

Lederskapsfilosofi og filosofi for ledere – En nødvendighet for godt lederskap?

Leif-Runar Forsth og Bodil Nordvik
www.ipo.no www.humanagement.no

1 Hvorfor bry seg om lederskap?

Det finnes knapt noen avis eller annet nyhetsmedium som ikke daglig omtaler ledere eller konsekvensene av lederes tanker og handlinger. Det taes som gitt at ledere kan ha stor innflytelse på situasjonen til dem de er ledere for, enten den som omtales er en 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.

Det er vanskelig å spå om framtida, men det er neppe dristig å påstå at de kommende tiårene vil føre til store endringer. Ledere, som de fleste andre, må forholde seg til disse endringene. For det første vil det kunne ha stor betydning hvordan de reagerer på endringene. For det andre kan det være enda viktigere hvordan og i hvilken retning vi styrer disse endringene. Ledere kan derfor ha innflytelse både på hvilke endringer vi får og hvordan vi forholder oss til disse.

Det er derfor lett å være enige om at lederskap er viktig. Det er også lett å være enige om at godt lederskap er viktig. Men der stopper ofte enigheten. Det er ingen utbredt enighet om hva lederskap er og enda mindre enighet om hva godt lederskap er. Det er heller ingen enighet om hva en god leder er eller hva en god leder er.

Men, som nevnt over, vi trenger å vite dette.

Aristoteles sier i Ethics103b:

”Vår nåværende undersøkelse har ikke studier som mål, slik våre andre undersøkelser. Hensikten med vår undersøkelse er ikke å vite hva som er bra, men å bli dyktige selv. Ellers ville ikke vår undersøkelse være til nytte for oss.”

Hensikten med denne ”undersøkelsen” er derfor å bli bedre ledere.

2 Hvorfor filosofi i lederskap?

I sin prisbelønte bok ”Leadership” sier lederhistorikeren Burns:

”Lederskap er et av de mest observerte og minst forståtte fenomener i verden.”

...

Uten en kraftfull moderne filosofisk tradisjon ...

mangler vi selve fundamentet for kunnskap om et fenomen

- lederskap i kunst, undervisning, forskning, politikk, arbeidsliv, krig - som berører og former vårt liv.”

Burns (1979:2)

Den danske filosof Kirkeby har i sin bok "Ledelsesfilosofi" også grepet tak i dette spørsmål:

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

Kirkeby (1998)

Det er mange former for lederskap. Mange fagområder har sine oppfatninger av hva lederskap er eller har bidratt til forståelse av deler av området. Eksempler er antropologi, biologi, filosofi, fysikk, markedsføring, medisin, psykologi, salg, religion, zoologi og økonomi. Dette er en av grunnene til den store forvirringen og de store uenighetene. Alle disse fagene har ikke engang et felles språk. De har også forskjellige måter å oppfatte eller beskrive eller studere et fenomen som lederskap på.

I tillegg kan ledere ha mange andre oppgaver enn å lede. Eksempler er å ta beslutninger, sette opp budsjetter, fordele ressurser, ansette og si opp ansatte, rapportere resultater, utarbeide planer, kommunisere, gi ros og ris osv. Det at en leder kan ha mange oppgaver, kan gjøre det enda vanskeligere å forstå hva av det hun gjør som er ledelse og hva som ikke er det.

Lederskap som fag har også blitt illustrert med en kjent lignelse om de blinde menn som ikke visste hva en elefant var. Da en elefant kom forbi, spurte de derfor elefantpasseren om de kunne få ta på elefanten for å finne det ut. Det fikk de lov til. En kjente på snabelen, en på et bein, en på halen, en på ørene, en på støttenene og en på siden. De holdt på til de hadde funnet ut det de ville, og takket elefantpasseren for hjelpen. Etter at elefanten hadde dratt, satte de seg for å diskutere erfaringen. De var enige om at de nå viste hva en elefant var. Han som hadde kjent på snabelen sa: @En elefant er som en tykk, bar grein@. Da begynte uenigheten. Han som hadde kjent på et bein mente at elefanten var som en trestamme, han som hadde kjent på halen mente at den var som en kost, han som hadde kjent på ørene at den var som et stort palmeblad, han som hadde kjent på støttenene at den var som en hard, polert stein og han som hadde kjent på siden at den var som en vegg.

Hva er så, ut fra disse observasjoner, en elefant? Filosofien kan bidra til svaret: Elefanten er ingen av disse tingene. Den er sammensatt av alle disse tingene og mer til, og det de blinde har opplevd er bare deler av det en elefant er.

På tilsvarende måte vil de forskjellige fagområder som observerer hva lederskap er, bare beskrive og forstå en del av den helhet som er lederskap. På tilsvarende vis som for elefanten, kan filosofien, i tråd med sine klassiske oppgaver, bidra til å få oversikt og dra sammen de opplysninger, kunnskaper og meninger om lederskap som kan komme fra andre fagområder.

En del av uenighetene om lederskap skyldes ideologisk eller idemessige uenigheter. Det kan være forskjeller i verdier, menneskesyn eller i oppfatningen av virkeligheten. Dette er også problemstillinger filosofien tradisjonelt befatter seg med.

Tidligere dannet filosofien basisen for lederskap og teoriene omkring lederskap. Gjennomgangen over viser at det igjen er behov for at filosofien gjenopptar sin tradisjonelle rolle.

Men vi har ikke bruk for en hvilken som helst filosofisk tilnærming. Vi sier med Aristoteles kommentar til det å studere filosofi (Ethics 1105b):

”De mange som imidlertid ikke utfører disse handlinger, men som tar tilflukt i argumenter, tror at de utfører filosofi og at de gjennom dette blir bedre mennesker. Dette er som når den syke lytter oppmerksomt til legens råd, men ikke gjør noe av det han sier. En slik behandling vil ikke bedre kroppens tilstand noe mer enn manges måte å drive filosofi på, vil bedre deres mentale tilstand.”

