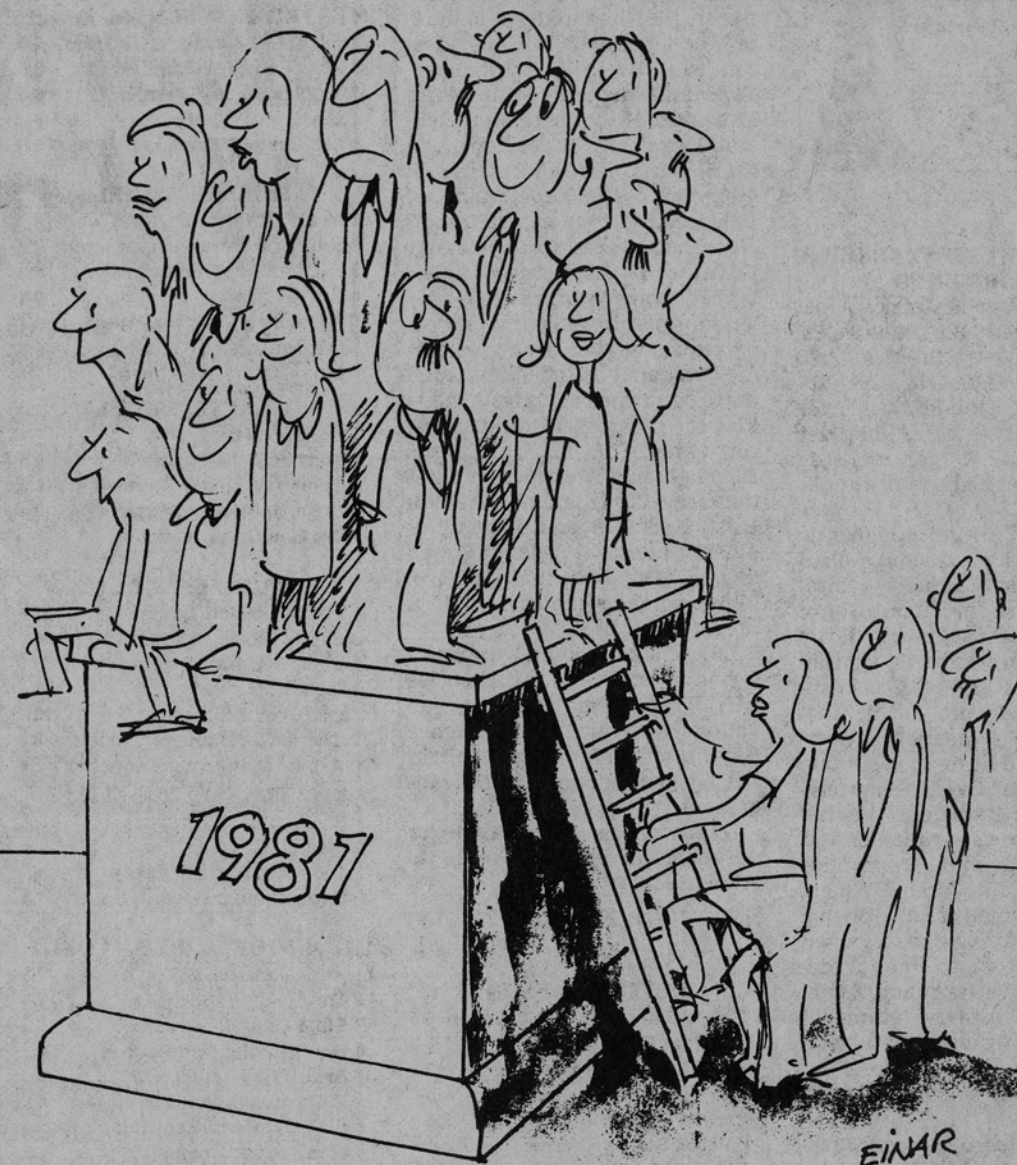


Hvor skal skapet stå — lederskapet?

«Mitt folk og jeg har funnet frem til en avtale som tilfredsstillers begge parter. De kan si hva de vil, og jeg kan gjøre hva jeg vil».

Fredrik den Store



Det har vært en utvikling av lederskap-begrepet

Å gå på kurs i dag er like vanskelig som å gå på ski. Man kan velge fra rosemaling til svangerskapskurs. Av fire millioner nordmenn har to millioner én eller annen form for opplæring.

