

# Strategi

Leif-Runar Forsth

IPO AS, [www.ipo.no](http://www.ipo.no)

## 1 Definisjoner av strategi

### 1.1 Fra militær til sivil strategi

Ordet strategi er relativt nytt i sivil sammenheng. Først i de seinere tiåra har strategi blitt et moteord innen det sivile arbeidsliv. I dag overstrømmes vi av bøker som har strategi i navnet, som for eksempel forretningsstrategi, strategisk ledelse, markedsføringsstrategi eller strategisk personalpolitikk.

Store deler av den sivile strategi tilsvarer den militære strategi. Hovedlikheten er at begge formene for strategi først og fremst handler om mennesker som konkurrerer eller kjemper med andre mennesker. Likheten er også at vi både i det militære og det sivile tilfelle kan stå overfor en konkurrent eller motstander som tenker og handler aktivt ut fra sin interesse. En tredje likhet er at vi både i den militære og den sivile strategi må ta hensyn til omgivelsene og deres innvirkning på oss selv og de andre aktørene.

Det er noen viktige forskjeller som gjør at militær strategi ikke uten videre kan anvendes kritikkløst i en sivil situasjon. I den militære strategien er den annen part først og fremst en motstander og fiende. Målet er å ødelegge fienden eller skade eller skremme ham til å overgi seg. Omgivelsene har betydning først og fremst som rammebetingelser vi og fienden må ta hensyn til.

I den sivile strategi har vi ikke først og fremst fiender. En viktig del av strategien går ut på å forholde seg til markedene og de omgivelsene som kan ha betydning for bedriftens virksomhet og drift. Vi vil som regel forsøke å stå på vennskapelig fot med disse. Der ligger hovedforskjellen mellom den militære og den sivile strategi.

### 1.2 Ordet strategi

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. Ofte ble strategien delt inn i to, strategisk planlegging og strategisk handling. Men allerede i ca. år 100 skrev den romerske general og ingeniør Sextus Iunius Frontinus en bok som het "Strategematon". Denne inneholdt en samling triks som tidligere generaler hadde brukt med hell.

Det er ingen allmenn enighet om hva ordet strategi betyr. Det brukes på mange forskjellige måter både innenfor militær og sivil strategi. Van Creveld (1991) mener at strategi bør betegne de planer og handlinger som to motstandere bruker når de står overfor hverandre. Strategi forutsetter derfor at det er en motstander som kan tenke og handle i mot det vi gjør. Strategi dekker derfor områder som krig, fotballkamper, sjakkspill og de fleste andre aktiviteter der mennesker konkurrerer direkte mot hverandre. I følge denne definisjonen vil derfor ikke en markedsføringsstrategi være strategi, da den først og fremst er rettet mot våre eksisterende og mulige kunder. Selve konkurransen mot en annen leverandør, kan falle

inn under denne definisjonen av strategi.

I følge denne definisjonen vil mye av det som i dag regnes som militær og sivil strategi ikke være strategi. Ordet strategi brukes derfor ofte i en litt friere betydning slik at det også dekker helhetlige planer og handlinger der vi ikke står direkte ovenfor en motstander. Vi kan derfor ha strategier for produktutvikling, markedsføring, organisasjonsutvikling og det meste annet.

### 1.3 De mange teorier om strategi

Det er ingen enighet innen lederskapsteoriene hva strategi er. Dette kommer av at det er svært mange forskjellige teorier om strategi. Mintzberg m.fl. (1998) deler teoriene innen strategisk lederskap ("strategic management") inn i ti hovedskoler. De ti skolene er:

- 1 Designskolen
- 2 Planleggingsskolen
- 3 Posisjoneringsskolen
- 4 Entreprenørskolen
- 5 Den kognitive skolen
- 6 Læringsskolen
- 7 Maktskolen
- 8 Kulturskolen
- 9 Omgivelsesskolen
- 10 Konfigurasjonsskolen

#### 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-<sup>1</sup> 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.

---

<sup>1</sup> SWOT: Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats. Mange andre strategiske skoler har også overtatt SWOT-metoden.

## **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 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 posisjering. 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 begrensete 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 kvinner<sup>2</sup>.

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 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 Læringsskolen**

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.

---

<sup>2</sup> Med populærlitteraturen menes her aviser, ikke-vitenskaplige tidsskrifter og mange av dagens bøker om lederskap.

## 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 læringsskolen. 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 organisasjonssammenhenger<sup>3</sup>. 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

---

<sup>3</sup> 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.

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.

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 kapasitet<sup>4</sup> 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 overforenklete 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.

### **1.4 Definisjoner av strategi**

Vi skal nå vise noen av de definisjonene som er blitt brukt for strategi. Disse kan også være formulert som forklaringer på hva strategi er.

---

<sup>4</sup> Med kapasitet menes her tid, interesse og/eller kunnskaper.

Man kan sammenligne med bygningskunsten.

Som tømmermesteren må hærføreren kjenne naturens lover, landets lover og husets lover.

Dette er mesterens vei.

Strategien prinsipp er å vite en ting og derfor vite ti tusenting.

Musashi (1645)

Taktikk er læren om stridskreftenes anvendelse i den enkelte fektning. Strategi er læren om fektningenes anvendelse med henblikk på krigens mål.

