

Hva er lederskap?

Hva er godt lederskap?

Av Leif-Runar Forsth
IPO AS www.ipo.no

1 Bakgrunn og problemstilling

1.1 Problemstilling

Denne artikkelen stiller, begrunner og drøfter spørsmålene:

- Hva er lederskap?
- Hva er godt lederskap?

Den kommer også med forslag til svar. Artikkelen er basert på min hovedoppgave i filosofi med samme tittel.

1.2 Manglende forståelse og enighet

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

"Liderskap er ett av de mest studerte, og minst forståtte fenomener i verden"

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

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

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

1.3 Lederskap i filosofisk tradisjon

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

Mange fag, også nye, har fått sine egne filosofier og filosofer. Eksempler er kunstfilosofi, musikkfilosofi, politisk filosofi, samfunnsfilosofi, språkfilosofi, vitenskapsfilosofi og økonomisk filosofi. Selv om lederskap, både i teori og praksis, ofte tar i bruk filosofi eller er til dels basert på filosofi, er det ikke utviklet noen egen lederfilosofi eller lederskapsfilosofi. Burns (1979:2) konkluderer at:

Uten en kraftfull moderne filosofisk tradisjon ...
mangler vi selve fundamentet for kunnskap om et fenomen
- lederskap i kunst, undervisning, forskning, politikk, arbeidsliv, krig -
som berører og former vårt liv.

I de seinere år har da også noen filosofer begynt å interessere seg for emnet. Viktige eksempler er Koestenbaum (1986 og 1991) og Kirkeby (1998 og 2001). Det er et område innen både moderne praktisk lederskap og moderne lederskapsteori der filosofien har hatt en sentral plass. Det er etikk.¹ Årsaken til den store satsningen på etikk i næringslivet og en del andre områder i arbeidslivet, er flerdelt. En viktig årsak er økonomi. Mange mener at en dårlig etikk koster mye også i penger. En annen årsak er rent menneskelig. En dårlig etikk kan føre til mistrivsel, sykdom og endog død, mens en god etikk kan gi trivsel, helse og livsglede.

2 Begrepet lederskap

Ifølge Falk og Torp,² (1991:449) betyr ordet "lede":

"føre ved hånden eller i bånd".

Det gammelnorske ordet "leida" ble brukt i betydningen:

"sette i bevegelse, føre, følge"

Falk og Torp sier også at "grunnbetydningen er altså "bringe til at gå"." Tilsvarende betydning har det engelseke ordet "lead", (Rost, 1991:38). Ordet "lede" er derfor grunnordet som de andre er utledet fra. Det betyr opprinnelig noe fysisk og observerbart. I moderne språkbruk har ordet også fått overførte betydninger. Når vi i dag bruker ordet "lede" i en organisasjon er det derfor som en metafor ut fra den opprinnelige betydning.

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

"Den eneste definisjonen av leder, er en som har noen som følger
(The only definition of *leader* is someone who has *followers*.)"

¹ Et norsk pionerarbeid er artikkelsamlingen "Etikk for ledere", (Werring, 1987). Werring (1987:7) skriver der: "I mange bedrifter begynner moralske spørsmål å bli tatt like alvorlig som spørsmål om produktivitet og skatteregler".

² Opprinnelig publisert 1903-06.

På norsk har vi ordene "leder" og "sjef". Vi trenger ikke to ord for det samme. I tråd med mange av definisjonene i kapittel 3 under, vil vi da kunne definere "leder" som en som følges frivillig, mens en "sjef" er en som bestemmer hva andre skal gjøre ut fra ytre pålagt makt.

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

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

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

3 Definisjoner av begrepet lederskap

Åtte uenigheter:

Uenighetene i definisjonene av lederskap kan beskrives ved hjelp av åtte akser eller dimensjoner. Disse er:

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

Sitatene under viser forskjellige definisjoner av lederskap og illustrerer disse åtte uenighetene.

1 Stilling - Prosess

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

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

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

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

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

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

2 Frivillighet - Tvang

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En leder og en tyrann er direkte motsetninger.

Burns (1979:3)

Lederskap mobiliserer. Naken makt tvinger.

Burns (1979:439)

3 Ensidig lederskap - Gjensidig påvirkning

Kunsten å få andre til å gjøre hva en ønsker de skal gjøre.

Bundel (1930:339). Fra Rost (1991:48).

En prosess med gjensidig stimulering som, via vellykket samspill mellom individuelle forskjeller, kontrollerer menneskelig energi for å nå felles mål.

Pigors (1935:16). Fra Rost (1991:47).

Lederskap er å skape meningsfull interaksjon.

Grøholt (1993:3)

I prinsippet kan lederskap utføres av en eller mange i gruppen.

Cartwright and Zander (1953:538). Fra Rost (1991:51).

4 Styrende/kontrollerende - Reagerende

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

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

Lederskap blir dermed et passivt element som har som hensikt å lese omgivelsene og sikre hensiktsmessig tilpasning fra organisasjonens side.

Mintzberg et. al. (1988:288)

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

Grøholt (1984:15)

5 Bedriftens mål - Felles mål

Lederskap er oppfattet som de handlinger som hjelper gruppen til å nå sine mål.

Slike handlinger kan kalles gruppefunksjoner.

Cartwright og Zander (1953:538). Fra Rost (1991:51).

En prosess med gjensidig stimulering som,
via vellykket samspill mellom individuelle forskjeller,
kontrollerer menneskelig energi for å nå felles mål.

Pigors (1935:16). Fra Rost (1991:47).

Lederskap er et påvirkningsforhold, mellom lederen og de som følger henne,
som har til hensikt å frambringe virkelige endringer som reflekterer deres felles hensikt.

Rost (1991:102)

6 Bare materielle mål - Også sosiale og åndelige mål

Lederskap er et påvirkningsforhold, mellom lederen og de som følger henne, som har til hensikt å
frambringe virkelige endringer som reflekterer deres felles hensikt.

Rost (1991:102)

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

Burns (1979:19)

... hvis topplederne hjelper de andre til å bli ledere. Bare ved å stå på *deres* skuldre kan sann storhet i
lederskap oppnås.

Burns (1979:443)

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

Burns (1979:463)

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

...

Ledelse er å åpne for dette hos hverandre ut fra vår virkelighet, eller for å si det med andre ord - *åpne
for menneskelig vekst hos hverandre.*

Grøholt (1984:119)

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

Da "lederskap" brukes på så mange forskjellige måter, har mange forfattere foreslått å bruke
forskjellige ord på forskjellige former for ledes oppreden. Et vanlig skille er mellom leder og sjef.

Eksempelene under viser hvordan forskjellige forfattere har brukt slike skiller. Det er klart at
definisjonene ikke er rent beskrivende, de er vel så mye et uttrykk for hva den enkelte forfatter mener
lederskap bør være.

Leadership - Drivership

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

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

Det må aldri forveksles med "drivership" - for å finne på et ord - som er kunsten å tvinge en gruppe mennesker med skremsler eller makt til å handle på en bestemt måte.
Copeland (1942:77). Fra Rost (1991:49).

Leader - Head

Lederens autoritet gis ham spontant av de andre i gruppen, de som dermed følger ham.
En sjefs autoritet kommer fra makt han har utenfra gruppen, som dermed ikke kan kalles hans tilhengere.
Gibb (1954:882). Fra Rost (1991:50).

Leader - Tyrant

En leder og en tyrann er direkte motsetninger.
Burns (1979:3)

Leader - Manager

Lederskap som god administrasjon (management) er det industrielle paradigmet for lederskap.
Rost (1991:94)

Administrasjon (management) er asymmetrisk (og bruker mer makt).
Lederskap er symmetrisk (og mer frivillig).
Kirkeby (1998:30 og 34)

8 Indre egenskaper - Ytre instrumentelle teknikker

Lederskap som god administrasjon (management) er det industrielle paradigmet for lederskap.
Rost (1991:94)

Å finne veier, samkjøre og styrke - representerer et paradigme som er forskjellig fra tradisjonelt management tenkning.
Covey (1996:153)

Lederskap er et spørsmål om intelligens, pålitelighet, menneskelighet, mot og fasthet.
Sun Tzu (Cleary, 1988:45)

4 Lederskap som naturlig fenomen

4.1 Vår genetiske arv, etikk og lederskap

Da lederskap forekommer i alle kjente menneskelige samfunn og også hos mange dyrearter, kan vi spørre om det er noe som følger ut fra menneskets natur. Dette kapitlet tar derfor for seg spørsmålene om hva naturlig lederskap kan være og hvordan det kan ha oppstått.

Den biologiske etikk har hatt et noe "frynsete" rykte blant en del filosofer. I de seinere ti-årene har imidlertid moderne forskning gitt et mer solid fundament for denne formen for etikk (se f.eks. Forsth (2000)).

Forsth³ (2000) har argumentert for at en syntese av resultatene fra moderne forskning om biologisk etikk og moderne spillteori kan gi en forklaring på hvordan vår genetiske utvikling også medfører visse moralske disposisjoner. Med en slik forståelse gir moralen spilleregler som gjør oss mer overlevningsdyktige som gruppedyr. Ut fra en slik tankegang har menneskene utviklet visse genetiske disposisjoner som gjør at de kan fungere bedre som gruppedyr. Det naturlige lederskapet

³ Dvs. jeg i min mellomfagsoppgave "Moralloven inne i mennesket".

bidrar da til at gruppen fungerer bedre i evolusjonær sammenheng. Vi vil da ha genetiske disposisjoner som gjør at hensiktsmessig lederskap lettere kan forekomme.

4.2 Lederskapets biologiske grunnlag

Antagelsen er her at viktige deler av eller disposisjoner for lederskap er en del av vår genetiske arv. Den har utviklet seg med menneskets evolusjon. Lederskap er ut fra denne antagelse, en egenskap som gjør mennesket bedre i stand til å klare seg i naturens konkurranse. Denne teorien går tilbake til Darwins utviklingslære. Ideene om at menneskenes moral har sitt sidestykke hos dyrene, finner en allerede hos Aristoteles.

Ut fra en slik tankegang vil noen mennesker ha vært bedre genetisk disponert for den type lederskap som fører til samarbeid som gir større sannsynlighet for overlevelse. Disse genene vil bli valgt ut i artens utvikling.

