

Marit Fossum

”For ledere av endringsprosesser er dyder en nødvendighet”

Problemstilling:

”Hvorvidt og eventuelt på hvilken måte er dydsetikk og dyder gitt betydning i teori om endringsledelse?”

-En litteraturstudie av dydsetisk forståelse og tre aktuelle bøker hvor teori om endringsledelse presenteres.

4. Mai 2009.

L41 Mastergradsoppgave i verdibasert ledelse

Diakonhjemmet høyskole, avdeling for etter- og videreutdanning.

Veileder: Kai Ingolf Johannessen

1. INNLEDNING OG BAKGRUNN FOR STUDIET	4
1.1 TEMA OG PRESISERINGER	4
1.1.1 DYDSETIKK	5
1.1.2. LEDELSE	5
1.2. STUDIENS RELEVANS	5
1.2.1. BAKGRUNN FOR OPPGAVEN OG DYDSETIKKENS RELEVANS I FORHOLD TIL LEDELSE	7
2. PROBLEMSTILLING	7
2.1. PROBLEMSTILLING OG BAKGRUNN FOR VALG AV DENNE	7
2.2 KORT ANALYSE AV PROBLEMSTILLINGEN	8
3. LITTERATUR	9
3.1. OPPGAVENS FORM OG KONKRETISERING AV TEORI	9
3.2 FORSKNINGSSTATUS	9
3.3 LITTERATUR OM DYDSETIKK	10
3.3.1. KRITIKK AV LITTERATUREN	11
3.4. LITTERATUR OM DYDER OG LEDELSE	11
3.5 LITTERATUR OM LEDELSE AV ENDRINGSPROSESSER	12
3.5.1 TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP av Bernard Bass og Ronald E. Riggio	12
3.5.2 ORGANISASJONER SOM BEGEISTRER, APPRECIATIVE INQUIRY av Bjørn Hauger, Thomas	13
3.5.3 ENDRINGSLEDELSE OG LEDELSEENDRINGER av Bjørn W. Hennestad og Øyvind Revang i samarbeid med Fred H. Strønen	13
3.5.4. KRITIKK AV VALGT LITTERATUR OM ENDRINGSLEDELSE	14
4. METODE	15
4.1 HERMENEUTISK TILNÆRMING	15
4.1.1 ÅPENHET	15
4.1.2. KONTEKST	16
4.1.3 DEN HERMENEUTISKE SIRKEL	16
4.1.4 HERMENEUTISKE BETENKNINGER	17
5. DYDSETIKK	18
5.1 BAKGRUNN OG KJENNETEGN VED DYDSETISK FORSTÅELSE	18
5.1.1 MENNESKESYN	19
5.1.2 AKTØRPERSPEKTIV	19
5.1.3 HANDLING	20
5.1.4 HVA ER GODT?	20
5.2 HVA ER DYDER?	21
5.2.1 OPPSUMMERING – HVA ER DYD?	23
5.2.2 DEN GYLDNE MIDDELVEG	23
5.2.3 DYDER OG HOLDNINGER	24
5.2.4 LÆRING AV DYDER.	25
5.2.5 VIKTIGE DYDER	26
5.3 INDIVID/FELLESSKAP	28
5.3.1 FOKUS PÅ INDIVIDET PÅ BEKOSTNING AV FOKUS PÅ FELLESSKAPET?	29
5.3.2 DYDSETIKK I INDIVIDUALISMENS TID	29
5.4 DYDER OG LEDELSE	30
5.4.1 DYDER SÆRLIG FOR LEDELSE	31
5.4.2 DEN SOSIALE LEDEREN	32