Clausewitz (1832)

Strategi er kunsten å konstruere en krig på kartet. Strategi er helheten og omfatter alle delene.

Jomini (1838)

Strategi er kunsten å fordele og bruke militære midler for å oppfylle politikkenes mål.

Liddel Hart (1929)

Strategi kan defineres som en samling av læresetninger som både beskriver utviklingen av konflikter og hvordan de kan håndteres.

Crevelld (1991)

Strategi er en overveiet søken etter en handlingsplan som vil utvikle og opprettholde vår bedrifts konkurransemessige fordeler.

Henderson i Porter (1991)

Strategi er det mønsteret eller den plan som integrerer organisasjonens mål, politikk og handlinger til et sammenhengende hele.

Mintzberg og Quinn (1991)

Strategi er knyttet til en overordnet koordinering av bedriftens viktigste mål, retningslinjer og aktiviteter. En velutviklet strategi vil fungere som en rettesnor og et hjelpemiddel i fordelingen av ressurser.

Roos, Krogh og Roos (1996)

Strategi er en organisasjons langsiktige retning og perspektiv som gir organisasjonen fordeler gjennom dens konfigurasjon av ressurser innen endrede omgivelser, for å møte markedet og for oppfylle interessentenes forventninger.

Johnson og Scholes (1997)

nd

Strategi er et av de ord vi definerer på en måte og ofte bruker på en annen måte. (Forfatterne setter så opp fire hovedmåter å bruke ordet strategi på):

- Strategi er en plan. Topp ledelsens plan for å nå resultater som er konsistente med organisasjonenes formål og mål.
- Strategi er et mønster. Det mønster som trer fram over tid når vi ser på hva organisasjonen gjør.
- Strategi er er skape en unik og verdifull posisjon, og medfører forskjellige aktiviteter.
- Strategi er et spill eller en manøver for å overliste en konkurrent eller motstander.

Mintzberg, Ahlstrand og Lampel (1998)

(Dette kalles ofte for strategien fire P'er: Plan, Pattern, Postition og Ploy.)

Med strategi mener jeg den bruk som gjøres av styrke og trusselen om bruk av styrke.  
Gray (1999) (En moderne militær definisjon.)

Strategi kan i videste forstand defineres som læren om sammenhengen mellom mål og midler.  
Diesen (2003)

Overordnet ("Grand") strategi er kunsten å se forbi det enkelte slag og beregne framover. Det krever at du fokuserer på ditt ultimate mål og at du planlegger for å nå dette. I den overordnede strategi tar du hensyn til de politiske forgreininger og de langsiktige virkninger av det du gjør.

Greene (2006)

## **1.5 Vår definisjon av strategi**

På bakgrunn av det som er sagt over, har vi valgt en enkel grunndefinisjon av strategi. Vi definerer strategi slik:

"Strategi er helhetlig planlegging og handling som sikter mot optimal bruk av tilgjengelige ressurser for å nå planlagte mål."

Som det går fram av denne artikkelen, kan strategi være så mangt. Denne definisjonen kan vi derfor så utvide eller tilpasse til den aktuelle situasjon en strategi skal utvikles for og den forståelse av strategi som brukes for dette.

## **2 Strategiske metoder**

Det finnes en rekke strategisk metoder som i dag brukes i sivil arbeidsliv. Noen av de viktigste er gjennomgått her. Vi nøyer oss med en stikkordmessig gjennomgang. For mer detaljer, se litteraturlisten under.

### **2.1 Strategisk prosess**

En strategisk prosess følger ofte en prosess som dette (rekkefølgen mellom og innholdet i trinnene kan variere):

#### **1. Misjon**

Hva skal organisasjonen drive med? Hva er dens foretningsidé/virksomhetsidé?

#### **2. Visjon**

Hva er drømmen som beskriver oppnåelsen av denne misjon? Beskriv denne også med ord.

#### **3. Målsamlingen**

Alle de mål vi skal/bør nå for å virkeliggjøre misjonen og visjonen. Operasjonalisering og konkretisering av disse.

#### **4. Situasjonsanalyse**



Hvor står vi i dag? (inkludert interne og eksterne analyser) Hvor står de andre aktørene?

### **5. Gapanalyse**

Alle forskjeller (gap) mellom der vi står og der vi ønsker å være.

### **6. Mulige veier framover**

Hva vi kan/må vi gjøre for å komme fra ønsket nå-situasjon til ønsket framtidige situasjon.

### **7. Valg av veier**

Ut fra det som er mulig og ønskelig, velge veien(e) videre.

### **8. Strategisk plan**

Plan for å få til alt dette. (Jomini kaller dette strategi og den strategiske handling for Hoved (Grand) taktikk.)

### **9. Strategisk handling**

Handlinger for å virkeliggjøre den strategiske plan. Inkludert justeringer i forhold til den strategiske plan.

I disse trinnene kan vi bruke en rekke forskjellige "verktøy" og framgangsmåter. Vi kan bruke forskjellige kreative prosesser kombinert med strategiske metoder.

