

Hvorfor trenger lederemner kongstanker?

Handelshøyskolen BI, Bergen

Master of management

Ledelse, makt og mening

**Gunn Haraldseid
Høgskolen Stord/Haugesund**

Innhold

1. Innledning	2
2. Hvorfor følger folk Håkon og ikke Skule?	3
3. I lys av eksistensialismen, hva handler Skules tvil om?	8
4. Er kongstanke et urimelig krav til lederemner?	12
5. Oppsummering og konklusjon	15
6. Avslutning	16
7. Referanser	17
Vedlegg 1: Kjennetegn på autentiske ledere	18
Vedlegg 2: Aspekt ved emosjonell intelligens	19
Vedlegg 3: Karismatiske og ikke karismatiske ledere	20
Vedlegg 4: Collins fem nivå for fremragende ledelse	21

1. Innledning

Hensikten med oppgaven er å drøfte tre gitte spørsmål i lys av pensum fra kurset Ledelse, makt og mening. De aktuelle spørsmålene er:

1. *Hvorfor følger folk Håkon og ikke Skule?*
2. *I lys av eksistensialismen, hva handler Skules tvil om?*
3. *Er kongstanke et urimelig krav å stille til lederemner?*

Håkon og Skule er hovedpersoner i skuespillet "Kongs-emnerne" (Ibsen:2005). Ytre handling er tronestridd mellom Håkon Håkonsson (1204-64) og svigerfaren Skule Bårdsson (1189-1240). Etter år med uro og borgerkrig får Håkon en stortilt kongstanke: "Norge var et **rike** det skal bli et **folk**" (ibid:288). Skule er mer opptatt av hvem som har rette blodsband og framstilles med begjær etter makt.

Relatert til ledelse i dag blir spørsmålet: Hvem er *rett* eller *godt* lederemne? Den som har rett CV og står for tur til å bli toppleder (Skule) eller den som dukker opp fra siden, men har klar mening om hvorfor han vil lede (Håkon)? (Bjartveit 2005). For å få en rød tråd i oppgaven har jeg, som Ibsen, valgt hovedspørsmålet:

Hvorfor trenger ledere kongstanker?

Ibsen skapte ordet **kongstanke**. Han bruker det om en stortilt idé eller visjon. (Bjartveit 2005). **Leder** kan defineres som person med evne "to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organization" (Yukl 2006:3). **Ledelse** handler derfor om prosess eller samspill mellom en leder og en gruppe følgere, medarbeidere eller underordnede (Northouse 2001 i Minde 2009). Andre definisjoner og begrensninger kommer jeg tilbake til underveis.

Under har jeg valgt å besvare hvert gitt spørsmål for seg, før jeg avslutter med å drøfte og trekke konklusjoner i forhold til hovedspørsmålet. Når det gjelder teoretiske perspektiver har jeg av plasshensyn valgt å vektlegge sentral litteratur om forskjell mellom ledere versus administratorer (Zalzenic 1977) og kjennetegn på dyktige ledere. Når det gjelder det siste har jeg valgt å ta med både Goffee & Jones (2007), Conger & Kanungo (1989), Goleman (1998), Collins (2001) og Gardner (1995) for å vise likhet og forskjell mellom disse. Annen litteratur blir brukt som supplement. Til orientering har jeg brukt noe teori omtrent som i prosjektoppgaven – uten å sitere meg selv. Det var vanskelig å unngå når noen av perspektivene ble like.

2. Hvorfor følger folk Håkon og ikke Skule?

I Kongs-emnerne forekommer følgende dialog (Ibsen 2005:269):

Skule jarl: *Håkon har så fast og uryggelig tro på seg selv
- alle hans menn har så fast og uryggelig tro på han.*

Bisp Nikolas: *Dølg at I ikke har slik tro på eder selv! Tal som om I hadde den;
sverg høyt og dyrt på at I har den, - og alle vil tro på jer.*

Dialogen er sentral når det skal drøftes hvorfor folk følger Håkon og ikke Skule. Goffe & Jones (2007) stiller spørsmålet: *Hvorfor skal noen la seg lede av deg?* Svaret de gir er at folk velger å følge den som er autentisk eller ekte. På godt norsk handler det om forskjell mellom å være 'hel ved' og forsøk på å skjule hvem du er og å dekke over dine svake sider. Håkon er et godt eksempel på det første, mens Bisp Nikolas råder Skule til å forsøke det andre.

Når Skule til slutt står alene og må erkjenne at ingen menn vil følge han – kan forklaringen være at han ikke er autentisk. Autentisk betyr *ubestridt opprinnelse* (Goffe og Jones 2007:17). Begrepet gis tre dimensjoner. For det første har autentiske ledere samsvar mellom ord og handling. De gjør som de sier og blir derfor oppfattet som ekte. For det andre har de evne til å samkjøre rollene sine. Selv om de går inn og ut av roller legger de for dagen et 'ekte jeg' som binder rollene sammen. For det tredje trives de med seg selv. Trivselen forklares med en *"indre kilde som en konsekvent rolleutøvelse springer ut fra"* (Goffe & Jones 2007:17).

Håkon fyller alle disse kriteriene. Det er samsvar mellom ord og handling fordi han har en kongstanke han formulerer i klar tale og handler for å realisere den. Han har som mål å samle Norge til et folk og arbeider for å få det til. Når det gjelder roller er han like trygg og lykkelig som ektemann, sønn og far, som han er som konge eller hærfører. Han er også en mann som trives med seg selv og har det Goffe & Jones kaller en 'indre kilde' (se over). Ibsen (2005) beskriver Håkon som en lykkelig mann med *"styrke og lyst til livet"* og *"en vei han må gå"* (s.269).

Skule forklarer selv forskjellen mellom seg og Håkon slik: *"Jeg er en kongsarm, kan hende et kongshode, men han er den hele konge"* (Ibsen 2005:270). Vedlegg 1 gir en oversikt over kjennetegn Goffe & Jones knytter til det å være «hel» leder.

Gardner (1995) sin teori om narrativ ledelse har flere likheter med autentisk ledelse. Et narrativt perspektiv handler om å fokusere på ledernes idéer, og effekten de har på tankene, atferden og følelsene til personene de leder. Både personer (Bruner 1988) og organisasjoner (Czarniavsky 1997) kan forstås i lys av narrativ. Frich (2003:2475) skriver om narrativ:

Begrepet narrativ stammer fra det latinske ordet gnarus som betyr å ha kunnskap (...). Et narrativ er et muntlig eller skriftlig uttrykk som representerer hendelser og hendelsene er satt i tids- eller årsaksmessige sammenhenger. Et narrativ eller en fortelling innebærer en relasjon: Noen forteller noe til noen..

