

God ledelse er kunsten å være etterpåklok i forkant.

Av Organisasjonspsykolog Stein-M. Jåtten

Hvordan har verden stilt seg som får ledere som Putin, Trump, Erdogan etc og IS, Flyktningekrise og Brexit der på ny en kvinnelig leder må inn og rydde etter eplekjekke menn. I Norge gikk den blåblå regjeringen til valg bl.a. for å minke byråkratiet. Vår leder, Solberg har i stedet tilført 1539 nye stillinger til departementer og direktorater, og dagens regjering lønner hele 8000 flere statsansatte enn den rødgrønne. **Verden vil bedras..**

Musikalen «**Stopp verden – jeg vil av.**» ble en stor suksess på teater og film. De mest kjente sangene var : « What kind of fool am I.» og “Gonna build a mountain.» Kunne passet med gjensyn av dette i dagens verdensterreng..

Vi ser daglig overskrifter med **bønn om bedre ledere**, for å kunne gi oss en bedre og tryggere verden og hverdag. Mer trygghet, tillit, stolthet, retning, handlekraft og mening savnes i en uforutsigbar, globalisert, internettbasert, brutal kapitalistisk verden med mer populisme og nasjonalisme og opplevd savn av sterkere markører for håp og tro.

Vi overflommes av ledelsesbøker og så kalt nye konsepter. Sterke markedskrefter står bak. Nye ord kan selge som håpets eliksir. Det meste er keiserens nye klær, og knapt det, i forhold til virkelighetens verden.

Ian Bremmer, Erfaren geopolitisk spesialist fra USA innledet i januar Skagens nyttårskonferanse med å konkludere at «**Mangel på globalt lederskap i dag er vår største utfordring.**». Mange savner Nelson Mandelas ekthet, dialogiske evne , moralske klarhet og alltid med det beste for sitt land og folk som fane..

Jeg har i år jobbet 30 år intenst med ledere og ledelse og prøver å summere noen perspektiver, tråder, erfaringer og refleksjoner om fenomenet LEDELSE. I 1986 da jeg begynte å jobbe med flere Jærindustrier laget jeg slagordet

«God ledelse er kunsten å være etterpåklok i forkant.».

Vi har over **300 000 ledere i Norge** i dag i en arbeidsstokk på ca 2 500 000. Det betyr i snitt at hver leder har ansvar for 8 medarbeidere. Ledelse er antakelig den rollen i verden i dag som er mest utbredt. Gjennom historien har vi hatt flere begreper/roller for lederfunksjoner: Keiser, hærfører, paver, høvdinger etc som har bedrevet maktutøvelse og styring.

I moderne tid fikk rollen et legitimt innhold da As`er (**Aksjeselskaper**) ble introdusert i England og justert i lovverk sist 1862, der innholdet likner mye på det vi kjenner i dag Ansatte ledere overtok for eigeren som daglig leder – økonomisk risiko ble spredt og flere roller ble introdusert: Eigerrollen, styret, daglig leder, revisor spesialister etc

Industrialiseringen avfødte nye modeller i ledelse. **Taylorismen**, Scientific Management fra 1880 årene innførte ingeniørens metoder med å dele opp og adskille arbeidsoperasjoner for på en rasjonell måte å kunne øke effektivitet og produktivitet.

I 1925 fikk vi de berømte **Hawthorn studiene**, forløperen til HR (Human Relations), som beviste at anerkjennelse og motivering økte produksjon og trivsel. Dette satte fokus på relasjonelle fenomener i arbeidslivet.

Annen verdenskrig 1945 introduserte en **matematisk innfallsvinkel** i ledelse, og begreper som strategi, taktikk, operasjonsanalyse, kvantitative metoder, målstyring, cost-benefit, manager – og styringsbegrepet kom inn for fullt. Forsvaret er den institusjon som mest systematisk over tid har bedrevet profesjonell seleksjon og utvikling av ledere. De har vektlagt intelligens som den viktigste faktoren i ledelse.

