra Chan skolen". Den engelske utgaven fra 1989 har tittelen "Zen Lessons - The art of leadership" som sier noe om hvem som er målgruppen for boka.

Zen Lessons³³ er en bok med råd for hvordan en kan utvikle seg som menneske. En del utsagn går direkte på lederskap, men mye handler om hvordan et menneske bør være, og spesielt en som skal være leder. Zen Lessons legger stor vekt på harmonien mellom leder og ledede:

"When above and below are in harmony, then the path of leadership goes through."

Vers 15

"Good leaders make the mind of the community their mind."

Vers 72

Kravene til lederen er ikke av instrumentell art, men går på væremåte og holdninger:

"There are three essentials to leadership: humanity, clarity, and courage."

Vers 13

"The leader, who is in a position overseeing others, should be humble and respectful in dealing with subordinates."

Vers 15

"Nowadays many who are known as leaders do not take the people to heart, instead giving precedence to their own desire."

Vers 121

Noen flere sitater illustrerer hvordan boka oppfatter lederskap:

"Essentials to leadership is winning the community. Essential to winning the community

³² Opplysningene er hentet fra Cleary (1989) som har oversatt boka.

³³ Boka er delt inn i 216 små kapitler eller vers og jeg har i referansene brukt disse numrene.

is seeing into the hearts of the people.

...

always depend on human hearts."

Vers 41

"The body of leadership has four limbs: enlightenment and virtue, speech and action, humaneness and justice, etiquette and law."

Vers 171

"As a leader it is essential to be generous with the community while being frugal with oneself.

...

When you are honorable, the community obeys even if you are not stern.

...

This is more than ten thousand times better than those who hold on by authoritarian power and those who cannot help following them, oppressed by compulsion."

Vers 27

Zen Lessons tar altså et klart standpunkt i den moderne debatten om hva lederskap er. Det finnes former for lederskap som baserer seg på makt, men disse er langt underlegne de som baserer seg på de lededes hjerter. Zen Lessons antyder også at den ikke oppfatter de som ikke baserer seg på hjertet som ledere, den sier at de er "kjent som ledere" (known as leaders), men de oppfyller ikke kravene.

Tanken om at lederne, i egenskap av ledere, skal ville de lededes og ikke sitt eget beste, tilsvarer Sokrates' oppfatning. Det gjør også oppfatningen om harmoni mellom lederne og de ledede.

4.10 Musashi

Miyamoto Musashi³⁴ levde i Japan fra 1584 til 1645 og var sønn av en samurai. Moren døde da Musashi var liten og hans far døde eller forlot ham da han var syv år. Han ble tatt vare på av en onkel som var prest. Musashi drepte sin første motstander da han var tretten år gammel og den andre da han var seksten. Han brukte sin tid til å lære sverdfekting og reiste mye rundt som en ustelt landstryker. Han var seks ganger med i krig og utkjempet et stort antall dueller. Omtrent 28 år gammel var han så overlegen som duellant at han sluttet å bruke sverd. Han møtte motstandernes sverd med en

³⁴ Opplysningen om Musashi er tatt fra Harris (1974) som har oversatt boka fra japansk til engelsk. Boka er videre oversatt fra engelsk til norsk av Messel (1984) og jeg har brukt den norske utgaven.

trestokk. Musashi var også kunstner og har bl.a. laget blekktegninger som i dag regnes som noen av de fremste i Japan. I 1643 trakk han seg tilbake til en grotte og skrev sin bok. Noen få uker etter den var ferdig, døde Musashi. Boka "Veien til seier - De fem ringers bok" er Musashis testamente og hans veiledning til de som vil finne opplysning. Musashi skrev selv om sin utvikling, (Messel, 1984:35):

"Da jeg var tredve, så jeg tilbake på min fortid. Mine seire hittil skyldtes ikke at jeg mestret strategien. Kanskje skyldtes det mine naturlige evner, eller himmelens vilje, eller at de andre skolenes strategi ikke var god nok. Etter dette studerte jeg morgen og aften for å finne prinsippet, og jeg kom til å forstå strategiens Vei da jeg var femti. Siden den gang har jeg levd uten å følge noen spesiell Vei. Med strategiens hjelp praktiserte jeg mange kunstarter og ferdigheter - alt uten lærer."

"De fem ringers bok" er blitt en suksess. Den leses også i dag av ledere både i østen og vesten. Ifølge den norske utgaven hadde den solgt i mer enn en million eksemplarer i Japan og i løpet av to år i mer enn hundre tusen eksemplarer i USA. Ytre sett handler boka om sverdkamp. Musashi sier at, (Messel, 1984:83):

"Den sanne vei i sverdkjemping består i kunsten å beseire fienden i kamp og intet annet."

Men Musashi har ambisjoner utover å lære folk sverdfektning. Han sier om sin bok, (Messel, 1984:83):

"Denne bok er en åndelig veiledning for den som ønsker å lære seg Veien".

Musashi sier også at Veien er å kjenne naturens kraft og dermed, (Messel, 1984:43 og 95):

"Strategien prinsipp er å vite en ting og derfor vite ti tusen ting."

"Lær ved å kjenne denne ånd, og ha åpenhet som grunnlag og den sanne ånd som Vei. Bruk strategien i store trekk, korrekt og i åpenhet. Da vil du se tingene i en større sammenheng."

Musashi gir selv oppskriften på hvordan vi kan lære av ham, (Messel, 1984:49):

"Dette er Veien for menn som ønsker å lære min strategi:

1. Ikke ha uærlige tanker.

2. Veien består i øvelse.
3. Gjør deg kjent med alle kunstarter.
4. Kjenn alle yrkers Veier.
5. Se forskjell på vinning og tap i verdslige ting.
6. Sørg for å utvikle intuitiv dømmekraft og forståelse for alt.
7. Legg merke til de ting som ikke kan sees.
8. Vær omhyggelig med detaljer.
9. Ikke gjør noe unyttig."

Musashi legger stor vekt på at trening er nødvendig. Forståelsen kommer ikke ved å lese hans råd, men gjennom erfaringene en får ved å praktisere dem igjen og igjen. Som han sier det et sted, (Messel, 1984:53):

"Sproget er ikke rikt nok til å kunne forklare Veien i detalj, men den kan fattes intuitivt."

Musashi er sverdkjemperen som i århundrer etter sin død, av mange både i øst og vest, blir regnet som en av verdens fremste lederskapsfilosofer. I hans ni punkts oppskrift kjenner vi igjen trekk både fra Platon og Aristoteles. Platons ledere skal trenes i mange ferdigheter og yrker, og må ha fått mye praktisk erfaring, før de kan bli ledere. Rådet om ikke ha uærlige tanker minner også om Aristoteles' krav om den rette indre holdning. En viktig lærdom fra Musashi er at alle Veier må læres ved øvelse og erfaringer. Dette i motsetning til mange av dagens ledere som kan få sine stillinger uten noen opplæring eller tidligere praksis. En annen lærdom er hans råd om å se helheten samtidig som en også må øve på detaljene. Følgende råd kan være godt både for den som leser lederskapslitteratur og filosofi, (Messel, 1984:53):

"Du må ikke bare lese, feste i hukommelsen og etterligne, men du må gjøre det slik at forståelsen kommer fra hjertet. Du må studere uavlatelig for at disse ting skal opptas i ditt legeme."

Noe helt spesielt ved Musashi er at han først og fremst konsentrerer seg helt om individets utvikling. Andre mennesker er der som motstandere eller noen en kan lære av. Dette er derfor ingen vanlig lærebok i lederskapsfilosofi, men en bok for at lederen kan utvikle seg som menneske. "De fem ringers bok" inneholder også noen få råd som går direkte til ledere slik som dette, (Messel, 1984:82):

"At "kommandanten må kjenne sine tropper", gjelder alltid i min strategi".

Men nå mener Musashi at det i prinsippet er det samme om det er en kamp mann mot mann eller tusen mot tusen. Når en har oppnådd forståelsen, så har en det. Ser vi på Musashis ni punkts liste, ser vi også at han anbefaler å lære å kjenne også andre veier. Hans metode er heller ikke tenkt som bare for sverdfekting, men for de som vil åndelig utvikling. "De fem ringers bok" inneholder også mange konkrete råd i kamp mann mot mann eller hær mot hær som også kan gjelde ellers i livet som, (Messel, 1984:77):

"Det er mange ting som gjør at man taper balansen. En av dem er fare, en annen er påkjenninger, en tredje er overraskelse. Dette må du sette deg nærmere inn i."

4.11 Klassisk filosofi og moderne lederskap

Hva er kommet ut av disse eksemplene fra klassisk lederskapsfilosofi? Selv om det også er klare forskjeller, er det noen viktige felles trekk.

Alle legger vekt på at lederens personlige egenskaper eller ferdigheter er av avgjørende betydning. Machiavelli mener riktignok at en ikke nødvendigvis trenger å ha slike egenskaper, men en må kunne gi inntrykk av at en har dem. Han mener som de andre at det er viktig at de ledede oppfatter lederen slik. Hvilke egenskaper det legges vekt på er forskjellig, men i hovedsak kjenner vi igjen trekk vi forbinder med menneskelig modenhet og medmenneskelighet. Som en slags minstestandard kan vi bruke Machiavellis anbefaling om hvilke trekk lederen bør vise:

"Compassionate, trustworthy, sympathetic, honest, religious, pious, truthful, reliable and sympathetic."

I kraft av rollen som leder, er det lederens oppgave å ivareta de lededes mål og interesser. Det betyr at han ikke skal bruke sin posisjon til sin egen fordel. Her avviker igjen Machiavelli da han er fokusert på herskerens egen interesse. Ser vi imidlertid nærmere på Machiavelli, så er han først og fremst opptatt av hvordan lederen skal sikre sin makt og ikke på hvordan han skal få andre fordeler. Også Machiavelli kommer derfor til tilsvarende som de øvrige, herskeren bør (det viktigste for Machiavelli er ikke i virkeligheten, men at de ledede tror dette) ivareta undersåttene. Musashis "De fem ringers bok" er i utgangspunktet helt annerledes enn de øvrige. Han skriver i liten grad om ledelse, men om hvordan en utvikler seg. Ser vi nærmere på det, er likheten større. Egen utvikling og ferdigheter er viktig også hos de andre, og en leder utviklet etter Musashis oppskrift, vil passe inn også i de øvriges modeller. Også Mushashi er særdeles opptatt av å finne den riktige måte å gjøre tingene på, selv om hans kriterier for riktig, er annerledes enn de øvrige.

Felles interesser, felles mål eller samstemthet går også igjen hos flere av filosofene.

Dette kan oppås ved at lederen ivaretar de lededes mål og interesser eller ved at han får dem til å følge seg. Det kan også være ved at de sammen arbeider mot mål de har sammen. Hos alle de nevnte filosofene, unntatt Machiavelli men inkludert Musashi, er målene også noe mer enn de umiddelbare dagligdagse. Lederskapet skal bidra til utviklingen av menneskene og, med unntak av Musashi, også av samfunnet.

De fleste har også klare oppfatninger av at lederskap medfører at de ledede følger lederen av egen vilje. Lederskap ut fra makt oppfattes som dårlig lederskap eller ikke som lederskap i det hele tatt. Unntaket her er Machiavelli som mener at frykt er bedre enn kjærlighet sett fra herskerens synspunkt. Machiavelli er heller ikke her så forskjellig som det først ser ut for. Dette fordi hans perspektiv er makt, ikke lederskap. Mange av de faktorer han drar inn, jf. over, er tilsvarende det som andre også holder fram som viktige faktorer for lederskap.

Felles for alle er også at de ikke har en så rent instrumentell oppfatning av lederskap, selv ikke Machiavelli, som en kan finne i mange lederteorier (og praksis) i dag og i det forrige århundre. Lederskap er ikke hos disse filosofer en rekke metoder, teknikker eller verktøy slik som i det såkalte "Scientific leadership" og en del seinere lederskapsteorier. I den grad det gies konkrete og detaljerte råd, er disse en del av en større helhet og forståelse.

Et annet karakteristisk trekk ved de klassiske filosofer er at deres tekster er ment for praktisk anvendelse. Filosofi er noe som bør leves, ikke bare leses³⁵. Dette er i overensstemmelse med hvorfor ledere ofte leser klassisk lederskapsfilosofi.

Klassisk lederskapsfilosofi er derfor i stort samsvar med en del moderne tanker i lederskap. Noen sitater fra artikler i boka "The leader of the Future", (Hesselbein et. al., 1996) illustrerer dette:

"The equation of leadership with positional power also reveals assumptions about the nature and shape of our organizations that are fast becoming obsolete."
Helgesen (1996:20)

"When genuine commitment is needed, hierarchical authority becomes problematic."
Senge (1996:43)

"Leadership is not a place; it is a process."
Kouzes og Posner (1996:108)

³⁵ Et av sitatene fra Aristoteles viser imidlertid at det også på hans tid fantes de som snakket filosofi framfor å praktisere. Dette er derfor ikke et fenomen som bare finnes i vår tid og på våre universitet.

"Self-leadership is the essence of leadership. It is based on knowing yourself and seeking reliable counsel."

Leider (1996:192)

"Leadership is now understood by many to imply collective action, orchestrated in such a way as to bring about significant change while raising the competence and motivation of all those involved, - that is action where more than one individual influence the process."

Bornstein og Smith (1996:282)

"Ultimately, true leadership makes a difference in the lives of people.

Leadership requires the collective unconscious to be transformed or, at the very least, transcended."

Work (1996:76)

"Spirituality will not be a word reserved for the clergy."

Beckhard (1996:128)

"A leader who is willing to serve can provide hope instead of despair and can be an example for those who want direction and purpose in their life."

Pollard (1996:243)

De åndelige eller filosofiske aspekter i disse moderne oppfatninger av lederskap er i stort samsvar med oppfatningene hos en del av de klassiske filosofer (delvis med unntak av Machiavelli. Se tidligere kommentarer). Ut fra dette synes det som tankegangen hos en del moderne lederskapsteoretikere og praktikere igjen har nærmet seg den klassiske filosofi. Det er derfor god grunn til å akseptere tesen.

Men som det går fram av gjennomgangen, er mange av filosofenes synspunkter knyttet opp til deres virkelighetsoppfating og verdier. Går vi nærmere inn på dem finner vi også store forskjeller mellom de forskjellige filosofer, for eksempel mellom Platon og Aristoteles. Fra vår egen erfaring vet vi også at selv i vår tid, og kanskje i vår egen bekjenskapskrets, kan det være store forskjeller i virkelighetsoppfating og verdier. Så selv om vi konkluderer at klassisk filosofi kan ha mye å bidra med til moderne lederskap, så står vi igjen med spørsmålene om hvordan vil skal finne og velge ut klassiske filosofer og hva i deres filosofi. Vi vet også at moderne vitenskap har gitt kunnskaper og erkjennelser som tidligere filosofer ikke hadde tilgjengelig. Burns (1979:3) mener at kunnskapene som er samlet i den humanistiske psykologien i den seinere tid kan danne et godt utgangspunkt for å forstå lederskap. Til dette kan vi tilføye også moderne kunnskaper utviklet i antropologi, pedagogikk, sosiologi og en

del andre fag. Filosofien har også utviklet seg i løpet av de siste hundreårene eller tusenårene. Søkingen, innen moderne lederskap, til klassiske filosofiske tekster kan vel så mye oppfattes som et uttrykk for erkjennelsen av at en trenger filosofisk kunnskap og metoder for å komme videre i sin forståelse av lederskap. Og da er ofte klassiske tekster mer tilgjengelige samtidig som det ikke finnes mange moderne filosofiske tekster om lederskap. Burns (1979:2) konkluderer også at "Without a powerful modern philosophical tradition" mangler vi fundamentet for å kunne forstå lederskap. Jeg konkluderer derfor diskusjonen om tesen med at klassisk filosofi har mye verdifullt å bidra med til moderne lederskap, men at den ikke er tilstrekkelig.

Tesen blir også drøftet i kapittel 6 og 7.

5 Intuisjoner om lederskap

5.1 Lederskap i dagligspråket

Vi har alle nok forståelse av ordet @lede@ og dets avledninger som @leder@, @ledelse@ og @lederskap@ til å få mening i utsagn som:

1. Via sin berømte tale sto Martin Luther King fram som en av de mest betydningsfulle lederne for de fargedes likestillingskamp i USA.
2. Gjennom sitt eksempel har Gandhi stått fram som en leder for alle ikke-voldsforkjempere i verden.
3. Torsdag 2. august 1934 ble Hitler utnevnt til fører og rikskansler og overtok også ledelsen av Tysklands væpnede styrker. Hitler var nå i realiteten eneveldig leder av det tyske tredje riket.
4. Abel og Bente kjempet om lederposisjonen i den lille vennekretsen.
5. Hennes dans ledet mine tanker inn på en hendelse i min ungdom.
6. En drøm ledet Kekule fram til oppdagelsen av benzens ringstruktur.
7. Revesporene ledet oss fram til revens hi.
8. Med sine nye kolleksjon har Ariane etablert seg som leder av årets mote.
9. Biene leder hverandre fra kuben til matdepotene de finner ved hjelp av signaler med vingene.
10. Den gamle hunnen Gabrielle var leder av ulveflokk.

Utsagnene viser at ordet @lede@ og dets avledninger kan brukes i mange forskjellige sammenhenger og på forskjellige måter. Holder vi oss til menneskelige grupper og organisasjoner kan ordet også brukes slik:

11. Etter vedtaket på årets landsmøte er Petersen fremdeles Høyres leder.
12. I vår barnehage praktiserer vi kollektivt lederskap.
13. Sersjant Hansen ledet stormangrepet på den fiendtlige panservognen.
14. Hvem blir den nye lederen i Norsk Hydro?
15. Vår bedrift har en flat struktur der den eneste formelle leder er en administrerende direktør. For øvrig ledes prosjektene av prosessledere.
16. Markedsføringssjefen, produksjonssjefen, regnskapssjefen og personalsjefen er ledere for hver sin avdeling og de rapporterer alle til daglig leder.
17. Vi finner ledere i de fleste organisasjoner som for eksempel idrettslag, bedrifter, kommuner, stiftelser, musikkorps, bridgeklubber og speidertropper.

Hva er felles i disse sytten utsagnene? Hva sier de oss om hva @lede@ og de avledede ordene betegner? Vi skal drøfte dette ved hjelp av de åtte dimensjonene som er

forklart i kapittel 1.1.

5.2 Intuisjoner og lederskapets dimensjoner

1 Stilling - prosess

Eksempel 3 med Hitler, 11 med Petersen, 14 med Hydro og 15,16 og 17 med organisasjoner, viser at det er vanlig å knytte ordet "leder" til en stilling. Selv om prosesstankegangen er vanlig i lederskapslitteraturen, er den ikke like utbredt blant lekfolk. Det er tilsvarende som på andre områder der prosesstankegangen har fått fotfeste, for eksempel innen kvalitet.

Eksempel 1 med King og 2 med Gandhi viser imidlertid at lekfolk også bruker ordet leder i en annen betydning enn en stilling i en organisasjon. Her ligger til grunn en mer prosessforståelse (selv om denne ikke nødvendigvis er artikulert). King og Gandhi har ledet mennesker ikke ved at de har hatt en bestemt stilling i en organisasjon de ledede har vært med i, men ved at de har påvirket og framkalt prosesser inne i eller mellom mennesker.

Konklusjonen er at posisjonsforståelsen er vanlig blant lekfolk, men at det også finnes prosessforståelse.

2 Frivillighet - tvang

Eksempel 1 med King og 2 med Gandhi viser at det finnes en klar oppfatning av at lederskap kan være frivillig. Mange vil vel oppfatte eksempel 3 med Hitler som lederskap under tvang (selv om mange også fulgte ham frivillig). I en vennekrets (eksempel 4) er vel lederskapet oftest av frivillig karakter. Organisasjonseksemplene 11 til 17 kan vel ofte være uttrykk for begge deler. Ledere i arbeidslivet må følges av de ansatte (i hvert fall delvis) om det er frivillig eller ikke. I frivillige organisasjoner (eksempel 17) kreves det mer frivillighet før medlemmene følger en leder.

Jeg antar at de fleste lekfolk oppfatter både tvunget lederskap og frivillig som lederskap. Mange kan nok akseptere utsagn som "virkelige ledere følges frivillig", men mener likevel at det er lederskap også når det er snakk om tvang.

3 Ensidig lederskap - gjensidig påvirkning

Eksempel 13 med sersjanten som leder et angrep er et karakteristisk eksempel på ensidig lederskap. Eksempel 1 med King og 2 med Gandhi er en helt annen type ensidig lederskap. Organisasjonseksemplene 11, 15, 16 og 17 er også alle eksempler på ensidig lederskap. I disse tilfellene kan vi også tenke oss mer gjensidig lederskap, spesielt i organisasjoner som har ledergrupper eller styrer. Det kollektive lederskap i barnehager (eksempel 12) er et eksempel på gjensidig påvirkende lederskap.

Vi konkluderer derfor med at lekfolk kan mene at lederskap kan være både ensidig og gjensidig.

4Styrende - reagerende

De fleste eksemplene er eksempler på styrende lederskap selv om de også kan ha reagerende elementer i seg. Reven som med sine spor ledet jegerne fram mot hiet (eksempel 7) er også et eksempel på styrende lederskap. Men jegeren som leder et jaktlag ved å følge sporene, er et eksempel på reagerende lederskap.

I populærlitteraturen framstilles ledere ofte som aktive mennesker som tar styring. Mange har vel også opplevd ledere som ikke tar styring, men som bare forsøker å tilpasse seg. Det reagerende lederskap er derfor også kjent. Men mange vil nok i slike tilfeller mene at en slik reagerende leder ikke utøver sitt lederskap.

Jeg vil anta at lekfolk ofte heller mot den styrende oppfatningen av lederskap.

5Bedriftens mål - felles mål

Eksempel 1 King og 2 Gandhi er eksempel på lederskap mot felles mål. Det er i hovedsak de som deler disse ledernes mål som, følger dem. Eksempel 12 med barnehagen er også eksempel på lederskap med kollektive mål. Eksempel 9 med biene er også uttrykk for felles mål.

I eksempel 7 har reven og jegerne helt forskjellige mål. Hitler i eksempel 3 er en leder som kan lede i tråd med eller mot målene til de ledede. Når det gjelder bedriftseksemplene, vil det nok være delte meninger om lederne arbeider mot felles mål eller ikke. Noen mål, som bedriftens mål, vil være felles, mens lederens opsjons- eller "fallsjerm" avtaler ikke vil være det.

Mange bedrifter har i dag verdigrunnlag som klart uttrykker at den også har de ansattes velvære og utvikling som mål. (Se kapittel 11). Arbeidsmiljøloven sier også noe om dette. Men mange arbeidstakerne opplever vel at deres arbeidsgiver ikke ivaretar dem.

Jeg konkluderer med at lekfolk antagelig oppfatter at lederskap både kan være mot bedriftens egne særmål og mot felles mål.

6Bare materielle - også sosiale og åndelige mål

At en bedrift bør tjene penger, er de fleste enige om. Men som det går klart fram i kapittel 11, så er det en vanlig oppfatning at de fleste bedrifters mål ikke først og fremst er å tjene penger. I dag har mange bedrifter som mål også å skape gode sosiale forhold blant de ansatte og mange ønsker også å bidra til deres faglige og personlige utvikling.

Men i mange bedrifter har vel fremdeles de materielle mål høy prioritet både blant eierne, lederne og de øvrige ansatte.

Jeg konkluderer at det blant lekfolk er oppfatninger både av at lederskap skal fremme materielle mål og andre mål.

7 Deskriptivt - normativt

Alle utsagnene i eksemplene er i utgangspunktet deskriptive. Enkelte kan likevel ha et visst normativt innhold da de kan være mer uttrykk for ønsker enn en beskrivelse av de faktiske forhold. Dette gjelder eksempel 12 med det kollektive lederskap og kan også gjelde eksempel 15 med den flate strukturen.

De fleste som blir spurt om å forklare hva lederskap er, vil nok forsøke å gi en deskriptiv forklaring. Samtidig ville nok mange, kanskje de fleste, antagelig gi en mer normativ forklaring hvis de tror at de kan påvirke mottakerens lederskap.

Dagligspråket kan derfor inneholde både deskriptiv og normativ bruk av begrepene.

8 Indre egenskaper - ytre instrumentelle teknikker

Eksemplene tar ikke direkte stilling til denne dimensjonen. De beskriver lederskap mer via atferd. Men i eksempel 2 med Gandhi er det ikke bare hans atferd i seg selv som har vært ledende, det er også de indre egenskaper vi forbinder med denne.

Lekfolk er nok ofte beviset på at lederens indre egenskaper er av betydning. De er neppe like bevisste på de instrumentelle teknikker i lederskapet. Dette kan imidlertid skyldes at slike teknikker er mer kjent for fagfolk. Lekfolks oppfatninger av betydningen av ledes atferd, kan også forstås som de ser at lederskapet ikke bare har med lederens indre å gjøre.

Intuisjonene gir derfor støtte til begge "endepunktene" i denne dimensjonen.

5.3 Intuisjonene og tesene om lederskap

Hva forstår folk flest med begrepet "lede" og de avledede ord? Mange vil nok knytte ordet "lede" til det å bestemme over andre eller hva de skal gjøre. Men eksemplene i kapittel 5.1 viser at begrepet også brukes på mange andre måter. Det ligger nær opp til den opprinnelige gammelnorske betydning om å "sette i bevegelse, føre, følge".

Hva forstår folk så med begrepet "leder". Det er neppe noen tvil om at i arbeidslivssammenheng vil de fleste vil knytte ordet "leder" til en posisjon i organisasjonen, vanligvis en posisjon der innehaveren har underordnede. Men eksemplene i kapittel 5.1 viser at også her brukes begrepet på mange forskjellige måter.

De eneste definisjonene som vil dekke alle de dagligdagse måtene å bruke ordet på, vil være minimaldefinisjoner a la Drucker (1996:xii):

"The only definition of *leader* is someone who has *followers*."

De intuisjonene om lederskap som er illustrert via eksemplene i kapittel 5.1, støtter derfor ikke mine teser fra kapittel 1.1. På den annen side vil tesenes utsagn også bli oppfattet som å beskrive

lederskap. De støttes derfor delvis. De er bare for snevre til å dekke språkbruken i alle eksemplene. Hvis tesene legges til grunn, vil de derfor utelukke manges språkbruk eller karakterisere denne som gal.

Men hvis det er så at det finnes en form for lederskap som kan kalles "naturlig" slik som argumentert for i kapittel 4, så vil også de fleste lekfolk bære hele eller deler av denne i seg. De kan da derfor lettere overbevises om at dette er lederskap enn om dette bare skulle vært en teori. Det naturlige lederskap ville oppleves mer riktig selv om det mer objektivt ikke nødvendigvis er det. De fleste ville da kunne akseptere teser som presentert i kapittel 1.1, spesielt hvis "lederskap" ble erstattet med uttrykk som "naturlig lederskap" eller "virkelig lederskap" el.l.

6 Moderne teorier om lederskap

6.1 Lederskapsteorienenes historiske utvikling

Både lederskapets teori og praksis har endret seg opp gjennom historien. I tillegg har det vært store kulturelle forskjeller og også store forskjeller innen de enkelte kulturer. Et eksempel er at så forskjellige ledere som Churchill, Hitler og Stalin opptrådte som aktører i den samme historiske hendelse, den annen verdenskrig. De fleste av oss kjenner vel fra våre egne erfaringer til at ledere kan være svært forskjellige innen en og samme organisasjon. Det har aldri vært noen utbredt enighet, men likevel kan vi finne visse felles trekk i teoriene som var mest anerkjente på de forskjellige tider. Vanebo (1983:12) har satt opp følgende historiske oversikt:

Tid:	Organisasjonsteorier:	Opphavsmenn/ kvinner:	Ideer:
Ca. 1900	Vitenskapelig bedriftsledelse	Taylor	Arbeidsstudier Akkordlønn Funksjonell
ledelse			
Ca. 1920	Den administrative skole	Fayol	Arbeidsfordeling Samsvar mellom ansvar og
myndighet			
Ca. 1920	Den byråkratiske skole	Weber	Spesialisering Hierarki
Ca. 1930	Human Relation	Mayo	Mennesket et sosialt vesen
Ca. 1950	Sosioteknisk teori	Trist	Tilpasse teknologien til menneskets
behov			
Ca. 1965	Koalisjonsmodellen	Barnard	Ytelse fra og
bidrag til			
	interessegruppene	Rhenmann	
Ca. 1970	Systemtankegangen	Simon Katz og Kahn Blegen Nylehn	En bedrift er et åpent system
Ca. 1980	Integrert operasjonslære		Samordning av virksomhetens
oppgaver			

Jørgensen (1991:35)³⁶ har fem epoker i teoriene om lederskap:

³⁶ Jørgensen (1991:35) baserer seg her på Clinton (1986).