Gardner (1995) utvikler sin teori ved å analysere historiske lederskikkelser. Han ser sammenheng mellom ledereffektivitet og fortellingene lederne knyttes til. Han mener effektiv ledelse avhenger av fortellingen ledere *forteller* (kommunisere med ord) og *lever ut* (legemliggjøre i handling) i sitt eget liv. Han bruker begrepet legemliggjøring om det Goffee & Jones sier er samsvar mellom ord og handling.

Når det gjelder følgere mener Gardner (1995) de kan deles i to hovedgrupper: *Kroniske følgere* er alltid følgere, mens *potensielle følgere* kan skifte mellom å være følger eller leder. Slik jeg oppfatter Gardner mener han noen er 'født' til å være leder og andre til å være følger, mens en tredje gruppe kan bevege seg mellom å lede og følge. I Kongs-emnerne kan ikke Skule tenke seg annet enn å være leder – han velger kamp og død, framfor å dele statsmakt med Håkon.

Goffee & Jones (2000, 2007) er ikke opptatt av om det finnes 'fødte' ledere, men de er skeptiske til at det finnes perfekte leder og/eller universelle lederegenskaper. De påpeker at effektivt lederskap handler om å være seg selv, kjenne seg selv og mobilisere personlige egenskaper som passer i gitte situasjoner og kontekster. Slogordet deres er: *Vær deg selv – i større grad – med ferdighet!* I Kongsemnerne er Håkon en som er og kjenner seg selv, og har grunnleggende selvtillit.

Selvtillit er et sentralt element i Goleman (1998) sin teori om dyktige ledere. Han mener både IQ og ferdigheter er viktig, men at EQ - *emosjonell intelligens* - utgjør den store forskjellen. På bakgrunn av studier hevder han at:

Emotional intelligence is the sine qua non of leadership. Without it, a person can have the best training in the world, an incisive, analytical mind, and an endless supply of smart ideas, but he still won't make a great leader (Goleman 1998:94)

Skule forstår ikke den store forskjellen på seg og Håkon når han spør: *”Hvorfor går Håkon så uryggelig frem på den like vei? Han er ikke kløktigere enn I, ikke djervere enn jeg?”* (Ibsen 2005: 267). Der Håkon har selvtillit og tro på seg selv. Forventer Skule at andre skal tro på han. Skule sier: *”Jeg må ha noen om meg, som lyder meg uten vilje – som tror usvikelig på meg, som vil holde seg innerst til meg i godt og ondt”* (ibid.: 297)

Utover selvtillit er sentrale sider ved EQ evnen samarbeid og endring. Goleman (1998) skiller mellom 5 aspekt ved EQ, gir dem et innhold og beskriver kjennetegn på hver av dem (se vedlegg 2). Forenklet handler det om selvtillit (1), tillit (2), indre motivasjon (3), empati (4) og evne til å skape felles mening (5).

Goleman er ikke spesifikt opptatt av kongstanker, men han vektlegger indre motivasjon eller lidenskapen for å arbeide mot andre mål enn penger og status. Det er en annen forskjell mellom Håkon og Skule. Håkon er på sin side opptatt av *”en gjerning som er lagt på hans skuldre”* (Ibsen s. 288) styrt av en indre stemme som sier: *”du skal fremme et stort kongsverk i Norge”* (s.289). Jmf. det Platon’s *daimon*, en følgesvenn som visker råd om hva vi skal gjøre (Bjartveit og Eikeset 2008:18) Skule synes derimot mer opptatt av *”kongsringen, kåpen med purpurbrem (og) retten til å sitte benket tre trinn over gulvet”* (Ibsen 2005:289), eller av makt og status. Men andre ord er forskjellen at Håkon har en kongstanke, mens Skule mangler det.

Karismatisk ledelse er et perspektiv som er opptatt av at store ledere må ha en visjon eller kongstanke (Conger & Kanungo 1999). *Karisma* er gresk og betyr ’guddommelig inspirert gave’ som evne til å utrette mirakler eller å forutse framtid. Weber mener karisma oppstår under sosiale kriser. Det gir rom for visjonære ledere som får folket til å tro på en visjon som kan løse krisen.

Conger og Kanungo (1998) tar utgangspunkt i en tre-faset-ledelsesprosess når de beskriver forskjell mellom karismatisk og ikke-karismatisk ledelse (se vedlegg 3). Sentrale kjennetegn på karismatiske ledere er at de har en visjon som avviker mye fra status quo (1), formidler visjonen på en sterk/inspirerende måte (2) og tar personlig risiko for å få visjonen realisert (3). Betydningen av å vise følgere at en er villig til å ta personlig risiko og gjøre det som må til for å realisere visjonen er noe som også Gardner (1995) og Goffee & Jones (2007) understreker.

At Håkon sin kongstanke er langt fra status quo viser denne dialogen (Ibsen s. 288):

Skule jarl: *Samle til ett - trønder og vikværinger? – alt Norge - ?
Det er ugjørlig! Slikt melder aldri Norges saga om før!
(...) Hvor har I slik selsom tanke fra?"* .

Håkon: *For eder er det ugjørlig. For meg er det lett,
- som det er lett for falcken å kløve skyene.*

Også Gardner (1995) er opptatt av visjonen eller kongstankens betydning for god ledelse. I hans modell for ulike ledere blir Håkon *visjonær* leder. Dette til forskjell fra *ordinære* eller *innovative* ledere. Ordinære ledere er vanligst mener Gardner, de er gode ledere, men påvirker ikke til å tenke i spesielt nye baner. Innovative ledere griper fortellinger som har ligget latent i befolkningen og gir dem ny oppmerksomhet. Visjonære ledere derimot skaper helt nye fortellinger. De starter med formuleringen av en grensesprengende visjon.

I følge historien klarte Håkon å realisere visjonen sin – i hvert fall spilte han en vesentlig rolle i utviklingen av Norge til en nasjon (Helle 2009). Helle beskriver Håkon som en kompetent leder fram til Skule gjorde opprør i 1239. Etterpå synes det derimot som han blir mer og mer opptatt av ”*pomp og prakt*” (ibid. s. 2 av 4).