Filosofien har alltid hatt en plass i lederskapets teori og praksis. Den er nå i ferd med å gjenerobre sin plass som det ledende fag innen lederskap.

3 Lederskapsfilosofi og filosofi for ledere

Filosofi for ledere

Å være leder er å være menneske. Det er noe naturlig som innbefatter viktige sider av de mellommenneskelige forhold. Lederskap har med å være menneske i forhold til seg selv og andre mennesker. 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 og vekst. Lederskap er derfor nært knyttet til en filosofisk livsholdning.

Lederskap berører det også grunnleggende spørsmål som mennesket stiller seg. Eksempel om hva som er menneskets og de menneskelige organisasjoners mål og hensikt og hvordan disse nås. Oppfatningene av lederskap derfor også avhengig av metafysiske antagelser. Hva en oppfatter som lederskap, og i enda større grad godt lederskap, avhenger av hvilket metafysisk stå sted en har. Tror på Gud eller utviklingslæren (eller begge eller ingen), er eksempler på viktige metafysiske spørsmål som også angår en leder og hvordan hun lever sitt liv og utfører sitt lederskap. Det er derfor viktig for en leder å stille sine metafysiske spørsmål og, i den grad det er mulig, også søke avklaring av disse. Det er også viktig å bli bevisst på hvordan dette kan påvirke ens lederskap.

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 undersøkelser konkluderer også 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. Konklusjonen er at ledere bør avklare

sine verdimeslige og etiske ståsted.

Dette illustrerer at lederen i sin funksjon som ledere blir 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, også 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.

Det er derfor ingen overraskelse at klassisk filosofi ofte brukes i moderne lederskapsteori. Vi skal ikke gi noe representativt inntrykk av filosofenes plass i moderne lederskapslitteratur, bare noen smakebiter som illustrerer hvordan de kommer med.

Platon har en god plass hos mange lederskapsteoretikere. Burns (1979) nevner Platon på åtte forskjellige steder i sin bok. Han siterer Platon flere steder; lignelsen om kapteinen, (Burns, 1979:23), og om behov, (Burns, 1979:29), og gjengir noen av hans tanker andre steder; om oppdragelse av ledere m.m., (Burns, 1979:2), blandet lederskap, (Burns, 1979: 151) og koblingen mellom moral og politisk utdanning, (Burns, 1979:450). Burns (1979) nevner også Aristoteles noen ganger. Ford (1991:230) gjengir Aristoteles' tanker fra "Retorikken" om hva som skal til for å overbevise.

Sun Tzu blir ofte nevnt i moderne litteratur om lederskapsstrategi. Ofte nevnes bare hans navn, men det hender også at noen av hans prinsipper tas med, for eksempel hos Ohmae (1991:62) der han mener at suksessen til Nintendos' dataspillmaskin er et eksempel som illustrerer Sun Tzu. Mintzberg et. al. (1999: 86) tar for seg noen av Sun Tzus viktige prinsipper og mener at hans bok antyder at "det er kanskje ikke så mye nytt under solen". Machiavelli er også ofte nevnt i strategilitteraturen. Også for Machiavelli nevnes ofte bare hans navn. Johnson og Scholes (1997:478) bringer en hel side med direkte sitat fra Fyrsten. Burns (1979:444) drøfter noen av synspunktene fra "Fyrsten". Han mener at boka fremdeles er den mest berømte og beryktede bok med praktiske råd om hvordan oppnå og holde på makt. Burns (1979:445) mener at Machiavellis' praktiske råd ikke i det hele tatt er praktisk nyttige og at ingen ville overleve lenge som fulgte hans råd i sin maktutøvelse. Burns (1979:446) mener videre at Machiavelli har hatt talløse etterlignere som har prøvd å lære bort lederskap som en form for manipulasjon. Wagner (1995:120) diskuterer Lao Tzu kontra Machiavelli sett i lys av kravene fra moderne lederskap. Hun mener at de nye interessentmodellene (stakeholders) ikke kan fungere basert på den mangel på tillit som preger Machiavellis lederskapsteori. Hun konkluderer også:

"The goals of the Taoist leaders, in contrast, are consistent with those of stakeholders; and many of the attributes of the Taoist approach are more suited to innovative climates."

Wagner (1995:126) mener også at "Many of the Taoist leadership style speak strongly to the modern business environment." Dette fordi en slik leder bruker sin posisjon til beste for andre og dermed skapes et tillitsfullt klima som fremmer innovasjon og konkurransevne. Det fører også til at lederskapet utøves i alle lag i organisasjonen.

Også Pinchot (1996:25) tar utgangspunkt i Lao Tzu i sin artikkel "Creating Organizations with Many Leaders". Han mener at en leders sentrale rolle blir å bidra til organisasjonens kultur slik at en "make freedom work and that create a freer society within the organization." Pinchot (1996:25) sier videre:

"This free society will be based on values with we are all quite familiar, values such as respect for all people and their opinions; freedom of choice, speech, and assembly; fairness; and justice."

Rost (1991:92) gjør bruk av Kuhns (1970) ideer om paradigmeskifter i vitenskapelige 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 paradigmen er at ledere i det nye paradigmet har innflytelse fordi det er noen som følger dem frivillig. Dette i motsetning til det tidligere paradigmet ledere (som han mener at nå ikke bør kalles ledere, men managere. Managere kan fremdeles leve side om side med ledere, men med hvert sitt "navn") som følges på grunn av autoritet (makt). 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 at vi er inne i et paradigmeskifte i lederskap der "pathfinding, alignment, and empowering - represent a paradigm that is different in kind from traditional management thinking."

Hausman (1987:380) tar opp et spesielt område innen lederskap, kreativitet. Artikkelen heter "Philosophical Perspectives on the Study of Creativity". Han mener at det er mye uklarhet omkring bruken av begrepene. Hausman (1987:388) kommer også til:

"One conclusion seems inescapable. Future inquiry into creativity should be interdisciplinary.