Epoke:	Teorier:
1841 - 1904	Teorier om store menn
1904 - 1948	Teorier om egenskaper/karaktertrekk
1948 - 1967	Teorier om atferd
1967 - 1980	Teorier om lederstil og situasjon
1980 -	Komplekse teorier

Jørgensen (1991) mener at mye av teoriene om lederskap før disse periodene var dominert av filosofiske tekster.

Rost (1991:37) har gjennomgått hva slags definisjoner som ble brukt på "leadership" i perioden 1900-1979. Han undersøkte 587³⁷ bøker og artikler. 221 av disse inneholdt definisjoner som han analyserte. Rost (1991:47) kom til at i perioden 1900 til 1930 la definisjonene vekt på kontroll og sentralisering av makt. Rost mener at det i 1960-årene var økende oppslutning om å oppfatte lederskap som handlinger som påvirket mennesker mot felles mål. Rost (1991:57) forteller at det utover i 1970-årene var en markert økning i antallet bøker og artikler om lederskap. Hans inntrykk er at en del av litteraturen viste et skifte fra tidligere gruppeforståelser til sosialpsykologiske forståelser av atferd i organisasjoner. Et annet trekk var at det kom en del arbeider utenfor hovedstrømmen. Disse var fra statsvitenskap, sosiologi og antropologi. Rost sier at en nå ofte så at forfattere kommenterte mangelen på samsvar i definisjoner og forståelse, men at de så ignorerte problemet. Rost har også inntrykk av at ordene "leadership" og "leder" ble brukt mer skjødesløst ("sloppy"). Det ble skrevet kritiske arbeider om lederskapslitteraturen, men ingen felles forståelse syntes å utvikle seg. Derimot kom nye måter å forstå fenomenet på, for eksempel i lys av utvekslingsteori.

6.2 Moderne lederskapsteorier og lederskapets dimensjoner

De dimensjoner for lederskap som er presentert i kapittel 1.1, er funnet ved å studere moderne lederskapsteori. Vi skal derfor se på hva slags definisjoner vi kan finne i denne litteraturen. Flere av definisjonene berører flere av dimensjonene. For enkelhets skyld har jeg bare gjengitt dem under en. Jeg har nummerert eksemplene for å lette referansene til disse.

Jeg skal ikke forsøke å gi noen fullstendig oversikt over moderne lederskapsteorier. Hensikten er å gi et inntrykk av viktige strømninger i dagens lederskapsteori i vår kultur.

1 Stilling - prosess

Grøholt (1981:17) definerer en leder slik:

³⁷ Rost (1991:45) nevner at Bass (1981) lagde en oversikt over arbeider om lederskap skrevet i det tyvende århundre. Bass gir 4.725 referanser.

1. "En leder er en overordnet person som får arbeid utført gjennom andre".

Andre definerer ikke bare lederen, men også lederskap via stilling slik som Edinger (1967:15). (Her tatt fra Rost (1991:54):

2. "Leadership is a position within society which is defined by the ability of the incumbent to guide and structure the collective behavior patterns of some or all of its members."

Så noen eksempler på prosessorienterte definisjoner:

3. "Leadership can be defined as the process by which an agent induces a subordinate to behave in a desired manner."

Bennis (1959:259). Her tatt fra Rost (1991:52).

4. "Leadership is a process of influence which involves an ongoing transaction between a leader and followers."

Hollander (1978:12). Her tatt fra Rost (1991:61).

5. "Med ledelse mener vi målrettet, problemløsende samvirke."

Grøholt (1981:18)

Vi ser at oppfatningene ikke nødvendigvis trenger å være enten stilling eller prosess. Selv om definisjon 1 og 2 tar utgangspunkt i stillinger, så har de likevel med at stillingen skal medføre at lederen får til prosesser. Få teoretiske definisjoner er rene stillingsdefinisjoner, de har som regel med et prosesselement som illustrert her. I det praktiske liv, kan situasjonen være annerledes. Dette illustreres av flere av utsagnene i kapittel 5.1 der begrepet "leder" kan være knyttet til den person som innehar en bestemt stilling.

Vi ser også at prosessdefinisjoner kan knytte prosessen opp til en leder slik som i definisjonene 3 og 4. Men vi kan også ha mer rene prosessdefinisjoner som i definisjon 5.

2Frivillighet - tvang

En av de dimensjonene som kommer klart fram i Rost (1991) er skillet mellom frivillighet og tvang. Når lederen får sin autoritet via en stilling i en organisasjon, følger det som regel også med maktmidler slik at lederen kan lede via tvang. Andre definisjoner som ikke legger vekt på stilling, kan også legge vekt på at lederen skal

presse sin vilje på de ledede for bl.a. å oppnå lydighet. Et eksempel er:

6. "The ability to impress the will of the leader on those led and induce obedience, respect, loyalty and cooperation."

Moore (1927:124). Her tatt fra Rost (1991:47).

Andre definisjoner legger vekt på at lederen må kunne overtale eller lede uten at han må basere seg på ytre makt.

7. "Leadership is the result of an ability to persuade or direct men, apart from the prestige or power that comes from office or other external circumstances."

Reuter (1941:133). Her tatt fra Rost (1991:48).

8. "Leadership is the art of dealing with human nature It is the art of influencing a body of people by persuasion or example to follow a line of action. It must never be confused with *drivership* - to coin a word - which is the art of compelling a body of people by intimidation or force to follow a line of action."

Copeland (1942:77). Her tatt fra Rost (1991:49).

9. "The leader's authority is spontaneously accorded him by his fellow group members, the followers. The authority of the head derives from some extra-group power which he has over the members of the group, who cannot meaningfully be called his followers."

Gibb (1954:882). Her tatt fra Rost (1991:50).

Definisjon 8 og 9 skiller klart mellom lederskap ut fra makt og ut fra frivillighet. De mener også at det bare er de som følges frivillig (i eksempel 9 til og med spontant), som kan kalles ledere. De som styrer ved makt, kan ikke engang kalles ledere, de betegnes med "drivership" (eksempel 8) og "head" (eksempel 9).

Rost (1991:156) selv mener at hvis prosessene er basert på makt og tvang, kan det ikke lenger kalles lederskap. (Rost 1991:149) skiller mellom lederskap og management. Lederskap er basert på innflytelse, mens management er basert på makt. Ledere har noen som følger dem (followers), mens managere har underordnede.

Også Burns (1979) legger stor vekt på frivillighet eller ikke. Burns (1979:49) mener at en kan finne lederskap også hos dyr. Han mener at rigide hierarkier blant dyr ikke er lederskap, de er til hinder for lederskap. Burns (1979:3) mener at ikke alle "ledere" er ledere. Hovedeksemplet er Hitler som han mener var en tyrann, og "A leader and a tyrant are polar opposites." Burns (1979:439) mener også at "Leadership *mobilizes*, naked power *coerces*."

3 Ensidig lederskap - gjensidig påvirkning

Flere av de tidligere definisjonene har også med ensidig lederskap. Lederskap ut fra posisjon og makt er ensidig. Også der lederen følges frivillig, kan lederskapet være ensidig. Rene prosessdefinisjoner kan også sette lederen i en spesiell situasjon.

Et rendyrket eksempel på en slik ensidig definisjon av lederskap er:

10. "The art of inducing others to do what one wants them to do."

Bundel (1930:339). Her tatt fra Rost (1991:48).

I det helt andre ytterpunkt har vi denne definisjonen av lederskap:

11. "A process of mutual stimulation which, by the successful interplay of relevant individual differences, controls human energy in the pursuit of a common cause."

Pigors (1935:16). Her tatt fra Rost (1991:47).

Grøholt (1984) er helt klar på sin prosessforståelse av lederskap og mener at kjernen verken er rollene, sak eller person, men selve ledelsesprosessen. Grøholt gir ikke her noen egen definisjon, men slutter seg til den "danske professor Erik Johnsen" som definerer slik, (Grøholt, 1984:12):

12. Ledelse er målrettet, problemløsende samspill som foregår på en aktiv og bevisst måte."

Seinere har Grøholt (1993:3) gått over til en annen type definisjon:

13. "Leadership is to create meaningful interaction."

Cartwright and Zander (1953:538), (her tatt fra Rost, 1991:51) mener at alle kan utøve lederskap:

14. "In principle, leadership may be performed by one or many members of the group."

Det at en uten formell lederstilling kan utøve lederskap, kan skje via gjensidige prosesser (som i definisjon 11) eller ved at vedkommende har det som skal til for å bli en spontan leder (som i definisjon 9).

Vi ser at for flere av definisjonene er det ikke tilstrekkelig med prosesser eller

gjensidighet, de setter også spesielle krav til prosessen. Definisjon 11 krever "pursuit of a common cause", definisjon 12 "målrettet, problemløsende samspill" og definisjon 12 "meaningful interaction". At definisjoner til lederskap også kan sette krav til målene, kommer klarere fram i punkt 6 under.

4Styrende - reagerende

De fleste definisjonene tar klar stilling til at lederskapet er mer styrende enn reagerende uansett om lederskapet er ensidig eller gjensidig, og om det foregår via en prosess eller ikke. Dette betyr vanligvis ikke en total styring eller kontroll da bl.a. prosessdefinisjonene også kan inneholde reaksjoner. Et eksempel er definisjon 11 med "mutual stimulation which, by the successful interplay of relevant individual differences". Grøholt (1984:15) er opptatt av profesjonalitet også for ledere og gir sin oppfatning av hva det er:

15. "Slik forstått er profesjonell ledelse å bevisstgjøre de ledelsesmodeller/teorier hver av oss anvender for samspill i bedriften, samt bevisst og aktiv utøvelse og utvikling av disse modellene/teoriene."

Lederen påvirker her ikke bare det hun leder, men også selve modellene på en "bevisst og aktiv" måte.

De teoriene som legger mest vekt på reagerende former for lederskap, finner vi igjen blant enkelte strategiske lederskapsteorier. Dette er nærmere drøftet i kapittel 7.

5Bedriftens mål - felles mål

Rost (1991:149) mener at hensikten med lederskap er å få til virkelige endringer, mens hensikten med management er å produsere og selge varer og tjenester. Lederskap reflekterer felles hensikter og interesser, mens managements er gitt av bedriftens interesse av å produsere og selge.

Flere av de tidligere definisjonene forutsetter at lederskapet skal fremme bedriftens mål. Dette gjelder spesielt stillingsdefinisjonene. Men også for slike lederskap argumenteres det ofte for at lederskapet fremmer felles mål. Det er ofte nettopp diktatorene og tyrannene som påstår det.

Flere av de tidligere definisjonene framhever felles mål. Definisjon 11 sier direkte: "the pursuit of a common cause". Andre, som definisjon 13, mer antyder at målene er felles ("meaningful interaction").

Følgende definisjon sier at det er gruppen som skal nå sine mål:

16. "Leadership is viewed as the performance of those acts which help the group achieve its objectives. Such acts may be termed *group functions*."

Cartwright and Zander (1953:538) Her tatt fra Rost (1991:51).

Flere av definisjonene i punkt 6 under er enda klarere på felles mål.

6Bare materielle - også sosiale og åndelige mål

Rost (1991) som har gitt en oversikt over forskjellige definisjoner av lederskap (se over), kommer selv fram til følgende definisjon, (Rost, 1991:102):

17. "Leadership is an influence relationship among leaders and followers who intend real changes that reflect their mutual purposes."

Burns (1979:439) som mener at "Leadership *mobilizes, naked power coerces*", definerer lederskap slik, (Burns, 1979:19):

18. "I define leadership as leaders inducing followers to act for certain goals that represent the values and the motivations - the wants and needs, the aspirations and expectations - of both leaders and followers."

Burns (1979:5) legger vekt på lederskapets moralske fundament og mener at bare de handlinger fra lederne som hjelper til å frigjøre menneskelig potensial, er legitime. Burns (1979:443) syn på hva lederskap bør være, kommer godt fram i utsagnet:

19. " ... if top leaders help make their followers into leaders. Only by standing on *their* shoulders can true greatness in leadership be achieved."

Burns (1979:462) avslutter sin bok med følgende setning:

20. "That people can be lifted *into* their better selves is the secret of transforming leadership and the moral and practical theme of this work."

Hva som oppfattes som lederskapets mål, avhenger også hva slags menneskesyn og virkelighetsoppfatninger forfatteren har. Noen sier klart hva det er. Grøholt er blant de mer presise, og i etterordet i Grøholt (1984:119) sier han at hans teori er basert på et dypere menneskesyn. Han mener at mennesket ikke er den ytre verden, sine tanker eller følelser. Mennesket er noe som søker sin virkeliggjøring gjennom alt dette. Det skjer gjennom bevisstgjøring. Ut fra en slik tankegang konkluderer han, (Grøholt, 1984:119):

21. "Ledelse er å åpne for dette hos hverandre ut fra vår virkelighet eller for å si det

med andre ord - åpne for menneskelig vekst hos hverandre."

En klar stillingstaking til verdier og overordnede mål, finner vi i religiøst baserte lederskapsteorier, i vår kultur først og fremst kristne. Jørgensen (1991:6) mener at det vi trenger er ledere som med visjoner og perspektiver går foran og viser vei. Disse skal appellere til andre menneskers hjerter. Slike ledere skal være "Guds forvandlingsagenter", (Jørgensen, 1991:13). Ford (1991:11) mener at Jesus var "the greatest leader in the history of the world" og at han som menneske var en modell også for ledere. Fords bok tar for seg forskjellige sider ved Jesus lederskap, tydeligvis inspirert av en del moderne lederskapsteorier³⁸. Ford (1991:22) slutter seg til Burns (1979) ideer om "transformational leadership", men mener at den samme type dynamikk både kan føre til det gode som det onde. Ford (1991:300) sier at målet er at Jesus lederskap engang skal bli reproduisert (i den grad det er mulig i denne verden) på alle områder av livet. Thomas (1999) antyder med sin boks tittel, "Future leader", at han mener at framtidens ledere bør basere seg på bibelske modeller. Men å være kristen er ikke nok. Thomas (1999:125) mener at mange kristne ledere mislykkes fordi de baserer seg på ønsketenkning og fornektning av virkeligheten. Han mener at ledernes indre er av stor viktighet, men de må også lære å forholde seg til den ytre virkelighet. Det er ledernes innvirkning på andre mennesker som "is the only way in which it is possible to sort out the Hitlers from the Teresas."

Gjennomgangen over illustrerer at det i dag finnes lederteoretikere som mener at lederskapets mål, er noe langt mer enn å oppfylle bedriftens oppgaver om å produsere varer og tjenester. Men stemmer dette overens med den praktiske virkelighet i næringslivet? Eller er det bare uttrykk for drømmene til teoretikere? For å kunne svare på slike spørsmål, må vi vite mer om hva som skjer i næringslivet. Kapittel 11 tar opp mer om dette.

7 Deskriptivt - normativt

Noen av definisjonene kan oppfattes som rent deskriptive som definisjonene 1 og 5. Andre, spesielt definisjonene i punkt 6, er klart normative. Fra eksemplene over kan det synes som om lederskapsdebatten først og fremst er normativ. Forfatterene beskriver først og fremst hva de mener lederskap bør være, ikke hva de observerer det å være.

Blanding av deskriptivitet og normativitet, gjør det også vanskeligere å følge debatten. Vi kan ofte spørre om forfatteren mener at det er slik lederskap er eller om han beskriver hvordan han mener det bør være. På den annen side så gjør denne

³⁸ Ford (1991) beskriver lederen som "Son, Strategist, Seeker, Seer, Strong one, Servant, Shepherd-maker".

normativiteten det lettere å forstå de store forskjellene i oppfatningene. Forskjellene uttrykker forskjellige meninger om hva lederskap bør være, ikke om hva det er.

Flere av eksemplene viser at forfatterne er oppmerksom på at lederskap både i teori og praksis kan være så mangt. Det er relativt vanlig at de ikke bare karakteriserer de uønskede formene for lederskap som dårlig lederskap, de defineres vekk og er ikke lederskap i det hele tatt. Andre betegnelser brukes for å karakterisere de uønskede formene for lederskap som "drivership" (eksempel 8), "head" (eksempel 9), "manager" ((Rost 1991:149) etter eksempel 9) og "tyrant" (Burns (1979:3) etter eksempel 9).

Eksemplene antyder også at definisjonene kan påvirkes av verdimesige og ideologiske faktorer. I de autoritære ideologier som blomstret i 1930-årene, hadde makten en større plass enn i mer demokratisk funderte teorier. Troen på de store menn³⁹, jf. perioden 1841 - 1904 i tabellen fra Jørgensen (1991) i kapittel 6.1, og seinere om ledernes spesielle egenskaper/karaktertrekk (perioden 1904 -1948), hadde også klare forbindelseslinjer til tankemessige og ideologiske strømninger i tiden. Tabellen over fra Vanebo (1983) i kapittel 6.1 antyder også at oppfatningene av lederskap har vært påvirket av vitenskapelige strømninger i tiden.

Vi ser også at mange av eksemplene fra kapittel 5.1 vil falle utenfor definisjonene. Men hvilke eksempler som faller innenfor eller utenfor, avhenger av hvilken type

³⁹ Billedhuggeren Vigeland er et illustrerende eksempel på slike tankeganger. Troen på at det fantes store genier gjorde at han kunne defineres som dette. Det medførte bl.a. at han fikk stilt til rådighet enorme ressurser i forhold til de fleste, kanskje alle, de samtidige kunstnere. Det ville neppe være tankemessig og ideologisk grunnlag for noe tilsvarende i dagens Norge.

definisjon vi bruker.

Jeg konkluderer med at lederskapsteorien som er beskrevet i denne oppgaven er klart normativ i sine definisjoner av lederskap, selv om det også finnes mer deskriptive innslag.

8 Indre egenskaper - ytre instrumentelle teknikker

De religiøst pregede teorier i punkt 6 over legger stor vekt på de indre egenskaper. Også i mange av de andre definisjonene vil de indre egenskapene være av betydning hvis lederen og lederskap skal være slik som gitt i definisjonene.

Ytre instrumentelle teknikker kommer lite fram i definisjonene. Men i mange av definisjonene ligger det underforstått at lederen må beherske instrumentelle teknikker for å kunne lede.

Lederskapsteoriene legger derfor mer vekt på indre egenskaper, men forutsetter også ofte ferdigheter med ytre instrumentelle teknikker.

6.3 Moderne lederskapsteorier og tesene om lederskap

Eksempelene under punkt 2 over viser at det finnes moderne lederskapsteoretikere som støtter min tese 1 om at lederskapet forutsetter frivillighet. Eksempelene under punkt 6 over gir tilsvarende støtte for tese 2 om felles mål og mål som også er ikke-materielle. Flere av de øvrige eksemplene støtter også denne tankegangen.

Men vi ser at det også er definisjoner som går klart imot mine teser.

Rost (1991:92) gjør bruk av Kuhns (1970) ideer om paradigmeskifter i vitenskaplige teorier. Rost mener at det rådende paradigme i lederskap ble utviklet fra 1910 og utover. Paradigmets oppfatning oppsummerer Rost (1991:94) slik:

"Leadership as good management is the industrial paradigm of leadership."

Rost (1991:187) mener at vi nå har muligheten til et paradigmeskifte, der den nye oppfatningen av lederskap er transformerende lederskap. Hovedforskjellen mellom paradigmene er at ledere i det nye paradigmet har innflytelse fordi det er noen som følger dem frivillig. Dette i motsetning til det tidligere paradigmets ledere som følges på grunn av autoritet (makt). Han mener at disse nå ikke bør kalles ledere, men managere. Managere kan fremdeles leve side om side med ledere, men med hvert sitt "navn". Rost mener at management handler om om få utført oppgaver, mens lederskap (i det nye paradigmet) handler om å virkeliggjøre felles mål. Det transformerende lederskapet er for å endre, blant annet samfunnet, til felles beste.

Også Covey (1996:153) mener av vi er inne i et paradigmeskifte i lederskap der

"pathfinding, aligning, and empowering - represent a paradigm that is different in kind from traditional management thinking."

Kostenbaum og Kirkeby i kapittel 10 er to eksempler på moderne lederskapsfilosofier som bidrar til et slikt paradigmeskifte. Som illustrert i kapittel 9, er dette nye paradigmet å ta opp arven fra Platon og andre klassiske filosofer.

7 Strategisk lederskap

7.1 Strategi

Strategi er et viktig fagområde som inngår i lederskap. Det er flere årsaker til at vi har tatt med et eget kapittel om strategisk lederskap.

For det første forsøker strategiene, dvs. visse typer strategiske teorier, å gi nettopp den type overordnet beskrivelse og forståelse som er nødvendig for å forstå hva hensikten og målene med lederskapet er. Fra en strategisk synsvinkel er lederskapet et middel i strategiene. Godt lederskap er da, per definisjon, noe som bidrar til å virkeliggjøre strategiene, eller enda mer, til å nå strategienes mål. Enkelte strategiske teorier forsøker å gå inn til "kjernen" av hva strategi er, og eventuelt også hva lederskap er. En forståelse av strategi kan derfor være et viktig hjelpemiddel også til forståelse av hva lederskap er.

For det andre illustrerer den strategiske teori en god del av den forvirring og de meningsforskjeller som eksisterer innen lederskapsteoriene. Det er ingen allmenn enighet om hva ordet strategi betyr. Det brukes på mange forskjellige måter både innenfor militær og sivil strategi. Forskjellene i synspunkter på hva lederskap og ledere er eller bør være, kan til dels også finnes igjen i oppfatningene av hva strategi er eller bør være.

En tredje grunn er at mange moderne lederskapsteorier har sine tankemessige røtter tilbake til klassiske strategiske teoretikere⁴⁰, selv om de ikke nødvendigvis er bevisst dette. De grunnleggende forskjellene i tankegangen som ligger bak forskjellige typer strategiske teorier, kan derfor også være årsaker til de forskjellige oppfatningene av lederskap.

For det fjerde er lederskapsstrategi et relativt nytt område som eget fagfelt innen sivil lederskapsteori. Det vil derfor ha blitt påvirket av de moderne forskjellene i oppfatningene av lederskap og til dels avspeile en del av disse.

For problemstillingene i oppgaven er en viktig test på tesenes holdbarhet at deres definisjon av lederskap er holdbar innenfor strategisk lederskapsteori.

En siste grunn er at det er bl.a. innen strategi, i den grad vi kan snakke om at fag konkurrerer, at filosofien tar opp kampen mot mer tradisjonelle lederskapsteorier. Filosofen Kirkeby (2001:376) sier det slik:

"Organisationsfilosofien overtrumfer strategien på strategiens eget domæne."

⁴⁰ Dvs. militære teoretikere innen strategi, da sivil forretningsstrategi først og fremst har fått sine teorier i de seinere år. Med en del forståelser av hva strategi er, kan imidlertid en del klassiske tekster innen lederskap, oppfattes som sivil lederskapsstrategi. Et eksempel på dette er Machiavellis tekster.

Ordet strategi kommer fra det greske ordet stratos som betyr hær (egentlig betydde stratos en vert). Fra ordet stratos kommer ordet strategos som betyr general. Ordet strategi ble først brukt av den franske militærforfatter Maizeroy på 1700-tallet. Selv om strategisk tenkning alltid har hatt sin plass innenfor sivil lederskap, er det først og fremst i moderne tid (fra 1960-årene) vi har fått teoretiske arbeider innen sivil lederskapsstrategi⁴¹. For militær strategi har vi imidlertid en rikholdig litteratur som går mer enn to tusen år tilbake. Klassiske verker innen militær strategi har blitt (og blir) brukt også av sivile ledere.

Det er ingen enighet innen lederskapsteoriene hva strategi er. Jeg⁴² bruker oppdelingen til Mintzberg m.fl. (1998) som deler teoriene innen strategisk lederskap ("strategic management") inn i ti hovedskoler. Hver av disse kan igjen inneholde flere teorier. Mintzberg m.fl. (1998:4) mener at hver av disse retningene reflekterer forskjellige former for lederskap.

7.2 Strategiens ti skoler

Disse ti skolene kan deles i tre hovedgrupper. Den første gruppen inneholder de tre første teoriene som er preskriptive. De tar for seg hvordan strategiene bør utformes. Den neste gruppen består av de neste seks skolene. Disse er ikke så opptatt av hvordan strategier bør utformes, men mer av hvordan de i virkeligheten blir utformet. Den siste gruppen består av en skole, konfigurasjonsskolen. Denne kombinerer en del av de delene som inngår i de andre skolene.

Jeg skal kort beskrive de ti skolene og knytte noen kommentarer til dem.

1 Designskolen

Denne skolen representerer en del av de tradisjonelle teorier og framgangsmåter for å utvikle strategier. Hovedprinsippet er at en god strategi skal være en optimal tilpasning til organisasjonens indre styrke og ytre muligheter. Den berømte SWOT-⁴³

⁴¹ Mintzberg m.fl. (1998:7) som gjennomgikk litteraturen om strategisk lederskap fant omtrent 2000 arbeider og at antallet "grows larger every day".

⁴² Gjennomgangen følger Mintzberg m.fl. (1998), men jeg har også brukt Clausewitz (1830), Creveld (1991), Fuller (1992), Høiback (2000), Johnson og Scholes (1997), Lovret (1987), Mintzberg og Quinn (1991), Montgomery og Porter (1991), Roos (1996), Roos m.fl. (1996), Sun Tzu (1988) og Trungpa (1986).

⁴³ SWOT: Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats. Mange

analysen hører til denne skolen. Skolen legger stor vekt på at det må være konsistens mellom de forskjellige mål og mellom de forskjellige tiltak. SWOT-analysen gir også en god tilpasning til omgivelsene, ut fra organisasjonens forutsetninger. Analysene kan også gi et godt grunnlag for å utvikle organisasjonen og dens kompetanse.

Denne skolen er for og forutsetter en ordnet organisasjon, ofte pyramidisk. Strategiprosessen er en systematisk og planlagt prosess innen organisasjonens system.

En svakhet med denne type metoder er at SWOT og tilsvarende analyser kan gi et for snevert perspektiv. Strategien kan også lett bli for rigid, når planene er lagt, skal de følges. Det kan føre til at en ikke gjør de tilpasninger som er nødvendig under gjennomføringen av strategien. Det kan bety at strategien ikke er så godt optimalisert som det kunne se ut for under planleggingen. Eller en kan gjøre så store tilpasninger at det blir for stor avstand mellom planene og aktivitetene, dvs. mellom den strategiske plan og den strategiske handling.

2 Planleggingsskolen

Planleggingsskolen kan oppfattes som en videreføring av designskolen. Den legger langt større vekt på bruk av detaljerte planleggingsverktøy, ofte raffineringer basert på tankegangen fra SWOT. Mens designskolen har mer verdiuttrykkende mål, kan planleggingsskolen ha detaljerte målspesifikasjoner. Den grunnleggende tankegang er basert på maskinanalogen. Lag de enkelte deler av planen slik at de er nøye tilpasset sin funksjon og samtidig passer inn i helheten. I mer moderne varianter kan en inkludere forskjellige scenarier i planleggingen.

Denne skolen forutsetter en strukturert organisasjon, ofte delt og organisert i separate ansvarsområder.

Skolen møter de samme vanskelighetene som designskolen. Ofte i enda større grad, da planleggingen er mer detaljert og vanskeligere å endre. I tillegg vil de detaljerte planer stille større krav til hvordan en skal holde organisasjonen innenfor planene. Detaljkontroll kan være nødvendig, noe som kan undergrave fleksibilitet og engasjement.

3 Posisjoneringskolen

I posisjoneringskolen er det viktigste at organisasjonen posisjonerer seg riktig i forhold til omgivelsene. For å gjøre dette er det tilstrekkelig å ha noen få grunnleggende, overordnede strategier. Altfor detaljerte planer vil da hindre fleksibilitet og tilsløre det som er viktigst.