## **2.2 SWOT-analyse**

SWOT står for:

- S: Strengths (styrker)
- W: Weakness (svakheter)
- O: Opportunities (muligheter)
- T: Treaths (trusler)

SWOT analysen er en gammel metode som fremdeles kan være nyttig som et viktig ledd i en mer omfattende analyse. Tradisjonelt skulle en se på bedriftens sterke og svake sider, mens mulighetene og truslene var mer knyttet til bedriftens omgivelser, inkludert konkurrenter.

Det er selvsagt ingen ting som hindrer oss i å gjøre en mer grundig analyse der vi ser på alle SWOT faktorene internt og eksternt. Kombinerer vi SWOT faktorene med egne verktøy for analysene innen de forskjellige områder, har vi et meget kraftig strategisk analyseverktøy.

Det er viktig å være oppmerksom på at hva som er styrker, svakheter, muligheter og trusler, også avhenger av hvilken strategi vi har valgt. En god strategisk SWOT-analyse kan derfor måtte gå gjennom flere trinn (en iterativ prosess). Etter at vi har valgt en strategi, kan det være nødvendig å gjøre en ny SWOT-analyse. Denne kan føre til endringer i strategien, eventuelt at vi forkaster denne.

## **2.3 PESTEL-analyse**

PESTEL står for:

- P: Political (politisk)
- E: Economic (økonomisk)
- S: Sociocultural (sosiokulturelle)

- T: Technological (teknologiske)  
E: Environmental (samfunns)  
L: Legal (lov)

PESTEL-analysen er i utgangspunktet ment for å analysere de forholdene bedriften står overfor i omgivelsene. Med dagens forståelse av organisasjoner som egne politiske, økonomiske osv. systemer, kan det også være nyttig å bruke PESTEL-analysen på en del indre forhold.

Kombineres (på en hensiktsmessig måte) SWOT og PESTEL, har vi et meget kraftig analyseverktøy.

Grey (1999) setter opp andre strategiske dimensjoner:

- Sosiale
- Logistikk
- Operasjonelle
- Teknologiske

De menneskelige faktorene er hos ham:

- Mennesker
- Samfunn
- Kultur
- Etikk

Grey siterer Clausewitz:

"Det ville være katastrofalt å forsøke å utvikle forståelsen av strategi ved å analysere disse faktorene isolert hver for seg. Dette fordi de ofte er forbundet på mange og intrikate måter. Vi må se på bildet som et hele."

Dette er viktig å ta hensyn til også ved bruk av SWOT, PESTEL og andre metoder.

## 2.5 Porters 5 krefter

Porters fem krefter for en strategisk analyse er:

- Inntrengning fra nye konkurrenter
- Trusselen fra substitutter
- Kundenenes forhandlingsstyrke
- Leverandørens forhandlingsstyrke
- Rivalisering mellom konkurrenter

Dette kan brukes til bransjeanalyse og konkurranseanalyse. Formålet er å identifisere og analysere de viktigste aktørene (sett fra oss).

## 2.5 Varianter av interessentanalyser

### Interessentanalyse

- Hvem er de viktigste gruppene og individene som påvirker og blir påvirket av det vi gjør? (og av våre strategier?)

- Hvordan påvirkes/påvirker disse?
- Hvilken interesser har disse?

Brukes til intern og ekstern analyse. Kan brukes både på makronivå og mikronivå.

Handlinger og strategier som er akseptable (ønskvverdige) for interessentene, er lettere å gjennomføre. Vi spør:

- Hvem er de viktigste interessentene?
- Hva er viktig for dem?
- Hvordan bør vi ta hensyn til dette?

### **Balansert målstyring**

- Balansert målstyring brukes til:
- Klargjør de forskjellige mål
- Balanser prioriteringen i mellom disse
- Gir styringsvariabler

Opprinnelig var det fire hovedgrupper mål:

- Vekst og læring
- Interne prosesser
- Kunder
- Finansielt

Balansert målstyring kan kombineres med interessentanalyser.

### **CSR**

CSR (Corporate Social Responsibility) er et uttrykk for erkjennelsen av bedrifters samfunnsansvar. Alle organisasjoner har ansvar for mer en seg selv, sine eiere og sine ansatte.

Kan bruke interessentanalyse, balansert målstyring, verdiregnskap m.m.

### **Verdiregnskap (Etisk regnskap)**

Et verdiregnskap (Etisk regnskap) kan utføres slik:

1. Lag oversikt over interessentene
2. Hva er viktig for dem? (deres verdier)
3. Operasjonaliser disse verdiene i målbare eller vurderbare størrelser.
4. Utfør undersøkelser.

Vårt verdigrunnlag (etiske retningslinjer) er et utgangspunkt for et verdiregnskap.

Verdiene må ofte operasjonaliseres. Eksempel – Operasjonalisering av verdien God informasjon:

- Informasjonen er forståelig
- Passe informasjonsmengde
- På hensiktsmessig tidspunkt
- Presentert på en god måte
- Fra riktige personer

Vi kan bruke:

- Interessentanalyse
- Balansert målstyring
- CSR
- En rekke andre metoder

Verdiregnskap, etisk regnskap, interessentanalyse, balansert målstyring, CSR er variasjoner over samme tema.

## 2.6 Kritiske suksessfaktorer

En strategisk analyse og en strategisk plan kan være svært omfattende. Det kan derfor være lett å miste oversikten og vanskelig å avgjøre hvor viktige de forskjellige faktorene er.

