

# Ledelsens Rudolf Muus

En analyse av 4 bøker i sjangeren "Flyplasslitteratur"

**Jan-Kåre Karlsen**

**Veileder**

Professor Jan Thorsvik

*Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.*

Universitetet i Agder, 2011

Fakultet for økonomi og statsvitenskap  
Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

# Innhold

<b>1</b>	<b>INNLEDNING</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>LEDELSESTEORI OG LITTERATURTEORI</b> .....	<b>7</b>
2.1	Ledelsesteorier og ledelsesteoriutvikling .....	7
2.2	Litteraturteori .....	16
<b>3</b>	<b>METODE</b> .....	<b>28</b>
3.1	Datainnsamling og behandlingen av dataene: .....	28
<b>4</b>	<b>ANALYSE AV UNIKE TREKK VED BØKENE</b> .....	<b>35</b>
4.1	Per Arne Watle: Den rause lederen, på jakt etter meningen med arbeidslivet. ....	35
4.2	Odd Nordhaug, Steen Hildebrandt, Søren Brandi: Ledelse for fremtiden, Et humanistisk perspektiv.....	53
4.3	Tom Karp: Ledelse i sannhetens øyeblikk, Om det å ta lederskap.....	73
4.4	Brunstad Paul Otto: Klokt lederskap, mellom dyder og dødssynder. ....	87
<b>5</b>	<b>AVSLUTNING</b> .....	<b>103</b>
5.1	Systematisk oppsummering av hver bok .....	105
<b>6</b>	<b>LITTERATURLISTE</b> .....	<b>118</b>

# 1 INNLEDNING

I forrige århundre ble det skrevet mer enn 30 000 bøker om ledelse (Colbjørnsen 2004). Det er ledelsesbøker denne oppgaven tar for seg. Ledelsesbøker innen den populærlitterære sjangeren. Ledelsesbøker som presenterer suksesshistorier fra vellykkede ledere fra ulike bransjer. Bøkene kjennetegnes gjerne med at de ofte er skrevet med liten distanse til suksesshistoriene. For utenom de anekdotiske ledelsesbøkene, finnes tilsynelatende evidensbasert ledelsesbøker med oppskrifter på den gode leder, eller den gode ledelse. Slike bøker har fått den uærbødige benevnelsen *flyplasslitteratur*.

Flyplasslitteratur har vokst fram som en sjangerbetegnelse på litteratur som skal gjøre en leder god på 1 – 2 – 3. Grepstad (1997) definerer sjanger som en formålsrettet ordning av stoffet, forma i pakt med sosiale normer for skriving og lesing. Hvor vidt flyplasslitteratur matcher Grepstads definisjon, er vel tvilsomt. Flyplasslitteratur som sjanger kan neppe anses like fast etablert som eksempel novelle og dikt. Men, begrepet brukes. Et googlesøk avslører nettopp Grepstads poeng med å være i pakt med sosiale normer. Her ser man at flyplasslitteratur brukes i en langt videre betydning enn bare benevnelse på lettvent ledelseslitteratur.

Diskusjonen rundt sjangeren hentes opp igjen i drøftingsdelen. Foreløpig konfirmeres flyplasslitteratur som lettvent ledelseslitteratur. Dette i tråd med Kjetil Eikesets foredrag til lærerne før skolestart i Stavanger 2010. Fra hjemmesiden til kommunen står det: Psykolog, filosof og økonom Kjetil Eikeset tok utgangspunkt i, og anbefalte kun en god bok om ledelse; Henrik Ibsens skuespill "Kongsemnerne". Mens han spissformulert frarådet "flyplasslitteratur" om hvordan bli en god leder på ti sekunder. ([stavanger.kommune.no](http://stavanger.kommune.no) publisert 13.08.10). Også NOVA- forsker Mia Vabø advarer mot flyplasslitteratur. På hjemmesiden til forskningsrådet skriver de at Vabø advarer mot kunnskap basert på flyplasslitteratur fra konsulenter departementet benytter. Dette er kontekstløs kunnskap med uklare konsekvenser, ([forskingsradet.no](http://forskingsradet.no) sist oppdatert 05.05.09).

## Målsetting

Unektelig skaper uttalelser som sitert ovenfor nysgjerrighet. Det dukker opp spørsmålet som: Hva slags kunnskap formidler flyplasslitteratur? Hvor vidt er flyplasslitteratur såpass farlig at det må advares mot, og eventuelt hva gjør den farlig? Nå tar ikke denne oppgaven mål av seg til å svare på alle tenkelige spørsmål som kan stilles rundt begrepet flyplasslitteratur. Til dette må det atskillige studier til. Oppgaven begrenser seg til å belyse flyplasslitteratur fra:

- A) Ledelsesteori
- B) Tre litteraturteoretiske perspektiv
- C) Sjanger
- D) Et verdikoordinat der det jakes på bøkens akademisk kvalitet og praktisk relevans.

### **Presentasjon av bøkene**

**Per Arne Watle:** *Den rause lederen, på jakt etter meningen med arbeidslivet.* Kagge forlag 2006

Watile har 25 års suksessrikt lederliv i toppjobber bak seg. Han har skrevet ei bok om den rause lederen. Han legger sitt lederskap og sine erfaringer til grunn i denne boka, og lederen er sentrum. Boka er ei hardbackbok på 158 sider, og har 8 hovedkapittel. Hovedbudskapet til Watle er at vi trenger nytt lederskap.

**Odd Nordhaug, Stein Hildebrandt, Søren Brandt:** *Ledelse for fremtiden, Et humanistisk perspektiv.* Forlag 1. Oslo 2008

Boka er paperback, gull – layout med innbrettingsflipper. Den er på 169 sider. Forfatterne (2 professorer og en direktør), ser inn i glasskulen, og tar for seg hvordan de mener ledelse for fremtiden vil arte seg. De knytter de nyeste utviklingstrendene til ledelse og lederskap, alt rammet inn i et humanistisk perspektiv. Utgangspunktet deres er at lederskap er å jobbe med helheten, ledelse er å jobbe med delene og leder knyttes til selvledelse. Det største og siste kapitlet er på 30 sider, og tar for seg ledelse for fremtiden.

**Tom Karp:** *Ledelse i sannhetens øyeblikk. Om det å ta lederskap.* Cappelen akademisk forlag. 1 opplag 1. utgave 2010

Tom Karp har intervjuet 18 lederpersoner. Erfaringene fra disse intervjuene danner basis for denne ledelsesboka. Hvert intervju understreker Karps poeng med å ta ledelse i akkurat rette øyeblikk. Eller som han kaller det; i sannhetens øyeblikk. Boka er bygd opp som en fagbok. Her finnes oppsummerende moment og refleksjonsspørsmål etter hvert kapittel. I tillegg har

han utarbeidet fagfordypningssider hvis leser ønsker mer innsikt i temaer som blir tatt opp i tilknytning til intervjuene. Boka er ei hardbackbok på 292 sider.

**Paul Otto Brunstad:** *Klokt lederskap, mellom dyder og dødssynder*. Gyldendal Norsk forlag AS 2009. 1. utgave 3. opplag.

Brunstad er stabsprest i feltprestkorpset. Han er også forsker og forfatter. Teologi og filosofi kobles mot ledelse og lederskap. Denne koblingen danner grunnlaget for boka. Forfatteren skriver om dydene som fremmer - og dødssyndene som hemmer klokt lederskap. Boka vektlegger hva vi kan lære av de klassiske dydene og dødssyndene. Dette er ei paperbackbok på 270 sider. Den har 18 hovedkapittel. Fram til s. 73 dreier det seg om presentasjon av dydene og dødssyndene, ledelse som grenseaktivitet og organisasjon som grenseaktivitet. I resten av boka utdypes de 5 dydene og de 7 dødssyndene.

### **Ulike prinsipper som legges til grunn i oppgaven**

Et av prinsippene som ligger til grunn for å nærme meg problemstillingen, er hentet fra Clifford Geertz bok; *The interpretation of cultures*(1973). I denne boka presenteres prinsippet *Thick Description*. Det går ut på at lag av registreringer legges på hverandre. For å nærme meg en løsning på problemstillingen, må litteraturen angripes fra mange forskjellige kanter, og med mange ulike verktøy. Verktøyene graver fram forskjellig informasjon, og når denne informasjonen legges på hverandre, tegnes et mer helhetlig bilde av fenomenet flyplasslitteratur, og problemstillingen kan besvares på en best mulig måte. Prinsippet dreier seg om å samle mest mulig informasjon, og koble denne informasjonen sammen.

I Bourdieu sin bok *Distinction* (79) ser han på kulturell kapital og økonomisk kapital i forhold til livsstilsforskjeller m.m. Oppgaven har Bourdieu sitt verdikoordinat som mal, men med dimensjonene akademisk kvalitet og praktisk relevans. Verdikoordinatet viser følgende fire felt:

Høy akademisk kvalitet og høy praktisk relevans (Øverst høyre felt)

Høy akademisk kvalitet og lav praktisk relevans (Øverst venstre felt)

Høy praktisk relevans og lav akademisk kvalitet (Nedre høyre felt)

Lav akademisk kvalitet og lav praktisk relevans (Nedre venstre felt)

Forfatterne plasseres i felt alt avhengig av funn som gjøres i analysen.

### **Problemstillingen**

Problemstillingen for oppgaven lyder som følger:

*Hva kjennetegner de 4 bøkene om ledelse, som gjerne betegnes som flyplasslitteratur.*

Enkel, deskriptiv og kort, men svært omfattende. Begrensninger med henhold til teori og analyse har vært nødvendig. Avgrensningene gjør det mulig innenfor en masteroppgaveramme å nærme meg et svar på problemstillingen. Målsettinga er mere å pirke bort i begrepet, ikke gi det endelige totale svaret. På bakgrunn av teorien og analysen skal jeg gjøre en sammenstillende drøfting. Avslutningsvis vil jeg se på hva funnene har lært oss om hva som kjennetegner de 4 bøkene. Problemstillingen guider meg mot å forankre oppgaven i både litteraturteori og ledelsesteori. En todelt vei til målet.

### **Sekvensering: Inndeling og kapitlene**

Kapittel 1 er innledningen. Kapittel 2 tar for seg utviklingen innen ledelsesteorier fra teori om ledertrekk til verdibasert ledelse. I tillegg har kapittel 2 ulike typer teori utviklet innenfor litteraturvitenskapen. Kapittel 3 er metodekapittelet. Her viser jeg hvordan datainnsamling og behandling av dataene er blitt gjort. I kapittel 4 analyseres hver enkelt bok med henblikk på å finne bøkens unike trekk. I avslutningen i kapittel 5 oppsummerer jeg systematisk hver bok samt gjør en sammenlignende vurdering basert på to ulike modeller. Kapittelet avrunder oppgaven.

## 2 LEDELSESTEORI OG LITTERATURTEORI

Oppgaven gjennomlyser 4 ulike bøker om ledelse. Hensikten er å finne ut hva som kjennetegner disse bøkene, som gjerne benevnes som flyplasslitteratur. Analyseredskapene hentes og forankres i to ulike vitenskapstradisjoner. Den første teorien er organisasjon – og ledelsesteori. Denne teorien danner et rammeverk som utsagn fra de ulike forfattere speiles mot. Den andre teorien er utviklet fra litteraturvitenskapen. Her brukes følgende perspektiv for å belyse kjennetegn ved de 4 bøkene:

- 1) Historisk – Biografisk
- 2) Ideologikritisk
- 3) Lesereorientert
- 4) Sjanger

### 2.1 Ledelsesteorier og ledelsesteoriutvikling

Teorier om ledelse har utviklet seg fra først å se på hva som kjennetegner den gode lederen, til situasjonsbetinget ledelse, til verdibasert ledelse, og opp til våre dagers etiske ledelse. For å kunne forankre og drøfte påstander om ledere og ledelse som kommer fram i de 4 bøkene som analyseres, blir det viktig å gjøre greie for utviklinga av ledelsesteoriene, og hva hver periode har som fokus. Årstallene som viser slutten i en periode, markerer samtidig begynnelsene på en ny ledelsestilnærming. Eksempelvis skjer overgangen fra fokus på lederstil, til situasjonsbetinget ledelse i 1960. Overgangen knyttes mot forskning som etterhvert konkluderte med at trekk ved situasjonene, og ikke lederstil alene hadde betydning.

Gary Yukl sin bok *Leadership in organizations* (2010), samt Jacobsen og Thorsvik *Hvordan organisasjoner fungerer* (2002) og (2007) kapittel 12, brukes som grunnlag for periodiseringen. De teoriene som tas med i denne oppgaven er et utvalg fra hver periode. Utvalget er begrenset. I denne oppgaven underlegges ledelsesteoriene betydning som et rammeverk som danner forståelse, ikke teorier som årsaksforklaringer. Utvalget av teorier er derfor med overlegg begrenset. Ledergitterteorien, varianter av situasjonsbetinget teorier mm., er eksempel på teorier som ikke tas med og utdypes. Innenfor perioden 1920 – 1950 presenteres de klassiske teoriene Scientific Management og Human Relation. Disse er tatt med for å kunne forstå hvordan rådende tenking innenfor denne perioden artet seg i forhold til ledelse, produksjon og organisasjoner. I tillegg har disse teoriene betydning for forståelsen av hvorfor trekk og egenskaper ved ledere var så viktige. Fra 1990 – vises det til at det har skjedd endringer i samfunnet, og ny ledelsesformer har dukket opp. Teoriene TQM og BRP, hentes

utenfor bøkene til Yukl og Jacobsen og Thorsvik. De alle nyeste ledelsesformene som etiske ledelse og nettverksbasert ledelse, er ennå svakt empirisk underbygget, og tas ikke med i teorikapitlet. At de nevnes her, er for å illustrere at ledelsestenkinga og ledelsesformer stopper ikke på slutten av 1990 – tallet.

Periodeinndelingen: 1920 - 1950, 1950 – 1970, 1980 – 1990, 1990 →

### **1920 – 1950: Ledertrekk – teorier.**

Teorier om ledelse var fra 1920 – tallet inspirert av psykologiske tester som tok utgangspunkt i antakelser om at gode ledere har noen egenskaper, eller trekk, som skiller dem fra andre personer. Denne type teori omtales som «ledelsestrekk – teori» (Jacobsen og Thorsvik 2007). Men, før ledertrekkteoriene beskrives, må de to klassiske teorier Scientific Management og Human Relation gjøres rede for.

### **Scientific Management (1920 – 1930).**

I denne perioden finner vi Max Weber og Fredric Taylor. Weber med sin byråkratiteori, samt Taylor med sin systematiske kontroll av arbeidsstyrke og prosesser. Taylor mente at en produksjon kunne deles inn i ulike oppgavefelt. Hvert felt utførtes med bruk av samme redskap, samme operasjon. Oppgavene ble spesialiserte, og herigjennom produksjonen effektivisert. Taylor sine tanker fikk for eksempel stor suksess og gjennomslag ved Henry Ford sin samlebåndsproduksjon av T-Ford i 1908 og 1927. Taylorismen er senere blitt et begrep brukt på spesialisert maskinell produksjon.

Taylor's Scientific Management funderes i samtidsånden. I denne tidlige industrialiseringen var samtiden preget av økende spesialisering og teknologiske framskritt, og stor tilgang på billig arbeidskraft. Det rasjonelle fokuset, var med tanke på maksimalt utbytte i forbindelse med maskinell produksjon og fremstilling. Scientific Management har hovedfokus på arbeidsorganisering. Menneske – maskin – operasjon. Det essensielle er hvordan de ansatte kan, fra et økonomisk og rasjonelt anliggende, manipuleres og utnyttes for økonomisk gevinst og effektivitet. Samlebåndsproduksjonen, som i stor grad revolusjonerte produksjonsindustrien, hadde et betydelig fokus på effektivitet og hvordan produksjonskostnader kunne reduseres. Rasjonalitet og oppgaveorientert ledelse gjelder framfor individers behov. Det er lite hensyn til mennesker, bare hvordan disse kan utnyttes i en arbeidsprosess. Det industrielle samfunnet og maskinbyråkratiet etterspør ledere som skal



kontrollere og overvåke organisasjonene. I urolige tider rettes blikket mot ledere som kan lede ansatte i, og gjennom stormen.

### **1930 - tallet: Human Relation**

Som en reaksjon i synet på organisasjoner som «maskiner», utvikles en ny teoriretning. Menneskelige aspekter får oppmerksomhet. Dette fremfor de rent økonomiske og rasjonelle motiver. Elton Mayo er et eksempel på tidsånden når han peker mer på samarbeid og individuell utvikling, enn på produktivitet og effektivitet (Jacobsen og Thorsvik 2002). Det epistemologiske bruddet forbindes med Elton Mayo og de kjente Hawthorne- eksperimentene (1924). Hawthorne - eksperimentene la grunnlag for Human Relation – teorien. Denne retningen er en dreining mot humanorientert teori om ledelse. Eksperimentene hadde som utgangspunkt å sjekke om adferden forandret seg for arbeiderne avhengig av om man forandret de fysiske betingelser. De fysiske betingelser var her blant annet forandring av lyset. Uansett lyssetting, økte effektiviteten. Funnet var overraskende, og Mayo søkte forklaringen utenom de fysiske betingelsene. Det viste seg at når arbeiderne fikk ekstra oppmerksomhet gjennom at de deltok i et eksperiment, økte ytelse og motivasjon. Oppmerksomhet mot arbeiderne kunne også øke effektiviteten, og her ligger den ideologiske tankegangen i Human Relation – bevegelsen. Tilfredse arbeidere, som følge av sunt arbeidsmiljø, vil yte i større grad enn tidligere. Dette indikerer at ledere bør fokusere på tilretteleggelse for - og motivasjon av medarbeidere, samt nedtone overvåkning og kontroll.

### **Ledertrekk – teori**

Den underliggende motivasjon for å studere ledelsestrekk var tanken på at noen ledere var naturlige ledere, og som hadde noen trekk og egenskaper andre ikke hadde. De tidligste lederegenskapsstudiene inkluderte fysiske egenskaper som høyde, vekt, framtoning etc. (Yukl 2010).

Yukl hevder videre at det ble gjort hundrevis av ledelsestrekkstudier i løpet av 1930 og 1940 – tallet. Men, til tross for iherdige forsøk, ga studiene ingen klar fasit i forhold til hvilke trekk som førte til ledelsessuksess. Likevel kom det fram visse kjennetegn som skiller gode ledere fra andre. I følge Jacobsen og Thorsvik (2007) er disse personlighetstrekkene følgende:

- Høyt aktivitetsnivå: Jobber mye og hurtig.
- Intelligens. Ofte målt i IQ – tester
- Selvtillit

- Maktorientering kombinert med makthemming. Lederpersonligheter søker makt, men er forsiktig med å benytte den makten de oppnår for å unngå maktmisbruk.
- Høyt prestasjonsønske. Setter høyere mål for seg selv, og setter ressurser inn på å nå dem.
- Utadvendt og sikker i situasjoner.

Oppsummert beskrives den gode leder som flink, arbeidsom, sosial og pågående. Men, som Yukl hevdet kommer det ikke fram hvor vidt en leder med toppscore i forhold til alle disse trekkene, har mer suksess som leder, enn en leder med lavere score. Dette er situasjonsavhengig.

### **1950 - 1970: Lederstil, situasjonsbetinget ledelse og begrenset rasjonalisme**

I de første årene etter 1945 preges de fleste samfunnene av økonomisk krise og ødelagt infrastruktur. Det var lite arbeid, og det ble stilt krav om at staten skulle bidra for å stimulere samfunnsutviklingen. Staten får en stadig mer regulerende rolle og er aktiv bidragsyter i industrien for å stable økonomien på fote igjen. Utover -50 og 60 – tallet er den økonomiske veksten tiltagende, og aldri før har levestandarden vært høyere. Interesseorganisasjoner får stadig større innflytelse og mulighet til deltakelse i utforming av offentlig politikk.

### **Lederstilteori**

Siden 1960 – tallet har teori om lederstil vært blant de dominerende retningene innen ledelsesteori. Teoriretningen går ut på hvordan få høy ytelse fra en gruppe gjennom ulike lederstiler og ulik bruk av makt. De første teoriene var begrenset til relasjonen mellom leder og underordnede, uavhengig av som kjennetegner situasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2002).

To prosjekter på 1940 - og 1950 – tallet fremstår som viktig for ledelsesforskningen. Studiene Ohio State University var en omfattende kartlegging av ulike eksempel på lederskap. Omtrent samtidig gjennomførte forskere ved Michigan Universitet et større forskningsprosjekt om ledelse. Resultatene var sammenfallende. Analysene viste at underordnede vurderte sine ledere etter to dimensjoner. Medarbeiderorientert ledelse og saksorientert ledelse. Imidlertid viste resultatene fra Michigan at det var vanskelig å gi en presis oppskrift på hvilken kombinasjon av medarbeiderorientering og saksorientering som ga den beste ledelsesstil. De stilte spørsmålet om ulike grader og kombinasjoner av medarbeiderorientering og oppgaveorientering kunne være situasjonsbetinget.

Gjennom studier har det blitt identifisert to grunnleggende forskjellige lederstiler:

- 1) Demokratiske eller relasjons orientert ledelse
- 2) Autoritær eller oppgaveorientert ledelse

Disse to lederstilene er ikke gjensidig utelukkende, og kan kombineres. Arbeidene til Tannenbaum og kolleger viser at leder kan legge opp til en lederstil som faller inn langs en skala som reflekterer i hvilken grad medarbeidere kan være aktiv med på beslutningene i spørsmål som berører deres egen arbeidssituasjon (Jacobsen og Thorsvik 2002). Skalaen Tannenbaum og kolleger laget anga autoritær - og demokratisk lederstil som ytterpunkter. Ulike lederstiler kunne klassifiseres langs skalaen der ytterpunktene var autoritær – og demokratisk lederstil. Fra venstre mot høyre følger gjeldende 4 kategorier: Autoritær – Velmenende autoritær – Konsulterende – Demokratisk. Den autoritære lederen, er en person som har tendens til å sentralisere beslutningsmyndighet, mens den demokratiske lederen desentraliserer beslutningsmyndighet til medarbeiderne. Jo mer demokratisk, jo mer medarbeiderinnflytelse. En leder vil sjelden ha enten autoritært eller demokratisk lederstil. Dette er ytterpunkter eller idealtyper. En leders atferd vil alltid variere, og bare til dels være tilpasset en av disse typene lederstiler (Yukl 2010)

### **Situasjonsbestemt ledelse**

Som nevnt ovenfor, ble det stilt spørsmål i etterkant av studiene fra Ohio State University og Michigan University om i hvilken grad av kombinasjon medarbeiderorientering og oppgaveorientering som gir den beste lederstilen. De spekulerte i om dette kunne være situasjonsbetinget. Men, det skulle enda gå 10 år før forskerne for alvor begynte å studere trekk ved situasjonene opp mot lederstiler. Det kan også bemerkes at en sentral og omstridt konklusjon fra de tidlige lederstilstudiene, konkluderte med at demokratisk lederstil var mer effektiv enn den autoritære. Dett ansportet forskere til å nyansere bildet (Jacobsen og Thorsvik 2007). Etter hvert gir forskningen lite støtte til at det er en bestemt lederstil som gir det beste resultat i alle situasjoner. Dette kunne indikere at andre forhold enn lederstil har betydning for hvordan de ansatte fungerer i jobben. De forholdene forskerne begynte å se på var i hvilke situasjoner ga hvilken lederstil mest effekt.

På 1960 – tallet går ledelsestenkingen inn i en ny fase. Det vokser fram en ledelsesteori som argumenter for at trekk ved situasjonen kan påvirke den antatte effekten mellom lederstil og effektiviteten. Ulike situasjoner, ulike lederstil. Situasjonsbestemt ledelse tar for seg ulike situasjonsfaktorer. Faktorer som oppgavekarakter, omgivelser, størrelse, etc., og hvordan slike

faktorer kan prege og påvirke ledernes atferd og ledelsesstil. Leder må alltid tilpasse sin atferd til situasjonen.

Teorier som fokuserer på relasjonen mellom ledelsesstil og situasjon, kalles «contingency»-teorier. De mest kjente «Contingency» – teoriene er: mål – middel – modellen (path – goal), teori om erstatning for ledelse (leadership substitute theory), Fiedlers situasjonsbetingede ledelsesmodell, kognitiv ressursteori og situasjonsbestemt ledelse (Martinsen 2009). Fiedlers situasjonsbetingede ledelsesmodell ser på tre forhold. Leder – medarbeider, oppgavestruktur og makt.

Fiedler sin situasjonsbetingede ledelsesmodell er en av de mest kjente. Fiedler var opptatt av hvordan en leder kunne få ansatte til å jobbe effektivt. Til dette måtte leder ha innflytelse. Innflytelse er et spørsmål om makt og autoritet. Fiedler utviklet en modell med tre sentrale trekk ved situasjonen som man antok hadde betydning for lederens rolle, og mulighet til å påvirke de ansatte:

- 1) Forholdet mellom leder og ansatte.
- 2) Oppgavestruktur.
- 3) Stillingsmakt.

Disse tre variablene danner grunnlaget for klassifisering av situasjoner lederen står overfor. (Jacobsen og Thorsvik 2007).

### **Ledelse i team**

Etter hvert som organisasjonsstrukturen blir flatere øker behovet for at medarbeiderne får større handlefrihet. Kommunikasjonen mellom leder og ansatte blir mer utydelig og lederens lederposisjon forvitres. Som svar på denne sviktende kommunikasjon organiseres arbeidet etter hvert i større grad gjennom team – og prosjektorganisering.

Team blir gjerne forstått som en tett integrert enhet som jobber målrettet med å realisere bestemte oppgaver (Levin og Rolfsen 2004). Å jobbe i team gir flere fordeler.

Teammedlemmenes komplementære ferdigheter utfyller hverandre i forhold til oppgaveløsninger. Oppgaver som har kompleks karakter, må tilnærmes med komplekse løsninger, og i så måte er teamorganisering og medlemmenes komparative kvaliteter bedre enn enkeltmannsløsninger. Medlemmene i teamet lærer av hverandre, inspirerer hverandre, og samarbeidet gir hver enkelt helhetsforståelse av oppgavene og virksomhetens totalområde.

For at lederskapet skal utvikle velfungerende og effektive team, kan de viktigste ledelseskraav sammenfattes i 7 punkter (Punktene hentet fra Jacobsen og Thorsvik 2007)

- 1) Å bidra til at mål for arbeidet formuleres på en klar, relevant og meningsfull måte for alle i gruppen
- 2) Å fremme oppslutning om mål og tro på at mål er relevant, viktig, hensiktsmessig og realistisk.
- 3) Å motivere medlemmene i gruppen til å samarbeide om å utvikle kompetansen som er nødvendig for å lykkes.
- 4) Å organisere arbeidet slik at gruppen får mest mulig nytte av den enkeltes komparative fortrinn i arbeidet.
- 5) Å håndtere relasjoner mellom gruppen og andre aktører i omgivelsene
- 6) Å lage en ryddig og realistisk plan for arbeidet, og kontinuerlig evaluere og tilpasse arbeidet i forhold til mål.
- 7) Å unngå tendenser til gruppetenking som undertrykker en åpen og konstruktiv meningsutveksling, og begrenser innsatsen for å søke relevant informasjon.

Å jobbe i team er givende, lærerikt og utviklende. Men, det er ikke nødvendigvis smertefritt å sette ulike personligheter når vanskelig og komplekse oppgaver skal løses. Punktene ovenfor viser hvilke ledelseskraav som må til for at et team skal fungere, samtidig avslører punktene også typiske problemer som kan oppstå i team. Problem som:

- 1) Målkonflikt mellom deltakere
- 2) Vage mål og retningslinjer for arbeidet
- 3) Svak oppslutning om mål for arbeidet
- 4) Manglende kompetanse i gruppen
- 5) Utilstrekkelige ressurser
- 6) Kommunikasjonsproblem
- 7) Administrativ rot og dårlig organisering
- 8) Personkonflikter og liten vilje til samarbeid
- 9) Press fra omgivelsene og lojalitetsproblemer

For at ikke nevnte problem skal få grobunn, må hvert medlem av teamet ha ei åpen holdning, og vilje til å drøfte problemer og ideer. De må vise vilje til å hjelpe andre til å lykkes. Det å være støttende syner samarbeidsvilje. Å organisere i team, gjøres ikke tilfeldig, eller for at alle

andre gjøre det. Teamorganisering brukes bevisst for å håndtere oppgaver og løse utfordringene bedre enn om en enkelt person gjorde oppgaven. Derfor er det viktig for hvert teammedlem å være handlingsorientert.

### **Verdibasert ledelse**

De tradisjonelle formene for ledelse, som er greid ut i de ovenstående periodene, begynner etter hvert å bli lite hensiktsmessig. Organisasjonene tar etter hvert form som kunnskapsorganisasjoner. Og jo mer en leder griper inn og regulerer arbeidet til de ansatte, jo mer hemmende er dette på utnyttelsen av organisasjonens kunnskaps – og det kreative potensial. Organisasjonen har behov for å fremstå attraktiv for å kunne rekruttere de beste medarbeiderne, og da kan ikke organisasjonen være bekjent av ledelse som snører sammen, eller regulerer for kunnskap og kreativitet. For å kunne rekruttere de beste medarbeiderne, krevdes helt nye ledelsesformer. Disse ledelsesformene kan betegnes som verdibasert ledelse. Studiene for verdibasert ledelse går ut på hvordan leder kan gi hele organisasjonen retning og mening, samt hvordan ledere kan endre organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik 2007).

### **1980- tallet: Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse**

På 80 – tallet har industriproduksjonen avtatt, informasjonsteknologien er i rivende utvikling og staten begynner å delprivatisere sine selskaper. YAP (Young aspiring people) - begrepet dukker opp, og blir et uttrykk på unge selvcentrerte albuebrukende personer som vil opp og fram innen det private næringslivet.

På 80 – tallet skjer et paradigmeskifte innen ledelse. Det blir fokus på organisasjonskultur, visjonære ledere og tjenesteytende ledelse. I korthet går dette ut på at en leder må kunne formulere og kommunisere en visjon og verdier som gir organisasjonen mening, og som er av en slik karakter at de ansatte føler at det organisasjonen driver med, er viktig, og derfor velger å engasjere seg i organisasjonens arbeid (Jacobsen og Thorsvik 2002). En sentral tradisjon innen verdibasert ledelse kalles for transformasjonsledelse. Det meste av dagens transformasjonsledelse er influert av James McGregor Burns og hans bok "Leadership". I boken skiller han mellom transformasjons- og transaksjonsledelse. Yukl forklarer transaksjons – og transformasjonsledelse på følgende vis:

Transforming leadership appeals to the moral values of followers in an attempt to raise their consciousness about ethical issues and to mobilize their energy and resources to reform institutions.

Transacting leadership motivates followers by appealing to their self – interest. (Yukl 2010: 263)

Transaksjonsledelse baserer seg på at det foregår en sosial transaksjon, eller et bytte/ utveksling mellom leder og ansatte. Transaksjonen mellom leder og ansatt kan være belønning som eks. høyere lønn, goder, avansement etc. til ansatte som utfører en god jobb. Det motsatte, straff, kan brukes hvis ansatte ikke oppfylle sine forpliktelser. Lederen rår over både belønnings – og straffemidler, og hvor vidt de ansatte motiveres av å slippe straff eller motta belønning, kommer an på om leder har nødvendig kontroll på belønning – straff, og at de ansatte ønsker en slik ordning. Transaksjonsledelse appellerer til de ansattes egeninteresse, slik Yukl uttrykker det.

Transformasjonsledelse spiller på følelsene til de underordnede. Dette dreier seg ikke om manipulasjon, men om en prosess der leder må aktivisere seg og sette ord på de følelser som befinner seg i alle mennesker. Lederens inspirerende funksjon er viktig, samt relasjonen mellom leder og medarbeider. Lederne skal være karismatisk og visjonær, og bør skape aksept for at gruppa er viktig, og jobbe for at ansatte ser ut over egeninteressen mot gruppas beste.

I følge Jacobsen og Thorsvik (2007) består transformasjonsledelse av fire elementer:

- 1) Utvikling av en visjon.
- 2) Inspirasjon av ansatte til å yte noe ekstra.
- 3) Hensynet til den enkelte, som følges opp på en personlig måte.
- 4) Intellektuell stimulering ved at leder stadig gir de ansatte nye utfordringer.

I transformasjonsledelse vies oppmerksomhet til blant annet begreper som etikk, visjon, kjerneverdier og langsiktige målsettinger. Verdier og visjoner skal ikke bare utvikles og sentreres rundt ledelsen, men også utvikles i åpen og god dialog med de ansatte slik at dette gjennomsyrrer hele organisasjonen.

### **1990 →: TQM, BPR**

En kort beskrivelse av denne perioden, gir følgende stikkord av de samfunnsmessige forhold: Heterogene omgivelser, økt konkurranse og hyppige endringer. Økt arbeidsledighet, høyt utdanningsnivå, og aldrende befolkningsskare preger samfunnet. Individualisering og rettighetsfestning er sterke holdninger og verdier i befolkningen, og introdueringen av world wide web (WWW). Introduksjonen av WWW i 1994 revolusjonerte kommunikasjonsmulighetene på tvers av landegrensene. For å føye til en ekstra farge i det historiske og samfunnsmessige bakteppe når utviklinga i ledelsesteoriene skal forstås, må de

to store økonomiske krisene nevnes. Først med finanskrisen i østasiatiske land i 1998 og deretter en internasjonal finanskrisen i 2008. Begge krisene påvirket økonomien i hele verden, og hadde/ har kraftige etterdønningskonsekvenser.

1990-tallets ledelsesparadigme fokuserte på etikk, normer og verdier. Eksempel på en slik ledelsestype er blant annet total kvalitetsledelse (TQM). TQM er en av -90 årenes mest populære og utbredte organisasjonskonsepter i vesten. Dette er en kombinasjon av elementer fra den både den rasjonelle og humanistiske teoritradisjonen. Hovedbudskapet i TQM kan uttrykkes med kunden er “kongen” som all autoritet og alle viktige signaler utgår fra (Røvik 98). Ledelsen har et overordnet ansvar for kvalitet. Kundene styrer og ledelsen må derfor skaffe seg kunnskap om kundenes behov, og effektivt sørge for at behovet dekkes. Ledelse av kvalitetsprosesser skulle frambringe denne effektiviteten. I tillegg har operatørene blitt delegert beslutningsmyndighet. Mange beslutninger tas på lavere nivå. Teoriene inkluderer stadig flere forhold og er langt mer flerdimensjonale enn tidligere.