Posisjoneringskolen kan kritisere de to foregående for å legge for liten vekt på

andre strategiske skoler har også overtatt SWOT-metoden.

mulighetene som faktisk kan være til stede.

I denne skolen bør også selve organisasjonen brukes til å gi konkurransemessige fordeler. Den bør derfor kunne tilpasses til posisjoneringen. Vi kan finne alle former for organisasjoner. Ofte kan det være tilfeldighetene som har vært avgjørende.

Selv om posisjoneringskolen ikke bruker de samme verktøy som de to foregående, er den også basert på analytiske metoder. Dette kan gi for begrensede perspektiv. Som Mintzberg et. al. (1998:115) sier det: "The message of the positioning school is not to get out there and learn, but to stay home and calculate." En annen innvending er at teoriene, slik de i dag er, for det meste er tilpasset situasjonen til store bedrifter.

4 Entreprenørskolen

Entreprenørskolen går i en helt annen retning enn de foregående. Her er fokuset på entreprenøren og det som foregår inne i ham eller henne. Den legger vekt på indre mentale tilstander og bruker ord som intuisjon, vurdering, erfaring, innsikt og visdom. Strategien er planlagt på den måte at den er et uttrykk for visjoner, verdier og mål. Detaljene utvikles mer mens en går og formes av de valg entreprenøren gjør ut fra sitt indre og de situasjoner han befinner seg i. Entreprenørskolen finner mye støtte i populærlitteraturens historier om de store menn og kvinner⁴⁴.

Organisasjonen er ofte enkel. Den er tilpasset og utviklet av entreprenøren.

Skolen har fokusert på hvordan og hvorfor strategier formes i aktørenes hoder. På den måten gir den en forståelse som ikke inneholdes i de tidligere skolene. På den andre siden tar den ikke med den styrke som ligger i de tidligere skolers systematikk eller samkjøringen av organisasjonen. Entreprenøren må overføre dette på andre måter til de øvrige medlemmer av organisasjonen.

5 Den kognitive skolen

Den kognitive skolen er mye basert på den kognitive psykologi. Den ser på formingen av en strategi som en type kognitiv prosess der kjernen ligger i det bildet vi danner oss av virkeligheten. Det finnes flere retninger, tilpasset de forskjellige skoler innen psykologien. I et ytterpunkt har vi de som mener at den kognitive prosess gir et slags objektivt bilde av verden. I det andre at vi danner oss vår subjektive tolkning og virkelighetsbilde.

Denne skolen kan ha mer tilfeldige organisasjonsformer påvirket av de hendelser en har lært av.

Skolen har bidratt med sin forståelse at strategi til dels er å danne oss et bilde av virkeligheten og at dette bildet kan være avgjørende for hvordan vi forøvrig velger vår

⁴⁴ Med populærlitteraturen menes her aviser, ikke-vitenskaplige tidsskrifter og mange av dagens bøker om lederskap.

strategi. Den har også gjort oss oppmerksom på hvordan vårt sinn kan virke fordreie på strategien. Svakheten med skolen er at selv om den har gitt gode bidrag til vår forståelse, så sier den lite om hvordan vi kan utvikle en god strategi. Mintzberg et. al. (1998:172) sier at "this school is characterized more by its potential than its contribution."

6 Læringskolen

I denne skolen er ikke strategi noe en planlegger og så utfører. Strategiene oppdages i de mønstre som er der. De formes av at mennesker handler individuelt eller i grupper.

Organisasjonen kan ha mange former. Ifølge idealet skal den være fleksibel og tilpasse seg det en lærer. Det vil si at selve organisasjonsformen også er et resultat av og et uttrykk for læring.

Et problem er at vi kan gå glipp av mulige strategier som vi ikke er i stand til å oppdage i vårt tanke- og handlingsmønster. Et annet er at læringen vi får fra å observere, ikke nødvendigvis bringer med seg den lærdom, inkludert de metoder, som kan hentes fra mer tradisjonelle strategiske teorier.

7 Maktskolen

Maktskolen oppfatter strategien som noe som vokser fram via innflytelsesprosesser mellom aktører med makt som håndhever sine interesser. En organisasjon sammenlignes da med det politiske system i et samfunn. Teoriene henter derfor mye av sine beskrivelse og forståelse fra politiske teorier. Med sterkt sentralisert makt vil strategiene kunne planlegges og vedtas sentralt. Med desentralisert makt, kan strategiene mer komme fram slik som i læringskolen. I maktskolen kan strategi først og fremst bli å manøvrere mellom aktørene med makt. Strategiske allianser blir viktig.

Mange former for organisering kan finnes i denne skolen. Det karakteristiske er at de forskjellige maktgrupperinger kan dominere forskjellige deler av organisasjonen slik at denne kan fungere på andre måter enn det den formelle struktur er et uttrykk for.

Mintzberg et. al. (1998:260) mener at denne skolen overvurderer betydningen av makt: "Strategy formation is about power, but it is not *only* about power." På den annen side bringer denne skolen inn forståelsen fra politikken, og den gjør oss oppmerksom på at organisasjoner kan være komplekse systemer der det også foregår maktspill.

8 Kulturskolen

Denne skolen er basert på kulturbeskrivelsen og forståelsen av organisasjoner som system. Strategi er da noe som utvikler seg som følge av en kultur og av mange kulturelle prosesser.

I denne skolen er organisasjonen holdt sammen av en felles kultur som kan

inneholde sterke normative faktorer. Den kan ha mange former.

Et viktig bidrag fra denne skolen er at den bringer inn kunnskaper om kulturer også i organisasjonssammenhenger⁴⁵. Dette betyr blant annet at det kan gi en forståelse av hvorfor det kan være så vanskelig å gjennomføre visse strategier, spesielt endringer. De strider mot den eksisterende kultur. Skolen har gitt økt forståelse, men den gir ikke nødvendigvis noen praktisk hjelp i strategiarbeidet. Selv om kulturbeskrivelsene kan gi god innsikt, gir de ikke oppskrifter for hvordan en endrer kulturer.

9 Omgivelsesskolen

I denne skolen er det først og fremst omgivelsene som gir kreftene som former strategien. Det organisasjonen kan gjøre, er å være dyktig i å tilpasse seg sine omgivelser. Strategi er i denne skolen en mer passiv prosess, enn i de første skolene. De strategiske teoriene gir derfor mer oppskrifter på hvordan en best tilpasser seg forskjellige omgivelser.

I denne skolen er organisasjonen ofte enkel og gjennomskuelig. Forøvrig kan den være av mange former.

Også denne skolen bringer inn nye hjelpemidler for forståelse. Den er idemessig i samsvar med økologiske teorier på andre områder og har derfor også av denne grunn en viss appell. Hovedsvakheten er at det kan være vanskelig å beskrive og forstå omgivelsene så komplekst som her forstått. Også mange av de andre strategiske skolene (jf. SWOT) tar hensyn til omgivelsene, men i mer begrenset grad og med de tilgjengelige metoder.

10 Konfigurasjonsskolen

Denne skolen forsøker å ta inn i seg alle de tidligere skolene. Tankegangen er at alle skolene kan ha noe å bidra med, til sine formål.

En konfigurasjon er her en tilstand som organisasjonen befinner seg i, ytre og indre, som delvis kan beskrives og forstås ved hjelp av enkelte av de øvrige skoler. En side av strategien er da å beskrive den eksisterende konfigurasjon og den framtidige ønskede konfigurasjon. Den andre hoveddelen av strategien er å finne måter å komme fra den nåværende til den ønskede situasjon. Endringene kan være så små at strategien først og fremst er å konsolidere. Eller de kan være så store at kulturelle og kognitive endringer er nødvendig.

Denne skolen kan ha alle typer av organisasjoner. Ofte kan organisasjonsformen endre seg i løpet av organisasjonens liv.

⁴⁵ En del av denne utvikling er at antropologer som tidligere studerte fremmede stammer langt vekk, nå også studerer de "lokale stammer" som organisasjoner kan oppfattes som, eller "stammer" innad i organisasjonene.

Konfigurasjonsskolen, som kan være varianter eller kombinasjoner av de andre skolene, kan også ta med seg deres form for lederskap. Det kan også være skiftende lederskap avhengig av situasjonen.

Ulempen med konfigurasjonsskolen er at den kan gi svært komplekse og kompliserte beskrivelser. De færreste ledere har kapasitet⁴⁶ til å sette seg inn i disse. På den annen side kan dette også vise oss at strategi kan være et svært komplekst fagområde fordi både organisasjoner og lederskap er det. Skolen kan derfor bidra til at vi går vekk fra tidligere tiders overforenklede modeller.

Det går fram av behandlingen over at også en analyse av strategier illustrerer at lederskap er kompliserte og sammensatte prosesser som vanskelig lar seg beskrive med enkle modeller. Den illustrerer også at hva lederskap er og hvordan det utøves, vil være nær knyttet til hva slags strategi som føres.

7.3 Strategi og lederskapet dimensjoner

Inndelingen av strategiene i de ti skoler er ut fra andre faktorer enn inndelingen i lederskapets syv dimensjoner. De kan likevel bidra til videre klargjøring også av disse dimensjonene.

1 Stilling - prosess

Lederskapet i planleggingsskolen er sentralt, men prosessen er her mer dominerende enn selve lederen. Andre enn lederen, for eksempel en planleggingsstab, kan gjennomføre det meste av planleggingen etter gitte prosesser.

Planleggingsprosessene kan bli så kompliserte at de må utføres av eksperter. En slik strategiprosess kan derfor miste kontakten med ledelsen eller med de øvrige deler av organisasjonen. Prosessen selv kan også overta "styringen". "Verktøyet" kan bli en herre istedenfor en tjener.

Lederskapet i kulturskolen kan ha et symbolsk preg. Lederskapet skjer via handlinger som påvirker eller oppfattes i lys av kulturen. Det er derfor en ren prosessform for lederskap.

Alle strategiskolene legger vekt på prosess. Ifølge disse har derfor lederskap med prosesser å gjøre og ikke med at en person har en stilling. Hva slags prosesser som inngår i lederskapet, kan være svært forskjellig for de forskjellige skolene.

Men lederskapet kan være knyttet til en stilling. Enkelte strategiske teorier forutsetter at det er en leder som utformer strategien. Dette gjelder spesielt designskolen.

⁴⁶ Med kapasitet menes her tid, interesse og/eller kunnskaper.

2 Frivillighet - tvang

I design- og planleggingsskolen er noe av hensikten med strategien at den strategiske plan skal ha en styrende funksjon. Det forutsettes at alle følge denne, slik soldater i en hær forutsettes å gjøre det. Det er derfor ingen frivillighet. Men også i organisasjoner med slike former for strategi, kan en ha grader av frivillighet. En kan endog ha frivillighet som et ideal i sitt lederskap, men bare så lenge det holdes innenfor den vedtatte strategi.

Posisjoneringsskolen kan finnes over hele spekteret av denne dimensjonen. I tvangsvariantene er det et sentralisert lederskap som vedtar posisjoneringen, og alle skal følge dette. I mer moderne bedrifter som krever raske posisjoneringer av deler av organisasjonen eller aktivitetene, kan myndigheten til å foreta endringer, sitte lenger ut i organisasjonen. De med denne myndighet handler da ut fra frivillighet. De følger da imidlertid ikke frivillig en leder, men handler frivillig ut fra den myndighet de får.

I bedrifter som styres av sine entreprenører, kan lederskapet være sentralisert om denne. Det kan være svært autoritært med krav om at alle skal gjøre slik lederen sier. Andre entreprenører kan være mer som karismatiske ledere som lar andre gjøre mer som de vil, men de følger likevel entreprenøren og den linje han/hun har trukket opp.

I den kognitive og i læringsskolen er i utgangspunktet lederskapet mer frivillig da det er vanskelig å tvinge mennesker til kognitiv innsikt og læring. Men det at en følger slike strategiske modeller, trenger bare bety at det er ledelsen som følger disse. Overfor de øvrige ansatte kan lederskapet likevel være mer preget av tvang enn frivillighet.

Kulturskolen er antagelig den som går lengst i forhold til frivillighet. I en ytterlighet ledes de ansatte først og fremst via de verdier og holdninger som ligger innbakt i kulturen. Men kulturelle krav kan også oppleves som tvang. Kulturen kan ha sterke krav om at deltakerne skal handle på gitte måter. Og kulturer kan også ha oppfatninger om for eksempel "store, geniale ledere". I så fall kan de legge grunnen for ekstreme tvangsformer for lederskap.

Analysen av lederskapsstrategier gir intet svar om lederskap er under tvang eller frivillig. Men den viser at tvang eller frivillighet kan avhenge sterkt av strategien.

3 Ensiddig lederskap - gjensidig påvirkning

Lederskapet i designskolen er tradisjonelt sentralt og dominant. Selv om det i prinsippet ikke trenger å være slik, utformes ofte den strategiske plan av en person eller en liten gruppe. Forutsetningen for et godt resultat er da at den/de har en god oversikt over situasjonen med all relevant informasjon. Dette er ofte ikke tilfellet og mange organisasjoner har opplevd strategiske planer som de ansatte synes er i liten kontakt med den virkelighet de opplever. Dette har ført til at mange mistror strategier, og til framveksten av andre skoler innen lederskapsstrategi.

Også i planleggingsskolen er lederskapet i utgangspunktet sentralisert. Men som nevnt i punkt 1 over, kan prosessene her bli så dominerende at de overtar viktige deler av styringen. De som styrer prosessene, er da også de som har denne delen av styringen. Et viktig eksempel på dette er store organisasjoner med omfattende byråkrati. Da kan byråkratiet ha en slik innvirkningen på planleggingen og forutsetningene og premissene som ligger til grunn for denne, at de også i realiteten tar mange av de viktige beslutningene⁴⁷.

I entreprenørskolen er aktivitetene knyttet til og ofte generert av entreprenøren. Denne er da ofte også lederen, i mange tilfeller en autoritær og dominerende leder. Men mange entreprenører omgir seg med folk som de omgås med på lik linje og som de dermed lar seg påvirke av.

Maktskolens lederskap kan være delt mellom de forskjellige maktgrupperingene. Grupperinger som har deler av makten kan også føre til svakt eller uklart lederskap fra ledernes side. Det kan bety at lederskapet blir preget av gjensidig påvirkning.

Lederskapet i kulturskolen medfører prosesser som kan involvere mange. Selv om noen kan ha mer påvirkning enn andre, skjer lederskapet gjennom mange og komplekse former for gjensidig påvirkning.

Gjennomgangen viser at strategien også kan ha innflytelse på i hvilken grad lederskapet er ensidig eller gjensidig. Men selv om samme form for strategi kan gi forskjellige former for lederskap, viser den strategiske drøfting likevel en viss hovedtrend. Overgangen fra design- og planleggingsskolen til nyere former for strategier, gir også en forskyvning fra mer ensidig mot mer gjensidig lederskap.

4Styrende - reagerende

Lederskapet i design- og planleggingsskolen er klart styrende selv om det også kan ha reagerende sider.

Lederskapet i posisjoneringsskolen er mer responsivt. En reagerer på den situasjonen er i og posisjonerer seg ut fra dette.

Lederskapet i læringsskolen er responsivt til en selv, andre og situasjonene. Lederen lærer mens han leder. Lederskap blir noe som utvikles langs en slags hermeneutisk sirkel. Det er derfor i høy grad reagerende. Men lederskap i læringsskolen er også å endre tanke- eller handlingsmønstre slik at nye strategiske mønstre kan tre fram. Lederskapet er derfor styrende ikke bare på aktivitetene, men også på de tankemønstre som ligger bak disse. Spørsmålet er da om i hvilken grad og hvordan slike endringer kan gjennomføres bevisst.

⁴⁷ Et kjent norsk eksempel er rollen til byråkratene i finansdepartementet. Deres forarbeider kan legge så mange føringer at de langt på vei også låser beslutningene, ikke bare til politikere i eget departement, men også i andre.

Omgivelsesskolen gir det minst styrende lederskapet. Lederne her er å oppfatte nærmest som en person som må tilpasse seg omgivelsene, med liten egen innvirkning på disse. Hvis omgivelsene ikke bare oppfattes som bedriftens ytre omgivelser, men også de indre forhold, gir dette et klart reagerende lederskap.

Overgangen fra design- og planleggingsskolen til nyere former for strategier, gir også en forskyvning fra mer styrende mot mer reagerende lederskap.

5 Bedriftens mål - felles mål

Bedriftens mål er utgangspunktet i designskolen, planleggingsskolen og posisjoneringsskolen. Men mange bedrifter tar med i sine mål også mål som er de ansattes. Eksempler er ansattes velferd, trivsel og utvikling. Slike felles mål vil også kunne komme inn mer instrumentelt. Bedriften kan, for å få lojalitet og engasjement fra de ansatte, også inkludere mål som bidrar til dette.

I entreprenørskolen er entreprenørens mål ofte også bedriftens mål.

I den kognitive skolen kan utgangspunktet være bedriftens mål. Men når kunnskap og innsikt blir strategiske mål, er dette også mål for de ansatte. På tilsvarende vis vil målene i læringsskolen også kunne være bedriftens og de ansattes mål.

I maktskolen vil målene være målene til maktgrupperingene. De vil derfor ikke være bare bedriftens mål, men trenger ikke nødvendigvis å være alles mål.

I kulturskolen vil målene være de felles mål som kulturen har.

Analysen av strategi gir at alle former for strategi kan åpne for felles mål. Bedriftens mål vil kunne være mer dominerende i designskolen, planleggingsskolen, posisjoneringsskolen og entreprenørskolen, mens felles mål i flere av de øvrige skolene.

6 Bare materielle - også sosiale og åndelige mål

Designskolen, planleggingsskolen og posisjoneringsskolen har vanligvis tatt utgangspunkt i bedriftens materielle mål som ofte er blitt målt i inntekt. Men mer instrumentelle mål har vanligvis blitt tatt med. Det betyr at strategiske mål kan ha vært for eksempel markedsposisjon, nye produkter osv. også om dette har gått på bekostning av kortsiktig lønnsomhet. I den tradisjonelle frihandelskapitalisme som disse strategiske teoriene er utviklet under og ofte legger til grunn, har målene også ofte vært mer enn bare materielle.

I den kognitive skolen er lederskapet kilden eller en viktig medvirkende faktor til kunnskaper og innsikter ("cognition"). Det kan utøves skapende eller mer passivt. Kunnskap og innsikt er ikke-materielle mål. Det er de også når de er instrumentelle mål for materielle mål.

Kulturelle mål, også i bedriftssammenheng, er ofte også ikke-materielle.

Strategisk teori åpner både for rene materielle mål og for ikke-materielle mål. Det

er imidlertid en klar tendens til at strategisk tenkning tar med også ikke-materielle målene som primære mål eller som instrumentelle.

Ingen av de strategiske skolene utelukker sosiale og åndelige mål. Disse kan være med både som primære mål og instrumentelle mål, jf. kommentarene i punkt 5 over.

7 Deskriptivt - normativt

De strategiske teorier sier i seg selv lite direkte om definisjoner av lederskap er deskriptive eller normative.

Men all strategi har med mål, og valg av mål er i seg selv normativt. Den strategiske behandling viser også at hva som er lederskap og godt lederskap, avhenger sterkt av hva slags strategi som følges. De strategiske prinsipper som følges, virker derfor i seg selv som normer ved vurdering av lederskapet i en organisasjon.

Den strategiske behandling får derfor klart fram hvor normativt lederskap er.

8 Indre egenskaper - ytre instrumentelle teknikker

Designskolen og planleggingsskolen legger hovedvekten på instrumentelle teknikker når strategien utformes. Det gjøres også ofte i utførelsen av strategien, men her kan ledernes indre egenskaper også ha en viktig rolle.

I det andre ytterpunkt har vi entreprenørskolen. Her er de indre egenskapene av større betydning.

Det ser ut til å være en utvikling mot en økende oppmerksomhet på indre egenskaper. Men strategiens natur vil gjøre at det også vil være behov for ytre instrumentelle teknikker.

7.4 Strategi og tesene om lederskap

Behandlingen av lederskapsstrategi i dette kapitlet indikerer at lederskap kan være både tvunget og frivillig. Men det indikerer at lederskap kan være mer effektivt, strategisk sett, hvis det er frivillig. Behandlingen gir derfor en viss støtte til Tese 1 selv om den ikke kan si noe definitivt.

Flere av de strategiske skolene medfører at målene er felles. Andre at strategi kan være både i forhold til bedriftens mål alene eller til felles mål. Også der målene primært er bedriftens, vil felles mål ofte inngår instrumentelt. Behandlingen gir derfor sterkere støtte til Tese 2 selv om den heller ikke her kan si noe definitivt.

8 Framtidas organisasjoner

8.1 Organisasjoner

Lederskap i næringslivet vil som oftest foregå innen en organisatorisk ramme. Hvordan virksomhetene er organisert vil både kunne gi rammer, muligheter og krav for lederskapet. Skal tesene ha gyldighet for framtidens lederskap må de oppfylle de krav framtidens organisasjoner setter til lederskap. Vi skal derfor se på hva slags organisasjoner vi kan vente oss i framtida.

Ordet organisasjon⁴⁸ er avledet av ordet organ som opprinnelig betyr redskap. Organ betyr i dag en del av en plante eller dyr som har en bestemt funksjon. En organisasjon er en sammenslutning av mennesker som har en eller flere hensikter. Drucker (1997:5) mener at:

"The organization is, above all, *social*. It is people. Its purpose must therefore be to make the strengths of people effective and their weaknesses irrelevant. In fact, that is the one thing only the organization can do - the one reason why we have it and need to have it."

En organisasjon virker på flere måter. For det første vil organisasjonsstrukturen legge visse føringer på atferden til organisasjonsmedlemmene (og til en viss grad andre organisasjonen kommer i kontakt med), den åpner muligheter og setter begrensninger. Jacobsen og Thorsvik (1997:61) mener at organisasjonsstrukturen regulerer atferd ved at den gir stabilitet i atferden, den virker begrensende og den virker koordinerende. Organisasjonsstrukturen er et resultat av og dermed også et signal til medlemmene og omverdenen om virkelighetsoppfatninger, verdier og valg.

En måte å forstå organisasjonene og deres plass i samfunnet, er ved hjelp av institusjonsbegrepet, (Asheim, 1994). De samfunnsmessige institusjoner er den måten samfunnet løser viktige og gjentagne samfunnsoppgaver på. I denne sammenheng består da en institusjon av tre hoveddeler: Normer og forventninger om hvordan oppgaven skal utføres, et materielt apparat, for eksempel en organisasjon der oppga-

⁴⁸ Det finnes i dag en stor mengde litteratur om framtidens organisasjoner, hvorav jeg gjennom en årrekke har lest en del, også bøker og artikler jeg ikke husker navnet på. Min framstilling er derfor også basert på kilder utover det som her er referert. Under skriving av oppgaven har jeg for kapittel 8 i hovedsak brukt kildene: Ford (1991), Hammer og Champy (1994), Henry (1991), Hesselbein m.fl. (1997), Jacobsen og Thorsvik (1997), Jørgensen (1991), McGregor (1972), Normann og Ramirez (1995), Peters (1993), Semler (1993), Stacey (1992) og Sveiby og Risling (1986).

vene utføres, og mennesker som utfører dem. Alle samfunn har visse grunnleggende institusjoner som er nødvendige for at samfunnet skal fungere. Dette er for eksempel institusjoner som sørger for reproduksjon (samliv, ekteskap og familie), institusjoner for forpaktning og utvikling av materielle verdier (bedrifter og andre økonomiske organisasjoner), oppdragelse og utdanning (familie, skoler, foreninger m.m.), beskyttelse (forsvar og politi), religionsutøvelse (kirker og trossamfunn) og for styring av samfunnet (partier, kommunestyre, storting og regjering). Det er mange måter å ivareta disse samfunnsbehovene på. I enkelte samfunn kan de samme organisasjonene, for eksempel familien, slekta, landsbyen eller kollektivet, ivareta de fleste eller mange av disse institusjonene. I andre samfunn, som vårt, kan vi ha en utstrakt oppspalting og fordeling av de institusjonelle oppgavene. I praksis gjøres dette ved at forskjellige typer organisasjoner har ansvaret for en eller flere oppgaver som er viktige for samfunnet.

Dagens organisasjonsstrukturer er et resultat av en historisk utvikling. Det kan derfor stilles spørsmål til om dagens organisasjoner er i overensstemmelse med dagens virkelighetsoppfatninger og verdier, eller om de først og fremst skyldes historiske overlevninger. Spørsmål som ofte stilles er om eller i hvilken grad dagens organisasjoner oppfyller sine hensikter. Neste spørsmål er da hvordan bør en moderne organisasjon være for å tilfredsstille sin hensikt og oppnå sine mål? Og hva er en organisasjons hensikt og mål? Den omfattende litteratur om organisasjoner synes å være enige i at de fleste organisasjoner ikke er tilpasset dagens kunnskaper og at det er behov for grunnleggende endringer. Enigheten er mindre om hvordan en moderne organisasjon bør være. Det foregår i dag en omfattende utprøving av nye organisasjonsformer.

En viktig hensikt med lederskapet er at det skal bidra til å oppfylle organisasjonens hensikt. Også av denne grunn er det viktig, ut fra oppgavens problemstilling å se nærmere på organisasjonen.

8.2 Faktorer som påvirker framtidens organisasjoner

Et samfunn og dets institusjoner vil være i kontinuerlig utvikling. Med endringer i institusjonsmønsteret endrer også deler av "samfunnskontrakten" seg⁴⁹. Handy (1997:381) påpeker at endringene i organisasjonsformene også fører til endringer i deler av den sosiale kontrakt, for eksempel er det ofte vanlig å oppfatte en bedrift som en enhet som eies av en eller flere personer og som kan oppløses eller avhendes hvis eieren vil det. Men hva hvis organisasjonen først og fremst er de ansattes kompetanse og forholdet de ansatte imellom? Hva er da "gjenstanden" som kan avhendes? Som

⁴⁹ Her brukes "kontrakt" i betydning slik som f.eks. Hobbes, Locke eller Rousseau.

Handy (1997:382) sier det:

"For how can one morally or practically own other people or their relationship?"

Også Kanter (1997:149) mener at framtidens organisasjoner krever en ny sosial kontrakt. Organisasjonen må vise mennesker hva den er villig til å gjøre for å bygge deres framtid. Den må også vise hvordan mennesker verdsettes.

Kapittel 1.2 nevner en del viktige endringsfaktorer som også vil påvirke organisasjonene. Vi skal nå se på noen flere faktorer som vil påvirke framtidens organisasjoner.

Kunnskap er i ferd med å bli en stadig viktigere faktor. Med dette mener vi at kunnskap blir viktigere i forhold til andre faktorer som kapital og fysisk arbeidskapasitet.

En trend er såkalt outsourcing. Mange organisasjoner flytter deler av sine oppgaver ut til leverandører. Eksempler er eiendomsdrift, regnskap og transport. I det rendyrkede tilfellet kan en bedrift da bare bestå av noen få ansatte som ivaretar kjernefunksjoner. Når de fleste som arbeider for organisasjonen ikke er ansatt i denne, kan det stilles helt andre krav til hvordan disse bør (eller kan) ledes enn når de ansatte er i samme organisasjon.

En annen trend er at enkeltpersoner og mindre organisasjoner går sammen om større oppgaver og prosjekter som tradisjonelt bare kunne løses av større organisasjoner. Dette medfører også andre krav til lederskapet.

En viktig trend er endringene i forståelsen av hva en organisasjon egentlig er. Jørgensen (1991:205) mener at en viktig del av en organisasjon er organisasjonsmedlemmenes forestilling eller bilde av organisasjonen⁵⁰. Han mener at vi kan ha bilder av organisasjoner som maskiner, organismer, hjerner, kulturer, politiske systemer eller redskaper for dominans. Morgan (1991:83) mener slike metaforer gir forskjellige paradigmer⁵¹ og dermed forskjellige virkelighetsoppfatninger av hva og hvordan en organisasjon er⁵². Også McGregor (1960) la i sitt banebrytende arbeid⁵³ til grunn at forskjellige underliggende teoretiske

⁵⁰ Jørgensens (1991) behandling baserer seg her på Morgan (1988).