6. LEDELSE AV ENDRINGSPROSESSER	33
6.1. ORGANISASJONSENDRINGER	33
6.2. HVA ER EN ENDRINGSPROSESS?	34
6.2.1 ENDRINGSPROSESSER FOREGÅR I ULIKE FASER	34
6.3 HVA KJENNETEGNER ENDRINGSPROSESSER I ORGANISASJONER?	35
6.3.1 MOTSTAND MOT ENDRING	35
6.3.2 LEDERENS ROLLE	36
6.3.3 FORVALTNING AV INFORMASJON	36
6.4 TYDELIGGJØRING AV FORSTÅELSE I DETTE STUDIE	37
7. TRANSFORMASJONSLEDELSE	38
7.1 HVA KJENNETEGNER TRANSFORMASJONSLEDELSE?	38
7.1.1 LEDEREN SOM ROLLEMODELL (Idealized Influence).	38
7.1.2 LEDEREN SOM MOTIVATOR (Inspirational Motivation)	39
7.1.3 INTELLEKTUELL STIMULERING (Intellectual Stimulation)	39
7.1.4 INDIVIDUELL OPPMERKSOMHET (Individualized Concideration)	39
7.1.5 ANDRE KOMPONENTER I TRANSFOMASJONSLEDELSE	40
7.1.6 AUTENTISK TRANSFORMASJONSLEDELSE	41
7.2 TRANSFORMASJONSLEDELSE I ENDRINGSPROSESSER	41
7.3 LEDERE SOM UTØVER TRANSFORMASJONSLEDELSE	42
7.4 LÆRING AV TRANSFORMASJONSLEDELSE	44
7.4.1 BARNDOM OG OPPVEKST	44
7.4.2 TRENING	44
7.5 OPPSUMMERING	45
8. ORGANISASJONER SOM BEGEISTRER - APPRECIATIVE INQUIRY	46
8.1 HVA KJENNETEGNER APPRECIATIVE INQUIRY?	47
8.1.1 SOSIALKONSTRUKSJONISME OG POSITIV PSYKOLOGI	47
8.1.2 VENNLIGHET	48
8.1.3 APPRECIATIVE	48
8.1.4 INQUIRY	48
8.2 APPRECIATIVE INQUIRY ENDRINGSPROSESS	49
8.3 APPRECIATIVE INQUIRY – VIKTIGE LEDELSES ELEMENTER	51
8.3.1 FORANKRING I LEDELSEN	51
8.3.2 GJENNOMFØRE PROSESSEN	51
8.3.3 DELTAKELSE	52
8.3.4 LEDEREN SOM ROLLEMODELL, systemisk tenkning	52
8.4 OPPSUMMERING	53
9. ENDRINGSLEDELSE OG LEDELSESENDRINGER	55
9.1 HVORDAN FORLØPER ENDRINGSPROSESSEN?	56
9.2 LEDELSE AV ENDRINGSPROSESSER – VIKTIGE ELEMENTER	58
9.2.1 FORANKRING I LEDELSEN	58
9.2.2 ENDRING AV BEDRIFTSKULTUR	58
9.2.3 MENING OG VISJON	59
9.2.4 MOTSTAND	60
9.2.5 LEDELSE OG MANAGEMENT	60
9.3 OPPSUMMERING	61
10. ANALYSE	62

10.1 DYDER OG DYDSETIKK I "TRANSFORMATONAL LEADERSHIP"	62
10.1.1 EGENSKAPER SOM DYDER?	64
10.1.2 LÆRING AV TRANSFORMASJONSLEDELSE SOM LÆRING AV DYDER?	65
10.2 DYDER OG DYDSETIKK I "APPRECIATIVE INQUIRY"?	65
10.3 DYDER OG DYDSETIKK I "ENDRINGSLEDELSE OG LEDELSEENDRINGER"?	68
10.4 DEN GYLDNE MIDDELVEGEN	70
10.5 HVA ER GODT?	71
10.6 OPPSUMMERING	73
10.6.1 DYDER OG DYDSETISKE GRUNNFORSTÅELSER	73
10.6.2 DEN TROVERDIGE LEDER GÅR LANGS DEN GYLDNE MIDDELVEG	75
10.6.3 DET GODE	76
11. DYDSETIKK OG DYDER I TEORI OM ENDRINGSLEDELSE.	77
SVAR PÅ PROBLEMSTILLINGEN	77
12. REFLEKSJONER I ETTERKANT	79
13. LITTERATURLISTE	83

1. INNLEDNING OG BAKGRUNN FOR STUDIET

I dette kapittelet presenteres oppgavens tema. Jeg gir videre en begrunnelse for hvorfor jeg mener studien har relevans innen ledelsesfaget i dag, før jeg avslutter med å si noe om mine beveggrunner for valg av tema.