En annen konseptuell tilnærming som kan nevnes, og som fikk stor spredning på slutten av 1990 – tallet var Business Process Reengineering (BPR). Konseptet ble utviklet av Michael Hammer og James Champy. Tankegangen er bygget på en total revurdering av virksomhetens prosesser, med hensikt å “reengineere” virksomheten. I følge Røvik (98) er dette en typisk “slankeoppskrift”. Virksomhetene fjerner kostbare administrative enheter, eller andre stillinger som ikke hadde direkte relevans for en effektiv produksjon, Virksomhetene måtte beskytte sine verdiskapende kjerneprosesser. Resultatene, og ikke arbeidsoppgavene styrer arbeidsorganisering. Kostnadsbesparingen kunne gjøres hvis det ideelt sett ble samlet et størst mulig antall oppgaver, eksempelvis et samlet ansvar for fremstilling, produksjon og salg til en og samme aktør. Fokus er på kunden, prosessorientering og bruk av IKT. Dette for å skape forbedringer på områder som kostnader, kvalitet, sørvis og tid. Aktiviteter som ikke er nødvendig i verdiskapingsprosessene kan og bør kuttes. Dette endrer organisasjonsstrukturen fra den tradisjonelle hierarkiske til en flatere struktur.

## **2.2 Litteraturteori**

Litteraturteorien kan gi flere verktøy i en gjennomlysning av bøkene. For å kunne bygge lag på lag, hentes først verktøy fra 3 litterære perspektiver. Det biografisk-historiske perspektiv (forfatterne som har skrevet teksten), det ideologi-kritiske perspektiv (tekst koblet mot samfunn) og det leserorienterte (hvem er leserne av tekstene). Dernest diskuteres sjanger.



Kunnskap om sjanger og ei nærmere inndeling i sjanger legger nye lag til spørsmålet om hva som kjennetegner bøkene.

Litteraturbegrepet er ikke entydig, og opp gjennom historien har litteratur blitt jevnlig definert og redefinert. Grepstad (1997) hevder det fins grunner til å se på litteraturbegrepet som en historisk bestemt konvensjon.

Kva som på et bestemt tidspunkt blir oppfatta som litteratur, er ein funksjon av ei felles avgjerd eller semje om kva som skal reknast som litteratur. (Grepstad 1997: 46)

Litteratur vil ut ifra dette skifte innhold og mening alt etter hva som felles sees på som litteratur. Tekster på post – it lapper og tekst mellom tykke stive permer er litteratur, bare det er omforent enighet at det er litteratur. En litterær tekst kan i så måte være denne masteroppgaven. De som tror de studerer litteratur som om dette var noe velordnet og ferdigdefinert område på lik linje med entomologi – studie av insekter – tar grundig feil hevder Eagleton (1996). Både Grepstad og Eagleton peker på at litteraturens vesen er åpen, vid og vanskelig å definere og kategorisere.

### **Historisk - Biografisk teori**

Den historisk – biografisk retning betegnes som litteraturvitenskapens barndom. Biografiske kortformer eks. nekrologer, finner man allerede fra 15 – 1600 – tallet. Biografiske leksika om forfattere dukker opp på 1700 – tallet. Fullskalabiografier kommer først utpå 1800 – tallet. I samme tidsrom oppstår den historisk - biografiske litteraturtolkingsmetode. Metoden må forståes på bakgrunn av den samfunnsmessige kontekst. Første del av 1800 – tallet var det europeiske samfunnet preget av utviklingsoptimisme, naturvitenskapelige nyvinninger og industrielt revolusjonert. Et samfunn basert på en tro om at vitenskapen og teknikken kunne løse alle problem. Den grunnleggende tanken var at det eneste man kan vite noe om, er det som positivt kan observeres, og aller helst måles. Dette positivistiske synet smitter over til litteraturen og litteraturkritikken. Idealet var metodisk innsamling av målbare data. En metodikk hentet fra vitenskapen. Innen litteraturen var fakta om forfatteren høyst observerbart. Ved å samle små og store biter om forfatterne, fanget man samfunnet og forfatterens intensjon med verket på en målbar måte. Derfor samlet litteraturviterne møysommelig inn fakta om dikteren. Historistene så forfatterne som representant for ånden i tiden. Historistene betrakter både historien og litteraturen som noe som er i utvikling, og diktningen og dikteren står i vekselvirkning med historien (Naper 1994).

Å produsere biografiske fakta, er ikke det samme som den biografiske litteraturtilnæringsmetoden. Biografien blir et redskap til å forstå forfatterens liv og diktning, og til å kartlegge hvordan verket oppsto. Det å gå tett på dikteren og dikterens liv, kan gi en dypere innsikt i verket. Den biografiske retning gir anledning til å fokusere direkte på kunstneren og kunstnerens liv. For å få vite om kunstneren, kan tilnæringsmåten snus. Man tar utgangspunkt i verket for å si noe om kunstneren.

Hvordan kan denne metoden bringe forståelse av litteraturen i de 4 valgte bøker? Et biografisk dykk gir ett av mange forståelseslag til bokanalysen. De 4 forfatterne representerer ledelse på hver sin måte, og legitimerer sine verk gjennom sin skolering og praktiske erfaring. Forfatterfakta kan gi leseren kunnskap om forfatterens karakter, temperament eller andre personlighetstrekk. Den konteksten forfatteren står i på det tidspunkt boka er skrevet, kan også tilføre leseren nyttig kunnskap.

### **Ideologikritikken**

Den ideologikritiske retningen binder samfunnet til litteraturen. Denne retningen gir mulighet for å studere forfatterens omgang med maktbegrepet i de 4 bøkene. Karl Marx var den første til å påpeke at en organisasjon kan være et redskap for en spesiell gruppe til å dominere virksomheten i organisasjonen. Marx uttalelse bygde på hans studie av produksjonsfordelingen og maktfordelingen i kapitalistiske samfunn (Jacobsen og Thorsvik 2007). Oppgaven tar ikke sikte på å belyse, eller avdekke hvor vidt forfatterne tilslører eller bekrefter maktfordelingen i samfunnet, men kritisk se på hvordan hver forfatter utlegger makt. Underkommuniserer forfatterne maktens betydning for ledelse? Eller er de for snever, eller upresis i sin utlegging av makt?

Siden 50 – tallet har nykritikken rådet grunnen innen litteraturforskning. Nykritikken mente at teksten måtte sees på som en autonom størrelse styrt av egne lover som måtte fortolkes uavhengig av sin skaper (Naper 1994). Selv om røttene til nykritikken kan spores tilbake til 1920 – tallets Mellom-Europa, og den russiske formalismen, er dette en teori som utvikles i USA. Rundt 1930 begynte den egentlige nykritikken å ta form i sydstatene. Oppsvinget for teorien kom på 50 – tallet. Nykritikken ble en reaksjon på den historisk - biografiske metode. Denne teorien har et sterkt fokus på at tekst skulle leses som forfatteren hadde ment den. Noe

som førte til omfattende studie av forfatterne. Nykritikerne var av den oppfatning at selve verket forsvant i en sky av biografiske detaljer (Naper 1994).

Etter 1968 får vi et paradigmeskifte i samfunnet. Sterkt samfunnsengasjementet og politisering skjer utover 70 – tallet, og litteraturforskere blir inspirert av den marxistiske tenkningen. Ideologikritikken er en samlebetegnelse på en rekke innbyrdes beslektede kultur- og litteraturkritiske retninger, som har til hensikt å avdekke det grunnlaget et samfunns ideer og verdier bygger på (Fibiger 2008). En kritisk teori. Tilsvarende kritisk tenkning fantes også innen samfunnsvitenskapen, og da representert ved det som kaltes Frankfurter – skolen.

Det kan sies at ideologikritikerne har Karl Marx som fundament. Marx la til grunn for sin filosofi og teori at det til enhver tid finnes to klasser. Den dominerte klassen og den dominerende klassen som prøver å beholde makten. Her kommer maktdimensjonen inn. Maktforholdene i samfunnet tjener det herskende sjikt, mente Marx. Borgerskapet, produksjonsmidler og arbeiderklassen (proletaret) var sentrale begreper for Marx. Marx hevdet at borgerskapet systematisk utbyttet arbeiderklassen ved at de eide produksjonsmidlene. I «det kommunistiske manifest» (1848) skulle vold eller revolusjon skape det klasseløse samfunn. Gjennom revolusjon skulle maktfordelene til borgerskapet fjernes og makten utjevnes.

Marx hevder at samfunnets økonomiske strukturer er en basis som gir opphav til en politisk, ideologisk og kunstnerisk overbygning (Bergsten red. 1998). Virksomheter i samfunnet deles inn i basis og overbygning. I basis foregår produksjon av varer og tjenester og i overbygningen finnes rettsvesenet, organisasjonene, skole- og det politiske systemet. Den økonomiske makt finnes i basis. Litteraturen fins i overbygningen.

Verken Marx eller hans medarbeider Engels skriver mye om litteratur, deres fokus var rettet mot økonomisk teori og sosiologi over det kapitalistiske samfunnet.

Men eftersom Marx tolkingsmetod är lämpad för alla sociala företeelser, och eftersom litteraturen är en social företeelse, rymmer hans verk också litteraturteoretiska perspektiv. (Bersten red. 1998: 95)

De litteraturteoretiske perspektiver det her er snakk om, er nettopp det dialektiske synet på litteraturen. Mens andre teorier ser litteraturen og samfunnet som adskilte felt, ser marxistisk litteraturteori dette under ett. Fenomenet som frittstående objekt, samtidig knyttet mot historien, sees sammen. En analyse av en tekst, behandler ikke bare teksten som unikt objekt for seg, og forfatteren for seg, men forutsetter en tolking av forholdet mellom teksten og

teksttidens sosiale og historiske bakteppe. I følge Naper (1994) hevder ideologikritikerne at all litteratur inneholder samfunnsbekreftede elementer, men at særlig populærlitteratur bekrefter de herskende tanker.

### **Leserorientert teori**

Leserorientert teori retter oppmerksomheten mot leseren. Verktøyet som kan hentes fra denne teorien, er hvem forfatterne mener er tekstens målgruppe. Ved å sjekke målgruppene for de 4 bøkene, kan man si hvem forfatterne mener leserne bør være. Når man ser gjennom forfatterne sine briller, finner man mottakergruppen teksten er ment for, og kan lete etter kommunikasjonseksempel i en analyse. Henvender forfatter seg til leser i teksten, og ved hvilke midler?

I følge Fibiger m. fl. (2008) slår leserorientert teori gjennom på midten av 1970-tallet. Dette som en reaksjon på de tekststyrende strukturalistiske og nykritiske metoder. Der den biografisk - historiske teorien fokuserer på forfatterens intensjon, ideologikritikerne på teksten i samfunnet, fokuserer resepsjonsteoretikerne på leserne/ mottakerne. En forfatter, en tekst, forutsetter lesere. I en kommunikasjonsmodell, avsender – medium – mottaker, er det utelukket ikke å operere med en mottaker.

The reader has always been the most underprivileged of this trio – strangely, since without him or her there would be no literary texts at all. (Eagleton 1996: 64)

Selv om det finnes flere ulike skoler innenfor de leserorienterte (resepsjons-) teorier, har alle det til felles at de er interessert i mottakerrollen i den litterære kommunikasjon.

Resepsjonsetikerne legger vekt på forholdet mellom tekst og leser. Tekst og leser virker interaktivt med hverandre. Denne skolen (Rezeptionsästhetik) hadde sitt tyngdepunkt i Konstanz i Syd-Tyskland med Hans Robert Jauss og Wolfgang Iser som hovedfigurer. Den amerikanske Reader – response - skolen kritiserer resepsjonsetetikerne for at de er for opphengt i teksten. Readers – response – skolen ser mer bort fra teksten og fokuserer på leser. Den reelle leseren er den som har interesse for resepsjonsetetikerne. Men, siden ingen lesere er like, og alle lesere ikke kan studeres, opererer resepsjonsetetikerne med en modell- eller idealleseren. I denne oppgaven blir leser sett fra forfatterne sin vinkel. Forfatter retter verket sitt til bestemte målgrupper eller mottakere. Mottakergruppene for de 4 bøkene, kan betraktes som modellesere. Disse representerer gjerne en gruppe, for eksempel studenter, utøvende ledere osv.. Det interessante blir hvem forfatterne ser for seg som publikum for bøkene, og

hvor vidt teksten er «kodet» slik at det kan foregå kommunikasjon mellom tekst og målgruppe.

## **Sjanger**

Sjanger er fornyet av det franske ordet "genre", som har opprinnelsen i det latinske ordet *genus = slekter, arter, klasser*. Begrepet sjanger er sentralt innen blant annet litteraturteori og medieteorier. Det finnes muntlige og skriftlige sjangre, litterære sjangre, filmsjangre osv. Sjangerbetegnelsen forteller oss hva vi kan forvente av ulike tekster – forvente av innhold og aktuelle bruksområder. En sjanger er en forholdsvis sosialt etablert og stabil måte å kommunisere på som er en hjelp til å utøve bestemte aktiviteter. Eller etter Grepstads definisjon:

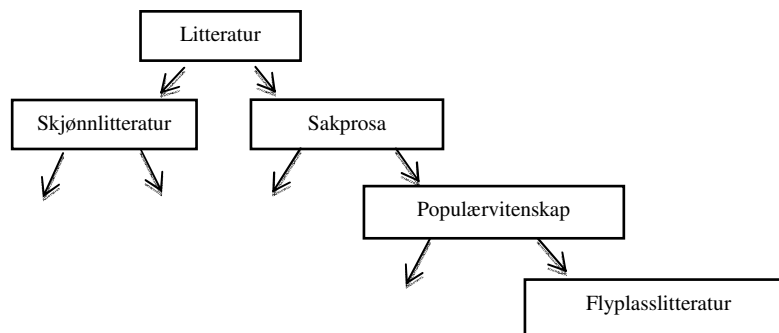
Ein sjanger er ei føremålsretta ordning av stoffet, forma i pakt med sosiale normer for skriving og lesing. (Grepstad 1997: 149)

Sjangeren utgjør en ramme for tekstproduksjon og tolkning. Mange sjangrer får navn, tilsvarende den måten botanikere har skilt ulike plantearter fra hverandre og gitt dem navn for å holde oversikten. En sjangerinndeling er ikke så fasttømret og klart avgrenset som innenfor botanikken. Mens planter lar seg definere inn i arter og familier, er det vanskeligere å sette en tekst i bås. En sjangerinndeling er ikke objektiv, der klart rammeverk omslutter en tekst uproblematisk. Noen tekster har element og trekk fra flere ulike sjangrer. En komedie, eller en tragedie? En komitragedie. Å sette et presist stempel kan være vanskelig.

Som regel har ingen enkelttekst alle strukturtrekka ved ein aktuell sjanger. Derimot kan ein tekst ha trekk frå fleire sjangrar. (Grepstad 1997: 154)

Noen tekster kan ikke sjangerbestemmes, dette fordi sjangeren ikke har fått navn. Eksempelvis; hva kan vi kalle tekstene som sammen med blomstene ble lagt ned i blomsterhavet utenfor domkirka i Oslo etter terrorangrepet i Oslo sentrum og på Utøya 22.07.11?

En vanlig og rimelig uproblematisk inndeling av litteratur er hovedkategoriene skjønnlitteratur og sakprosa. Modellen nedenfor illustrerer inndelingen i hovedkategoriene skjønnlitteratur og sakprosa med videre forgreninger ned til flyplasslitteratur.



*Modell 1: Sjangerhierarki*

Som det fremgår av figuren, en retning med skjønnhet og en med sak. Graden av skjønnhet er ikke egnet til å skille skjønnlitteratur fra sakprosa, tross navnet til den første kategorien.

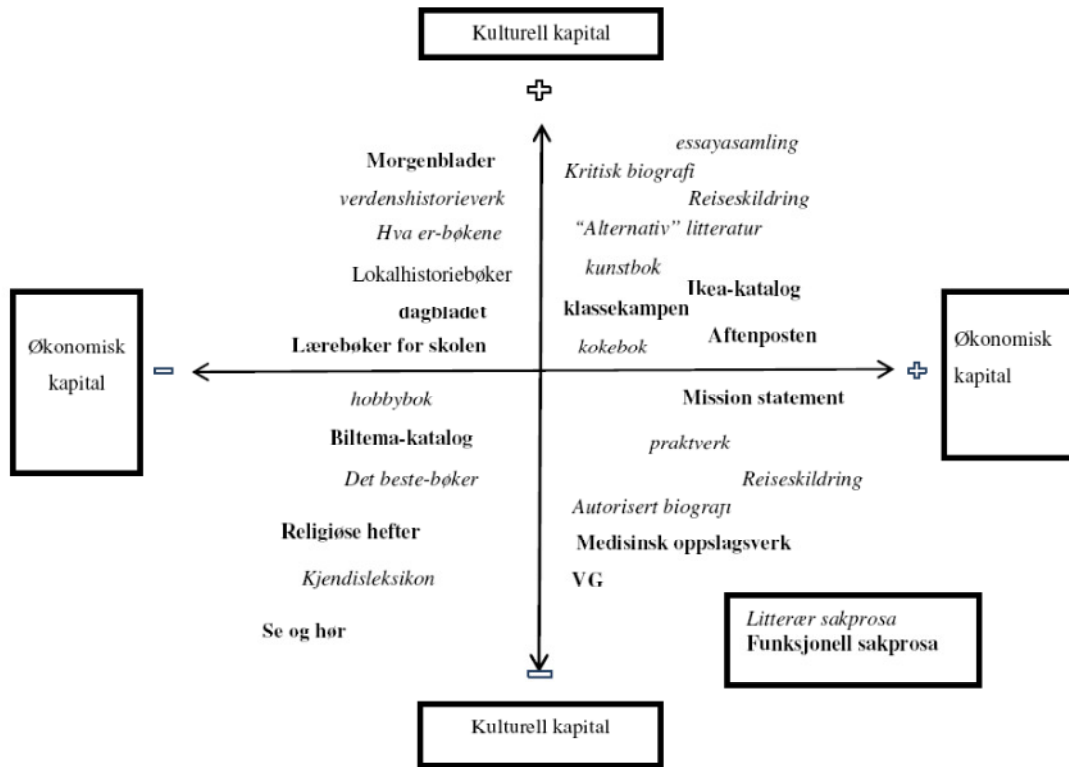
Forskjellen ligger i forhold til virkeligheten (Tønnesson 2008). Det kan forventes av sakprosaetekstene at det som blir hevdet om virkeligheten i dem, er sant eller i hvert fall sannsynlig på det tidspunktet teksten ble til. Virkeligheten er ikke et entydig begrep. Hvordan virkeligheten oppfattes avhenger av forholdet til teksten. For eksempel Bibelen. For en prest vil dette være en virkelighetsnær tekst. For en ateist vil Bibelen framstå som fiksjon eller fri diktning.

Innen sakprosa er tekstspennet stort. Her fins biografier, essay, kunstprosa, skrift på gravsteiner, branninstruks, pamfletter, Vidtspennende, fra hverdagslige tekster til kunstprosa. Det er ikke automatikk at en gitt tekst klart og tydelig kan plasseres i enten sakprosa eller skjønnlitteratur. Grensene kan være vanskelige å oppdage, eksempelvis biografier. Når sakprosasjangeren trekkes ekstra fram her, er det fordi de 4 bøkene som analyseres i denne avhandlingen, er sakprosaetekster. Grepstad (1997) har gjort en inndeling av sakprosaen for å gi denne sjangeren en systematikk. Sjangerkatalogen er ikke uttømmende og til ytterste konsekvens presis. Mange tekster krysser sjangergrensene. Den viser likevel mangfoldet innenfor sakprosaen, og prøver på en positiv måte å inndele sjangeren i hva den er, framfor å forklare sjangeren med hva den ikke er. Grepstad plasserer 14 sakprosasjangrer i 4 hovedkategorier.

- 1) Utgreiande og argumenterende tekstar: Pamflettar, vitenskapsprosa, dialogar, brev, essayistikk og aforistisk kortprosa.
- 2) Forteljande og skildrande tekstar: Bigrafiske framstillingar, topografiske skildringar og historiske framstillingar.
- 3) Pedagogiske tekstar: Lærebøker, populærvitenskap og religiøse forkynnings – og oppbyggings skrifter.

4) Rettleiande tekstar: Oppslagsbøker og juridiske tekstar.

Selv om denne sjangersystematiseringen ikke er fullstendig dekkende, brukes katalogen av ulike institusjoner for systematisering og inndeling av sakprosaen. Tønnesson (2008) mener en slik katalog bør suppleres med en tidsakse. Dette fordi sjangrene må forstås i den sosiale og institusjonelle, tidsbestemte sammenheng de skal virke i. For å synliggjøre hvordan en slik inndeling kan virke, tar Tønnesson utgangspunkt i Pierre Bourdieus bok *Distinksjonen* (-79). Bourdieus laget et koordinatsystem, hvor han deler befolkningen etter hvor mye økonomisk- og kulturell kapital de har. Koordinatene økonomisk og kulturell kapital bruker Tønnesson på sakprosa.



Modell 2: Verdikoordinat (Tønnesson 2008)

Tønnesson presiserer at figuren ikke er noe forsøk på å vise hvilke grupper av befolkningen som faktisk benytter de ulike sjangrene. Han antyder det han tror er en alminnelig oppfatning i det norske samfunnet av forholdet mellom sjangere og to kapitaltyper. Hvor vidt denne antagelsen holder stikk, diskuteres ikke her. I tillegg til å lage verdikoordinatet, inndeler også

Tønnesson sakprosaen i litterær sakprosa og funksjonell sakprosa. Litterær sakprosa knyttes til den litterære institusjon, og som han sier:

I den litterære institusjon gjelder det selve tekstproduksjonen. Sluttproduktet er åndsverk med individuelle forfatterskap som det er knyttet opphavsrett og fortjenestemuligheter til (Tønnesson 2008: 46)

I funksjonelle sakprosa vil det autonome åndsverk vises langt svakere. Teksten representerer institusjonen, eks. en årsberetning. Tønnesson sin sjangerinndeling trekkes fram her for å vise variasjonen i måter sakprosaen kan katalogiseres. Både Grepstad sin sjangerkatalog og Tønnesson sitt sakprosakoordinat danner grunnlag for å føye ytterligere lag til analysen av studietekstene. I kategori 3) *Pedagogiske tekster*, har Grepstad plassert populærvitenskap. Populærvitenskap er en sjanger der vitenskap blir presentert med et enklere språk til allmennheten. Populærvitenskapssjangeren kan hjelpe å bygge ytterligere forståelse av litteraturen i de 4 bøkene. Tønnessons litterære sakprosa, samt verdikoordinat gir verktøy i en diskusjon av litteraturen. I stedet for økonomisk og kulturell kapital, velges begrepsparene *Akademisk kvalitet* og *Praktisk relevans*. Jfr. Presiseringen av dimensjonene i metodekapitlet.

### **Populærlitteratur**

I følge Escarpit (1971) vederhefter det seg en viss status å være orientert mot, og kunne diskutere finlitteratur. Populærlitteraturen blir ikke anmeldt i kulturaviser, får lite offentlig omtale og blir lite samtalt om. En lavstatuslitteratur. Den allmenne litterære oppfatning skiller seriøs - og useriøs (heretter brukes begrepet populærlitteratur som samlebegrep for den useriøse sjangeren) litteratur. Dette skillet er ikke uproblematisk. Seriøs litteratur kan tendere mot å oppfattes som populærlitteratur. Slik Erik Fosnes Hansens anmeldelse av "Dinas bok" (Naper 1994). Ordet "populær" har sammenheng med det latinske ordet "populus". Dvs. folk eller folket, og betyr altså opprinnelig folkelig – det som hadde tilknytning til folket – i motsetning til overklassen eller den sosiale eliten (Bø 1991). Bø antyder at grupper gjennom oppdragelse og skoloring, skaper klassetilhørighet ved bevisst å markere avstand fra populærlitteraturen. Det er finere og mer passende for ens stand å lese seriøs litteratur. På bakgrunn av en undersøkelse gjort i Stavanger, svarte en større prosent av de spurte at de leste seriøs litteratur og en lavere prosent at de leste populærlitteratur, enn hva den prosentvise fordelingen av salget av disse to lesestoffkategoriene skulle tyde på (Bø 1991). Dette kan tolkes som at "folk" ikke vil være bekjent av, eller bli assosiert med en som leser billig, ofte



gruppeskrevet litteratur. Å eksponere seg som leser av Sandemo framfor Sandemose gir neppe samme status.

Det eksisterer mange ulike benevnelser på populærlitteraturen. Når benevnelserne er mange, tyder dette på at det er vanskelig å finne et presist fellesnavn. Kiosklitteratur er en av benevnelserne. Populærlitteratur fantes bare i kiosker, derav navnet. I dag selges "kiosklitteratur" både via bokklubber, hos bokhandlere, samt lånes ut på bibliotekene. Kiosklitteratur som merkelapp matcher ikke. Andre hyppige og mindre hyppige betegnelser er: trivillitteratur, lavlitteratur til forskjell fra høylitteratur, underholdningslitteratur, masselitteratur, lavprislitteratur, pocketlitteratur og kvantitetslitteratur til forskjell fra kvalitetslitteratur. Også nedlatende navn som smusslitteratur, u-litteratur og useriøs litteratur til forskjell fra seriøs litteratur brukes når sjangeren skal ordsettes. Ordene som brukes om denne litteraturen er ikke nøytralt ladede ord. Betegnelsene er både negative – og nedlatende betonte. De ulike navnene, lading til tross, gir likevel en spissing mot hva leser kan forvente seg.

Sjangeren populærlitteratur er ikke bare knyttet til skjønnlitteratur. Populærlitteratur kobles også til sakprosasjangeren. Den sjangeren innenfor sakprosa som har en rimelig likhet med de ledelsesbøkene denne oppgaven utforsker, kaller Grepstad (1997) populærvitenskap. Grepstads definisjon av populærvitenskapen lyder: *Populærvitenskap er gjenforteljing av det vitenskapen alt har fortalt*. Bokmålsordboka (2005) definerer populærvitenskap som: *Litteratur som søker å formidle resultater av forskning til et bredere publikum*. Summen av disse definisjonene blir at allerede fortalt vitenskap, fortelles på nytt til det brede lag av befolkningen. Populærvitenskap omskaper vitenskapen ved å folkeliggjøre den gjennom bruk av enklere språk, metaforer og fortellinger. Dette er tekst som er lettlest, underholdende, informativ, krever lite forhåndskunnskap og er forpliktet både mot vitenskapen og mot leseren. Forfatteren forenkler, dermed utelater han informasjon, i tillegg gripes tak i enkeltlement for å fenge leseren, Dette fremstår paradoksalt. Intensjonene om en folkeliggjøring av vitenskapen og vitenskapsteori kolliderer, nettopp fordi moderne vitenskapsteori er krevende. Det hevdes at populærvitenskapen skaper myter og ikke innsikt (Grepstad 1997). Dette uvitenskapelige vitenskapelige, gjør at populærvitenskapelige forfattere finner lite gunst i akademia.

Omslutter den populærvitenskapelige sjangeren de 4 studieøkene om ledelse? Ja, sjangeren er adekvat til bruk for katalogisering av bøkene, men her mangler uansett det lille ekstra for

helt å komme i mål. Eksempelvis kan man peke på at målgruppene for studietekstene er mer presiserte enn innen populærvitenskapssjangeren. Populærvitenskapen gjenforteller en vitenskapsteori, mens studietekstene mer omhandler et område. Alt av gjenfortalt vitenskap på en folkelig måte sorterer under populærvitenskapssjangeren. De 4 studiebøkene handler eksplisitt om ledelse og lederskap. Kokebøker på hvordan bli en god leder eller på godt lederskap, har de siste årene eksplodert. Finnes det en egen sjanger for denne typen bøker? Det må letes utover populærvitenskapslitteratur.

Denne oppgaven skal analysere 4 ledelsesbøker, og se på hva som kjennetegner disse bøkene. Flyplasslitteratur har de siste årene vokst fram som en fellesbetegnelse på bøker som har fortalt ledere og andre lesere hvordan bli en god leder på 1 – 2 – 3. Et googlesøk på flyplasslitteratur peker på mange ulike betydninger. Eksempelvis flyplasslitteratur som litteratur om fly og flyplasser, litteratur som leses eller skrives (eks blogg) når en sitter på flyplassen og venter på et fly, eller litteratur som leses under selve flyreisen. Sjangeren flyplasslitteratur er m.a.o. ikke fast etablert som klasse, med definert innhold. Til dette mangler klarhet og entydighet, som søkeresultatene ovenfor viser. Men, mange treff på søkeordet flyplasslitteratur viste til samme forståelse og bruk. Ledelsesbøker som gir kjappe, enkle svar på ledelse og lederskap. Bøker som forenkler et komplekst fenomen som ledelse. Bøker som rettes mot flere og brede målgrupper. Ledelsesbøker som bygger på anekdoter, suksesser og egenopplevde erfaringer. Bøker som ikke underbygges av studier og forskning. Lettere bøker om ledelse, og da gjerne oppskrifter på ledelse. Bøker ofte brukt av rådgivings- og konsulentbransjen. Bøker som understøtter et ledelsesbudskap gitt av konsulenter og rådgivere til ledere. Bøker som formidler det Mia Vabø i boka Hjernen er alene (2009), kaller for kontekstløs kunnskap. Det er innenfor dette segmentet av litteratur de 4 bøkene som denne oppgaven analyserer, sorterer under. Her bokstavelig talt lander de 4 bøkene. Flyplasslitteratur.

### **Oppsummering**

Den gode leder har noen trekk eller egenskaper som er bedre å besitte enn å være foruten. Egenskaper som arbeidsom, flink og intelligent. Men, disse egenskapene gir ingen garanti for suksess. Trekk ved situasjonen, og ikke egenskapene isolert sett, avgjør hvilken lederstil som gir best effekt. Ulike situasjoner, ulike lederstil. I denne oppgaven må ledelsesteoriene sees på som et rammeverk. Utsagn av forfatterne speiles mot rammeverket. Diskusjoner som egenskaper/ trekk ved leder, lederstil og transformasjonsledelse legges under overskriften AKADEMISK KVALITET. Diskusjonen skaper ekstra tykkelse til de lag som bygges for å

kunne si hva som kjennetegner disse 4 bøkene. Siden dette er bøker om ledelse, hører et organisasjons- og ledelsesteoretisk rammeverk hjemme i denne oppgaven.

Både litteraturteorien og ledelsesteorien gir verktøy for å finne kjennetrekke ved de 4 bøkene som skal analyseres. Fra litteraturteorien hentes følgende verktøy:

- 1) Litteraturteoretiske perspektivene,
- 2) Her rettes fokus på hvem forfatterne er, forfatternes bruk av maktbegrepet og hvem forfatterne mener målgruppen for bøkene er.
- 3) Akademisk kvalitet – praktisk relevans
- 4) Analysen søker å svare på hvor vidt bøkene har akademisk kvalitet, samt hvor vidt de er praktisk relevant.
- 5) Sjanger
- 6) Sjangerkunnskap knyttes til drøftingen med utgangspunkt i hvor vidt flyplasslitteratur kan brukes som betegnes på denne klassen litteratur.

### 3 METODE

Å bevege seg inn i en dal, dykke ned mot bakken for så å observere ulike steiner, planter og andre detaljer i denne dalen, betegnes som en induktiv tilnæringsmåte. Være helt nede på mikronivå, nærmest inni fenomenet, for å utforske og kartlegge. Etter hvert som funn nedtegnes, trer bildet av dalens særegenhet og struktur fram. En slik tilnærming er benyttet for denne oppgaven. Dalen er bøkene. Plantene og steinene er setninger og annen informasjon.

#### 3.1 Datainnsamling og behandlingen av dataene:

##### Første steg

Fire bøker om ledelse dissekteres og knyttes mot litteratur- og ledelsesteori. Side for side, bok for bok er grundig lest, og opplysninger nedskrevet. Nedenfor er de ulike kategorier for de ulike forfatterne gjengitt. Etter som lesingen og registreringen skred fram, var det nødvendig å gå tilbake for å opprette nye kategorier for registrering hos de andre forfatterne. To fram, og en tilbake. Registreringen ble gjort på følgende måte. Eksemplet er hentet fra Watle, kategori lederskap:

PW s. 19: Når kompromisset opphøyes til ledestjerne, blir lederskapet grått og konturløst.

Registreringen begynner med forfatterens initialer, så sidetall, til slutt setning. Var det flere registreringer på samme side, ble de merket med s. 19a, s. 19b osv.

Kategoriene for registrering hos hver enkelt forfatter:

##### **Watile:**

Forfatter, fakta om boka, referanselister, bruk av definisjoner og begrepsforklaring, målgruppe, ønske/ hensikt/ hovedpoeng, personer mm. som refereres i teksten, modeller, (kule) uttrykk, egne erfaringer/ meninger, makt, råd til leser, ledelseslitteratur/ fagmiljø, coaching, lederoppgaver, å lede, leder, ledelse, lederskap, organisasjonssyn, menneskesyn.

##### **Nordhaug, Hildebrandt, Brandi:**

Forfatter, om boka, håpet, ønsket, hva gjør boka, målgruppe, spørsmål til leser, modeller, begreper brukt av andre forfattere jeg studerer, ordtak/ kule formuleringer/ snertne overskrifter, referanse til egne arbeider/ egen forskning, referanse brukt direkte i teksten,

svært synlige skrivefeil, eksempel på språklighet, ledere, ledelse, lederskap, ledelsesoppgaver, ledelsesformer, menneskesyn, organisasjonssyn, makt, påstander uten referanse.

### **Karp:**

Fakta om boka, forfatter, bokas budskap, bokas premiss, bokas kunnskapsplattform, målgruppe, fancy overskrifter, uttrykk, henvisninger brukt direkte i teksten, intervju med følgende personer, egne referanser/ egne henvisninger, definisjoner, å lede, leder, ledelse, lederskap, menneskesyn, organisasjonssyn.

### **Brunstad:**

Forfatter, mottakergruppe, målet med boka, bokfakta, henvisninger som nevnes i teksten, de 7 dødssyndene, egne studier og erfaringer som refereres, makt, ordtak brukt i boka, eksempel på uttrykk/ kule fraser (samt noen snertne overskrifter), GT og NT – eksempel på henvisninger, å lede, leder, ledelse, lederskap, menneskesyn, dydens betydning for alle.

### **Andre steg**

Prosessen videre var å samle registreringene om leder, ledelse, lederskap, menneskesyn og organisasjonssyn hos hver enkelt forfatter under overskriftene:

Ledere: En leder skal, en leder kan, en leder må, en leder er, gode ledere, annet.

Ledelse: Ledelse handler om, ledelse er, god ledelse, ledelse og språk, ledelse og omgivelser, situasjonsledelse, generelt om ledelse, annet.

Lederskap: Hva er, lederskap handler om, resonant lederskap, annet.

Fra hver av kategoriene ble det hentet setninger og utsagn, og laget en sammenstilling. Av de utsagnene som var lik av betydning, ble det kun tatt med ett av utsagnene i sammenstillingen. Der betydningene i setningene var uklare og ga lite mening, ble de utelatt i sammenstillingen.

### **Tredje steg**

Sammenstillingen ble overført til en firedelt tabell. Dette gir oversikt over hva forfatterne vektlegger og hva de sier, stilt opp mot hverandre.