En god skikk er derfor å identifisere de kritiske suksessfaktorene for å lykkes og for å unngå å misslykkes. Det er da viktig at vi også tar hensyn til disse i den strategiske plan, og framfor alt, i den strategiske handling.

## 2.7 Verdiskapingen

Hva slags verdiskaping driver organisasjonen med? Løwendahl og Wenstrøm (2003) legger stor vekt på å skille mellom forskjellige logikker for verdiskaping:

### Verdikjeden

Dette er vår klassiske oppfatning av en bedrift. Det starter med råvarer og komponenter som bedriften bruker til å lage (verdiforedle) til de produktene den selger. Dette er den typiske produksjonsbedrift. Flere bedrifter kan være sammen i en større verdikjede.

### Verdiverkstedet

Verdiverkstedet er bedrifter som lager tilpassede løsninger til kundenes problemer. Eksempler på dette er sykehus, entreprenører (som setter sammen underleverandører etter behov) og konsulenter.

### Verdinettnettet

Dette er bedrifter som driver formidlingstjenester. De kobler sammen sine kunder. Meglere, teleoperatører og transportbedrifter kan høre til denne gruppen.

Denne oppdeling kan være nyttig da de forskjellige typene kan stå overfor forskjellige situasjoner. Strategisk kan de gi helt forskjellige situasjoner. Noe som kan gjøre at en bør bruke forskjellige typer strategisk teori (se egen artikkel om dette).

Ofte vil vi i en og samme organisasjon kunne finne alle de tre typene. Da kan det være viktig å være oppmerksom på denne forskjellen.

## 2.8 Strategiske og taktiske analyser

I god strategisk analyse er det ikke tilstrekkelig å bruke de generelle strategiske analyseverktøyene. Det er nødvendig å bruke også andre analyser tilpasset den situasjon vi analyserer. Eksempler er kompetanseanalyser, produktanalyser, markedsanalyser, konkurrentanalyser, bransjeanalyser osv.

Et viktig eksempel er scenarioanalyser.

- Scenario betyr et omfattende "bilde" av en mulig framtidig situasjon.

- Kan ha omfattende scenarier eller scenarier for begrensede områder og hendelser.
- Vi kan inkludere mange faktorer i et scenario.

Når vi skal sette opp scenarier, kan det ofte være hensiktsmessig å sette opp flere alternativer etter malen:

- Beste tilfelle (Best case)
- Optimistisk tilfelle
- Mest realistiske tilfelle. Det vi velger å arbeide ut fra som vårt hovedscenario.
- Pessimistisk tilfelle
- Verste tilfelle (Worst case)

Når vi lager en scenarieanalyse kan vi gå fram slik:

1. Vi beskriver mulige scenarier.
2. Konsekvensanalyser
3. Velg hovedscenario og (vanligvis) ett (eller to som over) bedre og ett verre enn dette.
4. Planlegg for disse tre scenariene
5. Følg (vanligvis) hovedscenariet.
6. Planlegg for kontroll av og for skifte av scenario

### 3 De strategiske hovedhindringene

I militær strategi har en også vært opptatt av det som kan hindre oss i å få gjennomført vår strategi. Disse hindringer kan også komme inn i sivile sammenhenger.

Clausewitz setter opp to hovedhindringer som vi må ta hensyn til i vår strategiske plan, usikkerhet og friksjon. Van Crefeldt (1991) har tilføyd mangel på fleksibilitet. Vi kan også føye til en fjerde strategisk hovedhindring, mangel på kvalitet. Vi kunne vi også ha tilføyd mangel på styrke. Vi skal nå se illustrere hvordan vi kan anvende disse prinsipper også i sivil strategi.

I praksis kan vi analysere gjennom vår strategi og våre planer og finne de hindringer vi kan stå overfor, også andre enn de vi her tar opp.

#### 3.1 Usikkerhet

Usikkerhet betyr usikkerhet både om indre og ytre forhold. Vi har ikke fullstendige kunnskaper som gjør at vi kan vite med sikkerhet hva våre medarbeidere vil gjøre og aller minst hva markedet, konkurrenter eller andre utenfor vår organisasjon vil gjøre. I en tid med store endringer teknologisk, politisk, sosialt, økonomisk og markedsmessig, kan usikkerheten være stor.

Den strategiske hovedfaktor usikkerhet betyr at vi må legge opp våre planer og handle uten at vi med sikkerhet kan vite hva som skjer.

Når vi skal sette en plan over i handling, kan det være av avgjørende betydning hvilken motivasjon, lojalitet og innstans de ansatte har overfor målene og selve bedriften. I hvilken grad kan ledelsen regne med sine medarbeideres helhjertede innsats?

Etikkens betydning i forhold til denne strategiske faktor, kan være å redusere usikkerheten. En god indre moral gjør at vi bedre vet hvor vi har våre medarbeidere og at vi kan stole på dem. En god moral i det økonomiske system betyr at vi i større grad kan stole på at våre konkurrenter, leverandører, kunder, myndigheter og samfunnet forøvrig følger de vedtatte spilleregler. Dette kan også redusere usikkerheten.