1.1 TEMA OG PRESISERINGER

Temaområde for oppgaven er dydsetikk og ledelse. Oppgaven søker å gi svar på om dyder og dydsetikk er gitt plass i noen utvalgte ledelsesteorier. Forskningsfeltet er konkretisert til 3 aktuelle bøker som benyttes i ledelsesutdanninger og opplæring av ledere. Studien gir innblikk i dydsetikk generelt, og 3 ulike teorier om ledelse av endringsprosesser.

I oppgaven omtales endringsledelse og ledelse av endringsprosesser som samlebegrep for de tre bøkene jeg seinere vil presentere. Imidlertid heter boka som presenteres i kapittel 11 ”endringsledelse og ledelsesendringer”. Av dette følger at oppgaven i kapittel 11 refererer til ”endringsledelse” som den aktuelle teori i denne boka. Dette kan høres forvirrende ut, men jeg håper at oppgavens oppbygning gir leseren en logisk forståelse av når jeg refererer til den totale ledelsesteorien som presenteres - de 3 bøkene – og når jeg refererer til den egne ledelsestilnærmingen som heter ”endringsledelse”.

Jeg har i denne oppgaven valgt å omtale lederen som en mann, og følgelig si ”han” når jeg referer til lederen. Dette er ikke uttrykk for en bevisst ikke kjønnsnøytral holdning, men er valgt fordi ”leder” som substantiv tradisjonelt er i hannkjønn form, og fordi jeg mener det gir et helhetlig bedre inntrykk.

Videre bruker jeg ordene ”oppgave” og ”studie” noe om hverandre. Dette er heller ikke bevisst ut fra annet enn at jeg opplever det gir et mer levende språk. Det samme gjelder når jeg refererer til ”punkt” og ”avsnitt” i oppgaven forøvrig.

1.1.1 DYDSETIKK

Dydsetikken har fokus på hva slags menneske man er. Hvorvidt en handling er god avhenger av at mennesket som gjør handlingen har en karakter som gjør det naturlig for dette mennesket å gjøre det rette. Aristoteles (384 – 322 f.Kr.) regnes som dydsetikkens ”far”. Han vurderte også våre personlighetstrekk og sjelstilstander til å være av betydning for våre handlingsmønstre eller dyder. (Wyller 1996, kap. 3). Uttrykket ”den gyldne middelveg” ble språkliggjort av Aristoteles, og refererer til at det beste/det gode ofte er et sted mellom for mye og for lite. Dyder læres gjennom øvelse, oppdragelse, læring og trening (Aadland 2004, kap. 5 og Aadland 1998, s. 54 – 60). Mer om dyder og dydsetikk i kapittel 7.

Dydsetikken som etisk tilnærming, synes å være en mye brukt tilnærming innen kristen kirkelig sammenheng. Denne oppgaven tar hverken stilling til eller drøfter religiøse aspekter som kan knyttes til dydsetikken eller dydsetisk forståelse.

1.1.2. LEDELSE

Ordet ”ledelse” refererer til både personene som utøver ledelse og hva disse personene gjør i kraft av å være ledere. Ledelse er en kompleks aktivitet som bærer preg av høgt tempo, hyppige skiftninger i fokus og en sterk sosial intensitet. Troen på ledelse og lederes betydning er sterk, og ledelse blir sett på som en viktig faktor for organisasjonenes resultat. Ofte handler ledelse om å skape endring.

En felles i forståelse av ledelse, kan tross ulikheter i tilnærming, være at ledere har en symbolsk og kulturmessig viktig rolle og at ledelse handler om å håndtere usikkerhet, håndtere informasjon, ta beslutninger, og å drive kommunikasjon med det formål å oppnå ett eller flere spesifikke mål. Watson sier at ledelse (sitat) ”ganske enkelt er å drive organisasjonen slik at de forskjellige menneskene som vil ha noe ut av den, ønsker å fortsette å støtte den på en slik måte at den er i stand til å fortsette å eksistere” (Watson i Strand 2001, s. 21/Martinsen 2004/Eriksen 1999, s. 134).