Representatives of various disciplines, from the sciences and humanities, need to cooperate with one another."

Hausman sier også at han som filosof selvsagt mener at filosofi er en av de fagdisipliner som kan bidra.

Også andre har tatt opp kreativitet. Magyari-Beck (1994:204) mener at den tradisjonelle vitenskapelige metodologi ikke passer for studiet av kreativitet. Dette gjelder spesielt på det ontologiske og epistemologiske plan. Hans artikkel førte til motreaksjoner, bl.a. fra Amabile (1994). Men også hun mente at det fantes problemer, (Amabile, 1994:245):

"Creativity scholars must attempt to stretch beyond the bounds of our current theoretical conceptions and methodological frameworks."

Cock (1996:204) hang seg på denne debatten. Han konkluderte, Cock (1996:209):

"We have to step back, to ontological and epistemological territory and continue the debate there."

Han mener også at de "principles of the old orthodoxy" som preger den nordamerikanske tankegangen hindrer framgang. Hvis en ikke tar opp og utfordrer de "preferred forms of knowledge and epistemological legitimacy" så vil, (Cock, 1996:209):

"no real progress be possible".

6.3 Filosofiske spørsmål i lederskapsteoriene

Vi skal her gi noen eksempler på hvordan filosofiske spørsmål dukker opp i lederskapslitteraturen som en konsekvens av den diskusjon som føres. Igjen er målet å gi et inntrykk, ikke noen representativ gjennomgang.

Grøholt (1981:25) drøfter bedriftene og individenes mål og kommer til:

"Men dypest sett er det et spørsmål om hvilket menneskesyn vi legger til grunn for vår ledelse."

I Grøholt (1984:119) gjentar han at det ligger et dypere menneskesyn til grunn. Han mener her at:

Mennesket er ikke den ytre verden. Jeg er ikke min kropp, mine tanker eller mine følelser. Jeget er selvet som søker sin virkeliggjøring gjennom alt dette (--kroppen, tankene --)."

McGregor (1968:8) mener at "de teoretiske antagelser bedriftsledelsen bygger sin virksomhet på, vil gjennomsyre bedriften og avgjøre dens særpreg." Peters (1993:404) går enda lengre og stiller spørsmålet: "Selskaper eksisterer ikke, eller gjør de?" Han tar utgangspunkt i kvantemekanikkens erkjennelser om at ikke alt er slik som det ser ut til, og fører dette over i tanker om hva en organisasjon er og om de er noe som virkelig eksisterer eller ikke.

Jago (1987:4) mener at "a statment of philosophy" i en bedrift er en forpliktelse bedriften gjør overfor seg selv for å lykkes med det den holder på med. Forpliktelsen skal slå fast "the corporations' beliefs" og sette mønsteret for hvordan beslutninger skal tas.

Jensen (1985:32) er opptatt av at lederen må skaffe seg innsikt i seg selv. Han har laget et spørreskjema til selvanalyse der han bl.a. anbefaler at en stiller seg selv spørsmål som: "Hvem er jeg?" "Hva søker jeg etter i livet?" "Hva ved livet er jeg mest glad i?" "Hvorfor skulle et annet menneske elske meg?" "Tror jeg på et liv etter døden?" På siste side i sin bok skriver Jensen (1985:139):

"Du har funnet ut at svarene ligger inne i deg."

Naisbitt og Aburdene (1990:56) mener i sin framtidsstudie at den kalde krigens slutt betydde at en større del av menneskeheten fikk bedre "anledning til å gruble over og utforske hva det vil si å være menneske". De mener at dette er en åndelig søken som også har store økonomiske implikasjoner.

Torpe og Kobayashi (1984) mener i sin bok "Den tredje veien - for bedre ledelse" at de vanlige ledelsesformene, spesielt den autoritære ledelse, ikke virker godt og anbefaler "en ny måte å lede på". Deres "tredje vei" er den kreative team-organisasjon. Torpe og Kobayashi (1984:94) sier at "Målet for team-organisasjonen er menneskelig utvikling, harmoni mellom mennesker som arbeider sammen, og begynnelsen på en ny "kultur" basert på en rekke uskrevne lover og regler."

Mange forfattere tar opp hvilke ferdigheter og egenskaper de mener bør prege framtidens ledere. Noen eksempler er: Handy (1996:8) mener at det er viktig å kombinere tre attributter: "A belief in oneself, A passion for the job and A love for people". Baton (1997:254) setter opp "nine attributes: Values, Vision, Perspective, Communication, Strategy, Decisions, Knowledge, People and Self." Alexander and Wilson (1997:287) gir sine "Five vital Capabilities: Heightened self-awareness, The habit of inviting feedback, A thirst for learning, Work-life integration and Respect for differences in others."

6.4 Moderne lederskaps behov for filosofi

For alle de forståelsene av lederskap i menneskelige sammenhenger som legges til grunn, jf. kapittel 3, så handler det å være leder om å være menneske, i forhold til seg selv og andre. Da handler det også om menneskelig utvikling og innsikt. Nøyaktig hva av det menneskelige som inngår og hvor viktige de forskjellige faktorene er, avhenger av hvilken oppfatning av lederskap vi legger til grunn. Det meste som kan påvirke forholdet mellom mennesker, den enkeltes innsats og gruppers funksjoner, vil kunne være av betydning i lederskap. Enkelte teorier legger mest vekt på ting som informasjon, kommunikasjon, samarbeid, beslutninger og planlegging. Andre på visjoner, mål, verdier og kreativitet.

Hva er så filosofi? Zafaris (1996:168) Filosofileksikon sier at "Det er ingen alment akseptert definisjon av ordet", men at selve ordet "filosofi" selv betyr "kjærlighet til visdom" eller "venn av innsikt". De fortsetter:

"Legges hovedvekten på filosofi som aktivitet, kan filosofi bestemmes som streben etter visdom, dvs. en bestemt innsiktsfull og avklart livsform.

...