### **3.2 Friksjon**

Ordet friksjon kommer fra fysikken. Det betyr den motstanden som oppstår mellom to gjenstander som berører hverandre. Vi må bruke kraft for å skyve en kasse bortover golvet eller presse håndflatene gjennom vannet.

I strategien kan friksjonen komme av at mennesker kan ha vanskeligheter med å samarbeide. I en organisasjon kan det være direkte motstand mot å gjennomføre enkelte planer. Også de tilfeller der viljen er til stede, kan det oppstå konflikter og samarbeidsproblemer. Eller vi får ikke den effekt som bedre organisering og trening kunne ha ført til. Friksjonen fører derfor til lavere effektivitet.

Lojalitet, innsatsvilje, ferdigheter i samarbeid, god kommunikasjon osv. kan bidra til å minske friksjonen. De mellommenneskelige spillereglene og medarbeidernes holdninger og verdier vil åpenbart være av avgjørende betydning for friksjonen innad i organisasjonen.

På tilsvarende måter kan vi oppleve friksjon i forhold til markedet, leverandører, kunder, konkurrenter, myndigheter og andre vår bedrift kommer i kontakt med.

Ut fra dette er det klart at godt middel mot friksjon, er en hensiktsmessig etikk.

### **3.3 Fleksibilitet**

Fleksibilitet er mange tilfeller vel så viktig i sivil strategi som i militær.

Fleksibilitet betyr at vi må kunne tilpasse oss endrede forhold i teknologi, marked, lovgivning, konkurranseforhold osv. Dette krever tilpassingsevne, vilje og ferdigheter i omstilling og kreativitet.

De faktorer som gir friksjon vil i de fleste tilfeller også motvirke fleksibilitet. I tillegg vil friksjonen i seg selv hindre fleksibilitet.

Fleksibiliteten er knyttet nøye sammen med kreativitet.

### **3.4 Kvalitet**

Det er vanskelig å spå om framtida, men det er neppe noen dristig påstand at framtida vil stille økte krav til kvalitet. Den økte internasjonale konkurransen i seg selv tvinger dette fram. Et av kjennetegnene på bedrifter og nasjoner som blir vinnere i den industrielle revolusjon, vil være evnen til kvalitet.

Kvalitet er derfor en av grunnpilarene i bedriftens strategi. Kvalitet er i seg selv en verdi. Denne er knyttet direkte sammen med og er avhengig av andre verdier, bl.a. grunnleggende etiske verdier.

#### **Kvalitetsleveransen**

Kvalitetsbegrepet har tradisjonelt vært knyttet til et produkt. Dette produktet kan være en vare eller en tjeneste. Tradisjonelt gikk kvalitetskravet ut på at produktet skulle oppfylle visse tekniske spesifikasjoner.

Forståelsen av at produktet ikke er en isolert ting, har ført til et utvidet kvalitetsbegrep eller et utvidet produktbegrep. Produktet er selve grunnproduktet og alt annet knyttet til dette. Leveransen består dermed ikke bare av produktet i seg selv, men produktets innpakning, når, hvor og måten det leveres på, osv. Service, hyggelig kundebehandling, pålitelige leverandører, ærlige opplysninger om produktet og produksjonen, kan da også bli deler av et produkts kvalitet. Vi må både levere et godt produkt og behandle kunden godt. Kvalitet er derfor å ivareta kunden og dennes interesser. Det betyr at kvalitet er et direkte uttrykk for etiske verdier.

#### **Kvalitetsprosessen**

Enhver kvalitetssikring, også den som bare er rettet inn mot tekniske spesifikasjoner til et produkt, vil raskt vende oppmerksomheten mot produksjonsprosessen. Ut fra en slik forståelse, vil kvalitetssikringen settes inn direkte mot produksjonsprosessene. Dette kan være den rent tekniske produksjon, men også menneskenes bidrag i prosessen. Etter hvert har det dukket fram en forståelse av at prosessen er noe langt mer enn selve produksjonsprosessen av produktet. Dette gir en forståelse av at en kvalitetsprosess også omfatter de prosesser og det som foregår i organisasjonen utenfor selve produksjonen.

Dette fører fram til en forståelse av at en kvalitetsleveranse setter krav til de fleste ting som foregår i organisasjonen.

### **Kvalitetsorganisasjonen**

Vi ledes derfor fram til den konklusjonen at vi må ha en kvalitetsorganisasjon. Kravet til kvalitet får betydning for organisasjonsformen, ledelsesformen, hvordan og hvilken opplæring som gis i bedriftene, hvilke holdninger de ansatte har til arbeidet og hverandre osv.

Kvalitetsbedriften er en bedrift som kan levere kvalitetsleveransen i dag og i framtida. Framtidskravet betyr at kvalitet er en kontinuerlig prosess og ikke noe som kan oppnås en gang for alle. Strategisk er derfor kvalitet knyttet sammen med og avhengig av de strategiske faktorene usikkerhet, friksjon og fleksibilitet.

### **Kvalitetskulturen**

Når noe har så stor innvirkning på det som skjer i en organisasjon og/eller er påvirket av så mye, så er det en viktig del av organisasjonskulturen. Kvalitet er derfor i sin innerste kjerne og i den praktiske konsekvens, et spørsmål om bedriftens egen organisasjonskultur.