Evolusjonsteorien synes i dag å gi en god forklaring på mange av menneskets fysiske og mentale egenskaper. Vi har ingen konkurrerende teori. Det synes derfor rimelig å anta at også menneskets evne til samarbeidende atferd kan være påvirket av evolusjonen og dermed også dets evne til lederskap. De empiriske funn fra forsøk fra dyr støtter en slik konklusjon.

Men selv om evolusjonsteorien i dag synes godt empirisk fundert og er utstrakt anerkjent, har den fremdeles viktige begrensninger. Vi mangler kunnskaper om hva de enkelte ledd i utviklingen er og hvordan de har foregått. Selv om en evolusjonsteoretisk begrunnelse av menneskelig samarbeid og lederskap synes plausibel og støtter seg på et visst empirisk grunnlag, er den også delvis spekulativ. Det er imidlertid vanskelig å se at vi i dag har noen bedre forklaring på en del sider ved menneskets atferd.

Det er fremdeles uklart hvor mye som skyldes genetisk arv og hvor mye som skyldes sosial påvirkning. Det er derfor også uklart i hvilken grad den genetiske arv viser seg mer direkte eller i form av grunnleggende disposisjoner som f.eks. følelsesspektre. Visse former for samarbeid og lederskap som vi finner igjen hos dyr, synes imidlertid å være biologisk fundert.

Ut fra dette konkluderer jeg at i det minste viktige sider ved eller disposisjoner for menneskelig lederskap er en del av vår evolusjonære arv. Lederskap er da, i den betydning, naturlig for mennesket. Den naturlige form for lederskap skal bidra til at flokken og arten fungerer bedre slik at den har større muligheter for overlevelse.

Men dette sier lite om hvilken form for lederskap som er mest naturlig. Før vi kan si noe mer om dette, trenger vi også resultatene fra spillteoriene.

4.3 Spillteori: Samarbeid og lederskap som vekselvirkning mellom rasjonelle aktører

Ifølge en slik antagelse er samarbeid og lederskap noe som er utviklet av rasjonelle aktører i vekselvirkning med andre rasjonelle aktører.

Moderne spillteori og mulighetene til simuleringer på datamaskiner har gitt nye muligheter til å analysere rasjonalitet i forbindelse med menneskelig samhandling. Forsth (2002) drøfter moderne spillteori i forbindelse med lederskap.

"Spillene" som analyseres i spillteoriene og datasimuleringene ut fra disse, har visse felles kjennetegn. Deltakerne er vanligvis enkeltindivider som ønsker å gjøre det best for seg selv. Dette kalles rasjonelle aktører. I hvert trekk i spillet, så samhandler to deltakere. De kan velge å samarbeide eller ikke. Den enkelte spiller vil oppnå mest i det enkelte trekk hvis han ikke samarbeider hvis den andre forsøker å samarbeide. Men totalt vil verdiskapingen være størst hvis alle samarbeider. Spillere som opptrer i grupper som samarbeider, vil derfor vinne spillet (hvis slike grupper kan etableres). Men dette krever at den enkelte samarbeider, også om det i hvert enkelt trekk ville være fordel for ham å ikke samarbeide. Han må derfor gå vekk fra den enkle strategi med personlig fordelsmaksimering i hvert trekk.

Spillteoriene og datasimuleringene ut fra disse, viser at det ikke finnes noen enkel strategi som er best i alle tilfeller. Hva som er den beste strategi avhenger av spillet, dets detaljerte regler, hvilke

strategier de øvrige aktørene følger og sammensetningen av aktørtyper i den totale aktørpopulasjon. Men resultatene viser også at det vanligvis finnes bedre strategier enn den enkle personlige fordelsmaksimeringen. Det rasjonelle vil i slike tilfeller være å legge begrensninger i forhold til den enkle personlige fordelsmaksimeringen. Dvs. å samarbeide i en del situasjoner.

Spillteoriens resultater tyder på at en for å finne ut hva som er et rasjonelt valg, må ta hensyn til flere nivåer. Det første nivået er det direkte resultat av det enkelte valg. Det andre nivå er å ta hensyn til de framtidige effekter av ens nåværende valg. Det tredje er å ta hensyn til strategiers oppskalierende effekt på hverandre. Dette betyr en mer nyansert forståelse av hva rasjonalitet egentlig er.

De mest robuste aktørene har mulighet til fleksibilitet. Fleksibilitet kan være å tilpasse det enkelte trekk til motaktøren, å skifte eller velge mellom strategier, å lære eller å gjennomgå en evolusjon.

Det er et åpent spørsmål i hvilken grad spillteoriene gir en god beskrivelse av menneskelig samhandling. Men i det minste kan en del viktige deler av menneskelig samhandling beskrives godt på denne måte.

Hvor kommer så lederen inn i slike spill? Lederens hovedoppgave vil være å få deltakerne i hennes gruppe til å samarbeide. Lederskapet har også sin plass i å klargjøre hva som er felles mål, både de primære (spilletts mål) og de instrumentelle (at gunstige samarbeidsstrategier brukes). Lederskapet bør også klargjøre hvem en skal samarbeide med og hvem en ikke skal det med.

Dette sier lite om hva slags lederform som er gunstigst (sett fra spillets mål). Et eksempel er at både sentralisert hierarkisk lederskap og distribuert lederskap vil kunne gi gode resultater. Dette vil avhenge av andre faktorer. Eksempler er hvor godt en tar beslutninger om samarbeid eller ikke og hvordan disse spres til samarbeidspartnerne.

For å komme videre kan vi kombinere resultatene fra den biologiske med den spillteoretiske drøfting.

4.4 Evolusjonært lederskap: En rasjonell moral utviklet gjennom evolusjon

Vi har antagelsen om at samarbeid og lederskap er basert på en genetiske arv utviklet gjennom evolusjonen. På hvert (eller enkelte) trinn i evolusjonen, har dette utviklet seg videre vha. individuell rasjonalitet. Denne form for rasjonalitet er ikke rent objektiv, den inneholder også subjektivt opplevde elementer bestemt ut fra den tidligere evolusjon. I dag (på dagens stadium av evolusjonen) er samarbeid og lederskap en blanding av den evolusjonære genetiske arv og en nåtidig rasjonalitet. Den nåtidige rasjonalitet kan bare forstås hvis en inkluderer de subjektive ønskerverdige mål dannet ved tidligere evolusjon, i tillegg til den nåtidige egeninteresse.

Vi skal nå se hvordan vi ut fra evolusjonsteoriene og de rasjonelle spillteoriene kan begrunne disse antagelsene.

I utgangspunktet kan vi forestille oss mennesket, eller en evolusjonsmessig forløper til dette, som å være på et evolusjonsmessig trinn. Dvs. at det allerede har utviklet en viss intelligens og rasjonalitet samt visse sosiale ferdigheter. Ifølge vår antagelse vil det i denne situasjon ha fordel av å opptre rasjonelt. Vi kan som et utgangspunkt anta at denne rasjonalitets mål er overlevelse og kun overlevelse. Vi antar også at mennesket på dette stadium i utviklingen er mentalt disponert for egen enkel personlig fordelsmaksimering. Ifølge spillteoriens resultater, vil rasjonaliteten i seg selv kunne føre til grupper av mennesker som samarbeider, da disse greier seg bedre enn ensomme individer og grupper av individer som ikke samarbeider. Dette vil utvikle rasjonelle regler for samarbeid.

I neste trinn av evolusjonen vil da individer som er genetisk tilpasset disse spillreglene, greie seg bedre. Med dagens forståelse av evolusjon, vil det spontant oppstå nye egenskaper, som så kan vise seg mer eller mindre egnet for overlevelse. Det er altså ikke slik at forrige evolusjonsgenerasjons rasjonalitet automatisk oppstår i neste evolusjonsledd.

Spillteorien viser også at det best tilpassningsdyktige individ er i stand til å tilpasse ikke bare det enkelte trekk, men også sin strategi. Fleksibilitet og evnen til læring vil da være viktig. I en situasjon der flere strategiske disposisjoner lever side om side i forskjellige individer, kan følgende evolusjonsmessige utvikling tenkes. Et nytt individ oppstår med flere strategier innebygget i sin arvemasse og intellektuell evne til rasjonelt å velge hvilke av disse (eller kombinasjoner) han vil

bruke. Både ut fra spillteoriene og evolusjonsteoriene vil et slikt individ være meget godt rustet. Vi kan derfor tenke oss at det nettopp er slike egenskaper evolusjonen vil kunne frambringe.

På hvert trinn i evolusjonsprosessen vil mennesket streve etter å nå sine mål, også de instrumentelle mål det har utviklet disposisjon for. Spillteoriene viser at også med utgangspunkt i ren egoisme, vil evolusjonen kunne frambringe altruisme som et instrumentelt mål for å nå de primære egoistiske mål. Evolusjonsmessig vil vi da kunne få individer og grupper som utvikler seg som om verdier som vennskap, kjærlighet og selvrealisasjon var deres rasjonelle mål.

Empirisk erfaring viser at mennesker kan ha svært forskjellig moral. Mor Theresa og Hitler kan brukes som symboler på to ytterligheter. Erfaringer viser også at ett og samme individ kan vise helt forskjellig oppførsel i forskjellig sammenheng. Nürnbergprosessene viste at mennesker som ble oppfattet som gode og kjærlige mot familie og venner, kunne begå de grusomste overgrep i andre sammenhenger. Kombinasjonen av biologisk moral og spillteori kan forklare slike forskjeller mellom mennesker. Vi kan ha stabile populasjoner av individer med andre genetiske strategier innebygget enn de rådende. Vi kan også ha individer som kan skifte mellom strategier.

Vi startet med den svake antagelse at mennesket i utgangspunktet for utviklingen av sin evolusjonære moral, bare trengte å være utstyrt med rasjonalitet for enkel personlig fordelmaksimering. Eksemplene med dyrs og insekters form for altruisme, antyder at dette i virkeligheten kan være en for svak antagelse. Mennesket kan alt fra tidlig i sin evolusjonære utvikling, ha vært utstyrt med en viss altruisme. Som argumentert for tidligere, vil dette i så fall heller styrke enn svekke spillteoriens resultater om samarbeidets rasjonelle fordeler.

4.5 Naturlig lederskap og lederskapets dimensjoner

Jeg skal nå drøfte hva vi kunne forvente for de åtte lederskaps- dimensjonene ut fra en slik evolusjonær utvikling.