Helle (2009) mener det er oppkomsten i Håkon som viser seg. Det kan være han går i samme felle som store ledere før og etter han. Når de får makt blir lysten til å sole seg i egen glans for stor. Dette fordi mennesker har både lyse og mørke sider (jmf. Conrad 2003, Nicholson 2000, Ridley 1996). Med Maccoby (2000:92) sine ord:

Many business leaders have what psychoanalyst call a narcissistic personality. That's good news for companies that need passion and daring to break new ground. But even productive narcissists can be dangerous for organizations

Det er derfor ikke sikkert at de positive sidene Ibsen beskriver ved Håkon gir det fulle bildet eller varer ved. Maccoby sitt poeng er at karismatiske ledere kan gjøre mye godt for en bedrift, men det er fare for at de har narsissistiske trekk.

Narsissisme eller egenkjærlighet kan være nødvendig i begrenset form, men kan tippe mot personlighetsforstyrrelser. Det handler om fare for å bli for selvopptatt, å dyrke seg selv og miste samfunnsnyttige mål av syne (ibid).

Conger & Kanungo (1998) skiller mellom positiv og negativ karisma. De mener det handler om forskjell mellom etisk (positiv) og uetisk (negativ) ledelse eller et skille mellom ledere som handler moralsk riktig til beste for samfunnet og ledere som er mest opptatt av egennytte. Ledere med negativ karisma blir mer opptatt av seg selv og sitt eget glansbilde enn organisasjonens mål og ve og vel. Spørsmålet er om ikke både Skule (før han tapte slaget mot Håkon) og Håkon (etter at han vant over Skule) tippet i retning av å være for fokusert på egen makt og status.

Det er heller ikke sikkert at Ibsens skuespill gir et troverdig bilde av Håkon. Selv om Ibsen vurderes som god historiker, tillot han seg å dramatisere (Ringdal 1996). Skuespillet blir mer virkningsfullt når de to hovedkarakterene fremstilles som svært ulike i kontrast til hverandre. I tillegg er det usikkert hvor riktig hovedkilden Håkonar saga er. Dette fordi den ble skrevet til Håkons sønn og Skules barnebarn. Det var en vanskelig balansegang for forfatteren Magnus 6 Håkonsson (Lagabøte). (Bjørge 2009). Bjørge kaller det "en ytterst pikant skrivesituasjon".

Med disse forbeholdene er det min oppfatning at Håkon nærmer seg det Collins (2001) kaller 'Level 5 leader'. I hvert fall slik Ibsen beskriver han. Utgangspunktet til Collins er en modell med fem nivå for kompetanser, egenskaper, evner og/eller ferdigheter som kjennetegner ledere (se vedlegg 4). Modellen bygger på empirisk forskning og Collins er en av de mest siterte innen forskning på organisasjoner og moderne ledelse (Bjartveit og Eikeset 2008).

Collins (2001) plasser fremragende ledere som utpeker seg utover å være dyktige på nivå 5. Dyktige ledere mener han er på nivå 4. Alle nivå inkluderer aktuelle egenskaper på lavere nivå. Det innebærer et komplekst syn på ledelse som et fenomen der det trengs et mangfold av kompetanser, egenskaper, og evner. Fremragende ledere kjennetegnes av en paradoksal kombinasjon av profesjonell vilje og personlig ydmykhet (Collins 2001). Det første, langsiktighet og jernvilje til å nå resultater for fellesskapet, kjennetegner Håkon. Han samlet Norge til et folk og satt på tronen i 46 år (Helle 2009). Ydmykhet knytter Collins til ydmykhet på egne vegne. De gir andre anerkjennelse når det går godt og bebreider seg selv når det går dårlig. Særlig ydmyk synes Håkon ikke å være. Følgende sitat viser at han mest knytter suksess til seg selv: "*alt falt til fote da jeg ble konge*" (Ibsen 2005:288).

Uavhengig av om Håkon er leder på nivå 4, eller 5 eller midt i mellom, synes forklaringen på at folk følger han istedenfor Skule å være at han er en god *leder*. Dette fordi han kan karakteriseres som autentisk (Goffee & Jones), karismatisk (Conger og Kanungo) og/eller visjonær (Gardner) og plasseres på det Collins kaller ledernivå 4 eller 5. Til forskjell synes Skule kun å være en *administrator*.

Skillet mellom ledere og administratorer er et klassisk skille Zaleznick trakk opp i 1977. Administratorer er opptatt av *hvordan tingene gjøres*, mens leder har fokus mot å *gjøre de riktige tingene*. En annen forskjell er at administratorer står for *drift og stabilitet*, mens ledere står for *innovasjon og nytenking*. En tredje forskjell er administratorens fokus mot *hvordan oppgaver best løses* versus lederens fokus mot *hva oppgavene betyr* for de involverte menneskene. Det siste handler om lederes evne til å hjelpe medarbeidere å skape mening og se hensikt.

Med Bjartveit (2006) sine ord kjennetegnes ledere av å skape noe som går utover dem selv og gir mening for andre. Det er en slik leder Håkon er. Det er derfor folk velger å følge han. Relatert til moderne ledelsesteori lykkes Håkon å nå fram til medarbeidernes hjerte, sjel og sinn fordi han er ekte. Skule som tviler på seg selv, fremstår ikke som ekte og blir vendt ryggen av sine folk (Goffe & Jones 2005).

3. I lys av eksistensialismen, hva handler Skules tvil om?

Eksistens betyr å bli 'kastet ut' i livet og *eksistensialisme* handler om sentrale praktiske livsproblem. Som valgets kvaler og/eller lidelse, angst, meningsløshet og døden, men også om å ta ansvar og ha et reflektert forhold til seg selv og andre (Tjønneland 2009). Kierkegaard (1813-1855) regnes som eksistensialismens far.

I følge Kierkegaard er det å eksistere som menneske å være "*følelsmessig helt engasjert i den livsform man har valgt*" (Stigen & Tranøy 2009). "*Å velge seg selv som menneske*" er sentralt tema i "*Enten – Eller*" (Kierkegaard 1991). Det handler på en side om viktigheten av å være tro mot seg selv, ekte eller autentisk (jmf. Goffee & Jones). Og på en annen side om hvilken fortvilelse, redsel, angst og valgets kvaler kan gi. Nietzsche (1844-1900) er en annen kjent eksistensialist (Tranøy 2009). I *Slik talte Zarathustra*. (Nietzsche 1998) skriver han om betydningen av '*vilje til makt*'.

Ibsen er påvirket av Kierkegaard og Nietzsche (Stigen & Tranøy 2009, Tranøy 2009).