### **Valg og begrunnelse av enheter**

Fire bøker er valgt. Forskjellige bøker med forskjellig fokus. Her dekkes både leder, ledelse og lederskap. Å gjøre et valg, for ikke å si et utvalg, innebærer at noe ikke velges. I valgfase ble enheter valgt positivt, ingen bevisst valg bort. Kvinnelige forfattere er for eksempel ikke representerte i utvalget. Dette beror ikke på en negativ tilnærming om å velge bort. Kanskje

ville det vært en styrke og hatt med kvinnelige forfattere i utvalget, men avgjørende for å kunne si noe om hva slags litteratur “flyplasslitteratur” er, ville det ikke. At nettopp disse enhetene ble valgt, av et stort mangfold, er tilfeldig. Men, ser man på titlene, virker disse forlokkende å studere. Her finnes prestens dyder og dødssynder, konsulentenes fremtidsledelse og lederens fokus på den rause lederen som ideal.

Brunstad: *Klokt lederskap, mellom dyder og dødssynder,*

Watle: *Den rause lederen, på jakt etter meningen med arbeidslivet,*

Nordhaug, Hildebrandt, Brandi: *Ledelse for framtiden, Et humanistisk perspektiv.*

Karp: *Ledelse i sannhetens øyeblikk, Om det å ta lederskap*

Antall enheter begrenset seg med henhold til tiden som er normert for en masteroppgave. Å nærlese flere bøker ville gått ut over grundigheten i studeringen og registreringene av bøkene. Siden veien har mye godt blitt til mens den er gått, har grundighet og samvittighetsfull registrering vært nødvendig.

### **Utdyping og avgrensning for analysemodellene**

Analysen trekker veksler på litteratur- og ledelsesteori. Den litterære analysen knyttes mot tre perspektiver, samt ei vurdering mot et verdikryss med dimensjonene akademisk kvalitet og praktisk relevans. Lag for lag bygges forståelse av hva for litteratur dette er. Lag for lag baserer seg på prinsippet *Thick Description* som er hentet fra Geertz (73): *The Interpretation of Cultures*. Perspektivene, verdiakse og en sjangerdiskusjon gir til sammen merinformasjon.

### **Litteraturteori**

#### **Perspektivene**

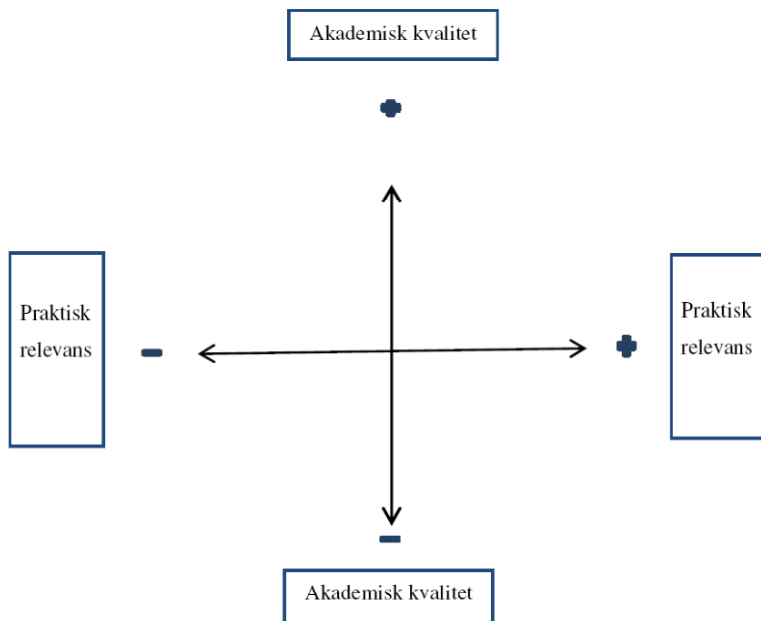
Sammenstilling av perspektivene i en tabell gir en oversikt over komplementære trekk ved boka. Ved å skue et objekt fra ulike vinkler, er tanken at opplysninger som ligger skjult i forhold til ett perspektiv trer fram fra en annen vinkel. Hvert perspektiv har et hovedfokus når en tekst skal analyseres. Selv om perspektivene ignorerer hverandre, er likevel informasjon om for eksempel forfatter til dels interessant i de perspektivene forfatter ikke er fokus. Eksempelvis kan det spørres om forfatter bekrefter eksisterende samfunnstenkning innen det ideologikritiske perspektiv, mens innen det leserorienterte perspektiv vil spørsmålet være om forfatter på noen måte påvirker leseren.

Det finnes mange ulike litteraturteoretiske perspektiv. Eksempelvis kan nevnes det strukturalistiske-, nykritiske- og det psykoanalytiske perspektiv. Når ingen av disse er presentert i oppgaven, skyldes dette at oppgaven ville est ut over sine bredder. Og, siden dette er en samfunnsvitenskapelig oppgave, må ikke det litteraturteoretiske fokuset overskygge det ledelsesteoretiske. Perspektivene som er valgt viser forfatterne, deres tenking og hvem de mener de skriver for.

- Biografiske- historiske perspektivet: Forfatteren, hans CV og liv vektlegges. Opplysninger om forfatter, hentet fra ulike kilder, blir viktige puslebiter for å få innsikt og avdekke hva forfatteren har ment med teksten.
- Ideologikritiske perspektivet: Fokuset er på teksten og samfunnet. Her spørres det om teksten bekrefter eller tildekker det rådende samfunnssyn. Elementet *makt* er vesentlig i dette perspektivet. Maktkamp mellom den herskende klasse og proletaret, maktkamp mellom basis og overbygning. Her trekkes det ut hva forfatterne skriver om makt. Hvordan de ser på makt og ledelse, og hvor vidt de gjennom dette bekrefter eller skjuler rådende samfunnstenkning.
- Leserorienterte perspektivet: Her er fokuset leseren/ mottakeren. Hvem er leseren av disse bøkene? Empirien som skal si hvem som leser flyplasslitteratur finnes ikke, Derfor er det i denne oppgaven vektlagt hvem forfatterne har ment disse bøkene er for. Forfatterne uttrykker dette gjennom en målgrupperetting for bøkene. Selv om leseren ikke kan avdekkes, er det likevel interessant å registrere hvem forfatterne mener er mottakerne.

### **Verdikoordinatet**

Verdikrysset har Bourdieu sin bok *Distinksjonen* (79) som utgangspunkt for tenkingen. Dimensjonene i koordinatsystemet er tilpasset bruk for denne oppgaven.



*Modell 3. Verdikoordinat for akademisk kvalitet og praktisk relevans*

Bøkene vurderes etter dimensjonene A) *Akademisk kvalitet*, og B) *Praktisk relevans*. Dette gir fire felt:

- Høy akademisk kvalitet og høy praktisk relevans (Øverst høyre felt)
- Høy akademisk kvalitet og lav praktisk relevans (Øverst venstre felt)
- Høy praktisk relevans og lav akademisk kvalitet (Nedre høyre felt)
- Lav akademisk kvalitet og lav praktisk relevans (Nedre venstre felt)

**Akademisk kvalitet:**

Langs denne dimensjonen er måleindikatoren akademisk kvalitet. Den intuitive forståelse av begrepet går på at dette har å gjøre med en standard som er vanskeligere enn vanlig, mer høyttrevende, ikke folkelig. En slik intuitiv forståelse har ikke akademisk kvalitet nok til bruk i denne oppgaven. For at indikatoren skal kunne brukes som en dimensjon som gir mening, kan det være nyttig å se hvert begrep for seg. En klokkeklar forståelse av hva som her defineres som akademisk kvalitet, gjør det mulig i neste omgang å finne operasjonaliserbare målekriterier.

*Kvalitet* er et mer komplisert uttrykk. Historisk sett har innholdet i kvalitetsbegrepet forandret seg. I dag legges annet innhold i kvalitet enn det ble gjort i renessansen. Vurdering av hva som er kvalitet, knytter seg gjerne mot det verdigrunnlag som vurderingen utgår fra. En



kristen og en humanetiker vil høyst sannsynlig vurdere kvaliteten på et religiøst skrift ulikt. Hva som er kvalitet avgjøres også av konteksten begrepet knyttes til. Er vi i en selger – kjøper – kontekst, gjelder hva kjøper anser som kvalitet mer enn hva selger vurderer. I denne oppgaven knyttes kvalitet til den høyere læringsinstitusjons - tradisjon. Bokmålsordboka forklarer kvalitet som beskaffenhet, egenskap, art. Begrepene isolert blir for generelt og vagt. Når man setter sammen begrepene kan en brukende definisjon for akademisk kvalitet lyde slik:

For å kunne si noe om akademisk kvalitet støtter meg til Pfeffer og Sutton sitt prinsipp om evidensbasert kunnskap. Dette er godt beskrevet og drøftet i deres bok: *Hard facts, Dangerous Half Truths and Absolute Nonsense*. (2006). Et av grunnprinsipp er at i en evidensbasert tilnærming utvikles teori i stadig konfrontasjon med empiri. At konfrontasjonen skjer stadig, betyr at en avgjørelse, en gang, basert på faktagrunnlag, blir faktagrunnlaget for **den** avgjørelsen. Neste avgjørelse må igjen konfronteres med fakta.

Som en sammenfatning av diskusjonen over om akademisk kvalitet kan følgende gjelde: *Akademisk kvalitet er de egenskaper og kjennetegn teksten/ boka har, som tilfredsstiller krav ut ifra universitets-standard*. For å gi et mål på universitetsstandard som det refereres til, har jeg valgt å konsentrere meg om 3 typiske kjennetegn ved akademiske publikasjoner.

- 1) Kildehenvisninger i tekst
- 2) Indekser: Litteraturliste, personregister, stikkordsregister
- 3) Er tilnærmingen evidensbasert?

*Kildehenvisning i teksten:* Her letes det etter bruk av personer, sanger, filmer mm.

*Indekser:* Det forventes av akademisk kvalitetslitteratur at bøkene inneholder ulike lister. Gjerne de typer lister som er nevnt ovenfor. Minstekrav er litteraturliste.

*Evidensbasert tilnærming:* For at et utsagn, en teori skal holde som akademisk kvalitet, må den bygge på forskning og ikke på anekdoter.

**Praktisk relevans:**

Skal en kjøpe ei hverdagsjakke og bor i Kristiansand, der temperaturen mestepart av året ligger på plussiden av 0, og kun korte perioder synker under  $-5^{\circ}$ , er det verken praktisk eller relevant å investere i ei Bergans expedition dunjakke. Vurderingskriteriene for valg av type jakke vil altså basere seg på type bruk, temperatur, samt hvor mye – og type nedbør. Når praktisk relevans skal vurderes med utgangspunkt i ei bok, må andre målekriterier legges til grunn. For å finne disse kriteriene for indikatoren praktisk relevans, er det aktuelt å spørre: Hva gir praktisk relevans? For å svare på spørsmålet, velges to spørrekriterier:

- 1) Beskriver teksten en virkelighet folk kjenner seg igjen i?
- 2) Gir boka løsningsforslag på praktiske utfordringer leder står overfor?

**Kommentar til punkt 1) og 2)**

Med uttrykket *en virkelighet folk kjenner seg igjen i*, tenker jeg på hvor vidt er eksemplene, språket, anekdotene, referansene av en slik art at allmuen kan relatere seg til dette.

Eksemplene må være såpass hverdagslige at det treffer en tenkt leser. For å kunne kommunisere med et bredt publikum, kan ikke språkvanskegraden være stor. Teksten skal leses, og forhåpentlig forstås. Er anekdotene som brukes knyttet til en verden menigmannen eller kvinnen kan lære av. Hvis det refereres til en film, sang eller til skjønnlitteratur. Kjenne folk til referansene, eller er det kun for de mest interesserte. Kort kan det sies at jeg leter etter kjennetegn/ koder i teksten som kan kommunisere med den tenkte mottaker.

Det er alltid lett å synliggjøre et problem, men ikke alltid like enkelt å komme med konstruktive og gode forslag til hvordan de samme problem kan løses. Finnes det eksempler på løsninger av tilkjennegitte problem i forhold til ledelse i bøkene? Det må presiseres at det gis eksempler, ikke en uttømmende oversikt over alle løsningsforslag som presenteres.

## 4 ANALYSE AV UNIKE TREKK VED BØKENE

Det forskningsmessige spørsmål: Hva kjennetegner de 4 bøkene, som gjerne betegnes som flyplasslitteratur. Drøftingen av relevant teori er presisert i flere og ulike perspektiv som fanger opp karakteristika med bøkene. I metodekapitlet har jeg redegjort for fremgangsmåten for analysen av bøkene.

Før en sammenlignende analyse mellom bøkene kan gjøres, blir det viktig å få tømt hver bok for deres unikhet. Selv om bøkene går etter i sømmene med et kritisk blikk, behandles bøkene med den respekt det ligger i å produsere et verk.

### 4.1 Per Arne Watle: Den rause lederen, på jakt etter meningen med arbeidslivet.

Kagge forlag 2006

#### Harde fakta

Med henhold til ytre mål (19 x13), samt antall sider (158), er Watles bok en grå mus.

Omslagsarket er himmelblått med boktittelen: *Den rause lederen, på jakt etter meningen med arbeidslivet*. Både omslagsarkets himmelblåfarge og skyer på innbrettene, samt ei tegning av et stigende fly på forsiden, er symboler som viser at her kan en forvente seg noe luftig og flygende. Symbolene henspiller på forfatteren sin erfaringsbakgrunn fra luftfart. Mange av eksemplene og anekdotene i boka er hentet fra flymiljøet.

Fjerner vi omslagsarket, avdekkes ei hardbackbok med hvite permer. Intet med bokas framtoning er gedigent eller imponerende. Dette er ingen prangende kaffebord-bok, snarer tvert imot. Boka er utgitt på Kagge forlag i 2006. Kagge forlag er et mindre forlag (70 nye titler i 2010) med utgivelser som spenner fra dokumentar- og krimbøker til barne- og ungdomsbøker.

#### Innholdsfortegnelsen

7)	
OM MEG SELV ..... s. 11	Mestring er nøkkelen ..... s. 95
MENNESKE – OG LEDER	Ut av offerrollen

TA FØLELSENE I BRUK	Kollegastøtte
Annerledes mennesker	Oppriktig lytting
Organisasjon og individ	Magiske spørsmål
En kilde til rikere fritid	STIMULERING AV PRESTASJONER ..... s. 109
Fra relasjon til onvøring	Et stabilt høyt nivå
Inn i virkeligheten	Et nytt innhold i lederrollen
POSITIV KOMMUNIKASJON	Direkte og indirekte kanaler
Den ytre verden	Personlig utstråling
Kontakten med dine nærmeste	Den daglige oppfølging
Den gode sirkel starter hos deg ..... s. 62	Verdien av å føle seg sett
La fakta komme til ordet ..... s. 63	Å se og gjennomføre nye ting
Følelser og fornuft	Tilbakemelding på stedet
De fire fallgruver	Evnen til å se potensialet
Et aktivt verktøy	NÅR VEIEN BLIR KRONGLETE
Bruk dine medarbeidere	Prosess med styring
Småprat	Manipulering – en uønsket egenskap
DEN INDRE MOBILISERING	Åpen – ikke naiv
Angst kan vendes	Å tåle kritikk
Læring koster	Skyggeidene
Våg å møte det ubehagelige	LEDER FOR ENHVER ANLEDNING
Hva kommer først: Trygghet eller vekst	To ulike varianter
Dogmatikerens usikkerhet ..... s, 94	Å forstå organisasjonen ..... s. 157

Overskriftene med store bokstaver refereres til som kapittel. Dvs. OM MEG SELV, blir kapittel 1. MENNESKE – OG LEDER, kapittel 2, osv. Kapittel 1 og 8 er på 6 sider, mens de andre kapitlene varierer mellom 14 og 30 sider. Kapitlet POSITIV KOMMUNIKASJON er lengst og på 30 sider. Overskriftene med små bokstaver er avsnittsoverskrifter. Noen av avsnittene er på 1 side, som vist i oversikten.. Innholdsfortegnelsen er tatt med for å gi et innblikk i hvordan forfatter har organisert boka.

## **Biografisk – historisk perspektiv**

### **Forfatteren**

Legitimiteten til Watle som ledelsesbokforfatter ligger i et 25 års suksessrikt lederliv i toppjobber. Han er en tungvektter innen norsk næringsliv. I presentasjonen av seg selv først i boka, trekker han eksplisitt fram sin kone og sine barn, som han presiserer *representerer den viktigste delen av han selv*. Han har vært gift i 33 år. Den tradisjonelle kjernefamilien står ennå sterkt i det norske samfunnet. Verdier som blant annet stabilitet, lojalitet og vilje, knyttes mot kjernefamiliekonteksten. Legitimiteten underbygges og forsterkes når opplysninger om stabilt privatliv presenteres. Watle evner å turnere et svært krevende arbeid med mye reising og fravær fra familien, med stabil hjemmesituasjon. At *raushet* og *mot* blir de mest sentrale egenskaper for Watle gir dermed mening. Boka starter med å vektlegge verdien raushet (gjentatt 6 ganger i kapitlet “om meg selv” s. 11 ff, jfr. også bokas tittel). Egenskapen *mot* trekkes eksplisitt fram som det han mener er den ene egenskapen som går over de andre for en leder.

Jeg har stor sans for rause mennesker, slike som aldri sparer seg selv overfor andre (s. 11a).

Personlig har jeg ikke noe klart bilde av hvordan en idealleder bør være skrudd sammen. Han må imidlertid ha en grunnleggende egenskap, nemlig *mot* (s. 26).

Nettopp *mot* er den egenskap jeg setter mest pris på hos en leder (s. 9).

Watile er frisk i sine uttalelser. I usiminket ordelag, med *mot* som egenskap og raus som grunnverdi ligger bokas karakter. Forfatteren går rett på sak i denne boka. Gjennom mange udokumenterte påstander bekrefter han sitt eget utsagn om at *mot* er den viktigste egenskapen for en leder. Han mangler ikke *mot* når han eksempelvis hevder:

Ledere i vår del av verden er ikke så gode som vi selv liker å tro (s. 18).

Her i landet er vi gode til å premiere falsk beskjedenhet. Å stikke seg ut er en farlig sport (s. 20a).

Vi er vant til å få i pose og sekk. .... Vi ønsker å ha det bedre enn folk i andre land, men vi ønsker å jobbe stadig mindre (s 20b).

Noen strekker seg langt for å få ansiktet sitt på forsiden av Dagens Næringsliv, men den PR – kåte jålebukken skaper sjelden varige verdier (s. 22).

Eksemplene viser en person som ikke stikker halen mellom beina. Dette er rene ord for pengene. Har Watles påstand om at leder i vår del av verden ikke er så gode ledere som vi like å tro, noe teoretisk belegg? I AFFs lederundersøkelse hevder Colbjørnsen (2004) at det er ikke grunn til å forkaste selvgodhetshypotesen. Dette underbygger han med at så mange som fire av fem ledere som merker økende internasjonal konkurranse, sier de ikke har behov for mer innsikt i andre kulturer. To av tre ledere er ikke interessert i mer internasjonal erfaring. En av forklaringene på den lave interessen for internasjonalisering knytter Colbjørnsen til selvgodhet. Om lederne i Norge ikke er så gode, er de desto mer selvgode.

Første kapittel side 11 til og med side 15 skriver han om seg selv, både CV-en og han som menneske.

Informasjonssjef SINTEF 1977. .. Lektor med filologisk embetseksamen og formann i Trondheim Senterparti (s. 13a). Personlig sekretær til Johan J. Jacobsen i Samferdselsdepartementet 1983 (s. 13b). Jan Carlzon tilbød meg jobb som direktør i SAS (s. 13c). Etter hvert våknet drømmen om å bli noe mer enn summen av mine forbilder. Derfor ble jeg bedriftsøkonom på kveldstid (s. 14a). ... i 1990 for å lede det innenlandske salgs- og markedsarbeidet i Norske Meierier. ... 1994 overtok jeg som salgs- og markedsansvarlig i Gilde (s. 14b). Leder i Widerøe i over ni år... Verv som styreformann i Nationen og i Norsk Rikstoto noen år senere har gitt meg mange erfaringer (s. 15a). Gift i 33 år, 2 gutter i 30 årene og 1 datter i 20 årene (s. 15b).

Lektor med filologisk embetseksamen og bedriftsøkonom. Filologisk embetsstudie hadde en normert tid på 6 år. Filologiske studier er språkstudier, nøyaktig hva Watle studerte kommer ikke fram i boka. I tillegg til filolog leste han bedriftsøkonomi på kveldstid. Direktørjobb i SAS med krevende økonomistudie på kveldstid. For, som han uttrykker det, *i det minste å ha et papir på at jeg kunne noe om penger*. Watle er en skolert mann med sterke meninger om

hvordan lederutdanningen bør fungere. Han mener det akademiske miljøet må knyttes mye tettere mot arbeidslivet og de utfordringene som finnes der. Det er en kløft mellom akademisk – teoretisk tilnærming til ledelsesfaget og virkelighetens lederutfordringer.

Selv i internasjonalt perspektiv har NTNU – SINTEF – modellen i Trondheim vært banebrytende. ... Forskere ved universitetet har deltatt i løsningen av praktiske orienterte forskningsoppgaver, og ressurser fra SINTEF er blitt trukket inn i undervisninga ved NTNU. (s. 48a)

Å integrere en tilsvarende prinsipiell innsikt i mer dagligdagse lederutfordringer etter samme mønster, ville ha vært svært nyttig. Jeg er sikker på at et slikt forsøk ville ha avdekket en stor kløft mellom den akademisk-teoretiske tilnærming til ledelsesfaget – og den norske virkeligheten som lederne føler på kroppen hver eneste dag. (s. 48b)

Bør ikke academia ha en annen tilnærming til ledelsesfaget enn virkelighetens lederutfordringer? Tenk deg at du skal bli lærer, og går lærerutdanning. Her lærer du om pedagoger og deres teorier om hvordan de ser på læring og utvikling. Hva har dette med den praktiske lærerhverdagen å gjøre? Burde ikke lærerstudentene få oppskrifter og ideer, fremfor å lære teori? Det akademiske miljø må aldri komme så nært den praktiske hverdagen at en mister det overordnede og kritiske blikket. Academia skal forvalte og forske på fenomener, ikke nødvendigvis gi ferdige svar. Heller ikke burde forskningen vært knyttet for mye og tett mot kapitalinteressene. Noe som kan korrumpere konklusjonene. Idealet er en kritisk, fri og uavhengig forskning. Dermed ikke sagt at amanuensiser og professorer ikke bør ha praktisk erfaring fra det feltet de underviser i.

*Watle har alltid likt å lede. Han er optimistisk av natur og konkurransemenneske. Han liker å konkurrere med andre og seg selv. Sitatet nedenfor illustrerer disse tre sidene ved Watle. Han finner ingen glede i å sitte på sidelinjen som en passiv observatør. Han vil inn å styre utviklingen. Videre synes hans konkurranseinnstilling. Bedriften har målsettinger som skal oppfylles, og da må man ut på banen å konkurrere og sloss for å nå målene. Hele sitatet gløder av optimisme. Optimistisk tro på deltakelse og konkurranse, fremfor observasjon og fordypning. Bare ved å være hands on på utviklinga finner man glede og kan realisere mål.*

Enkelte mennesker finner glede i å sitte konstant på tribunen og betrakte spillet uten å vite hvilket lag de skal heie på. De er mer opptatt av å fordype seg i det som foregår enn å styre utviklingen i ønsket retning. Det siste kan være holdbart i et akademisk miljø, men ikke for en leder i en bedrift som er avhengig av å nå konkrete mål. (s. 135)

Watle etablerer igjen et neste kategoriske skille mellom hva som er gangbar mynt i akademiske miljø, og hva som må til for en leder i en bedrift. Poenget som Watle misser, er at når konkrete mål skal nås, er det en stor fordel med organisasjons – og ledelsesteoretisk ballast for å forstå prosessene, slik at målene bedre kan nås. En leder har av og til bruk for å trekke seg tilbake, og fylle på med teoretisk kunnskap. Det å fordype seg og det å ta styringa bør gå hånd i hånd, ikke være hund og katt.

## **Ideologikritisk perspektiv**

### **Forfatter**

Forfatteren tilhører absolutt den herskende klasse. Og i følge Marx tilhører de herskende tanker de herskende klasser. Spørsmålet blir hvor vidt bekrefter Watle de rådende tanker i forhold til ledelse. Han gjør ikke det. Han hevder at etablerte metoder ikke lenger er tilstrekkelig, og det trengs nytt lederskap.

Gamle, etablerte metoder for lederskap er utilstrekkelig (s. 115).

I kapittel 3: *Ta følelsene i bruk*, forsøker Watle å gi svar på hvorfor han mener vi trenger en ny type lederskap. En leder som skal samle forskjellige folk til felles innsats, må ha menneskelig innsikt og innlevelse. Dette er egenskaper som ikke premieres av samfunnet, og dermed lite betont i utdanningssystemet. Mennesketypen som beskrives i litteraturen som “gode ledere” i hovedtrekk karakteriseres som sosial, flink, pågående og arbeidsom (Jacobsen og Thorsvik 07). Men, det kan ikke bekreftes at ledere som skårer høyt på disse dimensjonene nødvendigvis er bedre ledere enn de som skårer lavt. Suksessen som leder, varierer etter hva som kjennetegner situasjonen, og gode ledere burde kunne tilpasse lederstil etter situasjonen. Forskningen på leders personlighet har ikke gitt noen universell nøkkel til hva som er godt lederskap (Baldersheim og Rose m.fl. 05). Som det kommer fram er menneskelig innsikt og innlevelse, bare en del av de egenskapene som sammenfatningen av litteraturen tilkjenner.

Den gjengse måten å lede på, er at man omgås mennesker som de var døde gjenstander (s. 33). Uttalelsen bunner i Taylors scientific management – teori. En teori som utelater menneske som individ, og konsentrerer seg om maksimalt utbytte med maskinell produksjon og fremstilling. Siste del av 1920 – tallet skjer et paradigmeskifte i ledelsestenkingen, og



menneskene blir sett. I all senere ledelsesteorier er mennesket som individ betraktet som en ressurs. At Watle fremstiller norske ledere med hovedfokus på arbeidsorganisering i Taylors ånd, virker stigmatiserende og unyansert.

Det nye lederskapet for Watle er et lederskap i menneskelig og medmenneskelig innpakning. Han avkler lederrollens mystisisme, og hevder å være leder er som en helt vanlig jobb, bare mer komplisert. Han mener lederne må være inkluderende istedenfor å heise avstand til sine medarbeidere som et bekvemmelighetsflagg.

I de resterende kapitlene tar Watle for seg hvordan han mener dette skal praktiseres. Ett av hans poeng er at det utdannes fagspesialister og i mindre grad ledere. Han hevder at det akademiske fagmiljøet er avskåret fra den praktiske virkelighet. De sitter isolert og jobber med ledelse.

De akademiske fagmiljøene som arbeider med ledelse, må ut av sine elfenbenstårn. (s. 47a)

Fagmiljøene får stadig pepper av Watle. Fagmiljøene sitter i sine elfenbenstårn. Slår man opp i Store Norske leksikon kan man lese den leksikalske betydningen av elfenbenstårn. *Dikterens opphøyde fjernhet fra tidens problemer, først brukt i 1837 av kritikeren Sainte-Beuve om dikteren Alfred de Vigny. Senere er uttrykket ofte brukt nedsettende i forbindelse med diktere (evt. andre kunstnere, forskere el.l.) som isolerer seg fra samfunnet og fra menneskelig engasjement (snl.no).*

Når Watle lokaliserer fagmiljøene til elfenbenstårn, mener han at de som jobber der er mest opptatte av seg og sitt. De er hevet over andre, og er til svært liten glede og nytte for resten av samfunnet. Det kommer ikke frem hvor vidt Watle bygger utsagnene på erfaringer høstet fra lederjobben, eller hvor vidt utsagnene bunner i undersøkelser og forskning,

Samtidig som han sparker mot fagmiljøene, sparker han til ledelseslitteraturen som publiseres.

Altfor mye av den ledelseslitteraturen som publiseres fra norske læremiljøer, er for generell eller teoretisk til å være av praktisk verdi for alle som kunne hatt nytte av den. (s. 47b)

I god ideologikritisk tradisjon gyver Watle løs på de etablerte institusjoner. Her mot akademia, og den litterære produksjonen som kommer derfra. Mye av gjeldende ledelseslitteratur har liten praktisk verdi, som han sier. Problemet med ledelseslitteraturen er mengden, ikke relevansen. Det bør i denne sammenheng reises spørsmål om Watles

bibliografiske oversikt. I følge Colbjørnsen (2005) ble det skrevet over 30 000 artikler og bøker om ledelse i forrige århundre. En anselig samling ledelseslitteratur. Klart at her finnes generell litteratur, uten praktisk verdi. Men, her finnes også profesjonsrettet litteratur skreddersydd et variert utvalg yrker. Ledelseslitteratur for ethvert bruk, og for enhver smak. Til de grader så mye litteratur, at den gode og seriøse litteraturen drukner i suksesshistorier fra ledere. Trenden for allemanns - interessen for ledelse – og organisasjonslitteratur spores tilbake til 1980 – tallet. Amerikanisert management – litteratur, bestselgere og folkelesning, ligger på nattbordene i det ganske land i starten av dette tiåret (Røvik 1998). Management - bøker med de riktige svarene på ledelse. De påfølgende tiårene publiseres tusen av ledelsesbøker hvert år. Wattle begrenser seg til norske læremiljøer og utgivelser herfra i sin uttalelse. Et søk i nasjonalbibliotekets base på norske forfattere som skriver ledelsesbøker, med ledelse som søkeord i tittel eller i tekst de siste 10 årene, ga over 1100 treff. Det finnes mye ledelseslitteratur å velge i.

## **Makt**

Wattle har et preg av hverdagslighet i sitt syn på lederjobber. Ledere er mennesker av kjøtt og blod, som misforstår sin oppgave når de avbryter ferien for å jobbe. Enkelte ledere finner status i å ha det travelt. Dette er feilslått. Alle har bruk for ferie, mener han. (s. 36).

Å lede er en profesjon på linje med en lang rekke krevende oppgaver, verken mer eller mindre (s. 36).

Å være leder er frivillig. Ingen tvinger deg til å bli sjef (s.22).

Han alminneliggjør det å være leder. Bare en krevende jobb, intet mer. Han mener at av og til utnyttes begivenheter bevisst for å fremstille næringslivsledere som en eksklusiv maktgruppe (s. 35). Når han som næringslivstopp frekventerer middagen på NHO sin årskonferanse sammen med andre toppledere og politikere, finner han dette naturlig. Å delta der kan åpne dørene for hans bedrift. Han ser ikke på middagen som en samling vellykkede, velklede og mektige personer som møtes for å dyrke hverandre (s. 35). De viktigste slagene utkjemperes i det daglige møte mellom medarbeider og kunder, ikke på festen, hevder han. Han nekter å betrakte ledere som en egen klasse med rett til egne, eksklusive verdibegreper.

Til tross for dette alminnelige, er Wattle en maktperson. Gjennom sine lederjobber og sine verv representerer han eliten. Eliten har både midlene og posisjonene til å utøve makt. Wattle bekrefter at lederrollen en maktrolle

Å forvalte makt er en naturlig del av lederrollen. (s. 34b)

Watle hevder at å forvalte makt er den del av lederrollen. Videre mener Watle at en leder aldri kan bli “en av gutta”, og fornekte de mer ubehagelige sider ved jobben. Å forvalte makt ser Watle på som en ubehagelighet. Makt kan lett oppfattes som bare ubehagelig og negativt. I følge Engelstad m. fl. (1999), kan vi klare oss uten denne forståelsen. Et moderne samfunn er avhengig av at sosiale institusjoner har tilstrekkelig evne til å regulere deler av samfunnsborgernes handlinger. Uten en slik evne kan samfunnet ikke fungere. Makt er derfor et klart gode, hevder de. Ledere i toppstillinger har formell makt, gjennom rettigheter jobben gir. Rettigheter er en ressurs. I utgangspunktet en positiv størrelse. En ressurs som forvaltes på riktig måte, øker legitimiteten til leder. Watle mener leder kan forvalte makten ved å vise ansatte at han har de beste hensikter, nyansere bilde av han som maktutøver og vise at han står side om side med medarbeiderne. Watle beskriver den normative makt. Her blir leder den som fremstår som en positiv rollefigur. De ansatte følger leder fordi de oppfatter at denne gjør de rette ting. Utøvelse av makt er mye mer enn bare å forvalte den normative makt.

Watle mener at samfunnet er blitt mer rettferdig etter krigen. Det er ikke store forskjeller i økonomi og levekår. Det henger likevel igjen et følelsesmessig skille mellom sjef og arbeider. Dette forklarer han med *at sjefer har makt* (s.34). I påfølgende setninger sier han at ingen bør undres over at det (*det = sjefer som har makt: min tilføyelse*) er en kilde til følt avstand. Det er helt naturlig at mange medarbeidere er forsiktig med å nærme seg en maktperson, spesielt hvis de ikke kjenner vedkomne. *Helt naturlig* er ikke likefrem som begrep. I dagligtale brukes gjerne begrepet i betydningen *det er forståelig eller forventet*. Den egentlige betydningen, gjelder det som samsvarer med naturen. Det som i leder – medarbeiderrelasjonen samsvarer med naturen, er at medarbeiderne med jevne mellomrom utfordrer leder om dens posisjon, og leder må sloss for sin rett til å lede. Utenom disse fighter-periodene, ville medarbeider akseptert/ konstatert at leder var leder. Helt naturlige, er ikke nødvendigvis helt naturlig.

Watle nyanserer ikke maktbegrepet. Leder har makt, medarbeider ikke. Et endimensjonalt bilde på et komplisert begrep. Han ser makt som en mengde, en størrelse, en ting. En forståelse av makt som gjerne brukes i dagligtalen. Da snakker man om makthaverne og makten. Lederen som representant for makthaverne med makten. Engelstad (2005) hevder at makt ikke er et enhetlig fenomen, men innenfor rammen av et større samfunn, er makten alltid fragmentert, makten fordelt på mange, og det finnes konkurranse mellom aktører som utøver makt. Situasjonen for lederne i dag, er gjerne motsatt av det Watle hevder. Ledere må

forholde seg til medarbeider med rettigheter, med høy generell og spesiell kunnskap, samt medarbeidere med klar forståelse av sin egen betydning for bedriften.