Lederskapskurs skiller seg ut. Høy status og dyr pris — én person i fire dager, ca. kr. 5000. Hvem kan investere i slike kurs? Jo, Forsvaret, næringslivet, fylke- og kommuneforvaltning, for å nevne noen. Lederutvikling er blitt en salgsvare. Institutter, studiefellesskaper, konsulenter tilbyr sine tjenester i opplæring, utvikling og trening av ledere. Stadig dukker nye læremestre opp.

Cæsars kokk

Lederen som den eksklusive ener er et gammelt tema.

«Den unge Aleksander erobret India. Helt alene?

Cæsar slo gallerne.

Hadde han i det minste ikke en kokk med seg?

Filip av Spania gråt, da hans flåte ble senket. Gråt ellers ingen?

Fredrik den annen seiret i syvårskrigen. Hvem seiret foruten han?»

Lyreren og sosialisten Bertold Brecht skrev dette i vårt århundre. Mer nærliggende ville det vært om han

slik at deres fattigdom er mer synlig.

Embetsfolk tør ikke ta avgjørelser av frykt for å ta gale avgjørelser. Alt refereres tilbake til eller opp til Presidenten. Tørre teorier dominerer det økonomiske liv. Korrupsjon og kriminalitet øker.

En leder som ikke evner å motivere mennesker innenfra og inspirere nedenfra, må gripe til dirigering utenfra og kontroll ovenfra.

Skulle noen u-hjelp millioner gå til kurs i «opplæring i ledelse»? Hvis vi da har noe å lære bort.

En god leder bør være åpen for kritikk og ønske gode råd.

bygdas innbyggere. I salen satt skogsarbeidere, bønder, handelsfolk, en håndfull industriarbeidere, og min kone og jeg.

Tre veltalende, velkledde og velmenende eksperter presenterte sine resultater med effektive virkemidler. Fargeplansjer, dias og fotografier tatt fra bakken og fra luften. Klikk, klikk, klikk — bilder skiftet i raskt tempo. Forsamlingen ble matet med saklig informasjon.

Utgangspunktet var kloakken. Ikke bare utgangspunktet, men selve grunnlaget for all utvikling. Den skulle ligge som en ryggrad midt i bygda og bestemme

Tillit en

avgjørende faktor

Fra heftet «Opplæring i ledelse» plukker vi følgende:

— Behovet for å skape et miljø for medbestemmelse og medinnflytelse blir stadig viktigere.

— Kravet til en leders fleksibilitet blir større fordi omgivelsene forandrer seg raskere.

— Lederer må kunne utvikle evnen til å se tingene i større sammenheng (relasjoner: individ — organisasjon, samfunnsteknologi, økonomi — verdier).

— Større åpenhet for for-

Et glass vann

Den personlige holdning avgjør hvordan man oppfatter det som sies. I «Informasjon i bedriften» (NAF) forteller følgende:

Bedriftslederen møtes med sine ansvarlige i bedriften. Ved siden av ham sitter produksjonslederen. Under møtet snur bedriftslederen seg til produksjonslederen og sier, «Vil du være så snill å gå ut og hente et glass vann til meg?»

Dette budskapet kan tolkes på flere måter. Produksjonslederen kan oppfatte det slik, «Det er jeg som er bedriftslederens høyre hånd.

Ofte er problemene rundt forhandlingsbordet større enn de på forhandlingsbordet. Prestisje, frykt, stolthet, forfengeligheit og egeninteresse snakker alle sprog og er villige rådgivere.

Valg av lederskap er enkel nok, mente frihetsskjemperen og kvekeren William Penn: «Du må velge — enten å bli ledet av Gud eller å bli styrt av tyranner.» Khomeini i Iran sa det samme, men er, som så mange andre i historien, blitt tyrann «på, Guds vegne».

En annen leder i Midtøsten, Kong David, sa i sin tid, «Det er bedre å stole på Herren enn å sette sin lit til menneske».

dieselskaper, konsulenter tilbyr sine tjenester i opplæring, utvikling og trening av ledere. Stadig dukker nye læremestre opp.

For å få oversikt og koordinert disse mange tilbud har Kirke- og undervisningsdepartementet opprettet et råd: Lederopplæringsrådet i Norge.