⁵¹ Morgan (1991:82) bruker her begrepet paradigme inspirert av Kuhn (1962).

⁵² Morgan (1991:84) nevner fire hovedtyper paradigmer: "Radical humanist paradigm, Radical structuralist paradigm, Interpretative paradigm and Functionalist paradigm" som har sine tilknyttede organisasjonsteoretiske skoler.

⁵³ Dette presenterer McGregor (1960) i sin berømte teori X og teori Y.

antagelser om mennesket vil avgjøre organisasjonens særpreg og prege dens ledere.

Som en konsekvens av dette og endringene nevnt i kapittel 1.2, ser vi i dag endringer i eksisterende og framveksten av nye organisasjonsformer. Vi skal kort se på noen av disse.

8.3 Framtidas organisasjoner

Hierarkiet

Hierarki betyr de helliges styre. Det tradisjonelle hierarki er organisert som en pyramide. Organiseringen av den romerske hær har spilt en viktig rolle for utviklingen av våre moderne hierarkiske organisasjoner. I en miltær organisasjon kan dette være en effektiv organisasjonsform. Både angrep og forsvar kan fungere mer effektivt hvis alle følger samme plan og ordre, noe som lettere kan fås til ved et hierarkisk kommandohierarki. Den katolske kirke overtok denne organisasjonsmodellen. Fremdeles var kommandoforhold viktige, men hierarkiet skulle nå også sikre at "den rette lære" fant veien fra paven til alle troende. Den hierarkiske organisasjonsform ble utbredt på samfunnsplan og i offentlig administrasjon med framveksten av de nye store statssystemer, og i arbeidslivet med industrialismens nye store bedrifter. Fremdeles var makt, kontroll og ensretting viktige begrunnelser.

Det er en utbredt oppfatning i moderne organisasjonsteori at gamle organisasjonsformer vil bli erstattet med nye, og at det tradisjonelle hierarki er foreldet. Erfaringer viser at enkelte pyramideorganisasjoner kan fungere mer på tross av enn på grunn av sin hierarkiske struktur. Kommando- og informasjonsveier som er forutsatt effektive virker ikke, og uformelle nettverk opererer på tvers av og til dels i motstrid med den offisielle struktur.

Men hvor sikkert er det at moderne organisasjonsformer vil erstatte hierarkiet?

Det synes å være stor enighet om at kunnskap har økende viktighet som ressurs og at den er den viktigste ressurs. Utsagnet "de ansatte er vår viktigste ressurs" er et vanlig utsagn i mange organisasjoner. Men at kunnskap blir viktigere, betyr ikke nødvendigvis at kunnskap er den viktigste ressurs i de fleste organisasjoner. Det vil fremdeles kreves mye kapital til å drive store industribedrifter, rederier, flyselskap, hoteller eller sykehus. Selv om mange mennesker blir etterspurte kunnskapsmedarbeidere, så vil de fleste, i overskuelig framtid, ikke være så eksklusive at de kan velge og vrake mellom arbeidsgivere. Mange organisasjoner, for eksempel undervisningsinstitusjoner og offentlige organisasjoner, er ikke utsatt for det samme endringspresset som mange konkurranseutsatte bedrifter er. Til tross for alle endringene, vil vi derfor beholde mange av de eksisterende bedriftene og også de tradisjonelle hierarkier.

Men hierarkiene kan ut fra effektivitetshensyn bli tvunget eller inspirert til å bruke lederskapsformer som er mer framtrædende i andre organisasjonsformer.

Flate organisasjoner

Mennesker som selv bærer de kunnskapene som er organisasjonens viktigste ressurs, vil som regel også være med å bestemme over hvordan denne ressursen brukes. Kunnskapsrevolusjonen er i ferd med å presse fram bedriftsdemokrati innenfor en del bransjer. Dette får ofte form av medarbeidereide bedrifter med flate strukturer. Administrerende direktør og andre i mer vanlige lederposisjoner får mer karakter av å være hjelpere og servicemedarbeidere enn tradisjonelle sjefer.

Barker (1997:109) mener at denne utviklingen vil gi ny vitalisering til kooperativmodellene. Medarbeidereide og -styrte bedrifter kan bli en ny form for sosialisme eller kommunisme, eventuelt under navnet medarbeiderkapitalisme.

Hesselbein (1997:81) bruker betegnelsen "Circular Organization" på moderne flate organisasjoner. De ansatte ledes i hovedsak av sitt fokus på organisasjonens forretningside og verdier.

Prosjektorganisasjoner

Et prosjekt er per definisjon en oppgave som er begrenset i tid og omfang. I en prosjektorganisasjon vil prosjektgruppene opprettes for et bestemt prosjekt og bestå den tid prosjektet varer. Så blir deltakerne med i nye prosjektgrupper. I en ren prosjektorganisasjon tar prosjektgruppene, eventuelt de enkelte ansatte, seg av alle oppgavene. I de fleste prosjektorganisasjoner er det først og fremst de arbeidsoppgaver organisasjonen lever av, som organiseres i prosjekter. Støttefunksjoner som regnskap, faktureringer, osv. kan være plassert i en tradisjonell hierarkisk modell. Noen prosjektorganisasjoner er helt flate, andre er organisert mer som en tradisjonell pyramide med et hierarki som definerer makt og posisjoner. Prosjektgruppene kan da organiseres innen en del av linjeorganisasjonen eller på tvers av denne.

Det er å vente at utviklingen, i hvert fall på en del områder, vil favorisere prosjektorganisasjoner. Ofte i varianter der prosjektene kan trekke inn folk fra forskjellige organisasjoner. Prosjektorganiseringen kan gå sammen med mange former for grunnleggende organisering, fra tradisjonelle pyramideorganisasjoner til nettverksorganisasjoner og virtuelle organisasjoner.

Peters (1993:22) forteller at EDS (Electronic Data Systems) i 1991 var en prosjektorganisert bedrift med 27.000 ansatte i 28 land. Omsetningen var 50 milliarder kroner. De ansatte var organisert i grupper på ti. EDS har intet tradisjonelt hierarki. Problemet med denne desentraliserte organisasjonen var at de ikke greide å utnytte den kunnskapsmengde som samlet seg i bedriften.

Nettverksorganisasjoner

Ulrich (1997:191) mener at for å vinne i framtidens konkurranse, må en organisere seg

rundt de viktigste ferdighetene. Han mener at dette vil føre fra tradisjonelle pyramider til nettverksorganisasjoner. En pyramideorganisasjon er ofte symbolet for struktur, kontroll, status og byråkrati. I motsetning til dette setter Ulrich (1997:195) opp nettverksorganisasjoner preget av:

"a shared mindset, engaged employees, boundaryless behavior, capacity for change and rapid learning."

Virtuelle organisasjoner

Handy (1997:378) mener at framtidens organisasjoner vil være svært forskjellige fra dagens:

"Organizations aren't the visible, tangible, obvious places which they used to be.

...

Such organizations are increasingly "virtual"; you can describe what they do but cannot see them."

Handy (1997:382) mener at i slike organisasjoner vil menneskene mer være som medlemmer av en forening eller klubb enn som vanlige ansatte.

Imaginære organisasjoner

Ordet "imaginær" betyr noe vi forestiller oss eller tenker. Begrepet "imaginære organisasjoner" betyr da noe som egentlig ikke er en organisasjon slik vi vanligvis forestiller oss organisasjoner, men det foregår likevel et mer eller mindre organisert samarbeid. "Imaginære organisasjoner" er noe enda mer ytterliggående enn de virtuelle.

I dag gror det fram samarbeidsformer som vi vanligvis ikke kaller organisasjoner. Grupper kan dannes for eksempel ved at en person etterlyser samarbeidspartnere via Internett. Et eksempel er utviklingen av Linux. Vi vil neppe kalle dette nettverket en organisasjon, men de foretok mer eller mindre organisert samarbeid. Kriminelle eller halvkriminelle nettverk, for eksempel for ulovlig distribusjon av musikk, narkotika eller pornografi, kan være godt organisert, men deltakerne regner seg ofte ikke som del av en organisasjon.

Hvor nye er de nye organisasjonsformene?

Menneskeheten har sett mange organisasjonsformer både i dag og i tidligere tider. En del av de nye er ikke så nye som de ofte først synes å være. De har vært brukt i andre samfunn, i tidligere tider eller på andre områder. En venneflokk er også en form for menneskelig organisering. Personlige faglige og sosiale nettverk er andre. Mange av

de nye samarbeidsformene og organisasjonsformene virker på mange måter på tilsvarende måter. Outsourcing og underleverandører er heller ikke noe nytt. I gamle dagers Norge kunne bøndene engasjere onnefolk etter som det var behov for det. I middelalderen kunne fyrster ansette leiehærer etter behov (og økonomisk evne). Når vi selv bygger eller utstyret et hus, kan vi selv sette sammen vår arbeidsstokk fra forskjellige firmaer og yrker. Det kan være at vi bør se på denne type menneskelige aktiviteter for å lære mer om moderne organisasjon og lederskap.

Framtida kan gjøre at vi får nye organisasjonsformer i arbeidslivet som mer ligner familie, klan, interessefellesskap, vennekretser, trosfellesskap enn tradisjonelle arbeidsorganisasjoner.

8.4 Organisasjoner og lederskapets dimensjoner

1 Stilling - prosess

I den hierarkiske organisasjon har alle sin plass i pyramiden. En leder er her definert til en som har en stilling der hun har andre ansatte under seg i pyramiden. Erfaringer viser at ledere i denne type organisasjoner kan sitte i sine stillinger nærmest uten å lede noen former for prosesser blant de underordnede. Deres lederskap kan være begrenset til å ta visse typer beslutninger.

Men vi kan finne prosessorientert lederskap også i tradisjonelle hierarkiske organisasjoner. I mange organisasjoner har en kommet til at lederskapet blir mer effektivt hvis det utøves etter prosessprinsipper. Dette kan derfor gjøres til en viss grad uten at en løser opp på den formelle struktur.

Lederskapet i de øvrige organisasjonsformene i kapittel 8.3 er mer prosessorientert. Med dagens kunnskaper om prosjektarbeid, vil de alle fleste prosjektorganisasjoner i stor grad bruke prosessforståelser av lederskap. For nettverksorganisasjoner, virtuelle organisasjoner og imaginære organisasjoner finnes de neppe mange som bruker stillingsdefinisjoner av lederskap.

Organisasjonsbehandlingen viser at for andre organisasjonsformer enn den hierarkiske, så dominerer prosessforståelsen. I de hierarkiske organisasjoner kan vi fremdeles ha stillingsdefinisjoner, selv om prosessdefinisjoner kommer mer og mer også der.

2 Frivillighet - tvang

I de hierarkiske organisasjoner vil lederen ut fra hierarkiet ha maktmidler bak seg. Dette vil også kunne være tilfellet i mange prosjektorganisasjoner. Det er mulig med frivillig lederskap også i hierarkier, men dette ville kreve at ledere som ikke ble fulgt frivillig, ble skiftet ut. Mange hierarkiske organisasjoner forsøker nå å få til former for lederskap som også er basert på frivillighet. Det betyr at mange legger vekt på at lederne skal opptre slik at de også ville blitt fulgt frivillig om maktmidlene ikke var

der.

I nettverksorganisasjoner, virtuelle organisasjoner og imaginære organisasjoner er lederskapet i hovedsak basert på frivillighet.

Konklusjonene er at frivillig lederskap i stor grad preger andre organisasjonsformer enn hierarkiet. Også i hierarkiet forsøker nå mange å få til frivillig lederskap. Men fremdeles preges mange hierarkier av tvang i lederskapet.

3 Ensidig lederskap - gjensidig påvirkning

Hierarkiet legger opp til ensidig lederskap. Det er klart hvem som er "sjefen". Også prosjektorganisasjoner kan ha denne formen for lederskap. I de øvrige organisasjonsformene er lederskapet mer preget av gjensidig påvirkning.

Moderne forståelse av gruppeprosesser og påvirkning har ført til at også i mange hierarkiske organisasjoner forsøker en å få til lederskap som er mer preget av gjensidig påvirkning enn av ren ensidighet.

Konklusjonen er at vi fremdeles kan ha rent ensidig lederskap, men at det er klare tendenser til mer gjensidig lederskap også i hierarkiske organisasjoner. I mer moderne organisasjonsformer er lederskapet mer preget av gjensidighet.

4 Styrende - reagerende

For alle organisasjonsformene kan lederskapet være både styrende og reagerende. Dette avhenger mer av hva slags strategi som følges.

Nettverksorganisasjoner, virtuelle organisasjoner og imaginære organisasjoner har sin form blant annet for å være fleksible og kunne reagere raskt. Dette vil derfor også fremme reagerende former for lederskap.

5 Bedriftens mål - felles mål

De hierarkiske organisasjoner og til dels prosjektorganisasjoner kan eksistere først og fremst for bedriftens mål. De ansatte holdes på plass av lønn og styres med maktmidler mot bedriftens mål.

Men denne type organisasjoner har som regel også andre mål. Enten ut fra egen vilje eller ut fra avtaler og lover. Bedriften kan i ren egeninteresse også arbeide mot felles mål. Dette fordi de ansatte ofte yter mer hvis bedriften og dermed lederskapet også sikter mot deres mål. Hensynet til interessentene (stakeholders) er vanlig i de fleste bedrifter i dag. Som det går fram i punkt 6 under, er mange av målene til moderne bedrifter av en slik karakter at de også er felles mål.

Nettverksorganisasjoner, virtuelle organisasjoner og imaginære organisasjoner holdes sammen bare hvis de oppfyller felles mål.

Konklusjonen er at en i hierarkier basert på makt kan finne lederskap som først og fremst sikter mot bedriftens mål alene. Men også i disse er det i dag vanlig med mer

felles mål. I andre typer organisasjoner er felles mål mer dominerende.

6Bare materielle - også sosiale og åndelige mål

Når det åpnes for felles mål, åpnes det også for de mål interessentene har. Da alle interessentene er mennesker, betyr det å åpne for menneskers mål. Disse er også sosiale og åndelige.

Enkelte forfattere er opptatt av at mange organisasjoner og ledere nå orienterer seg mot det Somerville og Mroz (1997:67) kaller, "Commit to a Higher Purpose". De skriver:

"They have transformed noble and lofty sentiments into heartfelt response from their employees, customers, and other stakeholders. They have committed to a higher purpose that goes beyond ideas of mission and vision to the values and meaning that make people really want to get to work in the morning."

Somerville og Mroz (1997:69) mener at en høyere hensikt for organisasjonene gir stabilitet og motivasjon. De mener også at de fleste endringsforsøk mislykkes og at en slik stabilitet og motivasjon kan gjøre at det heller lykkes. Platt (1997:322) mener at vi opplever kulturelle endringer som også preger arbeidslivet. Yngre ledere deler ikke sine forgjengeres vilje til å ofre familien og sitt personlige liv for karrieren. Branden (1997:221) mener at det er av største betydning å utvikle de ansattes selvtillit og selvbilde. En viktig del av dette er å leve et meningsfullt liv, også på jobben. Branden (1997:224) mener at dette har konsekvenser for hvordan lederen bør være:

"If a leader has unimpeachable integrity, a standard is set that others may feel drawn to follow."

Også Sethi (1997:231) legger stor vekt på menneskers selvbilde og selvrespekt. Han mener at den tradisjonelle pyramideorganisasjonen angriper og undergraver selvbildet og selvrespekten til de lavere ned i pyramiden. Dette påvirker yteevnen så mye at slike organisasjoners innovativitet, kreativitet og konkurransevne svekkes.

En side ved de nye forhold mellom organisasjoner og deres ansatte er lojalitet. Hva bygger denne på? Som Goldsmith (1997:259) sier det:

"If the company is willing to dump me at *its* convenience, why shouldn't I be willing to dump the company at *my* convenience?"

Everaert (1997:280) mener at følelser igjen må få en mer anerkjent plass i vestlig arbeidsliv. Viktige former for lojalitet kan knyttes til yrkesmessig stolthet.

Konklusjonen er derfor at bedriftenes mål ofte er mer enn rent materielle. Sosiale og åndelige mål kan være viktige.

7 Deskriptivt - normativt

I organisasjoner forutsettes lederskapet å bidra til organisasjonens mål. Det bør også være i overensstemmelse med de forutsetninger organisasjonen forøvrig bygger på. Dette vil gi normer som lederskapet vurderes etter. Det er derfor nærliggende at når lederskap defineres i en bestemt organisatorisk kontekst, så vil definisjonen bli normativ.

8 Indre egenskaper - ytre instrumentelle teknikker

Organisasjonsformene i seg selv gir ikke noe klart svar for denne parameteren. Indre egenskaper og ytre instrumentelle teknikker kan være nyttige i alle organisasjonsformer. Det er en klar tendens til at indre egenskaper blir vektlagt mer enn tidligere innen alle organisasjonsformer. Dette kan mer være uttrykk for strømminger i tiden, enn for konsekvenser av nye organisasjonsformer. På den annen side vil de samme strømmingene ofte være drivkrefter for mer flate organisasjoner.

8.5 Organisasjoner og tesene om lederskap

For andre enn de hierarkiske organisasjoner er funnene over i god overensstemmelse med tesene. For hierarkiske organisasjoner kan vi finne eksempler både som støtter og går mot tesene.

En klar tendens er at tesene støttes bedre i moderne organisasjoner (hierarkiske og andre) enn i mer tradisjonelle makthierarkier.

Jeg konkluderer derfor at drøftingen av organisasjoner støtter tesene, men at den også viser at tesene ikke nødvendigvis er riktige.

9 Klassisk lederskapsfilosofi

9.1 Klassisk lederskapsfilosofi

Klassisk filosofi inneholder en dyp og grunnleggende forståelse som har stått sin prøve i hundrevis, ofte i tusenvis, av år. At dette også kan gjelde innen lederskap, bekreftes av at dagens ledere ofte leser klassiske filosofiske tekster framfor moderne, for å hente inspirasjon og innsikt til sitt lederskap. I markedsføringen av en del klassiske filosofiske tekster, framstilles de da også som litteratur for ledere. Dette er en grunn til å se på hva klassiske filosofer sier, relatert til oppgavens problemstillinger.

Kapittel 4 argumenterer for at lederskap, inkludert organisering i grupper og samfunn, er noe naturlig som delvis er en følge av menneskets genetiske arv. Dette ga god støtte til tesene i kapittel 1.1. Hvis det er riktig at lederskap er uttrykk for grunnleggende trekk i mennesket, vil viktige deler ved lederskapet ha endret seg lite i de siste årtusener. Ut fra disse antagelsene er det også fornuftig å se på tidligere tiders oppfatninger av lederskap.

Plasshensyn gjør at utvalget av tekster er begrenset. Jeg har forsøkt å gjøre et representativt utvalg, ut fra oppgavens problemstilling. De fleste tekstene er vel kjente, mens andre er mindre kjente. Felles er at de alle leses av moderne ledere. Forøvrig har jeg lagt vekt på å få til spennvidde.

9.2 Klassisk filosofi og lederskapets dimensjoner

1 Stilling - prosess

I "Republikken" diskuterer Platon hva det er å være en leder og sammenlikner dette med andre yrker. Han sier at enhver fagmann, når han utfører sitt fag slik han som fagmann skal, gjør dette på riktig måte, dvs. slik faget krever. Han lar ikke egeninteresser gå foran fagets krav (jf. også behandlingen i punkt 5 under). Hvis han i en handling gjør det, handler han ikke i dette tilfelle som fagmann, men ut fra andre krav enn fagets. Tilsvarende for ledere. Platon skiller mellom det å ha en posisjon som leder og det å utføre ledelse. Bare når lederen utfører ledelse etter lederskapets krav, er han i virkeligheten leder.

Også de øvrige filosofene (med eksempler som nevnt under) legger vekt på prosesser når de omtaler lederskap. I den grad de nevner posisjoner er det for å påpeke hvilke krav som bør stilles for at innehaverne skal være ledere (eller gode ledere) og disse krav er ofte prosessorienterte.

Jeg konkluderer derfor at klassisk filosofi ofte kan oppfatte lederskapet som en prosess og ikke det å inneha en stilling.

2 Frivillighet - tvang

Platon skiller mellom tyranners form for ledelse og de som leder via frivillighet. Bare

de som har den siste form for ledelse er sanne ledere ("true king and statesman", (Statesman 276e)). I Laws 691 sier Platon at uvitenhet er en mangel som er spesielt framtreddende blant konger fordi de lever et for luksuriøst liv.

I "Mildhet", sier Seneca (1982:80 og 1982:87):

"Systematiske straffemetoder kan kue hatet hos noen få, men vekker det til gjengjeld hos alle andre."

"En fredsæl og menneskevennlig konge kan stole på sine hjelpere siden han bruker dem til det felles beste."

Miaoxi og Zhu-ans "Zen Lessons"⁵⁴ (Oversatt av Cleary⁵⁵ (1989)) sier:

"As a leader it is essential to be generous with the community while being frugal with oneself.

...

When you are honorable, the community obeys even if you are not stern.

...

This is more than ten thousand times better than those who hold on by authoritarian power and those who cannot help following them, oppressed by compulsion."

Vers 27

En leder med disse egenskapene vil avlydes uten bruk av makt.

Tao te ching (Lao Tzu⁵⁶ 1980:73) sier:

"The best of all rulers is but a shadowy presence to his subjects.

Next comes the ruler they love and praise;

Next comes one they fear;

Next comes one with whom they take liberties.

...

⁵⁴ Boka er delt inn i 216 små kapitler eller vers og jeg har i referansene brukt disse numrene.

⁵⁵ Miaoxi og Zhu-an samlet disse skriftene på 1100-tallet. De ble først utgitt i Japan i 1297.

⁵⁶ Ifølge tradisjonen er Lao Tzu en eldre samtidig av Confucius. Tao te ching er et av hovedverkene i taoismen og ble antagelig samlet i det fjerde århundret før vår tidsregning.

When his task is accomplished and his work is done
The people all say, "It happened to us naturally."

I forskjellige former finner vi igjen denne oppfatningen mange steder i moderne lederskapsteorier. Uttalelsen går også inn til kjernen i hva lederskap er, eller de forskjellige former for lederskap, jf. gjennomgangen i de tidligere kapitler. Det finnes ledere som leder ved hjelp av frykt, som Machiavelli anbefaler som det beste. Lao Tzu påpeker også at en kan herske ved frykten. Men han mener at det er bedre med kjærligheten, dvs. motsatt av hva Machiavelli mener. Som de beste ledere har Lao Tzu de som vi knapt vet er der.

Også en del av de øvrige filosofene har med momenter som illustrerer at gode ledere følges frivillig (jf. en del av eksemplene under). Vi finner derfor god støtte i klassisk filosofi på at lederskap er, eller i det minste bør, baseres på frivillighet. Men det er også de, spesielt Machiavelli, som mener at det beste er å basere det på tvang (spesielt frykt).

3 Ensidig lederskap - gjensidig påvirkning

I enkelte behandlinger (så forskjellige som Lao Tzu og Machiavelli) beskrives lederskapet mest som en ensidig prosess. Hos Platon er det mer sammensatt. Der er idealet harmonisk samvirke, både i menneskets indre og mellom mennesker. Selv om det er klart hvem som er lederen, skjer lederskapet i en slik harmoni og da vil det skje vekselvirkninger.

Klassisk filosofi kan gi støtte både til lederskapet oppfattet som ensidig eller en gjensidig prosess.

4 Styrende - reagerende

Denne dimensjonen kommer ikke klart fram i de fleste klassiske tekster. Men noe er det mulig å si. Oppfatningen av at mennesket via sine kunnskaper kan styre naturen, er sterkere i våre dager enn før. Før var det vanligere med oppfatninger om at mennesket måtte tilpasse seg. Dette gjelder også i forhold til andre mennesker.

Vi kan den derfor anta at den reagerende tankemåte har en viss støtte i klassisk filosofi. På den annen side så er mange av tekstene også klart opptatt av hvordan ledere kan påvirke og dermed styre.

5 Bedriftens mål - felles mål

I Republikken 342e sier Sokrates:

"There is no one in any rule who, in so far as he is ruler, considers or enjoins what is for his own interest. On the contrary, a ruler attends to the subject which he has

undertaken to direct; to that he looks, and in everything which he says and does, considers what is suitable or advantageous to it."

I Republikken 347d gjentas dette poenget:

"The true ruler is not meant by nature to regard his own interest, but that of his subjects."

Boka "The Art of War" av Sun Tzu⁵⁷ sier om den veien som en god leder bør følge, (Cleary, 1988:43):

"The Way means inducing the people to have the same aim as the leadership, so that they will share death and share life, without fear of danger."

Vi kjenner her igjen Platons tanker om at lederne og de ledede må "synge den samme sang sammen." (Republikken 432).

Ifølge Huainanzi⁵⁸ må lederen og de andre være samstemte, (Cleary, 1990:114):

"When a thousand people are of like mind, they gain the power of a thousand people; when ten thousand people are of different minds, then no one is really useful."

Miaoxi og Zhu-ans "Zen Lessons" (oversatt av Cleary (1989)) legger stor vekt på harmonien mellom leder og ledede:

"When above and below are in harmony, then the path of leadership goes through."
Vers 15

"Good leaders make the mind of the community their mind."
Vers 72

De klassiske filosofer presentert her mener i hovedsak et lederen, i kraft av rollen som leder, har som oppgave å ivareta de lededes mål og interesser. Det betyr at han ikke skal bruke sin posisjon til sin egen fordel. Her avviker Machiavelli da han er fokusert

⁵⁷ Sun Tzus bok "The Art of War" er antatt å ha blitt skrevet i Kina for 2000-2500 år siden.

⁵⁸ Huainanzi eller "Mestrene fra Huainan" er et tidlig taoistisk verk fra ca. 200 f.v.t.

på herskerens egen interesse. Ser vi imidlertid nærmere på Machiavelli, så er han først og fremst opptatt av hvordan lederen skal sikre sin makt og ikke på hvordan han skal få andre fordeler. Også Machiavelli kommer til tilsvarende som de øvrige, herskeren bør (det viktigste for Machiavelli er ikke i virkeligheten, men at de ledede tror dette) ivareta undersåttene.

Klassisk filosofi kan derfor gi god støtte til oppfatningen om at lederskapet bør fremme felles mål.

6Bare materielle - også sosiale og åndelige mål

Platon har et helhetlig syn på virkeligheten, der det finnes noe uforgjengelig og uforanderlig. I denne virkelighet finnes det mange goder, blant dem et høyeste gode. Et mål⁵⁹ med den rette ferd er å bringe mennesket til dette høyeste gode og dermed også det gode liv. Ut fra en slik helhetlig forståelse, har alt sin mening og hensikt. Lederskapet skal bidra både til at menneskene når slike mål og at samfunnet blir slik at det legger til rette for det.

For Aristoteles er menneskets sammenslåing i grupper og samfunn naturlig og nødvendig. Det begynner med at mann og kvinne må slå seg sammen for å få barn, (Politikken 1252) og ender med en stat som (Politikken 1275):

"A state is a body of citizens sufficing for the purposes of life."

Men samfunnet har en hensikt utover dette, (Politikken 1281):

"Our conclusion, then, is that political society exists for the sake of noble actions, and not of living together."

Aristoteles mener at alle yrker, undersøkelser og handlinger har som sine mål noe godt. Målene kan være forskjellige; et produkt eller en aktivitet eller noe bakenfor dette igjen. Å kjenne det riktige mål er også viktig for vårt liv (Nikomanske etikk 1094a):

"Then surely knowledge of this good is also of great importance for the conduct of our lives, and if, like archers, we have a target to aim at, we are more likely to hit the right mark."

Aristoteles går så videre og spør, hva er det som er målet for denne politiske vitenskap, hva er det høyeste mål for mennesket? Han svarer at de fleste mennesker er

⁵⁹ Jf. Diotimas tale i Symposiet.

enige om at det er lykken, selv om de ikke er enige om hva lykken er, (Nikomanske etikk 1095a). Han sier også, (Nikomanske etikk 1097b):

"Now happiness more than anything else seems unconditionally complete, since we always (choose it, and also) choose it because of itself, never because of something else."

Ifølge Aristoteles er menneskets mål lykken, men dets lykke kommer ikke på hvilken som helst måte, (Nikomanske etikk 1100a):

"Happiness requires both complete virtue and complete life."