Filosofen oppfattes da som fagfilosof, dvs. som en lønnsarbeider eller fri skribent som beskjeftiger seg med en bestemt form for teoretisk arbeid.

...

De fleste filosofer befinner seg i sin selvforståelse et sted mellom disse to ekstremer."

Klassiske filosofer behandler ofte mange forhold som mennesker opplever i sitt forhold til seg selv, andre mennesker og livet forøvrig. Aristoteles drøfter i sin "Nikkomanske etikk" bl.a. anstendighet, generøsitet, gjengjeldelse, gjenopprettelse, intelligens, mildhet, mot, måtehold (og mangel på måtehold), prakt, skam, skryt, storsinnethet, trettekjærhet, vennskap og vittighet.

Gjennomgangen over og diskusjonen om begrepet "lederskap" i kapittel 3 viser at det innen lederskap kan være behov for filosofi i flere betydninger av begrepet "filosofi". "Fagfilosofisk" kan det være behov for klargjøring og avgrensning av forskjellige begreper innen ledelse. Diskusjonen i kapittel 3 og paradigmatankene over viser at uenighetene stikker dypere enn til bare å være uenighet om hva begreper betyr. En språkfilosofisk diskusjon av de sentrale begrepene kan lett føre over til epistemologiske, metafysiske eller moralfilosofiske spørsmål. Det er også behov for beskrivelser og analyser av selve fagområdet og for mer presise framgangsmåter for å gjøre dette.

Eksemplene over illustrerer også at lederskapslitteraturen ofte kommer inn på klassiske, fundamentale filosofiske spørsmål. Koestenbaums ønske om storhet, viser at han ser et behov for en lederfilosofi også i betydningen "streben etter visdom, dvs. en bestemt innsiktsfull og avklart livsform". Det er også en liknende oppfatning Kirkeby (1998:17) gir uttrykk for når han sier:

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

Vi konkluderer dette og de foregående kapitlers diskusjon av tesen og antitesen med at vi har avdekket behov innen lederskaplitteraturen som ligger innenfor temaer både fra klassisk og moderne filosofi. Dette gir også en vis støtte for syntesen, men denne vil vi se videre på i kapittel 7 og 8.

En leder kan derfor også ha mye å hente på mange forskjellige områder i filosofien.

Lederskapsfilosofi

En moderne lederskapsfilosofi bør være basert på moderne vitenskap og moderne vitenskaplige metoder. De klassiske filosofer tok opp mange temaer der moderne vitenskap har gitt oss kunnskaper.

Lederskapfilosofien 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 ledesers egen filosofi bør være. Men den kan gi innspill til økt forståelse og egen refleksjon.

**Lederskap er en mulighet for både personlig og organisatorisk storhet.
Koestenbaum (1991:xi)**

De mange som imidlertid ikke utfører disse handlinger,
men som tar tilflukt i argumenter,
tror at de utfører filosofi og at de gjennom dette blir bedre mennesker.
Dette er som når den syke lytter oppmerksomt til legens råd,
men ikke gjør noe av det han sier.
En slik behandling vil ikke bedre kroppens tilstand noe mer enn manges måte å drive
filosofi på, vil bedre deres mentale tilstand.
Aristoteles

Før filosofene er konger i deres byer,
og kongene og prinsene i denne verden har filosofiens ånd og kraft,
og politisk storhet og visdom møtes i ett,
og de som søker det ene på bekostning av det andre går til side,
vil byene aldri bli kvitt ondskapen og heller ikke mennesket selv, tror jeg.
Bare da kan vår ideelle stat bli mulig og se dagens lys.
Platon

2Boka: "The Leader of the Future" (Framtidens leder)

De følgende sitater er tatt fra boka "The Leader of the Future" av Hesselbein (redaktør) et. al., (1996):

Å sette likhet mellom lederskap og makt som følger en stilling, avslører også antagelser om organisasjoners form, som raskt er i ferd med å bli foreldet.
Helgesen (1996:20)

Når ekte engasjement trengs, blir hierarkisk autoritet problematisk.
Senge (1996:43)

Lederskap er ikke en stilling eller et sted, det er en prosess.
Kouzes og Posner (1996:108)

Selv-ledelse er essensen av lederskap.
Det er basert på å kjenne deg selv og å søke pålitelige råd.
Leider (1996:192)

Mange oppfatter i dag at lederskap er kollektive handlinger, som er samspilt på en slik måte at det fører til signifikante endringer samtidig som det øker kunnskapene og motivasjonen til de involverte. Dette er handlinger der mer enn én person er involvert.
Bornstein og Smith (1996:282)

Sant lederskap gir en forskjell i menneskers liv.
Lederskap krever at vår felles underbevissthet endres og til slutt overskrides.
Work (1996:76)

Åndelighet vil ikke være et ord som er reservert for prester.
Beckhard (1996:128)

En leder som er villig til å tjene, kan gi håp i stedet for fortvilelse og kan være et eksempel for de som søker retning og mening i livet.
Pollard (1996:243)

3 Definisjoner av begrepet lederskap

Åtte uenigheter:

- 1 Stilling - Prosess
- 2 Frivillighet - Tvang
- 3 Ensidig lederskap - Gjensidig påvirkning
- 4 Styrende/kontrollerende - Reagerende
- 5 Bedriftens mål - Felles mål
- 6 Bare materielle mål - Felles mål
- 7 Deskriptivt (beskrivende) - Normativt (hvordan det "bør" være)
- 8 Indre egenskaper - Ytre instrumentelle teknikker

1 Stilling - Prosess

Lederskap er en posisjon i samfunnet som er definert ved innehaverens mulighet til å lede og strukturere de kollektive oppførselsmønstre til noen eller alle.

Edinger (1967:15). Fra Rost (1991:54):

Lederskap kan defineres som den prosess som en person bruker til å få sine underordnede til å oppføre seg på en ønsket måte.

Bennis (1959:259). Fra Rost (1991:52).