Bruk av maktmidler som taushet og manipulering i lederjobben tar han sterkt avstand fra (s. 72 og 138). Taushet er et maktuttrykk som betegnes som en hersketeknikk. Berit Ås har i sin bok "kvinner i alle land" (2009) forsket på, og funnet fem hersketeknikker. Selv om Ås har sett på bruk av hersketeknikker i forbindelse med kvinner og kvinnefrigjøring, kan disse metodene overføres til leder – medarbeiderrelasjon. Taushet kan sortere under teknikkene usynliggjøring og tilbakeholdelse av informasjon.. Disse teknikkene gjør at medarbeidere blir oversett, og nyttig og relevant kunnskap fortiet. Manipulering brukes som teknikk for å få overtaket, trenge gjennom et psykisk skjold til medarbeiderne. Det kan skje gjennom løgn, distrahering og gi skyldfølelse. Ås peker på at påføringa av skyld og skam avhenger av at det finnes klare kulturer som stilles opp mot hverandre. Eksempelvis hvis du som arbeidstaker kommer for sent på jobb, vil en manipulerende arbeidsgiver påpeke dette høyt og tydelig for alle. Ikke bare Watle, men alle ledere skal ta avstand fra bruk av slike undertrykkende hersketeknikker.

## **Leserorientert perspektiv**

### **Forfatter**

Forfatter har mulighet å kommunisere med en imaginær leser, samt styre og påvirke leser gjennom teksten. Watle skriver personlig. Boka er i jeg – form. Han inkluderer seg selv gjennom bruk av pronomene *vi* og *oss* nesten ved alle eksempler han gir. Illustrasjoner fra s. 85 og 87: *Vi kan forholde oss til denne utryggheten, .....Det er ikke galt å føle seg urolig, engstelig og nervøs. Tvert imot gjør disse følelsene oss menneskelige, Og de skjerper oss.* Med denne personlige og nære tonen kommuniserer han med leseren gjennom hele boka. Han forteller fra egne erfaringer og gir leserne råd. Når en næringslivstopp mener det trengs en ny type lederskap i Norge, er det grunn til å lytte, og nettopp på bakgrunn av sitt lange virke som toppleder, får rådene tyngde.

Har du ikke tid, så ta deg tid. Vær der når folk trenger deg, ikke bare når du trenger dem. .... I stedet for å grave deg ned i dine egne tanker, så prøv en ny variant: – Vil du ha en kopp kaffe (s. 128)?

For din egen del: Sats heller på maksimal åpenhet fremfor konstant mistenksomhet (s. 140a).

I forhold til møtedeltakere som er følelsesmessig oppbrakt – kanskje med god grunn – vil du alltid stå deg på å være den som viser mest likevekt (s. 140b).

Kritikk som er gitt i en positiv hensikt, skal du takke for. Uansett hvilket formål kritikeren måtte ha, så sørg for å etablere fakta. Vær presis hold deg til saken. Sjalt ut alle utenforliggende forhold. Og fremfor alt: Sørg for å komme videre (s. 142).

Begynn med å kjenne deg selv. Alle dine egenskaper er unike (s. 151).

I utvalget av rådene over viser Watle konsistens i forhold til hans hovedbudskap i boka om at leder må være mindre “leder” og mer menneske. Rådene er enkle og presise. Vær til stede, vær imøtekommende og ta deg tid, vær åpen, vær positiv og saklig. Disse rådene kan egentlig brukes i forhold til alle livets situasjoner. Eksempel innen en familieramme, i forhold til naboer, i byttedisken på IKEA, i forhold til forespørsler til offentlige kontorer mm. Råden har allmenn karakter, og karakter av allmennhet.

### **Leser/ mottaker**

Boka bygger på anekdotiske erfaringer fra Watle sitt lederskap, og disse erfaringene ønsker han å dele med andre. Han ønsker å dele noen erfaringer om hvordan man som leder kan takle møtet med de rent menneskelige utfordringene i hverdagen (s. 17). Tidligere har vi lest at Watle har gått hard ut mot ledelselitteraturen som kommer fra det akademiske miljø. En lite praktisk og relevant litteratur, etter hans mening. Denne boka må bli motvekten til nettopp dette. På bakgrunn av slike uttalelser, vil leser forutsetter at boka er relevant og har praktisk verdi. Finner ikke leseren den praktiske verdien, har ikke forfatter klart å “kode” teksten i tråd med leserens koder. Forutsetningene burde være til stede. Watle har solid praktisk og lang erfaring fra forskjellige ledelsesjobber. Under overskriften “praktisk relevans”, drøftes dette poenget bredere.

Hvem ønsker han å dele erfaringene sine med? Han presenterer sin målgruppe på følgende vis:

”Overalt der mennesker møtes, må noen føre an for å få ting til å bevege seg fremover. Denne boka henvender seg til alle som på en eller annen måte kommer ut for en slik utfordring. Og det gjør som kjent de aller fleste av oss fra tid til annen.” (S. 17)

Noen fører an, fra tid til annen gjør alle det. Med den generelle uttrykksmåten - *fører an* -

setter Watle ingen standard på type lederverv/ jobb som leserne bør ha. De aller fleste kommer borti en eller annen form for ledelse, dermed henvender boka seg m.a.o. til nesten alle. Kun med få unntak.

Hovedpoenget og hensikten med å sette dem (*dem = erfaringene: min kommentar*) på papiret, er at de forhåpentligvis kan inspirere deg til å se dine oppgaver på en ny måte. Ikke les denne boka som et forsøk på å presentere sannheten med stor S. (s. 17b). Watle ønsker å beskrive ledelsesproblemer slik de i virkeligheten er, i håp om at leseren vil kjenne seg igjen (s. 18).

Når Watle tar mål av seg til å beskrive *ledelsesproblemer slik de i virkeligheten er*, fremstår ledelsesproblemene som en unison bolk av problemer. Ledelse defineres av Jacobsen og Thorsvik (2007) som først og fremst som en prosess mellom mennesker, hvor utøvelsen av ledelse tar sikte på å influere andre. Deres definisjon har tre aspekter: A) Ledelse er en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer. B) Ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe. C) Ledelse skal bidra til at organisasjonen når sine mål. Denne definisjonen må sees på som en av mange. Men, den er adekvat for å tilkjenne følgende poeng: Til delpunkt A) reises spørsmål rundt leder som person. Lederpersonens trekk/ egenskaper, har leder medfødte anlegg for ledelse osv. Mye av den tidligste ledelseslitteraturen syslet med ulike teorier rundt leder. De problemstillinger som kan knyttes mot leder som person, er mange. Watle ser ikke på teoretiske problemstillinger, men virkelighetens problem rundt leder. For å illustrere hvordan han opplever ledere i virkeligheten, hentes sitater fra det historisk – biografiske perspektivet.

Ledere i vår del av verden er ikke så gode som vi selv liker å tro (s. 18).

Her i landet er vi gode til å premiere falsk beskjedenhet. Å stikke seg ut er en farlig sport (s. 20a).

Vi er vant til å få i pose og sekk. .... Vi ønsker å ha det bedre enn folk i andre land, men vi ønsker å jobbe stadig mindre (s 20b).

Noen strekker seg langt for å få ansiktet sitt på forsiden av Dagens Næringsliv, men den PR – kåte jålebukken skaper sjelden varige verdier (s. 22).

Er det slik lederne er i virkelighetens verden? Jålebukker, storforlangende og feige! Mange studier viser at ledere jobber i et nådeløst tempo, stor variasjon og ustanselig avbrudd som gir liten anledning til å fordype seg i og reflektere omkring informasjon som presenteres

(Jacobsen og Thorsvik 2007). Videre hevde de at det som kjennetegner suksessrike ledere, er nettopp en dyp kunnskap om det som er organisasjonens kjerneoppgaver, og at de “brenner” for spesielle oppgaver eller virksomheter. Er det mulig at det ikke finnes suksessrike ledere i Norge?

Til punkt B) i definisjonen, knyttes teorier til motivasjon, sosiale relasjoner, gruppedannelse og gruppedynamikk. Sitatet som viser hvordan Watle sin virkelighetsproblembeskrivelse på dette feltet, er hentet fra det ideologikritiske perspektivet.

Den gjengse måten å lede på, er at man omgås mennesker som de var døde gjenstander (s. 33).

Når den gjengse måten å lede på beskrives slik, har ingen av lederne i Norge ofret en tanke på lederstiler og lederadferd som mest effektiv påvirker andres adferd og gruppeprosesser.

Til punkt C) i definisjonen knyttes blant annet begrepet ledelse til teorier om hvordan organisasjoner bør utformes. Sitatet er hentet fra det historisk – biografiske perspektiv. Det er tilføyd litt tekst før og etter for bedre å vise hvordan Watle tenker om måloppnåelse og organisatoriske prosesser.

Det er alltid en risiko for at organisatoriske prosesser fører til feil bruk av energi. Enkelte mennesker finner glede i å sitte konstant på tribunen og betrakte spillet uten å vite hvilket lag de skal heie på. De er mer opptatt av å fordype seg i det som foregår enn å styre utviklingen i ønsket retning. Det siste kan være holdbart i et akademisk miljø, men ikke for en leder i en bedrift som er avhengig av å nå konkrete mål. For en leder er det viktig å ha prosessuell forståelse. De organisatoriske prosesser må imidlertid alltid sees i sammenheng med hvilke mål de skal tjene. ( s. 135)

Watile presiserer at leder må på banen for å styre utviklingen. En leder må ha prosessuell forståelse. Han mener prosessen er et middel til å nå målet, ikke alternativ. Og ingen produksjonsbedrift kan tillate seg å la de to begrepene (*mål og prosess: min tilføyelse*) leve hvert sitt liv. Her er Watle på linje med prosessteoriene. Røvik (2007) understreker at prosesstiltærning ikke må begrenses til bare å gjelde produksjonsprosesser “på gulvet”. Videre sier Røvik at alle deler av moderne organisasjoner der det utføres verdiskapende arbeidsoperasjoner, kan forstås som bestående av en samling prosesser, for eksempel ledelse, forskning og utvikling, markedsføring etc. Dette gir grunnlag for ulike typer prosesser, for eksempel, støtteprosesser, kjerneprosesser og ledelsesprosesser. Watle nyanserer

prosessbegrepet til å inkludere uformelle prosesser. Utover dette diskuteres ikke ulike prosessteorier, eller prosessbasert organisering.

I følge ledelsesdefinisjonen til Jacobsen og Thorsvik (2007) sneier bare Watle innom noen av problemene som kan knyttes til ledelse. Ledelse i den virkelige verden har atskillige flere problemer å hankes med enn beskrevet i Watle sin bok.

Målgruppa eller leseren, som her betegnes som “nesten alle”, trenger ingen dype og spesifikke teoretiske bakgrunnskunnskap fra ledelses- og organisasjonsfeltet, eller inneha en topp lederjobb for å tilegne seg teksten. Den er skrevet med en vanskegrad som gjør det mulig for den allmenne mann og kvinne å tilegne seg stoffet. Og, som han uttrykker det: Jeg tror mange kan ha nytte av de erfaringer jeg har gjort (s. 17)

### **Akademisk kvalitet**

Boka har ingen litteraturliste eller annen form for indeks. Heller ingen modeller. Watle skriver personlig, tekstnært og i jeg – form. Det er mange ulike referanser i teksten, fra amerikanske presidenter, karismatiske ledere, til idrettspersonligheter. Noen forskere er nevnt. Tallet i parentes viser sidetallet til referansen.

Knut Torbjørn Eggen (s 11), Johannes Moe (s 12), Johan J. Jakobsen (13), Jan Carlzon (13), Ingvar Carlson (18), Kong Haakon (19), Lech Walesa (19), Martin Luther King (19), Alf Prøysen (20), Sosialpsykolog Michael Maccoby (24), Jimmy Carter (25), Churchill (25), de Gaulle (25), Gerald Ford (25), Bill Clinton (25), John F. Kennedy (25), Reidar jaktkamerat (31), Ronny fra operasjonssentralen (41), Richard og Siw på informasjonssiden (41), flykaptein i Widerøe Ola Giæver (44), styreformann Bjørn Eidem (53), Ronald Reagan (55), Paul Moxnes (62), Arne Næss (66), Professor J Gottman (70), Dura Glitten (71). Rolf Presthus (71), Markedsjef i Gilde Ragnhild (72), Benjamin Disraeli (75), Eksleder for Nordlandsbanken Torbjørn Haug (79), Knut ”Kupper’n” Johannesen (84), Søren Kierkegaard (86), Harvard-professor Jerome Kagan (86), Václav Havel (87), Ørnulf (89), John F. Kennedy (91), Tom Jones (95), bokseren Floyd Patterson (96), psykiateren David Servan Schreiber (97), førsteamanuensis Anders Lerdal (97), arbeidslivsforsker Einar Thorsrud ved IFIM (99), Bjørn Eidsvåg (102), Psykoterapeut Marian Stuart og psykiater Joseph Lieberman (103), president Putin (105), George W. Bush (105), Bård Mikkelsen (105), Mika Kojonkoski (109), Al Oerter (109), SAS – sjef Jan Stenberg (111), Gunnar Reitan (113), Organisasjonsteoretiker Douglas McGregor (116), president Franklin D. Roosevelt (117), dansk-norske tronarving Christian Fredrik (119), Egil ”Drillo” Olsen (121), motivasjonsekspert Willy Railo (122), dirigent Herbert von Karajan (123), Ivan Leinan (123), redaktør Egil Gullvåg (124), Stein Johnson (124), Nils Aanes og Per Ivar Moe (125), fotballtreneren George Curtis (127), Odd Iversen (127), Kjell Magne Bondevik (144), statsstipendiat Ingjald B. Nissen (146), professor Robert Hare (146), George Kenning (152), Narcissus (153).



Boka er ikke skrevet med det formål å være evidensbasert. Det er eksempler fra virkeligheten og anekdoter som understøtter poengene.

### **Tilknytning til ledelsesteori**

*Den rause lederen, på jakt etter mening med arbeidslivet* har hovedfokus på leder. Watle har sitt utgangspunkt fra praksisfeltet som toppleder i lang tid. Det han frembringer i boka om lederegenskaper, forventes å bygge på erfaringsgrunnlaget hans. Tilknytning til teorien vil derfor naturlig være mot leder. Ledertrekk og lederegenskaper var de tidlige lederstudiens fokus. Etter 1980 igjen fokus på lederen i form av den karismatiske lederskikkelse. På side 153 sorterer Watle de tydeligste trekk ved de lederne som han har erfart lykkes i sin jobb. Han mener det trer fram tre ulike rolletyper. Den kunnskapsbaserte, teamlederen og karriereorienterte lederen.

#### *Den kunnskapsbaserte lederen:*

Denne har mer innsikt enn andre i virksomhetens spesialområde. Fagspesialisten med sterke analytiske evner. Fagspesialisten må ha tilstrekkelig sosiale følehorn til å komme i kontakt med medarbeiderne. Den personen Watle beskriver her er ingen allrounder. Videre mener han at det er helt avgjørende at den kunnskapsorienterte leder tilegner seg «tilleggsferdigheter».

Watile sier ingenting om hvilke tilleggsferdigheter som må erverves av den kunnskapsorienterte leder, bare at spesialkunnskapen kan stenge utsikten til medarbeiderne. Ledertrekkteorien fremhever *flinkhet* som et av de kriteriene som er gode ledere har. Men, Watle bruker dette som et hovedtrekk, mens teorien vektlegger flinkhet som en av flere egenskaper. En isolert egenskap gjør ikke lederne gode eller effektive. På 1980 – tallet kommer ledertrekk og egenskapene tilbake. Dette gjennom en profesjonalisering med tro på at tilegnelse av spesialisert lederegenskaper kan gjøre til at man kan lede hva som helst.

#### *Teamlederen*

For at et team skal utgjøre en god ledergruppe, må mange ulike teamroller være representert. En god teamleder ser hvilke roller som er underrepresentert og fyller hull i rollerepertoaret. Teamleder skaper resultat ved aktivt å utvikle de personlige forutsetningene blant sine medarbeidere. Teamleder må hele tiden ha et våkent øye for hvordan medlemmene påvirker hverandre. De gode teamlederne er ofte i stand til å fungere på tvers av bransjer.

Teamledelse er blitt aktuelt i forbindelse med at kunnskapsbehovet øker. Team blir gjerne forstått som en tett integrert enhet som jobber målrettet med å realisere bestemte oppgaver

(Levin og Rolfsen 2004). Jacobsen og Thorsvik (2007) hevder at lederskapet er viktig for et velfungerende og effektivt team, og sammenfatter 7 punkt som kreves for god teamledelse. I Watles utlegging dekker han bare 3 av de 7 punktene. Formulere klare mål, fremme oppslutning om målene, organisere arbeidet og motiver medlemmene for samarbeid, mangler her. Problemstillingene rundt teamorganisering sneier Watle så vidt innom. Her er Watle overfladisk.

### *Den karriereorienterte leder*

Denne egenskap er å ta seg fram i makt hierarkiet. Vedkomne er forutsigbar, arbeidsom, lite villig til å ta risiko og 100% firmaets mann. Han har evnen til å bli godt likt og forstå seg på å bygge relasjoner innad i firmaet. Har lite motstand og opposisjon er bannlyst. Denne er flinkere til å kontrollere enn skape ny vekst. Watle håper timeglasset er i ferd med å renne ut for slike ledere.

Paradigmeskiftet på 1980-tallet viste at det trengtes nye ledelsesformer. De gamle ledelsesformene var ikke adekvat for den nye organisasjonsverden. Hvis Watle fremholder dette som et av de tydelige ledertrekkene som gir suksess, refererer han neppe til kunnskapsbedrifter, eller andre virksomheter der kreativitet trengs. Denne ledelsesformen hører hjemme i Scientific Management – tenkingen.

### **Praktisk relevans**

I denne boka ønsker jeg å dele noen erfaringer om hvordan man som leder kan takle møtet med de rent menneskelige utfordringene i hverdagen. Erfaringene er subjektive. (s. 17a)

Etter 25 år i arbeidslivet, samles erfaring. Når arbeidslivserfaringene settes på trykk mellom stive permer forventes teksten å ha praktisk relevans. Beskriver han en virkelighet som folk kjenner seg igjen i? Boka er skrevet av en praktiker, med et praktisk rettet formål og såpass språklig forståelig at alt ligger til rette for å svar ja på spørsmålet. Men, for ikke å være for snar med en endelig konklusjon på dette spørsmålet, blir det hengende litt. Kjenner publikum Al Oerter og George Curtis? Er de han refererer til kjente navn for dagens unge, fremadstormende lederspirer? Med noen unntak, kan det konkluderes med at mesteparten av referansene tilhører kategorien allmennkunnskap. De personene han henviser til, får en kjapp presentasjon. Etter å ha lest boka, vil leseren vite om George Curtis. Han forteller om sine forbilder, historier knyttet til sine venner og medarbeidere som Ronny, Siw, Reidar og Richard. Han eksemplifiserer fra flybransjen, salgbransjen og møte med journalister. Reality-

serier som Robinson trekkes fram for å understreke poeng. Watle bruker hverdagslige og rimelig kjente uttrykk og ordtak. Her er hentet noen eksempler:

”Supergenerasjon” = De som er født mellom 1945 og 1965. (s. 38)

Det er sagt at mennesket trenger 7 år for å lære å snakke, og 70 år for å lære å tie. (s. 76)

Du trenger ikke være mental elektriker for å skifte en slik sikring. (s. 100)

..... av at man ikke kan spise en elefant i et jafs, ..... (s. 135)

Det skal en god rygg til å tåle gode resultater kombinert med offentlig anerkjennelse. (s. 152)

”Å bli forfremmet til sitt eget inkompetansenivå”. (s. 153)

Ja, boka har praktisk relevans.

Gir boka løsningsforslag til praktiske utfordringer? Her er råd til lederne (jfr. rådene som er sitert under pkt. *Forfattere* i det leserorienterte perspektiv). I kapitlet 7: “Når veien blir kronglete”, beskriver han en situasjon der det oppstår uventet strid i forbindelse med innføring av ny logo. Etter en tid fikk han hull på byllen. De impliserte parter forentes i ei felles løsning uten dramatikk. Hans lærdom av saken: Den rette linjen mellom to punkter, er ikke alltid den mest farbare veien i en organisasjon. Rådet han gir i denne forbindelse, er at leder må være forberedt å jobbe langsiktig, samt være innstilt på å ha litt av skogplanteren i seg.

### **Oppsummering av boka “Den rause lederen”**

Fjernes det blåe omslagsarket på denne boka, avdekkes ei hardbackbok med hvite permer. Intet med bokas framtoning er gedigent eller imponerende. Dette er ingen prangende kaffebord-bok, snarere tvert imot. Av størrelse og utseende kan den oppfattes unnselig. en grå mus.

Boka er utgitt på Kagge forlag i 2006. Kagge forlag er et mindre forlag (70 nye titler i 2010) med utgivelser som spenner fra dokumentar- og krimbøker til barne- og ungdomsbøker. Kagge forlag benevnes ofte som kjendisforlaget.

Watile hevder at alt liv er forandring, også bedriftslivet. Han hevder at vi trenger ledere som vil og som våger å vedstå seg dette. Watle har vært toppleder i norsk næringsliv i mer enn 25 år. I løpet av disse 25 årene har omstilling, omskiftning og omveltning preget samfunnet. I en

tid med kjappe endringer bærer Watle fram sin fanesak om at egenskapene raushet, mot og menneskekunnskap er de viktigste egenskapene for en leder.

At boka fremstår som ei grå mus, er bare utenpå. Innholdet er sprengstoff. Forfatteren slår en solid uppercut mot akademika og deres litteraturutgivelser. Som om ikke dette er nok, langer han saftige slag mot norske ledere. Her i landet er vi gode til å premiere falsk beskjedenhet. Å stikke seg ut er en farlig sport (s. 20a). Norske ledere heiser avstandens bekvemmelighetsflagg overfor sine ansatte. De vegrer å gå for nært inn på sine medarbeidere. Som han sier på side 83: For å være en god leder må du være et medmenneske – ikke et overmenneske. Vær der når folk trenger deg, ikke bare når du trenger dem. .... I stedet for å grave deg ned i dine egne tanker, så prøv en ny variant: – Vil du ha en kopp kaffe (s. 128)?

Watile er topplederen som gjennom boka tar for seg den praktiske hverdagen for en leder. Han går ikke av veien for å kalle en spade for en spade. I sentrum står mennesket. Men, dette må ikke forstås dithen at ikke han som leder er opptatt av å nå målsettingene som bedriften har. Lederen må ikke legge for mange begrensninger på medarbeidernes kreativitet og utfoldelse. En leder som fokuserer på retning fremfor detaljer, vil bidra til å frigjøre energi og ansvar (s. 45). Lederen er et vanlig menneske, bare med en litt mer avansert jobb. Det finnes ingen egne verdikoder for en leder.

Han ønsker å dele noen erfaringer om hvordan man som leder kan takle møtet med de rent menneskelige utfordringene i hverdagen (s. 17). Watle skriver personlig. Boka er i jeg – form. Han inkluderer seg selv gjennom bruk av pronomenene *vi* og *oss* nesten ved alle eksempler han gir.

## 4.2 Odd Nordhaug, Steen Hildebrandt, Søren Brandi:

### Ledelse for fremtiden, Et humanistisk perspektiv.

Forlag1. Oslo 2008

#### Harde fakta

Boka til Nordhaug, Hildebrandt og Brandi er gull-farget og har mjuke permer med innbrett. På brettene reklameres det for 4 andre bøker som er skrevet om ledelse der en eller alle forfatterne er med. Boka er på 169 sider. 165 – 167 er litteratur- og inspirasjonsliste, 168 og 169 er om forfatterne. Boka er gitt ut på forlag1 i 2008. Forlag 1 er en ideell, ikke-kommersiell, humanistisk utgiver. Kjernen i virksomheten er bøker om retorikk, språk, etikk, humaniora, samfunnsfag og ledelse. Utgivelser er faglig kvalitetssikret gjennom utstrakt bruk av konsulenter og fagfellesvurdering. En av to hovedkonsulenter er Odd Nordhaug.

Power Print Norge AS har trykt boka. Omslaget er av Odd Nordhaug. Det kommer ikke fram hvilken trykktype eller størrelse på skrifta som er brukt. Det kan synes som om skriftstørrelsen er 13. Anslagsvis er det plass til opp mot 10 ord per linje, og 30 linjer per side. Tekstdekkingen er 10 x 15 cm per side. Bokstørrelsen er 15 x 21 cm. Disse opplysningene gir et bilde av bokas størrelse i forhold til tekstomfanget per side. Stor skrift, mellom 200 - 250 ord per side med full tekst.

#### Innholdsfortegnelsen

Introduksjon	<b>V. Ledelse – å jobbe med delene</b>
<b>I. Ledelse er en samfunnssak</b>	Hvordan måler man en leder ..... s. 98
Relasjoner, prosesser og mål	Å tjene medarbeiderne
Nye kilder til ledelse	Vår tids utbrenning
Vi begriper med begreper	Dialogisk ledelse
	Å utvikle de andres potensial
<b>II. Grenser under press</b>	Ledelse av balanse

De globale krefter	
Det digitale felleskapet	
Den frie mobilitet	
Når endring og kompleksitet er regelen	
Virksomheter under press	
Medarbeidere under press	
Ledelse under press	
<b>III. Sammenhenger i ledelse</b>	
Er ledelse bare en tidstyv	
Fra arbeidsdeling til kunnskapsdeling	
Ledelse er et valg – et endret tankesett...s. 53	
God og dårlig ledelse ..... s. 55	
God ledelse gjør forskjeller	
Lederen	
Ledelse som garanti for mening	
Rammer for ledelse	
<b>IV. Lederskap – å jobbe med helheten</b>	
Klar for morgendagens utfordring?	
Lederskap med sans og resonans	
	<b>VI. Selvledelse</b>
	Ledelse som tankesett
	Kunsten å inspirere
	Flow eller flyt
	Egenledelse
	<b>VII. Ledelse for fremtiden</b>
	Nytt ledelsesparadigme
	Relasjonenes imperativ
	Skreddersømmens frihetsskapende tvang
	Fra byråkrati til fleksikrati
	Samskaping på tvers av fag
	Virtualitet og organisatorisk sjarm
	Lærings – og innovasjonssamfunnet
	Egolojalitet
	Kompetansegull og frihetsledelse
	Nye kompetansekrav
	Avkontoriserings nødvendighet
	Det synliges tyranniske vesen
	Kjerne og periferi

Kommunikasjon er å lytte	Identitet og tilhørighet
Endringslederskap	Meningen med det hele
Kompetansemiljø	Kodeks for ledelse?
Kunsten å motivere og inspirere	Takk
Ledelse, sammenheng, helhet ..... s. 93	Litteratur
	Om forfatterne ..... s. 168

Til sammen 7 kapittel markert med romertegn. Introduksjon: 3 sider. Kapittel I: 11 sider. Kapittel II: 23 sider. Kapittel III: 20 sider. Kapittel IV: 27 sider. Kapittel V: 23 sider. Kapittel VI: 13 sider. Kapittel VII: 28 sider. Takk: 1 side. Litteratur: 3 sider. Om forfatterne: 2 sider. Teksten under flere av avsnittsoverskriftene dekker knappe 2 sider.

Kapitlene har flere overraskende og finurlige overskrifter som eksempel: Den frie mobilitet (s. 29), Lederskap med sans og resonans (s. 73) og Relasjonenes imperativ (s. 136). Overskriftene drøftes nærmere under punktet PRAKTISK RELEVANS.

### **Biografisk – historisk perspektiv**

#### **Forfattere**

Boka har tre forfattere: Odd Nordhaug, Steen Hildebrandt og Søren Brandi

Odd Nordhaug: (født 9. februar 1953 i Oslo). Siviløkonom fra NHH, cand.mag. i samfunnsvitenskap og cand.polit. med sosiologi hovedfag fra Universitetet i Bergen, samt dr.philos. fra Universitetet i Oslo. Har arbeidet som professor ved institutt for strategi og ledelse, Norges Handelshøgskole siden 1991. Nordhaug har vært gjestende professor ved Warton School, University of Pennsylvania og Handelshøjskolen i København (s. 169).

Nordhaug har hatt en rekke verv som styreleder og styremedlem i flere norske bedrifter, offentlige institusjoner og forskningsinstitusjoner. Han er leder for den nasjonale fagkomiteen for samfunnsvitenskap (FRISAM) i Norges Forskningsråd i perioden 2010-2013. Nordhaug har gitt ut over seksti bøker og et stort antall artikler både i norske og utenlandske tidsskrifter. Mye av hans forskning og skriving har vært rettet mot personaladministrasjon og personalledelse ([nhh.no](http://nhh.no)).

Steen Hildebrandt: Professor ved institutt for ledelse, Handelshøgskolen i Århus, og styreleder i konsulentfirmaet Hildebrandt & Brandt A/S. Forhenværende styreleder i kaospilotene. Han har i mange år arbeidet med ledelse og endringsledelse i teori og praksis. Han er mye brukt som foredragsholder i Skandinavia (s. 168). Steen Hildebrandt er udgiver af Ugebrevet Ledelse Mandag, samt anmelder og kronikør på dagbladet Børsen. Tidligere vismand i Det nationale Kompetenceråd. Foredragsholder, forfatter, hovedredaktør af tre af Børsen Forums Ledeshåndbøger, bestyrelsesformand og bestyrelsesmedlem i flere virksomheder, foreninger mm.

Han har forsket i ledelses- og organisasjonsteori, styringsmodeller og deres implementering, kvalitetsledelse, lærende organisasjoner, forandringsledelse m.m. Har modtatt flere priser for sin forskning. I 2010 ble han valgt til Danmarks beste foredragsholder innenfor området ledelse. Han har i ti år blitt valgt til årets beste MBA-underviser.

Han har skrevet, redigert og bidratt til mer enn tre hundre bøker om organisasjon og ledelse. Har skrevet flere hundre artikler og kronikker i danske og utenlandske tidsskrifter, fagblad om ledelse, organisjons- og samfunnsforhold. ([steenhildebrandt.dk](http://steenhildebrandt.dk))

Et nettsøk viser at Steen Hildebrandt finnes på Facebook og LinkedIn. I tillegg har han egen nettside.

Søren Brandt: Direktør for Hildebrandt & Brandt. Følgende står om konsulentfirmaet på deres hjemmeside:

Hildebrandt & Brandt A/S rådgiver bestyrelser og topledelse i førende virksomheder inden for strategisk ledelse og forandring. Vi bistår ambitiøse virksomheder og organisationer, der ønsker at opnå ekstraordinære resultater. ([hildebrandtbrandt.com](http://hildebrandtbrandt.com))

I tillegg er Brandt strategisk rådgiver for bedriftsstyrer og toppledergrupper i en rekke danske og internasjonale virksomheter innenfor fagområdene strategisk ledelse og forandring (s. 168). Han foreleser på executive MBA i strategi og forandringsledelse i blant annet Bergen.



Søren Brandi er forfatter av mer enn 15 bøker om strategisk ledelse og forandring, samt en lang rekke artikler (universitetsforlaget.no).

## **Ideologikritisk perspektiv**

### **Forfattere**

Forfatterens privatliv kommer ikke fram, bare deres CV. Bakerst i boka presenteres forfatterne over to sider, s. 168 og 169. På baksiden nevnes også forfatterne med navn og hvor de jobber. På innbretts-sidene presenteres fire bøker forfatterne har skrevet eller vært medforfattere til. CV – ene er omfattende, akademisk sterke og tunge. Professorer og direktør. Konsulenter og undervisere. De både er, forholder seg til, og beveger seg i ledersjiktet. Forfatterne har sammen, og hver for seg, et omfattende forfatterskap med utallige bøker og artikler bak seg. De er eliten, og er på høyde med de nyeste utviklingstrendene i samfunnet (baksiden). Troen på ledelse kommer klart og sterkt til uttrykk i boka.

Ledelse er en nøkkelfaktor når vi skal oppnå det vi gjerne vil, enten det er som privatperson og familie, som bedrift, offentlig institusjon, avdeling eller som samfunn. (s. 13)

Det vil være mistenksomt og kanskje tøye strikken litt langt å koble forfatterens sterke tro på ledelse mot konsulent – og rådgivningsfirmaet Hildebrandt & Brandi. Men, siden dette er et kritisk perspektiv, er koblinger av denne type legitime. På konsulentfirmaets hjemmeside kan man lese at de gir råd til de som styrer og til toppledelsen innenfor strategisk ledelse og forandring. De bistår ambisiøse virksomheter og organisasjoner, som ønsker å oppnå ekstraordinære resultater. Firmaet slagord: Langsiktig ledelse i en kortsiktig verden. Det er ikke småtteri til oppgaver de aksler. Troen på ledelse og bistand til toppledelsen og de organisasjoner som ønsker ekstraordinære resultat, signaliserer en sterk styrings – og forandringsoptimisme.

Alle bedrifter og virksomheter kan ha bruk som støtte i et omstillingsarbeid. Dette fordi omstilling er en svært krevende prosess som involverer mange aktører og mange områder. Det må anlegges ulike endringsstrategier etter hvilke målsettinger endringene skal ha. Jacobsen (2004) hevder at i sosiale systemer er det sjelden eller aldri slik at vi med sikkerhet kan si at ett tiltak vil gi en bestemt, og bare denne bestemte, effekt. Det beste vi kan si er at tiltak sannsynligvis vil gi den eller den effekten, men sikker kan vi aldri være. Samtidig kan det i

alle sosiale systemer oppstå utilsiktede konsekvenser. Videre sier Jacobsen at på bakgrunn av dette vil de fleste endringsinitiativene være basert på ideer som inneholder betydelige usikkerhetslementer. Styrings – og endringsoptimismen som kommer fram på forsiden til konsulentfirmaet Hildebrandt & Brandt, er det grunn til å stille spørsmål ved.

Konsulentfirmaer lever av råd som noen betaler for, og overlevelsen knyttes til summen nederst på regningene. Hvis ingen ønsker rådgiving, har slike rådgivingsbyråer ingen eksistensberettigelse. I dette poenget ligger konsulentfirmaenes tveeggede sverd. Penger på den ene siden, mot formidling av forskningens velfundamenterte råd på den andre siden. I tråd med det Jacobsen sier i sitatet ovenfor, blir forskernes vel underbyggede råd fremstilt med de betenkeligheter og den usikkerhet som finnes når ikke man kan forutse enhver konsekvens. Forskningen synliggjør begrensninger og utilsiktede konsekvenser ved anbefalte styringsreformer og legger derigjennom demper på forandringsiveren (Nuland m.fl. 2009). Formidling av usikre konsekvenser, hører ikke sammen med konsulentbyråenes vesen. For konsulentene er det overbevisningskraften og ikke forklaringskraften som er nøkkeltesten for deres holdbarhet (Nuland m. fl. 2009)

Boka introduserer leseren for noen av de perspektiver på ledelse og ledelsesformer som de mener det er relevant å kjenne til og ta stilling til, hvis man i dag og i fremtiden skal beskjeftige seg med eller interessere seg for ledelse (s. 14). Forfatterne, med deres akademiske fotfeste og praktiske erfaring, aspirerer til å snakke om ledelse i fremtiden. Som forskere, konsulenter og lærere er de premissleverandører av tankegods. Hva forfatterne mener om ledelse i fremtiden, har bredt nedslagsfelt, og gjennom sin akademiske ballast, stor gjennomtrengningskraft.