Og i Nikomanske etikk 1102a:

"Happiness is an activity of the soul expressing complete virtue."

For Aristoteles er rettferdighet den høyeste dyd, (Nikomanske etikk 1129b):

"In justice all virtue is summed up."

Aristoteles tar derfor klar stilling til at lederskapet skal fremme også andre mål enn de rent materielle.

De øvrige østlige filosofer som er nevnt her er entydig enige i at lederskapet også har mål utover de rent materielle. For Machiavelli er målene å holde på makt, for de øvrige filosofer nevnt her, er målene også mer åndelige.

Klassisk filosofi gir derfor god støtte til oppfatningene om at lederskap ikke bare har materielle, men også sosiale og åndelige mål.

7 Deskriptivt - normativt

Alle de klassiske filosofer som er nevnt her har til hensikt å påvirke mennesker. Bøkene er veiledninger til hvordan en som menneske bør leve og/eller være. De fleste har også klare mål for lederskapet. Deres beskrivelser av lederskap, og de definisjoner som ligger direkte eller implisitt i disse, er for å fremme disse mål.

Klassisk filosofi er derfor klart normativt i sin beskrivelse av lederskap. Normene kan imidlertid være svært forskjellige, for eksempel mellom Lao Tzu og Machiavelli.

8 Indre egenskap - ytre instrumentell ferdighet

I Republikken (473 c-d) sier Platon noe som har gledet filosofer (eller gjort dem brydd) og som også har relevans for vår problemstilling:

"Until philosophers are kings in their cities, or the kings and princes of this world have the spirit and power of philosophy, and political greatness and wisdom meet in one, and those commoner natures who pursue either to the exclusion of the other are compelled to stand aside, cities will never have rest from their evils, - nor the human race, as I believe, - and then only will this our ideal State have a possibility of life and behold the light of day."

Med filosof mener imidlertid Platon noe annet enn en som har en universitets-utdannelse i filosofi⁶⁰. Ifølge Platon (Republikken 376b) er filosofi kjærligheten til læring og kjærligheten til visdom. Utdannelsen til slike lederfilosofer tar lang tid (Republikken 536-540). Opplæring må ikke være under tvang fordi den da ikke trenger inn i sinnet. I barneårene må utdannelsen være gledesfylt. Det vil også føre til at elevene lettere finner ut hva som passer dem. Regning, geometri og gymnastikk bør inngå i utdannelsen. I tyveårsalderen velges de mest egnede ut. De gis så mer trening på sine områder og utfører sine plikter, militære eller andre. I tredveårsalderen gjøres et nytt utvalg. Så følger nye fem år med utdanning etterfulgt av femten års praktisk arbeid. Når de så er nådd femtiårsalderen gjøres det siste utvalg. De utvalgte må ha utmerket seg på alle områder i livet. For resten av livet skal filosofi nå være deres hovedaktivitet. I Republikken 540 sier Platon om dette:

"They must raise the eye of the soul to the universal light which lightens all things, and behold the absolute good; for that is the pattern according to which they are to order the State and the lives of individuals."

Rettferdighet er ifølge Platon en av en leders viktigste egenskaper eller dyder. I Republikken 444e sier Sokrates:

"Virtue seems, then, to be a kind of health, fine condition, and well-being of the soul, while vice is disease, shameful condition, and weakness."

Det er klart at også Aristoteles har sosiale og åndelige mål for lederskapet. Og at lederen for å være en god leder må ha utviklet gode indre egenskaper. Aristoteles gir også sin oppfatning av hvorfor en bør drive med filosofi, (Nikomanske etikk 1105b):

"The many, however, do not do these actions but take refuge in arguments, thinking

⁶⁰ Sokrates var heller ikke fornøyd med filosofiopplæringen som ble drevet på hans tid. Se Republikken 497e.

that they are doing philosophy, and that this is the way to become excellent people. In this they are like a sick person who listens attentively to the doctor, but acts on none of his instructions. Such a course of treatment will not improve the state of his body; any more than will the many's way of doing philosophy improve the state of their souls."

Aristoteles' drøfting av mange menneskelige forhold gir også en form for instrumentell tilnærming til viktige ferdigheter også for ledere, for eksempel hans drøfting av anstendighet, generøsitet, gjengjeldelse, gjenopprettelse, intelligens, mildhet, mot, måtehold (og mangel på måtehold), prakt, skam, skryt, storsinnethet, trettekjærhet, vennskap eller vittighet.

Seneca legger vekt på at Nero ikke bare kan spille en rolle, han må utvikle disse gode sidene hos seg selv, (Seneca, 1982:71):

"Det ville sannelig vært vanskelig hvis din godhet ikke lå i din natur, men var noe du bare viste for anledningen. For ingen kan bære en maske i lengre tid, det falske viser snart sitt sanne vesen. Men det som bygger på sannhet og så å si vokser opp fra gressroten, det vil i tidens løp vokse seg større og bedre."

I "Mildhet", sier Seneca (1982:73):

"Da handler vi utfra den beste av alle menneskelige egenskaper, det er humaniteten."

Seneca har derfor et ikke-instrumentelt syn på lederskap.

Sun Tzu sier om lederskap, (Cleary, 1988:45):

"Leadership is a matter of intelligence, trustworthiness, humaneness, courage, and sternness."

Fokuset er her på egenskaper hos lederen, noe vi kjenner igjen også fra de vestlige filosofene.

Og så til Sun Tzus hovedråd til ledere, (Cleary, 1988:146):

"Look upon your soldiers as you do infants, and they willingly go into deep valleys with you.

Look upon your soldiers as beloved children, and they willingly die with you."

Sun Tzu, en general som vant til den tids brutale krigføring mann mot mann, snakker altså om kjærlighet. Vi kan spørre om ikke ledere i dagens mer fredfylte organisasjoner her kunne ha noe å lære av Sun Tzu.

Ifølge Huainanzi har ledelse med å bruke andres kraft og for å kunne det så må en vinne andres hjerte og mestre seg selv. (Cleary, 1990:5):

"Those who can be strong are able to use the power of other people. To be able to use the power of other people, it is necessary to win people's hearts. To be able to win people's heart, it is necessary to have selfmastery."

Lederen må også ha sine personlige kvaliteter, (Cleary, 1990:75 og 124):

"When people are personally upright, others go along with them even though they are not commanded to do so; when people are not upright themselves, others will not follow them even if ordered to do so."

"When leaders are worthy of respect, the people are willing to work for them. When their virtue is worthy of admiration, their authority can be established."

Og lederen må ha selvinnsett og indre styrke, (Cleary, 1990:155 og 159):

"Clarity does not mean seeing others, just seeing oneself."

"The self-confident cannot be moved by censure or praise; the contented cannot be seduced by power or profit."

Hva er kommet ut av disse eksemplene fra klassisk lederskapsfilosofi? Selv om det er klare forskjeller, er det noen viktige felles trekk.

Alle legger vekt på at lederens personlige egenskaper eller ferdigheter er av avgjørende betydning. Machiavelli mener riktignok at en ikke nødvendigvis trenger å ha slike egenskaper, men en må kunne gi inntrykk av at en har dem. Han mener som de andre at det er viktig at de ledede oppfatter lederen slik. Hvilke egenskaper det legges vekt på er forskjellig, men i hovedsak kjenner vi igjen trekk vi forbinder med menneskelig modenhet og medmenneskelighet. Som en slags minstestandard kan vi bruke Machiavellis (The Prince 537 og 538) anbefaling om hvilke trekk lederen bør vise:

"Compassionate, trustworthy, sympathetic, honest, religious, og "pious, truthful, reliable."

Felles for alle de klassiske filosofer er at de ikke har en så rent instrumentell oppfatning av lederskap, selv ikke Machiavelli, som en kan finne i mange lederteorier (og praksis) i dag og i det forrige århundre. Lederskap er ikke hos disse filosofer en rekke metoder, teknikker eller verktøy slik som i det såkalte "Scientific leadership" og en del seinere lederskapsteorier. I den grad det gis konkrete og detaljerte råd, er disse en del av en større helhet og forståelse.

9.3 Klassisk filosofi og tesene om lederskap

De fleste klassiske tekstene behandlet her, gir uttrykk for at lederskap medfører at de ledede følger lederen av egen vilje. Lederskap ut fra makt oppfattes som dårlig lederskap eller ikke som lederskap i det hele tatt. Unntaket her er Machiavelli som mener at frykt er bedre enn kjærlighet sett fra herskerens synspunkt. Machiavelli er heller ikke her så forskjellig som det først ser ut for. Dette fordi hans perspektiv er makt, ikke lederskap. Mange av de faktorer han drar inn, jf. sitatet over, er tilsvarende det som andre også holder fram som viktige faktorer for lederskap.

Huinanzi mener at virkelig lederskap har en bare når de ledede frivillig følger ledere. Og for at de skal gjøre det må de ha den nødvendige tillit og respekt for lederen. Dette krever at lederen har de nødvendige personlige kvaliteter og for at han skal ha det, må han også ha selvinnsikt og indre styrke. Lederen må ville de lededes beste og skal helst føle kjærlighet for de han leder. For at alle skal arbeide sammen, må de ha samme mål.

"Zen Lessons" av Miaoxi og Zhu-ans tar også et klart standpunkt. Det finnes former for lederskap som baserer seg på makt, men disse er langt underlegne de som baserer seg på de lededes hjerter. Zen Lessons antyder at den ikke oppfatter de som ikke baserer seg på hjertet som ledere, den sier at de er "kjent som ledere" (known as leaders), men de oppfyller ikke kravene.

Klassisk filosofi gir god støtte til tese 1 om at lederen skal følges frivillig. Det er imidlertid unntak, og da spesielt Machiavelli.

Felles interesser, felles mål eller samstemthet går igjen hos flere av filosofene. Dette kan oppås ved at lederen ivaretar de lededes mål og interesser eller ved at han får dem til å følge seg. Det kan også være ved at de sammen arbeider mot mål de har sammen. Hos alle de nevnte filosofene, unntatt Machiavelli, er målene noe mer enn de umiddelbare dagligdagse. Lederskapet skal bidra til utviklingen av menneskene og, av samfunnet.

Jeg konkluderer derfor at klassisk filosofi gir god støtte til tese 2 om at lederskapet skal være mot menneskets felles mål.

10 Moderne lederskapsfilosofi

10.1 Moderne filosofer om lederskap

Det synes som om lederskap og lederskapsteoriene ikke har oppnådd stor nok interesse blant filosofer til at det har blitt utviklet egne moderne "lederskapsfilosofier". I de seinere år har imidlertid filosofer igjen begynt å interessere seg for emnet. To viktige bidrag har pekt seg ut, av Koestenbaum (1986 og 1991) og av Kirkeby (1998 og 2001).

Koestenbaums bok "Filosofi i næringslivet" kom i 1985 (på norsk i 1986) I Koestenbaum (1986:7) sier han at boka er skrevet for å imøtekomme behov som han har opplevd, bl.a. "Å utdype og utvide bedriftslederens bevissthet." Han mener at problemer i arbeidslivet er å oppfatte som eksempler på menneskelige problemer i livets virkelighet. En del av dette er at en arbeidsplass må gi de ansatte stolthet og følelsen av å ha "blitt en bedre person" og "mening til og svar på de evige spørsmål", (Koestenbaum, 1986:7 og 20). Koestenbaum mener at alle de forskjellige teoriene, metodene og teknikkene som inngår i arbeidslivet, trenger å bli satt inn i et større og fullstendig perspektiv, noe filosofien kan gi. Han mener at "en dyptgående og generell filosofisk visjon" også er nyttig for konkurranseevnen, spesielt i endringstider. Koestenbaum (1986:27) mener at "Vestens første store filosof var Platon. Han var også næringslivets filosof." Koestenbaum mener at det er ikke nok å kunne forstå med hjernen, hjertet må også med.

For Koestenbaums bok, for å endre litt på Platons ord, er målet (eller veien) at "lederen blir filosof og filosofen blir leder." Hva er så filosofi for Koestenbaum? Han gir selv dette svar, Koestenbaum (1991:303):

What is philosophy? Philosophy deals with the purely human, with the eternal questions, and, in the language of the German philosopher Immanuel Kant, with immortality, love, justice, that is, with God, meaning, and consciousness. Philosophy represents the in-depth mindset required for leadership."

Kirkeby (1998:7) sier om boka "Ledelsesfilosofi" at "den er et forsøg på at praktisere min fænomenologiske filosofi" på et område han tror den egner seg godt for. Kirkeby mener at det nesten ikke finnes noe fagvitenskapelig felt som ikke har sin filosofi, og at alle fagområder har behov for dette. Spesielt er dette et prekært behov innen lederskap som ikke har noen egen filosofi. Kirkeby (1998:14) gir tre hovedgrunner:

- Ledelsesteorien står i et næsten enestående tæt forhold til lederens egen selvforståelse.
- Ledelses-adfærd udtrykker en almen menneskelig adfærd.

-Fordi der allerede eksisterer så mange disipliner, der gør hævde på at have skabt et "apparat" til analyse af ledelsesfænomenet, eller i alt fald af vægtige sider af det."

For å imøtekomme dette behov, mener Kirkeby (1998:12) (også han i tråd med Platon) at:

"Ikke blot den ramme, der beskriver lederens projekt må være filosofisk, men lederen må selv være lidt av en filosof."

I Kirkeby (2001) tar han for seg organisasjonsfilosofi, men boka er også en videre klargjøring av hans tanker om lederskap. Her gir han en mer presis oppfatning av hva han oppfatter som filosofiens oppgave, Kirkeby (2001:11):

"Filosofien setter to oppgaver for enhver, der vil anvende den i forhold til et givet praktisk felt: At begrunde dette felt teoretisk, og at bestemme de prinsipper og mekanismer, hvorigennem det forvandler sig."

10.2 Koestenbaum, Kirkeby og lederskapets dimensjoner

1 Stilling - prosess

Koestenbaum (1991) skiller sterkt mellom det som er lederskaps mentalitet ("leadership mind") og det som ikke er det. Lederskap er etter hans mening en måte å tenke på. Lederskap kan beskrives, læres bort og læres. Det viktigste er å ha viljen og ønsket om å utvikle sin lederskapsmentalitet.

Koestenbaums bok gir ingen presis definisjon av begrepene "lede", "leder" eller "lederskap". Det nærmeste han kommer i definisjoner er, (Koestenbaum, 1991:8 og 9):

"In sum, leading is teaching leadership."

...

Before you teach leadership you must learn it yourself, making the *personal commitment*, as in an eternal oath, to think and act the way a leader does. In your whole life, you must model leadership."

Koestenbaum mener at å lede, oppsummert sett, er å lære andre lederskap. For den enkelte leder er det å være leder, å være en modell for hvordan andre bør være ledere. For Koestenbaum er lederskap ikke noe som er knyttet til en stilling, det er helt klart en prosess.

Ifølge Kirkebys (1988:56) første tese om lederskap er "ledelse er betegnelsen for den bevegelse ...". Dette er en ren prosessbeskrivelse. Også den øvrige av Kirkebys behandling er prosess- beskrivelser. Kirkeby kan eventuelt knytte manageren til

stillinger, men lederen er knyttet til prosesser.

Konklusjonen er derfor at for både Koestenbaum og Kirkeby er lederskap knyttet til prosesser og ikke til stilling.

2 Frivillighet - tvang

Hos Koestenbaum var lederens fremste oppgave er å lære andre lederskap ved selv å være en modell til etterfølgelse. Og kjernen i dette lederskapet er en indre forpliktelse. En slik indre forpliktelse og å ta etter en modell, kan først og fremst skje frivillig.

(Kirkeby, 1998:30 og 34) skiller mellom begrepene "leder" og "manager":

"Management bestemmes her som en asymmetrisk relation, hvor der alltid er et subjekt, der er modstillet et objekt."

"Ledelse derimot kan gøres transparent på en idealtipe, hvor subjekt står over for subjekt."

For managerne bygger forholdet på makt, noe som ofte karakteriserer forhold der en person har stilling som overordnet og andre som underordnede. For ledere springer forholdet mer ut fra en opplevd nødvendighet. Management kan da oppfattes som å løse en oppgave ved hjelp av andre, og ledelse som å løse en oppgave sammen med andre.

Konklusjonen er derfor at for både Koestenbaum og Kirkeby er lederskap basert på frivillighet.

3 Ensidig lederskap - gjensidig påvirkning

Ifølge Koestenbaum (1991) bør alle, mer eller mindre, utøve lederskap. Lederen bør være en modell som de andre følger etter. Når de gjør det, vil de også gjøre sine egne indre forpliktelser. Lederskapet blir da gjensidige prosesser. En måte han uttrykker dette på er Koestenbaum (1991:65):

"The leadership mind is *democratic*, not elitist. Everyone is capable of it, and everyone needs it."

Kirkeby (1988:34) sier klart at han mener at lederskap er en symmetrisk prosess. Det betyr at det er en gjensidig prosess. Men andre steder i boka er ikke Kirkebys oppfatning like symmetrisk. Han heller over til en usymmetrisk relasjon, der lederen har en spesiell posisjon, men nå mer som den gode, frivillig valgte leder.

Både Koestenbaum og Kirkeby tar derfor klar stilling til denne dimensjonen, og

mener at lederskap er en gjensidig påvirkning. Men i andre deler av deres behandlinger framstiller de lederens rolle som mer spesiell i forhold til de øvrige. De mener at lederskap er gjensidig påvirkning, men at lederen kan være i en asymmetrisk posisjon.

4Styrende - reagerende

Koestenbaums form for lederskap er først og fremst styrende. Lederen tar styring over seg selv og sitt eget liv og dermed også den situasjon bedriften er i. Men Koestenbaum har også klare innslag av reagerende lederskap. Hans råd om å være ydmyk, åpen og være oppmerksom på selvbedrag, vil også føre til reagerende lederskap.

Også hos Kirkeby har lederen en styrende rolle. Lederen skal ikke bare styre i forhold til bedriften, men skal utfordre selve rammene for erkjennelsen. I Kirkeby (1998) er det nettopp liminaliteten som er hovedtemaet. Men som hos Koestenbaum forutsetter denne utviklingen at lederen også er reagerende.

Både Koestenbaum og Kirkeby har derfor at lederen bør være styrende i den forstand at hun tar ansvar og er proaktiv. Men i dette ligger det også en viss grad av reagerende lederskap.

5Bedriftens mål - felles mål

For Koestenbaum er bedriften en mulighet til å oppnå storhet, personlig og organisatorisk. Hans visjon for storhet innbefatter at alle bedriften kommer i kontakt med, skal oppleve at bedriften også tar vare på dem. For Koestenbaum er bedriftens mål også å ivarta alle interessenters mål. Han tar derfor klart stilling i favør av felles mål. Han mener at dette også vil være til bedriftens beste.

Med Kirkebys perspektiv om at filosofien skal bidra til at lederskapet fører mot "Begynnelsen på et nytt rige, et tusindårsrige" (se sitatet i punkt 6 under), har han også helt klart felles mål. Men som for Koestenbaum, mener også Kirkeby at dette er til bedriftens beste.

6Bare materielle - også sosiale og åndelige mål

Selv om storhet var et viktig tema også i Koestenbaum (1986), er det mer et hovedtema i boka "Leadership - The Inner side of Greatness - A Philosophy for leaders" i 1991. Tittelen indikerer hans perspektiv på lederskap. Koestenbaum (1991:xi) sier det slik:

"Business can be an opportunity for both personal and organizational greatness."

Denne storheten er både pragmatisk og filosofisk. Med pragmatisk mener han at den vil føre til bedre økonomiske resultater for en bedrift. Koestenbaum (1986:137) mener at den filosofiske storhet vil gjøre bedriften mer konkurransedyktig og lønnsom. For

Koestenbaum (1991:56) er filosofisk storhet:

- "-Honor life by striving for depth and for perfection (self-transcendence) and by devoting yourself to what is worthy and noble. Have standards, for their own sake.
- Stand up to death and evil.
- Be humble. Be open-minded. Understand the magnitude of self-deception, and identify your resistances to authenticity.
- Appreciate the mystery and miracle of being."

Denne storhet er ikke et instrumentelt middel for å skape bedre og mer lønnsomme bedrifter. Koestenbaum (1991:53) sier det slik:

"Greatness is not sought because it furthers other values. It is not an instrumental good. Greatness is an intrinsic value, an inherent good, a pure virtue. It is good in and of itself. It is to be sought for its own sake. It is chosen as a way of life because it is right, because it ennobles the human spirit, because it honors the fact that we are alive, and because it is our meaning for being on this earth."

Koestenbaums mål er storhet, pragmatisk og filosofisk storhet. Han er derfor meget klar på at bedriften i tillegg til de materielle mål, har sosiale og åndelige mål.

Kirkeby (2001) oppfatter filosofien som et terapeutisk hjelpemiddel overfor organisasjoner. Sentralt i dette står rettferdigheten. I tråd med Platons tankegang, tenker han seg så utviklet ideelle organisasjoner som da vil virke personlig utviklende på medlemmene, eksistensielt terapeutisk. I avslutningen gjør han det helt klart hvilket perspektiv han har om filosofien i lederskap og organisasjoner, Kirkeby (2001:376 og 377):

"Begyndelsen på et nytt rige, et tusindårsrige, omkring denne drøm kredser filosofien.

...

Filosofien handler om det gode, det sande, det skønne og det retfærdige i spillet mellom tanke og handling.

...

Organisationsfilosofien tilhører det umulige. Den tilhører liminalitetens rige, det sted, hvor engle danser med dæmoner."

Og da beveger Kirkeby seg inn på perspektivene til de store klassiske filosofer (jf, kapittel 9 med unntak av Machiavelli).

Kirkebys mål om "tusindårsrige" inkluderer også sosiale og åndelige mål.

Både Koestenbaum og Kirkeby har derfor at lederskapets mål er felles mål, de felles

mål som mennesket har.

7 Deskriptivt - normativt

Koestenbaum er helt klart normativ. Han mener at lederskap bør være en vei til og et uttrykk for storhet. Kirkeby konstaterer at det er vanskelig å forklare hva ledelse er. Han synes det kan være lettere å definere begrepet "den gode leder", men støter her på problemet med hva slags kriterier en bruker for "god" og konkluderer med at det ikke er mulig å ha noen form for ledelse som ikke er normativ. Dette er klart normativ. For Kirkeby er lederskapets mål, filosofiens mål.

Både Koestenbaum og Kirkeby er derfor klart normative.

8 Indre egenskap - ytre instrumentell ferdighet

Hvordan kan en så nå denne Koestenbaumske filosofiske storhet i lederskap?

Koestenbaum (1991) mener at det først og fremst er å si ja til å leve, å si ja til livskraften og å velge å være konstruktiv. Han gir også mer konkrete råd. Det er å bruke eller utvikle fire sider eller ferdigheter: Visjoner, realitetssans, etikk og mot. Med visjoner bruker en sin kreativitet og finner de mål og drømmer en vil oppnå. Realismen betyr at en må være i kontakt med den ytre virkelighet og andre mennesker. Men realisme betyr også å være i kontakt med sin indre virkelighet slik som sine ideer, verdier, følelser og holdninger. Koestenbaum mener at etikk først og fremst betyr at mennesker er viktig for en. Han sier at etikk også betyr samarbeid, mening, integritet, moral og kjærlighet. Mot betyr villighet til å ta risiko, til å vise sin autonomi og til å kunne starte seg selv. Mot er også å kunne leve med og mestre sin engstelse konstruktivt.

Koestenbaum mener at den indre, eller filosofiske, storhet, ikke er en tilstrekkelig betingelse for godt lederskap, men den er en nødvendig betingelse. Som Koestenbaum (1991:20) sier det:

"Quality products and services must be supported by quality people."

Den filosofiske storhet er i arbeidslivet et grunnlag for en pragmatisk lederskapsstorhet. Koestenbaum mener at pragmatisk storhet betyr å lære å arbeide smartere ikke bare hardere, annerledes ikke bare bedre, og å gjøre gjennombrudd, ikke bare gradvise endringer. Koestenbaum mener selv at hjertet i hans bok er hans "lederskapsdiamant"-modellen. Denne er det grunnleggende verktøy for å utvikle lederskapsmentalitet, lederskapsintelligens, lederskapskraft og kreativitet både i ledere og andre ansatte. I sentrum av lederskapsdiamanten er Storhet og i de fire hjørner: Visjon, Virkelighet, Etikk og Mot. I egne kapitler forklarer han hvordan disse fire hjørnene kan utvikles. Han har også et eget kapittel (30 sider) med konkrete, praktiske "Tips for Achieving and Sustaining Inner Greatness".

For Koestenbaum er de ytre instrumentelle ferdigheter hjelpemidler. Lederskap for ham er først og fremst indre kvaliteter, holdninger og valg. Lederskapet er å ha lederskapets ånd ("leadership mind"). Så følger det andre etter.

Kirkeby er i enda mindre grad enn Koestenbaum opptatt av instrumentelle ferdigheter. De ferdigheter Kirkeby legger vekt på, har med å være dyktigere eller varere for opplevelser, tanker og refleksjoner. Kirkebys fenomenologi tar utgangspunkt i filosofen Husserl (1859-1938) og videre Heidegger (1889-1976) og Nietzsche (1844-1900). I det Kirkeby kaller sin postmoderne fenomenologi, er mennesket et mål som ikke kan søkes direkte, men som viser seg mellom linjene i fablene og fortellingene. Han sier også at det ikke finnes noen objektiv verden som kan erfares, men at vi skaper den verden vi erfarer gjennom det språk hvormed vi erkjenner den.

For både Koestenbaum og Kirkeby har lederskapet først og fremst med det indre å gjøre. Ytre instrumentelle ferdigheter kan være viktige, men da som hjelpemidler i tillegg til indre egenskaper.

10.3 Koestenbaum, Kirkeby og tesene om lederskap

Ut fra det overstående er det klart at Koestenbaum og Kirkeby støtter tesene. Lederskap er basert på frivillighet. For Koestenbaum og Kirkeby er lederskapets mål, menneskets mål. Lederskap er noe som skal bidra til at det enkelte menneske og menneskeheten går mot sine mål.

Koestenbaum og Kirkeby kan synes høystemte med sine tanker om storhet og tusenårsrike. Slike perspektiver finnes oftere i klassisk enn moderne filosofi. Men hva sier så den moderne filosof, logiker, matematiker og samfunnskritiker Bertrand Russel (1969) om "The Value of Philosophy"? Han mener at filosofien mer er for spørsmålene enn svarene, fordi absolutte svar vanligvis ikke kan finnes. Hensikten er å utvide vår forestilling om hva som er mulig, berike vår forestillingsevne og minske innvirkningen av dogmer som lukker sinnet for spekulasjoner. Og, Russel (1969:5):

"but above all because, through the greatness of the universe which philosophy contemplates, the mind also is rendered great, and becomes capable of that union with the universe which constitutes its highest good."

11 Etikk i moderne lederskapsteori

11.1 Etikk og lederskap

Det går fram av de foregående kapitler at det er mange oppfatninger av hva lederskap er og bør være. Men i de fleste oppfatninger vil en av de viktigste av lederens oppgaver være å få til prosesser som gjør at medarbeiderne løser oppgavene på en god måte. Ledelsesprosessene er da en samling av mange av de prosesser som samspillet mellom mennesker består av. Kontakten og samspillet mellom mennesker kan bare i begrenset grad reguleres med lover, regler og avtaler. Det meste reguleres med uskrevne spilleregler. Etikken gir slike regler.

Lederskap slik forstått, blir så omfattende og sammensatt at det vanskelig kan beskrives ved hjelp av enkle teorier. Vi trenger da en overordnet forståelse som kan hjelpe oss. Etikken gir også en del av den overordnede forståelse som vi har behov for, da den per definisjon befatter seg med mye av det samme som kommer inn i lederskapsprosessene. Ut fra en slik forståelse har etikken en viktig rolle i lederskapet.

Dette kommer til uttrykk ved at etikken er i ferd med å få en viktig plass i moderne lederskap. De fleste moderne teorier legger stor vekt på etikk. De legger også stor vekt på visjoner, som igjen er uttrykk for verdier. I næringslivet selv, har etikken nå en framtrædende rolle i lederskapet. Vi skal derfor se nærmere på moderne lederetikk.