Dette rådet har nettopp utgitt et hefte: «Opplæring i ledelse». Merk at «opplæring i ledelse» ikke er helt det samme som «lederopplæring». Om dette skriver rådet: «Hittil har ordet lederopplæring vært brukt uten særlige motforestillinger. Nå er det kommet fram synspunkter på at dette begrepet er for snevert. Man må favne langt videre enn opplæring av ledere. Hele utviklingen av arbeids- og samfunnslivet har resultert i at vi i en større grad må snakke om ledelse som funksjon, som ikke bare er knyttet til noen få personer — lederne — men til mange personer i en organisasjon. Fra ensidig å snakke om lederopplæring, har rådet og mange andre gått over til å snakke om opplæring i ledelse. . . »

Men lenger ute i samme hefte tar rådet et forsiktig skritt tilbake og skriver: «Uansett i hvor stor grad ledelse blir omtalt og betraktet som en prosess, vil det være personer som ivaretar vesentlige sider av denne prosessen. Opplæring i ledelse vil således i praksis svært ofte bety opplæring av ledere i ledelse. . . »

Lyrikeren og sosialisten Bertold Brecht skrev dette i vårt århundre. Mer nærliggende ville det vært om han hadde spurt etter Stalins eller Fidel Castros kokk. Når hørte vi sist om dem?

Selv i det demokratiske Norge er det lite sannsynlig at Gro Harlem Brundtland dukker opp på TV skjermen og presenterer sin sjåfør, eller Kåre Willoch sin frisør. Ledere har sin særstilling også i dag, uansett system.

Men det er interessant hva lederen for hundre millioner kinesere, den nye partiformannen Hu Yao bang, nylig sa i sin tiltredningstale: «For ettertiden må alle viktige vedtak fattes etter kollektive diskusjoner — ingen enkeltperson må få det siste ord.» Man bør respektere intensjonene, selvom den 77-årige Deng sitter i bakgrunnen og holder i alle tråder.

Dirigering eller motivering

En stor andel av våre u-hjelp millioner havner i Tanzania. En grunn til det er at norske ledere har hatt tillit til president Nyereres lederskap. Nyerere har flere gode egenskaper, men er han en god leder? Han har tredd idealistiske planer ned over hodet på folket. De kollektive landsbyprogrammer (Ujamaa), hvor tusener av afrikannere er blitt flyttet og dyttet sammen mer eller mindre mot sin vilje, fungerer ikke. Man har bare oppnådd å samle de fattige på ett sted,

ledelse»? Hvis vi da har noe å lære bort.

En god leder bør være åpen for kritikk og ønske gode råd.

«Når et folk ikke styres godt, vil det falle.

Når mange gir råd, kan det berges.» står det å lese i Salomos Ordsprog, Kap. 11, v. 14.

«Time Magazine» intervjuet toppsjefen i Esso. Hva la han vekt på i sin vurdering av firmaets ledere? Svaret var: «Når jeg ringer til en underdirektør og ber om opplysninger, hender det at direktøren svarer på stående fot og gir de fakta jeg trenger. Eller det hender at en direktør svarer at han ikke vet, men skal finne ut og ringe tilbake. Av de to foretrekker jeg den siste. En leder som satser på å mobilisere sine medarbeideres innsikt og viten, vil i det lange løp være mer effektiv enn den som forsøker å samle all viten i sitt eget hode.»

Generalplanen

Å engasjere andre kan også ha sine svakheter. En grisgrent bygd nord for Oslo var i behov for en generalplan. Perspektivene skulle trekkes inn i år 2000 og videre. Ordføreren var klar over sin og formannskapets begrensning og henvendte seg til et konsulentfirma i Oslo — eksperter på fremtidsplanering.

Etter ett års tid var planen ferdig og ble presentert for

ken. Ikke bare utgangspunktet, men selve grunnlaget for all utvikling. Den skulle ligge som en ryggrad midt i bygda og bestemme husenes plassering, hvor mange hus, hvor store hus — industrier, skoler og alderdomshjem. * Gjennom kloakkrøret stirret vi inn i fremtidens muligheter, som astrologer i sine kikkerter, for å tyde stjernenes budskap om morgendagen.

Ekspertene svarte raskt og greit på spørsmålet fra salen. Inntil en bonde reiser seg og spør: «Hva er meningen med bygda vår i år 2000?» Lang stillhet. Ekspertene gløtter hjelpeløst på møtelederen, møtelederen snur seg til ordføreren, ordføreren ser spørrende på spøreren og spør: «Hva mener du med hva som er meningen med bygda?»