Forfatterne prøver å se inn i fremtiden mht. ledelse. Utgangspunktet er at ledelse i dagens kunnskapssamfunn er hva maskinene var i industrisamfunnet (s. 10). Vår tids største katalysator. Å sidestille ledelse med maskiner og motorer i industrisamfunnet, gir lite mening. Hvis en sidestilt kunnskap og maskiner ville resonnementet blitt forståelig. Kunnskap er en katalysator, ledelse er å forvalte katalysatoren.

De jobber ut fra at det kan, innen de kommende årene, forventes å få andre typer ledere enn hva som til nå har vært vanlig. Forfatternes tese er at dette vil presses fram av selskaper i den nye økonomien og gradvis smitte over på virksomheter i den gamle økonomien (s. 159). Lederskap, ledelse og selvledelse vil være avgjørende for i hvilket omfang og på hvilke måter det vil lykkes for oss å forvalte dette nye samfunnet (s. 161).

Hva forfatterne legger av innhold i begrepene *den nye* – og *den gamle økonomien*, kommer ikke eksplisitt fram i boka. På side 135 konstaterer de at vi er på vei mot en helt ny fase i arbeidslivets utvikling. Her er behovet for læring og hurtig endringsevne det mest fremtredende. Denne utvikling skjer så vel innenfor den gamle økonomien som den nye økonomien. Det nye, er at de nye selskapenes identitet, karakter og virkemåte presser frem endringer også i den gamle økonomien, som eller ville foregått mye langsommere. Her berøres virusteorien. Virus spres som smitte. Overføringen kan skje på to hovedmåter, enten ved direkte kontakt mellom smittende og usmittede, eller ved hjelp av smittebærere, dvs. organismer som uten selv å være syke transporterer smitten til stadig nye enheter av usmittede. (Røvik 2007). Forfatterne hevder de nye selskapene presser fram endringer i den gamle økonomien. De nye selskapene er mao. smittebærere, og overfører viruset til den gamle økonomien.

### **Makt:**

Boka sier lite om makt. Ordet makt blir bare brukt noen steder. Ledelse som relasjon handler også om makt. Om innsikt i og bevissthet om makt (s. 14f). Lederen har den samlende makt... (s. 128), og kunnskap er makt.... (s. 83).

Kunnskap er makt, derfor skal kunnskapskortene holdes tett ved brystet. Dette er noe vi har lært, mener Nordhaug m. fl. Denne lærdommen må endres. De går i bresjen for kunnskapsdeling. Kunnskapsdeling er viktigere enn kunnskapsproteksjonisme. Tar vi utgangspunkt i Norge har det aldri før vært flere personer med høyere utdanning enn i dag. Kunnskap er blitt bedrift. Dagens kunnskapssamfunn preges i stadig sterkere grad av kompetanse- og kunnskapsbedrifter. Slike bedrifter har beskjeden fysisk kapital, men overflod av kunnskapskapital. Kunnskap er handelsvare, og en viktig forutsetning for mange bedrifter. Mye av kunnskapen sitter i hodene på arbeiderne, og er dermed lett flyttbar. Makten som knyttes til kunnskap, er skjøvet fra leder over til arbeidere. En dreining som gir arbeiderne mulighet til å kreve rettigheter. Med kunnskap som maktbase, kan ikke sjefer overkjøre og herse med medarbeiderne lenger.

Den kunnskap som gir mest makt, er den kunnskap der er knapphet på. Et poeng som i følge Engelstad (2005) er sterkt overdrevet. Han illustrerer dette med at kunnskapen som må til for å drive en økonomisk virksomhet, må være langt bredere og mangslungen enn alene sterk fagkunnskap. Kunnskap som makt, blir således utvannet, og behovet for proteksjonisme

forsvinner. Men, selv i kunnskapsbedrifter med flat struktur og utpreget kunnskapsmangfold, har de med mest kunnskap, mest makt (Engelstad 2005).

På side 53 hevder forfatterne at forestillingen om ledelse som noe instrumentelt og som et spørsmål om å fordele en gitt mengde arbeid, har overlevd langt inn i vår tid. De skal gjennom boka påvirke og endre dette tradisjonelle bilde av ledelse til også å romme de menneskelige dimensjonene i ledelse, og dermed oppdatere mange ledesers selvforståelse så den gir mening i forhold til verden slik den ser ut i dag, og slik den er på vei til å se ut (s. 54).

Intensjonene med boka fremlegges her. For å holde tungen rett, og prøve å forstå forfatterenes intensjon, er det viktig å sortere, presisere og kommentere opplysningen som her gis.

Hva skal forfatterne egentlig gjøre gjennom boka?

- 1) Endre det tradisjonelle bilde av ledelse til også å romme de menneskelige dimensjonene, så
- 2) ledesers selvforståelse oppdateres, så
- 3) den (selvforståelsen) gir mening i forhold til verden slik den ser ut i dag, og
- 4) oppdatere selvforståelsen slik at verden som den er på vei til å se ut, gir mening.

De mener mange har forståelse av ledelse som noe instrumentelt, og spørsmål om å fordele en gitt mengde arbeid. Hvis de retter påstanden mot andre enn mange *ledere*, blir resonnetet helt meningsløst. Påstanden om at mange *ledere* ikke inkluderer den menneskelige dimensjonen i deres ledergjerning, er drøy. Når derpå de mange *lederne* har forstått at den menneskelige dimensjonen må inkorporeres, oppdateres deres selvforståelse. Altså, mange *leders* forståelse av seg selv. Etter at mange *ledere* har oppdatert forståelsen av seg selv, gir dagens – og morgendagens verden mening.

Studiene fra Ohio og Michigan i løpet av 1950 - tallet bekreftet at lederskapet blir mer effektivt når lederen viser medarbeidere anerkjennelse og respekt. Studiene fant også at effektive ledere ikke nøyde seg med å fokusere på fag og oppgaver. I tillegg trengtes relasjonsorientert og støttende ledelse (Colbjørnsen 2004). Tannenbaum med kolleger sin teori om autoritær og demokratisk lederstil, bekrefter at den demokratiske leder som involverer medarbeiderne er den mest effektive (Jacobsen og Thorsvik 2007). Som det kommer fram her, viste studiene allerede på 1950 – tallet viktigheten av de menneskelige relasjonene mellom leder og medarbeider.

Byråkrati bør erstattes av fleksikrati.

Byråkrati er mange steder, ikke bare i offentlig sektor men i høyeste grad i privat næringsliv også, i ferd med å bli erstattet av fleksikrati. (s.138a)

Hvordan oppfatter forfatterne byråkrati? De hevder at den klassiske byråkratiske styringsmåten forutsetter stor grad av stabilitet i organisasjonens omgivelser, som gjør at det er mulig å operere med relativt langsiktige strategiplaner (s. 138). Videre på s. 138 sier de, byråkratiet som sådan vil ikke bli erstattet av en enkelt, like klart identifiserbar styringsform. Forfatterne synes det er rimelig å foreslå at byråkrati erstattes med fleksikrati. Dette begrunnet med at vi står overfor et mangfold av forskjellige måter å organisere økonomisk virksomhet og arbeidsliv på. Blant annet karakterisert gjennom en økende bruk av reelle og virtuelle markedsmekanismer eller prissystem. (s. 138b).

Forfatterne presenterer ordet fleksikrati. Begrepet er brukt før av Nordhaug i ei bok han har redigert og vært medforfatter til. Boka heter: *Ledelse 2000+. Trender og utfordringer (1999)*. Argumentasjonen og ordene som brukes på s. 138 er hentet fra *Epilogen* i denne boka. I *Ledelse 2000+*, presenterer også Nordhaug begrepet «ludokrati», som han oversetter med «jeg – leker – velde». Med dette mener Nordhaug sannsynligvis: Ludo – jeg leker, og krati – velde. Ludokrati og fleksikrati viser Nordhaugs lekenhet og ordspilleri rundt begrepet byråkrati. Utover Nordhaug, Hildebrandt og Brandt sitt bruk av ordet *fleksikrati*, finnes ingen referanser til andre organisasjonsteoretikere som benytter begrepet som en organisasjonsbetegnelse. Kun få akademikere oppnår stor gjennomslagskraft med sine ideer og tanker. Om begrepet, og ideen om fleksikrati oppnår nødvendig anerkjennelse og gjennomslag, gjenstår å se. Begrepet har allerede versert i et decennium, uten å få tyngde.

De konstaterer at skandinaviske land er i ferd med å utvikle seg bort fra det enkle industri- og informasjonssamfunnet som gjorde land i Skandinavia til noen av verdens mest velstående nasjoner (s. 160). Når man utvikler seg bort fra noe, utvikler man seg til noe. Her likestiller de industri- og informasjonssamfunnet. Noe som er direkte feil. Utviklinga har vært bort fra det enkle industrisamfunnet, til informasjonssamfunnet. Utviklinga har gått bort fra informasjonssamfunnet til et annet samfunn. Et samfunn forfatterne ikke navngir, men beskriver på følgende måte: Vi er på vei inn i en *helt ny ledelsessituasjon*, som blant annet handler om at vi skal leve av noe annet enn enkel materiell produksjon, og dette “noe annet” involverer i stadig stigende grad mennesker, velmotiverte, velkvalifiserte, selvstendige og

selvbevisste bidragsytere som kan og vil arbeide i fremtidens kreative, innovative tjenesteorienterte og effektive offentlige og private virksomheter (s. 160).

## Leserorientert perspektiv

### Forfattere

Boka inneholder 69 innrammede kulepunkter med spørsmål. Forfatterne håper spørsmålene kan bidra og inspirere til refleksjon og forståelse (s. 10).

**Kapittel I** (10sider): s. 20 (2 kulepunkt), s. 22 (3 kulepunkt) →5 kulepunkt

**Kapittel II** (24 sider): s. 31 (4 kulepunkt), s. 35 (5 kulepunkt), s. 43 (3 kulepunkt), s. 46 (2 kulepunkt)  
→14 kulepunkt

**Kapittel III** (20 sider): s. 54 (2 kulepunkt), s. 56 (3 kulepunkt), s. 60 (2 kulepunkt), s. 65 (1 kulepunkt)  
→8 kulepunkt

**Kapittel IV** (27 sider): s. 71 (3 kulepunkt), s. 77 (5 kulepunkt), s. 80 (3 kulepunkt), s. 82 (4 kulepunkt),  
s. 89 (3 kulepunkt) → 18 kulepunkt

**Kapittel V** (23sider): s. 104 (1 kulepunkt), s. 107 (5 kulepunkt), s. 109 (2 kulepunkt), s. 112 (3  
kulepunkt), s. 113 (3 kulepunkt), s. 116 (3 kulepunkt), s. 120 (3 kulepunkt) → 20 kulepunkt

**Kapittel VI** (13 sider): s. 123 (4 kulepunkt) → 4 kulepunkt

**Kapittel VII** (28 sider): Ingen spørsmål

Oversikten viser fra venstre mot høyre: Kapittel, hvor mange sider kapitlet er på, sidetallet for innrammede kulepunktene med spørsmål, og hvor mange kulepunkt i rammen. Etter pila summeres antall kulepunkt fra hele kapitlet. Ofte forekommer flere spørsmål bak hvert kulepunkt. Det finnes ingen systematikk i hvor rammene med kulepunktene er plassert. Spørsmålene kan komme midt inni en tekst, eller på slutten av teksten. Flest kulepunkt med spørsmål fins i kapittel V: *Ledelse – å jobbe med delene*. Kapitlet V er på 23 sider, med 20 kulepunkter. Kapittel VI: *Selvledelse*, har bare 4 kulepunkt. Forfatterne håper at spørsmålene kan blant annet bidra til refleksjon hos leserne. Som det framgår av oversikten, er det ikke spørsmål fra kapittel VII: *Ledelse for fremtiden*. Paradoksalt nok er det spørsmål fra alle andre kapitler, men ikke dette. Boka heter visseilig *Ledelse for fremtiden*.

## Leser/ mottaker

Boka introduserer leseren for noen av de perspektiver på ledelse og ledelsesformer som forfatterne mener det er relevant å kjenne til og ta stilling til, hvis man i dag og i fremtiden skal beskjeftige seg med eller interessere seg for ledelse (s. 14). Forfatterne gjør et utvalg av ledelsesformer og perspektiver på ledelse, og presenterer disse for leserne. Forfatterne mener disse perspektivene er relevante. Relevante å kjenne til, er langt svakere enn *lære seg*. Leser skal gjennom boka få en oversikt over noen forfatterutplukkede perspektiver.

Ledelsesperspektivene er også relevant å ta stilling til. Hvilke perspektiver på ledelse og ledelsesformer snakker forfatterne om? Forsiden røper allerede at boka er skrevet i et humanistisk perspektiv.

I dette nye bildet av ledelse endres menneskesynet, og den humanistiske delen av ledelse blir i langt større grad enn tidligere fremtredende. I dette menneskesynet finnes blant annet en grunnleggende forestilling om at mennesker søker mening, at mennesker har et stort potensial og at mennesket har flere former for intelligens enn den tradisjonelle intellektuelle intelligens, og at vi (som samfunn, som virksomhet og som ledere) har bruk for alle disse intelligensformer for enkeltvis og sammen å nå vårt høyeste potensial. Det er et positivt menneskesyn som innebærer at mennesker har potensial som, under de rette vilkår, kan utvikles og realiseres til felles beste. (s.54)

*Dette nye bilde av ledelse*, peker tilbake på at forfatterne har koblet den menneskelige dimensjon mot ledelse, jfr. Det ideologikritiske perspektiv. Ledelse sees på fra perspektivene

- A) Relasjoner: Ledelse handler om relasjoner, for ledelse er noe som foregår mellom mennesker (s. 14).
- B) Prosesser: Ledelse skjer i en sammenheng. Ledelse materialiserer seg mellom den som er leder, og den som ledes. Derfor inkluderer vi i boken begge sider: Leder og medarbeider (s. 16).
- C) Mål: Man kan si at formålet med ledelse er å nå noen mål. Bak all ledelse ligger det menneskelig vilje til å nå forskjellige former for resultater, tilstander og mål (s. 17)

Disse perspektivene, samsvarer med definisjonen av ledelse som Jacobsen og Thorsvik (2007) bruker. Skal du vite om noen relevante perspektiver om ledelse, bør det absolutt være dette. Disse perspektivene dekker hele ledelsesspekteret. Leder og handling – lederadferd og lederstil – mål.

I tillegg kobler forfatterne på ledelsesformer:

- A) Lederskap: Å jobbe med helheten
- B) Ledelse: Å jobbe med delene
- C) Selvledelse

Kobler vi ledelsesformene mot perspektivene for ledelse, har forfatterne dekket feltet ledelse fra alfa til omega i løpet av 150 sider.

Hvem mener forfatterne nevnte perspektiv og ledelsesformene skal introduseres for? Hvem er mottakerne/ leserne? Boka er aktuell for alle som arbeider med eller er berørt av ledelse, og alle som er interessert i ledelsesfeltet (s. 10). Dette er m.a.o. en bok ment for alle. Det finnes få som ikke kan sorteres under formuleringen .....*alle som arbeider med eller er berørt av ledelse*,.... Gjennom denne boka håper de på at de bidrar til bevisstgjøring om hva god ledelse er for deg, dine kolleger, dine medarbeidere og dine egne ledere (s. 11). I følge Røvik (2007) ble management-litteratur noe alle hadde på sine nattbord på 1980 – tallet. Forfatterne stiler boka til det brede lag av folket. Kanskje med et håp om at også denne boka skal havne på nattbordene.

### **Akademisk kvalitet**

Det refereres til Einstein og Covey i boka. Covey refereres i litteraturliste. Litteraturlista kalles *Litteratur og inspirasjon* (s. 165 – 167). Det er listet opp 17 av de mest sentrale kildene som er brukt som inspirasjon for boka. 9 av 17 kilder er forfatterne sine verk. Indekser er tidkrevende og arbeidskrevende å lage. Å underbygge sine påstander gjennom forskning og studier, krever tid og resurser. Det greieste er da å referere til egne velkjente arbeider. Arbeider som er kommentert og skrevet om før. Arbeider forfatterne kjenner god. For utenom forfatternes egne bøker, har de listet opp følgende andre verk for inspirasjon:

**Russell L. Ackoff:** *Ackoff's Best. His Classic Writings on Management.* New York: Wiley, 1999

**Birgit Bertelsen, Hans Erik Brøserut, Lene Leø og Knut Herbert Sørensen:** *Selvledelse. 1 + 1 er av og til mer' enn to.* Århus: Forlaget Ankershus, 2004

**Stephan R. Covey:** *Den 8. vane – Find din stemme og inspirer andre til at finde deres.* København: Shulz Forlag, 2005

**Nick Forster:** *Maximum Performance – A practical guide to leading and managing people at work.* Edward Elgar, 2005



**John P. Kotter:** *The Heart of Change Real-Life Stories of How People Change Their Organisasjons* (Skrivefeil i boka). Cambridge, MA: Harvard Business Shool Press, 2002

**Bernard Livegood & Friedrich Glasl:** *Utviklingsledelse*. Hinnerup: Ankerhus 2004

**Jeffrey A. Rigsby & Guy Greco:** *Behersk Strategien – innsikt fra verdens største ledere og tenkere*. Forlaget Birmar

**George S. Day og Paul J. H. Shoemaker:** *Peripheral Vision: Detecting the Weak Signals That Will Make or Break Your Company*. Cambridge, MA: Harvard Business Shool Press, 2006.

Harvard Business Shool Press, må være en skrivefeil. Det heter Harvard Business School Press. Feilen er gjentatt to ganger. Boka til Jeffrey A. Rigsby & co, har ikke utgivelsesår. Forlaget Ankershus, skrives som «Ankerhus» i bokreferansen til Livegood & co. Utfyllende kommentarer i forhold til synlige skrivefeil kommer senere i dette punktet.

Boka inneholder 7 modeller/ figurer. Alle hentet fra Hildebrandt & Brandi 2007. Kildehenvisning under 6 av 7 figurer. Den eneste referansen i litteraturlista fra 2007, er Nordhaug, Hildebrandt og Brandi: *Håndbok i endringsledelse*. Om figurene er hentet herfra, vites ikke. Hvis de er det, mangler Nordhaug sitt navn når kilden oppgis under figurene. Hvis de ikke er henter fra *Håndbok i ledelse*, er ikke kilden til figurene oppgitt i litteraturlista.

Figurene fins:

Kapittel I: s. 19. Navn på figur, kilde, ingen forklaring på figuren i teksten

Kapittel II: s. 35 og 37. Navn på figur, kilde (figurene har dobbel kildehenvisning), ingen forklaring av figurene i teksten

Kapittel III: s. 66 og 68. Navn på figur, kilde (dobbelt kildehenvisning på s. 66), ingen forklaring av figurene i teksten.

Kapittel IV: s. 91. Navn på figur, kilde og forklaring av figuren

Kapittel VI: s. 127. Ingen navn, ingen kilde, ingen forklaring

Oversikten viser at forfatterne bruker 7 modeller/ figurer i teksten. Når figurene forklares, fungerer disse bare som visuelle symboler, der leser må anta og forutsette. Figurene på side 91 og 127 skiller seg ut. På side 91 har figuren navn, kilde og forklaring, mens figuren på side 127 har ingen av delen. Tre figurer har dobbel kildehenvisning. Observasjonene viser forfatterne sitt engasjement i forhold til bokprosjektet. Engasjementet kommenteres mer utfyllende når oversikten over de svært synlige skrivefeilene kommenteres.

Det refereres til forskning og undersøkelser.

Mange undersøkelser viser at jobbmobiliteten har økt kraftig. (s. 56b)

”Resonante ledere” beskrives i en nyere undersøkelse..... (s. 73)

Våre erfaringer og mye forskning viser ..... (s. 81b)

Dels fordi mange undersøkelser viser at mange ledere....(s. 104)

I flere norske undersøkelser av et stort antall private bedrifter, .... (s.142)

Flere undersøkelser tyder på at bedriftene.... (s. 147)

Mye forskning har vist at kostnader ..... (s. 151)

Men hvis vi skal tro de mange forskere som svært ofte skiller mellom .... (s. 152)

Forfatterne henviser ikke til kilder for undersøkelsene og forskningen. Leser har ingen mulighet til å sjekke forfatterens uttalelser. Leserne må ta forfatterens utsagn for god fisk. En slik unøyaktig måte å bruke kilder på, hører hjemme i uformelle diskusjoner. Diskusjoner der etterprøvningsbehovet ikke er påtvingende. Å finne kilder og sette seg inn i undersøkelsene, er svært arbeidskrevende.

Boka skjemmes av iøynefallende skrivefeil.

.....gjør det mulig for den enkelte medarbeider å utnytte sin kunnskap og erfaring, og realisere sitt sitt potensial .....(s. 14)

Omgivelsene må tvertimot bringes inn i virksomheten (s. 38).

..... bidrar til å forløse energien og med på å realisere potensialt(s. 52).

Fremtidens effektivitet vil ikke så bestå så mye i ....(s. 99)

Derfor skal man som leder altid være bevisst på .....(s. 116)

.....snarere enn ledere som er dyktig til å opprette gitte og begrensede systemer .....(s. 136)

..., er det nå mer attraktivt å gjøre seg ulik den akademikergruppe man i tilhører (s. 156).

Det må ikke være slik at noen skriveglipper overskygger innholdet i bøkene. Leser må ikke bli så opphengt i detaljer at denne ikke ser budskapet i teksten. Her hviler et ansvar på leser om en viss raushet. Når dette forbeholdet er tatt, skal ethvert forlag, og enhver utgiver strebe etter å gjennomføre et best mulig håndverksarbeid. Det forbauser at to professorer og en direktør kan vedstå seg utgivelse med såpass mange markerte og synlige feil. Nordhaug, Hildebrandt og Brandi jobber mot toppsjefer i bedrifter, mot økonomistudenter og kommende ledere. Forfatternes aspirasjonsnivå skal være høyere enn hva som synliggjøres i oversikten over. Boka burde vært kalt tilbake og korrekturlest. Manglende kildehenvisninger for utsagnene i forhold til undersøkelser og forskning, skrivefeil i teksten, lemfeldig figur-/modellbruk og påfallende unøyaktighet i litteraturlista, bærer bud om forfatternes engasjement i prosjektet. Prosjektet preges av slurv, reutgivelse av tidligere egenprodusert tekst og slett håndverk. Det er fristende å stille spørsmål om hvorfor Nordhaug, Hildebrandt og Brandi har valgt å gi ut boka.

### **Tilknytning til ledelsesteori**

*Ledelse for fremtiden, et humanistisk perspektiv.* Denne boka ansporer til å ta i bruk ledelsesteorier som skal råde i fremtiden. På side 14 introduseres leser for ledelsesbegrepet, der forfatterne ser ledelse på følgende måte:

Ledelse er å skape mening, rammer og rom som gjør det mulig for den enkelte medarbeider å utnytte sin kunnskap og erfaring, og realisere sitt (sitt) potensiale og sin kreativitet på en måte som bringer virksomheten i retning av en tydelig visjon, og som gir den enkelte medarbeider livskvalitet.

Dette sitatet er plassert helt i starten i boka, og rammer inn det forfatterne videre sier om ledelse. Når forfatterne introduserer ledelse i kapittel I: *Ledelse er en samfunnssak*, er det slik de presenterer deres ledelsesoppfatning. Ser vi sitatet i lys av ledelsesteoriene, kan vi finne igjen tanken om å bringe virksomheten i retning av en tydelig visjon i 1980 – tallet transformasjonsledelse. Teorien har element som kan være svært dekkende for det Nordhaug m.fl. bringer fram. Hentes de 4 elementene bestanddelene i transformasjonsledelsen fram, kan vi bruke denne teorien som sammenlikningsgrunnlag. Det som forfatterne sier at ledelse er, dekkes i sin helhet av elementene i transformasjonsledelsesteorien. Transformasjonsledelse består av fire element:

- 1) Utvikling av en visjon som viser ut over rene organisatoriske mål, og mot noe som man tar sikte på å forbedre.

Første punktet tar for seg utviklingen av en visjon som viser retning. Dvs. en visjon ut over organisatoriske mål. Dette samsvarer med sitater ovenfor.

- 2) Inspirasjon av ansatte til å yte noe ekstra, gjerne ved at ledere fremstår som synlige rollefigurer, og ved aktivt bruk av symboler.
- 3) Hensynet til den enkelte, som følges opp på en personlig måte, slik at hver enkelt får følelsen av å bety noe og være respektert.

Punkt 2 og 3. dekker det som Nordhaug m. fl. mener med å skape mening, rammer og rom for den enkelte medarbeider.

- 4) Intellektuell stimulering ved at leder stadig gir de ansatte nye utfordringer som setter deres evner på prøve.

Punkt 4 dekker utsagnet om at medarbeiderne skal få utnytte sin kunnskap og erfaring, og realisere sitt potensiale og sin kreativitet.

Det som her avdekkes, bringer fram spørsmålet om ledelsestenkingen fra 1980 tallet er fremtidens ledelse? Når Nordhaug m.fl. skal se inn i fremtiden, hvorfor tar de ikke utgangspunkt i nyere ledelsesformer som eksempelvis etisk ledelse, eller nettverksledelse?

### **Praktisk relevans**

Forfatterens ønske med denne boka kan deles i seks.

- 1) De ønsker å bidra til et *språk* om ledelse, et begrepsapparat,
- 2) og med holdninger til ledelse og på den måten bidra til dialog og bevisstgjøring omkring ledelse (s. 13).
- 3) De vil skape *innblikk i*,
- 4) *og overblikk over ledelse*, så den som leser bedre ser sammenhengene (s. 20a).
- 5) De ønsker å *synliggjøre hva som ofte er skjult*,
- 6) og dermed bidra til at ledelse blir mindre tilfeldig (s. 20b).

Mest minner dette om ei ønskeliste til jul. Mange ønsker på lista, og kanskje noen av ønskene ligger under treet. Det er lett å glemme bokas fysiske begrensninger. Den er bare ei bok på knappe 150 sider, ikke bindsterke leksika. Her har forfatterne gapt høyt, og prøvd å sluke en elefant. Å sluke for mye har vært prøvd før. Man blir så forblindet av overmott at man glemmer begrensningene. En situasjon som karakteriseres med det greske ordet *hybris*. Lista

over avdekker forfatterens overmot. Bare å gi en solid og grundig overblikk over ledelse, er nesten et umulig prosjekt. Når de i tillegg skal gi innblikk i ledelse, begrenser prosjektet seg selv i forhold til hvor grundig dette kan behandles. Forfatterne ønsker å synliggjøre det som ofte er skjult. Hva de helt konkret sikter til, kommer ikke fram i boka. Avdekkes det som ofte er skjult, bidrar synliggjøringen til at ledelse blir mindre tilfeldig. Normer, kulturer, holdninger, motiver og tanker, er bare noen områder som skjult påvirker ledelse. Områder som er svært krevende, om ikke umulig å avdekke. Forfatterne skal bidra til språk om ledelse, gi oss et begrepsapparat. I oversikten nedenfor trekkes noen eksempler på språkbruk fram.

Ved bruk av metaforer og overraskende overskrifter, gjør de sitt til å øke språktilfanget knyttet til ledelsesfeltet.

Vi begriper med våre begreper (s 123b).

Et slags "orkestrets anarki" ....(s. 137a)

"Fleksektiven" (s. 151a)

*Sekvensielle partnere* (s. 156)

...passe-på-mennesker, ..... finne-på-mennesker (s. 139)

Overskrift: Den frie mobilitet (s. 29)

Overskrift: Lederskap med sans og resonans (s. 73)

Overskrift: Relasjonenes imperativ (s. 136)

Overskrift: Skreddersømmens frihetsskapende tvang (s. 137b)

Overskrift: Virtualitet og organisatorisk sjarm (s. 141)

Overskrift: Kompetansegull og frihetsledelse (s. 143)

Overskrift: Det synlige tyranniske vesen (s. 151b)

Overskrifter i bøker peker gjerne på hva som følger i teksten. Ved å se på overskriften, kan leser avgjøre om teksten er relevant å gå nærmere inn på. Problemstillinga med avsnittsoverskriftene ovenfor, er omvendt. Man blir nødt å lese teksten for å forstå overskriften. For hva betyr *relasjonenes imperativ*, eller *skreddersømmens frihetsskapende tvang*? For ikke å nevne *det synlige tyranniske vesen*. Overskriftene må betraktes som teasere, som pirrer og skaper nysgjerrighet. På samme måte som avisoverskrifter. Forskjellen er at en avis må selge, og dermed tvinges journalistene til å være mer kreativ og underholdende enn saklig. Dette er en fagbok i ledelse, ingen avis. Underholdningen bør dempes til fordel for sakligheten, og kreativiteten kan med fordel gi større plass til nøyaktighet. Leser vil ha

problemer med å forstå begrep som *fleksekutiven*. Forfatterne sier på side 151, at tilstedeværelseskulturen blir virtuell og erstattet av en bidrags – og leveringskultur, noe som har gitt støtte til dannelsen av nye ord. Ett av dem er «fleksekutiven», som selv kan velge tid og sted for utførelsen av sitt arbeid. Et søk på Google og Kvasir med søkeordene «fleksekutiv» og «fleksekutiven», ga null treff. Under makt i det ideologikritiske perspektiv, erfarte vi Nordhaug som lekte med varianter av ordet byråkrati. Ordspillet *Vi begriper med våre begreper*, kan kategoriseres som lek med ord. Om ikke overskriftene gir informasjon om hva som følger, kan man velge å se på denne type ordlek som forfriskende.

Den menige mann/ kvinne vil bare delvis kjenne seg igjen i boka. Kunnskapsrevolusjonen blant de ansatte, som forfatterne trekker fram i kapittel VII side 135, kan ikke alle lesere relatere seg til. De sier videre at dette til dels er en mental revolusjon der det ikke lenger er finansiell kapital, teknologisk eller annen fysisk kapital som står i sentrum. Slikt noe skyter over hodet til bokas tiltenkte publikum.

### **Oppsummering av Nordhaug, Hildebrandt og Brandi: Ledelse for fremtiden. Et humanistisk perspektiv**

Tre forfattere har bidratt til denne boka om ledelse for fremtiden. To professorer og en konsulentdirektør. Nordhaug, Hildebrandt og Brandi. Omslaget er gull-farget og har mjuke permer med innbrett. Omslaget er laget av Nordhaug. På brettene reklameres det for 4 andre bøker som er skrevet om ledelse der en eller alle forfatterne er med. Boka er på 169 sider. Boka er gitt ut på forlag1 i 2008. Forlag 1 er en ideell, ikke-kommersiell, humanistisk utgiver.

Boka inneholder 69 innrammede kulepunkter med spørsmål. Forfatterne håper spørsmålene kan bidra og inspirere til refleksjon og forståelse (s. 10). Forfatterne håper at spørsmålene kan blant annet bidra til refleksjon hos leserne. Det er ingen spørsmål fra kapittel VII: *Ledelse for fremtiden*. Paradoksalt nok er det spørsmål fra alle andre kapittel, men ikke dette. Boka heter visseilig *Ledelse for fremtiden*.

Forfatterne prøver å se inn i fremtiden mht. ledelse. Som de sier på side 10: Utgangspunktet er at ledelse i dagens kunnskapssamfunn er hva maskinene var i industrisamfunnet. Vår tids største katalysator. Å sidestille ledelse med maskiner og motorer i industrisamfunnet, gir lite mening. Hvis en sidestilt kunnskap og maskiner ville resonnementet blitt forståelig. Kunnskap er en katalysator, ledelse er å forvalte katalysatoren.

De jobber ut fra at det kan, innen de kommende årene, forventes å få andre typer ledere enn hva som til nå har vært vanlig.

Forfatterne avdekker sin sterke tro på ledelse allerede tidlig i boka med utsagn som: Vi tror på ledelse som en av vår tids største katalysatorer for realisering og utnyttelse av de menneskelige ressursene (s.10). En sterk og optimistisk tro på ledelse. Forfatterne bistår bedrifter og virksomheter som ønsker ekstraordinære resultat med endrings – og ledelsesrådgiving. I troen på ledelse og i konsulentvirksomhetens tradisjon, signaliserer de sterk styrings – og forandringsoptimisme.

På side 138 kommer forfatterne med følgende utsagn: Byråkrati er mange steder, ikke bare i offentlig sektor men i høyeste grad i privat næringsliv også, i ferd med å bli erstattet av fleksikrati.

Forfatterne presenterer ordet fleksikrati. Begrepet er brukt før av Nordhaug i ei bok han har redigert og vært medforfatter til. Boka heter: *Ledelse 2000+. Trender og utfordringer (1999)*. Argumentasjonen og ordene som brukes på s. 138 er hentet fra *Epilogen* i denne boka.

Hvem er mottakerne/ leserne? Boka er aktuell for alle som arbeider med eller er berørt av ledelse, og alle som er interessert i ledelsesfeltet (s. 10). Dette er m.a.o. en bok ment for alle. Det finnes få som ikke kan sorteres under formuleringen .....*alle som arbeider med eller er berørt av ledelse.*

Det brukes 7 modeller/ figurer i boka. Når figurene forklares, fungerer disse bare som visuelle symboler, der leser må anta og forutsette. Figurene på side 91 og 127 skiller seg ut. På side 91 har figuren navn, kilde og forklaring, mens figuren på side 127 har ingen av delen. Tre figurer har dobbel kildehenvisning. Observasjonene viser forfatterne sitt engasjement i forhold til bokprosjektet. Engasjementet kommenteres mer utfyllende når oversikten over de svært synlige skrivefeilene kommenteres.

Forfatterne henviser ikke til kilder for undersøkelsene og forskningen. Leser har ingen mulighet å sjekke forfatterens uttalelser. Leser må ta forfatterens utsagn for god fisk. Å finne kilder og sette seg inn i undersøkelsene, er svært arbeidskrevende.

Under følger punktvis og oppdelt hva forfatterne ønsker gjennom boka. Ei ønskeliste som viser stort overmøte.

- 1) De ønsker å bidra til et *språk* om ledelse, et begrepsapparat,
- 2) og med holdninger til ledelse og på den måten bidra til dialog og bevisstgjøring omkring ledelse (s. 13).
- 3) De vil skape *innblikk i*,
- 4) og *overblikk over ledelse*, så den som leser bedre ser sammenhengene (s. 20a).
- 5) De ønsker å *synliggjøre hva som ofte er skjult*,
- 6) og dermed bidra til at ledelse blir mindre tilfeldig (s. 20b).

Manglende kildehenvisninger for utsagnene i forhold til undersøkelser og forskning, skrivefeil i teksten, lemfeldig figur-/ modellbruk og påfallende unøyaktighet i litteraturlista, bærer bud om forfatterens engasjement i prosjektet. Prosjektet preges av slurv, reutgivelse av tidligere egenprodusert tekst og slett håndverk. Det er fristende å stille spørsmål om hvorfor Nordhaug, Hildebrandt og Brandi har valgt å gi ut boka.