11.2 Etikk for trivsel og lønnsomhet

Etikk som regulering mellom interessentene

Ingen bedrift er en ensom øy som lever sitt liv uavhengig av andre. For at en bedrift skal kunne nå sine mål, trenger den både leverandører, kunder, eiere, ansatte m.fl. I dette systemet lever partene i en gjensidig avhengighet. Et av kravene til lederen er å bidra til en god fordeling mellom de forskjellige aktørene i systemet, noe som lett kan bli en kjerne til konflikter, (Brinkmann, 1993; Sherwin, 1989; Johansen, 1994). Denne forståelsen av at den enkelte bedrift inngår i et mer totalt system, er i dag utbredt i norsk næringsliv, og preger bl.a. Næringslivets Hovedorganisasjons Prosjekt "Etikk i næringslivet". I presentasjonen av dette prosjektet skriver NHO (1993:2):

"Vi ønsker alle å arbeide i en bedrift som har et godt omdømme. En bedrift som for eiere, ansatte, markedet og samfunnet, representerer det gode og gjennomtenkte, viser ansvar og skaper verdier. Vi bidrar til bedriftens utvikling når vi vet at arbeidet vi utfører kommer oss selv og andre til nytte."

De sier også (NHO 1993:3):

"Arbeidet med verdier og holdninger må gjennomsyre alt bedriften gjør. Det må

forankres i målene og bygges inn i bedriftens strategi og kvalitetsarbeid."

Næringslivets samfunnsoppgave er å forvalte og utvikle verdier. I utgangspunktet var dette først og fremst materielle verdier, men i dagens samfunn kan mer immaterielle verdier som de ansattes kunnskaper, være vel så viktige. Men samfunnet har også mange andre interesser som skal ivaretas. Samfunnet er i prinsippet, og delvis i praksis, opptatt av det totale velbefinnende til samfunnet og menneskene i dette. Det vil derfor sette en del andre krav til næringslivet enn bare at den enkelte bedrift skal forvalte og utvikle sine egne verdier. Det kan være dårlig ressursutnyttelse for samfunnet totalt sett om næringslivet ødelegger eller skader de ansatte (fysisk eller mentalt) eller naturen.

Næringslivets samfunnsansvar er også å:

- Være arbeidsfellesskap (bl.a. å organisere arbeidet).
- Fordele goder (bl.a. via lønn, varer og tjenester).
- Drive inn skatter (skattetrekk og arbeidsgiveravgift).
- Utvikle medarbeidernes kunnskaper og ferdigheter.

I NHOs hefte "Jeg ser hva du sier - et hjelpemiddel i arbeidet med holdninger og etikk i norske bedrifter", sier Dietrichson (1993:4):

"Næringslivet er til for å tilfredsstille menneskenes og samfunnets behov for varer og tjenester. Det er et overordnet mål at virksomheten drives til gagn for alle parter: Kunder, leverandører, eiere, medarbeidere og samfunnet omkring. Gode bedrifter lever i harmoni med omgivelsene."

Og:

"Medarbeiderne i bedriften trenger visjoner og mål utover de rent økonomiske. Det er en forutsetning for å utvikle organisasjonen til å møte fremtidens krav."

Blymke (1992:12) sier i et annet NHO hefte, "Etikk i bedriften:

"De fleste bedrifter bygger på en forretningsidé, utover den enkle idé å selge mest mulig til flest mulige.

Ideen eller visjonen kan være knyttet til produktet, til hvordan organisasjonen bør samarbeide for å nå konkrete mål eller til hvordan service skal ytes overfor kunden. Bedrifts- eller forretningsideene bygger igjen på bedriftens/eiernes/ledernes forretningsmessige verdigrunnlag."

En undersøkelse viste at 76% av lederne i store amerikanske bedrifter la vekt på et selskaps etikk når de vurderte å investere sine egne penger i et selskaps aksjer, (SOCAP 1993). Tilsvarende tall ble funnet for lederne av store internasjonale selskaper.

Det er dog uklart i hvilken grad dette betyr at lederne trodde at selskapet med en god etikk var en bedre investering også rent økonomisk sett, eller om de la vekt på etikken uavhengig av de økonomiske aspekter. Sparekassen Nordjylland i Danmark (1994) fant at mellom 70-80% av aksjonærene var enige i utsagnet: "På kort sikt er det viktigere for deg, at Sparekassen skaper aktiviteter og arbeidsplasser i Nordjylland, enn at du får utbytte av dine aksjer." Epstein m.fl. (1994) fant at flertallet av eierne (58%) ville ofre profitten framfor å godta uetiske handlinger. 72% mente at en vurdering av etikken burde med i årsrapportene. Amatsong og Manina (1995) mener at en klart uttrykt etisk profil kan være en effektiv måte å tiltrekke seg kunder på. Spesielt de mest attraktive kundene. Carr og Valinezhad (1994) mener at hvis lederen behandler alle interessentene på en rettferdig måte, vil dette føre til en markert lavere sannsynlighet for at bedriften skal oppleve kriser. De mener at det er viktig å belønne lederen for hans innsats overfor alle interessentene og ikke bare overfor eierne.

Ellingsen (1995) fant at 55% av de spurte (ansatte i næringslivet) var fullstendig enige i utsagnet "Næringslivets moralske standard er bedre enn det man får inntrykk av gjennom media." Bare 10% var helt uenige i utsagnet. Harris og Sutton (1995) påpeker at en rekke undersøkelser viser at næringslivslederne faktisk er mindre tolerante overfor tvilsomme forretningsmetoder enn det studenter er.

Etikk for trivsel og lønnsomhet

Medarbeidernes innsats og yteevne er nøye knyttet sammen med hvordan de trives på jobben. Lederens oppgave er bl.a. å skape og vedlikeholde et miljø hvor medarbeiderne trives. Med et fint ord kaller vi dette et godt psykososialt miljø. Forskning viser at et dårlig psykososialt miljø kan gi fysiske plager. Monsen, Eklund og Hals (1995) fant en klar sammenheng mellom et dårlig psykososialt miljø og smerter i muskel/skjelettsystemet. De fant bl.a. at følgende problemer kunne være av betydning:

Mangel på åpen informasjon	49%
Interne konflikter	47%
Mangel på klart definerte arbeidsområder	44%
Manglende tilbakemelding fra overordnede	43%
Leder unngår konflikter	27%

Tallene viser hvor stor andel av problemene over, de med smerter i muskel/skjelettsystemet hadde på sin arbeidsplass. Dette viser at problemet er knyttet direkte til lederens oppgaver. De nevner også en undersøkelse som viste at minsket stress og bedre psykososiale forhold førte til at sykefraværet gikk ned med 20%.

En av de alvorligste grunnene til mistriivsel er mobbing. Einarsen m.fl. (1995) definerer mobbing slik: Plaging, trakassering, psykisk vold, utstøting, seksuell trakassering, sårende erting og fleiping.

Deres undersøkelse viste at omtrent 5% av arbeidstakerne ble mobbet av og til eller ofte. Hele 18% svarte at de enten mobbes selv eller at de opplever mobbing på jobben som en alvorlig belastning i det daglige arbeidet. 27% hadde vært vitne til at noen ble mobbet på deres arbeidsplass. 27% mente at mobbing på deres arbeidsplass førte til redusert effektivitet. 21% at det gikk utover deres egen trivsel. Dette viser at mobbingen oppleves som en belastning også av de som ikke selv blir utsatt for den. Det er ofte kolleger som står for mobbingen. Men hele 40% av mobbeofrene følte seg mobbet av sin nærmeste leder eller av andre ledere. Også kunder kan oppleves som mobbere. Psykisk mishandling (mobbing) er derfor uten tvil et stort problem i norsk arbeidsliv. Dette bekreftes også av en undersøkelse av Kile (1990). Mobbing fører til vantrivsel for mange og til store menneskelige tragedier for de som rammes hardest. Det kan også koste den enkelte bedrift mye økonomisk. For samfunnet koster psykisk mishandling store beløp. Mobbing er uten tvil et av de største problemer i arbeidslivet, både menneskelig og økonomisk. Det sier seg selv at problemet mobbing har direkte sammenheng med etikk eller mangel på etikk.

Asheim (1994) mener at etikken trenger en retningsgivende visjon av en bedre verden. Kemp (1992) definerer etikken slik:

"Etikken er en visjon om det gode liv. Dette krever ikke bare at man er følsom, men at man har følelser for andre mennesker."

Koestenbaum (1986) sier det slik:

"Hvis du en gang har opplevd at en person som ikke kjente deg, satte sitt eget liv i fare for å redde ditt, da har du fått et glimt av hva etikk egentlig er."

Kjønstad og Willmott (1995) konkluderer med at etikken kan gi både enkeltpersoner og grupper inspirasjon og større energi. Noe av det som oppleves som mest frustrerende og hemmende er å bli tvunget til å gjøre det motsatte av det vi mener er riktig. En etikk som virker som en slags appell til å virkeliggjøre det gode liv, er frigjørende, (Kemp, 1992:32). Men en etikk som er moralismens autoritære bedrevitende svøpe, blir en tvangstrøye.

Primeaux og Stieber (1994) mener at god etikk og god forretning er nært knyttet sammen. De mener at etikken er den gode forretnings hjerte og senter, og at profitt og etikk avhenger av hverandre.

Det er i hovedsak tre hovedskoler når det gjelder forholdet mellom profitt og etikk. En gruppe mener at god etikk også vil lønne seg økonomisk, i hvert fall på lang sikt. En annen at etikk og butikk absolutt ikke henger sammen, og at du må glemme etikken hvis du har tenkt å tjene penger. Den tredje gruppen mener at det ikke finnes noen klar sammenheng. Learned m.fl. (1989) deler troen på at god etikk også gir god fortjeneste, inn i tre hovedgrupper.

Den første måten å forklare det på, er at høyverdig forretningsmessig oppførsel vil

påvirke andre til å oppføre seg på tilsvarende måte mot vår bedrift. Vi vil vinne kundenes respekt og lojalitet, noe som påvirker salget. Leverandørene ønsker å selge til oss framfor til mindre hederlige bedrifter, noe som gjør at de kan gjøre en ekstra innsats med leveransene til vår bedrift. Det finnes en mengde praktiske eksempler som viser at det virkelig kan være slik.

Den andre hovedbegrunnelsen baserer seg på farene ved å opptre uhederlig. Disse innrømmer at det nok kan lønne seg å opptre uhederlig, så lenge det går. Tankegangen er da at sannsynligheten for at det ikke skal gå er for høy, og at de negative konsekvensene er for store hvis uhederligheten blir kjent. Det finnes mange praktiske eksempler som viser at dette kan være riktig.

Den tredje hovedgruppen flytter lønnsomheten vekk fra rene økonomiske kriterier. De kan argumentere for at andre verdier er mer verdifulle enn penger, for eksempel respekt fra andre og en selv, vennskap, kjærlighet osv. Denne typen synspunkter er også underbygget med mange eksempler. Disse kan vise hvordan det har gått dårlig med folk som ensidig har fokusert på økonomisk gevinst, selv om de har lyktes i å bli rike. Et kjent eksempel er Dickens julehistorie om Scroogie. Andre eksempler viser hvordan mennesker som har valgt en annen vei enn å søke mest mulig rikdom, har endt opp med å bli mer lykkelige.

Solomon (1993) sier det slik:

"Næringslivsetikk er ikke bare å løse problemer eller moralisere ut fra bedriftens etiske regler. Det er først og fremst en essensiell øvelse i selvinnsikt."

11.3 Lederskap som profesjon

Et yrke er noe vi arbeider med og tjener penger på. Ordet profesjon kommer fra det latinske *professio* som betyr den offentlige angivelse av ervervet. Med profesjon mener vi vanligvis en yrkesgruppe der det stilles så høye krav til utøveren at han eller hun må ha gjennomgått en omfattende utdanning eller opplæring for å utøve yrket. For å bli medlem av profesjonen må vi da oppfylle disse kravene. En fullt utviklet profesjon har som regel yrkesetiske krav som profesjonsmedlemmet må oppfylle i utøvelsen av sitt yrke. MacIntyre (1991:232) definerer "practice" som:

"Any coherent and complex form of socially established cooperative human activity."

Han sier videre at:

"A practice involves standards of excellence and obedience to rules as well as the achievement of goods."

Også innen lederskap er det mange som mener at lederskapets faglige krav inkluderer etiske krav. Det britiske The Institute of Management (IM) er en organisasjon for ledere. I 1992 utga IM sitt *Code of Conduct and Guides to Professional Management Practice*. Instituttets Code of Conduct er bindende for medlemmer av IM. Dette betyr blant annet at IM kan iverksette disiplinære sanksjoner mot medlemmer som bryter Code of Conduct. Koden definerer en profesjonell yrkesutøver som en mann eller kvinne som har nådd, og vedlikeholder en høy yrkesstandard via utdanning og trening. For en profesjonell leder består profesjonaliteten blant annet av kunnskaper på ekspertnivå i å lede, motivere og kontrollere andres aktiviteter i felles innsats for å nå organisasjonens mål. En av pliktene til en profesjonell leder er å stå for og praktisere etiske verdier, blant dem integritet, ærlighet, lojalitet og rettferdighet. Også mange norske organisasjoner stiller etiske krav til sin ledere. Den store interessen for lederetikk i dag skyldes også troen på at "god etikk er god butikk". Et eksempel er boka "The Ethical Manager" av Green (1994:419) som sier:

"We have concluded with an example of business ethics at its best, an instance in which ethics and financial performance are closely connected."

Etikken har fått mange filosofer til å bidra til denne delen av ledelsesteorien. (Green (1994) er professor i religion.) Ved Harvard Business School inngår etikk som en viktig del av lederopplæringen, (Piper m.fl., 1993). I NHOs hefte "Jeg ser hva du sier," knytter Dietrichson (1993) sammenhengen mellom næringslivsetikken og lederens ansvar:

"Hovedansvaret for å skape gode bedrifter ligger hos lederne. Det er et lederansvar å sørge for at bedriften og alle medarbeidere handler rett og riktig. Lederne har makt over og øver stor påvirkning som forbilde og eksempel til etterfølgelse.

11.4 Etiske retningslinjer for ledere

For at lederskap skal oppfattes som en profesjon, må det stilles krav til at lederen har gjennomgått en så omfattende opplæring eller utdanning som leder at hun kan utøve sitt lederskap på en profesjonell måte. Lederen har selv hovedansvaret for sin utvikling som leder. Denne oppfatningen ligger til grunn når mange organisasjoner forsøker å gi retningslinjer for ledernes opptreden og utvikling v.h.a. etiske retningslinjer for ledere. De definerer det da som lederens ansvar å legge disse verdiene til grunn for sitt arbeid og få til prosesser som bidrar til oppfyllelsen av disse verdiene. Når en organisasjon har skriftlige etiske retningslinjer for sine ledere, er de å oppfatte som en del av ledernes arbeidsinstruks. Utsagn om lederetikk kan også inngå i andre dokumenter, for eksempel i organisasjonenes verdigrunnlag.

Lederetiske retningslinjer tar for seg forholdet til:

1. Utøvelse av lederyrket
2. Arbeidsgiveren
3. Underordnede
4. Kolleger
5. Samfunnet

Sitater fra slike retningslinjer kan gi et bedre inntrykk av hva de går ut på, enn å fortelle om deres innhold. Jeg har derfor tatt med et representativt utvalg av sitater fra lederetiske retningslinjer. Sitatene gir også et godt inntrykk av hvilke profesjonsetiske retningslinjer for ledere som er i ferd med å utvikle seg i Norge.

1. Utøvelse av lederyrket

Det går klart fram av sitatene at lederskap i dag er i ferd med å bli oppfattet som en egen profesjon. Mange retningslinjer presiserer at lederskap har med holdninger, atferd, ansvar og resultater å gjøre. Dette viser en helhetsforståelse der lederskap oppfattes som noe som både foregår inne i lederen og i prosessene i forhold til medarbeiderne og andre. Eksempler på utsagn:

Ledelse vil si å fastlegge mål og å oppnå resultater gjennom andre. Ledelse er en egen profesjon basert på holdninger og adferd, såvel som kunnskaper.

Orkla

En leder i staten har ansvar for å: Nå oppsatte mål som kommer brukerne til gode og som er i samsvar med politiske og administrative beslutninger. Staten skal gå foran ved å vise respekt og interesse for individet, enten det er medarbeidere eller publikum.

St.meld. nr. 35 (1991-92)

2. Arbeidsgiveren

Sitatene illustrerer at lederskap ikke bare er å utføre bestemte arbeidsoppgaver, det er også å ta et helhetlig ansvar for virksomheten. Sitatene viser også eksempler på hvordan dette ansvaret skal ivaretas i forhold til arbeidsgiveren. Eksempler på utsagn:

Vi må ha et helhetssyn på vår virksomhet. Våre handlinger skal preges av et ansvar for konsernets beste.

Orkla

Ledelse er å ta medansvar for hvordan hele organisasjonen fungerer. Det skal brukes tid foran veivalg for at synspunkter og motforestillinger - spesielt fra de mest berørte - skal komme frem og det endelige resultatet bli best mulig. Men når beslut-

ningen er tatt, skal den lojalt støttes og gjennomføres på alle ledernivåer. Ved endring av forutsetninger må tilbakemelding gis umiddelbart, slik at en revurdering kan gjøres på et objektivt grunnlag.

Hafslund Nycomed

Våre ledere må være målrettede og resultatorienterte, og stå til regnskap for resultatene.

Statoil

3. Underordnede

Samlet så gir sitatene under en god oversikt over hva som er lederens oppgave i forhold til sine medarbeidere. Eksempler på utsagn:

God ledelse innebærer å: Sette klare mål og krav til medarbeidere og gi jevnlig støtte og tilbakemelding.

Orkla

En leder skal være synlig og tilgjengelig for sine medarbeidere.

Wilh. Wilhelmsen

Oppmuntre til dristighet og gi medarbeiderne anledning til å prøve og feile. Fokuser på muligheter fremfor problemer.

...

å tro at våre medarbeidere alltid har mer å gi, flere ubrukte sider ved seg som kan tas i bruk eller videreutvikles.

Hafslund Nycomed

Lederen må kontinuerlig vurdere og videreutvikle medarbeidernes kompetanse, og sørge for at den blir brukt optimalt. Ved hjelp av alle medarbeiderne skal lederen skape entusiasme for de mål som skal nås.

St.meld. nr. 35 (1991-92)

Sørge for at alle er informert om våre mål, prioritering av midler og oppnådde resultater, slik at hver enkelt forstår sin rolle i helheten.

Statoil

4. Kolleger

Sitatene viser at lederen også har et sideordnet ansvar. Dette følger direkte av at lederen ikke bare har ansvar for sine egne medarbeidere, men for organisasjonen som

helhet. Eksempler på utsagn:

I dette ligger også at lederen har et ansvar for å ta vare på sin overordnede leder og sine kolleger.

Hafslund Nycomed

En Nore-leder er både leder og kollega. En Nore-leder lar informasjonen strømme fritt.

Norema

Lederen skal aktivt søke stimulerende kontakt med fagmiljøer og andre ledere for å skape erfaringsutveksling og på den måten sørge for egenutvikling og faglig oppdatering i tråd med statens ledelsesprinsipper.

St.meld. nr. 35 (1991-92)

5. Samfunnet

Sitatene illustrerer hvordan lederansvaret også innebærer å ivareta organisasjonens interesser overfor samfunnet og samfunnets interesser overfor organisasjonen. Dette inkluderer ansvaret for naturen og forholdet til andre land. Eksempler på utsagn:

Lederen skal engasjere seg i fremtidige utfordringer. I praksis betyr dette at lederen må tenke ut fra et helhetlig perspektiv og skue utover eget ledelsesområde.

Han/hun må kunne se sammenhenger mellom faglige anbefalinger og råd og konsekvenser disse får for andre deler av samfunnet, og være pådriver i endringsarbeidet.

St.meld. nr. 35 (1991-92)

Hver enkelt medarbeider har i sin funksjon ansvar for å ta vare på selskapets profil. For når vi er på jobb vil alt vi gjør, og alt vi sier, påvirke våre kunders opplevelse av Statoil Norge AS. Derfor er det viktig at vi alle er med på å skape vår profil gjennom å yte våre kunder assistanse og service slik at de får det rette inntrykket av Statoil Norge AS. Da kan våre visjoner bli til virkelighet. Da kan våre mål nås. Og da kan vi alle ha en trygg og stabil arbeidsplass.

Statoil

11.5 Lederetikk og lederskapets dimensjoner

1. Stilling - prosess

I mange sammenhenger defineres lederen som en som innehar en overordnet stilling.

Men lederskapet defineres likevel via prosesskrav. Dette går fram både i kapittel 11.3 og 11.4.

2. Frivillighet - tvang

Den foregående behandling tar ikke denne dimensjonen opp direkte. Men det ligger som en forutsetning at lederskapet inngår i en organisasjon, som regel en hierarkisk. Det er underforstått at "lederen" har organisasjonens maktmidler i ryggen. Dette betyr lederskap basert på tvang.

På den annen side er de krav som stilles til en leder av en slik art at den som oppfyller disse, ofte også vil bli fulgt frivillig. Det lederskapet som kommer fram er derfor både basert på tvang og frivillighet. Helst bør de ledede følge frivillig, men hvis de ikke gjør det, har organisasjonen sine maktmidler.

3. Ensidig lederskap - gjensidig påvirkning

Lederen skal ifølge kravene i kapittel 11.3 og delvis i kapittel 11.4 ha en profesjonalitet som ikke de øvrige har. Lederskapet beskrives derfor i hovedsak som ensidig.

Men de kravene som stilles, er av en slik art at de også fremmer mer gjensidige former for lederskap.

4. Styrende - reagerende

Dette spørsmålet tas opp i liten grad. I hovedsak oppfattes lederskap å være styrende. En leder er en som både kan og vil ta styring.

Men enkelte av kravene innbefatter også at lederen bør reagere på interessentenes eller miljøets krav.

5. Bedriftens mål - felles mål

Kapittel 11.2 tar opp "etikk som regulering mellom interessenter". Det går der tydelig fram at bedriften bør ta hensyn til alle interessentene og ikke bare til bedriftens egeninteresse. De etiske retningslinjene gjennomgått i kapittel 11.4 gir også en slik konklusjon.

6. Bare materielle - også sosiale og åndelige mål

Behandlingen i kapittel 11.2 viser at mange, bl.a. NHO, mener at bedriftene har mål utover de økonomiske. Også de etiske retningslinjene i kapittel 11.4 gir denne konklusjon.

7. Deskriptivt - normativt

Behandlingen i kapittel 11.2 til 11.4 viser at praktikere kan være svært normative i sine oppfatninger av lederskap. Normene gis ut fra de mål som settes, jf. punkt 5 og 6 over.

8. Indre egenskap - ytre instrumentell ferdighet

I kapittel 11.3 går det fram at profesjonskrav til en leder kan inkludere "å stå for og praktisere etiske verdier, blant dem integritet, ærlighet, lojalitet og rettferdighet". Dette er indre kvaliteter, jf. også Platons behandling av rettferdighet.

Men profesjonskravene og de etiske retningslinjene for ledere setter også rene kunnskapskrav som innbefatter mer instrumentelle ferdigheter.

11.6 Lederetikk og tesene om lederskap

Som det går fram av det overstående, gir behandlingen i dette kapitlet en delvis støtte til tese 1 om frivillighet. Frivillighet er ikke et krav for at noe skal karakteriseres som lederskap. Men på den andre side så synes det som at kravene til godt lederskap, medfører som ideal at lederens skal følges frivillig.

Tese 2 om felles mål og mål utover de materielle/økonomiske får klar støtte fra behandlingen i dette kapitlet.

12 Lederskap og godt lederskap

12.1 Tesene om lederskap

Kapittel 4 argumenterte for at lederskap er noe naturlig for mennesket. Viktige sider ved lederskapet er utviklet via menneskets evolusjon.

Denne betraktning gir støtte til de to tesene i kapittel 1.1:

Tese 1 Lederskap er at en eller flere mennesker (den/de ledede) frivillig lar seg påvirke til innsats mot bevisste mål av en eller flere andre personer (lederen/lederne).

Tese 2 Godt lederskap krever i tillegg er at målene er delte mål for den/de som leder og den/de ledede og at disse målene, direkte eller instrumentelt, er uttrykk for menneskehetens mål av materiell, sosial og/eller mer åndelig karakter.

Ut fra en slik forståelse er mange former for "lederskap" ikke naturlig lederskap. Disse er mer maktforhold som har utviklet seg i tråd med utviklingen av bestemte måter å organisere visse menneskelige aktiviteter på.

På den annen side vet vi at lederskap ofte kan være, mer eller mindre, basert på tvang. Dette gjelder i dag og så langt tilbake vi har skriftlige kilder. (Jf. at flere av de klassiske filosofer i kapittel 9 tar opp denne problemstilling.) Det synes derfor rimelig at lederskap med tvang kan være naturlig. I behandlingen av det naturlige lederskapet i kapittel 4 kom vi også fram til dette. Men frivillig lederskap var hovedregelen og lederskap under tvang unntaket. Men hvordan kan det i så fall være som Rousseau⁶¹ (1996:909) påpeker:

"Man is born free, and everywhere he is in chains."

Evolusjonsteoriene kan gi en moderne begrunnelse som støtter Rousseau i hans konklusjoner om at det naturlige samfunn for mennesket er preget av frihet og at det motsatte er unaturlig. Det evolusjonære behov for tvang gjelder først og fremst når gruppen har fordel av at en eller flere ofrer seg for gruppens beste. Det ekstreme tilfellet er når gruppens overlevelse kan sikres ved at noen setter sitt liv på spill for den. Naturkreftene eller ville dyr kan gi slike situasjoner. Men etter hvert som mennesket mestret naturen bedre og bedre og ble overlegent andre arter, ble dets

⁶¹ Opprinnelig utgitt i 1762.

farligste trussel andre mennesker. Historien viser til fulle dette. Heltene i disse systemene var krigeren som satte sitt liv på spill for de andre. Det er ikke evolusjonsmessig gunstig at individer altfor lett lar seg påvirke til å sette sitt liv på spill for andre. Men det er evolusjonsmessig gunstig hvis de er villig til å gjøre det under et visst press.

Hvis dette er riktig, burde det også finnes trekk i menneskets psyke som understøtter dette. Vogler (1996) har studert den mytiske struktur i fortellinger fra klassisk litteratur til moderne filmer. Han finner at helten spiller en viktig rolle. Men den mytiske helt er ikke først og fremst den modige som frivillig melder seg til heltedåd. Den mytiske helt er først motvillig til å ta på seg oppdraget ("The reluctant hero", (Vogler (1996:21))). Han gjør dette først etter at situasjonen er blitt så alvorlig at han nærmest er tvunget til det av indre og/eller ytre krefter. Et interessant moment er at i den tradisjonelle mytiske historie, så løser ikke bare helten oppgaven, han vokser også som menneske. Dette at de mytiske fortellinger appellerer så sterkt til mennesker, indikerer at mennesket har internert å like denne type evolusjonsmessig gunstige effekter.

Historien viser også at krigskunsten kan ha vært avgjørende for hvem som vant. Adelen i vestlige samfunn var opprinnelig en krigerkaste. Tilsvarende er det i Japan. Uavhengig av hverandre har tilsvarende system utviklet seg på forskjellige steder i verden. Hierarkiet i den form vi har det i vårt samfunn, har røtter tilbake til den romerske hær. Hierarkiene og lederskap under tvang kan derfor være utviklet som en konsekvens av menneskers kamp mot andre mennesker.

Kapittel 9 illustrerte at klassiske filosofer også ofte kom fram til tilsvarende konklusjoner som jeg har trukket fra mine resonnementer om det naturlige lederskap. Dette er en indikasjon på at det naturlige lederskapet er slik som påstått i tesene. Men de klassiske filosofer tar ikke bare utgangspunkt i det som er naturlig (selv om Aristoteles i stor grad gjør dette). De tar mer utgangspunkt i mennesket og i sosiale forhold. Deres oppfatninger om hva som er best for menneskets og dets samfunn, stemmer derfor godt med hva jeg konkluderer er det evolusjonsmessige naturlige.