1.2. STUDIENS RELEVANS

Endringsprosesser i organisasjoner og organisasjonsendringer, utgjør i dag en ”vanlig” del av arbeidslivets og lederes utfordringer. Organisasjoner i offentlig sektor som jeg kjenner fra

mine arbeidsforhold, har tradisjonelt ofte vært oppfattet som byråkratisk styrte, og preget av stabilitet og forutsigbarhet. Dette bildet er nå i ferd med å endres, og offentlig sektor i likhet med privat, gjennomfører stadig endringsprosesser på ulike plan og nivåer.

Endringsprosesser i organisasjoner kan være som følge av endring i økonomiske betingelser, men også som en tilpasning til markedet for å bedre tjenesten eller produktet.

Organisasjonsendringer har også kommet som en følge av en politisk styrt endring i ledelsestilnærming gjennom innføring av New Public Management (Eriksen 2001, s. 35, 210 og 215, Christensen m.fl. 2004, kap. 7). Politiske bestemmelser og reformer initierer også endringsprosesser i organisasjoner. Disse endringene er gjerne omfattende. Det foregår for eksempel en stor endring av velferdstjenesten i Norge som vil gi alle tidligere ansatte i trygdeetaten, a-etat og sosialtjenesten en helt ny arbeidsvirkelighet, og som de fleste kjenner til gjennom media; NAV reformen. Det samme gjelder sykehussektoren som også gir arbeidsplasser til mange tusen mennesker, og tjenester til enda flere. Bare i Oslo har sykehusene siden år 2000 gått fra å være kommunale foretak til statlige, fra å tilhøre en region til å bli slått sammen med en annen. I tillegg drives funksjonsfordeling av fagområder, og stadige endringer av ansvar for geografiske områder som igjen får betydning for sykehusets grunnleggende betydning som lokalsykehus eller regionsykehus, med akuttfunksjoner eller uten. Dette er eksempler på endringsprosesser, hvor ledere antas å spille en viktig rolle.

Eksemplene viser at studier som omhandler ledelse av endringsprosesser i stor grad vil ha aktualitet for ledere i offentlig sektor. Jeg tror imidlertid kravet om fleksibilitet og endring i og av organisasjoner, i minst like stor grad er til stede i privat sektor. Blant annet vil ”finanskrisen” ha stor innvirkning på mange private aktører i arbeidslivet, og organisasjoner kan som følge av denne måtte gjennomføre dramatiske endringer for å overleve på markedet. Å være leder i dag, tror jeg for en stor del også innebærer å lede endringsprosesser.

Som følge av den samfunnsmessige utviklingen mot økt individualisering, større grad av mobilitet blant arbeidstakerne, samt at arbeidet som utøves langt på vei baseres på arbeidstakerens personlige kunnskap og teknologiske ferdigheter, stilles ledere overfor andre og mer endringsorienterte utfordringer enn tidligere. Organisasjonene lederne virker innenfor, er også mer dynamiske og avhengige av å kunne tilpasse seg de ytre rammers skiftende krav enn hva som var tilfelle noen ti – år tilbake i tid (Christensen, Lægereid m.fl. 2004, kap. 7/Eriksen 1999/Brewster and Larsen 2000).

1.2.1. BAKGRUNN FOR OPPGAVEN OG DYDSETIKKENS RELEVANS I FORHOLD TIL LEDELSE

Jeg skriver denne oppgaven med bakgrunn i at jeg har fattet interesse for det jeg mener er dydenes betydning i yrker som karakteriseres ved praktisk samhandling med mennesker, og som fordrer bruk av skjønn hos yrkesutøveren. Jeg har personlig en forståelse av at yrkesutøverens dyder blir særlig betydningsfulle, i situasjoner som innebærer grensesetting eller prioriteringer, i valg – situasjoner og i ulike endringsprosesser. Ledelse opplever jeg å være et sådant praktisk yrke. Jeg har selv hatt mange ulike ledere i mitt arbeidsliv. I tillegg har også jeg hatt ulike lederstillinger og funksjoner, hvilket har gitt meg et utvidet perspektiv og erfaringsgrunnlag til refleksjoner over hva det betyr å være leder og hva god ledelse kan være. Torodd Strand (2001, s. 14) mener at ledelse er et ”sosialt viktig fenomen”, hvor lederens handlinger og kommunikasjon tillegges stor betydning. Dyder viser seg i handling, og en leders dyder vil derfor komme til uttrykk i den kontekst lederen opererer i, være seg i samspill med medarbeidere, i organisasjonen eller som representant for organisasjonen i samhandling med omverdenen utenfor. Om ledere er betydningsfulle personer i organisasjoner, forstår jeg at også lederens dyder blir betydningsfulle.