Styrings og planleggingstenkingen fikk fotfeste og verden utviklet seg stabilt og rimelig forutsigbart fremover med langtidsplaner og Amerikaniseringen som den tydelige driver.

I Norge fikk økonomen Ragnar Frisch stor betydning for å befeste troen på at styring og planer var veien.. Arbeiderpartiet brukte dette med rimelig suksess helt til 70 årene..

Myten om lederen som med rette redskaper kan kontrollere, styre og planlegge fremtiden og har kontroll på endringer ble lagt i denne perioden. Verden var preget av total **Amerikansk dominans**. De styrte og satte agendaen. Rundt 1980 gikk vi inn i en periode med betydelig mindre forutsigbarhet, markedsliberalisme og globalisering, Kina og andre land gjør seg sterkere gjeldende og får mer innflytelse.

Begrepet **Nordisk ledelse** ble tydeliggjort i perioden 1985-1995, og begynte å bli lagt merke til. Norden hadde mange fellesnevner og historiske favntak helt siden Vikingtiden fra år 793 .Norden hadde mange fellestrekk med små og mellomstore virksomheter, landbruk og fiske, og utviklet en særpreget dialogisk, ansvarlig ,samarbeidsorientert konfliktløsningsorientert arbeidsmåte mellom eigere og Fagforeninger, som tjente samfunnene konstruktivt. I moderne tid kjennetegnes nordisk kultur av likeverd, sosial mobilitet, dialog og involvering, lite hierarki, høy kvinneandel i arbeidsliv og ledelse og høy grad av tillit. Norden har 27 millioner innbyggere ca 1 300 000 ledere og utgjør verdens 12. største økonomi.

Vi i vår region kjenner oss svært godt igjen i de fellesnordiske verdiene. **Jærse verdier** som respekt for folk, uformelle, arbeidsevne og arbeidsglede, samarbeid – dugnad, prosjektorienterte og jordnære har vært vår suksessformel. I dag synes dette å være utfordret – spesielt i Stavangers politiske liv.

Menneskeheten har eksistert i ca 200 000 år. Internett (WWW) kom i 1991, Microsoft for fullt i 1995, og FaceBook i 2004. Sosiale medier og teknologi preger vår hverdag sterkt i dag. Men -

Menneskets mer grunnleggende natur og drivkrefter og behov er fundamentalt ikke endret. Ledelsesprosessene må forstå moderniteten på godt og vondt, men også ha nok kunnskap om hva er et menneske er. Nyere hjerneforskning og kognitiv psykologi har bidratt med mye ny viten her. Psykologen , Nobelprisvinner Daniel **Kahnemans** prosjekt «Thinking fast and slow», der han viser hvordan vi i praksis tenker når vi skal ta beslutninger har stor betydning i praksis. Våre vaner, subjektive, forutinntatte tanker og vår aktuelle fokus, forstyrrer og gjør at vi ikke slipper til nok av den mer logisk, analytiske, faktabaserte hjerneprosessen, og vi tar

mange feil beslutninger.. Et nyere eks fra Hjerneforskningen er at graden av **Serotonin**/Oxytyamin i hjernen påvirker positivt evnen til samarbeid, meningsskaping og bedring av relasjonell aktivitet. Mens høy grad av **Dopamin** i hjernen stimulerer individualitet og konkurranseatferd, og fungerer som «shot» - du må ha mer av det..

New Public Management (NPM) – reformbølgen fra 80 tallet som skulle effektivisere offentlig virksomhet ved hjelp av måling og styringsprinsipper fra privat sektor har hatt stor betydning for fokus og praksis. Bølgen har gått altfor langt og bryter flere grunnleggende verdimesige og psykologiske prinsipper. I England ble NPM etter 30 år evaluert mhp kostnader og produktivitetsøkning, og resultatene var nedslående. Vi har samme diskusjon her vedr sykehus og universiteter og byråkratiet generelt. I Norge i perioden 2003-2013 økte bemanningen i statlige direktorater med 23 %.