Dette støttes av at de fleste samfunn inneholder fellestrekk i sin etikk. Noe som blant annet kommer fram i at de fleste religioner også gjør det. Det har vært gjort flere forsøk på å finne en etikk som kan være felles for mange religioner. I september 1993 samlet parlamentet for verdensreligioner representanter for religioner som bahai, bramaismen, buddismen, hinduismen, islam, kristendommen og mange andre religioner seg om en erklæring om en global etikk, (Küng og Kuschel 1993). Den globale etikken skulle bestå av det som var felles i de forskjellige religionenes etikk. Noen eksempler fra erklæringen om den globale etikken illustrerer dette.

-Ethvert menneske må behandles humant.

-Gjør ikke mot andre det du vil at andre ikke skal gjøre mot deg. Gjør mot andre det

du vil andre skal gjøre mot deg.

-Du skal ikke drepe. Ha respekt for livet.

-Du skal ikke stjele. Opptre ærlig og rettferdig.

-Du skal ikke lyve. Snakk sant og oppfør deg ifølge sannheten.

-Du skal ikke begå seksuell umoral. Respekter og elsk hverandre.

Men hvis en slik etikk er felles for menneskeheten, hvordan kan det da ha seg at mennesket også kan avvike så fra dette i behandlingen av andre mennesker.

Evolusjonsetikken, slik den er beskrevet i kapittel 4, gir forklaringer til dette. For det første vil mennesket kunne ha evolusjonære etterslep, slik at det ikke nødvendigvis er optimalt tilpasset. For det andre viser spillteoriene at en kan ha forskjellige typer individer levende sammen gjennom mange evolusjonsledd. For det tredje vil fleksibilitet, også når det gjelder moral, kunne være evolusjonsmessig gunstig. Som Spencer (1892) påpekte (og som også er tatt opp i klassisk etikk), kan det evolusjonsmessig gunstigste være å ha en etikk overfor sine egne og en annen overfor fienden. Moderne lederetikk med vekt på hensyn til alle interessenter, tar opp denne problemstillingen. Motsetningen er mellom å ta hensyn til alle interessenter, eller til bare egen bedrift (eventuelt bare til eierne).

I vurdering av lederskap i framtidens organisasjoner (kapittel 8), legges det vekt på hva som er mest effektivt. Konkurrans hensyn vil presse fram noen typer lederskap på bekostning av andre. Behandlingen i kapittel 8 illustrerte at det går i retningen av lederskap etter de tesene som er satt opp. At denne form for lederskap kan være mest effektivt i visse situasjoner, er også en bekreftelse på at det kan være naturlig. Dette ut fra at mennesket individuelt og i grupper og organisasjoner, vil være mest effektivt hvis det lever i tråd med sine evolusjonsmessige utviklede disposisjoner.

Behandlingen i kapittel 6 om moderne lederskapsteori og kapittel 7 om strategisk lederskap gir også god støtte til tesene. Det gjør også de moderne filosofer i kapittel 10.

Jeg har derfor god støtte til tesene i kapittel 1.1.

Men tesene inneholder to antagelser som ennå ikke er drøftet og som er av betydning for hvordan tesene kan forstås. Den ene er om hva som er menneskets mål. Den andre er om hva som ligger i frivillighet.

12.2 Lederskapets hensikt og mål

Vanligvis vil vi anta at vi må vite hva målene er for å kunne lede mot dem. Vi må også kunne vite dette for å vite om en påvirkning virkelig er lederskap eller ikke. Men å vite dette fullt ut, ville være å ha full forståelse av hva menneskets mål er og hva veien dit er. Og dette ville da være å ha svarene på de eksistensielle spørsmål som filosofien og religionene stiller. Det er neppe et realistisk ambisjonsnivå. Men på den andre siden er vi heller ikke helt uvitende om mål og vei. Filosofien har i årtusener beskjeftiget seg

med slike spørsmål, og har kunnet bidra med noe. Platon, Aristoteles, Russel, Koestenbaum, Kirkeby og mange andre har ikke bare stilt spørsmål, men også gitt noen forslag til svar, jf. kapittel 9 og 10. Moderne psykologi har gitt forskjellige forslag til hva menneskets behov er. Og i slike spørsmål gir vår sunne fornuft og våre intuisjoner også rettleiding. Det er neppe farlig å være enig med Aristoteles i at mennesker søker lykke for lykkens egen skyld. Og det er vel få som ikke vil være enige i at noe av det som er viktigst for mennesker er kjærlighet, kjærlighet til og eller fra andre mennesker. Søken etter kunnskap, innsikt og erkjennelse er også blant det viktigste for mange mennesker. Mange vil også være enige med Platon, Aristoteles eller Rawls om at noe av det viktigste for mennesket og menneskelige samfunn er rettferdighet. Lederskap er derfor å bidra til alt dette. Og en leder er en som gjør det.

Hva da med lederskap i arbeidslivet? Vi er ansatt i en stilling og blir betalt for å utføre visse arbeidsoppgaver og ikke primært for å utvikle oss. Tilsvarende er en leder ansatt og lønnet for å bidra til at andre ansatte utfører visse arbeidsoppgaver og ikke primært for å bidra til deres utvikling. Men trenger det alltid å være noen motsetning? Kan det ikke tenkes at hvis lederen utfører lederskap slik det er definert i tesene, så bidrar det til at mennesker gjør en bedre jobb? Mange bedrifter tror i dag det, og setter som et krav at lederen også skal bidra til de lededes menneskelige og faglige utvikling. Dette er illustrert i kapittel 11.

Og hvis det er motsetning, hva har da første prioritet? Her kan vi gå tilbake til hva som er en organisasjons hensikt. Fra samfunnets, og dermed menneskenes side, er det å bidra til menneskenes mål. I et oppdelt samfunn, kan den enkelte organisasjons spesifikke mål lett overskygge disse mer overordnede mål. I så fall bør vi vende tilbake til de primære årsaker til de institusjonelle oppdelingene i vårt samfunn. Og vi kan da konkludere med mange av filosofene presentert i denne oppgaven, for eksempel med Koestenbaums om at da er "storhet" et primært og intrinsisk mål, ikke et instrumentelt.

Allerede for tjuefem år siden trakk en nestor i norsk lederskap, Werring, (1997:166) opp følgende perspektiver for lederskap i næringslivet:

Disse ord frihet, likhet og brorskap, det er selve SKAPER-ordene i hele vår

kulturutvikling; det er den skystøtte som går foran oss om dagen og den ildstøtte som går foran oss om natten og viser oss veien inn i det forjettede land som også våre bedrifter er en del av.

12.3 Målene for lederskap forutsetter metafysikk og verdier

En slik forståelse av hva lederskap er, er basert på metafysiske og verdimeslige forutsetninger. Den evolusjonsmessige forklaring på lederskap er en slik metafysisk antagelse. De klassiske filosofer i kapittel 9 (med unntak av Machiavelli) illustrerer at metafysiske antagelser om at mennesket har et

mål eller en vei å gå, blir lagt til grunn for hva som antas å være godt lederskap. De religiøst baserte teoriene i kapittel 6.2 legger deres religiøse antagelser til grunn for menneskets og menneskehetens mål, og dermed også lederskapets mål. I, eller i tillegg til, disse metafysiske antagelser, inneholder disse forståelsene ofte også etiske og verdimeslige antagelser og valg.

Evolusjonsmessige, en del filosofiske og de fleste religiøse begrunnelser kommer til at mennesket har mål (eventuelt en vei å gå). Antagelser om at dette ikke er tilfellet (for eksempel at det er overtro), inneholder også metafysiske antagelser om lederskap. Et eksempel er den mer pragmatiske antagelse om at målet for lederskap i en bedrift er å tjene penger eller levere visse typer produkter eller tjenester. Men dette fører bare til spørsmålet om hvorfor mennesker skal ha slikt som hensikt og mål. Og da ledes vi tilbake til de klassiske filosofiske spørsmål om menneskets mål. Vi ledes derfor fram mot en konklusjon om at lederskap er å bidra til aktiviteter mot felles mål, bl.a. mål av mer åndelig karakter.

Det er en oppgave for lederskapsfilosofien å avklare hva slags metafysiske antagelser som ligger til grunn for de forskjellige oppfatningene av lederskap. En del av dette er også å drøfte konsistensen mellom antagelsene og konklusjonene. Oppgavens omfang gjør at dette ikke kan gjøres fullt ut her. Dette er en svakhet som kan svekke konklusjonene om tesenes gyldighet.

12.4 Frivillig lederskap

Frivillighet er et komplekst spørsmål som ikke kan drøftes fullt ut her. Men det er mulig med en viss avklaring i forhold til problemstillingen og behandlingen som er gitt i de tidligere kapitler.

Utgangspunktet er da at lederskapet er mot felles mål som illustrert over. Disse målene er også til dels de mål som mennesket evolusjonsmessig har. Ut fra behandlingen i kapittel 4, kan mennesket oppleve visse mål og handlinger som ønskverdige, selv om de ikke nødvendigvis er det, rasjonelt sett.

Med slike mål for lederskapet, vil målene vanligvis oppleves som ønskverdige også for det enkelte individ. Frivilligheten ligger dermed i at å følge lederen er å følge egne mål. Det frivillige lederskapet er dermed ikke å gi ordre som frivillig følges, men å bidra til prosesser som leder mot mål som de ledede også har. Derfor vil de ledede frivillig være med.

Evolusjonsmessig vil det være gunstig at mennesket også liker prosessene selv, hvis de fører til målene. Det vil være mer effektivt enn at de først må gjøre en vurdering om prosessene fører til målene eller ikke. Dette bekreftes av at mennesker ofte liker å delta i aktiviteter sammen med andre. Eksempler er lagidretter og gruppearbeid i arbeidslivet. Mennesket opplever også glede ved å lykkes sammen i slike prosesser. Frivilligheten kan derfor også være at lederskapet frambringer prosesser som de ledede ønsker å være med i.

Mangel på frivillighet kommer i de tilfellene der individets interesser kan måtte vike for felleskapets. Frivilligheten kan da ivaretas i mer begrenset form. Det betyr at

gruppen frivillig har sluttet seg til de prinsipper som skal regulere slike situasjoner. Dette er en tankegang som ligger til grunn for kontraktteorier i etikken og for reguleringen av et demokratisk samfunn. I praksis kan dette bety at individet, for å kunne nyte godt av det som er ønskelig for det, også må gjøre noe som det ikke ønsker.

Tesen om frivillighet kan derfor forsvares sterkere hvis vi forstår den som å gjelde generelt og ikke nødvendigvis for hver enkelt situasjon.

12.5 Konsekvenser for lederen og for lederskapet

Å være leder

Denne oppgaven argumenterer for at det å være leder har direkte med det å være menneske i forhold til seg selv og til andre mennesker.

Men det daglige, praktiske lederskap har også med mange andre kunnskaper og ferdigheter å gjøre. Avhengig av lederens arbeidssituasjon kan en for eksempel ha behov for kunnskaper om forhandlinger, kreativitet, markedsføring, medarbeidersamtaler, planlegging, strategi, visjoner eller økonomi. Slike kunnskaper kan kalles en leders "verktøy". På tilsvarende måte som en kunstner eller håndverker trenger sine verktøy og kunnskaper om hvordan disse kan brukes, så trenger en leder det. Og som for en kunstner, er det ikke tilstrekkelig for en leder å ha verktøy og teknikker, for å gjøre en god jobb.

Lederen trenger både en helhetlig forståelse og detaljkunnskaper. Slike måter å forstå på, preger mange av de klassiske filosofer. De kan ha en overordnet forståelse av menneskets og de menneskelige samfunns mål og hensikt. Ut fra denne forståelse kan de da drøfte detaljspørsmål. De klassiske filosofer presentert i kapittel 9 er alle, mer eller mindre, eksempler på dette.

Lederen som filosof

Som det går fram av det foregående, berører lederskap også grunnleggende spørsmål som mennesket stiller seg. For eksempel om hva som er menneskets og de menneskelige organisasjoners mål og hensikt og hvordan disse kan nås. Det er derfor viktig at lederen reflekterer og utvikler innsikt i seg selv og sine forhold til andre mennesker. På disse områdene kan mennesket utvikle seg hele livet. Det å utvikle seg som leder er derfor en livslang prosess som involverer menneskelig modning og ikke bare tilegnelse av teoretisk kunnskap. Åpenhet, undring og vilje til å lære og til å endre seg, er viktige forutsetninger for menneskelig innsikt. Lederskap er derfor nært knyttet til en filosofisk livsholdning. Vi nærmer oss Platons tanke om at godt lederskap forutsetter at lederne blir filosofer og filosofene ledere. De øvrige klassiske filosofer nevnt i kapittel 9 har lignende tanker. Også de moderne filosofene Koestenbaum og Kirkeby mener på sine måter at ledere bør bli filosofer. Jeg konkluderer da med: Et filosofisk

utgangspunkt for lederskapet gjør det lettere for lederne å se sammenhengene mellom ledelsesverktøyene og lederskapets mål.

Metafysisk avklaring

Som det går fram av denne oppgaven, er oppfatningene av lederskap også avhengig av metafysiske antagelser. Hva en oppfatter som lederskap, og i enda større grad godt lederskap, avhenger av hvilket metafysisk ståsted en har. Hvordan de ledede oppfatter og relaterer til sine ledere, avhenger ikke bare av deres metafysiske antagelser, men også hvordan de oppfatter lederens å være. For de fleste ledere, om de tror på Gud eller utviklingslæren (eller begge) eller ikke, så har de medarbeidere som gjør det og som ikke gjør det.

Det er derfor viktig for en leder å stille sine metafysiske spørsmål og, i den grad det er mulig, søke avklaring av disse. Det er også viktig å bli bevisst på hvordan dette kan påvirke ens lederskap.

Et verdimesig ståsted

I alle forståelser av hva lederskap er, så er lederens verdier, etikk og moral viktig. Dette både for lederen selv og for hennes forhold til de hun leder. Lederens etikk påvirker hvordan hun oppfatter seg selv og andre, hvordan hun handler og hvordan hun blir oppfattet av andre. Det er lettere å respektere en leder som står for verdier og praktiserer en etikk som vi kan akseptere, enn en som ikke gjør det. Mange undersøkelser⁶² konkluderer da også med at det viktigste for en organisasjons etikk er ledernes praktiserte etikk.

Etikk har med verdier å gjøre, men det har også med virkelighetsoppfatning. Et eksempel er at en leder som tror at et kjønn eller en rase er overlegen andre, kan få alvorlige problemer i forhold til de hun leder.

De fleste moderne lederteorier legger stor vekt på lederens etikk. Dette kommer klart til uttrykk i mange organisasjoners verdigrunnlag eller i etiske retningslinjer for ledere. FNs menneskerettighetserklæring og det nyere Earth Charter, legges i dag til grunn som et etisk fundament i mange bedrifter.

Platon var opptatt av at menneskenes indre avspeilet deres ytre (samfunnet) og omvendt. Selv om vi ikke har en så direkte kobling som Platon har, viser moderne forskning at det er sammenhenger mellom hva som er inne i menneskene i form av tanker, holdninger og verdier, og hvordan en organisasjon eller et samfunn blir. Mange undersøkelser viser også at det er sammenhenger den andre veien. Arbeidsforhold kan til og med ha en viktig innvirkning på menneskers fysiske og mentale

⁶² Eksempler er: Aarum m.fl. (1995), Ellingsen (1995), Soutar m.fl. (1994) og Stangeland (1996).

helse. Dette fører til de tidligere drøftede tankene om koblingene mellom menneskets mål og hensikt og organisasjonenes.

Konklusjonen er at ledere bør avklare sine verdimeslige og etiske ståsted.

Lederskapsfilosofi

Lederskapsfilosofien vil kunne bidra til en leders forståelse av hva lederskap er og hva en leder er. Det vil kunne hjelpe lederen i få en helhetlig forståelse av sine oppgaver som leder og kunne gi støtte i det praktiske, dagligdagse lederskap.

Lederskapsfilosofien vil også danne en viktig del av grunnlaget for lederens utvikling av sin egen lederfilosofi.

Det enkelte menneske har sine metafysiske oppfatninger, sine egne verdier og sine unike erfaringer. En lederskapsfilosofi kan derfor ikke spesifisere hva en ledes egen filosofi bør være. Men den kan gi innspill til økt forståelse og egen refleksjon.

Filosofiske spørsmål for ledere

Ledere vil i sin funksjon som ledere bli stilt overfor en del spørsmål som er behandlet i filosofien. Da det å være leder først og fremst er å være et menneske, vil lederen også bli stilt overfor mange av de menneskelige spørsmål som filosofien tar opp.

I tillegg kan de spesielle situasjoner forskjellige ledere kan komme i, stille en overfor spesielle spørsmål som tas opp i filosofien. Eksempler er at en leder i helsevesenet oftere kan bli stilt overfor spørsmål om menneskelivets verdi, mens en politisk leder oftere kan møte spørsmålet om rettferdig fordeling.

En leder kan derfor også ha mye å hente på mange forskjellige områder i filosofien.

12.6 En siste drøfting av forslagene til teser

Drøftingene og konklusjonene i dette kapitlet er langt på vei oppsummeringer og konklusjoner av det som kommer fram i de tidligere kapitler. Men som det går fram av kapittel 6, er det svært mange oppfatninger av hva lederskap og ledere er. Dette vil gjøre at ikke alle vil være enige med det jeg er kommet til.

Selv om mine tanker og konklusjoner er konsistente med filosofene i kapittel 9 og 10 (og påvirket av dem), vil mange være uenige i disse. Et viktig eksempel er at jeg tar standpunkt til fordel for de øvrige filosofer i forhold til Machiavelli. Mange ville heller være mer enige med Machiavelli. Selv om flertallet i mitt utvalg av filosofer støtter mine synspunkter og ikke Machiavellis, så er det ikke nødvendigvis slik at flertallet har rett. Og som det går fram fram av denne oppgaven, baserer oppfatningene av lederskap seg på grunnleggende metafysiske og etiske forutsetninger. Og i slike grunnleggende spørsmål, har vi ikke absolutte svar.

Da mine tanker og konklusjoner til stor grad er basert på det grunnlaget jeg trekker opp i kapittel 3 til 12, vil deres styrke være direkte avhengig av forutsetningene i disse

kapitlene. De utvalg jeg har gjort fra filosofier og lederskapsteorier er basert på mine subjektive vurderinger. Når jeg da bruker disse til støtte for mine tanker og konklusjoner, så har vi derfor en form for ringslutning. Men med et så subjektiv preget fagområde, er det vanskelig å unngå at forfatterens oppfatninger preger behandlingen. Som det går fram av oppgaven, gjelder dette i stor grad for de forfattere, filosofer og andre, som er gjengitt i denne oppgaven. På den andre siden så representerer utvalget også en viss form for objektivitet. Det er kommet fram ved en søking både i lederskapslitteraturen, via internett og fra råd fra mine kolleger og min veileder. Jeg har tatt med det meste jeg har funnet som tar opp både lederskap og filosofi. Gjennomgangen av oppfatninger av lederskap, inkludert lederskapsstrategi, er så langt jeg har fått til, representativ for de oppfatninger som er framme i dag. De klassiske filosofer jeg har valgt ut i kapittel 9, er ut fra det jeg har kunnet finne ut, de som er mest lest av ledere i dag og som påvirker lederskapsteoriene og lederskapets praksis. (Seneca er nok et unntak her). De to moderne filosofene som er behandlet i kapittel 10, er de to jeg fant som hadde skrevet bøker spesifikt om lederskap og filosofi. De tanker og konklusjoner som kommer fram via utvalget og mine drøftinger er derfor objektive i den forstand at de representerer viktige hovedstrømninger i dagens lederskap.

Men de trenger ikke derfor være riktige. Dagens hovedstrømninger er ikke de samme som for femti år siden, og antagelig heller ikke de samme som om femti år.

12.7 Konklusjoner

Ut fra diskusjonene over, og behandlingene i de tidligere kapitler, konkluderer jeg at jeg har funnet god støtte for oppgavens teser, presentert i kapittel 1.1.

Men oppgaven har også funnet at det er mye uavklart når det gjelder lederskap, til og med når det gjelder definisjonene av begrepene og grunnlaget for disse. Oppgaven illustrerer at en del av uenighetene kan skyldes forskjellige oppfatninger av virkeligheten (inkludert forskjellige metafysiske antagelser) og forskjellig verdimesig ståsted.

En absolutt konklusjon om tesenes gyldighet er derfor ikke mulig. Men i det minste har jeg kommet fram til at tesene har god støtte i moderne evolusjonsteori og i viktige deler av lederskapsteoriene og klassisk og moderne filosofi.

13 Lederskapsfilosofi og lederfilosofi

På bakgrunn av det som er kommet fram i de foregående kapitler, skal jeg i dette kapitlet komme med noen tanker om hvordan filosofien kan bidra til moderne lederskap.

13.1 Avklaring av begreper

Denne oppgaven har vist at det finnes mange og svært forskjellige oppfatninger av lederskap. Dette har illustrert at det er et behov for bedre avklaring av definisjoner og andre begreper. Gjennomgangen i oppgaven viser at slike avklaringer ikke bare er rent språklige, de medfører også metafysiske, epistemologiske og etiske spørsmål. Det er viktig at filosofien gjør dette klart, slik at ikke diskusjonene feilaktig framstår som rent språklige. Filosofien kan bidra til å peke på sammenhenger, forutsetninger og konsekvenser av forskjellige definisjoner. Som illustrert i kapittel 3, kan også språkfilosofien bidra med avklaringer.

13.2 En moderne lederskapsfilosofi

Oppgaven i seg selv og behandlingen av moderne lederskapsfilosofi i kapittel 10, illustrerer at moderne filosofi kan ha noe å bidra med til moderne lederskap.

Mye er gjort innen lederskap. Det finnes en stor mengde empiriske undersøkelser og, som er illustrert i denne oppgaven, teorier. De foregående kapitler har illustrert at det her hersker forvirring. Filosofien bør kunne bidra til visse klargjøringer. En viktig del av dette er å utvikle en lederskapsfilosofi.

En moderne lederskapsfilosofi bør være basert på moderne vitenskap⁶³ og moderne vitenskapelige metoder. De klassiske filosofer tok opp mange temaer der moderne vitenskap har gitt oss nye kunnskaper. For eksempel gjorde Aristoteles sine antagelser om hvordan mye ved mennesket og dets atferd også kunne finnes igjen hos dyr. Siden Aristoteles' tid har forskningen kunnet si oss mye om dette. Et viktig eksempel i vår sammenheng er den biologiske etikk og spillteoriene i kapittel 4. Andre eksempler er de mange undersøkelser omkring etikk i arbeidslivet, for eksempel de norske undersøkelsene om mobbing.

Å basere lederskapsfilosofien på moderne vitenskap betyr at filosofien på dette området gjenopptar sin klassiske oppgave som overordnet eller samlende vitenskap. Det betyr at den finner, identifiserer og analyserer kunnskaper fra andre fagområder

⁶³ Et eksempel som illustrerer dette er boka "Leadership and the New Science", (Wheatley (1994)). Den overfører moderne fysikks tankegang til lederskap.

som kan være aktuelle også innen lederskap. Eksempler er mange av resultatene fra antropologien, psykologien og sosiologien.

En filosofisk avgrensning av området lederskap, vil medføre vurderinger av hvilke områder av moderne filosofi som kan komme til anvendelse. En slik avklaring kan også føre til at en oppdager andre problemområder der filosofien kan bidra.

Lederskapsteorier kan befatte seg med alt de kan finne på som kan påvirke menneskets innsats. Eksempler er begrunnelser, valg (og frihet i valg), motivasjon og hva som er bevist. Alle områder der moderne filosofi har hatt noe å si.

En viktig oppgave for filosofien er å avgrense og begrunne hva feltet lederskap handler om, inkludert hva slags metoder som kan brukes på fagområdet.

13.3 Filosofi i lederutvikling og opplæring

Etikk er på vei inn i lederopplæring, også ved mange utdanningsinstitusjoner. En av konklusjonene fra denne oppgaven, er at filosofi bør inn (eventuelt som flere fag) i moderne lederopplæring. Selv om klassisk og noe moderne filosofi gir et godt grunnlag, gjenstår det mye arbeid for å utvikle slike fag og opplæringen i disse.

Dette vil da være å utvikle ledere til å bli filosofer⁶⁴. Vi kan spissfomulere det slik: Gjøre filosofi til ledernes livsvei.

Mye klassisk filosofi leses allerede i dag av ledere. Men klassisk filosofi er et skattkammer som inneholder langt mer enn det som i dag leses som lederskapslitteratur. Med den økende interessen for filosofi, kommer det stadig bøker med klassiske filosofers tanker eller direkte sitater. Et viktig bidrag fra filosofer til lederskapslitteraturen, er å søke fram og presentere tekster fra klassiske filosofer. En videreføring er å diskutere dette i lys av moderne tankegang.

Tilsvarende kan gjøres for moderne filosofer.

⁶⁴ Her er det viktig å skille mellom forskjellige oppfatninger av hva en filosof er. Med leder som filosof, menes ikke at ledere bør gå gjennom dagens universitetsutdannelse i filosofi. Det er mer filosof i Platons betydning, jf. kommentaren i kapittel 9. Også Koestenbaum og Kirkeby forsøker å gjøre ledere til filosofer i denne mer Platonske ånd.