Skule Bårdsson eller Skule jarl satt med mye makt og var en erfaren statsleder. Fra 1217 til 1221 var han regent for den unge kong Håkon siden ble han den første hertugen i Norge. Han beskrives som leder med *"betydelig målrettet energi"* og *"formende kraft"*. Skule fremmer sitt eget kandidatur som konge i 1223 (Bjørge 2009, s.1 av 3). Bjørge viser hvor skiftende de historiske skildringene av Skule er og peker på problemet med at han stort sett portretteres i relasjon til Håkon Håkonsson (ibid. s. 2 av 3). Håkonar saga gir Skule dette ettermålet:

Han var høg, lys i andletet og hadde vakkert, lysebrunt hår. I si framferd var han finsleg og høvisk, ordhag og talefør. Oppsummert heiter det at han hadde 'dei fleste dygder som pryder ein høvding' (...) og sagaforfatteren legger til at hadde ikkje det siste året kome, ville hans ettermæle vore at ingen duglegare mann var fødd i Norge utenom kongsetta (Bjørge 2009, s. 3 av 3)

I stykket til Ibsen (2005: 266-267) kommer det fram at Skule har et sterkt ønske om å bli konge. Han sier blant annet: *"Det er noe stort i det å bli konge (...) hver søvnsvanger natt er jeg konge i Norge (...) kongsnavn og purpurkåpe og trone og makt og alt; daglig har jeg det for øye.* Det eksistensielle spørsmålet for Skule blir om han er det riktige kongsemnet.

Livsproblemet Skule sliter med er den nagende tvilen om han har det som trengs for å bli konge. Etter å ha hørt kongstanken til Håkon sier han til seg selv: *"Siden Håkon talte sin store kongstanke ut, ser jeg ingen annen tanke i verden"* (s.295). Han ønsker å gjøre Håkons kongstanke til sin egen, men han tviler på om han kan det. Deretter forløper følgende samtale mellom Skule og skalden Jatgeir (s. 296):

Skule jarl: *Si meg Jatgeir, hvorledes gikk det til at du ble skald?*
Jatgeir: *Skaldskap læres ikke (...) jeg fikk sorgens gave og så var jeg skald*
Skule jarl: *Så det er sorgens gave som skalden trenger?*
Jatgeir: *Jeg trengte sorgen – det kan være andre som trenger troen eller gleden - eller tvilen -*
Skule jarl: *Tvilen også?*
Jatgeir: *Ja: Men da må tvilen være strekt og frisk*
Skule jarl: *Og hvem kaller du en ufrisk tviler?*
Jatgeir: *Den, som tviler på sin egen tvil*
Skule jarl: *(langsomt) Det tykkes meg å være døden*
Jatgeir: *Det er verre: det er tussmørke*

Skule får noe å tenke på og sier sener: *"Islendingen (...) taler Guds dypeste sannhet og vet det ikke. Jeg er som en ufruktbar kvinne. Derfor elsker jeg Håkons kongelige tankebarn, elsker det med min sjels heteste kjærlighet"* (s. 296).

Skules egentlige tvil er tvilen på seg selv og egen evne til å skape et eget livsverk. Han tviler om han kan klare å unnfange en så fager kongstanke som Håkon. Med Kierkegaard sine ord handler det om Skule tør å velge seg selv og stå for noe eget.

Jatgeir skald råder Skule til å tro på seg selv, men Skule er mer opptatt av at andre skal tro på han og aller helst en egen sønn som har full tillit til han. Jatgeir gir han ennå et visdomsord og sier: *"En mann kan falle for en annens livsverk, men han må leve for sitt eget"* (s.297). Jo sterkere Skule tviler jo reddere og sykere blir han. Han mister vilje og handlekraft. Mennene hans påpeker at det ikke klarer seg uten en leder. De sier: *"Herre konge, I må ta styret i egen hender; det går ikke lenger på slikt vis"* (s.304). Og sønnen Peter, som han endelig har fått, sier: *"Far! Trønderne, dine troeste menn, faller om du ikke gir dem mot!"* (s.304).

Tvilen til Skule blir en vond spiral, jo mer han tviler på seg selv, jo mer tviler hans menn og støttespillere på han og jo mer tviler han selv. Fra Bisp Nikolas har Skule hørt at den som vil ha makt og kongstanke må være 'lykkelig' (se kap. 2). Han undrer om det kan være slik at Håkon er skapt av et annet stoff en han og spør tankefull om Håkon kan være av *"de lykkelige?"* (Ibsen 2005:268). Med referanse til Machiavelli kan synes det som Skule mener Håkon er en som tilfeldigvis (*Fortuna*) er utpekt til å bli «av de lykkelige» (Viroli 2005)

Skule begynner å angre på viktige valg han har tatt tideligere i livet. For å øke sjansen for å bli konge har han forsaket kjærligheten ved å snu ryggen til sin elskede (Ingebjørg) og giftet seg til høyere byrd. Oppslukt av gjerningen med å styre Norge har han heller ikke tatt seg tid til å elske sin kone (Fru Ragnhild) og datter (Margareta, som nå er dronning og gift med Håkon). Overraskelsen hans er stor når han oppdager at de allikevel elsker han: *"Har I elsket meg så høyt, I to? Jeg søkte etter lykken ute i det fremmede og aktet aldri på at jeg hadde et hjem hvor jeg kunne funnet den"* (s.314). Slik jeg ser det erkjenner Skule at lykken han har misunt Håkon har vært nærmere enn han ante for egen del. Han har bare ikke valgt å bruke muligheten det gav at to kvinner elsket han så inderlig. I lys av Machiavelli grep han ikke muligheten (*Occasione*) til å gifte seg av kjærlighet - når den bød seg (Viroli 2005). Han grep derimot en annen mulighet, å gifte seg til status, som han trodde var den beste løsningen, men som han angre på nå.

I lys av eksistensialismen er et av de store livsproblemene at mennesket har frihet til å velge. Valg vi tar må vi leve med i både nåtid og framtid. Å ha et reflektert og bevisst forhold til valg er nødvendig for å kunne velge seg selv (Kierkegaard 1991).

Skule tror først at tvilen hans handler om Håkon har «rett» på kongetronen (fordi han er rett arving), men det går gradvis opp for han at tvilen handler mer om han selv er den rette til å være konge. Skule innrømmer tilslutt for seg selv og andre at han ikke har noen kongstanke og sier: *”Kongstanken er Håkons, ikke min: han alene har fått den i kraft av herren som kan gjøre den til sannhet”*(s.315).

Konsekvens for Skule er temmelig brutal, han sier: *”jeg har intet livsverk å leve for, jeg kan ikke leve for Håkons heller, - men jeg kan falle for det”* (s.316).