Når styring og kontroll går for langt i forhold til sunt folkevett mhp å bruke krefter på brukere, pasienter og elever etc fører det til at vi spiller spillet fordi vi tror vi må og har **generell tillit** til våre politiske ledere, og har blitt vandt med galskapen – men konsekvensen er at tillit, motivasjon, kreativitet og **ansvarfølelse blir svekket**, og vi blir mindre produktive og glade i sin konsekvens. Her skulle vi hatt en folkebevegelse – **nok er nok !**

Hva dreier LEDELSE seg egentlig om og hva er kildene og inspirasjonene historisk som bakteppe for praksis i dag ?

Hav og sjø har gjennom tidene hatt stor betydning for oppdagelser, erobringer, handel og krigføring.

Rundt 70 % av jordens overflate er dekket med vann/hav. Norges historie og utvikling er nært knyttet til hav, og kystlinjen vår er på 21 000 km.

Havet muliggjorde Vikingtiden ca år 800-1100 – sammen med våre Nordiske venner, vår eneste storhetstid i verdenshistorien.

Hvor kommer begrepet LEDELSE fra ?

Å lede er avledet av det fellesgermanske, gammelnorske «**Leitha**», som betyr både : «Å bevege seg i mot» og « Å lide kjenne på smerte.» (No pain no gain.). Det gotiske ordet «**Leithar**» er forbundet med det indo-europeiske ordet for å dø: «**Rae.**» eller gå bort «**Lit**». Det betyr at en leder går foran og setter seg selv på spill når det gjelder. . (Lederen ER det han sier.)

Det anglosaksiske «**Laedere**» - «Å lede folk på reise.». **Led = Los** dvs kjenne farvannet, navigere trygt, redusere risiko. «**Leidang**» = smau, vanskelig passasje, kanal, trang sjøvei. «Leidang» og «Leitha» rommer også tolkningen : »Looking for opportunity» - Å se etter muligheter..

Fra Vikingetiden har vi flere relevante begreper for ledelse:

«**Leidahr**»- var kaptein og navigatør på Vikingskipene.

Leidangflåten ble navnet på Vikingenes kollektive forsvarsflåte, som kunne være på over 200 skip og over 5000 mann. «**Skipreider**» var sjefen for skipreideren og ble kaldt «**styresmann**». «**Tinget**» ble etablert som styrings og konfliktløsningsarena. **Hærførerrollen** la stor vekt på relasjoner, og vennskap var viktigere enn slektskap. Vikingene kjempet som et kollektiv, og fellesskapsfølelsen var sterk.

Ordet **Caput** betyr hode og er synonymt med sjef = en som tenker og snakker for fellesskapet og skaper mening..

Begrepet **Manager** kommer fra «**Manesje**» - en form for ledelse med pisk for å disiplinere og temme medarbeidere til lydige fotsoldater. Likner sterkt på kontroll og måleregimet i NPM som har vart i over 30 år..

Filologien indikerer klart at ledelse forstås som en relasjonell prosess som både er dynamisk og fremtidsrettet og har i seg smerte når viktige valg skal tas og mål skal nås.. Historien er også tydelig på at det viktigste for en leder er å forstå hva det er å være et menneske. Aristoteles sa i tillegg at « **praksis og handling er viktigere enn viten om..**»

Vi ser altså at det er **to viktige hovedfundamenter** i forståelsen av ledelsesbegrepet/lederrollen. Den ene kontoen er å **redusere risiko/ skape trygghet**. Den andre kontoen er å **lete etter muligheter**, overkomme vanskelige situasjoner, «looking for opportunities.», foreta modige valg basert på erfaring og god forståelse av aktuell situasjon. Ledelsesprosessene i sin kjerne dreier seg alltid om å balansere disse to kontoene hensiktsmessig og klokt.

Etter 30 års erfaring med ledere og ledelse i praksis har jeg kommet fram til en mer reell og substansiell definisjon og forståelse av lederrollen:

«God LEDELSE er kunsten å vite hvor du er, hvem du er, og tilrettelegge for iherdig organisatorisk ytelse.»