1 Stilling - prosess

En gruppe vil fungere best hvis alle vet hva de skal gjøre uten at noen forklarer dem det. Det vil være raskere og mer effektivt. Det optimale vil derfor være at lederskapet frambringer fordelaktige prosesser. For effektivitetens skyld er det prosessene som er viktig, ikke at individene har bestemte stillinger. At noen har en lederstilling, kan da bare være evolusjonært effektivt, hvis det bidrar til raskere og/eller bedre prosesser.

2 Frivillighet - tvang

Å tvinge noen til å gjøre noe krever innsats og energi. Tankevirksomhet og arbeid må brukes til dette. Det er langt mer effektivt at alle gjør sin innsats frivillig. Det gir også høyere motivasjon. Vi kan derfor slutte at frivillig lederskap er det mest effektive.

På den annen side kan vi også forestille oss situasjoner der det er hensiktsmessig med tvang. En gruppe mennesker kan være forfulgt av fiender og vil kunne slippe unna hvis noen ofrer seg og tar kampen opp. Men hvem skal ofres? Evolusjonsmessig har vi flere løsninger. En er at noen, "heltene", melder seg frivillig. Dette kan vi se også hos dyr. En annen løsning er at gruppen har slike forhold at noen kan kommanderes til innsats også mot sin vilje. Dette ser vi sjelden hos dyr (aldri?), men vi vet at det ofte har forekommet hos mennesker.

Evolusjonsmessig vil det være gunstigst om mennesket, i gruppesammenheng, har utviklet begge mulighetene. Det mest effektive er frivillighet, men muligheten for tvang, kan også være evolusjonsmessig gunstig.

3 Ensidig lederskap - gjensidig påvirkning

For at ensidig lederskap skulle være mer effektivt, måtte det bety at de øvrige ikke hadde noe å bidra med som kunne bedre lederens beslutninger eller atferd. Det betyr at lederen ikke bare måtte ha en langt høyere hjernekapasitet, men også at han hadde tilgang til de samme totale informasjonsmengder som de ledede. Dette ville være absurd, da det ville bety at de andre for eksempel ikke så noe som

ikke lederen så. Vi vet også at deltakelse styrker eierskap og motivasjon.

Det synes som en trygg konklusjon at deltakende lederskap med gjensidig påvirkning vanligvis er mer naturlig enn ensidig lederskap.

Men det trenger ikke nødvendigvis være en symmetrisk påvirkning. Som argumentert for i punkt 1 over, kan det være effektivt at enkelte har en mer ledende rolle enn andre.

4 Styrende - reagerende

I en mer naturlig tilstand kunne mennesket kontrollere de naturlige omgivelser mindre enn i dag. Godt lederskap vil da være å hensiktsmessig tilpasse seg forholdene.

Men hvis mennesket bare gjorde dette, ville det ikke ha fått den utvikling vi har sett. Mennesket har kapasitet til å påvirke forholdene slik at dets overlevelsessituasjon blir bedre. I kamp med andre gruppe, mennesker eller dyr, kan det også komme bedre ut ved at det selv tar initiativ for å påvirke situasjonen.

Jeg konkluderer derfor at både styrende og reagerende lederskap kan være naturlig.

5 Bedriftens mål - felles mål

I naturtilstand vil ofte gruppen også være "bedriften". Gruppens mål vil derfor også være bedriftens mål. Det naturlige er derfor at lederskapet fremmer felles mål.

6 Bare materielle - også sosiale og åndelige mål

Den mulige evolusjonsutvikling som er beskrevet i denne artikkelen, viser at selv om det evolusjonsmessige utgangspunkt er rent materielle mål, så vil mennesket utvikle andre mål. Selv om vi logisk sett kan argumentere for at disse da er instrumentelle og ikke primære mål, så vil mennesket være mer effektivt evolusjonsmessig hvis det har internalisert sosiale og åndelige mål som primære mål. Dette støttes av det faktum at alle kjente menneskelige samfunn har en eller annen form for åndelig lære, ofte en eller annen religion.

Jeg konkluderer derfor at naturlige mål for mennesket er materielle mål, men også sosiale og åndelige mål.

7 Deskriptivt - normativt

Som det er argumentert for tidligere, vil de individer som har internalisert atferd og mål som kommer fra høyere ordens rasjonalitet, være mer effektive evolusjonært. Denne internaliseringen kan være genetisk, men som nevnt tidligere, kan den også være gitt som genetiske disposisjoner som kan utvikles ved sosialisering og annen læring. Mennesker som har internalisert, genetisk og/eller sosialt, hensiktsmessig lederatferd ut fra hensiktsmessige normer, vil da være mer effektive. Også i tidligere tider ble mennesker oppdratt og lært opp av eldre mennesker (dette kan vi også se hos dyr).

Jeg konkluderer med at det også i tidlige tider var naturlig med normative beskrivelser av lederskap på tilsvarende måte og ut fra tilsvarende motiver som i dag.

8 Indre egenskaper - ytre instrumentelle teknikker

Evolusjonsteoriene gir direkte at det utvikles indre egenskaper (genetiske disposisjoner). Disse kan også være egenskaper som gjør at en også er bedre i stand til å oppdage, lære og anvende hensiktsmessige instrumentelle teknikker.

4.6 Naturlig lederskap - noen konklusjoner

Oppsummert er vi da kommet fram til følgende:

Forsøker vi å forstå lederskapet i et evolusjonært perspektiv, så er dette et fenomen som er utviklet for at mennesker i grupper og samfunn skal være mer overlevelsesdyktige. Det betyr at lederskapet skal bidra til samarbeid for fysisk overlevelse. Dette betyr å skaffe mat, klær, husly og beskyttelse mot naturen, dyr og fiendtlige mennesker. Men naturlig lederskap betyr også samarbeid mot andre mål. Dette betyr at lederskapet også skal bidra til utviklingen av det enkelte menneske, fysisk og

mentalt, og til utviklingen av gruppen og samfunnet den tilhører.

Gjennomgangen over støtter oppfatningen om at frivillig lederskap er det mest naturlige. Men ikke fullstendig. Selv om frivillighet synes mest vanlig i naturlig lederskap, kan vi også forestille oss situasjoner der naturlig lederskap også tar i bruk tvang.

Denne behandlingen ut fra et evolusjonsmessig perspektiv fører tankene inn på et lite skrift, Kants⁴ (1983) "Ideer om en almen historie med henblikk på verdensborgerskap." Kant mener her at uansett hva en mener i metafysisk sammenheng om viljens frihet, så er dens fremtredelse i menneskelige handlinger bestemt av almene naturlover. Og en viktig side ved naturlovene er at skapninger vil utvikle seg hensiktsmessig. For mennesket ser da Kant for seg en utvikling utover menneskets biologiske utvikling. Ut fra naturen utvikler det seg også ved at det lærer av andre. For at mennesket fullt ut skal utvikle sine naturlige anlegg, må det da hente kunnskaper og erfaringer som menneskeheten har samlet gjennom generasjoner. Gjennom mange verdensbegivenheter henter det kunnskap for å utvikle menneskeheten videre. Og målet mennesket utvikler seg mot, er et samfunn styrt av rettferdighet. Kant (1983:148) uttrykker det slik:

"Man kunne heller anta, at naturen her følger en regelmessig gang for å lede vår slekt gradvis fra dyriskhetens lavere trinn helt opp til menneskehetens høyeste trinn."

5 Klassisk lederskapsfilosofi

5.1 Klassisk lederskapsfilosofi

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

5.2 Klassisk filosofi og lederskapets dimensjoner

1 Stilling - prosess

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

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

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

2 Frivillighet - tvang

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

⁴ Først utgitt 1793.

luksuriøst liv.

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

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

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

Miaoxi og Zhu-ans "Zen Lessons"⁵ (Oversatt av Cleary⁶ (1989)) sier:

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

...

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

...

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

Vers 27

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

Tao te ching (Lao Tzu⁷ 1980:73) sier:

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

Etter dette kommer lederen som elskes og prises.

Etter dette kommer lederen som de frykter.

Etter dette kommer lederen som de tar seg friheter med.

...

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

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

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

3 Ensidig lederskap - gjensidig påvirkning

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

⁵ Boka er delt inn i 216 små kapitler eller vers og jeg har i referansene brukt disse numrene.

⁶ Miaoxi og Zhu-an samlet disse skriftene på 1100-tallet. De ble først utgitt i Japan i 1297.

⁷ Ifølge tradisjonen er Lao Tzu en eldre samtidig av Confucius. Tao te ching er et av hovedverkene i taoismen og ble antagelig samlet i det fjerde århundret før vår tidsregning.

i en slik harmoni og da vil det skje vekselvirkninger.

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

4Styrende - reagerende

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

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

5Bedriftens mål - felles mål

I Republikken 342e sier Sokrates:

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

I Republikken 347d gjentas dette poenget:

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

Boka "The Art of War" av Sun Tzu⁸ sier om den veien som en god leder bør følge, (Cleary, 1988:43):

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

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

Ifølge Huainanzi⁹ må lederen og de andre være samstemte, (Cleary, 1990:114):

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

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

Miaoxi og Zhu-ans "Zen Lessons" legger stor vekt på harmonien mellom leder og ledede:

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

Vers 15

Gode ledere gjør samfunnets oppfatninger til sine.

Vers 72

De klassiske filosofer presentert her, mener i hovedsak et lederen, i kraft av rollen som leder, har som oppgave å ivareta de lededes mål og interesser. Det betyr at han ikke skal bruke sin posisjon til sin egen fordel. Her avviker Machiavelli da han er fokusert på herskerens egen interesse. Ser vi imidlertid nærmere på Machiavelli, så er han først og fremst opptatt av hvordan lederen skal sikre sin makt og ikke på hvordan han skal få andre fordeler. Også Machiavelli kommer til tilsvarende som de øvrige,

⁸ Sun Tzus bok "The Art of War" er antatt å ha blitt skrevet i Kina for 2000-2500 år siden.

⁹ Huainanzi eller "Mestrene fra Huainan" er et tidlig taoistisk verk fra ca. 200 f.v.t.

herskeren bør (det viktigste for Machiavelli er ikke i virkeligheten, men at de ledede tror dette) ivareta undersåttene.