## **3.5 Størrelse og styrke**

En viktig faktor i strategi er vår egen og våre konkurrenters størrelse og styrke.

I militær strategi er hovedprinsippet at den sterkeste vinner. Den svake blir slått eller må overgi seg. Det er imidlertid mange eksempler på at en svakere motstander har slått en sterkere ved hjelp av god strategi. Van Creveldt (1991) sier det slik:

"De faktorene som kan veie opp for styrke er førsteklasses utstyr, god organisering, hard trening, streng disiplin og høy moral. Disse kan overvinne størrelse."

Ifølge vår strategiske framstilling er hovedvirkemidlene for å kompensere for mangel på størrelse og styrke:

- **Lavere usikkerhet.** Vi må ha større kunnskaper og vite bedre hva vi gjør enn konkurrentene. Vi må kunne stole mer på våre medarbeidere.
- **Lavere friksjon.** Vi må ha en bedre og mer effektiv organisasjon, bedre samarbeidsforhold, høyere motivasjon, lojalitet og effektivitet enn konkurrentene.
- **Fleksibilitet.** Vi må kunne omstille oss og skifte kurs raskere enn konkurrentene.
- **Høyere kvalitet.** Vi må være dyktigere enn konkurrentene.

## **4 Klassiske tekster om strategi - noen smakebiter**

### **4.1 Innledning**

Selv om tidene og forholdene har endret seg mye, har mennesket selv og de grunnleggende trekk i menneskelig samhandling, inkludert organisering i grupper og samfunn, endret seg lite i de siste årtusener. Fremdeles regner mange Sun Tzus bok "Krigens kunst" som en av de beste bøker som er skrevet innen strategi, også for moderne arbeidsliv. Dette kommer ikke av

at det så nyttig for oss å vite hvordan man førte krig i Kina for mer enn to tusen år siden. Men boka inneholder noe grunnleggende forståelser av hvordan mennesker er og oppfører seg. Alene, sammen med andre og mot en motstander.

Klassiske strategiske bøker kan derfor inneholde en dyp og grunnleggende forståelse som har stått sine prøver i hundrevis, ofte i tusenvis, av år.

Plasshensyn gjør at utvalget av tekster er begrenset. Det pretenderer ikke å være representativt, og det er heller ikke nødvendig ut fra vårt formål. Tekstene gir likevel et godt inntrykk av hva vi kan hente fra fortidens kunnskap. Jeg har 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 er 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 skjønnheten 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 sverd kjemper, 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 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. Clausewitz og Jomini er to teoretikere som har hatt stor innflytelse på militær strategisk teori og dermed også på moderne forretningsstrategi. Du Picq var en fransk oberst som revolusjonerte de strategiske studier.

## 4.2 Sun Tzu

Det er ukjent hvem den kinesiske krigsherren 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 "synges den samme sang sammen." Vi kjenner også igjen flere av definisjonene av lederskap 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 strategi, er at en ikke greier å forutse hva som kommer til å skje. 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 forskjellige strategiske teorier tilsvarer motsetninger som har vært tatt opp i klassiske militære strategibøker. Et eksempel er motsetningen mellom Clausewitz' filosofiske betraktninger i hans "Om krigen" fra 1832 og Jominis detaljerte oppskrifter i hans "Krigens kunst" fra 1838.

### 4.3 Platon

Platon 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.

Det meste går ikke direkte på strategi, men mer på hvordan lederen bør være. Dette er viktig i strategi for at lederen skal kunne utvikle en god strategi. Det er kanskje enda viktigere for å få gjennomført en strategi. Spesielt for å få de ledede til å følge lederen og dennes strategi.

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 framtreddende blant konger fordi de lever et for luksuriøst liv.

Platon mener også at det finnes en naturlig form for lederskap som har den form og funksjon som han beskriver.

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 universitetsutdannelse i

filosofi<sup>5</sup>. 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."

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 mål 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 kan deles i tre

---

<sup>5</sup>Sokrates var heller ikke fornøyd med filosofiopplæringen som ble drevet på hans tid. Se Republikken 497e.

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. Spiritdelene 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."

Hva kan vi så lære av Platon? Platon legger, som moderne lederskapsstrategi, 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 organiasjonens 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 hierarkiske 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 make great mistakes". Som for andre tekster bør Platon leses med sunn fornuft. Når en leser Platon kan det være nyttig å huske på at dette er skrevet i en muntlig tradisjon. Som Davidson (1995:19) sier<sup>6</sup>:

"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.

#### 4.4 Aristoteles

Aristoteles 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. Aleksander er kjent som en av historiens største strateger og hærførere. Bare av denne grunn kan det være nyttig å lære litt om lederskap av hans lærer, Aristoteles.

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"<sup>7</sup>, 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."

Ifølge Aristoteles (Nikomanske etikk 1094b) er den politiske vitenskap den høyeste og den inkluderer de andre (I vår språkbuk ville vi kalle dette den strategiske vitenskap). 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

---

<sup>6</sup>Davidson skriver dette i forordet til Hadot (1995)

<sup>7</sup>Det 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).

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 middelveien 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 kunnskaper og oppfatninger. De samme motforestillingene og rådene som er gitt for lesing av Platon gjelder også for Aristoteles.