Lederskap er en påvirkningsprosess som medfører kontinuerlige gjensidige prosesser mellom lederen og de som følger ham.

Hollander (1978:12). Fra Rost (1991:61).

2 Frivillighet - Tvang

Ferdigheten til å tvinge lederens vilje på de ledede og framkalle lydighet, respekt, lojalitet og samarbeid.

Moore (1927:124). Fra Rost (1991:47).

Lederskapet er et resultat av en ferdighet til å overtale og styre mennesker, en ferdighet som ikke kommer fra den prestisje eller makt som følger en stilling eller andre ytre forhold.

Reuter (1941:133). Fra Rost (1991:48).

Lederskap er kunsten å ha med den menneskelige natur å gjøre ...

Det er kunsten å påvirke en gruppe mennesker, ved overtalelse eller med sitt eksempel, til å handle på en bestemt måte.

Det må aldri forveksles med "drivership" - for å finne på et ord - som er kunsten å tvinge en gruppe mennesker med skremser eller makt til å handle på en bestemt måte.

Copeland (1942:77). Fra Rost (1991:49).

Lederens autoritet gis ham spontant av de andre i gruppen, de som dermed følger ham.

En sjefs autoritet kommer fra makt han har utenfra gruppen, som dermed ikke kan kalles hans tilhengere.

Gibb (1954:882). Fra Rost (1991:50).

En leder og en tyrann er direkte motsetninger.
Burns (1979:3)
Lederskap mobiliserer. Naken makt tvinger.
Burns (1979:439)

3 Ensidig lederskap - Gjensidig påvirkning

Kunsten å få andre til å gjøre hva en ønsker de skal gjøre.
Bundel (1930:339). Fra Rost (1991:48).

En prosess med gjensidig stimulering som,
via vellykket samspill mellom individuelle forskjeller,
kontrollerer menneskelig energi for å nå felles mål.
Pigors (1935:16). Fra Rost (1991:47).

Lederskap er å skape meningsfull interaksjon.
Grøholt (1993:3)

I prinsippet kan lederskap utføres av en eller mange i gruppen.
Cartwright and Zander (1953:538). Fra Rost (1991:51).

4 Styrende/kontrollerende - Reagerende

Reagerende: Rent reagerende finner vi først og fremst i Omgivelses-skolen (Environmental school) i strategi.

Kontrollerende: De fleste andre er mer kontrollerende, selv om de også har elementer av reagerende.

Lederskap blir dermed et passivt element som har som hensikt å lese omgivelsene og sikre hensiktsmessig tilpasning fra organisasjonens side.
Mintzberg et. al. (1988:288)

Profesjonell ledelse er å bevisstgjøre de ledelsesmodellteorier hver av oss anvender for samspill i bedriften, samt bevisst og aktiv utøvelse og utvikling av disse modellene/teoriene.
Grøholt (1984:15)

5 Bedriftens mål - Felles mål

Lederskap er oppfattet som de handlinger som hjelper gruppen til å nå sine mål.
Slike handlinger kan kalles gruppefunksjoner.
Cartwright og Zander (1953:538). Fra Rost (1991:51).

En prosess med gjensidig stimulering som,
via vellykket samspill mellom individuelle forskjeller,
kontrollerer menneskelig energi for å nå felles mål.
Pigors (1935:16). Fra Rost (1991:47).

Lederskap er å skape meningsfull samhandling.
Grøholt (1993:3)

Lederskap er et påvirkningsforhold, mellom lederen og de som følger henne, som har til hensikt å frambringe virkelige endringer som reflekterer deres felles hensikt.
Rost (1991:102)

6 Bare materielle mål - Felles mål

Lederskap er et påvirkningsforhold, mellom lederen og de som følger henne, som har til hensikt å frambringe virkelige endringer som reflekterer deres felles hensikt.
Rost (1991:102)

Jeg definerer lederskap via ledere som påvirker de ledede til å handle mot visse mål som representerer verdiene og motivasjonene - ønskene og behovene, ambisjonene og forventningene - *til både lederne og de ledede.*
Burns (1979:19)

... hvis topplederne hjelper de andre til å bli ledere. Bare ved å stå på *deres* skuldre kan sann storhet i lederskap oppnås.
Burns (1979:443)

At mennesker kan bli løftet *opp* i sitt bedre jeg, er hemmeligheten bak transformerende lederskap, og det prinsipielle og praktiske tema for denne bok.
Burns (1979:463)

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

...

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.*
Grøholt (1984:119)

7 Deskriptivt (beskrivende) - Normativt (hvordan det "bør" være)

Leadership - Drivership

Lederskap er kunsten å ha med den menneskelige natur å gjøre ...

Det er kunsten å påvirke en gruppe mennesker, ved overtalelse eller med sitt eksempel, til å handle på en bestemt måte.

Det må aldri forveksles med "drivership" - for å finne på et ord - som er kunsten å tvinge en gruppe mennesker med skremser eller makt til å handle på en bestemt måte.

Copeland (1942:77). Fra Rost (1991:49).

Leader - Head

Lederens autoritet gis ham spontant av de andre i gruppen, de som dermed følger ham.

En sjefs autoritet kommer fra makt han har utenfra gruppen, som dermed ikke kan kalles hans tilhengere.

Gibb (1954:882). Fra Rost (1991:50).

Leader - Tyrant

En leder og en tyrann er direkte motsetninger.

Burns (1979:3)

Leader - Manager

Lederskap som god administrasjon (management) er det industrielle paradigmet for lederskap.

Rost (1991:94)

Administrasjon (management) er asymmetrisk (og bruker mer makt).

Lederskap er symmetrisk (og mer frivillig).

Kirkeby (1998:30 og 34)

8 Indre egenskaper - Ytre instrumentelle teknikker

Lederskap som god administrasjon (management) er det industrielle paradigmet for lederskap.

Rost (1991:94)

Å finne veier, samkjøre og styrke - representerer et paradigme som er forskjellig fra tradisjonelt management tenkning.