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

6Bare materielle - også sosiale og åndelige mål

Platon har et helhetlig syn på virkeligheten, der det finnes noe uforgjengelig og uforanderlig. I denne virkelighet finnes det mange goder, blant dem et høyeste gode. Et mål¹⁰ med den rette ferd er å bringe mennesket til dette høyeste gode og dermed også det gode liv. Ut fra en slik helhetlig forståelse, har alt sin mening og hensikt. Lederskapet skal bidra både til at menneskene når slike mål og at samfunnet blir slik at det legger til rette for det.

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

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

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

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

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):

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

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):

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

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

Lykke krever både komplette dyder og et komplett liv.

Og i Nikomanske etikk 1102a:

Lykke er sjelens aktivitet når den uttrykker komplette dyder.

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

I rettferdighet er alle dyder summert opp.

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

¹⁰ Jf. Diotimas tale i Symposiet.

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

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

7 Deskriptivt - normativt

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

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

8 Indre egenskap - ytre instrumentell ferdighet

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

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

Med filosof mener imidlertid Platon noe annet enn en som har en universitets-utdannelse i filosofi¹¹. 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:

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

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

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

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

¹¹ Sokrates var heller ikke fornøyd med filosofiopplæringen som ble drevet på hans tid. Se Republikken 497e.

De mange som imidlertid ikke utfører disse handlinger,
men som tar tilflukt i argumenter,
tror at de utfører filosofi og at de gjennom dette blir bedre mennesker.

Dette er som når den syke lytter oppmerksomt til legens råd,
men ikke gjør noe av det han sier.

En slik behandling vil ikke bedre kroppens tilstand noe mer enn manges måte å drive filosofi på, vil bedre deres mentale tilstand.

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

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

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

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

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

Seneca har derfor et ikke-instrumentelt syn på lederskap.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

det.

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

...

Når lederene fortjener respekt, så er mennesker villig til å arbeide for dem.

Når de fortjener beundring, så kan deres autoritet etableres.

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

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

...

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

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

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

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

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

6Moderne lederskapsfilosofi

6.1 Moderne filosofer om lederskap

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

Koestenbaums bok "Filosofi i næringslivet" kom i 1985 (på norsk i 1986)

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

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

(1991:303):

Hva er filosofi?

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

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

Filosofi representerer det grunnleggende tenkesett som kreves for lederskap.

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

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

-Ledelses-adfærd udtrykker en almen menneskelig adfærd.

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

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

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

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

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

6.2 Koestenbaum, Kirkeby og lederskapets dimensjoner

1 Stilling - prosess

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

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

Oppsummert, å lede er å lære bort lederskap.

...

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

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

Ifølge Kirkebys (1988:56) første tese om lederskap er "ledelse er betegnelsen for den bevegelse ...". Dette er en ren prosessbeskrivelse. Også den øvrige av Kirkebys behandling er prosessbeskrivelser. Kirkeby kan eventuelt knytte manageren til stillinger, men lederen er knyttet til

prosesser.

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

2 Frivillighet - tvang

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

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

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

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

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

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

3 Ensiktig lederskap - gjensidig påvirkning

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

Lederskapsmentaliteten er *demokratisk*, ikke elitistisk.

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

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

Både Koestenbaum og Kirkeby tar derfor klar stilling til denne dimensjonen, og mener at lederskap er en gjensidig påvirkning. Men i andre deler av deres behandlinger framstiller de lederens rolle som mer spesiell i forhold til de øvrige. De mener at lederskap er gjensidig påvirkning, men at lederen kan være i en asymmetrisk posisjon.

4 Styrende - reagerende

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

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

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

5Bedriftens mål - felles mål

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

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

6Bare materielle - også sosiale og åndelige mål

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

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

Denne storheten er både pragmatisk og filosofisk. Med pragmatisk mener han at den vil føre til bedre økonomiske resultater for en bedrift. Koestenbaum (1986:137) mener at den filosofiske storhet vil gjøre bedriften mer konkurransedyktig og lønnsom. For Koestenbaum (1991:56) er filosofisk storhet:

Filosofisk storhet:

-Ær livet ved å streve etter dybde og perfeksjon (selv-transendens)
og ved å vie deg til det som er verdifullt og nobelt.

Ha standarder for deres egen skyld.

-Stå opp mot døden og ondskapen.

-Vær ydmyk. Ha et åpent sinn.

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

-Verdsett livets mysterium og mirakel.

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

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

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

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

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

Kirkeby (2001) oppfatter filosofien som et terapeutisk hjelpemiddel overfor organisasjoner. Sentralt i dette står rettferdigheten. I tråd med Platons tankegang, tenker han seg så utviklet gode organisasjoner som da vil virke personlig utviklende på medlemmene, eksistensielt terapeutisk.

7Deskriptivt - normativt

Koestenbaum er helt klart normativ. Han mener at lederskap bør være en vei til og et uttrykk for storhet. Kirkeby konstaterer at det er vanskelig å forklare hva ledelse er. Han synes det kan være lettere å definere begrepet "den gode leder", men støter her på problemet med hva slags kriterier en bruker for "god" og konkluderer med at det ikke er mulig å ha noen form for ledelse som ikke er normativ. For Kirkeby er lederskapets mål, filosofiens mål. Dette er klart normativ. Både Koestenbaum og Kirkeby er derfor klart normative.

8 Indre egenskap - ytre instrumentell ferdighet

Hvordan kan en så nå denne Koestenbaumske filosofiske storhet i lederskap? Koestenbaum (1991) mener at det først og fremst er å si ja til å leve, å si ja til livskraften og å velge å være konstruktiv. Han gir også mer konkrete råd. Det er å bruke eller utvikle fire sider eller ferdigheter: Visjoner, realitetssans, etikk og mot. Med visjoner bruker en sin kreativitet og finner de mål og drømmer en vil oppnå. Realismen betyr at en må være i kontakt med den ytre virkelighet og andre mennesker. Men realisme betyr også å være i kontakt med sin indre virkelighet slik som sine ideer, verdier, følelser og holdninger. Koestenbaum mener at etikk først og fremst betyr at mennesker er viktig for en. Han sier at etikk også betyr samarbeid, mening, integritet, moral og kjærlighet. Mot betyr villighet til å ta risiko, til å vise sin autonomi og til å kunne starte seg selv. Mot er også å kunne leve med og mestre sin engstelse konstruktivt.

Koestenbaum mener at den indre, eller filosofiske, storhet, ikke er en tilstrekkelig betingelse for godt lederskap, men den er en nødvendig betingelse. Som Koestenbaum (1991:20) sier det:

Kvalitetsprodukter og -tjenester må støttes av kvalitetsmennesker.

Den filosofiske storhet er i arbeidslivet et grunnlag for en pragmatisk lederskapsstorhet. Koestenbaum mener at pragmatisk storhet betyr: Å lære å arbeide smartere og ikke bare hardere; Annerledes og ikke bare bedre; Gjøre gjennombrudd og ikke bare gradvise endringer. Koestenbaum mener selv at hjertet i hans bok er hans "lederskapsdiamant"-modellen. Denne er det grunnleggende verktøy for å utvikle lederskapsmentalitet, lederskapsintelligens, lederskapskraft og kreativitet både i ledere og andre ansatte. I sentrum av lederskapsdiamanten er Storhet og i de fire hjørner: Visjon, Virkelighet, Etikk og Mot. I egne kapitler forklarer han hvordan disse fire hjørnene kan utvikles. Han har også et eget kapittel (30 sider) med konkrete, praktiske "Tips for Achieving and Sustaining Inner Greatness".

For Koestenbaum er de ytre instrumentelle ferdigheter hjelpemidler. Lederskap for ham er først og fremst indre kvaliteter, holdninger og valg. Lederskapet er å ha lederskapets ånd ("leadership mind"). Først da kan en effektivt bruke instrumentelle virkemidler.

Kirkeby er i enda mindre grad enn Koestenbaum opptatt av instrumentelle ferdigheter. De ferdigheter Kirkeby legger vekt på, har med å være dyktigere eller varere for opplevelser, tanker og refleksjoner.

For både Koestenbaum og Kirkeby har lederskapet først og fremst med det indre å gjøre. Ytre instrumentelle ferdigheter kan være viktige, men da som hjelpemidler i tillegg til indre egenskaper.

7 Etikk i moderne lederskapsteori

7.1 Etikk og lederskap

Det går fram av de foregående kapitler at det er mange oppfatninger av hva lederskap er og bør være. Men i de fleste oppfatninger vil en av de viktigste av lederens oppgaver være å få til prosesser som gjør at medarbeiderne løser oppgavene på en god måte. Ledelsesprosessene er da en samling av mange av de prosesser som samspillet mellom mennesker består av. Kontakten og samspillet mellom mennesker kan bare i begrenset grad reguleres med lover, regler og avtaler. Det meste reguleres med uskrevne spilleregler. Etikken gir slike regler.

Lederskap slik forstått, blir så omfattende og sammensatt at det vanskelig kan beskrives ved hjelp av enkle teorier. Vi trenger da en overordnet forståelse som kan hjelpe oss. Etikken gir også en del av den overordnede forståelse som vi har behov for, da den per definisjon befatter seg med mye av det samme som kommer inn i lederskapsprosessene. Ut fra en slik forståelse har etikken en viktig rolle i lederskapet.

Dette kommer til uttrykk ved at etikken er i ferd med å få en viktig plass i moderne lederskap. De

fleste moderne teorier legger stor vekt på etikk. De legger også stor vekt på visjoner, som igjen er uttrykk for verdier. I næringslivet selv, har etikken nå en framtrædende rolle i lederskapet. Vi skal derfor se nærmere på moderne lederetikk.

7.3 Lederskap som profesjon

Et yrke er noe vi arbeider med og tjener penger på. Ordet profesjon kommer fra det latinske *professio* som betyr den offentlige angivelse av ervervet. Med profesjon mener vi vanligvis en yrkesgruppe der det stilles så høye krav til utøveren at han eller hun må ha gjennomgått en omfattende utdanning eller opplæring for å utøve yrket. For å bli medlem av profesjonen må vi da oppfylle disse kravene. En fullt utviklet profesjon har som regel yrkesetiske krav som profesjonsmedlemmet må oppfylle i utøvelsen av sitt yrke.