I lys av teori om autentisk ledelse erkjenner Skule at han mangler «en indre kilde» som gir livet mening og gjør det lett og trivelig å leve (Goffee & Jones 2000, 2007). I perspektiv av karismatisk og/eller narrativ ledelse innser Skule at han mangler evne til å være visjonær. Uten visjon har han ikke mulighet for å formidle den til følgere og/eller ta personlig risiko og vise gjennom handling hva som må til for å realisere den (Conger & Kanungo 1998, Gardner 1995). Med referanse til Goleman (1998) mangler han motiv til å aktivere *”lidenskap for å arbeide for andre grunner enn penger og status”* (se vedlegg 2). Konklusjonen Skule selv trekker er at han ikke er et kongsemne fordi han ikke makter å «føde» sin egen kongstanke.

I lys av eksistensialismen står Skule overfor så vanskelige valg at han får eksistensiell angst, han blir redd, trett og syk. Han sier: *”Et liv fylt av tvil, kamp og redsel”* (Ibsen 2005:284) og *”Hvor er jeg trett, dødsens trett”* (s. 293). Mot slutten av stykket beskrives han som syk, skjelvende og handlingslammet når han sier: *”Jeg er syk (...) I er sikrest på lykke og seier når jeg ikke er med”* (s.304)

Men Skule tar et valg. Det enkleste, sier Kierkegaard (2001) er å unnlate å velge. Da er vi feige. Gjennom å ta valg viser Skule mot. Bjartveit & Eikeset (2008:168) peker på storheten som ligger i selvransakelse og ettertenksomhet. Det å våge å stille seg spørsmål om hva man tror på og kunne håndtere egen tvil. Fortvilelsen til Skule ligger i erkjennelsen av at han ikke kan være leder sammen med eller under Håkon. Han vil ha all makt selv – eller ingen makt. Da blir valget døden!

4. Er kongstanke et urimelig krav til lederemner?

Når en skal vurdere om kongstanke er et viktig kriterium for lederemner kan en starte med å vurdere hvordan lederemner blir rekruttert. En mulighet er å hente inn «leiegeneraler» eller profesjonelle ledere utenfra. De har ledelse som fag og kommer ofte stormende inn for å omorganisere og skape innovasjon. Spørsmålet blir om de er lojale nok og om de har tiden det trengs å bygge stein på stein for å snu organisasjoner på en hensiktsmessig måte (Bjartveit og Eikeset 2008). Kuhrana (2002) peker på tendens til å se på dem som «superledere», uten at forskning gir belegg for en slik påstand. Interne kandidater kan være bedre, hevder Kuhrana. De er ofte mer lojale, vet mer hvor skoen trykker og har relevant fagkunnskap.

Av de interne lederemnene er en mulighet «korridormenneskene», som gradvis forfremmes oppover og ofte sier ja etter press fra omgivelsen. For eksempel pga. forventning om å avslutte en fagkarriere med lederjobb. Spørsmålet er om slike lederemner ønsker å lede, om de duger som ledere og/eller om de hadde egnet seg bedre som fagpersoner. En tredje gruppe er de som blir ledere «by accident». Det kan være tilfeldigheter som gjør at de blir spurt og sier ja til å bli ledere eller de søker en lederjobb som «dukker opp». I tillegg til faktorene nevnt over kan indre press om å få makt og status påvirker dem til å ta lederjobber (Bjartveit 2008). En tredje gruppe kan være oppkomlingene som dukker opp fra sidelinjen, slik Håkon gjør i Kongs-emnerne, men med et brennende ønske om å gjøre en ledergjerning.

Et spørsmål blir om noen er «født» til å være leder og andre til å være følgere, slik Gardner antyder (se kap.1). Håkon synes å være av den oppfatningen. Han sier til Skule: ”*I er skapt til å stå kongen nærmest, men ikke til å være konge selv...*” (ibid: 288). Gardner mener derimot at det også finnes en gruppe som kan bli både ledere og følgere – avhengig av omstendighetene. Det synes å være en vanlig oppfatning. At mange, kan passe som ledere eller følgere, avhengig av situasjon og kontekst.

Et annet spørsmål er om ledelse er noe alle kan lære eller utvikle. Goffee og Jones (2007) antyder at det siste er mulig. I hvert fall at en kan bli gradvis bedre til å lede. Med deres ord: En kan bli mer og mer seg selv – med større ferdighet! Det de fleste synes å være enige om er at ikke alle er lederemner eller passer til å bli ledere. Å lede krever noen kvalifikasjoner og ferdigheter. Spørsmålet blir hva?

Er det å ha en kongstanke et viktig krav for å kunne bli leder? Er det et enkelt - eller et urimelig krav? Første spørsmål blir hva en kongstanke egentlig er?

Kjennetegn på kongstanker er at de er *personlige* og *handlingsorienterte*. De er personlige på den måten at de ikke kan være knyttet til et firma eller en gruppe. En kongstanke betyr noe for deg - som person og mennesker - der du står i livet. Det er noe du er brennende eller inderlig opptatt av. Noe som betyr en forskjell for deg, i forhold til om du lykkes eller ikke lykkes. Videre er de handlingsorienterte. Det holder ikke å tenke dem. Du må få noe gjort eller utrette, noe som andre kan se og vurdere. Det kan være skremmende fordi det kan være du skal gå - og slippe andre til - når har du har fått utrettet det du ville (Bjartveit 2008).

At en kongstanke er personlig innebærer at den er eksistensiell eller viktig for meg som menneske i verden. At den er handlingsorientert innebærer et aspekt av makt. Det er makten eller innflytelsen som må til for å få andre til å være med å realisere kongstankene du har tenkt. Et siste kjennetegn ved kongstanker er at de må være *overskridende i forhold til deg selv*. De må bety noe for fellesskapet og være til fellesskapets beste (ibid). Forenklet kan en si kongstanker krever at du står for noe. Bjartveit og Eikeset (2008:165) viser til renessansekrav (ca år 1350) om å strekkes seg etter det beste i seg selv – både som leder og medarbeider.

Å stå for noe innebærer å vite hvem en er og hva en vil. Det betyr at en må være bevisst egen eksistens og ta seg tid til å reflektere over eksistensielle spørsmål.

Sentrale spørsmål (jmf. gruppeoppgave på LMM, samling 1) kan være:

- *Hvorfor gjør jeg det jeg gjør?*
- *Hvorfor har jeg den posisjonen jeg har?*
- *Hva vil jeg med dette?*
- *Hva er viktig for meg?*
- *Hva er viktig for fellesskapet?*
- *Hvem velger jeg å være?*

Uten svar på slike spørsmål er det lite sannsynlig at du er bevisst hva du egentlig vil eller hører hva din «indre stemme» (jmf. Goffee & Jones 2007), «Gud» (jmf. Håkon i Kongs-emneren) eller «daimon» (jmf. Platon, se kap.1) visker til deg. Uavhengig av hva du kaller kilden for din kongstanke så er konklusjonen til Ibsen og moderne ledelsesteoretikere at krav for å være leder er at du har en kongstanke.