### 4.3 Tom Karp: Ledelse i sannhetens øyeblikk, Om det å ta lederskap

Cappelen akademisk forlag. Cappelen Damm AS. 1 opplag 1. utgave 2010

#### Harde fakta

Cappelen akademiske forlag (Cappelen Damm AS) har gitt ut boka i 2010. Størrelsen på boka er 17 x 25cm og totalt antall sider på 293. Den koster kr. 399,- i bokhandelen. Boka er bundet inn med stive hvite permer. Oppbygginga av kapitlene følger et fast mønster. Følgende kapitler følger ikke mønsteret som er skisserte under: *Intro* (1 side), *Lederskap* (5 sider), *Veien* (16 sider), *Kunnskap* (2 sider), *Takk* (1 side), *Etterord* (2 sider).

Oppbyggingssystemet i kapitlene i boka:

- 1) Kapitteloverskrift består av ett ord, for eksempel: *Sannhet*
- 2) Spørsmål i uthevet skrift, som speiler tilbake på kapitteloverskrifta. Eksempel: *Hva er sannhet?*
- 3) Tekst med intervju av en eller flere toppledere. Det knyttes faglige emner til intervjuene. Eksempel fra kapitlet *Sannhet*: Ustabilitet i organisasjoner.
- 4) Oppsummering av viktige moment i kapitlet.
- 5) Spørsmål omkring innholdet i kapitlet. Eksempel fra kapitlet *Sannhet*: Har du opplevd noen *sannhetens øyeblikk* som gjorde at du der og da følte at du fikk en rett til å lede andre mennesker – en rett som var noe mer enn din stillingsinstruks skulle tilsi?
- 6) Faglige temaer i fra kapitlet. Teksten har mindre skrift på grå bakgrunn.
- 7) Noter

Karp har skilt ut fordypningsteori og «tyngre» fagstoff i egne seksjoner. Fagstoffet er utdypning av enkelte av de teoretiske emnene knyttet mot tema som tas opp rundt intervjuene. Fordypningssidene utgjør 43 sider. Fagseksjonene er skilt ut med sort tekst på grå bakgrunn.

Teori og tungt fagstoff er plassert i egne seksjoner, Så hvis du ikke er interessert i den typen materiale, behøver du ikke lese dette for å få med deg bokas hovedbudskap (s. 11c).

Eksempel fra kapittel *Sannhet* på det tunge fagstoffet Karp refererer til i sitatet over:

Bryter vi opp og diskuterer sannhet og øyeblikk hver for seg, så kan det argumenteres for at sannhet primært er et filosofisk konsept. Det fins ingen entydig definisjon av begrepet. ....(s. 26)

Begrepet øyeblikket er avledet fra det engelske ordet moment. Moment er et middelalderbegrep på tid tilsvarende 1,5 minutter. ....(s. 26)

Det tyngre fagstoffet som knyttes til kapitlet *Sannhet*, utgjør 1 side (side 26). Som det kommer fram i utklippet ovenfor utledes begrepene *sannhet* og *øyeblikk* i fagdelen til kapittel *Sannhet*.

### **Innholdsfortegnelsen**

<b>Intro</b>	.....	s. 7
<b>Lederskap</b>	.....	s. 8
<b>Sannhet</b>	.....	s. 13
<b>Utrygghet</b>	.....	s. 28
<b>Virkelighet</b>	.....	s. 57
<b>Makt</b>	.....	s. 80
<b>Øyeblikk</b>	.....	s. 101
<b>Bånd</b>	.....	s. 126
<b>Bevege</b>	.....	s. 148
<b>U</b>	.....	s. 168
<b>Motstand</b>	.....	s. 182
<b>Kvaliteter</b>	.....	s. 213
<b>Veien</b>	.....	s. 245
<b>Avskjed</b>	.....	s. 260
<b>Kunnskap</b>	.....	s. 263
<b>Takk</b>	.....	s. 265

<b>Etterord</b> .....	s. 266
<b>Litteraturliste</b> .....	s. 268
<b>Stikkordsregister</b> .....	s. 288

Oversikten av innholdsfortegnelsen viser at boka ikke har kapittelinnndeling. Når det videre i analysen av boka refereres til kapitler, menes overskriftene som vist i innholdsfortegnelsen. Foruten om *litteraturlista* og *stikkordsregister*, er det 12 kapittel, der Intro er kapittel 1. Kapitlene: *Intro*, *Avskjed*, *Kunnskap*, *Takk* og *Etterord*, utgjør til sammen 9 sider. Kapitlet *Lederskap* (5 sider), er inngangsporten til boka. Her forklarer Karp hva han legger i ledelse og lederskap. Kapitlet *Veien* (15 sider), oppsummerer boka.

### **Biografisk – historisk perspektiv**

#### **Forfatter**

Tom Karp er førsteamanuensis i ledelse ved Markedshøyskolen og seniorpartner i lederutviklingsmiljøet Emergence. Hans fagområde er ledelsesutøvelse og lederutvikling og endringsledelse (s. 8 og baksiden). Han har drevet mye forskning innen ledelse og personlighet, selvledelse, utvikling av personlig lederskap, relasjonelle prosesser og strategisk ledelse.

Karp har tidligere jobbet som toppleder i næringslivet, startet flere egne virksomheter, samt jobbet mye som rådgiver. Akademisk underviser og forsker han på fagområder som ledelse og endringsledelse. I tillegg jobber han med lederutvikling og ledertrening. Han er utdannet sivilingeniør, bedriftsøkonom, har en mastergrad i ledelse, samt en doktorgrad i endringsledelse. Han har publisert bredt i akademiske journaler internasjonalt og skriver jevnlig i norske medier. (mh.no)

Når jeg ikke skriver eller underviser, snakker jeg mye med ledere. Forskjellige ledere: på toppnivå og mellomnivå. I næringslivet, offentlig sektor og frivillige virksomheter (s. 8).

## **Ideologikristisk perspektiv**

### **Forfatter**

Karp har akademisk tyngde, yrkeserfaring fra ledelses- og konsulentbransjen, underviser og forsker. Han tilhører landets akademiske elite som er med å definere hva ledelse dreier seg om.

Et viktig poeng Karp legger i boka er tilstander av ustabilitet i organisasjoner. Ikke ustabilitet i form av kriser som finanskriser, børsfall, politisk uro, eller andre makrofenomener, men en grunnleggende strukturell ustabilitet på grunn av hyppige endringer av eksterne eller interne rammebetingelser (s. 21). Karp forfølger ikke videre i teksten hvilke eksterne og interne rammebetingelser som endres hyppig og skaper grunnleggende strukturell ustabilitet. Han konstaterer at organisasjonene er slik, og at denne ustabiliteten danner utgangspunktet for ledelse i sannhetens øyeblikk. Dette er en bok om – og for mennesker i utvikling og forandring (baksiden). Boka tar deg med på en spennende reise i et brokete fagfelt, en reise som til syvende og sist handler om deg selv, ditt ståsted og din utvikling som leder (baksiden)

### **Makt**

Kapitlet Makt består av 15 sider. Avsnittsoverskriftene i kapitlet er: Vilje til makt, Maktbruk forutsetter legitimitet, En rett til å lede, Påvirke i kraft av ens kvaliteter og Autoritet og storhet.

På side 94 viser Karp til filmen *Gladiatoren* fra år 2000. Han stiller selv spørsmålet om hvorfor han forteller denne romantiserte historien om en general som mistet alt, og som deretter ble gladiator. Videre stiller han spørsmål om hva denne filmen kan lære deg om makt, maktkamper, legitimitet, autoritet, og respekt. Som han sier på slutten av side 94: Filmen regisserer selv deler av svaret på det spørsmålet i en scene hvor keiser Commodus' søster Lucilla besøker Maximus (Generalen som ble gladiator) i fengslet etter hans ulydighet mot keiseren. Lucilla sier: Today I saw a slave become more powerful than the Emperor of Rome.

Hva mener Karp at Lucillas svar egentlig betyr? På side 95 sier han som følger: Når du leser denne boka, er valget om du tar lederskap eller ikke. Lederskap fordrer makt, en makt som må tas, slik det ble dramatisert i filmen *Gladiatoren*. Det Karp mener filmen *Gladiatoren* lærer oss om makt, maktkamper, legitimitet, autoritet, og respekt, er A) Leder må forstå at

lederskap fordrer makt, og B) Denne makten må tas. Han bruker en amerikanskprodusert Hollywoodfilm som basis for påstanden om at makt må tas. Filmen er sikkert spennende og vellaget, og illustrerer maktkamper som foregikk i Romerriket, men som understøttelse for en tese, fungerer det ikke.

John Irving har skrevet Garps bok. Garps mor, Jenny Fields trekkes fram i Karps bok som en kvinne som på utradisjonelt vis løsriver seg fra avhengighet og makt. Analogien skal illustrere og underbygge Karps poeng med at et av grunnelementene i makt er avhengighet. Interessant å lese om Garps tilblivelse, men det blir mer morsomt enn fordypende og skolerende.

Makt tilhører ikke posisjoner, men personer. Makten kan i mindre grad relateres til formelle strukturer og sanksjonerte posisjoner eller roller. Dette innebærer en forskyvning av makt fra posisjon til person (s. 86d).

Hvordan grunngir Karp at makten er forskjøvet fra posisjon til person?

Verdier som likeverd, individets rettigheter, ansvar og muligheter, gjenspeiles i hvordan ledelse blir utøvet her i landet. I et samfunn hvor mange av oss legger mye av oss selv i våre arbeidsliv, er de nevnte verdiene i seg selv parametre som gjør at ledere i større grad må skaffe seg rett til å lede (s. 86). Videre hevder Karp at i tillegg gir usikkerhet i omgivelsene dynamikk i strukturer, organisasjonskulturer, relasjoner, samhandlingsforhold og maktforhold, noe som gjør at en økende andel av beslutninger tas utenfor de formelle organisasjonsstrukturene. Kort oppsummert sier Karp at tradisjonelle verdier og usikkerhet flytter makt fra posisjon til person. Man kan oppfatte Karp dit hen at makt blir tingliggjort. Makt blir noe håndfast som flyttes fra noe til noe. I dette tilfelle fra posisjon til person. Engelstad (2005) hevder at maktforholdene må ikke forstås dit hen at de utgjør enhetlige og sammenhengende fenomener. Derfor kan en ikke snakke om makten og makthaverne. Til dette er maktforholdene for fragmenterte og makten fordelt på mange (Engelstad 2005). Jacobsen og Thorsvik (2007) hevder at innenfor organisasjonsteori er det vanlig å definere makt som en aktørs (en persons eller en gruppes) evne til å overvinne motstand for å oppnå et ønsket mål eller resultat. For at en økende andel av beslutningene skal bli tatt utenfor formelle strukturer, og dermed forskyve makten fra posisjon og person, må motstand overvinnnes. Karp kan forstås dit at han mener aktørene er personer som har overvunnet den autoritet som ligger innebygget i posisjonene, på grunn av etablerte verdier og usikkerhet. Aktørene blir passive tilskuere til makten som flytter seg. Dette i motsetning til definisjonen referert i

Jacobsen og Thorsvik (2007). Her vil aktørene overvinne motstand for å oppnå mål og resultater.

Ledelsesutøvelse uten makt er stort sett utenkelig. Å tro noe annet er naivt, å tro noe annet er og ikke ta sin ledergjerning alvorlig. (s. 84b)

Maktbegrepet kan som et minimum sammenfattes som evnen til å få noe til å skje i samfunnet, altså frembringe sosiale endringer i liten eller stor målestokk (Engelstad 2005). Når makt rammes inn slik, har Karp rett. Leder er i posisjon til å lede, få resultater, få ting til å skje.

De lederne som sitter i formelle posisjoner, har kontroll over ulike maktbaser. Autoriteten for disse lederne er knyttet til formelle ordninger og regler, og ansatte adlyder leder pga. dens posisjon. Å ha makt i form av en formell posisjon, er ikke nødvendigvis det samme som ledelse. Ledelsesutøvelse krever andre mekanismer i tillegg (Jacobsen og Thorsvik 2007). Videre mener Jacobsen og Thorsvik at leder må utfylle maktbasene med andre maktbaser. *Normativ makt og overtalelse*. Hensiktsmessige substitutter for ledelse kan redusere behovet for ledelse, slik at det virker mot sin hensikt for ledere å påvirke hva som blir gjort i organisasjonen. Karps utsagn om at ledelsesutøvelse uten makt, er stort sett utenkelig, tilkjennegir et forbehold, "stort sett". Hvorfor Karp fremholder dette forbeholdet, vites ikke. Kanskje tas forbeholdet, fordi som Karp uttrykker det, ledelse er et verdiladet begrep og et brokete fagfelt. Makt betegnes som et omstridt og ladet begrep. Kanskje tilkjennegett ullenhet i Karps forståelse av ledelse – og maktområdet ligger bak forbeholdet til Karp? Det kommer ikke fram i boka hvilke situasjoner eller forhold der ledelsesutøvelse er uten makt.

Tittelen på boka er *Ledelse i sannhetens øyeblikk, om det å ta lederskap*. Sannhetens øyeblikk, eller som Ernest Hemingway kaller *moment of truth*. *Moment og truth*, henspiller til det øyeblikk på en tyrefekterarena hvor matadoren og oksen ser hverandre i øynene. De forstår begge at dette er kampens høydepunkt, og at det er nå matadoren skal sette inn det endelige, dødelige støtet (s. 15).

Sannhetens øyeblikk, eller moment of truth, er det øyeblikket i den situasjonen der leder må ta lederskap, mener Karp. Bokas hovedbudskap er at lederskap er noe ledere tar når de blir testet i vanskelige situasjoner (s. 8). At lederskap ofte må tas og fortjenes, er noe de fleste erfarne ledere vet. Mange er klar over at de må skaffe seg en rett til å lede, en maktbase. Dog er det færre som vet at denne retten til å lede kommer som en følge av avgjørende situasjoner hvor

ledere blir testet (s. 21). Maktbasen Karp sikter til, er rett – til – å – lede – maktbase. Jacobsen og Thorsvik (2007) kaller ulike grunnlag for makt, for maktbaser. De tar for seg 7 ulike maktbaser.

- 1) Hierarkisk posisjon: formelle posisjoner og verv som gir formell makt.
- 2) Kontroll over dagsorden: Denne makten ligger i en evne til å kunne definere hvem som er legitime deltakere i en beslutningsprosess, og dermed hvilke synspunkter som skal bli representert.
- 3) Kontroll over informasjon: A) Informasjon kan være et maktmiddel hvis en person har informasjon som andre ikke ønsker skal komme ut. B) Der noen får andre til å gjøre noe under trussel om å «lekke informasjon».
- 4) Kontroll over arbeidsoppgaver: Grunntrekk i alle organisasjoner er at de består av deloppgaver. Hvis en deloppgave slutter å fungere, stopper hele produksjonen. Jo mer kritisk en oppgave er, desto mer makt får de som kontrollerer denne oppgaven.
- 5) Kontroll over sosialiseringprosesser: Normativ makt er basert i at noen personer oppfattes som uformelle ledere, som de fremste representanter for en organisasjons dominerende kultur. I den grad kulturen kan skapes, vil det å ha kontroll over sosialiseringprosessen være en viktig kilde til makt.
- 6) Personlige ressurser: Kunnskap, informasjonstilgang, sosiale ferdigheter, retoriske evner og personlig utstråling, er evner som i stor grad kan være en viktig maktbase.
- 7) Allianse og nettverk: Denne formen for makt er basert på tilgangen til de seks ovennevnte maktbaser.

Disse maktbasene sier noe om aktørens potensielle makt. Skal man si noe om faktisk makt, må man studere aktørens evne og vilje til å bruke makt. Karp ser en leders grunnlag for makt dithen at leder må skaffe seg retten til å lede. Retten til å lede, kan inneholde alle de 7 maktbaser som er utledet ovenfor. Å kontrollere denne mengden potensiell makt, gjør deg som leder nesten allmektig. Å kontrollere kun en av maktbasene, gir ikke grunnlag nok for retten til å lede. Hvilke maktbaser, og hvilke kombinasjoner av maktbasene Karp mener gir grunnlag for retten til å lede, kommer ikke fram i boka.

## Leserorientert perspektiv

### Forfatter

Boka er full av egne preferanser. Under følger noen eksempler, av de svært mange, som viser forfatterens nærhet og tilstedeværelse i teksten. Karp bruker 1. person flertall subjekts- og objektsform *vi* og *oss* på nesten hver side. Kapitlet *Lederskap* er skrevet i *jeg* - form.

Jeg har opplevd mange, men.....(s. 16)

Jeg har observert og snakket med et utall ledere på div .....(s. 23)

....., men overraskende mange kan samle seg om følgende (meg selv inkludert): ....(s. 24)

Selv opplever jeg utrygghet i visse former for sosiale situasjoner og .....(s. 28a)

Jeg er ikke alene om å ha det slik, ....(s. 28b)

Når jeg spør medarbeiderne om de ..... ( s.30)

..., har jeg møtt mange arbeidstakere som føler utrygghet når det gjelder... (s. 33)

Historiene jeg har fortalt så langt i denne boka, .... (s. 43)

Kanskje burde jeg kalt kapitlet *en rapport fra fronten?* (s. 57)

Så jeg skal ikke prøve å formidle..... (s. 58a)

Med tanke på forfatterens akademiske bakgrunn, samt leder- og konsulenterfaringer fra arbeidslivet, skaper slik personlig tilknytning til teksten tillit hos leser. For eksempel ser vi at Karp forstår utrygghet. Han har selv opplevd dette. Han kan relatere seg til utrygge situasjoner. Det han sier om utrygghet blir til å stole på. Colbjørnsen (2004) hevder at ledelsesbøker kan dele i to grener. Den ene grenen bygger på anekdotiske erfaringer, og på beretninger om suksessrike forfattere. Bøkene er ofte skrevet med liten distanse til suksesshistoriene. Oversikten over viser Karp sin nære tilknytning til og involvering i teksten.

Karp kommuniserer bevisst med leser.

Bla gjerne i boka, les bruddstykker her og der. Teori og tungt fagstoff er plassert i egne seksjoner, så hvis du ikke er interessert i denne typen materiale, behøver du ikke lese dette for å få med deg bokas hovedbudskap (s. 11)



Forfatteren legger klare føringer på leseren. I sitatet over påpeker han leseres mulighet for valg. *Bare les det enkle, du mister ikke hovedbudskapet.* Når han i tillegg kaller fagstoffet for *tungt*, gir han leser ekstra hjelp for å hoppe over fagstoffet. Bare les det enkle, *hovedbudskapet* forsvinner ikke. Kanskje forsvinner det faglige?

Karp sier også at det er en utfordrende bok å lese – fordi boka vil ha noe av deg (s. 11). Hva boka vil ha, kan man bare spekulere i. Helt bevisst serverer jeg vanskelig materiale til målgrupper som normalt vil ha rett – på – sak -, kjappe, enkle løsninger (s. 11). Her utfordrer Karp leseren. Først med krav, deretter med ei skjult utfordring: *Er du den leseren som ikke kan lese tungt materiale, men må ha kjappe, enkle løsninger?* Hvem av leserne vil vel egentlig være så «dum» at bare det kjappe og enkle ønskes eller benyttes?

### **Leser/ mottaker**

Målgruppen er primært utøvende ledere, men boka sikter også mot lederaspirerende studenter.

Boka er primært skrevet for utøvende ledere i næringsliv, offentlig sektor og frivillig sektor, og er av interesse for ledere som er nysgjerrig på fagfeltet og profesjonen ledelse, er interessert i egen utvikling, ønsker faglig inspirasjon og vil jobbe med seg selv. (...). Boka er også av interesse for ledere som har jobbet noen år og har stagnert i sin jobb og ønsker å utvikle seg, og for studenter som sikter seg inn mot lederposisjon (s. 11).

Segmentet Karp stiler boka til, er vidt. Ledere i offentlig, privat og frivillig sektor, samt studenter. Karp mener dette er en bok for blant annet de ledere som har jobbet noen år, og stagnert i jobben. Hvor vidt boka fungerer som olje i et tregt maskineri, får Karp stå for. Som et apropos, kan det skytes inn at målgruppene Karp mener normalt vil ha kjappe, enkle og rett – på – sak løsninger, er ledere og studenter. Boka er lagt opp med varierende vanskegrad. Målgruppesegmentet er vidt. Karp gjør denne bevisste differensieringen av stoffets vanskegrad, for å nå og tilfredsstille de mange behov segmentet representerer. Dette illustrer Karps bevisste breddetenkning framfor ønske om faglig dybdedykk.

Uten fagstoffet og spørsmålene, ville boka framstått som lettvent. Lettvint i den forstand at boka kunne vært pløyd gjennom på noen timer. Både spørsmålene, oppsummeringen og fagstoffet, stopper leseflyten, og sporer leseren til tenke- og refleksjonspauser,

## Akademisk kvalitet

Et av prinsippene som legges til grunn for en fagbok, er hvor vidt teksten har en evidensbasert tilnærming. Pfeffer og Sutton (2006) bruker begrepet *dangerous half – truths*, om ledelseskunnskap som utelater å basere seg på evidenser. Har denne boka en evidensbasert tilnærming til ledelse. Karp svarer selv på spørsmålet.

I boka vil jeg la noen ledere fortelle historier, og jeg vil formidle kunnskap som forklarer biter av et komplekst sosialt fenomen. Dette er ikke kunnskap i form av evidensbasert forskning, men av erfaringer, opplevelser, fortolkninger og tanker. (s. 9)

Karp formidler ledelseskunnskap, ikke kunnskap i form av evidensbasert forskning. Videre hevder Karp at boka først og fremst er en fagbok om det å ta lederskap (s. 11a). Her må alle ledere som leser boka være obs på tilnæringsmåten til ledelse som Karp legger til grunn. Når ikke forskning og fakta lenger underbygger kunnskap om ledelse, gjenstår halvsannheter og i verste fall *total nonsense*, mener Pfeffer og Sutton (2006).

Innholdsfortegnelsen viser at hvert kapittel har kun ett ord som overskrift.

Avsnittsoverskriftene er utelatt i innholdsfortegnelsen. Kapitteloverskriftene som er tatt med i innholdsfortegnelsen, framstår lite opplysende. Eksempel *U* og *Bevege*. Enkelte avsnittsoverskrifter kan karakteriseres som overskrifter med fancy snert, eksempel: Reality bites, Band of brothers and sisters, Twice – born. Hvorfor lager Karp en fagbok om ledelse, der overskriftene er mer kreativ enn opplysende? Overskrifter i faglige tekster bør på en ryddig og grei måte opplyse leser hva som kommer i påfølgende tekst. Dette gjør teksten tilgjengelig og lett å manøvrere seg gjennom. Hvis ikke dette er intensjonen, fungerer overskrifter stort sett som tekstdelere. Hva forteller overskriften *U*? Leser får ingen informasjon i innholdsfortegnelsen. I tillegg må den som leser boka 3 sider inn i kapittel *U* for å få vite hva forfatter tenker med metaforen. Det er langt ifra bannlyst å være ordkreativ og vise språklig lekenhet, spørsmålet er om fagtekster er rette medium.

Karp har referanser og henvisninger til ulike personer, filmer og bøker i teksten:

**Filosof:** Platon, Einar Øvereng, Simon Chrichley, Heraklit, Nietzsche, Pascal, Lars Svendsen, Pascal Bruckner, John Locke, Sokrates, S. Kierkegaard, Leibniz, Descartes, Kant, Machiavelli

**Psykologer:** Carl-Erik Grennes, Daniel Stern, William James (Også filosof), Lawrence Kohlberg, Dan McAdams, Martin Seligman, Christopher Peterson, Carl Gustav Jung, Edgar Schein, Philip Zimbardo

**Psykiatere:** Victor Frankl, Finn Skårderud,

**Teologer:** Martin Luther King Jr., Augustin, Aquinas

**Sosiologer:** Ivar Frønes, Max Weber, Frank Fruedi,

**Forskere:** James Meindl, Sanford Ehrlich, Janet Dukerich, Kjell Arne Røvik (Professor og Statsviter), Haldor Byrkjflot (samf.-forsker), Bennis Warren (ledelseforsker), Olav Kjellvold Olsen, James Kouzes, Barry Posner, Jan Kjetil Arnulf, Janne Haaland Matlary, William Berstein,

**Musikk/ musikere:** Louis Armstrong, Rolling Stones, David Bowie, Radiohead, Karpe Diem, Lou Reed, Bob Dylan, Jonas Fjeld,

**Filmer:** The gladiator, Life of Brian, Så som i himmelen,

**Skjønnlitterære forfattere/ poeter:** Ernest Hemmingway, Leo Tolstoj, Homer, Bjørnsterne Bjørnson, Rhonda Byrnes, Shakespear, Ibsen, Dale Wimbrow, Cesare Pavese, Dante, Siba Shakib, Arthur Koestler, Astrid Lindgren, Aldous Huxley, Christian Askø Næss, Göran Tunström, Victor Hugo, Alf Larsen, John Irwing, Bagavad Gita (Religiøs hindiskrift), Veda- skriftene (Religiøs hindiskrift),

**Diverse:** John Kenneth Galbraith (Amr./ Can diplomat), Andy Grove (Eks styreleder Intel) John Micklethwait (Journalist), Adrian Woolridge (Journalist), Peter Drucker (Ledelsesguru), Winston Churchill (Engelsk statsminister), Abraham Lincoln (amerikansk president), Mahatma Gandhi (Hindu), Paul Valery (Fransk intellektuell), Nelson Mandela (Sør-Afrikansk statsleder), Pellegrino Riccardi (Kurs og foredragsholder, pedagog), Rushworth M. Kidder (Leder for institute for Global Ethics), Milton Friedman, George Binney og Gerhard Wilke og Colin Williams (Lederutviklere), John W. Thompson (Amr. toppleder), Lao-Tzu (Kinesisk vismann)

Oversikten gir et interessant bilde av hva og hvem Karp refererer til i boka. Skjønnlitterære forfattere, filmer, musikere og det som i oversikten er plassert under diverse, utgjør størstedelen av referansene. Teologene Augustin og Aquinas nevnes. Han kaller dem moralfilosofer, og kobler både Aquinas og Augustin til dydene. Dyder (og dødssynder) forklares nærmere i analysen av boka til Brunstad.

Boka har indekser som stikkordsregister, noter etter hvert kapittel og litteraturliste. Stikkordsregisteret er på 6 sider, og litteraturlista på 20 sider.

### **Tilknytning til ledelsesteori**

*Ledelse i sannhetens øyeblikk, om det å ta lederskap*, har fokus på situasjonen der lederskap tas. Gjør ikke leder det, mister leder sin posisjon. For å la Karp oppsummere hovedbudskapet sier han følgende på side 245:

Ledelse i *sannhetens øyeblikk* skjer når formelle eller uformelle ledere tar lederskap i avgjørende, vanskelige, pressede, definerende eller krevende situasjoner – situasjoner som materialiserer seg oftere og oftere i de fleste organisasjoner på grunn av økende ustabilitet, press og forandringstakt.

Karp presser den avgjørende situasjonen for ledelse ned til sekundet. Situasjonsbestemt ledelse vinkles mot det ultimate øyeblikket, der ledelsesøyeblikket blir så viktig at leder enten miste sin ledertroverdighet, eller vinner prinsessen og halve kongeriket.

Her er det naturlig å se på situasjonsbestemt ledelsesteorier. Innenfor situasjonsbestemt ledelsesteorier går forskningen ut på å se på faktorer eller trekk ved situasjonen som kan prege og påvirke leders adferd og lederstil. Faktorer som oppgavekarakter, omgivelser, størrelse, etc. Felles for alle teoriene om ledelse som faller inn under kategorien situasjonsbestemt ledelse, er at de argumenter for at effekten av en lederstil vil avhenge av situasjonen, bla. hva som kjennetegner arbeidsoppgavene, de ansattes forutsetning for å kunne mestre den, at beslutninger fattes raskt osv. (Jacobsen og Thorsvik 2007). Det kunststykke Karp gjør her, er å tillegge raske beslutninger en raskhet, som hvis det der og da, på sekundet, ikke handles helt rett, fører til helt fatale konsekvenser for leder. Noen personer innen noen yrkesgrupper kommer av og til i en slik øyeblikkssituasjon, men for ledere generelt gjelder det å vite hvilke faktorer som gir den mest effektive lederstil, og ikke hvor vidt situasjonen skaper karrierestopp. Karp bygger opp boka rundt en situasjonsdramaturgi som går dårlig sammen med ledelse som tegnes i moderne ledelseslitteratur.

### **Praktisk relevans**

Boka er en konsekvens av samtaler ledere seg imellom, og mellom ledere og meg (s. 11). I boka får vi innblikk i hvordan noen har opplevd suksess, og hvordan andre har mistet lederskap (s. 10). Intervjuobjektene er et utvalg av de mange som Karp har snakket med og intervjuet. Når han ikke skriver eller underviser, snakker han mye med ledere (s. 8).

Personene som får presentert sin historie er ledere i toppstillinger både i det private og offentlige. Det er knyttet en eller to intervjuobjekter til hvert kapittel. Leseren møter ikke bare teori, de møter også en reell person med en kort personhistorikk, samt beskrivelse av vedkommende leders lederskap i en avgjørende situasjon.

Karp kobler en lederhistorie til et ledelsesfenomen. For eksempel i kapitlet *Sannhet*, blir leser introdusert for Simen Lieungh. Som ung overtar Simen en sjefsjobb i Kværner. Prosjektet Simen tar over er i alvorlig trøbbel, og det rår stor usikkerhet. Til Simens historie knyttes teori om usikkerhet, lederskap, transformasjonsledelse mm. Karp gjør et didaktisk grep gjennom å binde sammen en konkret personhistorie med ledelsesteori. Om dette didaktiske grep fungerer, hviler på de som leser boka.

J (Ønsker å være anonym), innledende spørsmål (s. 7). J på nytt s. 266, der samtalen avsluttes.  
Simen Lieungh Eks konsernsjef i Aker Solutions (kap. Lederskap)  
Siv Høye, partner i rådgivingsmiljøet HR-huset (kap. Utrygghet)  
Terje Venold, leder for selskapet Veidekke (kap. Utrygghet)  
Roger Zernichow, leder for kundesenteret i IKEA (kap. Utrygghet)  
Berit Svendsen, adm dir Telenor-selskapet Conax (kap. Virkelighet)  
R (Anonym, men i kap. Etterord s. 266 oppgis R. sitt fulle navn, Omkom i kamp), var Orlogskaptein og Skvadronsjef. (kap. Virkelighet)  
Runar W. Henriksen, eks konsernsjef i Ajilon (kap. Makt)  
Signe-Lise Narum, styreleder og partner i Narumgruppen (kap. Øyeblikk)  
Ingvild Huseby, direktør i UPC (kap. Bånd)  
F (Anonym), leder for en middels stor bedrift (kap. Bevege)  
Toril Lahnstein, Rådmann i Askim kommune (kap. U)  
Karen Espelund, direktør i Sør-Trøndelag fylkeskommune (kap. Motstand)  
Åse Aulie Michelet, konsernsjef i selskapet Marine Harvest (kap. Motstand)  
Kjersti Wigen, lærings- utviklingsspesialist i IKEA Norge (kap. Motstand)  
Atle Vårvik, leder for organisasjonen MOT (kap. Kvaliteter)  
Robin Waaler, partner og bedriftsrådgiver i konsulentselskapet Habberstad med mer. (kap. Kvaliteter)

Oversikten viser intervjuobjektene, deres jobb og hvilket kapittel som intervjupersonene fremkommer i. Utvalget syner halvt om halvt med kvinner og menn. Her fins ledere innen militære, ledere i private – og offentlig sektor.

Den praktiske relevansen i boka knyttes mot historiene til de autentiske personene som intervjues. Karp forteller historier fra ledere der noen av dem er mer kjent og andre mindre kjente. Felles for disse, er at de er personer i topplederjobber. Spørsmålet blir hvor vidt en student eller en mellomleder kan relatere sin situasjon, og element fra sin jobb til situasjoner som historiene ruller opp? Det framkommer moment i hver historie som er felles for alle lederjobber. For eksempel i kapitlet Sannhet, trekkes usikkerhet fram. Usikkerhet er et element som nok alle ledere har opplevd. Om ikke leserne kan omfavne alle situasjonene og alle ledelselementene som beskrives rundt historiene Karp har valgt, er det likevel nok av eksempel og ledelselement ledere kan knytte til sine egne stillinger.

### **Oppsummering av Tom Karp: Ledelse i sannhetens øyeblikk. Om det å ta lederskap**

Tom Karp er førsteamanuensis i ledelse ved Markedshøyskolen og seniorpartner i lederutviklingsmiljøet Emergence. Hans fagområde er ledelsesutøvelse og lederutvikling og endringsledelse (s. 8 og baksiden). Cappelen akademiske forlag (Cappelen Damm AS) har gitt ut boka i 2010. Boka er bundet inn med stive hvite permer.

Innholdsfortegnelsen viser at hvert kapittel har kun ett ord som overskrift.

Avsnittsoverskriftene er utelatt i innholdsfortegnelsen. Kapitteloverskriftene som er tatt med i innholdsfortegnelsen, framstår lite opplysende. Eksempel *U* og *Bevege*.

Dette er en bok om – og for mennesker i utvikling og forandring (baksiden). Boka tar deg med på en spennende reise i et brokete fagfelt, en reise som til syvende og sist handler om deg selv, ditt ståsted og din utvikling som leder (baksiden).

Karp har skilt ut fordypningsteori og «tyngre» fagstoff i egne seksjoner. Fagstoffet er utdypning av enkelte av de teoretiske emnene knyttet mot tema som tas opp rundt et utvalg ledere og deres historier. Fordypningssidene utgjør 43 sider. Fagseksjonene er skilt ut med sort tekst på grå bakgrunn. Uten fagstoffet og spørsmålene, ville boka framstått som lettvtint. Lettvint i den forstand at boka kunne vært pløyd gjennom på noen timer. Både spørsmålene, oppsummeringen og fagstoffet, stopper leseflyten, og sporer leseren til tenke- og refleksjonspauser,

Under Makt er det tatt med to av mange eksempel på bruk av film og skjønnlitteratur for å understøtte poeng Karp presenterer. Han bruker den amerikanskprodusert Hollywoodfilmen *Gladiatoren* som basis for påstanden om at makt må tas. John Irvings har skrevet *Garps bok*. Garp mor, Jenny Fields trekkes fram i *Karps bok* som en kvinne som på utradisjonelt vis løsriver seg fra avhengighet og makt. Analogien skal illustrere og underbygge Karps poeng med at et av grunnelementene i makt er avhengighet.

Karp formidler ledelseskunnskap, ikke kunnskap i form av evidensbasert forskning. Videre hevder Karp at boka først og fremst er en fagbok om det å ta lederskap (s. 11a). Her må alle ledere som leser boka være obs på tilnæringsmåten til ledelse som Karp legger til grunn.