Også innen lederskap er det mange som mener at lederskapets faglige krav inkluderer etiske krav. Det britiske The Institute of Management (IM) er en organisasjon for ledere. I 1992 utga IM sitt *Code of Conduct and Guides to Professional Management Practice*. Instituttets Code of Conduct er bindende for medlemmer av IM. Dette betyr blant annet at IM kan iverksette disiplinære sanksjoner mot medlemmer som bryter Code of Conduct. Koden definerer en profesjonell yrkesutøver som en mann eller kvinne som har nådd, og vedlikeholder en høy yrkesstandard via utdanning og trening. IM definerer en leder slik:

Leder

Kunnskaper på ekspertnivå i å lede, motivere og kontrollere andres aktiviteter i felles innsats for å nå organisasjonens mål. En av pliktene til en profesjonell leder er å stå for og praktisere etiske verdier, blant dem integritet, ærlighet, lojalitet og rettferdighet.

Også mange norske organisasjoner stiller etiske krav til sin ledere. Den store interessen for lederetikk i dag skyldes også troen på at "god etikk er god butikk". Et eksempel er boka "The Ethical Manager" av Green (1994:419) som sier:

"We have concluded with an example of business ethics at its best, an instance in which ethics and financial performance are closely connected."

Ved Harvard Business School inngår etikk som en viktig del av lederopplæringen, (Piper m.fl., 1993). I NHOs hefte "Jeg ser hva du sier," knytter Dietrichson (1993) sammenhengen mellom næringslivsetikken og lederens ansvar:

"Hovedansvaret for å skape gode bedrifter ligger hos lederne. Det er et lederansvar å sørge for at bedriften og alle medarbeidere handler rett og riktig. Lederne har makt over og øver stor påvirkning som forbilde og eksempel til etterfølgelse.

7.3 Etiske retningslinjer for ledere

For at lederskap skal oppfattes som en profesjon, må det stilles krav til at lederen har gjennomgått en så omfattende opplæring eller utdanning som leder at hun kan utøve sitt lederskap på en profesjonell måte. Lederen har selv hovedansvaret for sin utvikling som leder. Denne oppfatningen ligger til grunn når mange organisasjoner forsøker å gi retningslinjer for ledernes opptreden og utvikling v.h.a. etiske retningslinjer for ledere. De definerer det da som lederens ansvar å legge disse verdiene til grunn for sitt arbeid og få til prosesser som bidrar til oppfyllelsen av disse verdiene. Når en organisasjon har skriftlige etiske retningslinjer for sine ledere, er de å oppfatte som en del av ledernes arbeidsinstruks. Utsagn om lederetikk kan også inngå i andre dokumenter, for eksempel i organisasjonenes verdigrunnlag.

Lederetiske retningslinjer tar for seg forholdet til:

1. Utøvelse av lederyrket
2. Arbeidsgiveren
3. Underordnede
4. Kolleger
5. Samfunnet

Sitater fra slike retningslinjer kan gi et bedre inntrykk av hva de går ut på, enn å fortelle om deres innhold. Jeg har derfor tatt med et representativt utvalg av sitater fra lederetiske retningslinjer. Sitatene gir også et godt inntrykk av hvilke profesjonsetiske retningslinjer for ledere som er i ferd med å utvikle seg i Norge.

Ledelse vil si å fastlegge mål og å oppnå resultater gjennom andre. Ledelse er en egen profesjon basert på holdninger og adferd, såvel som kunnskaper.

Orkla

En leder i staten har ansvar for å: Nå oppsatte mål som kommer brukerne til gode og som er i samsvar med politiske og administrative beslutninger. Staten skal gå foran ved å vise respekt og interesse for individet, enten det er medarbeidere eller publikum.

St.meld. nr. 35 (1991-92)

Ledelse er å ta medansvar for hvordan hele organisasjonen funksjonerer. Det skal brukes tid foran veivalg for at synspunkter og motforestillinger - spesielt fra de mest berørte - skal komme frem og det endelige resultatet bli best mulig. Men når beslutningen er tatt, skal den lojalt støttes og gjennomføres på alle ledernivåer. Ved endring av forutsetninger må tilbakemelding gis umiddelbart, slik at en revurdering kan gjøres på et objektivt grunnlag.

Hafslund Nycomed

Våre ledere må være målrettede og resultatorienterte, og stå til regnskap for resultatene.

Statoil

En leder skal være synlig og tilgjengelig for sine medarbeidere.

Wilh. Wilhelmsen

Lederen må kontinuerlig vurdere og videreutvikle medarbeidernes kompetanse, og sørge for at den blir brukt optimalt. Ved hjelp av alle medarbeiderne skal lederen skape entusiasme for de mål som skal nås.

St.meld. nr. 35 (1991-92)

Sørge for at alle er informert om våre mål, prioritering av midler og oppnådde resultater, slik at hver enkelt forstår sin rolle i helheten.

Statoil

Menneskets egenverdi står mest sentralt, og den kan aldri tas fra det. Verdien ligger i det å være et menneske uavhengig av intelligens, produksjonsevne og -kapasitet, om mennesket er sympatisk, elskverdig eller ikke. Vi er likeverdige uansett bakgrunn. Det skal være moro å arbeide, glede over å arbeide sammen med andre. Det er lettere å kjenne arbeidsglede når en opplever helheten og meningen med arbeidet.

Hafslund Nycomed

En Nore-leder er både leder og kollega. En Nore-leder lar informasjonen strømme fritt.

Norema

Lederen skal engasjere seg i fremtidige utfordringer. I praksis betyr dette at lederen må tenke ut fra et helhetlig perspektiv og skue utover eget ledelsesområde. Han/hun må kunne se sammenhenger mellom faglige anbefalinger og råd og konsekvenser disse får for andre deler av samfunnet, og være pådriver i endringsarbeidet.

St.meld. nr. 35 (1991-92)

Hver enkelt medarbeider har i sin funksjon ansvar for å ta vare på selskapets profil. For når vi er på jobb vil alt vi gjør, og alt vi sier, påvirke våre kunders opplevelse av Statoil Norge AS. Derfor er det viktig at vi alle er med på å skape vår profil gjennom å yte våre kunder assistanse og service slik at de får det rette inntrykket av Statoil Norge AS. Da kan våre visjoner bli til virkelighet. Da kan våre mål nås. Og da kan vi alle ha en trygg og stabil arbeidsplass.

Statoil

7.4 Etikk for trivsel og lønnsomhet

Etikk som regulering mellom interessentene

Ingen bedrift er en ensom øy som lever sitt liv uavhengig av andre. For at en bedrift skal kunne nå sine mål, trenger den både leverandører, kunder, eiere, ansatte m.fl. I dette systemet lever partene i en gjensidig avhengighet. Et av kravene til lederen er å bidra til en god fordeling mellom de forskjellige aktørene i systemet, noe som lett kan bli en kjerne til konflikter, (Brinkmann, 1993; Sherwin, 1989; Johansen, 1994). Denne forståelsen av at den enkelte bedrift inngår i et mer totalt system, er i dag utbredt i norsk næringsliv, og preger bl.a. Næringslivets Hovedorganisasjons Prosjekt "Etikk i næringslivet". I presentasjonen av dette prosjektet skriver NHO (1993:2):

"Vi ønsker alle å arbeide i en bedrift som har et godt omdømme. En bedrift som for eiere, ansatte, markedet og samfunnet, representerer det gode og gjennomtenkte, viser ansvar og skaper verdier. Vi bidrar til bedriftens utvikling når vi vet at arbeidet vi utfører kommer oss selv og andre til nytte."

De sier også (NHO 1993:3):

"Arbeidet med verdier og holdninger må gjennomsyre alt bedriften gjør. Det må forankres i målene og bygges inn i bedriftens strategi og kvalitetsarbeid."

Næringslivets samfunnsoppgave er å forvalte og utvikle verdier. I utgangspunktet var dette først og fremst materielle verdier, men i dagens samfunn kan mer immaterielle verdier som de ansattes kunnskaper, være vel så viktige. I NHOs hefte "Jeg ser hva du sier - et hjelpemiddel i arbeidet med holdninger og etikk i norske bedrifter", sier Dietrichson (1993:4):

"Næringslivet er til for å tilfredsstille menneskenes og samfunnets behov for varer og tjenester. Det er et overordnet mål at virksomheten drives til gagn for alle parter: Kunder, leverandører, eiere, medarbeidere og samfunnet omkring. Gode bedrifter lever i harmoni med omgivelsene."

Og:

"Medarbeiderne i bedriften trenger visjoner og mål utover de rent økonomiske. Det er en forutsetning for å utvikle organisasjonen til å møte fremtidens krav."

Etikk for trivsel og lønnsomhet

En undersøkelse viste at 76% av lederne i store amerikanske bedrifter la vekt på et selskaps etikk når de vurderte å investere sine egne penger i et selskaps aksjer, (SOCAP 1993). Tilsvarende tall ble

funnet for lederne av store internasjonale selskaper. Det er dog uklart i hvilken grad dette betyr at lederne trodde at selskapet med en god etikk var en bedre investering også rent økonomisk sett, eller om de la vekt på etikken uavhengig av de økonomiske aspekter.

Medarbeidernes innsats og yteevne er nøye knyttet sammen med hvordan de trives på jobben. Lederens oppgave er bl.a. å skape og vedlikeholde et miljø hvor medarbeiderne trives. Med et fint ord kaller vi dette et godt psykososialt miljø. Forskning viser at et dårlig psykososialt miljø kan gi fysiske plager. Mosen, Eklund og Hals (1995) fant en klar sammenheng mellom et dårlig psykososialt miljø og smerter i muskel/skjelettsystemet. De fant bl.a. at følgende problemer kunne være av betydning:

Mangel på åpen informasjon	49%
Interne konflikter	47%
Mangel på klart definerte arbeidsområder	44%
Manglende tilbakemelding fra overordnede	43%
Leder unngår konflikter	27%

Tallene viser hvor stor andel av problemene over, de med smerter i muskel/skjelettsystemet hadde på sin arbeidsplass. Dette viser at problemet er knyttet direkte til lederens oppgaver. De nevner også en undersøkelse som viste at minsket stress og bedre psykososiale forhold førte til at sykefraværet gikk ned med 20%.