2. PROBLEMSTILLING

Her presenteres studiens problemstilling, og en begrunnelse for hvorfor jeg har valgt denne. Jeg gir en kort analyse av problemstillingen

2.1. PROBLEMSTILLING OG BAKGRUNN FOR VALG AV DENNE

Tema for oppgaven er dydsetikk og ledelse. Det jeg er nysgjerrig på, er i hovedsak om dydsetikk og dyder ansees å ha betydning innen ”ledelsesverdenen” i dag. Ledelse er et stort fag med et utall virksomme teorier og tilnærminger. Ledelse foregår også i mange ulike situasjoner og kontekster. Som nevnt har jeg personlig erfart det som de aller fleste som er i arbeidslivet i dag erfarer: det skjer endringer på jobben. Og at endringsprosesser er blitt en del av arbeidslivet i dag, underbygges av litteratur. Jeg har derfor i denne oppgave valgt å søke svar i teori om ledelse av endringsprosesser. Dydsetikken er en helhetlig moralfilosofisk

tilnærming som ”treffer meg”. Dydsetikken har et aktørfokus og et praktisk preg, i og med at den mener moralen vises i handling. Ledelse er et praktisk fag, og ledere er viktige personer i endringsprosesser. Personlig har jeg gjennom årene dannet meg en oppfatning av at dyder og dydsetisk bevissthet gjør ledere gode. Det er derfor morsomt for meg nå i sluttfasen av mastergradsutdanningen i verdibasert ledelse, å kunne gå inn og gjøre en studie på om dydsetikken faktisk er gitt en plass i ledelsesteori. Min problemstilling er:

”Hvorvidt og eventuelt på hvilken måte er dydsetikk og dyder gitt betydning i teori om endringsledelse?”

- En litteraturstudie av dydsetisk forståelse og tre aktuelle bøker hvor teori om endringsledelse presenteres.

2.2 KORT ANALYSE AV PROBLEMSTILLINGEN

Jeg har funnet lite (ingen) teori på området som tangerer innholdet i denne problemstillingen. Studiet vil søke å gi en *beskrivelse* av dydsetikkens og dyders eventuelle plass i teorien. For å kunne generalisere det en finner av svar gjennom en slik studie, må antallet enheter som undersøkes være over en viss størrelse, og representativt. Denne oppgaven er liten, og forholder seg til et begrenset omfang av teori. Ut fra dette vil studien falle inn under det som beskrives om et *intensivt undersøkelsesopplegg*. Dette taler mot at funnene kan generaliseres. Men kanskje vil teorien som brukes være representativt for et gitt område, for eksempel norsk tradisjon, slik at funnene likevel kan ha en viss generaliserende verdi innenfor et dette området (Jacobsen 2005, kap. 5 og 6). Selv om studiet i hovedsak er beskrivende, kan det også bidra til en forståelse av en eventuell sammenheng mellom dyder og ledelse av endringsprosesser. Problemstillingen kan da også sees som *eksplorerende*, i den forstand at den vil gi kunnskap som igjen kan være grunnlag for en mer tydelig hypotese på temaområdet.

3. LITTERATUR

Nedenfor gis en presentasjon av den litteratur som studien bygger på, sammen med en drøfting av litteraturens relevans og egnethet for å gi grunnlag for svar på problemstillingen. Jeg redegjør for hva jeg har funnet av forskningsstatus på feltet. Men først gis en innføring i oppgavens form, og føringer for valg av teori.

3.1. OPPGAVENS FORM OG KONKRETISERING AV TEORI

Valget av litteratur har betydning for oppgavens relevans og gyldighet, og vil være begrensende på hvorvidt funn i studiet kan overføres som forståelse av også annen litteratur på feltet. Hvilken litteratur som brukes, har også betydning for oppgavens leservennlighet og hvor tilgjengelig stoffet kan oppfattes å være.