Covey (1996:153)

Lederskap er et spørsmål om intelligens, pålitelighet, menneskelighet, mot og fasthet.

Sun Tzu (Cleary, 1988:45)

Se også kapittel 4 Klassisk lederskapsfilosofi og kapittel 5 To moderne filosofer om lederskap.

4 Klassisk lederskapsfilosofi

4.1 Moderne lederskapsteori bruker klassisk filosofi

Tradisjonelt:

- Lederskap var en del av filosofien
- Filosofer skrev om lederskap

Moderne lederskapsteori bruker ofte klassisk filosofi.

Det refereres ofte til Platon og Aristoteles.

Burns (1979) refererer til Platon åtte ganger og noen ganger til Aristoteles.

Sun Tzu (0-500 f.v.t) er fremdeles et stort navn i strategi.

Ohmae (1991:62):

Som den store Sun Tzu så 500 år før Kristus, er den smarteste strategi i krig den som tillater deg å nå dine mål uten å kjempe.

Mintzberg et. al. (1999: 86) sier om Sun Tzus prinsipper:

Det er kanskje ikke mye nytt under solen.

Lao Tzu (400 f.v.t) refereres ofte av moderne lederskapsteoretikere.

Wagner (1995:120) :

Målet for de taoistiske lederne derimot, er i overensstemmelse med interessentene (stakeholders).

Og mange av egenskapene til taoistledernes framgangsmåter, er mer egnet til innovative klimaer.

Wagner (1995:126):

Mange av de taoistiske lederskapsstilene ... appellerer sterkt i moderne næringsliv.

4.2 Platon

428/427 - 348/347 f.v.t. i Athen

Student hos Sokrates

Sokrates i Republikken 342e:

Det finnes ingen leder som, i egenskap av leder, vurderer eller handler etter hva som er best for ham selv. Tvert imot, som leder ivaretar han den oppgave han har påtatt seg. I alt han sier og gjør vurderer han hva som er passende og best ut fra oppgaven.

Republikken 347d:

Den sanne leder er fra naturens side ikke ment å ivareta sine egne interesser, men de lededes.

Republikken 347c:

Den største straff for den som ikke vil lede, er å bli ledet av en dårligere leder enn en selv.

Republikken 473 c-d:

Før filosofene er konger i deres byer,
og kongene og prinsene i denne verden har filosofiens ånd og kraft,
og politisk storhet og visdom møtes i ett,
og de som søker det ene på bekostning av det andre går til side,
vil byene aldri bli kvitt ondskapen og heller ikke mennesket selv,
tror jeg.
Bare da kan vår ideelle stat bli mulig og se dagens lys.

Republikken 540:

De må rette sjelens øye mot det universelle lys som opplyser alle ting, og se det absolutt gode. For dette er mønsteret som de må arrangere staten og individenes liv etter.

Republikken 444e:

En god moral ser derfor ut til å være en slags helse, en sunn tilstand, mentalt velvære, mens umoral er sykdom, skam og svakhet.

Republikken 445):

Selv om en har all slags mat og drikke, mye penger, og alle typer makt, så er ikke livet verdt å leve hvis kroppens natur er ødelagt. Så selv om noen kan gjøre alt hva han ønsker, utenom det som frigjør ham fra ondskap og urett, hvordan kan livet være verdt å leve når hans sjel (mentale indre) - den egentlige ting i hans liv - er ødelagt og i opprør.

Republikken 328d sier Sokrates:

Jeg liker å snakke med de meget gamle. For vi kan spørre dem, som vi spør de som har reist en vei som antagelig også vi vil reise, hvordan veien er.
Er den ujevn og vanskelig eller jevn og lett?

Laches:

Jeg står ved mine venner, hver av oss burde prøve å finne de beste lærere han kan.

OBS!

Popper (1943:vii) skriver om Platon:

"Store menn gjør store feil".

Når du leser Platon kan det være nyttig å huske hva Davidson (1995:19) sier:

Disse levende og livlige diskusjoner hadde ikke som hovedhensikt å overføre informasjon, men å framkalle visse psykiske effekter i leseren eller tilhøreren.

4.3Aristoteles

384 - 322 BC

Platons student. Lærer for Aleksander den store.

Politics 1275:

En stat er en samling mennesker lager for å opprettholde livet.

Politics 1281:

Vår konklusjon er derfor at et samfunn eksisterer for noble handlinger og ikke for å leve sammen.

Ethics 1094a):

Det er derfor sikkert at denne type kunnskap er av stor betydning for hvordan vi lever våre liv. For hvis vi som bueskytteren har en blink å sikte mot, er det større sannsynlighet for at vi treffer målet.

Ethics 1097b:

Lykken er mer enn noe annet komplett fordi vi alltid søker lykken for dens egen skyld og ikke på grunn av noe annet.

Ethics 1100a:

Lykke krever både komplette dyder og et komplett liv.

Ethics 1102a:

Lykke er sjelens aktivitet når den uttrykker komplette dyder.

Ethics 1129b:

I rettferdighet er alle dyder summert opp.

Ethics 1109a:

Det er derfor vanskelig å være eksellent, fordi det i hvert tilfelle er vanskelig å finne middelveien.

4.4Lao Tzu

Omtrent 400 f.v.t i Kina

Boka "Tao te ching" er oversatt mer enn tretti ganger til engelsk.

"Tao":Veien

"Tao te ching": Kunnskapen eller læren om veien.

Lau (Oversetter) 1963:73:

Den beste av alle ledere er bare en utydelig skikkelse for de ledede.

Etter dette kommer lederen som elskes og prises.

Etter dette kommer lederen som de frykter.

Etter dette kommer lederen som de tar seg friheter med.

...

Når oppgaven er gjort og arbeidet fullført, sier folk: "Det skjedde helt naturlig".

Lau 1963:57:

Veien som kan beskrives med ord,

er ikke den veien vi her snakker om.