En av de alvorligste grunnene til mistriivsel er mobbing. Einarsen m.fl. (1995) definerer mobbing slik: Plaging, trakassering, psykisk vold, utstøting, seksuell trakassering, sårende ertering og fleiping. Deres undersøkelse viste at omtrent 5% av arbeidstakerne ble mobbet av og til eller ofte. Hele 18% svarte at de enten mobbes selv eller at de opplever mobbing på jobben som en alvorlig belastning i det daglige arbeidet. 27% hadde vært vitne til at noen ble mobbet på deres arbeidsplass. 27% mente at mobbing på deres arbeidsplass førte til redusert effektivitet. 21% at det gikk utover deres egen trivsel. Dette viser at mobbingen oppleves som en belastning også av de som ikke selv blir utsatt for den. Det er ofte kolleger som står for mobbingen. Men hele 40% av mobbeofrene følte seg mobbet av sin nærmeste leder eller av andre ledere. Også kunder kan oppleves som mobbere. Psykisk mishandling (mobbing) er derfor uten tvil et stort problem i norsk arbeidsliv. Dette bekreftes også av en undersøkelse av Kile (1990). Mobbing fører til vantrivsel for mange og til store menneskelige tragedier for de som rammes hardest. Det kan også koste den enkelte bedrift mye økonomisk. For samfunnet koster psykisk mishandling store beløp. Mobbing er uten tvil et av de største problemer i arbeidslivet, både menneskelig og økonomisk. Det sier seg selv at problemet mobbing har direkte sammenheng med etikk eller mangel på etikk.

Kjønstad og Willmott (1995) konkluderer med at etikken kan gi både enkeltpersoner og grupper inspirasjon og større energi. Noe av det som oppleves som mest frustrerende og hemmende er å bli tvunget til å gjøre det motsatte av det vi mener er riktig. En etikk som virker som en slags appell til å virkeliggjøre det gode liv, er frigjørende, (Kemp, 1992:32). Men en etikk som er moralismens autoritære bedrevitende svøpe, blir en tvangstrøye.

Primeaux og Stieber (1994) mener at god etikk og god forretning er nært knyttet sammen. De mener at etikken er den gode forretnings hjerte og senter, og at profitt og etikk avhenger av hverandre. Solomon (1993) sier det slik:

"Næringslivsetikk er ikke bare å løse problemer eller moralisere ut fra bedriftens etiske regler. Det er først og fremst en essensiell øvelse i selvinnsikt."

6 Lederskap og godt lederskap

6.1 Lederskapets hensikt og mål

Hvorfor har vi lederskap? Hvorfor har mennesket organisert viktige deler av sine liv og sine

virksomheter i bedrifter og andre organisasjoner? Noe av svaret er opplagt. Det er fordi dette er bedre måter å oppfylle dets materielle, trygghetsmessige, sosiale og åndelige behov.

Vanligvis vil vi anta at vi må vite hva målene er for å kunne lede mot dem. Vi må også kunne vite dette for å vite om en påvirkning virkelig er lederskap eller ikke. Men å vite dette fullt ut, ville være å ha full forståelse av hva menneskets mål er og hva veien dit er. Og dette ville da være å ha svarene på de eksistensielle spørsmål som filosofien og religionene stiller. Det er neppe et realistisk ambisjonsnivå. Men på den andre siden er vi heller ikke helt uvitende om menneskets mål og vei. Filosofien har i årtusener beskjeftiget seg med slike spørsmål, og har kunnet bidra med noe. Platon, Aristoteles, Russel, Koestenbaum, Kirkeby og mange andre har ikke bare stilt spørsmål, men også gitt noen forslag til svar. Moderne psykologi har gitt forskjellige forslag til hva menneskets behov er. Og i slike spørsmål gir vår sunne fornuft og våre intuisjoner også rettledning. Det er neppe farlig å være enig med Aristoteles i at mennesker søker lykke for lykkens egen skyld. Og det er vel få som ikke vil være enige i at noe av det som er viktigst for mennesker er kjærlighet, kjærlighet til og eller fra andre mennesker. Søken etter kunnskap, innsikt og erkjennelse er også blant det viktigste for mange mennesker. Mange vil også være enige med Platon, Aristoteles eller Rawls om at noe av det viktigste for mennesket og menneskelige samfunn er rettferdighet.

Lederskap er derfor å bidra til alt dette. Og en leder er en som gjør det.

Den franske revolusjons slagord om frihet, likhet og brorskap har vært viktige for utviklingen av vestlige samfunn. Allerede for tjuefem år siden trakk en nestor i norsk lederskap, Werring, (1977:166) opp følgende perspektiver for lederskap i næringslivet:

Disse ord frihet, likhet og brorskap, det er selve SKAPER-ordene i hele vår kulturutvikling; det er den skystøtte som går foran oss om dagen og den ildstøtte som går foran oss om natten og viser oss veien inn i det forjettede land som også våre bedrifter er en del av.

6.2 Tesene om lederskap

Utfra det foregående kommer vi fram til følgende to teser for lederskap:

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

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

Ut fra en slik forståelse er mange former for "lederskap" ikke lederskap og absolutt ikke naturlig lederskap. Disse er mer maktforhold som har utviklet seg i tråd med utviklingen av bestemte måter å organisere visse menneskelige aktiviteter på.

På den annen side vet vi at lederskap ofte kan være, mer eller mindre, basert på tvang. Dette gjelder i dag og så langt tilbake vi har skriftlige kilder. (Jf. at flere av de klassiske filosofer tar opp denne problemstilling.) Det synes derfor rimelig at lederskap med tvang kan være naturlig. Men frivillig lederskap var hovedregelen i det naturlige lederskapet og lederskap under tvang unntaket. Men hvordan kan det i så fall være som Rousseau¹² (1996:909) påpeker:

"Mennesket er født fritt, men over alt er det i lenker."

Evolusjonsteoriene kan gi en moderne begrunnelse som støtter Rousseau i hans konklusjoner om at det naturlige samfunn for mennesket er preget av frihet og at det motsatte er unaturlig. Det evolusjonære behov for tvang gjelder først og fremst når gruppen har fordel av at en eller flere ofrer

¹² Opprinnelig utgitt i 1762.

seg for gruppens beste. Det ekstreme tilfellet er når gruppens overlevelse kan sikres ved at noen setter sitt liv på spill for den. Naturkreftene eller ville dyr kan gi slike situasjoner. Men etter hvert som mennesket mestret naturen bedre og bedre og ble overlegent andre arter, ble dets farligste trussel andre mennesker. Historien viser til fulle dette. Heltene i disse systemene var krigeren som satte sitt liv på spill for de andre.

Historien viser også at krigskunsten kan ha vært avgjørende for hvem som vant. Adelen i vestlige samfunn var opprinnelig en krigerkaste. Tilsvarende er det i Japan. Uavhengig av hverandre har tilsvarende system utviklet seg på forskjellige steder i verden. Hierarkiet i den form vi har det i vårt samfunn, har røtter tilbake til den romerske hær. Hierarkiene og lederskap under tvang kan derfor være utviklet som en konsekvens av menneskers kamp mot andre mennesker.

Ut fra diskusjonene over, og behandlingene i de tidligere kapitler, konkluderer jeg at jeg har funnet god støtte for de to tesene om lederskap. men jeg har også vist at det er mye uavklart når det gjelder lederskap, til og med når det gjelder definisjonene av begrepene og grunnlaget for disse. Artikkelen illustrerer at en del av uenighetene kan skyldes forskjellige oppfatninger av virkeligheten (inkudert forskjellige metafysiske antagelser) og forskjellig verdimesig ståsted.

En absolutt konklusjon om hva lederskap og godt lederskap er, er derfor ikke mulig. Men i det minste har jeg kommet fram til at tesene har god støtte i moderne evolusjonsteori og i viktige deler av lederskapsteoriene og klassisk og moderne filosofi.

Litteratur

Noe nyttig litteratur om lederskap og om lederskapsfilosofi:

- Alexander, J., Wilson, M.S.: *Leading Across Cultures - Five Vital Capabilities*. I Hesselbein m.fl. (1997)
- Andrews, K.R. Ed.): *Ethics in Practice. Managing the Moral Corporation*, Harvard Business School Press, USA, 1989
- Aristotle: *Nicomachean Ethics*. I Morgan (1996)
- Aristotle (Oversatt av H.G. Apostle og L.P. Gerson): *Politics*, The Peripatetic Press, Iowa, USA, 1980
- Armstrong, K., Manina, G.: *External Ethics Statements: Research, Recommendations and the Drip Effect*, Business Ethics, Vol. 4, Nr. 1, January 1995
- Axelrod, R.: *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, USA, 1984
- Barash, D.: *The Whisperings Within*, Harper and Row, USA, 1979, I Singer (1994)
- Barker, E.: *The Political Thought of Plato and Aristotle*, Dover Publications, Inc., New York, USA, 1959
- Barker, J.A.: *The Mondragon Model: A New Pathway for the Twenty-First Century*. I Hesselbein m.fl. (1997)
- Bass, B.M.: *Leadership and performance beyond expectations*, The Free Press, New York, 1985. Her tatt fra Rost (1991)
- Beauchamp, T.L.: *Philosophical Ethics*, McGraw-Hill, New York, 2.ed. 1991
- Beckhard, R.: *On Future Leaders*, side 125-129. I Hesselbein m.fl. (1996)
- Bennis, W.G.: *Leadership theory and administrative behavior: The problem with authority*. Administrative Science Quarterly, 4, 259-301, 1959. Her tatt fra Rost (1991)
- Bornstein, S.M., Smith, A.: *The Puzzles of Leadership*, side 281-292. I Hesselbein m.fl. (1996)
- Branden, N.: *Self-Esteem in the Information Age*, side 221-229. I Hesselbein m.fl. (1997)
- Brocksmith, Jr., J.G.: *Passing the Baton - Preparing Tomorrow's Leaders*, I Hesselbein m.fl. (1997)
- Buckingham, M., Clifton, D.O.: *Now, Discover Your Strengths*, The Free Press, Simon & Schuster Inc., New York, USA, 2001
- Bundel, C.M.: *Is leadership losing its importance?* Infantry Journal, 36, 339-349, 1930. Her tatt fra Rost (1991)
- Burns MacGregor, J.: *Leadership*, Harper Torchbooks, New York, 1979
- Carr, L. L. og Valinezhad, M.: *The Role of Ethics in Executive Compensation: Toward a Contractarian Interpretation of the Neoclassical Theory of Managerial Remuneration*, Journal of Business Ethics 13: 81-93, 1994
- Cartwright, D., Zander, A.: *Leadership and performance of group functions: Introduction*. In D. Cartwright and A. Zander (Eds.), *Group dynamics: Reserarch and theory*. Evanston, IL: Row, Peterson. 1953. Her tatt fra Rost (1991)
- Churchland, P.M.: *The Neural Representation of the Social World*, I Danielson (1998)
- Clausewitz, C. von. *Om krig*, Rhodos Forlag, København, 1991
- Cleary, T.: *The Book of Leadership & Strategy*, Shambhala Publications, Inc., Boston, 1990
- Cleary, T.: *Ways of Warriors - Codes of Kings*, Shambhala Publications, Inc., Boston, USA, 1999
- Cleary, T.: *Zen lessons - The Art of Leadership*, Shambhala Publications, Inc., Boston, USA, 1989
- Clinton, J.R.: *A Paradigmatic Overview of the Field of Leadership from 1842 to 1986*, Fuller Theological Seminar, Pasadena, 1986.
- Cold, B., Kolstad, A. og Larssæther S.: *Aesthetics, Well-being and Health*, Norsk Forum, Oslo, 1998
- Copeland, N.: *Psychology and the soldier*, Harrisburg, PA: Military Service Publications. 1942. Her tatt fra Rost (1991)
- Covey, S.R.: *The Seven Habits of Highly Effective People*, Simon & Shuster, London, England, 1993
- Covey, S.R.: *Three Roles of the Leader in the New Paradigm*, side 149-159. I Hesselbein m.fl. (1996)
- Crevelde, M.van: *On Future War*, Brassey's, United Kingdom, 1991
- Danielson, P.A.: *Introduction*. I Danielson (1998)
- Danielson, P.A.: *Evolutionary Models og Co-operative Mechanisms: Artificial Morality and Genetic Programming*, I Danielson (1998)
- Danielson, P.A. (Ed.): *Modeling rationality, morality and evolution*, Oxford University Press, Oxford, 1998.
- Danielson, P.: *Artificial Morality*, Routledge, London, 1992
- Davidson, D.: *General comments*. I Zeglen (1999)
- Dawes, R.M.: *Rational Choice in an Uncertain World*, Harcourt, New York, USA, 1988
- De Cock, C.: *Thinking Creatively About Creativity: What Can We Learn Fra Recent Developments in the Philosophy of Science?* Creativity and Innovation Management, Vol. 5, Nr. 3, September 1996. Blackwell Publishers Ltd., MA, USA, 1996

- Decrane, Jr., A.: *A Constitutional Model of Leadership*, side 249-256. I Hesselbein m.fl. (1996)
- de Jomini, A.H.: *The Art of War*, Greenhill Books og Stackploe Books, London og Pennsylvania, 1996
- Drucker, P.F.: *Foreword; Not Enough Generals Were Killed*. I Hesselbein m.fl. (1996)
- Drucker, P.F.: *Introduction - Toward the New Organization*. I Hesselbein m.fl. (1997)
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Lowe, A.: *Management Research*, Sage Publications, London 1996
- Edinger, L.J.: *Political leadership in industrialized societies*, Wiley, New York, 1967. Her tatt fra Rost (1991)
- Edris, K.-E.: *Den vise VD:n*, Caduceus Forlag AB, Åkersberga, Sverige, 1998
- Einarsen, S., Raknes, B.I., Matthiesen, S.B., Hellesøy, O.H.: *Mobbing og harde personkonflikter - Helsefarlig samspill på arbeidsplassen*, Sigma Forlag, Bergen, 1995
- Ellingsen, D.: *Den økonomiske kriminalitet slik de næringsdrivende erfarer den*, Det kriminalitetsforebyggende råd, Oslo, 1995
- Elster, J.: *Nuts and Bolts for the Social Sciences*, Cambridge University Press, USA, 1989
- Epstein, M. J., McEwen, R. A., Spindle, R. M.: *Shareholder Preferences Concerning Corporate Ethical Performance*, Journal of Business Ethics 13: 447-453, 1994
- European Innovation Programme: *The European Handbook of Management Consultancy*, Oak Tree Press, Dublin, 1995
- Everaert, P.J.: *Emotions, Tempo, and Timing in Managing People*. I Hesselbein m.fl. (1997)
- Ford, L.: *Transforming Leadership*, InterVarsity Press, Illinois, USA, 1991
- Forsth, L.R. and Nordvik, B.: *Practical ways of stimulating the brain in problem solving processes*, First European Conference on Creativity and Innovation, Nederland, 1987
- Forsth, L. R. og Nordvik, B.: *Building a Vision - A practical Guide*, Creativity and Innovation Management, Vo. 4, No. 4, 251-257, 1995
- Forsth, L.R.: *Hva er lederskap? Og Hva er godt lederskap?* Thesis (In Norwegian) for the Master degree in philosophy, Universitetet i Oslo, 2000
- Fuller, J.F.C.: *The Conduct of War 1789-1961*, Da Capo Press, Inc., New York, USA, 1992
- Gauthier, D.: *Morals by Agreement*, Clarendon Press, Oxford, 1986
- Gibb, C.A.: *Leadership*. In G. Lindzey (Ed.), *Handbook of social psychology* (Vol. 2, pp. 877-920). Reading, MA: Addison.Wesley. 1954. Her tatt fra Rost (1991)
- Goldsmith, M.: *Retaining Your Top Performers*, side 259- 263. I Hesselbein m.fl. (1997)
- Goodall, J.: *The Chimpanzees of Gombe*, Harvard University Press, USA, 1992. I Singer (1994)
- Green, R.M.: *The Ethical Manager*, Macmillan, USA, 1994
- Grøholt, P.: *Ledelse i åttiårene*, Bedriftsøkonomens Forlag, Oslo, 1981
- Grøholt, P.: *Bevisst ledelse*, Bedriftsøkonomens Forlag, Oslo, 1984
- Grøholt, P.: *Leadership as Meaning Making in Collective Experience*, In a letter commenting Drath/Paulus, Oslo, 1993
- Handy, C.: *The New Language of Organizing and Its Implications for Leaders*. I Hesselbein m.fl. (1996)
- Handy, C.: *Unimagined Futures*. I Hesselbein m.fl. (1997)
- Harris, J.R. og Sutton, C.D.: *Unravelling the Ethical Decision-Making Process*, Journal of Business Ethics, 14: 805-817, 1995
- Hausman, C.R.: *Philosophical Perspectives on the Study of Creativity*, I Isaksen (1987)
- Helgesen, S.: *Leading from the Grass Roots*, side 19-24. I Hesselbein m.fl. (1996)
- Henry, J. (ed.): *Creative Management*, Sage Publications, London, 1991
- Henrikson, A., Tsu-Yü, H.: *Samtalen med Konfucius*, Norstedts Förlag AB, Stockholm, 1997
- Herrestad, I.: *Organisasjonskultur og omstilling*, Instituttet for Sosiologi, Universitetet i Oslo, Rapportserie, rapport nr. 9, 1991
- Hesselbein F., Goldsmith, M., Beckhard, R. (Ed.): *The Leader of the Future*, Jossey-Bass, San Francisco, USA, 1996
- Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckard, R. (Ed.): *The Organization of the Future*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, USA, 1997
- Hickman, C.R., Silva, M.A.: *Creating Excellence*, Unwin Paperbacks, London, 1986
- Hollander, E.P.: *Leadership dynamics*, The Free Press, New York, 1978. Her tatt fra Rost (1991)
- Isaksen, S.G. (Ed.): *Frontiers of Creativity Research*, Bearly Limited, NewYork, 1987
- Jagoe, A.L.: *The Winning Corporation*, Acropolis Books Ltd., Washington, USA, 1987
- Johnson, G., Scholes, K.: *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, London, 1997
- Jorem, K. (Red.): *Menneskeverdige personalpolitikk?*, Tanum, Oslo, 1977
- Kemp, P.: *Det uerstattelige*, Spektrum, København, 1991
- Kennedy, P.: *Preparing for the Twenty-first Century*, Fontanal Press, London, 1993
- Kile, S. M.: *Helsefarlige ledere - og medarbeidere*, Hjemmets Bokforlag, Oslo, 1990
- Kirkeby, O.F.: *Ledelsesfilosofi*, Samfundslitteratur, Frederiksberg C, 1998