## 4.5 Seneca

Seneca 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 og påvirkning.

"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 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" 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?"

Blant ledere, som er opptatt av resultater, klinger det heller ikke like godt at Seneca 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 ledeses 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 enevelde. Senecas situasjon kan derfor minne om den filosofer kan møte hvis de begir seg ut i arbeidslivet som ledeses rådgivere.

Senecas skrifter demonstrerer en stor innsikt i mennesket og det menneskelige. De fleste, ikke bare ledere, kan ha mye å lære av Sencas 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."

## 4.6 Machiavelli

Niccolo Machiavelli 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. 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 makt og manipulasjoner og leses fremdeles av mange ledere i dag. En annen og mindre kjent bok av Machiavelli, "Krigens kunst", har antagelig hatt større innflytelse på moderne lederskap. Dette fordi den (som også "Fyrsten" delvis gjør) innførte en systematisk og instrumentell måte å tenke lederskap og strategi på. Dette har preget lederskapsteorien opp til våre dager.

Effektiviteten står sentralt i Fyrsten. Machiavelli legger ikke som de tidligere forfattere i dette kapitlet, stor vekt på statens, herskerens eller undersåttenes 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."

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 the 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 sees 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 rådgiverne 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 kjent 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 påpekte i "Krigens kunst" 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. Men dette instrumentelle kan ikke stå alene. Også i "Krigens kunst" legger Machiavelli vekt på at lederen må inspirere de han leder.

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 Machivelli 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 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.

## 4.7 Lao Tzu

Det er uklart hvem Lao Tzu 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 visdomsord 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."  
(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 visdomsord 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. 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.

#### **4.8 Huainanzi**

Huainanzi 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."

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."

Huainanzi 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 bryssomme, 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 Miaoxi (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 Lessons 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 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 Musashi 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 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 skolens 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 sverdfekting. 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 optas 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 Clausewitz**

Carl von Clausewitz ble født ved Magdeburg i 1780 og døde i 1831. Han bok "Om krigen" (Vom Kriege) ble utgitt i tre bind i 1832-34 av hans enke . Denne boken har preget krigføringsteori også i vår tid. Den har også hatt stor innflytelse på utviklingen av moderne strategi i det sivile liv. Clausewitz var utdannet ved Allgemeine Kriegsschule i Berlin og deltok i en rekke kriger. Da han døde i 1831 var han generalmajor.

Clausewitz mener at krig kan være av to hovedtyper. Den ene går ut på å slå fienden fullstendig. Den andre var å gjøre mindre erobringer ved fiendens grenser. For Clausewitz er strategi bruk av de forskjellige handlinger for å nå det overordnede mål. Han sier:

"Den feltherre som forstår å tilpasse sin krig nøyaktig etter sine formål og midler, så han verken gjør for meget eller for lite, han leverer det beste bevis på sin genialitet."

For at det skal kunne skje, "må alle handlinger være i stille harmoni".

"Alt i strategien er således meget enkelt, men alt er ikke av den grunn lett."

Vanskelighetene kommer blant annet fra at krigen skjer i samspill med en motstander. Og vi kan ikke forutse alt hva han kan gjøre. Clausewitz legger derfor stor vekt på at lederens personlige egenskaper er viktig for å lykkes med strategien.

"Mot er derfor framfor alt krigerens første egenskap. Det er to slags mot. For det første mot overfor en personlig fare. Deretter mot til å ta ansvar."

Da et av se store problemene er at det ikke er mulig å forutsi alt som kan komme til å skje, er det også nødvendig å kunne møte det uventede. Og da er det:

"To egenskaper han ikke kan unnvære: Først og fremst en forstand, som ikke i dette tiltagende mørket savner spor av indre lys som kan lede ham til sannheten. Deretter motet til å følge det svake lys."

Siden det er så komplisert å forutsi hva som kan skje, kan ikke teori brukes til å bestemme nøyaktig hva vi bør gjøre. Teori bør mer være et hjelpemiddel til å undersøke. "Teorien skal være en undersøkelse og ikke en lære". Det viktigste teorien skal brukes til, er å betrakte

målene og midlene for å nå disse.

Clausewitz oppskrift er så å betrakte alle relevante detaljer og enkelthandlinger som kan være av betydning. Disse skal så forstås innen den helhet en står overfor av mål og midler. De overordnede prinsipper han beskriver og den detaljerte framgangsmåte han bruker, er det som gjør at Clausewitz gamle bok fremdeles er aktuell.

## 4.12 Jomini

Den andre store strategiske teoretiker (ved siden av Clausewitz) på 1800-tallet var Antoine Henri de Jomini. Han var født i Sveits i 1779 og døde i Paris i 1869. Han var egentlig bankmann, men vervet seg til den sveitsiske legion som kjempet på Napoleons side. Etter han kom tilbake fra krigen, fortsatte han å interessere seg for krigskunst. Napoleon hadde lagt merke til hva Jomini skrev, og utnevnte ham til oberst ved Neys stab. Som sådan opplevde Jomini slagene ved Austerlitz (1805), Jena-Auerstadt (1806) og Eylay (1807). Jominis tredveårige studier og skrivelser om krig kulminerte med hans bok "Krigens kunst" (Précis de l'Art de Guerre" som kom i 1838. Jominis kanskje viktigste bidrag er hvordan strategi, overordnet taktikk og logistikk virker inn på hverandre. Det viktigste er å finne de avgjørende situasjonene og så sette inn tilstrekkelig ressurser i disse. For å kunne gjøre dette, er det nødvendig å ha målene helt klart for seg.