Uten kongstanke blir du kun administrator – ikke *leder*. Nyere ledelsesteori understreker betydningen av å være ekte, vite hva du står for, skape visjoner og leve opp til dem. Zaleznick (1977) skriver i sin artikkel om forskjellen mellom ledere og administratorer at ledere engasjerer seg aktivt og personlig i å skape nye ideer og mål, mens administratorer har upersonlig eller passivt forhold til organisasjons eksisterende mål.

Gardner (1995) skiller ikke mellom leder og administrator. Han nøyer seg med å hevde at ledere trenger å kommunisere og leve ut budskap. En kan være leder på ulike nivå og på godt eller vondt. Det han kaller ordinære ledere vil Zaleznick kalle administratorer. Den han beskriver som innovativ eller visjonær leder kaller Zaleznick leder. Det vil si leder som får til endring – enten endring tiden er moden for (innovativ) - eller noe helt revolusjonerende nytt (visjonær, jmf. Håkon).

Conger & Kanungo (1998) skiller eksplisitt mellom etiske og uetiske ledere og knytter karisma til ferdigheter som å skape, formidle, iverksette visjoner og oppnå resultater. Et spørsmål blir om karismatisk ledelse er forbeholdt de helt spesielle? Bjartveit (2008) hevder Norge bare har hatt ½ karismatisk leder (Hagen). Det er ikke min oppfatning at Conger & Kanungo stiller så store krav til å kalle en leder karismatisk. Jeg tolker dem slik at det kan finnes karismatiske ledere på mange nivå. Det kan være en «likandes» kar på «gølv» eller en stor politiker.

Forutsetningen er Conger & Kanungo's krav om å: se mulighet for endring (fase 1), formidle endringsmål på en engasjert måte (fase 2) og få andre med på endringen ved hjelp av ukonvensjonelle midler (fase 3) (se vedlegg 3). Det innebærer at jeg oppfatter at det Conger & Kanungo kaller visjon, er det samme som Ibsen (2005) og Bjartveit (2005, 2006, 2008) kaller kongstanke. Samt at visjoner eller kongstanker kan være store eller små. Ibsen velger en storstilt idé om «å samle Norge til ett folk». For meg har den symbolverdi. Det vesentlige mener jeg, er slik Bjartveit (2008) hevder: 1)personlig engasjement, 2)handlingsorientering og 3)fellesskapets beste (se over). Det kan være å få en ny veitrase eller lekeplass i lokalmiljøet, å skape et nytt produkt i bedriften din, å iverksette nye tiltak for bedre arbeidsmiljø i din lille avdeling osv. Dersom en legger lista på dette nivået, er det min oppfatning at kongstanker er et rimelig krav for ledere og lederemner.

5. Oppsummering og konklusjon

Over har jeg drøftet og svart på tre spørsmål. Med referanse til Zaleznick har jeg konkludert med at folk følger Håkon og ikke Skule, fordi Håkon er en typisk leder mens Skule kun er en administrator. Ved hjelp av flere moderne ledelsesteorier har jeg vist at Håkon er en dyktig, men kanskje ikke en fremragende leder.

Med referanse til Kierkegaard har jeg konkludert med at Skules tvil er knyttet til et eksistensielt valg der han blir tvunget til å gå inn i seg selv og reflektere over om han har det som trengs for å bli konge.

Når det gjelder krav om kongstanker for ledere har jeg konkludert med at det er urimelig om en forutsetter at kongstanker er storstilte idéer, men rimelig dersom en legger til grunn at de kan være av mindre format. Forutsatt at de er personlige, handlingsorienterte og for fellesskapet, har jeg hevdet at størrelsen er irrelevant.

Som overbygning for de tre spørsmålene har jeg valgt hovedspørsmålet:

Hvorfor trenger ledere kongstanker?

Med referanse til Bjartveit og Eikeset (2008:181) er svaret mitt enkelt: ”*Alle må finne sin egen form, noe eget å leve for*”. Det bør ha en etisk dimensjon og strekke seg utover hver enkelt. Det innebærer at ledere må: 1) stå for noe som er i fellesskapets interesse, 2) formulere det og 3) leve det ut. Kort sagt de må ha kongstanker.

Gardner (1995), Conger & Kanungo (1998), Collins (2001) og Goffee & Jones (2007) sier omtrent det samme, men med litt ulike ord, om *dyktige* ledere. Uten kongstanker mangler de personlig engasjement, handlekraft og omtanke for fellesskapet. Med andre ord det som trengs for å kunne *lede*, som kommer av gammel norsk *leida*, dvs. å vise vei mot et mål lenger framme (Bjartveit og Eikeset 2008:167).

Konsekvensen blir at lederrekruttering bør vektlegge kongstanker, mer enn CV, IQ og referanser. Å være personlig engasjert krever dessuten kjennskap til bedrift/organisasjon og fag/bransje. Da er interne kandidater mer interessante enn eksterne (jmf. Khurana 2002, se over). Dersom vi tror vi på Goffee & Jones (2007) vil autentiske ledere med ekte engasjement (inkl. kongstanker) utvikle seg til å bli stadig bedre ledere. Det gir håp for at ledelse er noe som kan læres – eller noe en kan bli bedre i. Lederemner bør derfor delta på et kurs om kongstanker!

6. Avslutning

Arbeidet med oppgaven, som avslutning på kurset og masterprogrammet, har vært en ny reise i inspirerende ledelseslitteratur. Det fantastiske er at mange av skriftene, om de er fra 500 f. Kr eller 2000 e. Kr., inneholder samme budskap om å finne ut hvem du er, ha tro på deg selv, vise hva du står for og bry deg om andre. Jeg skimter en rød tråd med en etisk dimensjon i retning av: ”*du må lede deg selv før du kan lede din neste – og du må aldri miste av synet at du er del av en større helhet*”. Det gjelder fra Aristoteles (f. 384 f.Kr), via Cicero (f. 106 f.Kr), Aurelius (f. 121 e.Kr) og Nietzsche (f. 1844) m.fl., til Goleman (f. 1946) og andre moderne ledelsesteoretikere.