Ved å søke svar i teorien, vil mine funn si noe om hvilken vekting dyder gis til ledere som tar en formell utdanning eller kurses innen ledelse, eller som av egen interesse leser ledelseslitteratur. Jeg tenker at svarene undersøkelsen gir sier noe om hvorvidt ledere gjennom teorien har blitt kjent med dydsetikk, dyder og deres betydning. Dyder og ledelse er et like interessant tema å undersøke hos ledere uten formell ledelsesutdanning. Men jeg vurderer det slik at det totale nedslagsfeltet vil være større om jeg søker svar i teorien, enn om jeg hadde sett på temaet knyttet til eksempelvis en organisasjon eller konkrete ledere. Teorien blir på et vis overbyggende for den praktiske ledelse. Men allerede her viser oppgaven en begrensning ved at dyder ikke tilegnes gjennom teori alene, men må oppøves gjennom praksis og erfaring (Nyeng 1999, s. 71). Dog velger jeg å begrense meg til her å søke svar i teorien, og tenker at hva fremtidens ledere presenteres i teori i gir grunnlag for refleksjon som igjen kan påvirke læringsutbytte av praksis. Jeg har avgrenset forskningsfeltet til å være teori om ledelse som brukes aktivt i dag. Dette gir aktualitet i forhold til ledelsespraksis ved at oppgavens funn finnes i teori som er en reell premissleverandør for hvordan endringsledelse utøves i dag.

3.2 FORSKNINGSSTATUS

Det finnes en god del litteratur og arbeider som omhandler temaet ”etikk og ledelse”. Ragnhild Klevmoen har skrevet en mastergradsoppgave som omhandler etikk og ledelse. Et av funnene her sier at lederen må etterleve verdiene i praksis, dersom verdiene i den

verdibaserte ledelse skal få betydning. Studiet sier imidlertid ingenting om forholdet til dydsetikk eller lederdyder. Ut fra hva jeg har kunnet finne, eksisterer det lite teori som omhandler dette tema. Ole Fogh Kirkeby har skrevet to bøker innenfor temaet dydsetikk og ledelse. Han har gitt ut en bok som omhandler teori om ledelsesdyder. Jeg har lest hans nyeste bok som kom i høst (2008) og som heter ”virtues of leadership”, og mener å si at jeg gjennom den har tilegnet meg kunnskap om Kirkebys tanker på området. Jeg håper med dette å ha med hans stemme inn i dette arbeidet, da han synes å være en av få som har publisert arbeider om akkurat dette tema. Einar Aadland har skrevet en bok ”den truverdige leiaren” (2004), som ser på ledelse ut fra en verdibasert ledelsesfilosofi. I denne boka blir dydsettikkens plass i moderne ledelse drøftet, og boka legger vekt på dette med dømmkraft og personlighet eller karakteregenskaper, som en del av det å være en god leder i dydsetisk perspektiv. Søk på ”amazon.com” en bokhandel på internett, viser noen veldig få engelske titler som har ordene ”virtue” og ”leadership” i seg. Jeg har forhørt meg blant annet i fagseksjonen for ledelse på Norli bokhandel, og fant at bøkene i all hovedsak var skrevet av helt ukjente forfattere innenfor ledelsesfeltet. Jeg valgte derfor bort denne litteraturen, da mitt hovedfokus for forskningsområdet er tenkt å være relevant ledelseslitteratur som benyttes i Norge i dag. I og med at det eksisterer få arbeider som omhandler dydsetikk og ledelse, er litteraturen oppgaven baseres på i hovedsak fra filosofien som omhandler dydsetikk, og fra faglitteratur for ledelse.

3.3 LITTERATUR OM DYDSETIKK

Dydsetikken er å betrakte som en gammel etisk tilnærming, og for å bli kjent med denne har jeg i samråd med veileder, funnet det like viktig å lese teori fra betydningsfulle bidragsytere, som å lese nye publikasjoner. Nye publikasjoner innenfor emnet dydsetikk, bygger likevel i stor grad på hva enkelte viktige bidragsytere tidligere har sagt. Den viktigste bidragsyter, og kanskje den som står som grunnlegger for dydsetikken, er Aristoteles (384 – 322 f.kr.). Jeg har i denne oppgaven lagt hans bok ”den nikomakiske etikk” til grunn som en lærebok. Denne boka har en innledning av Anfinn Stigen, som også gir noen nyttige refleksjoner. Videre er Arne Johan Vetlesen en norsk filosof som har flere utgivelser knyttet til dydsetikk som tema. Jeg har valgt å bruke boka ”Dydsetikk” hvor han står som redaktør, og hvor det fra flere forfattere, gis refleksjoner rundt dydsettikkens aktualitet i dagens samfunn. Denne boka favner for så vidt inn de nye og dagsaktuelle utfordringer innen den dydsetiske tradisjon. En annen norsk forfatter med publikasjoner som omhandler dydsetikk er Ivar Asheim. Hans bok om