Boka er full av egne preferanser. Karp bruker 1. person flertall subjekts- og objektsform *vi* og *oss* på nesten hver side. Kapitlet *Lederskap* er skrevet i *jeg* - form.

Den praktiske relevansen i boka knyttes mot historiene til de autentiske personene som intervjues.

Boka er en konsekvens av samtaler ledere seg imellom, og mellom ledere og meg (s. 11). I boka får vi innblikk i hvordan noen har opplevd suksess, og hvordan andre har mistet lederskap (s. 10). Segmentet Karp stiler boka til, er vidt. Ledere i offentlig, privat og frivillig sektor, samt studenter. Boka er lagt opp med varierende vanskegrad. Målgruppesegmentet er

vidt. Karp gjør denne bevisste differensieringen av stoffets vanskegrad, for å nå og tilfredsstillende de mange behov segmentet representerer.

#### 4.4 Brunstad Paul Otto: Klokt lederskap, mellom dyder og dødssynder.

Gyldendal akademiske (Gyldendal Norsk Forlag A/S) 2009. 1. utgave 3. opplag.

##### Harde fakta

Boka *Klokt lederskap, mellom dyder og dødssynder*, har myke permer med innbrett. Innbretten på forsiden viser bilde av forfatteren, samt tekst der tidligere utgitte bøker ramses opp. Forsiden er todelt. Øverste halve siden viser bilde av ei seilskute i hardt vær. Nederste halvdel har grønn og hvit skrift på svart bakgrunn. Baksiden har hvit skrift på svart bakgrunn. Innpakningen, med det gråtoneaktige bilde av seilbåten i hardt vær, samt den nedre svarte bakgrunnen, gjør at boka framstår mørk og dramatisk.

##### Innholdsfortegnelsen

1) KLOKT LEDERSKAP – HVA ER DET ..... s. 15	TAKKNEMLIGHET ..... s. 167
Dyder	Takknemlighetens relasjonsbyggende funksjon
Individuelle og sosiale dyder	Takknemlighet som sorgarbeid
Dødssyndene	Takknemlighet som maktmiddel
	Egoisme som gjerrighet
LEDELSE SOM GRENSEAKTIVITET	Takknemlighet som basis for konstruktiv kritikk
Forandre ved å være for andre	
Ledelse av ledelsesprosesser	DØDSSYNDENE I ET LEDERSKAPSPERSPEKTIV
Ikke – regelstyrt lederskap	Hva er en last?
Klokskap og plikt	Dydsetikk og dødssyndsdramatikk
Karakter og karakterbygging	What's in it for me?
	Dødssyndene – et supplement til psykologisk innsikt om menneske
ORGANISASJONENS GRENSEOMRÅDE	En kultur uten alvor, er en kultur uten humor

Organisasjonens behov for en grensevokter	Kan den mann hjelpes som ikke vil det han kan?
Om å gi språk til det fremmede	
Grenseområde som et kaotisk ingenmannsland	STOLTHET – SUPERBIA
Det fremmede innenfor våre egne grenser	Stolthet – en indre fiende
Kaos og kompleksitet som utgangspunkt for skapelse og kreativitet	Stoltheten – en godværssynd
Utflytende lederskap – organisasjon uten formasjon	Det går en nemesis gjennom tiden
Ledelse som grenseoverskridelse	Idealisering og isolering
Lederskap som skapende og kreativ ubalanse	Relasjonsoppløsning
Leder – en person med grenseerfaring	Å være innkrøkt i seg selv
Ledelse, isolasjon og ensomhet	Den hvite djevel
Vennskapets betydning	
Begrensning som mulighetens og håpets fødested	GRÅDIGHET – AVARITIA
Grenseområdets topologi – utkast til en modell	Onkel Skrue
Organisasjonens ulike grenseområder	Grådighet som utakknemlighet
	Gjerrighet som valgvegring
	Valgvegringens pris
KLOKSKAP – PHRONESIS	Grådighet og gjerrighet – fins det noen kur, og vil noen ha den?
Klokskapens vesen og egenart	
Betydning av teknisk og teoretisk kunnskap	
Den tekniske og teoretiske kunnskaps begrensninger	MISUNNELSE – INVIDIA
Den instrumentelle fornufts fortrengeing av klokskapens vesen	Det onde øye som kollegial sjalusi
Memoria – hukommelse	Rykke opp ved å rykke ned
Docilitas – ydmykhet og lærevillighet	Når misunnelsen allierer seg med dyden rettferdighet
Solertia – skarpsindighet og årvåkenhet	Ros som fordekt misunnelse
Å se det som ennå ikke er, men kan bli – klokskap	Othello – en studie i misunnelsens ødeleggende kraft



og imaginasjon	Mulige veier ut av misunnelsen
Pygmalioneffekten	
I have a dream – om språkskaping og motivasjon	SINNE – IRA
Klokskap – øyeblikkets kunst	En forbitrede leder
Mest mulig endring med minst mulig kraft	Frykten for det gode
Flinkhet som svakhet	Å mestre sitt sinne
Kan klokskap læres	
Situasjonsbevisst lederskap	LYST – LUXURIA
Klokskap, plikt og karakterstyrke	Luksus og den umettelige lidenskap
Ledelse og profesjonalitet som forpliktelse	Når realiseringen ikke kan gi det fantasien hadde forventet
Pliktens begrensninger	Dødssyndens kreativ potensial
Klokskap – noen konkluderende bemerkninger	Materiell velstand og sjelelig tomhet
	Kampen for begjærets bevarelse
RETTFERDIGHET – JUSTITIA	
Å gi den andre det den andre har rett på	FRÅTSERI – GULA
Å være hverandres skyldnere	Fråtsing som overdrevet konsum
Lederens utøvelse av rettferdighet på ulike nivå	Seierens melankoli
Se meg, ros meg	
For mye anerkjennelse	
Anerkjennelse og selvforståelse	KJEDSOMHET / LATSKAP – ACEDIA
Anerkjennelse som maktmiddel	I don't care
Når rettferdigheten selv blir urettferdig	Avmaktens makt
	Hvordan lede mennesker som ikke vil det de kan
MOT – FORTITUDE	Fins det noen kur mot kjedsomhet og latskap
Sårbarhet som motets forutsetning	Arbeid som latskap

Den modige kan også være redd	
Use it or lose it	
Mot til å vende, mot til å handle	DEN KLOKE LEDER – EN MULIGHET?
Mot og moral	Dydsetikk – en hyllest til et borgerlig dydsmønster
Frykten for å gjøre et valg – om valgvegringens lammende kraft	Tilgivelsens kunst
Don Giovanni – syndromet eller frykten for de tapte muligheter	LITTERATUR ..... s. 271
<b>BESINDIGHET OG MÅTEHOLD – TEMPERANS</b>	
Måtehold som forutsetning for menneskelighet og relasjonsbygging	
Ventetiden – felleskapets føderom	
Besindighet som en nøkkel til klokt lederskap	
Dominerende ledere, svake medarbeidere	
Selvforglemmelse og selvbegrensning	
Den kloke leder som tjener og mottaker	
Forakt for det uproduktive som forakt for det menneskelige	
Hannah Arendt – <i>vita activa, vita contemplativa</i>	
Når besindighet og tålmodighet blir likegyldighet ..... s. 166	

Boka er på 278 sider medregnet litteraturliste på 8 sider. Det er ikke kapittelbenevning i inndelingen, men videre brukes ordet *kapittel* om det som starter med store bokstaver, eksempel: FRÅTSERI – GULA. Dette blir betegnet som et kapittel. Det fins dermed 18 kapitler. Selv om det ikke framkommer som inndeling i innholdsfortegnelsen, kan boka deles i 2 hovedelementer/ deler. Første del tar for seg leder, ledelse og lederskap som

grenseaktivitet, samt organisasjon som grenseområde (til s. 76). Andre halvdel knytter ledere, ledelse og lederskap mot 5 dyder og 7 dødssynder (fra s. 76 – 270).

Mengden av avsnittsoverskrifter gir et signal om korte avsnitt. Teksten under flere av avsnittsoverskriftene er ned mot ei halv side. Mange har tekst på en side. Noen overskrifter spiller på ord, eksempelvis: *Forandre ved å være for andre, Flinkhet som svakhet, Rykke opp ved å rykke ned, Avmaktens makt*. Noen overskrifter er fancy: *Use it or lose it, Onkel Skrue, I don't care, Den hvite djevel*. Noen overskrifter er saklige og opplysende, eksempelvis: *Klokskapens vesen og egenart, Dyder, Individuelle og sosiale dyder, Dødssyndene*. Noen overskrifter peker på Brunstads nåværende og tidligere arbeider, eksempelvis: *Karakter og karakterbygging, Seierens melankoli*.

## **Biografisk – historisk perspektiv**

### **Forfatter**

Paul Otto Brunstad (f 1960), dr.theol, sjøkrigsskoleprest, forsker og forfatter. Han har skrevet 4 bøker og vært medforfatter til 7 bøker. Eksempel på bøker: *Ungdom og livstolkning* (1998), *Seierens melankoli* (2003), samt medredaktør til antologien *Å være voksen* (2005). Til daglig jobber han ved Lederutviklingsavdelingen ved Sjøkrigsskolen i Bergen. Han er i gang med å utvikle et eget karakterbyggingsprogram for offiserer. Her kombineres ulike ledelsesteorier med teologiske og filosofiske tradisjoner.

I tillegg til prest, forfatter og forsker, er også Brunstad benyttet i forbindelse med seminarer, kurs og som foredragsholder. Brunstad har ei hjemmeside. Her finnes fredagsinnlegg, minibokhandel, presseskriv og mulighet for å kontakte han. I minibokhandelen finnes bøker av Brunstad som forfatter eller medforfatter. (pobrunstad.no)

## **Ideologikritisk perspektiv**

### **Forfatter**

Brunstad er teolog og prest. Gjennomgående i teksten brukes bibelreferanser. Brunstads prosjekt knytter lederskap mot teologi og filosofi (s. 5). Dette finner vi igjen i de mange

referanser til filosofer og teologer. Jfr. referanseliste under AKADEMISK KVALITET. Referansene til GT (Gamle testamentet) og NT (Nye testamentet) er forfatterens følgesvenn gjennom boka. Under følger noen eksempler på tekstens bibeltilknytting:

Det er trolig noe av dette Jesus sikter til i når han i Matteusevangeliet... (s. 27)

Her er Platon på linje med Jesus, Jesu ord om at den som vil være stor... (s. 29)

Disse syndene er skadelig og ødeleggende, ikke bare fordi de fører menneskene bort fra Gud... (s. 30)

Noe av det samme finner vi i den bibelske visdomslitteraturen, ikke minst i *Salomos ordspråk* og *Forkynneren*, men også i *Jobs bok*. (s. 46)

Menneskets første oppgave, etter skapelsen av himmelen og jorden, var å gi navn til alle dyrene som Gud hadde skapt. (s. 55)

I Bibelens skapelsesberetning i 1. Mosebok... (s. 59)

Det kaotiske er ikke bare en trussel, men også en mulighet, ikke bare for Gud, men for den gode leder. (s. 60)

En liten stopp ved skapelsesberetningen slik vi finner den i 1. Mosebok, kaster lys over det vi her er på sporet av. (s. 96)

Ofte kan tankekraften være vel så viktig. Dette er da også historien om Davids kamp mot Goliat. (s. 102)

Som Rosenberg sier det: Vår kultur er forankret i 10 bud eller forpliktelser, ikke i 10 rettigheter. (s. 109)

I kristen teologi er tanken at Gud har skapt alle mennesker, og at alle på den måten har den samme retten. (s. 115a)

Brunstad ser klokt lederskap i forhold til dyder og dødssynder. Han forklarer dydene slik:

Læren om de klassiske dydene har først og fremst utspring i gresk filosofi, og da særlig slik vi kjenner dem fra Aristoteles og hans etikk (s. 20). Det norske ordet dyd, fra det latinske *virtus* og det greske *aretè*, henger sammen med det å duge, eller være god til. Dydene hjelper menneske til bedre å forstå og realisere sitt potensiale, men også til å fremme det som er godt for fellesskapet (s. 20). De fire klassiske dydene er: *Klokskap*, *rettferdighet*, *selvbesinnelse* eller *måtehold og mot*. Til disse legges ofte de tre teologiske dydene, *tro*, *håp* og *kjærlighet*. Det er ingen standardisert liste over dydene (s. 21). Brunstad har valgt å innlemme *takknemlighet* som en ekstra dyd. Dydene holder broen eller døren mellom oss selv og våre

omgivelser åpen. Dette aspektet som ikke bare gjelder ledere, men som i høyeste grad er aktuelt for alle mennesker (s.27).

Dødssyndene:

De 7 dødssyndene forekommer først og fremst som begrep innen den katolske kirke. På slutten av 300-tallet utarbeidet den greske munken Evagrius Ponticus en liste over de åtte verste syndene (s. 181), og 200 år senere forkortet pave Gregor 1. syndene til de sju vi kjenner i dag. I løpet av 1300-tallet ble dødssyndene et populært emne for diskusjoner mellom teologer og forfattere som for eksempel Thomas Aquinas og Dante Alighieri. Både Dantes «Guddommelige komedie» og teologene Aquinas og Augustin er ofte referert i boka når de ulike dødssyndene utgreies.

Forfatteren holder fast i en kristen og humanistisk dannelse når han uttrykker, at selv i en verden der økonomiske, tekniske og materielle faktorer bare synes å bli viktigere og viktigere, forblir den menneskelige ressursen den viktigste (s. 16b).

## **Makt**

Brunstad knytter maktbegrepet til dydene rettferdighet og besindighet. På side 130 definerer han makt i forhold til manglende anerkjennelse. Søk etter anerkjennelse betegner en mangelsituasjon, og den som søker anerkjennelse gjør seg dermed avhengig av andre.

Brunstad sier: En måte å definere makt på er nettopp at den ene parten har noe den andre er avhengig av, og som den andre ikke har umiddelbart tilgang til. Det er etablert en maktbase der den som har det som den andre mangler, kan definere reglene eller kriteriene for hvordan denne verdien eller dette godet skal distribueres eller fordeles. Jfr. diskusjonen om maktbaser, i analysen av boka til Karp.

Brunstad behandler begrepet makt grundigst under dødssynden *kjedsomhet/ latskap*. Brunstad ønsker å vise hvordan dødssyndene utfordrer en leder i utøvelsen av lederskap (s. 179).

Dødssyndene gir oss en uvurderlig sjanse til å lære oss selv å kjenne. Sann selverkjennelse er gull verdt, ikke minst for en leder (s. 185). Under dødssynden *kjedsomhet/ latskap* ligger maktfokuset på avmakt.

Hva hjelper det at en leder har stor makt og god lønn, dersom ingen gidder å høre på hva den store leder har å si? (s. 255a)

Dødssynden fanger opp en snedig endring i maktforholdet mellom mennesker. Den avdekker hvordan mennesker kan utøve makt, ikke gjennom styrke, men gjennom svakhet, gjennom det vi kan kalle avmaktens makt (s. 255b).

Brunstad kommer her inn på begrepet avmakt. Han bruker avmakt når ansatte ikke gidder høre på hva den store leder sier. Lærer – elev eksemplet trekkes fram på avmaktens makt. Elevene som kjeder seg på skolen og er likegyldig, blir en motmakt mot de voksenes ønske om å danne, forme og oppdra nye borgere. Motmakt fremsettes her i sin mest negative form. Motmakt har vært protestbevegelsene sine våpen. Arbeiderbevegelsen, kampen mot kirkens hegemoni, kampen for rettigheter til urfolk. Protestbevegelsene som motmakt, utviklet seg til motkulturer med egne normer, alternativ forståelse og annen identitet (Engelstad 2005). Videre sier Engelstad at slike protestbevegelser har forandret maktforholdene i ulike samfunn, og skaffet rettigheter til protestgruppene. Uten rettigheter er avmakten permanent. Motmakt framstår ved denne måten å tenke på som et kampvåpen for noe som oppfattes urettvist. Motmakt blir positivt. Problemet med lærer – elev eksemplet, er hvem som definerer elevenes likegyldighet. Normer for hva som er likegyldighet er ikke objektive og nøytrale. Å forvalte normene gir styrke. I dette tilfellet lærerne. De besitter dermed definisjonsmakten. De som påberoper seg definisjon av likegyldighetsnormen, har makt. Definisjonsmakt, koblet med legitimitet basert på lærerposisjon, gir elevene ingen andre midler enn motmakt. En motmakt vist ved tilsynelatende kjedsomhet.

Han sier videre at maktutøvelse forutsetter i mange sammenhenger at den som makten utøves mot, selv anerkjenner makten som utøves mot en. Blir ikke leder gitt tillit, undergraves både autoriteten og den makt som lederen normalt skulle hatt. (s. 160a). Maktforholdet mellom leder og de som ledes torpederes gjennom at enten blir ikke leder gitt tillit, eller at de som ledes viser sin likegyldighet til maktpersonene. Effektiv ledelse forutsetter at bruk av makt oppfattes som «riktig» av dem som blir utsatt for den. Som Jacobsen og Thorsvik (2007) hevder, når maktbruk oppfattes som riktig, snakker vi om legitim makt eller autoritet. Her ligger poenget til Brunstad. Hvis den som makten brukes mot, ikke anerkjenner makten, mister leder autoritet.

## Leserorientert perspektiv

### Forfatter

Brunstad presenterer mange latinske og greske ord. Ordene blir ikke stående for leser som akademiske, fjerne og uforståelige bautaer, men blir gitt ei grundig forklaring etter hver som de benyttes. Han viser også hvordan ordene har avleiret seg i andre språk. I tillegg praktiseres motsatte øvelse. Et frekvent ord, brukt i norsk dagligtale, utledes gjennom opprinnelsen fra gresk eller latin. Dette gir leseren en mulighet til å følge forfatterens tankegang og argumentasjon. For å illustrere hva dette betyr, følger et par eksempel:

Vårt låneord for stolthet, *hybris*, er gresk. Navnet stammer fra en av antikkens nymfer ..... Da er det en annen nymfe vi vet mer om, og som står i nærkontakt med *hybris*, det er *Nemesis*, nattens datter. Navnet betyr vrede (s. 195).

Misunnelse heter *invidia* på latin. Både det engelske *envy* og det franske *envie* er varianter av det samme ordet. Ordstammen er *videre*, eller i første person entall *video*, jeg ser (s. 216).

Når Brunstads bruk av latin og gresk trekkes fram som et poeng ved forfatteren innen dette perspektivet, viser det til måten han kommuniserer med leserne. Brunstad er teolog, og dermed vant å omgås både latinske og greske ord. Han forklarer sammenhenger slik at leser får forståelse av et fenomens historie, og hvordan det brukes i dag. Leser blir ikke overlatt i et rom fylt av latinske og greske ord. Mange har kanskje opplevd nettopp slike situasjoner av uforståelig, kodet kommunikasjon når de har vært hos en lege, og legen forteller alt som feiler deg ved å bruke de latinske termer. Brunstad praktiserer det motsatt i forhold til leser.

Selv om bokens mål er av praktisk art, er den som tidligere antydte ikke noen detaljert oppskriftsbok i ledelse. Overføring og bruk av stoffet inn i den enkeltes ledelsessituasjon er den intelligente lesers egen utfordring og ansvar. Maten serveres gjerne, men det er gjestens oppgave å tygge den (s. 18). Brunstad kan forstås dit at han lefler med leseren når han refererer til *den intelligente leser*. Han kunne enkelt nøyd seg med det nøytrale ordet «leser». Det kan også forstås dithen at det er den intelligente leseren sitt ansvar, ikke de andre, å overføre og bruke stoffet i boka. Å se det på denne måten, blir vel spekulativt. Antakelig henvender Brunstad seg til leseren på en høflig og storsinnet måte. Den intelligente leseren trenger bare å tygge og svelge maten som serveres.

## Leser/ mottaker

Brunstad har sine preferanser både fra en militær og en sivil hverdag, fra et akademisk- og et sjøfartsmiljø. Selv om boka har mange militære referanser, ønsker Brunstad å nå den allmenne mann og kvinne.

I bearbeidelsen av dette stofftilfanget er det blitt stadig tydeligere hvor allment og relevant dette stoffet er, ikke bare i en militær sammenheng, men også i en sivil sammenheng. Derfor er mitt ønske å formidle denne kunnskapen til et større publikum gjennom denne boka (s. 6)

*Kunnskapen* Brunstad her sikter til, knyttes mot karakterbyggingsprogrammet ved Sjøkrigsskolen. Som han sier på side 5: Et viktig aspekt ved dette arbeidet har vært å kombinere ulike ledelsesteorier med teologiske og filosofiske tradisjoner.

Karakteroppbyggingsprogrammet er rettet mot personer innenfor det militære. I sitatet over blir *stofftilfanget* det som ligger som materiale i karakteroppbyggingsprogrammet, og denne boka skal gjøre dette stofftilfanget mer allment.

## Akademisk kvalitet

Boka har tallreferansesystem. Tall i teksten med fotnoter nederst på siden. Fotnotene gjengir forfatterne som det refereres til. Det forekommer også utfyllende og forklarende kommentarer i fotnotene. Eksempel fotnote 63 s. 76. Her fins både referanse til J. Pieper sin bok, og en utlegning av ordet *Auriga*.

Henvisninger som nevnes i teksten:

**Filosofier:** Aristoteles, Spinoza, K.E. Løgstrup, Platon, Ole Fogh Kirkeby, Erik Johnsen, Georg W. F. Hegel, Friedrich Nietzsche, Martha Nussbaum, Hans-Georg Gadamer, Pierre Hadot, Vladimir Jankelevitch, P. Aubenque, Søren Kierkegaard, Nils Faalund, Gabriel Marcel, Arne Johan Vetlesen, Cicero, Pascal, A. Comte- sponville, John Rawl, Michael Polanyi, Max Scheler, Charles Taylor (Beksrives i boka som tenker), Hannah Arendt

**Psykologer:** A, Honneth, Irving L Janis, Philip Zimbardo

**Teologer:** Thomas Aquinas, Eivind Berggrav, Martin Luther King, Augustin, Paul Tillich, Karl Barth, Martin Luther, Bård Mæland

**Psykiatere:** Johnathan Shay, John Geir Høystein, Solomon Schimmel,

**Pedagoger:** Stein Wivestad.

**Sosialantropologer:** Tian Sørhaug, Clifford Geertz, Paul Connerton

**Sosiologer:** Richard Sennett, Helmut Schoeck, Pierre Bourdieu, Philip Selznick

**Samfunnsvitere:** Bent Flyvbjerg,



**Skjønnlitteratur/forfattere:** Homer, Snorre, Milan Kundra, P.D. James, Kafka, Dag Solstad, Per Petterson, B. Bjørnson, Ibsen, Georg Bernanos, Roy Anderson (Forfatter og filmskaper), Dante, Charles Dickens, ”Donal Duck-historier”, Shakespear, Goethe, Arnulf Øverland, Tor Jonson, Göran Rosenberg

**Filmer:** Ingenmannsland (Bosnisk 2001), Piknik med døden (1972), Brødre (dansk 2001), Hotell Rwanda (2004), Sanger fra andre etasje (2000), Du levande (2007), Wall street (1987), Øst for Eden (1955),

**Musikere:** Henning Kvitnes, Øystein Sunde, CC Cowboys

**Div:** N. Bolz (media og kommunikasjonsteoretiker), Kjetil Trædal Thorsen (arkitekt), Erasmus av Rotterdam (rennesanshumanist), I. Asheim, John Sekora, Evagrius (munk), Mario Donizetti (maler)

Oversikten viser at referansetyngden i teksten er filosofer og skjønnlitterære forfattere.

Er tilnærmingen evidensbasert? Brunstad bruker ikke gjennomgående prinsippet med evidensbasert tilnærming i boka. Fra s 271 – 278 er det litteraturliste. Litteraturlista har hovedtyngden på, religiøse skrifter, psykologiske –, filosofiske –, militære og etikkbøker. Organisasjons- og ledelseslitteratur utgjør ca 1/10 av referanselitteraturen. Litteraturlista er lang, noe som viser at han knytter kilder til påstander og teori. Som oversikten ovenfor illustrerer henviser Brunstad mye til skjønnlitterære forfatter, filmer og musikk i boka.

Dydene og dødssyndene knyttes til greske moralfilosofier, og da i første rekke Aristoteles, og teologene Aquinas og Augustin. 5 steder bruker Brunstad sine erfaringer og anekdoter som teorigrunnlag, og 4 steder refererer han til egne arbeider.

En noe mildere utgave av denne tematikken ble meg fortalt.... (s. 70)

Hvem av oss har ikke kjent på den vonde følelsen av å være.. (s. 123)

I arbeidet med denne boka har jeg selv hatt flere samtaler...(s. 154)

Det er noe av dette jeg også har erfart på nytt i mitt arbeid i marinen. (s. 187)

Jeg hadde en gang en lærer....(s. 263)

I mitt arbeid med militær kjedsomhet, intervjuet jeg flere.... (s. 67)

I min egen studie av ubåtmannskaps evne.... (s. 80)

Dette er også et kjernepunkt i min egen studie av kadetter... (s. 162)

Seierens melankoli,( hentet fra egen boktittel) (s. 252)

Det er 4 modeller i boka. Side 73, 85, 155 og 156

Modellen side 73 er plassert under kapitlet *Organisasjonens grenseområde*. Modellen forklares i teksten, og har nummer og navn. Modell 1: grenseområdets tvetydighet.

Modellen side 85 er plassert under kapitlet Klokskap – Phronesis. Modellen forklares i teksten, og har nummer og navn. Modell 2: situasjonsbestemt lederskap. Modellen er nokså lik med modellen på side 73.

Modellen på side 155 er plassert under kapitlet *Besindighet og måtehold – Temperans*. Modellen forklares i teksten, og har nummer og navn. Modell 3: Den dominerende leder.

Modellen på side 156 er plassert under kapittel *Besindighet og måtehold – Temperans*. Modellen forklares i teksten, og har nummer og navn. Den kloke leder. Denne modellen har tilknytning til modellen på side 155.

Modellen viser seg parvis nokså like. Det er ingen kildehenvisninger i forbindelse med modellen. Dette tyder på at det er Brunstads egne konstruksjoner. Hvorfor det kun er fire modeller i boka, og hvorfor de er plassert akkurat på disse sidene, kommer ikke fram i teksten.

### **Tilknytning til ledelsesteoriene**

*Klokt lederskap, mellom dyder og dødssynder*. Brunstad har klokkhet som stikkord for sin ledelsestenking. På side 15 i boka oppsummerer Brunstad tema for boka.

I alt lederskap er det en liten, men ikke uvesentlig forskjell på å gjøre ting riktig og å gjøre de riktige tingene. Det er denne forskjellens betydning som er tema for denne boka.

Dette sitatet ansporer til å konfrontere Brunstad i forhold til hva han mener er den riktige lederstilen. På side 119 uttrykkes følgende i forhold til lederstil:

Gjennom sin lederstil må lederen gå foran med et eksempel, så vel innad som utad mot samfunnet for øvrig.

I Ivar Aasens ånd kan vi hente fram uttrykket, til lags åt alle, kan ingen gjera, og omskrive dette til; til lags åt alle, skal leiar vera. Leder blir det symbolet som går foran i virksomheten med sin lederstil, og går foran med eksempel utad mot samfunnet. Lederstildiskusjon knyttes både til den symbolske leder innen transformasjonsledelsen og til lederstilforskningen på

1950 – tallet. I element 2) under transformasjonsledelsen, finner vi elementet med lederen som den synlige rollefiguren. Lederen skal her framstå som rollemodell for de ansatte, slik at de inspireres av lederen.

Lederstilforskningen på 1950 – tallet fokuserte på hvilken lederstil som var mest effektiv. Konklusjoner fra mye av denne forskningen pekte på den demokratiske lederen som mer effektiv enn den autoritære. Lederstildebatten kulminerte med konklusjoner om at lederstil må sees i sammenheng med trekk ved situasjon. Brunstad tar ikke her høyde for noen situasjonstrekk som krever bruk av ulike lederstiler. Tankegangen om en lederstil som er demokratisk, velmenende autoritær eller autoritære, ligger nok ikke bak Brunstad sitt utsagn. Mer heller utsagnet mot at lederen skal være eksemplet for de ansatt, samt eksempel på virksomheten mot samfunnet.

Når Brunstad forkynner at lederskap gjelder det å gjøre de riktige ting. Er det å ha en leder som går foran med et eksempel, å gjøre de riktige ting? Skuer vi på lederen innenfor nettverk, er ikke primærlederstilen å gå foran med et eksempel. Dette kan selvsagt en nettverksleder gjøre, men hovedfokus blir på rollen som «tjener», en som sørver nettverkene. Til dette kreves en helt annen lederstil enn å fremstå med et eksempel. Lederstiltanken til Brunstad blir rigid og unyansert.

### **Praktisk relevans**

Kjenner leseren seg igjen i virkelighetsbeskrivelsene? Kjente og daglige situasjoner beskrives. For eksempel fra skolehverdagen, en militær hverdag, fra sjølivet. Det brukes også filmer og skjønnlitteraturhenvisninger. Noen av bøkene og filmene kan virke ukjent for allmennheten. Alle kjenner ikke til alle forfatterne som brukes. Hvem har hørt om Milan Kundra, Per Petterson, Georg Bernanos, Roy Anderson, Göran Rosenberg? Eller sett filmene

Ingenmannsland, Brødre, Hotell Rwanda, Sanger fra andre etasje, eller Du levande? Musikerne som Brunstad bruker er velkjent for det brede publikum. Alle har hørt om Henning Kvitnes, Øystein Sunde og CC Cowboys.

Besvares utfordringen om hva som er klokt lederskap? Forfatteren poengterer at tema i boka er forskjellen mellom å gjøre ting riktig, og gjøre de riktige ting (s. 15). På side 27 beskriver han dydenes viktighet. Dydene holder broen eller døren mellom oss selv og våre omgivelser åpen. Dette aspektet som ikke bare gjelder ledere, men som i høyeste grad er aktuelt for alle mennesker. Dette er en bok som tar for seg klokt lederskap mellom dyder og dødssynder.

Dødssyndene eller lastene, hjelper oss å forstå hva som virker ødeleggende for vår menneskelighet, og dermed hva som undergraver klokt og godt lederskap (s. 30). Etter hvert som dydene og lastene behandles, gir Brunstad løsninger på de mange spørsmål som dukker opp.

Brunstad har ikke laget en oppskriftsbok i ledelse. Refleksjon rundt klokskapen skal revitaliseres, og vise klokskapens relevans i lederskap på alle nivå (s. 17a) Målet med boka er av praktisk art (s. 18). Dette praktiske gjør seg blant annet gjeldende i et fargerikt og godt språk og rik ordtilfang. Med jevne mellomrom kommer ordtak (10 stykk i alt), eksempelvis: *Gammel vane er vond å vende (s. 81). Men den som intet våger, vil heller intet vinne. (s. 101) Så lenge det er liv er det håp. (s. 105).*

Med jevne mellomrom kommer visdomsord.

Veggen er der en med størst sannsynlighet er nærmest en dør. For den som møter veggen, kan det være en god trøst (s. 71).

Den som sitter musestille midt i båten, fordi havet er kaldt, dypt og mørkt, og fordi en kan drukne der ute, vil heller aldri kunne føre båten fremover (s. 101a).

Den som aldri våger å sette et punktum, et sluttpunkt, vil heller aldri finne et nytt startpunkt (s. 146). Det å tenke rolig og handle raskt kan ofte være et godt utgangspunkt for å gjøre gode ting på en rask måte (s. 147).

Det er mye lettere å danse med de glupske ulvene som vil se blod, enn å reise seg opp og forsvare dem som har tråkket feil (s. 268b).

**Oppsummering av Paul Otto Brunstad:** *Klokt lederskap, mellom dyder og dødssynder* Gyldendal akademiske (Gyldendal Norsk Forlag A/S) har gitt ut denne boka i 2009.

Den er på 278 sider medregnet litteraturliste på 8 sider. Selv om det ikke framkommer som inndeling i innholdsfortegnelsen, kan boka deles i 2 hovedelementer/ deler. Første del tar for seg leder, ledelse og lederskap som grenseaktivitet, samt organisasjon som grenseområde (til s. 76). Andre halvdel knytter ledere, ledelse og lederskap mot 5 dyder og 7 dødssynder (fra s. 76 – 270).

Brunstad er teolog, forsker og forfatter. Presten og den teologiske tradisjonen kommer allerede til uttrykk i tittelordene *mellom dyder og dødssynder*. Brunstad sitt prosjekt søker å

blåse liv i viktigheten av dydstenking i forbindelse med lederskap. Som han sier på side 5: Det er de menneskelige sider ved lederskapet som her står i sentrum.

Avsnittsoverskriftene har ulik karakter. Her fins ordspill og fancy overskrifter, men også informative overskrifter.

Selv om bokens mål er av praktisk art, er den ikke noen detaljert oppskriftsbok i ledelse.

Brunstads prosjekt knytter lederskap mot teologi og filosofi. Dette finner vi igjen i de mange referanser til filosofer og teologer. Referansene til GT og NT er forfatterens følgesvenn gjennom boka.

Brunstad behandler begrepet makt grundigst under dødssynden *kjedsomhet/ latskap*. Brunstad ønsker å vise hvordan dødssyndene utfordrer en leder i utøvelsen av lederskap. Latskap og uengasjerthet gjør at leder ikke har ledermuligheter. Gjennom latskap og manglende engasjement mener Brunstad at avmakt får råde. Dette kaller Brunstad avmaktens makt.

Brunstad presenterer mange latinske og greske ord. Ordene blir ikke stående for lesere som akademiske, fjerne og uforståelige bautaer, men blir gitt ei grundig forklaring etter hver som de benyttes.

I bearbeidelsen av stofftilfanget i forbindelse med karakteroppbyggingsprogrammet på Sjøkrigsskolen, fant Brunstad at denne kunnskapen hadde bredere interesse enn bare innenfor det militære. Med denne boka ønsker Brunstad å nå den allmenne mann og kvinne.

Boka har tallreferansesystem. Tall i teksten med fotnoter nederst på siden. Fotnotene gjengir forfatterne som det refereres til. Det forekommer også utfyllende og forklarende kommentarer i fotnotene.

Brunstad bruker ikke gjennomgående prinsippet med evidensbasert tilnærming i boka. Litteraturlista er på 8 sider og har hovedtyngden på religiøse skrifter, psykologiske –, filosofiske –, militære og etikkbøker. Organisasjons- og ledelseslitteratur utgjør ca 1/10 av referanselitteraturen. Referansetyngden i teksten er filosofer og skjønnlitterære forfattere.

5 steder bruker Brunstad sine erfaringer og anekdoter som teorigrunnlag, og 4 steder refererer han til egne arbeider.