Jomini gir følgende oppskrift på hvordan utvikle en perfekt organisasjon (arme):

1. Ha et godt system for rekruttering.
2. Ha en god organisasjon.
3. Ha et godt system for reserver.
4. God opplæring og drilling i alle viktige aktiviteter, interne som eksterne.
5. En streng men ikke krenkende disiplin. Underordning og punktlighet bør baseres på overbevisning, ikke på formelle krav.
6. Et godt og velbegrunnet belønningssystem.
7. Ingeniørtroppene og artilleriet må ha god opplæring.
8. Hvis mulig, bedre utstyr enn fienden.
9. En ledelse som er i stand til å anvende disse elementene. Og en organisasjon som er rettet inn på å øke alle ledes teoretiske og praktiske ferdigheter.
10. Et godt administrativt system.
11. Et godt system for utnevnelser og for å lede de overordnede operasjoner.
12. Bygge opp og vedlikeholde stemningen blant alle.

Det er neppe noen tvil om at mange moderne sivile organisasjoner kan ha noe å hente ved å anvende dette. Jomini mener at det er spesielt viktig at toppledelsen er meget dyktig. Noe av det viktigste, er ferdigheten til å inspirere sine egne. Det er også viktig at den enkelte leder har frihet til å handle etter egne vurderinger.

"Selv en genial general som er bundet på hender og føtter av en overordnet kommando fem hundre mil vekk, er ingen match for en som har handlingsfrihet."

Jomini har meget detaljerte forklaringer på hvordan mange detaljer i krigføringen bør utføres (der Clausewitz ofte er mer prinsipiell) . Dette er også blitt brukt som innvendig mot hans bok. Tar man seg imidlertid til å finne prinsippene bak Jominis detaljerte analyser, har han meget å si også til moderne strategier.

### 4.13 Picq

Ardant du Picq var en fransk oberst som falt i 1870 i krigen mot Tyskland (Preussen). Hans bok "Slagstudier" regnes som en klassiker i den strategiske litteratur. Den ble først utgitt i 1880. Den var satt sammen av ting du Picq hadde publisert tidligere og av upubliserte (og delvis uferdige) notater.

Det spesielle med du Picq er at han studerte de små detaljene i krig. Hvordan ble soldatene ledet og hvordan oppførte de seg, spesielt når det var farligst. Han påpeker at det holder ikke med de beste planer hvis disse ikke er basert på virkeligheten slik den oppleves av de som skal utføre planene. Du Picq sier det slik:

"For meg som en soldat, er de minste detaljer som kan oppfattes på stedet og i kampens hete, mer instruktive enn all verdens Thieres og Jominier."

Du Picqs arbeid var også banebrytende på andre måter. Han intervjuet mennesker som hadde opplevd krig og han sendte ut brev med spørsmål. Han utførte derfor en av de første vitenskaplige organisasjonspsykologiske eller organisasjonssosiologiske studier.

Et av du Picqs hovedfunn er hva som kan motivere en soldat til å gå inn i dødssonen. Det vil si hvorfor han er villig til å bevege seg fra et sted der han er relativ trygg til et sted der han kan bli drept. Svaret var en overraskelse for mange. Det var ikke fordi en kjempet for fedrelandet, kongen eller de der hjemme. Det var heller ikke en religiøs overbevisning. Hovedmotivasjonen kom fra forholdet til de nærmeste kammeratene. Soldaten ville ikke svikte disse.

Dette funnet har store konsekvenser også i moderne krig og i moderne sivilt arbeidsliv. For å bygge en god organisasjon der de ansatte engasjerer seg fra dypet av seg selv og gjør det de kan for å yte sitt beste, er det nødvendig å utvikle gode forhold mellom de som arbeider sammen.

I den strategiske teori, militær som sivil, er også de Picqs metode og funn viktige. Den illustrerer at strategi må ta hensyn til, og omfatte, også de minste detaljer som kan være av betydning.

### Litteratur om strategi

Noen bøker om strategi er:

- Dixit, A. K. og Nalebuff, B.J.: *Thinking Strategically*, Norton, 1991
- Gray, C.S.: *Modern Strategy* (militær), Oxford University Press, 1999
- Johnson, G. og Scholes, K.: *Exploring Corporate Strategi*, Prentice Hall, 1997
- Løvendahl, B.R. og Wenstrøp, F.W.: *Grunnbok i strategi*, Damm, 2003
- Mintzberg, H. og Quinn, J.B.: *The Strategy Process*, Prentice-Hall, 1991
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. og Lampel, J.: *Strategi Safari*, Prentice Hall, 1998
- Montgomery, C.A. og Porter, M.E.: *Strategy*, Harvard Business Review, 1991
- Roos, G., Krogh, G.v. og Roos, j.: *Innføring i strategi*, Fagbokforlaget, 1996

Dette er alle gode bøker. Men det kommer nå stadig nye (og mange gode) bøker om strategi.