Litteratur

I arbeidet med denne oppgaven har jeg brukt følgende litteratur:

- Aarum, S. T., Demirel, A., Hole, E., Stangeland, T. K., Waitz, K.: *En analyse av etikken blant ledere i norsk næringsliv*, Arbeidslivsstudier, Prosjektforum, Institutt for Sosiologi, Universitetet i Oslo, Juni 1995
- Alexander, J., Wilson, M.S.: *Leading Across Cultures - Five Vital Capabilities*. I Hesselbein m.fl. (1997)
- Andrews, K.R. Ed.): *Ethics in Practice. Managing the Moral Corporation*, Harvard Business School Press, USA, 1989
- Aristotle: *Nicomachean Ethics*. I Morgan (1996)
- Aristotle (Oversatt av H.G. Apostle og L.P. Gerson): *Politics*, The Peripatetic Press, Iowa, USA, 1980
- Armstrong, K., Manina, G.: *External Ethics Statements: Research Recommendations and the Drip Effect*, Business Ethics, Vol. 4, Nr. 1, January 1995
- Asheim, I.: *Mer enn normer*, Universitetsforlaget, Oslo, 1994
- Auestad, S., Hauger, K., Gaaso, K., Henriksen, L.: *Mentorprogram - Effektiv lederutvikling inn i år 2000?*, Prosjektforum, Institutt for Sosiologi, Universitetet i Oslo, juni 1995
- Austin, J.L.: *Locutionary, Illocutionary, Perlocutionary*. I kopisamling i Filosofi grunnfag, UiO, Oslo, 1999
- Axelrod, R.: *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, USA, 1984
- Barash, D.: *The Whisperings Within*, Harper and Row, USA, 1979. I Singer (1994)
- Barker, E.: *The Political Thought of Plato and Aristotle*, Dover Publications, Inc., New York, USA, 1959
- Barker, J.A.: *The Mondragon Model: A New Pathway for the Twenty-First Century*. I Hesselbein m.fl. (1997)
- Bass, B.M.: *Leadership and performance beyond expectations*, The Free Press, New York, 1985. Her tatt fra Rost (1991)
- Beauchamp, T.L.: *Philosophical Ethics*, McGraw-Hill, New York, 2.ed. 1991
- Beckhard, R.: *On Future Leaders*, side 125-129. I Hesselbein m.fl. (1996)
- Bennis, W.G.: *Leadership theory and administrative behavior: The problem with authority*. *Administrative Science Quarterly*, 4, 259-301, 1959. Her tatt fra Rost (1991)
- Blanchard, K., Johnson, S.: *The One Minute Manager*, Fontana/Collins, USA, 1983
- Blymke, Ø.: *Etikk i bedriften*, Næringslivets Forlag, Oslo, 1992

- Bornstein, S.M., Smith, A.: *The Puzzles of Leadership*, side 281-292.
I Hesselbein m.fl. (1996)
- Bonde Eriksen, J.: *Kunsten at gå på vandet*, Forlaget IBI, Brædstrup, Danmark, 1998
- Branden, N.: *Self-Esteem in the Information Age*, side 221-229.
I Hesselbein m.fl. (1997)
- Brinkmann, J.: *Næringslivsetikk*, Tano, Oslo, 1993
- Brocksmith, Jr., J.G.: *Passing the Baton - Preparing Tomorrow's Leaders*, I Hesselbein m.fl. (1997)
- Brøgger, J.: *Lederskapskrise og grasrotrevolt*, Elingaard Forlag, Oslo, 1975
- Buckingham, M., Clifton, D.O.: *Now, Discover Your Strengths*, The Free Press, Simon & Schuster Inc., New York, USA, 2001
- Bundel, C.M.: *Is leadership losing its importance?* Infantry Journal, 36, 339-349, 1930. Her tatt fra Rost (1991)
- Burns MacGregor, J.: *Leadership*, Harper Torchbooks, New York, 1979
- Byrkjeflot, H. (red.): *Fra styring til ledelse*, Fagbokforlaget, Bergen, 1997
- Cade, B., O'Hanlon, W.H.: *En kort guide till strategisk korttidsterapi*, Natur och Kultur, Stockholm, 1996
- Carr, L. L. og Valinezhad, M.: *The Role of Ethics in Executive Compensation: Toward a Contractarian Interpretation of the Neoclassical Theory of Managerial Remuneration*, Journal of Business Ethics 13: 81-93, 1994
- Cartwright, D., Zander, A.: *Leadership and performance of group functions: Introduction*. In D. Cartwright and A. Zander (Eds.), *Group dynamics: Reserarch and theory*. Evanston, IL: Row, Peterson. 1953.
Her tatt fra Rost (1991)
- Churchland, P.M.: *The Neural Representation of the Social World*, I Danielson (1998)
- Clausewitz, C. von. *Om krig*, Rhodos Forlag, København, 1991
- Cleary, T.: *The Book of Leadership & Strategy*, Shambhala Publications, Inc., Boston, 1990
- Cleary, T.: *Ways of Warriors - Codes of Kings*, Shambhala Publications, Inc., Boston, USA, 1999
- Cleary, T.: *Zen lessons - The Art of Leadership*, Shambhala Publications, Inc., Boston, USA, 1989
- Clinton, J.R.: *A Paradigmatic Overview of the Field of Leadership from 1842 to 1986*, Fuller Theological Seminar, Pasadena, 1986.
Her fra Jørgensen (1991)
- Cohen, W.A. og Cohen, N.: *Lederen i Fokus*, Norsk Management Forlag, Oslo, 1985

- Cold, B., Kolstad, A. og Larssæther S.: *Aesthetics, Well-being and Health*, Norsk Forum, Oslo, 1998
- Copeland, N.: *Psychology and the soldier*, Harrisburg, PA: Military Service Publications. 1942. Her tatt fra Rost (1991)
- Covey, S.R.: *The Seven Habits of Highly Effective People*, Simon & Shuster, London, England, 1993
- Covey, S.R.: *Three Roles of the Leader in the New Paradigm*, side 149-159. I Hesselbein m.fl. (1996)
- Crevelde, M.van: *On Future War*, Brassey's, United Kingdom, 1991
- Culligan, M.J., Deakins, S., Young, A.: *Personalorientert ledelse*, Bedriftsøkonomens Forlag, Oslo, 1985
- Covey, S.R.: *The Seven Habits of Highly Effective People*, Simon & Shuster, London, England, 1993
- Culligan, M.J., Deakins, S., Young, A.: *Personalorientert ledelse*, Bedriftsøkonomens Forlag, Oslo, 1985
- Danielson, P.A.: *Introduction*. I Danielson (1998)
- Danielson, P.A.: *Evolutionary Models og Co-operative Mechanisms: Artificial Morality and Genetic Programming*, I Danielson (1998)
- Danielson, P.A. (Ed.): *Modeling rationality, morality and evolution*, Oxford University Press, Oxford, 1998.
- Danielson, P.: *Artificial Morality*, Routledge, London, 1992
- Davidson, D.: *General comments*. I Zeglen (1999)
- Dawes, R.M.: *Rational Choice in an Uncertain World*, Harcourt, New York, USA, 1988
- De Cock, C.: *Thinking Creatively About Creativity: What Can We Learn From Recent Developments in the Philosophy of Science? Creativity and Innovation Management*, Vol. 5, Nr. 3, September 1996. Blackwell Publishers Ltd., MA, USA, 1996
- Decrane, Jr., A.: *A Constitutional Model of Leadership*, side 249-256. I Hesselbein m.fl. (1996)
- de Jomini, A.H.: *The Art of War*, Greenhill Books og Stackploe Books, London og Pennsylvania, 1996
- Dietrichson, H.: *Jeg ser hva du sier*, Næringslivets Forlag, Oslo, 1993
- Drucker, P.F.: *Foreword; Not Enough Generals Were Killed*. I Hesselbein m.fl. (1996)
- Drucker, P.F.: *Introduction - Toward the New Organization*. I Hesselbein m.fl. (1997)
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Lowe, A.: *Management Research*, Sage Publications, London 1996
- Edinger, L.J.: *Political leadership in industrialized societies*,

- Wiley, New York, 1967. Her tatt fra Rost (1991)
- Edris, K.-E.: *Den vise VD:n*, Caduceus Forlag AB, Åkersberga, Sverige, 1998
- Edvardsson, B., Gummesson, E. (red.): *Management i tjänstesamhället*, Liber, Malmö, 1988
- Eggen, N.A.: *Godfoten, samhandling - veien til suksess*, Aschehoug, Oslo, 1999
- Einarsen, S., Raknes, B.I., Matthiesen, S.B., Hellesøy, O.H.: *Mobbing og harde personkonflikter - Helsefarlig samspill på arbeidsplassen*, Sigma Forlag, Bergen, 1995
- Ellingsen, D.: *Den økonomiske kriminalitet slik de næringsdrivende erfarer den, Det kriminalitetsforebyggende råd*, Oslo, 1995
- Elster, J.: *Nuts and Bolts for the Social Sciences*, Cambridge University Press, USA, 1989
- Epstein, M. J., McEwen, R. A., Spindle, R. M.: *Shareholder Preferences Concerning Corporate Ethical Performance*, *Journal of Business Ethics* 13: 447-453, 1994
- European Innovation Programme: *The European Handbook of Management Consultancy*, Oak Tree Press, Dublin, 1995
- Everaert, P.J.: *Emotions, Tempo, and Timing in Managing People*.
I Hesselbein m.fl. (1997)
- Falk, H. og Torp, A.: *Etymologisk ordbog*, Bjørn Ringstøms Antikvariat, Oslo, 1991
- Ford, L.: *Transforming Leadership*, InterVarsity Press, Illinois, USA, 1991
- Forsth, L.R.: *Moralloven inne i mennesket*, semesteroppgave Filosofi mellomfag, område 3: Etikk og annen praktisk filosofi, Universitetet i Oslo, 2000
- Forsth, L.R.: *Sannhet hos Donald Davidson*, Filosofi hovedfag, 2. spesialområde - Område 4 Språkfilosofi og logikk, Universitetet i Oslo, 2001
- Forsyth, D.R.: *Group Dynamics*, Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove, California, USA, 1990
- Freemantle, D.: *Kvalitetslederen - Håndbok i kvalitet*, Hjemmets Bokforlag A/S, Oslo, 1992
- Frege, G.: *On Sense and Reference*, I kopisamling i Filosofi grunnfag, UiO, Oslo, 1999
- Fuller, J.F.C.: *The Conduct of War 1789-1961*, Da Capo Press, Inc., New York, USA, 1992
- Gaddefors, J.: *Reflexion och handling - entreprenörskap i ett kreativt perspektiv*, Swedish University of Agricultural Sciences, Uppsala, 1996
- Gauthier, D.: *Morals by Agreement*, Clarendon Press, Oxford, 1986
- Getty, J.P.: *Veien til suksess - forretningshemmelighetene til en selvgjort milliardær*, A.M.R. Forlag, Oslo, 1985

Gibb, C.A.: *Leadership*. In G. Lindzey (Ed.), *Handbook of social psychology* (Vol. 2, pp. 877-920). Reading, MA: Addison.Wesley. 1954.

Her tatt fra Rost (1991)

Goldsmith, M.: *Retaining Your Top Performers*, side 259- 263.

I Hesselbein m.fl. (1997)

Goodall, J.: *The Chimpanzees of Gombe*, Harvard University Press, USA, 1992.

I Singer (1994)

Green, R.M.: *The Ethical Manager*, Macmillan, USA, 1994

Grice, H.P.: *Meaning*. I kopisamling i Filosofi grunnfag, UiO, Oslo, 1999

Grøholt, P.: *Ledelse i åttiårene*, Bedriftsøkonomens Forlag, Oslo, 1981

Grøholt, P.: *Bevisst ledelse*, Bedriftsøkonomens Forlag, Oslo, 1984

Grøholt, P.: *Leadership as Meaning Making in Collective Experience, In a letter commenting Drath/Paulus*, Oslo, 1993

Hafslund Nycomed: *Hafslund Nycomeds verdigrunnlag*, Oslo

Hafslund Nycomed: *Ledelsesprinsipper*, Oslo, 1990

Hahn, L.E. (Ed): *The Philosophy of Donald Davidson*, The Library of Living Philosophers, USA, 1999

Hammer, M., Champy J.: *Totalfornyelse*, Bokklubben Bedre Ledelse, Hjemmets Bokforlag A/S, Oslo, 1994

Handy, C.: *The New Language of Organizing and Its Implications for Leaders*.

I Hesselbein m.fl. (1996)

Handy, C.: *Unimagined Futures*. I Hesselbein m.fl. (1997)

Harris, J.R. og Sutton, C.D.: *Unravelling the Ethical Decision-Making Process*,
Journal of Business Ethics, 14: 805-817, 1995

Hastings, C., Bixby, P., Chaudhry-Lawton, R.: *Superteam - skap et vellykket samarbeid*, Norsk Management Forlag, Gjøvik, 1987

Hausman, C.R.: *Philosophical Perspectives on the Study of Creativity*,
I Isaksen (1987)

Helgesen, S.: *Leading from the Grass Roots*, side 19-24. I Hesselbein m.fl. (1996)

Hellsten, G., Korvann, T., Molvik, J., Mørkrid, E.: *"Prosjekt Oppdagelsesreise" - en drømmereise?*, Prosjektforum, Institutt for Sosiologi, Universitetet i Oslo, våren 1995

Henry, J. (ed.): *Creative Management*, Sage Publications, London, 1991

Henrikson, A., Tsu-Yü, H.: *Samtalen med Konfucius*, Norstedts Förlag AB, Stockholm, 1997

Herrestad, I.: *Organisasjonskultur og omstilling*, Instituttet for Sosiologi, Universitetet i Oslo, Rapportserie, rapport nr. 9, 1991

Hesselbein F., Goldsmith, M., Beckhard, R. (Ed.): *The Leader of the Future*, Jossey-Bass, San Francisco, USA, 1996

- Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckard, R. (Ed.): *The Organization of the Future*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, USA, 1997
- Hickman, C.R., Silva, M.A.: *Creating Excellence*, Unwin Paperbacks, London, 1986
- Hollander, E.P.: *Leadership dynamics*, The Free Press, New York, 1978.
Her tatt fra Rost (1991)
- Høiback, H.: *Hvordan kan vi lære av historien? - en studie i militær kompetansefilosofi*, Hovedoppgave i filosofi, Universitetet i Oslo, 2000
- Isaksen, S.G. (Ed.): *Frontiers of Creativity Research*, Bearly Limited, NewYork, 1987
- Jacobsen, D.I., Thorsvik, J.: *Hvordan organisasjoner fungerer*, Fagbokforlaget, Bergen, 1997
- Jagoe, A.L.: *The Winning Corporation*, Acropolis Books Ltd., Washington, USA, 1987
- Jensen, H.: *Hvordan du blir sjef - og fortsetter å være det*, Dreyers Forlag A/S, Oslo, 1985
- Johansen, K. E. (Red.): *Etikk - en innføring*, J. W. Cappelens Forlag, Oslo, 1994
- Johnson, G., Scholes, K.: *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, London, 1997
- Jorem, K. (Red.): *Menneskeverdig personalpolitikk?*, Tanum, Oslo, 1977
- Josephs, R.: *25-timers dagen*, AS EFI, Oslo, 1992
- Jørgensen, K.: *Visjon og Hverdag*, Verbum, Oslo, 1991
- Kant, I. (Red.: Storheim): *Moral, politikk og historie*, Universitetsforlaget, Oslo, 1983
- Kemp, P.: *Det uerstattelige*, Spektrum, København, 1991
- Kennedy, P.: *Preparing for the Twenty-first Century*, Fontanal Press, London, 1993
- Kile, S. M.: *Helsefarlige ledere - og medarbeidere*, Hjemmets Bokforlag, Oslo, 1990
- Kirkeby, O.F.: *Ledelsesfilosofi*, Samfundslitteratur, Frederiksberg C, 1998
- Kirkeby, O.F.: *Organisationsfilosofi - en studie i liminalitet*, Samfundslitteratur, Frederiksberg C, 2001
- Kjønstad, B. og Willmott, H.: *Business Ethics: Restrictive or Empowering?*, Journal of Business Ethics, 14: 445-464, 1995
- Koestenbaum, P.: *Filosofi i næringslivet*, J.W. Cappelens Forlag, Oslo, 1986
- Koestenbaum, P.: *Leadership - The Inner Side of Greatness*, Jossey-Bass, San Francisco, USA, 1991
- Kollock, P.: *Transforming Social Dilemmas: Group Identity and Co-operation*, I Danielson (1998)
- Kouzes, J.M., Posner, B.Z.: *Seven Lessons for Leading the Voyage to the Future.*

- I Hesselbein m.fl. (1996)
- Kripke, S.: *Naming and Necessity*. I kopisamling i Filosofi grunnfag, UiO, Oslo, 1999
- Kuhn, T.: *The Structure of Scientific Revolutions*, 2nd edn., University of Chicago Press, Chicago, 1970
- Küng, H. og Kuschel, K. J.: *A Global Ethic*, SCM Press Ltd, München, 1993
- Lahav, R. og da Venza Tillmanns, M. (Ed.): *Essays on Philosophical Counseling*, University Press of America, Inc., New York, 1995
- Lao-Tzu: *Tao Te Ching*, Penguin Books, Middlesex, England, 1980
- Learned, E. P., Dooley, A. R., Katz, R. L.: *Personal Values and Business Decisions*, s. 45-58 i Andrews (1989)
- Lennox, J.G.: *Aristotle on the Biological Roots of Virtue: The Natural History of Natural Virtue*, I Maienschein og Ruse (1999)
- Lovret, F.J.: *The Way and The Power - Secrets of Japanese Strategy*, Paladin Press, Boulder, Colorado, USA, 1987
- Lübcke, P. (red.): *Filosofileksikon*, Zafari Forlag, Oslo, 1996
- Lundquist, A.: *Personalledningens grunder*, Institutet för personalfrågor AB, Uppsala, 1970
- Machiavelli, N.: *The Prince*, I Morgan (1996)
- MacIntyre, A.: *After Virtue*, University of Notre Dame Press, 2. ed. 1984. Utdrag i Beauchamp (1991).
- Maienschein, J.M. og Ruse, M. (Redaktører): *Biology and the Foundation of Ethics*, Cambridge University Press, Cambridge, 1999
- Mann, A.T.: *Årtusindskiftet*, Bogans Forlag, Lyngø, Danmark, 1995
- Marinoff, L.: *The Failure of Success: Intrafamilial Exploitation in the Prisoner's Dilemma*, I Danielson (1998)
- McGregor, D.: *Mennesket og bedriften*, Gyldendal Norsk Forlag, Oslo, 1972
- McShea, R.J. og McShea, D.W.: *Biology and Value Theory*, I Maienschein og Ruse (1999)
- Mintzberg, H. og Quinn, J.B.: *The Strategy Process*, Prentice-Hall International, Inc., USA, 1991
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J.: *Strategy Safari*, Prentice Hall, London, 1998
- Monsen, K., Eklund, T., Hals, O.: *Sammenheng mellom psykososiale forhold og smerter i muskelskjelettsystemet*, Norsk Hydro, Oslo, 1995
- Montgomery, C.A. og Porter, M.E. (Ed.): *Strategy*, Harvard Business School Publishing, Boston, 1991
- Moore, B.V.: *The May onference on leadership*, Personnel Journal, 6, 124-128. 1927. Her fra Rost (1991)

- Morgan, G.: *Organisasjonsbilder: Innføring i organisasjonsteori*, Universitetsforlaget, Oslo, 1988. Her fra Jørgensen (1991)
- Morgan, G.: *Paradigms, methaphors, and puzzle solving in organization theory*. I Henry (1991)
- Morgan, M.L. (Ed.): *Classics of Moral and Political Theory*, Hackett Publishing Company, USA, 1996
- Moss Kanter, R.: *Restoring People to the Heart of the Organization of the Future*, side 139-150. I Hesselbein m.fl. (1997)
- Munro-Faure, L.&M.: *Gjennomføring av total kvalitet*, Bokklubben Bedre Ledelse, Hjemmets Bokforlag A/S, Oslo, 1993
- Musashi, M.: *Veien til Seier - De fem ringers bok*, C. Huitfeldt Forlag A.S, Oslo, 1984
- Naisbitt, J. og Aburdene, P.: *Trender mot år 2000*, J.W. Cappelens forlag A/S, Oslo, 1990
- Nitecki, M.H.: *Problematic Worldviews of Evolutionary Ethics*, I Nitecki og Nitecki (1993)
- Nitecki, M.H. og Nitecki, D.V. (Redaktører): *Evolutionary Ethics*, State University of New York Press, Albany, USA, 1993
- Norema: *Hvorfor liker alle Nore?* 1988
- Normann, R., Ramírez, R.: *Den nya affärslogiken*, Liber-Hermods, Malmø, 1995
- Næringslivets Hovedorganisasjon: *Jeg ser hva du sier - Det etiske ansvar er ditt*, Næringslivets Forlag, Oslo, 1993
- Næringslivets Hovedorganisasjon: *Styrearbeid og etikk*, NHOs prosjekt "Etikk i næringslivet", Næringslivets Forlag, Oslo, 1994
- Orians, G.H. og Heerwagen, J.H.: *Evolved Responses to Landscapes*, 1992. Her tatt fra Cold m.fl. (1998)
- Orkla A.S.: *Personalplanlegging i Orkla*, 1993
- Orkla: *Mål og verdier*, Oslo, 1992
- Parker, M.: *Creating Shared Vision*, Senter for Ledelseutvikling A/S, Oslo, 1990
- Pascale, R.T.: *Managing on the Edge*, Simon & Schuster, New York, USA, 1991
- Peters, T.: *Glem tradisjonene!* Hjemmets Bokforlag, Oslo, 1993
- Peters, T., Austin, N.: *A Passion for Excellence*, Fontana/Collins, Glasgow, Great Britain, 1986
- Pigors, P.: *Leadership or domination*. Houghton Mifflin, Boston, 1935. Her tatt fra Rost (1991)
- Pinchot, G.: *Creating Organizations with Many Leaders*. I Hesselbein m.fl. (1996)
- Piper, R. T., Gentile, M. C., Parks, S. D.: *Can ethics be taught?* Harvard Business

- School, Boston, 1993
- Platon: Jeg har brukt følgende to oversettelser:
- Platon (Oversett av B. Jowett): *The Dialouges of Plato*, Clarendon Press, Oxford, 1968
- Platon: *Republic*, I Morgan (1996)
- Platt, L.E.: *Employee Work-Life Balance: The Competitive Advantage*. I Hesselbein m.fl. (1997)
- Pollard, C.W.: *The Leader Who Serves*. I Hesselbein m.fl. (1996)
- Popper, K.R.: *The open Society and its Enemies*, Volume 1 Plato, Routledge & Kegan Paul, London, 1974
- Povinelli, D.J. og Godfrey, L.R.: *The Chimpanzee's Mind: How Noble in Reason? How Absent of Ethics?*, I Nitecki og Nitecki (1993)
- Primeaux, P. og Stieber, J.: *Profit Maximization: The Ethical Mandate of Business*, Journal of Business Ethics 13: 287-294, 1994
- Putnam, H.: *Meaning and Reference*. I kopisamling i Filosofi grunnfag, UiO, Oslo, 1999
- Reuter, E.B.: *Handbook of sociology*, Dryden Press, New York, 1941.
Her tatt fra Rost (1991)
- Richards, R.J.: *Birth, Death and Resurrection of Evolutionary Ethics*, I Nitecki og Nitecki (1993)
- Richards, R.J.: *Darwin's Romantic Biology: The Foundation of His Evolutionary Ethics*, I Maienschein og Ruse (1999)
- Roland, K. (red.): *Horisont 21 - scenarier ved et nytt årtusen*, Aschehougs Forlag, Oslo, 2000
- Roos, G. (red.): *Case-samling i Strategi*, Fagbokforlaget, Bergen, 1996
- Roos, G., von Krogh, G., Roos, J.: *Innføring i Strategi*, Fagbokforlaget, Bergen, 1996
- Rost, J.C.: *Leadership For The Twenty-first Century*, Praeger Publishers, New York, 1991
- Rousseau, J. J.: *Samfundspagten*, Rhodos, København, 1987
- Rowntree, D.: *Test dine lederegenskaper*, Hjemmets Bokforlag A/S, Oslo, 1992
- Ruse, M.: *The New Evolutionary Ethics*, I Nitecki og Nitecki (1993)
- Russel, B.: *The Value og Philosophy*, Fra *The Problems of Philosophy*, Oxford University Press, 1969.
Her tatt fra Kopisamling til Filosofi grunnfag, Oslo 1999
- Schein, E.H.: *Leadership and Organizational Culture*, side 59-69.
I Hesselbein m.fl. (1996)
- Schjander, N.: *Tett på 60 norske toppledere*, Pantagruel Forlag AS, Oslo, 1998
- Selin, G.: *Bedre ledelse med plan*, Tanum - Norli, Oslo, 1984

- Semler, R.: *Den andre veien*, Bokklubben Bedre Ledelse, Hjemmets Bokforlag A/S, Oslo, 1993
- Seneca, L.A.: *Skrifter*, Dreyers Forlag, Oslo, 1982
- Senge, P.M.: *Leading Learning Organizations*. I Hesselbein m.fl. (1996)
- Sethi, D.: *The Seven R's of Self-Esteem*, side 231-238. I Hesselbein m.fl. (1997)
- Sherwin, D. S.: *The Ethical Roots of the Business System*. I Andrews (1989)
- Singer, P. (Redaktør): *Ethics*, Oxford University Press, Oxford, 1994
- Skyrms, B.: *Mutual Aid: Darwin Meets The Logic of Decision*, I Danielson (1998)
- Sober, E.: *Evolutionary Altruism, Psychological Egosim, and Morality: Disentangling the Phenotypes*. I Nitecki og Nitecki (1993)
- Sober, E.: *Three Differences between Deliberation and Evolution*, I Danielson (1998)
- Solomon, R.C.: *Ethics and Excellence - Cooperation and Integrity in Business*, Oxford University Press, New York og Oxford, 1993
- Somerville, I., Mroz, J.E.: *New Competencies for a New World*. I Hesselbein m.fl. (1997)
- Soutar, G., McNeil, M. M., Molster, C.: *The Impact of the Work Environment on Ethical Decision Making: Some Australian Evidence*, Journal of Business Ethics 13: 327-339, 1994
- Spencer, H.: *The Principles of Ethics*, 1892. Her fra Fuller (1992)
- Stacy, R.D.: *Managing the Unknowable*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992
- Stangeland, T. K.: *En spørreundersøkelse blant ledere som er medlemmer av Norske Sivilingeniørers Forening om etikk og ledelse*, NIA-rapport nr. 1-1996, Norsk Institutt for Arbeidslivsetikk, Oslo, 1996
- Statoil Norge AS: *Vårt verdigrunnlag*
- Stensaasen, S. og Sletta, O.: *Gruppeprosesser - læring i samarbeid og grupper*, Universitetsforlaget, Oslo - Trondheim, 1983
- Stenström, E.: *Konstiga företag*, Handelshögskolan i Stockholm, Elanders Gotab, Stockholm, 2000
- Storheim, E. (red.): *Moral, politikk og historie - et utvalg fra Kants praktiske filosofi*, Universitetsforlaget, Oslo, 1983
- Stormoen, H.: *Ledelse og lederskap*, Foredrag i Norske Sivilingeniørers Forening, Oslo, 1996
- Stortingsmelding nr. 35 (1991-92): *Om statens forvaltnings- og personalpolitikk - Fundament for fellesskap*, Arbeids- og administrasjonsdepartementet, Oslo, 1992
- Sun Tzu: *The Art of War*, Shambhala Publications, Inc., Boston, USA, 1988

- Sveiby, K.E., Risling, A.: *Kunskapsföretaget*, Liber, Malmø, 1986
- Talbott, W.J.: *Why We Need a Moral Equilibrium Theory*, I Danielson (1998)
- Taylor, R.: *Metaphysics*, Prentice Hall, USA, 1992
- Thomas, V.: *Future Leader*, Paternoster Publishing, Carlisle, England, 1999
- Thygesen Poulsen, P.: *Den samstemte bedrift*, J.W. Cappelens Forlag A/S, Oslo, 1987
- Toffler, A.: *Maktskifte*, J.W. Cappelens Forlag, Oslo, 1991
- Torpe, H., Kobayashi, S.: *Den tredje veien*, Universitetsforlaget, Oslo, 1983
- Trivers, R.: *The Evolution of Reciprocal Altruism*, 1971. I Singer (1994)
- Trungpa, C.: *Shambhla - The Sacred Path of the Warrior*, Bantam Books, New York, 1986
- Universitet i Oslo, Det historisk-filosofiske fakultet, Filosofisk institutt: *Filosofi grunnfag, område 1: Metafysikk og bevisstetsfilosofi, del 1 Metafysikk*, Oslo, 1999
- Universitetet i Oslo, Det historisk-filosofiske fakultet, Filosofisk institutt: *Filosofi grunnfag, område 2: Erkjennelsesteori og vitenskapsfilosofi*, Oslo, 1999
- Universitetet i Oslo, Det historisk-filosofiske fakultet, Filosofisk institutt: *Filosofi grunnfag, område 4: Språkfilosofi*, Oslo, 1999
- Ulrich, D.: *Organizing Around Capabilities*, side 189-196.
I Hesselbein m.fl. (1997)
- Underlid, K.: *Gruppepsykologi*, Fagbokforlaget, Bergen, 1997
- Vanebo, J.O.: *Administrasjon i teori og praksis*, Universitetsforlaget, Oslo, 1983
- Vogler, C.: *The Writer's Journey, Mythic Structure for Storytellers and Screenwriters*, Boxtree Limited, London, 1996
- Waal, F.de: *Chimpanzee Politics*, 1982. I Singer (1994)
- Wagner, C.K.: *Would you Want Machiavelli as your CEO? The Implications of Autocratic versus Empowering Leadership Styles to Innovation. Creativity and Innovation Management*, Vol. 4, Nr. 2, June 1995. Blackwell Publishers Ltd., MA, USA, 1995
- Wareham, J.: *Hva kjennetegner en dyktig leder?*, Hjemmets Bokforlag A/S, Oslo, 1995
- Werring, H.: *Den store utfordring*, I Jorem (1977)
- Werring, H. (Red.): *Etikk for ledere*, Godbok a.s, Oslo, 1987
- West, M.A., Farr, J.L. (ed.): *Innovation and Creativity at Work*, John Wiley & Sons, England, 1996
- Wheatley, M.J.: *Leadership and the New Science*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Fransisco, USA, 1994
- Wilhelmsen, Wilh.: *Mål og ledelse - WW mot år 2000*, 1992
- Willock, B.-E.: *Business Process Reengineering*, Fagbokforlaget, Bergen, 1996

Wilson, E.O.: *Sociobiology: The New Synthesis*, Harvard University Press, Cambridge, MA, USA, 1975

Wilson, E.O.: *On Human Nature*, Harvard University Press, U"SA, 1978.

Her fra Mainschein og Ruse (1999)

Wittgenstein, L.: *On Certainty*. I kopisamling i Filosofi grunnfag, UiO, Oslo, 1999

Work, J.W.: *Leading a Diverse Work Force*, side 71-79. I Hesselbein m.fl. (1996)

Zeglen, M. (Ed.): *Donald Davidson - Truth meaning and knowledge*,

Routledge, London and New York, 1999