Det er 4 modeller i boka. Side 73, 85, 155 og 156. Modellen viser seg parvis nokså like (s. 73 + 85 og 155 + 156). Modellene har navn, nummer og de er forklart i teksten

Kjente og daglige situasjoner beskrives. For eksempel fra skolehverdagen, en militær hverdag, fra sjølivet. Det brukes også filmer og skjønnlitteraturhenvisninger. Noen av bøkene og filmene kan virke ukjent for mange i den brede målgruppen Brunstad henvender seg til. Målet med boka er av praktisk art. Dette praktiske gjør seg blant annet gjeldende i et fargerikt og godt språk og rik ordtilfang.

## 5 AVSLUTNING

En analyse av en tekst kan gripe dypt, så dypt at detaljene overskygger det problemstillingen etterspør. Graden av detaljer som hentes ut av en tekst, og mengden av kommentarene som knyttes mot funnene, må et sted stoppes. Det har i analyseprosessen av bøkene stadig fremkommet nye spørsmål, som har avkrevd runder med vurdering hvor vidt disse funn tilfører ny og oppklarende moment i forhold til problemstillingen. Ta for eksempel modellene/figurene som brukes i to av bøkene. Disse modellene kan gås etter i sømmene i forhold til for eksempel den faste og uavhengige variabel, i forhold til hvor vidt organisasjons – og ledelsesteori har forskning på området modellene skal illustrere og oppfyller de nødvendig hensikt. En analyse av modellbruken i disse 4 bøkene ville vært interessant, men i denne oppgaven kommenteres de i forhold til hvor vidt de har kilde, nummer, navn og blir forklart i teksten. En slik dybde, er tilstrekkelig for å kunne si noe om hvordan modellbruken til forfatterne fremstår. Disse ord leder an mot å gripe tilbake til problemstillinga:

*Hva kjennetegner de 4 bøker om ledelse, som gjerne betegnes som flyplasslitteratur?*

Verktøy for å finne kjennetegn ved de 4 bøkene blir hentet fra to teoriområder. Organisasjons- og ledelsesteori og litteraturteori. Organisasjons- og ledelsesteori presenteres i oppgaven som et rammeverk. Her knyttes ledelsesutsagn fra forfatterne mot dette teorirammeverket.

Utviklinga innen organisasjons – og ledelsesteoriene starter med teorier om ledertrekk og lederegenskaper, og avsluttes med verdibasert ledelsesteorier. Mellom denne starten og begynnelsen finner vi teorier om lederstiler, situasjonsbetinget ledelse og ledelse i team.

Innen litteraturteorien hentes det historisk - biografisk, ideologikritisk og det leserorienterte perspektiv fram. Hvert av perspektivene danner grunnlaget for å se på ulike kjennetegn og karakteristika ved bøkene. Innen det historisk - biografisk perspektiv rettes fokus mot hvem som er forfatteren(e) bak bokprosjektet. Det ideologikritiske perspektiv åpner for en anskueliggjøring av makt, og hvordan forfatterne ser på begrepet makt. Det leserorienterte perspektiv er opptatt av leser. Her rettes fokus mot målgruppen forfatterne stiler teksten til, og hvordan de gjennom teksten kommuniserer med leseren.

Teorien om sjangeren viser hvordan man forstår litteraturbegrepet og videre snevring inn mot sakprosa, populærlitteratur for til slutt å avrunde sjangerteorien med kommentarer rundt flyplasslitteratur.

Før en komparativ fremstilling, oppsummeres hver boks unike kjennetegn i henhold til følgende mønster

A) Ledelsesteori

B) Litteraturteori:

1. *Biografisk - historisk perspektiv*
2. *Ideologikritisk perspektiv*
3. *Leserorientert perspektiv*

C) Akademisk kvalitet og praktisk relevans

1. *Akademisk kvalitet*
2. *Praktisk relevans*



## 5.1 Systematisk oppsummering av hver bok

**Per Arne Watle: ”Den rause lederen, på jakt etter meningen med arbeidslivet”.**

Kagge forlag 2006

### A) Ledelsesteori

*Den rause lederen, på jakt etter mening med arbeidslivet* har hovedfokus på leder. Watle har sitt utgangspunkt fra praksisfeltet som toppleder i lang tid. På side 153 sorterer Watle de tydeligste trekk ved de lederne som han har erfart lyktes i sin jobb. Han mener det trer fram tre ulike rolletyper. Den kunnskapsbaserte, teamlederen og karriereorienterte lederen.

*Den kunnskapsbaserte lederen:*

Ledertrekkteorien fremhever *flinkhet* som et av de kriteriene som gode ledere har. Men, Watle bruker dette som et hovedtrekk, mens teorien vektlegger flinkhet som en av flere egenskaper. En isolert egenskap gjør ikke lederne gode eller effektive. Fra 1980-tallet kommer ledertrekkfokus tilbake gjennom profesjonalisering og tro på at tilegnelse av lederegenskaper gjør at man kan lede hva som helst.

*Teamlederen*

I følge Levin og Rolfsen (2004) blir gjerne team forstått som en tett integrert enhet som jobber målrettet med å realisere bestemte oppgaver. Lederskapet er viktig for et velfungerende og effektivt team, og 7 punkt sammenfatter hva som kreves for god teamledelse. I Watles utlegging dekker han bare 3 av de 7 punktene. Problemstillingene rundt teamorganisering sneier Watle så vidt innom. Her er Watle overfladisk.

*Den karriereorienterte leder*

Watle håper timeglasset er i ferd med å renne ut for den karriereorienterte leder. Denne ledelsesformen hører hjemme i Scientific Management – tenkingen. Hvis Watle fremholder karriereorientering som et av de tydelige ledertrekkene som gir suksess, refererer han neppe til kunnskapsbedrifter, eller andre virksomheter der kreativitet trengs.

## **B) Litteraturteori**

### 1. Historisk - Biografisk perspektiv

Legitimiteten til Watle som ledelsesbokforfatter ligger i et 25 års suksessrikt lederliv i toppjobber. Han er en tungvektter innen norsk næringsliv. I presentasjonen av seg selv først i boka, trekker han eksplisitt fram sin kone og sine barn, som han presiserer representerer den viktigste delen av han selv. Han har vært gift i 33 år.

### 2. Ideologikritisk perspektiv

Watile hevder at etablerte metoder ikke lenger er tilstrekkelig, og det trengs nytt lederskap. Som han sier:

Gamle, etablerte metoder for lederskap er utilstrekkelig (s. 115).

Watile har et preg av hverdagslighet i sitt syn på lederjobber. Ledere er mennesker av kjøtt og blod, som misforstår sin oppgave når de avbryter ferien for å jobbe. Enkelte ledere finner status i å ha det travelt. Dette er feilslått. Alle har bruk for ferie, mener han. (s. 36).

Watile mener at å forvalte makt er en naturlig del av lederrollen. (s. 34b). Videre mener Watle at en leder aldri kan bli “en av gutta”, og fornekte de mer ubehagelige sider ved jobben. Å forvalte makt ser Watle på som en ubehagelighet. Makt kan ikke sees på bare gjennom negative briller. Makt er også et positivt fenomen.

Watile nyanserer ikke maktbegrepet. Leder har makt, medarbeider ikke. Et endimensjonalt bilde på et komplisert begrep. Han ser makt som en mengde, en størrelse, en ting. En forståelse av makt som gjerne brukes i dagligtalen. Engelstad (2005) hevder at makt ikke er et enhetlig fenomen, men innenfor rammen av et større samfunn, er makten alltid fragmentert, makten fordelt på mange, og det finnes konkurranse mellom aktører som utøver makt.

### 3. Leserorientert perspektiv

Watile skriver personlig. Boka er i jeg – form. Han inkluderer seg selv gjennom bruk av pronomenene vi og oss nesten ved alle eksempler han gir.

Overalt der mennesker møtes, må noen føre an, fra tid til annen gjør alle det. Med den generelle uttrykksmåten - fører an - setter Watle ingen standard på type lederverv/ jobb som

leserne bør ha. De aller fleste kommer borti en eller annen form for ledelse, dermed henvender boka seg m.a.o. til nesten alle, kun med få unntak.

### **C) Akademisk kvalitet og praktisk relevans**

#### 1. Akademisk kvalitet

Boka har ingen litteraturliste eller annen form for indeks. Heller ingen modeller. Watle skriver personlig, tekstnært og i jeg – form. Det er mange ulike referanser i teksten, fra amerikanske presidenter, karismatiske ledere, til idrettspersonligheter. Noen forskere er nevnt.

#### 2. Praktisk relevans

Etter 25 år i arbeidslivet, samles erfaring. Når arbeidslivserfaringene settes på trykk mellom stive permer forventes teksten å ha praktisk relevans. Boka er skrevet av en praktiker, med et praktisk rettet formål. Han eksemplifiserer fra flybransjen, salgbransjen og møte med journalister. Watle bruker hverdagslige og rimelig kjente uttrykk og ordtak.

**Odd Nordhaug, Steen Hildebrandt, Søren Brandt:** *Ledelse for fremtiden, Et humanistisk perspektiv.* Forlag1. Oslo 2008

### **A) Ledelsesteori**

*Ledelse for fremtiden, et humanistisk perspektiv.* Denne boka ansporer til å ta i bruk ledelsesteorier som skal råde i fremtiden.

Forfatterne introduserer deres ledelsesoppfatning i kapittel I. Deres forståelse av ledelse, kan vi finne igjen i 1980 – tallets transformasjonsledelse. Teorien har element som kan være svært dekkende for det Nordhaug m.fl. bringer fram. Det som forfatterne sier at ledelse er, dekkes i sin helhet av elementene i transformasjonsledelsesteorien.

Det som her avdekkes, bringer fram spørsmålet om ledelsestenkingen fra 1980 tallet er fremtidens ledelse? Når Nordhaug m.fl. skal se inn i fremtiden, hvorfor tar de ikke utgangspunkt i nyere ledelsesformer som eksempelvis etisk ledelse, eller nettverksledelse?

## **B) Litteraturteori**

### **1. Historisk – Biografisk perspektiv**

Tre forfattere har bidratt til denne boka om ledelse for fremtiden. To professorer og en konsulentdirektør. Nordhaug, Hildebrandt og Brandi.

### **2) Ideologikritisk perspektiv**

Boka sier lite om makt. Ordet makt blir bare brukt noen steder. Ledelse som relasjon handler også om makt. Om innsikt i og bevissthet om makt (s. 14f). Lederen har den samlende makt... (s. 128), og kunnskap er makt.... (s. 83).

Kunnskap er makt, derfor skal kunnskapskortene holdes tett ved brystet. Dette er noe vi har lært, mener Nordhaug m. fl., og videre hevder de at denne lærdommen må endres.

Kompetanse- og kunnskapsbedrifter har beskjedne fysisk kapital, men overflod av kunnskapskapital. Kunnskap er handelsvare, og en viktig forutsetning for mange bedrifter. Mye av kunnskapen sitter i hodene på arbeiderne, og er dermed lett flyttbar. Makten som knyttes til kunnskap, er skjøvet fra leder over til arbeidere.

Den kunnskap som gir mest makt, er den kunnskap der er knapphet på. Et poeng som i følge Engelstad (2005) er sterkt overdrevet. Han illustrerer dette med at kunnskapen som må til for å drive en økonomisk virksomhet, må være langt bredere og mangslungen enn alene sterk fagkunnskap.

### **3. Leserorientert perspektiv**

Hvem er mottakerne/ leserne av boka Ledelse for fremtiden? Boka er aktuell for alle som arbeider med eller er berørt av ledelse, og alle som er interessert i ledelsesfeltet (s. 10). Dette er m.a.o. en bok ment for alle.

## **C) Akademisk kvalitet og praktisk relevans**

### **1. Akademisk kvalitet**

Litteraturlista kalles Litteratur og inspirasjon (s. 165 – 167). Det er listet opp 17 av de mest sentrale kildene som er brukt som inspirasjon for boka. 9 av 17 kilder er forfatterens egne verk.

Boka inneholder 7 modeller/ figurer. Alle er hentet fra Hildebrandt & Brandi 2007. Det er kildehenvisning under 6 av 7 figurer. Figurene på side 91 og 127 skiller seg ut. På side 91 har figuren navn, kilde og forklaring, mens figuren på side 127 har ingen av delene. Tre figurer har dobbel kildehenvisning.

Manglende kildehenvisninger for utsagnene i forhold til undersøkelser og forskning, skrivefeil i teksten, lemfeldig figur-/ modellbruk og påfallende unøyaktighet i litteraturlista, bærer bud om forfatterens manglende engasjement i prosjektet. Prosjektet preges av slurv, reutgivelse av tidligere egenprodusert tekst og slett håndverk.

## 2. Praktisk relevans

Avsnittsoverskriftene i boka er å betrakte mer som teasere enn informerende, som pirrer og skaper nysgjerrighet, på samme måte som avisoverskrifter. Dette er en fagbok i ledelse, ingen avis.

Forfatterne sier på side 151 at tilstedeværelseskulturen blir virtuell og erstattet av en bidrags – og leveringskultur, noe som har gitt støtte til dannelsen av nye ord. Ett av dem er «fleksekutiven», som selv kan velge tid og sted for utførelsen av sitt arbeid. Et søk på Google og Kvasir med søkeordene «fleksekutiv» og «fleksekutiven», ga null treff.

Forfatterne fyller teksten med mange nye, kreative ord som knyttes til ledelse.

Virkelighetsbeskrivelsene i boka, sammen med alle kreative ledelsesordene, skyter nok over hodet til allmuen. Dette gjør boka mindre praktisk relevant.

**Tom Karp:** Ledelse i sannhetens øyeblikk. Om det å ta lederskap. Cappelen akademisk forlag. 1 opplag 1. utgave 2010

### A) Ledelsesteori

I boka fremelsker Karp det avgjørende øyeblikket/ situasjonen for ledelse. Innenfor situasjonsbestemt ledelsesteori går forskningen ut på å se på faktorer eller trekk ved situasjonen som kan prege og påvirke leders adferd og lederstil. Felles for alle teoriene om ledelse som faller inn under kategorien situasjonsbestemt ledelse, er at de argumenter for at effekten av en lederstil vil avhenge av situasjonen, som for eksempel å fatte raske

beslutninger. Det kunststykke Karp gjør her, er å tillegge raske beslutninger en raskhet, som hvis det der og da, på sekundet, ikke handles helt rett, fører til helt fatale konsekvenser for leder. En dramaturgi som går dårlig sammen med ledelse som tegnes i moderne ledelseslitteratur.

## **B) Litteraturteori**

### **1. Historisk – biografisk perspektiv**

Tom Karp er førsteamanuensis i ledelse ved Markedshøyskolen og seniorpartner i lederutviklingsmiljøet Emergence. Han har drevet mye forskning innen ledelse og personlighet, selvledelse, utvikling av personlig lederskap, relasjonelle prosesser og strategisk ledelse. Karp har tidligere jobbet som toppleder i næringslivet, startet flere egne virksomheter, samt jobbet mye som rådgiver.

### *2. Ideologikritisk perspektiv*

Maktbaser sier noe om aktørenes potensielle makt. Karp ser en leders grunnlag for makt dithen at leder må skaffe seg retten til å lede. Retten til å lede, kan inneholde alle de 7 maktbaser. Å kontrollere denne mengden potensiell makt, gjør deg som leder nesten allmektig. Å kontrollere kun en av maktbasene, gir ikke grunnlag nok for retten til å lede. Hvilke maktbaser, og hvilke kombinasjoner av maktbasene Karp mener gir grunnlag for retten til å lede, kommer ikke fram i boka.

### *3. Leserorientert perspektiv*

Boka er full av egne preferanser. Karp bruker 1. person flertall subjekts- og objektsform *vi* og *oss* på nesten hver side. Målgruppen er primært utøvende ledere, men boka sikter også mot lederaspirerende studenter.

## **C) Akademisk kvalitet og praktisk relevans**

### **1. Akademisk kvalitet**

Karp formidler ledelseskunnskap, ikke kunnskap i form av evidensbasert forskning.

Kapitteloverskriftene som er tatt med i innholdsfortegnelsen, framstår lite opplysende. Eksempel U og Bevege. Enkelte avsnittsoverskrifter kan karakteriseres som overskrifter med fancy snert, eksempel: Reality bites, Band of brothers and sisters, Twice – born.

## 2. Praktisk relevans

Den praktiske relevansen i boka knyttes mot historiene til de autentiske personene som intervjues. Karp forteller historier fra ledere der noen av dem er mer kjent og andre mindre kjente. Felles for disse, er at de er personer i topplederjobber. Det framkommer moment i hver historie som er felles for alle lederjobber. For eksempel i kapitlet Sannhet, trekkes usikkerhet fram. Usikkerhet er et element som nok alle ledere har opplevd.

**Brunstad Paul Otto: *Klokt lederskap, mellom dyder og dødssynder.*** Gyldendal akademiske (Gyldendal Norsk Forlag A/S) 2009. 1. utgave 3. opplag.

### A) Ledelsesteori

Brunstad sier at gjennom sin lederstil må lederen gå foran med et eksempel, så vel innad som utad mot samfunnet for øvrig. Lederstildebatten kulminerte med konklusjoner om at lederstil må sees i sammenheng med trekk ved situasjon. Brunstad tar ikke her høyde for noen situasjonstrekk som krever bruk av ulike lederstiler. Utsagnet til Brunstad heller mot at lederen skal være eksemplet for de ansatte, samt eksempel på virksomheten mot samfunnet.

Brunstad forkynner at lederskap gjelder det å gjøre de riktige ting. Er det å ha en leder som går foran med et eksempel, å gjøre de riktige ting? Skuer vi på lederen innenfor nettverk, er ikke primærlederstilen å gå foran med et eksempel. Dette kan selvsagt en nettverksleder gjøre, men hovedfokus blir på rollen som «tjener», en som sørver nettverkene. Til dette kreves en helt annen lederstil enn å fremstå med et eksempel. Lederstiltenkingen til Brunstad blir rigid og unyansert.

### B) Litteraturteori

#### 1. Biografisk – Historisk perspektiv

Paul Otto Brunstad (f 1960), dr.theol, sjøkrigsskoleprest, forsker og forfatter. Til daglig jobber han ved Lederutviklingsavdelingen ved Sjøkrigsskolen i Bergen. I tillegg til prest, forfatter og forsker, er også Brunstad benyttet i forbindelse med seminarer, kurs og som foredragsholder.

## 2) Ideologikritisk perspektiv

Brunstad behandler begrepet makt grundigst under dødssynden kjedsomhet/ latskap. Brunstad ønsker å vise hvordan dødssyndene utfordrer en leder i utøvelsen av lederskap. Latskap og uengasjerthet gjør at leder ikke har ledermuligheter. Gjennom latskap og manglende engasjement mener Brunstad at avmakt får råde. Dette kaller Brunstad avmaktens makt.

## 3) Leserorientert perspektiv

Brunstad har sine preferanser både fra en militær og en sivil hverdag, fra et akademisk- og et sjøfartsmiljø. Selv om boka har mange militære referanser, ønsker Brunstad å nå den allmenne mann og kvinne.

## **C) Akademisk kvalitet og praktisk relevans**

### 1. Akademisk kvalitet

Boka har tallreferansesystem. Tall i teksten med fotnoter nederst på siden. Fotnotene gjengir forfatterne som det refereres til. Det forekommer også utfyllende og forklarende kommentarer i fotnotene.

Er tilnærmingen evidensbasert? Brunstad bruker ikke gjennomgående prinsippet med evidensbasert tilnærming i boka.

### 2. *Praktisk relevans*

Brunstad har ikke laget en oppskriftsbok i ledelse. Refleksjon rundt klokskapen skal revitaliseres, og vise klokskapens relevans i lederskap på alle nivå. Målet med boka er av praktisk art. Dette praktiske gjør seg blant annet gjeldende i et fargerikt og godt språk og rik ordtilfang.

## **Sammenliknende vurdering**

Hva kjennetegner de 4 bøkene som er underlagt analysen i denne oppgaven? Hver bok er analysert og funn kommentert og drøftet. Under dette punktet samles de kjennetegn som analysen av hver bok avdekket. Fram til nå har hver bok hatt et individuelt fokus. Dette har gitt grundig kjennskap til ei bok. Hva kan vi lære når bøkene knyttes til en samlende modell? Foregående systematisk oppsummering gir oss to modeller som vurderingsgrunnlag. Den ene modellen lages som et kontinuum for ledelsesteori og litteraturteori, og den andre modellen



som et verdikoordinat. Verdikoordinatet gir et godt bilde på hvordan bøkene fremstår i forhold til akademisk kvalitet og praktisk relevans. Når vi ser kjennetegnene samlet, trer det fram et mer helhetlig bilde. Modellene som brukes i sammenlikningen er følgende:

1) Kontinuum

Ledelsesteorien og litteraturteorien knyttes mot et kontinuum. En ubrutt, sammenhengende linje med ytterpunktsmerker. Ytterpunktene i ledelsesteorikontinuumet er ledertrekk og situasjonsbestemt ledelse. Litteraturteorien har gjennom perspektivene hentet fram kjennetegn på hver bok. Ytterpunktene for det Biografisk – Historiske perspektiv er hvor vidt forfatterne kan karakteriseres som praktiker eller akademiker. Innen det Ideologikritiske perspektiv er ytterpunktene hvor vidt forfatterne er opptatt av makt eller ikke opptatt av makt. Det leserorienterte perspektiv ser på hvor vidt bøkene retter seg mot alle, eller har klare målgrupper.

2) Verdikoordinat

Denne modellen tar for seg dimensjonene akademisk kvalitet og praktisk relevans. Målekriteriene for dimensjonene er tilkjennegitt i metodekapitlet. Koordinatet med dimensjonene akademisk kvalitet og praktisk relevans avrunder sammenlikningen av bøkene. Kommentarene knyttet til koordinatet avrunder oppgaven.

## Kontinuum

### Ledelsesteori

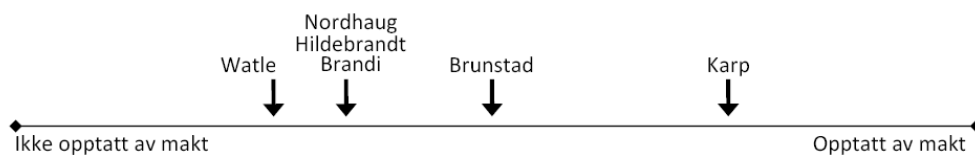


### Litteraturteori

#### a) Biografisk-historisk perspektiv



#### b) Ideologikritisk perspektiv



#### c) Leserorientert perspektiv



### Modell 4: Kontinuum med kjennetegn fra ledelsesteori og litteraturteori

Det første som kommer fram er en gjennomgående forskjell mellom forfatterne.

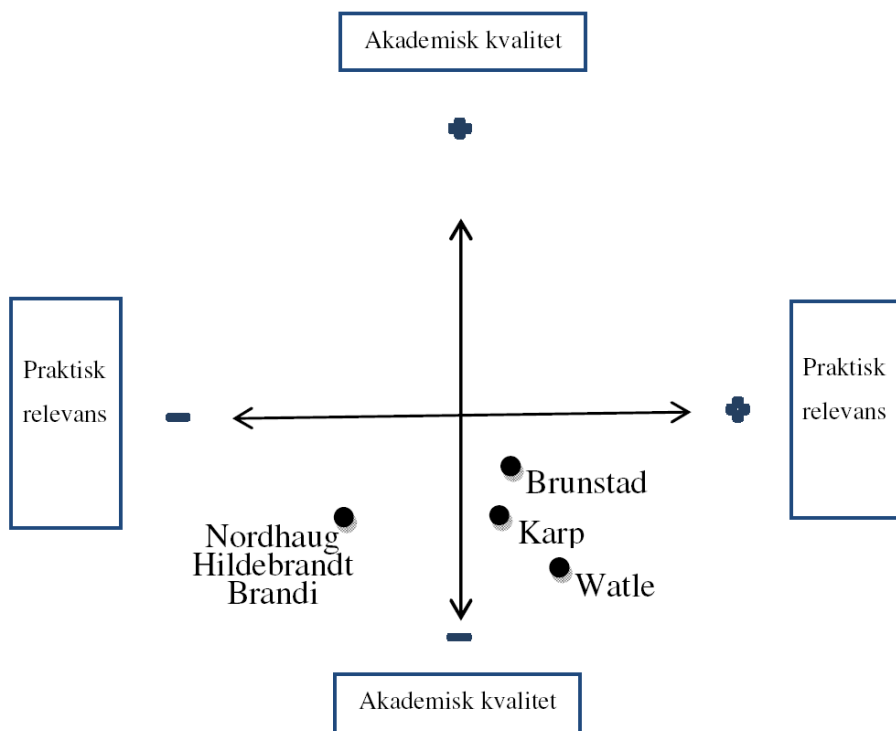
Kjennetegnene syner et lite helhetlig bilde. Watle som praktiker er idealtypen. Her har vi den suksessrike praktiker som har skrevet en bok om sine erfaringer som er ment for nesten alle. Han skriver om lederen. Noe som er nokså naturlig siden han selv har lang praksis fra topplederjobber. Han er praktiker som vil styre. Makt er viet liten plass i boka. Det er den

rause lederen med mot til å være medmenneske som opptar Watle. Boka er tenkt som en praktisk bok for en ullen og bred målgruppe.

De andre forfatterne er akademikere. Man skulle formode at akademikerne var samlet som gruppe, og skilte seg fra praktikerer Watle. Så er ikke tilfelle. De akademiske forfatterne har innbyrdes stor variasjon. Der Watle er praktikerer med fokus på leder, er Nordhaug m.fl. akademikerer som er opptatt av situasjonsbestemt ledelse. På makt og målgruppe er der ingen skille mellom Watle og Nordhaug m.fl. Den som i denne modellen utpeker seg er Karp. Boka hans retter søkelyset på makt i langt sterkere grad enn de andre forfatterne. I tillegg har Karp klare målgrupper for sin bok. Her scorer Karp godt i forhold til hva man forventer av en seriøs fagbok. Det har kommet fram i den individuelle analysen at Karp har laget en hybrid. Kjennetegnene som denne modellen syner viser Karp fra en annen side.

Brunstad er like opptatt av leder og ledertrekk som av situasjonsbestemt ledelse. Han er akademikerer, men samtidig presten. Dette gjør at Brunstad ikke plasseres helt i toppen av linjen under det Biografiske – Historiske perspektiv. Han belyser makt til et visst punkt. Det er ikke makt som gjennomsyrrer tankegangen i boka, mer hvordan en klok leder skal lede klokt. Makt har sitt nedslagspunkt i dødssynden latskap. Prosjektet til Brunstad har ingen klar målgruppe. Målgruppen definerer han som et «større publikum». Han skiller seg fra for eksempel Watle langs alle linjene, unntatt for det leserorienterte perspektiv. Her plasserer Brunstad seg mellom Watle og Nordhaug m. fl. Han retter boka mot den bredeste målgruppen. skiller seg kun klart fra for eksempel Nordhaug m.fl. innen det biografisk – historiske perspektiv. Begge disse forfatterne er mindre opptatt av makt og har alle eller nesten alle som målgruppe. Brunstad skiller seg fra Watle og Nordhaug m. fl. langs maktdimensjonen.

## Verdikoordinatet



### *Modell 5: Verdikoordinat med dimensjonene akademisk kvalitet og praktisk relevans*

Modellen viser plasseringen til de ulike forfattere i forhold til to dimensjoner. Koordinatet har fire variasjonsmuligheter. Disse variasjonsmulighetene er:

- Høy akademisk kvalitet og høy praktisk relevans (Øverst høyre felt)
- Høy akademisk kvalitet og lav praktisk relevans (Øverst venstre felt)
- Høy praktisk relevans og lav akademisk kvalitet (Nedre høyre felt)
- Lav akademisk kvalitet og lav praktisk relevans (Nedre venstre felt)

Det som kommer fram her er at alle bøkene har lav grad av akademisk kvalitet. Men graden av akademisk kvalitet varierer. Watle som idealtypen, har ingen av de akademiske kvalitetene som ble brukt som målekriterier. Dette var heller ikke ventet. Han presiserte at dette var en praktisk bok. Hans nærhet, som praktiker, til virkeligheten, og problemløsningsfokuset gjør at denne boka har høy praktisk relevans. Han fremstår som den forfatteren med høyest praktisk relevans, men lavest akademisk kvalitet.

Brunstad kommer i denne modellen best ut mht. akademisk kvalitet. En viss grad av nærhet til teksten gjennom eksempler fra seg selv og henvisning til egen forskning og tidligere bøker. I tillegg har han til dels evidensbasert tilnærming i boka. Indeksene er ryddige og korrekte, og

behandlingen av modellene er oversiktlige og klare. Disse elementer drar Brunstad opp som den forfatteren med høyeste akademiske kvalitet. Han havner likevel i feltet: Høy praktisk relevans, men lav akademisk kvalitet. Brunstad har skrevet en praktisk ledelsesbok, der presten kommer til syne. Hvem andre enn en prest ville skrevet en ledelsesbok om dyder og dødssynder? Han ønsker å revitalisere dydene. I dette ligger et praktisk rettet formål.

Karp, som scoret høyt på den andre modellen, havner i samme felt som Brunstad og Watle. Dette skyldes hans nærhet til teksten og selvforklarte manglende evidensbaserte tilnærming. Han sier i boka at dette er en praktisk bok. Gjennom historiene til autentiske personer og situasjoner til disse personene, blir boka praktisk. Dette er ei bok i ledelsesteori. At den etter hans mening er ei fagbok, underslår ikke det faktum at boka har lav akademisk kvalitet.

Nordhaug m.fl. scorer lavt på begge dimensjonene. Og som eneste bok havner den i feltet: Lav akademisk kvalitet og lav praktisk relevans (Nedre venstre felt). Begrunnelsene for dette ligger i analysen av boka. Bokprosjektet til forfatterne er mindre godt gjennomført. Dette er beklagelig. Disse forfatterne har alle forutsetninger for å gi leserne ei skikkelig underbygd ledelsesbok om ledelse for fremtiden. At boka havner lavt på praktisk relevans, skyldes forholdet mellom mottaker og bokas koder. Boka har et språktilfang og en virkelighetsbeskrivelse som målgruppen ikke kjenner seg igjen i.

Flyplasslitteratur er ennå ikke allment bekreftet som sjanger. Sjangeren har bare slått gjennom i visse kretser. Men, kanskje vil det etter hvert bli alminnelig å kategorisere lettvinde og kjappsvars ledelsesbøker som flyplasslitteratur. Navnet er godt, og faktisk dekkende for populærlitteratur innen ledelse. I innledinga leste vi at Mia Vabø advarte mot denne type litteratur. Som denne oppgaven har vist, er det med god grunn. Ledere må forstå at denne type litteratur ikke operer med en fullverdig evidensbasert tilnærming til ledelse. Hvis ledere setter sin fulle tillit til flyplasslitteraturen, vil de snart oppdage at dette er dangerous half – truths eller total nonsense.

## 6 LITTERATURLISTE

Colbjørnsen Tom (2004). *Ledere og lederskap: AFFs lederundersøkelser*. Fagbokforlaget. Bergen

Escarpit Robert (1958, norsk oversettelse 1971): *Litteratursosiologi*. Norsk utgave J. W Cappelen Forlag a.s.

Nuland Bjørn Richard, Tranøy Bent Sofus, Christensen Johan (red) (2009): *Hjernen er alene. Institusjonalisering, kvalitet og relevans i norsk velferdsforskning*. Universitetsforlaget

Bokmålsordboka (2005)

Tønnesson Johan L. (2008): *Hva er sakprosa?* Universitetsforlaget

Naper Cecilie (1994): *Jakten på kvalitet, Litteraturteori og populærlitteratur*. Pax forlag A/S

Naper Cecilie (2007): *Bestselgere i bibliotek og kiosk*. Doktoravhandling ved Høgskolen i Agder 6. Trykkeri: Høgskolen i Agder

Fibiger Johannes m. fl, Red (2008) 2 opplag, første utgave: *Litteraturens tilgange*. Academica.

Jacobsen og Thorsvik (2007) 3. utgave: *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget

Jacobsen og Thorsvik (2002) 2. utgave: *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget

Yukl Gary (2010) 7. edition: *Leadership in organizations*. Pearson

Martinsen Øyving L. Red. (2009) 3. utgave: *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal Akademiske

Grepstad Ottar (1997): *Det litterære skattekammer*. Det norske samlaget

Eagleton Terry (1996) Second edition: *Literary Theory*. Blackwell Publishers

Bergsten Steffan Red (1998): *Litteraturvetenskap, en inledning*. Studentlitteratur

Engelstad Fredrik (2005): *Hva er MAKt*. Universitetsforlaget

Røvik Kjell Arne (1998): *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget

Røvik Kjell Arne (2007): *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget

Ås Berit (2009): *Kvinner i alle land. Håndbok i frigjøring*. Aschehoug & co. Oslo

Jacobsen Dag Ingvar (2004): *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Fagbokforlaget  
vigmostad og Bjørke

Nordhaug Odd (red) (1999): *Ledelse 2000+*. *Trender og utfordringer*. Cappelen Akademiske forlag. Oslo

Levin Morten og Rolfsen Monica (2004): *Arbeid i team. Læring og utvikling i team*.  
Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

### **Nettsider:**

Nettutgaven av Store norske leksikon (sist besøkt 15.11.2011)

<http://www.snl.no>

Nordhaug, Odd (2008): CV brief- Hjemmeside Norges Handelshøyskole

<http://www.nhh.no/Default.aspx?ID=658>

Hildebrandt, Steen (2011): Hjemmeside.

[\(http://www.steenhildebrandt.dk/om-steen/\)](http://www.steenhildebrandt.dk/om-steen/)

Hildebrandt og Brandi: Hjemmeside, besøkt 28.10.2011.

[http://www.hildebrandtbrandi.com/da-om-os.php?p\\_id=2](http://www.hildebrandtbrandi.com/da-om-os.php?p_id=2)

Brandi, Søren: Universitetsforlagets hjemmeside, besøkt 01.11.2011

<http://www.universitetsforlaget.no/informasjon/forfatter/alfabetisk/vis?contentItemId=655773>

Norges Markedshøyskole: Hjemmeside - Besøkt 01.11.2011.

(<http://www.mh.no/Forskning/Fagstab/>)

Brunstad, Paul Oddvar (2009): Hjemmeside: Klokt lederskap – Hentet opplysninger

01.11.2011

([http://www.pobrunstad.no/?page\\_id=50](http://www.pobrunstad.no/?page_id=50))

Vabø, Mia (publisert 2009): Tale ved avslutningskonferansen. Presentasjon av velferdsforskningsrapport.

<http://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?c=Nyhet&pagename=vfo%2FHovedsidemal&cid=1233558052651&p=1222932203460>

Stavanger kommune (2010): Hjemmeside om inspirasjon før skolestart.

<http://www.stavanger.kommune.no/Tilbud-tjenester-og-skjema/Skole-og-utdanning/Aktuelt-om-skole-og-utdanning/Inspirasjon-for-skolestart/>