Navnet/ordet som kan uttales,

er ikke det navn vi her snakker om.

Lau 1963:69:

Derfor kan han som verdsetter sin kropp høyere enn makten over imperiet,
bli tiltrodd imperiet.

Lau 1963:127:

Grunnen til at det er så vanskelig å styre mennesker, er at de er for intelligente.

Lau 1963:110:

De som er gode, behandler jeg som de er gode.

De som ikke er gode, behandler jeg også som de er gode.

Lau 1963:91:

Å vite når en bør stoppe, kan redde en fra farer.

Lau 1963:92:

Den som forstår andre, er dyktig.

Lau 1963:100:

Derfor må det over ha det under som sin kilde og det under det over som sin.

Lau 1963:99:

Et menneske med den høyeste moral, er ikke styrt av sin moral. Det er derfor det er moralsk.

4.5Sun Tzu

0 - 500 f.v.t. i Kina

"The art of war" (Krigens kunst)

Cleary (Oversetter) 1988:43:

Veien betyr å få menneskene til å ha de samme mål som lederen,
slik at de vil dele døden og dele livet uten redsel for farer.

Cleary 1988:45:

Lederskap er et spørsmål om intelligens, pålitelighet, menneskelighet, mot og fasthet.

Cleary 1988:95:

Det er bare fem noter i musikkens skala, men deres variasjon er så mange at det ikke er mulig å høre dem alle.

Cleary 1988:112 and 113:

Derfor kan ikke seiere i krig repeteres, deres form må tilpasses i det uendelige.

...

Så militær kraft har ingen konstant form, vann har ingen konstant form. Evnen til å vinne seier ved å endre og tilpasse i forhold til motstanderen kalles genialitet.

Cleary 1988:67:

Det er derfor de som vinner alle slag ikke virkelig er dyktige - de som gjør fiendens armer hjelpeløse uten å kjempe, er de beste av alle.

Cleary 1988:138:

Når det er mumling, svikt i pliktene og endeløse diskusjoner, så har gruppens lojalitet gått tapt.

Cleary 1988:146:

Se på dine soldater som de er barn, og de går med deg i de dypeste daler.
Se på dine soldater som dine elskede barn, og de følger deg i døden.

4.6 Huainanzi

200 f.v.t i Kina

Huainanzi: Mestrene (lærerne) fra Huainan

Cleary (Oversetter) 1990:5:

De som kan være sterke, bruker andres kraft.
For å bruke andres kraft, må en vinne deres hjerter.
For å vinne andres hjerter, er det nødvendig å mestre seg selv.

Cleary 1990:20 og 48:

Hvis herskerne ser på sine undersåtter som sine egne barn,
så ser undersåttene på herskerne som sine egne foreldre.

...

En god leder glemmer ikke de ledede.
Hvis en leder virkelig kan være glad i og ivareta de ledede, så kan alle følge ham.

Cleary 1990:75 og 124:

Når mennesker virkelig har integritet, så følger andre dem selv om de ikke blir kommandert til å gjøre det.

Når mennesker ikke har integritet, så følger ingen dem selv om de får ordre om det.

...

Når lederene fortjener respekt, så er mennesker villig til å arbeide for dem.
Når de fortjener beundring, så kan deres autoritet etableres.

Cleary 1990:155 og 159:

Klarhet betyr ikke å se andre, bare å se seg selv.

...

Den som har trygghet i seg selv, kan ikke påvirkes av kritikk eller ros. Den som har trygghet i seg selv, kan ikke forføres av makt eller profitt.

Cleary 1990:114:

Når tusen mennesker har samme oppfatning, kan de få tusen menneskers styrke.

Når tusen mennesker har forskjellig oppfatning, er ingen av dem virkelig nyttig.

Cleary 1990:19:

Dette er måten å styre et land:

- Lederne er ikke harde.
- Byråkratene er ikke plagsomme.
- De intellektuelle er ikke hyklerske.
- Kunstnerne er ikke dekadente.

4.7 Miaoxi (Dhui) og Zhu-an

Samlet i Kina omtrent 1150-1200

Først utgitt i Japan i 1297

Engelsk tittel, 1989

"Zen Lessons - The art of leadership"

(Zen leksjoner - Lederskapets kunst)

Når det over og under er i harmoni, slår lederskapets vei gjennom.

Vers 15

Gode ledere gjør samfunnets oppfatninger til sine.

Vers 72

Det er tre ting som er uunnværlig i lederskap: Menneskelighet, klarhet og mot.

Vers 13

En leder som har myndighet over andre, bør behandle dem med ydmykhet og respekt.

Vers 15

I dag finnes mange som omtales som ledere som ikke tar hensyn til sine underordnede, men som i stedet ivaretar sine egne ønsker.

Vers 121

Grunnlaget for lederskapet er å vinne samfunnet.

Grunnlaget for å vinne samfunnet er å se inn i menneskers hjerter.

...

Stol alltid på menneskenes hjerter.

Vers 41

Lederskapets kropp har fire lemmer:

- Opplysthet og etikk
- Tale og handling
- Menneskelighet og rettferdighet
- Skikk og bruk og loven

Vers 171

Som leder er det nødvendig å være generøs overfor de ledede, nøysom overfor seg selv.

...

Når du er hederlig, adlyder folk selv om du ikke er hard.

...

Dette er tusen ganger bedre enn de som støtter seg til autoritær makt slik at folk ikke kan annet enn å følge dem, undertrykt av tvang.

Vers 27

5 To moderne lederskapsfilosofer

Lederskap er et av de mest observerte og minst forståtte fenomener i verden.

Burns (1979:2)

Uten en kraftfull moderne filosofisk tradisjon ...

mangler vi selve fundamentet for kunnskap om et fenomen

- lederskap i kunst, undervisning, forskning, politikk, arbeidsliv, krig - som berører og former vårt liv.

Burns (1979:2)

5.1 Koestenbaum

Peter Koestenbaum er født i Tyskland, vokst opp i Venezuela, utdannet i USA.