Det handler på en side om selvransaking, ettertenksomhet og/eller selvrefleksjon. Eller om det å gå inn i sitt indre liv og søke lykke der – ikke forvente at den skal komme rekende på en fjøl. På den andre siden handler det om selvtillit, tro på seg selv, vilje til makt og/eller selvbevissthet. I Bandura (1995) sin terminologi handler det om *self-efficacy* (*mestringstro* eller *mestringsforventning*). I følge hans forskning den mest avgjørende faktor for å lykkes med det en setter seg fore (ibid.)

Som minimum håper jeg kurset og utdanningen har lært meg å bli mer bevisst egne svakheter, styrker og verdier. Med andre ord hvem jeg er og hva som er viktig for meg. Det er om økt selvforståelse, som ifølge Goleman (1998), utover det å forstå seg selv også er empati og sosiale ferdigheter i forhold til den andre. Det er slik kompetanse gode ledere må ha. Og det er noe de fleste kan lære sier Goffe & Jones (2000:1) dersom de er villig til å ”*dig deeply into their true selves*”. Eller stadig strekker seg mot det beste i seg selv (jmf. Bjartveit og Eikeset 2008:165).

Det en må lete etter er både hvem en er og hva en vil. I denne oppgaven er kongstanker det sentrale temaet, og budskapet til Ibsen at kongstanket forutsetter en ”uryggelig” tro på seg selv. Gjennom egen refleksjon har jeg kommet fram til at kongstanker ikke trenger å være så store – da står en i fare for å tro de er umulige å tenke. Arbeidet med oppgaven har også lært meg at jeg har tendens til å søke etter store kongstanker, mens jeg blir administrator i små saker som virkelig betyr noe i det daglige for meg og mine medarbeidere. En ny kongstanke fra i dag er derfor å jakte kontinuerlig på små kongstanker det er lettere å gjøre noe med. Samtidig vil jeg fortsette å arbeide utrettelig for den store kongstanken som gradvis har vokst fram i løpet av kurset!

7. Referanser

- Bandura, Albert (1995) *Self-efficacy in changing societies* Cambridge:Cambridge University Press
- Bjartveit, Steinar (2005): Ledere med og uten kongstanker. *Dagsavisen* 24/2-05. Online: <http://www.dagsavisen.no/meninger/article283824.ece>
- Bjartveit, Steinar (2006): Hva ledere kan lære av Ibsen. *Aftenposten Aften* 18/9-06. Online: http://www.bi.no/Content/Article____44203.aspx
- Bjartveit, Steinar (2008): Om ledelse og Ibsen. *Forelesninger*, Ledelse, makt og mening, samling 1: Oslo 09-12.12.2008
- Bjartveit, Steinar og Kjetil Eikeset (2008): *Makt og verdighet: perspektiver på ledelse* Oslo: Cappelen akademisk forlag
- Bjørgo, Narve (2009): Skule Bårdsson – utdypning. *Store Norske Leksikon*.
Online: http://www.snl.no/nbl_biografi/Skule_B%C3%A5rdsson/utdypning_Lest_12.06.2009
- Bruner, J (1988): Research Currents: Life as narrative. *Language arts*. Vol.65, Nr. 6, s.574-83
- Czarniavsky, Barbara (1997): *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity*. Chicago: The University of Chicago Press
- Collins, J. (2001): Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve. *Harvard Business Review*, Januar, s.67-76. Online: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=5&hid=103&sid=60ffc5d9-183b-44f5-806b-015c189c0247%40sessionmgr109>
- Conrad, Joseph (2003): *Mørkets hjerte*. Oslo: Den norske bokklubben
- Frich Jan C. (2003) [Medisin som litterær virksomhet](#) Tidsskrift Norsk Lægeforening [Nr. 17 2003](#); 123:2474-6
- Gardner, Howard (1995): *Leading minds: An anatomy of leadership*. New York: Basic Books. kap. 1-3 og kap. 15
- Goffe, R & G. Jones (2000): Why Should Anyone Be Led by You? *Harvard Business Review*. Sept-Oct. 2000
Online: <http://www.dallascap.com/pdfs/WhyShouldAnyoneBeLedByYou.pdf>
- Goffe, R & G. Jones (2005) Managing Autenticity: The Paradox of Great Leadership. *Harvard Business Review*. Des. s.87-94. Online: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=10&hid=101&sid=0edd5960-d16d-4961-a53c-9285513ae165%40sessionmgr107>
- Goffe, R & G. Jones (2007): *Hvorfor skal noen la seg lede av deg?* Hegnar Media, Oslo
- Goleman, David (1998): "What makes a leader" *Harvard business review* (nov-des).s. 82-90.
Online: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=5&hid=3&sid=b62e585b-2e6c-487f-a7b3-942ea1912887%40sessionmgr2>
- Helle, Knut (2009): Håkon 4 Håkonsson – utdypning. *Store Norske Leksikon*.
Online: http://www.snl.no/nbl_biografi/H%C3%A5kon_4_H%C3%A5konsson/utdypning-.Lest_12.06.2009
- Ibsen, Henrik (2005). Kongs-emnerne: Historisk skuespill i fem akter. Oslo: Transit. I: *Artikkelsamling*. LMM, BI 2008-09
- Kierkegaard, Søren (1991): *Enten - Eller*. 2.bind. København: Gyldendal. København.
- Khurana, R (2002): The curse of the superstar CEO. *Harvard Business Review*. Sept
Online: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=4&hid=2&sid=a75af290-7707-4fad-8ec9-5010cd8e24bb%40sessionmgr9>
- Maccoby, M (2000): Narcissistic leaders. The incredible pros, the inevitable cons. *Harvard Business Review*. (Jan-Feb): 760-776. Kortversjon online: <http://hbswk.hbs.edu/archive/1565.html>
- Minde, Heidi (2008): Vilje til makt. *Forelesning*, Ledelse, makt og mening, samling 2, dag 1: Bergen 09.12.2008
- Nicholson, Nigel (2000). Stone age minds in the information age. In: *Managing the human animal*. New York: Crown business. Kap. 1.
- Nietzsche, Friedrich (1998). *Slik talte Zarathustra*. 3. utg. Oslo: Gyldendal. (90s)
- Ridley, Matt (1996). *The origins of virtue*. London: Penguin. (139s)
- Ringdal, Nils Johan (1996) Henrik Ibsen som historiker. *Dagbladet* 5/9. Online: <http://www.dagbladet.no/kronikker/960905-kro-1.html>
- Store Norske Leksikon: Online: <http://www.snl.no/>.
Om eksistenspsykologi: online: <http://www.snl.no/eksistenspsykologi>
- Stigen, Anfinn og Knut Erik Tranøy (2009): Søren Aaby Kierkegaard. *Store Norske Leksikon*.
Online: http://www.snl.no/S%C3%B8ren_Aabye_Kierkegaard
- Tjønneland, Eivind (2009): Eksistensialisme. *Store Norske Leksikon*. Online: <http://www.snl.no/eksistensialisme>
- Tranøy, Knut Erik (2009): Friedrich Wilhelm Nietzsche. *Store Norske Leksikon*
Online http://www.snl.no/Friedrich_Wilhelm_Nietzsche
- Viroli, Maurizio (2005): *Machiavelli*. Oxford: Oxford University press. Reepint.
- Waage, Peter Normann (2005): Ibsens Kongstanke. *Dagbladet.no* 16/1.
Online: <http://www.dagbladet.no/nyheter/2005/01/16/420402.htm>
- Yukl, Gary (2006): *Leadership in Organizations*. 6.ed.Pearson. Prentice Hall, New Jersey
- Zaleznick, Abraham (1977): Managers and leaders. Are they different? *Harvard Business Review*. Best of HBR. Online: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=4&hid=3&sid=fb5a597a-a925-4fa8-90a5-245be1c23a99%40sessionmgr7>