- Kirkeby, O.F.: *Organisationsfilosofi - en studie i liminalitet*, Samfundslitteratur, Frederiksberg C, 2001
- Kjønstad, B., og Willmott, H.: *Business Ethics: Restrictive or Empowering?*, J. Business Ethics, 14: 445-464, 1995
- Koestenbaum, P.: *Filosofi i næringslivet*, J.W. Cappelens Forlag, Oslo, 1986
- Koestenbaum, P.: *Leadership - The Inner Side of Greatness*, Jossey-Bass, San Francisco, USA, 1991
- Kollock, P.: *Transforming Social Dilemmas: Group Identity and Co-operation*, I Danielson (1998)
- Kouzes, J.M., Posner, B.Z.: *Seven Lessons for Leading the Voyage to the Future*. I Hesselbein m.fl. (1996)
- Kuhn, T.: *The Structure of Scientific Revolutions*, 2nd edn., University of Chicago Press, Chicago, 1970
- Küng, H. og Kuschel, K. J.: *A Global Ethic*, SCM Press Ltd, München, 1993
- Lahav, R. og da Venza Tillmanns, M. (Ed.): *Essays on Philosophical Counseling*, University Press of America, Inc., New York, 1995
- Lao-Tzu: *Tao Te Ching*, Penguin Books, Middlesex, England, 1980
- Learned, E. P., Dooley, A. R., Katz, R. L.: *Personal Values and Business Decisions*, s. 45-58 i Andrews (1989)
- Lennox, J.G.: *Aristotle on the Biological Roots of Virtue: The Natural History of Natural Virtue*, I Maienschein og Ruse (1999)
- Lovret, F.J.: *The Way and The Power- Secrets of Japanese Strategy*, Paladin Press, Boulder, Colorado, USA, 1987
- Machiavelli, N.: *The Prince*, I Morgan (1996)
- MacIntyre, A.: *After Virtue*, University of Notre Dame Press, 2. ed. 1984. Utdrag i Beauchamp (1991).
- Maienschein, J.M. og Ruse, M. (Redaktører): *Biology and the Foundation of Ethics*, Cambridge University Press, Cambridge, 1999
- Marinoff, L.: *The Failure of Success: Intrafamilial Exploitation in the Prisoner's Dilemma*, I Danielson (1998)
- McShea, R.J. og McShea, D.W.: *Biology and Value Theory*, I Maienschein og Ruse (1999)
- Mintzberg, H. og Quinn, J.B.: *The Strategy Process*, Prentice-Hall International, Inc., USA, 1991
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J.: *Strategy Safari*, Prentice Hall, London, 1998
- Monsen, K., Eklund, T., Hals, O.: *Sammenheng mellom psykososiale forhold og smerter i muskelskjelettsystemet*, Norsk Hydro, Oslo, 1995
- Montgomery, C.A. og Porter, M.E. (Ed.): *Strategy*, Harvard Business School Publishing, Boston, 1991
- Moore, B.V.: *The May onference on leadership*, Personnel Journal, 6, 124-128. 1927. Her fra Rost (1991)
- Morgan, G.: *Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory*. I Henry (1991)
- Morgan, M.L. (Ed.): *Classics of Moral and Political Theory*, Hackett Publishing Company, USA, 1996
- Moss Kanter, R.: *Restoring People to the Heart of the Organization of the Future*, side 139-150. I Hesselbein m.fl. (1997)
- Musashi, M.: *Veien til Seier - De fem ringers bok*, C. Huitfeldt Forlag A.S, Oslo, 1984
- Naisbitt, J. og Aburdene, P.: *Trender mot år 2000*, J.W. Cappelens forlag A/S, Oslo, 1990
- Nitecki, M.H.: *Problematic Worldviews of Evolutionary Ethics*, I Nitecki og Nitecki (1993)
- Nitecki, M.H. og Nitecki, D.V. (Redaktører): *Evolutionary Ethics*, State University of New York Press, Albany, USA, 1993
- Næringslivets Hovedorganisasjon: *Jeg ser hva du sier - Det etiske ansvar er ditt*, Næringslivets Forlag, Oslo, 1993
- Næringslivets Hovedorganisasjon: *Styrearbeid og etikk*, NHOs prosjekt "Etikk i næringslivet", Næringslivets Forlag, Oslo, 1994
- Orians, G.H. og Heerwagen, J.H.: *Evolved Responses to Landscapes*, 1992. Her tatt fra Cold m.fl. (1998)
- Parker, M.: *Creating Shared Vision*, Senter for Ledelseutvikling A/S, Oslo, 1990
- Pascale, R.T.: *Managing on the Edge*, Simon & Schuster, New York, USA, 1991
- Peters, T.: *Glem tradisjonene!* Hjemmets Bokforlag, Oslo, 1993
- Peters, T., Austin, N.: *A Passion for Excellence*, Fontana/Collins, Glasgow, Great Britain, 1986
- Pigors, P.: *Leadership or domination*. Houghton Mifflin, Boston, 1935. Her tatt fra Rost (1991)
- Pinchot, G.: *Creating Organizations with Many Leaders*. I Hesselbein m.fl. (1996)
- Piper, R. T., Gentile, M. C., Parks, S. D.: *Can ethics be taught?* Harvard Business School, Boston, 1993
- Platon (Oversett av B. Jowett): *The Dialouges of Plato*, Clarendon Press, Oxford, 1968
- Platon: *Republic*, I Morgan (1996)
- Platt, L.E.: *Employee Work-Life Balance: The Competitive Advantage*. I Hesselbein m.fl. (1997)
- Pollard, C.W.: *The Leader Who Serves*. I Hesselbein m.fl. (1996)
- Popper, K.R.: *The open Society and its Enemies*, Volume 1 Plato, Routledge & Kegan Paul, London, 1974
- Povinelli, D.J. og Godfrey, L.R.: *The Chimpanzee's Mind: How Noble in Reason? How Absent of Ethics?*, I Nitecki og Nitecki (1993)
- Primeaux, P. og Stieber, J.: *Profit Maximization: The Ethical Mandate of Business*, Journal of Business Ethics 13: 287-294, 1994
- Reuter, E.B.: *Handbook of sociology*, Dryden Press, New York, 1941. Her tatt fra Rost (1991)
- Richards, R.J.: *Birth, Death and Resurrection of Evolutionary Ethics*, I Nitecki og Nitecki (1993)

- Richards, R.J.: *Darwin's Romantic Biology: The Foundation of His Evolutionary Ethics*, I Maienschein og Ruse (1999)
- Roland, K. (red.): *Horisont 21 - scenarier ved et nytt årtusen*, Aschehougs Forlag, Oslo, 2000
- Roos, G. (red.): *Case-samling i Strategi*, Fagbokforlaget, Bergen, 1996
- Roos, G., von Krogh, G., Roos, J.: *Innløring i Strategi*, Fagbokforlaget, Bergen, 1996
- Rost, J.C.: *Leadership For The Twenty-first Century*, Praeger Publishers, New York, 1991
- Rousseau, J.J.: *Samfundspagten*, Rhodos, København, 1987
- Ruse, M.: *The New Evolutionary Ethics*, I Nitecki og Nitecki (1993)
- Russel, B.: *The Value og Philosophy*, Fra *The Problems of Philosophy*, Oxford University Press, 1969.
- Schein, E.H.: *Leadership and Organizational Culture*, side 59-69. I Hesselbein m.fl. (1996)
- Schjander, N.: *Tett på 60 norske toppledere*, Pantagruel Forlag AS, Oslo, 1998
- Semler, R.: *Den andre veien*, Bokklubben Bedre Ledelse, Hjemmets Bokforlag A/S, Oslo, 1993
- Seneca, L.A.: *Skrifter*, Dreyers Forlag, Oslo, 1982
- Senge, P.M.: *Leading Learning Organizations*. I Hesselbein m.fl. (1996)
- Sethi, D.: *The Seven R's of Self-Esteem*, side 231-238. I Hesselbein m.fl. (1997)
- Sherwin, D. S.: *The Ethical Roots of the Business System*. I Andrews (1989)
- Singer, P. (Redaktør): *Ethics*, Oxford University Press, Oxford, 1994
- Skyrms, B.: *Mutual Aid: Darwin Meets The Logic of Decision*, I Danielson (1998)
- Sober, E.: *Evolutionary Altruism, Psychological Egosim, and Morality:Disentangling the Phenotypes*. I Nitecki og Nitecki (1993)
- Sober, E.: *Three Differences between Deliberation and Evolution*, I Danielson (1998)
- Solomon, R.C.: *Ethics and Excellence - Cooperation and Integrity in Business*, Oxford University Press, New York og Oxford, 1993
- Somerville, I., Mroz, J.E.: *New Competencies for a New World*. I Hesselbein m.fl. (1997)
- Soutar, G., McNeil, M. M., Molster, C.: *The Impact of the Work Environment on Ethical Decision Making: Some Australian Evidence*, Journal of Business Ethics 13: 327-339, 1994
- Spencer, H.: *The Principles of Ethics*, 1892. Her fra Fuller (1992)
- Stacy, R.D.: *Managing the Unknowable*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992
- Stangeland, T. K.: *En spørreundersøkelse blant ledere som er medlemmer av Norske Sivilingeniørers Forening om etikk og ledelse*, NIA-rapport nr. 1-1996, Norsk Institutt for Arbeidslivsetikk, Oslo, 1996
- Stortingsmelding nr. 35 (1991-92): *Om statens forvaltnings- og personalpolitikk - Fundament for fellesskap*, Arbeids- og administrasjonsdepartementet, Oslo, 1992
- Sun Tzu: *The Art of War*, Shambhala Publications, Inc., Boston, USA, 1988
- Talbott, W.J.: *Why We Need a Moral Equilibrium Theory*, I Danielson (1998)
- Thomas, V.: *Future Leader*, Paternoster Publishing, Carlisle, England, 1999
- Thygesen Poulsen, P.: *Den samstemte bedrift*, J.W. Cappelens Forlag A/S, Oslo, 1987
- Toffler, A.: *Maktskifte*, J.W. Cappelens Forlag, Oslo, 1991
- Torpe, H., Kobayashi, S.: *Den tredje veien*, Universitetsforlaget, Oslo, 1983
- Trivers, R.: *The Evolution of Reciprocal Altruism*, 1971. I Singer (1994)
- Trungpa, C.: *Shambhala - The Sacred Path of the Warrior*, Bantam Books, New York, 1986
- Ulrich, D.: *Organizing Around Capabilities*, side 189-196. I Hesselbein m.fl. (1997)
- Vogler, C.: *The Writer's Journey, Mythic Structure for Storytellers and Screenwriters*, Bantam Books, London, 1996
- Waal, F.de: *Chimpanzee Politics*, 1982. I Singer (1994)
- Wagner, C.K.: *Would you Want Machiavelli as your CEO? The Implications of Autocratic versus Empowering Leadership Styles to Innovation*. Creativity and Innovation Management, Vol. 4, Nr. 2, June 1995. Blackwell Publishers Ltd., MA, USA, 1995
- Wareham, J.: *Hva kjemmetegner en dyktig leder?*, Hjemmets Bokforlag A/S, Oslo, 1995
- Werring, H. (Red.): *Etikk for ledere*, Godbok a.s, Oslo, 1987
- West, M.A., Farr, J.L. (ed.): *Innovation and Creativity at Work*, John Wiley & Sons, England, 1996
- Wheatley, M.J.: *Leadership and the New Science*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Fransisco, USA, 1994
- Wilhelmsen, Wilh.: *Mål og ledelse - WW mot år 2000*, 1992
- Willock, B.-E.: *Business Process Reengineering*, Fagbokforlaget, Bergen, 1996
- Wilson, E.O.: *Sociobiology: The New Synthesis*, Harvard University Press, Cambridge, MA, USA, 1975
- Wilson, E.O.: *On Human Nature*, Harvard University Press, U"SA, 1978. Her fra Mainschein og Ruse (1999)
- Wittgenstein, L.: *On Certainty*. I kopisamling i Filosofi grunnfag, UiO, Oslo, 1999
- Work, J.W.: *Leading a Diverse Work Force*, side 71-79. I Hesselbein m.fl. (1996)