Utdannet i matematikk og teoretisk fysikk. Så i filosofi.

Boka: "Leadership - The Inner side of Greatness - A Philosophy for leaders"

(Lederskap - Den indre side av storhet - En filosofi for ledere), 1991.

Næringslivet kan være en mulighet for både personlig og organisatorisk storhet.

Filosofisk storhet:

-Ær livet ved å streve etter dybde og perfeksjon (selv-transendens)

og ved å vie deg til det som er verdifullt og nobelt.

Ha standarder for deres egen skyld.

-Stå opp mot døden og ondskapen.

-Vær ydmyk. Ha et åpent sinn.

Forstå omfanget av selvbedrag, og identifiser din motstand mot ekthet.

-Verdsett livets mysterium og mirakel.

Koestenbaum 1991:56

Storhet søkes ikke fordi det fremmer andre verdier. Det er ikke en instrumentell verdi. Storhet har sin egen verdi, det er en indre verdi, en ren verdi/egenskap.

Den er god i og av seg selv. Den søkes på grunn av sin egen verdi.

Den velges som en måte å leve på, fordi det er riktig, fordi det foredler den menneskelige ånd, fordi det ærer det faktum at vi er i live, fordi det er hensikten med å være på denne jord.

Koestenbaum 1991:53

Lederskapsmentaliteten er demokratisk, ikke elitistisk.

Alle er i stand til å ha den, og alle trenger den.

Koestenbaum 1991:65

Kvalitetsprodukter og -tjenester må støttes av kvalitetsmennesker.

Koestenbaum 1991:20

Oppsummert, å lede er å lære bort lederskap.

...

Før du lærer bort lederskap, må du lære det selv, gjøre din personlige forpliktelse, som en slags ed, om å tenke og handle slik en leder gjør det. I alt du gjør, må du være et forbilde på lederskap.

Koestenbaum 1991:8 og 9

Hva er filosofi?

Filosofi har med det rent menneskelige å gjøre, med evige spørsmål.

Med den tyske filosof Immanuel Kants ord, med udødelighet, kjærlighet, rettferdighet, det vil si med Gud, mening og bevissthet.

Filosofi representerer det grunnleggende tenkesett som kreves for lederskap.

Koestenbaum 1991:303

5.3 Kirkeby

Ole Fough Kirkeby

1998: "Ledelsesfilosofi"

2001: "Organisasjonsfilosofi - en studie i liminalitet"

På dansk.

Kirkeby mener at filosofi er viktig i lederskap av tre grunner:

-Ledelsesteorien står i et næsten enestående tæt forhold til lederens egen selvforståelse.

-Ledelses-aderd uttrykker en almen menneskelig adferd.

-Fordi det allerede eksisterer så mange disipliner, der gør hevd på at have skabt et "apparat" til analyse av ledelsesfenomenet, eller i alle fall af vægtige sider af det.

Ikke blot den ramme, der beskriver lederens prosjekt må være filosofisk, men lederen må selv være lidt af en filosof.

Kirkeby (1998)

Administrasjon (management) er asymmetrisk (og bruker mer makt).

Lederskap er symmetrisk (og mer frivillig).

Kirkeby (1998:30 og 34)

Litteratur

Noe nyttig litteratur om lederskap og om lederskapsfilosofi:

- 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
- 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)
- Bornstein, S.M., Smith, A.: *The Puzzles of Leadership*, side 281-292. I Hesselbein m.fl. (1996)
- Branden, N.: *Self-Esteem in the Information Age*, side 221-229. I Hesselbein m.fl. (1997)
- Brocksmith, Jr., J.G.: *Passing the Baton - Preparing Tomorrow's Leaders*, I Hesselbein m.fl. (1997)
- 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
- 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 Warrriors - 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.
- 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
- 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 Fra 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
- 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
- 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)
- Ford, L.: *Transforming Leadership*, InterVarsity Press, Illinois, USA, 1991
- Forsth, L.R. and Nordvik, B.: *Practical ways of stimulating the brain in problem solving processes*, First European Conference on Creativity and Innovation, Nederland, 1987
- Forsth, L. R. og Nordvik, B.: *Building a Vision - A practical Guide*, Creativity and Innovation Management, Vo. 4, No. 4, 251-257, 1995
- Forsth, L.R.: *Hva er lederskap? Og Hva er godt lederskap?*
- Thesis (In Norwegian) for the Master degree in philosophy, Universitetet i Oslo, 2000
- Fuller, J.F.C.: *The Conduct of War 1789-1961*, Da Capo Press, Inc., New York, USA, 1992
- Gauthier, D.: *Morals by Agreement*, Clarendon Press, Oxford, 1986
- 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
- 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
- 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
- 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)
- 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)
- Isaksen, S.G. (Ed.): *Frontiers of Creativity Research*, Bearly Limited, New York, 1987
- Jago, A.L.: *The Winning Corporation*, Acropolis Books Ltd., Washington, USA, 1987
- Johnson, G., Scholes, K.: *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, London, 1997
- Jorem, K. (Red.): *Menneskeverdige personalpolitikk?*, Tanum, Oslo, 1977
- 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?*, J. 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)
- 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
- 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
- Marinoff, L.: *The Failure of Success: Intrafamilial Exploitation in the Prisoner's Dilemma*, I Danielson (1998)
- 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.: *Paradigms, metaphors, 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)
- 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
- 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)
- 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 (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
- 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
- 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.
- 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
- 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
- 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
- Talbott, W.J.: *Why We Need a Moral Equilibrium Theory*, I Danielson (1998)
- 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.: *Shambhala - The Sacred Path of the Warrior*, Bantam Books, New York, 1986
- Ulrich, D.: *Organizing Around Capabilities*, side 189-196. I Hesselbein m.fl. (1997)
- Vogler, C.: *The Writer's Journey, Mythic Structure for Storytellers and Screenwriters*, Bantam Books, 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. (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)