Vedlegg 1: Kjennetegn på autentiske ledere

Vær deg selv	Underordnede ledes av personer med markante og ekte særtrekk
Kjenn deg selv og vis deg fram i passe doser	Kjenne seg selv og tørre å vise deg fram. Vær bevisst dine egne styrker og svakheter og å vise hva du står for
Ta personlig risiko	Være villig til å ta personlig risiko og bry deg nok til å ville lede
Lese og omskrive kontekst	Må kunne lese og omskrive situasjoner og kontekster. Må forstå hva som kan endres og ikke kan endres. Evne til å lese andres behov, påvirke andre, fremme lagarbeid og løse konflikter. God med observasjon og slutninger.
Være autentisk, tilpasse deg nok	Må lese organisasjonen som helhet. Må forstå den avanserte sosiale arkitekturen. Utfordre normen, men ikke alle på en gang. Stikkordet er ” å tilpasse seg nok”.
Regulere sosial avstand	Fremkaller emosjonell respons i form av lojalitet og hengivenhet. Samtidig lykkes de å holde profesjonell avstand. Balansegang mellom empati og avstand.
Kommunisere riktig	Dyktige å kommunisere, på riktig måte. Vurderer målgruppe og tilpasser budskap til den en snakker med.

Kilde: Goffe og Jones (2007). Eget sammendrag av kap. 1-7 (s.9-204)

Vedlegg 2: Aspekt ved emosjonell intelligens

	Definisjon	Kjennetegn
1. Selvbevissthet	Evnen til å gjenkjenne og forstå egne stemninger, følelser og motivatorer, så vel som deres effekt på andre	Selvtillit Realistisk selvvurdering Kunne le av seg selv
2. Selvregulering	Evnen til å kontrollere eller omdirigere forstyrrende impulser og humør Hang til å utøve dømmekraft - å tenke før en handler	Tillit og integritet Komfortabel med tvetydighet Åpen for endring
3. Motivasjon	Lidenskap for å arbeide for andre grunner enn penger og status Hang til å arbeid mot mål med energi og iherdighet	Sterk driv til å oppnå resultater Optimistisk – også når en gjør feil Lojal mot organisasjonen
4. Empati	Evnen til å forstå andres følelser Ferdighet i å behandle andre i forhold til deres følelsesmessige reaksjoner	Ekspert i å bygge og beholde talent Tverrkulturell sensitivitet Serviceinnstilling til klienter/kunder
5. Sosialkompetanse	Profesjonalitet i å håndtere relasjoner og bygge nettverk Evne til å finne felles ståsted og bygge forståelse	Effektiv ledelse av endring Overtalelsesevne Ekspert på å bygge og lede team

Kilde: Goleman (1998:95). Fritt oversatt fra engelsk

Vedlegg 3: Karismatiske og ikke karismatiske ledere

	Ikke karismatiske ledere	Karismatiske ledere
<u>Fase 1</u> Miljøsensitivitet Forhold til status quo	<p>Lav miljøsensitivitet Vil opprettholde status quo</p>	<p>Høy miljøsensitivitet Vil endre status quo</p>
<u>Fase 2</u> visjon 'likanes' Formidling	<p>Visjon i nærheten av status quo</p> <p>Like perspektiv gjør at hun/han blir likt</p> <p>Svak formidling av mål og motivasjon for å lede</p>	<p>Visjon som avviker fra status quo</p> <p>Like perspektiv og idealisert visjon gjør at han/hun blir likt og verd å identifisere seg med eller imitere</p> <p>Sterk og/eller inspirerende formidling av framtidig visjon og motivasjon for å lede</p>
<u>Fase 3</u> Atferd Lojalitet/tillit Ekspertise	<p>Konvensjonell – konformativ</p> <p>Lite interessert i å påvirke til endring</p> <p>Ekspert på å bruke tilgjengelige midler til å nå mål innenfor eksisterende rammer</p>	<p>Ukonvensjonell – ikke konformativ</p> <p>Svært interessert i å påvirke til endring – viser dette ved å ta personlige risikoer</p> <p>Ekspert på å bruke ukonvensjonelle midler for å endre nåværende situasjon</p>
Innflytelses strategi	<p>Stillingsmakt og personlig makt – basert på belønning og/eller ekspertmakt og likhet</p>	<p>Personlig makt – basert på ekspertmakt, respekt og beundring av en unik 'helt'</p>

Kilde: Conger og Kanungo (1989: 51), fritt oversatt fra engelsk

Vedlegg 4: Collins fem nivå for fremragende ledelse

Nivå 5	Ledere som bygger på en paradoksal kombinasjon av personlig ydmykhet og profesjonell vilje (langsiktighet og ekstrem vilje til å nå resultater til fellesskapet)
Nivå 4	Effektive ledere. Katalyserer forpliktelser til og strek innsats mot egen klar visjon. Stimulerer gruppen til høy ytelse. Større grad av egodrive.
Nivå 3	Kompetente administratorer. Organiserer folk og ressurser i en effektiv jakt på fastsatte mål.
Nivå 2	Deltagende teammedlem. Bidrar til å nå mål, arbeider effektivt med andre
Nivå 1	Høykompetent dyktig individ med verdifulle bidrag gjennom talent, kunnskap, kompetanse og arbeidsvaner

Kilde: Collins (2001), oversatt i Bjartveit og Eikeseth (2008:177)