Det var nettopp det han ville diskutere, bonden. Han ville først vite hvilke fremtidsoppgaver bygda hadde, hvilke behov den skulle fylle for hvem i forhold til landet i sin helhet. Først en visjon og et fremtidsbilde og derfra finne veien ned til kloakken, og ikke omvendt.

Dette utløste en vårfloam av innlegg. Generalplanen ble skrinlagt. Det praktiske og det kreative manglet balanse. Det var ikke på forhånd skapt et miljø hvor bygdas egen tenkning kunne slippe til.

Praktisk sans uten visjoner kan være like ødeleggende for fremtiden som visjoner uten praktisk sans.

ner: individ — organisasjon, samfunnsteknologi, økonomi — verdier).

— Større åpenhet for forandring i samarbeids- og organisasjonsformer, skape forståelse for verdier, og evne til å fornye seg.

— Tverrfaglighet, et nøkkelord.

— Tillit en avgjørende faktor.

Her kan føyes til: En som skal lede andre, bør ha humoristisk sans og ikke ta seg selv for alvorlig.

En god leder er en «aktiv lytter» og kan gi sine meninger en klar og enkel form. Det finnes kurs i «Medarbeidersamtaler». En må bare passe seg at man ikke tilegner seg omsorgens teknikk som erstatning for omsorgens motiv.

«Jobbesamtale» er tittelen på et hefte nylig utgitt av NAF (Knut Wollebæk). Der fortelles at hver gang man slår av en prat (kommunisere) med en annen, vil det være minst syv budskap — hvert av dem litt forskjellig — som kommer fram eller hører med i kommunikasjonen:

- Det du mener å si
- Det du virkelig sier
- Det den andre hører
- Det den andre tror han hører
- Det den andre mener
- Det den andre sier
- Det du tror den andre sier.

Dette budskapet kan tolkes på flere måter. Produksjonslederen kan oppfatte det slik, «Det er jeg som er bedriftslederens høyre hånd. Det er meg han ber om å hente vann.» En annen tolkning springer ut av en annen holdning: «Hvorfor skal jeg alltid være visergutt for sjefen og fly og hente vann til ham?» Tredje tolkning: «Undres hva det er sjefen vil snakke om nå, siden han sender meg ut?» Siste tolkning er enkel: «Sjefen er tydeligvis tørst og vil gjerne ha litt vann.»

En må ha godt samarbeid og rik informasjonsvirksomhet før partene i en bedrift blir så kjent og fortrolig med hverandre at innstillinger som skaper feiltolkninger ikke gjør seg gjeldende.

Villige rådgivere

Lederopplæringsrådet i Norge har i sitt hefte «Opplæring i ledelse» stort sett holdt seg til industrien. Men de samme ting gjelder også i storpolitikken, hvor det myldrer av bevisste eller ubevisste feiltolkninger av hva den annen part sier. «Ingen tror en løgner når han snakker sant.»

Reagan, Mitterrand, Schmidt, Thatcher, Indira Gandhi, Deng og co. — vil de kunne lede menneskeheten ut av atomopprustningen og nord/sør problematikken? Neppe.

vegne».

En annen leder i Midtøsten, Kong David, sa i sin tid, «Det er bedre å stole på Herren enn å sette sin lit til mennesker.» Denne siste formuleringen passer ikke så godt inn i forberedelsen til stortingsvalget. Landets ledere skal velges og hele spørsmålet ser ut til å dreie seg om hvilken enkeltperson vi skal ha tillit til.

Det politiske valg hvert fjerde år er viktig. Hvem skal lede oss? Det daglige moralske valg er heller ikke uvesentlig — hva skal vi la oss lede av? Den mest geniale leder eller ledelse kan ikke trylle fram et givende samfunn av et kravfylt folk.

«Den regjering regjerer best som regjerer minst», har en statsmann sagt. Det forventer mer av oss vanlige mennesker. Ledelse «av mange for mange» involverer alle.

Kanskje det nye storting vil bringe oss nærmere en løsning på hvordan og hvor skapet skal stå — lederskapet? Flere ser mørkt på tidens lederkrise, andre tror noe nytt er i emning. Hva vi forventer av fremtidens lederskap er ikke så avhengig av hvor vi står i dag, men hvor vi fester blikket.

Eller for å si det med Langbridge:

«To menn ser ut av samme fengselsgitter, Det den ene ser er søle — den annen stjerneglitter.»

Einar Engebretsen