holdninger, er også en grunnbok i denne oppgaven. Også i denne boka gis refleksjoner rundt dydsetikkens relevans og gyldighet i dagens postmoderne samfunn. For øvrig er også Alasdair McIntyre en viktig bidragsyter innen dydsetisk tenkning. I denne studien er imidlertid hans bidrag begrenset til artikkelen ”dydene, livets enhet og tradisjon” som er oversatt i Vetlesens bok, nevnt ovenfor. Ovennevnte bidrag, sammen med flere, blant annet bøker knyttet til studiet i verdibasert ledelse, har vært kilde til og preget denne oppgaves forståelse av dydsetikk og dyder.

3.3.1. KRITIKK AV LITTERATUREN

Jeg har altså valgt å gjøre meg kjent med dydsetikken gjennom å gå til dens skaper Aristoteles, og videre søke forståelse i litteratur fra viktige norske bidragsytere på området. Jeg har også gjort bruk av en svensk bok med bidrag fra forfattere/forskere tilknyttet ulike universitet og forskningsmiljø i Norden. Litteraturen mener jeg skal være dekkende for å gi en innføring i de grunnleggende elementer i en dydsetisk forståelse. Denne forståelsen vil videre brukes til å søke svar i litteratur om forandringsledelse. Forståelsen av dydsetikk og dyder, kunne hatt et annet preg om annen litteratur hadde blitt valgt. Denne litteraturen vil jeg tro gjenspeiler en ”norsk” eller nordisk forståelse av dydsetikken pr. i dag. Litteraturen er funnet gjennom litteraturlister i de aktuelle bøkene, gjennom tips fra veileder og søk i bibsys og internett. Det har vært litt som å følge et spor, hvor en bok har ledet til den neste. At bøkene som jeg baserer denne oppgaves forståelse av dydsetikk på, refererer til hverandre kan være en sårbarhet ved at litteraturen kan være dels overlappende og gi et lite mangfoldig bilde av temaet. På den annen side vil litteratur som henviser til hverandre, sikre dybde og gi ulike innfallsvinkler til denne ”stammen” av dydsetikken. Jeg tror litteraturen som oppgaven baserer seg på er fyldig nok og gir god nok kjennskap til dydsetikken til at problemstillingen besvares.

3.4. LITTERATUR OM DYDER OG LEDELSE

Som nevnt har jeg funnet svært lite litteratur som omhandler dydsetikk og ledelse, dyder og ledelse eller lederdyder. Det finnes bidrag i den svenske boken nevnt ovenfor. Men i hovedsak bygger presentasjonen av dyder og ledelse spesielt, på bidrag fra Ole Fogh Kirkeby og Einar Aadland. Dette gir selvfølgelig ikke oppgaven særlig spenn i presentasjon av

tidligere tanker innen mitt forskningstema. Mulig er det slik jeg har erfart, at dette tema er relativt upløyd mark. Mulig er det også slik at det fra der jeg sitter i Norge, og med de søkekriterier jeg har gått ut fra, ikke får treff på den teori som finnes på området. Dog er Fogh Kirkeby og Aadland to betydningsfulle bidragsytere på området, hvilket borger for at selv om litteraturen det refereres til er begrenset, er den av god kvalitet og betydning. Denne litteraturen vil videre sees som en del av teorien om dydsetikk.

3.5 LITTERATUR OM LEDELSE AV ENDRINGSPROSESSER

Forskningsfeltet for denne oppgaven er teori om ledelse av endringsprosesser. At organisasjoner må gjennom endringsprosesser, synes i dag å være en regel snarere enn et unntak. Samfunnsutviklingen gjør at omgivelsene som organisasjoner lever i, både offentlige og private, er i stadig endring. Menneskene i organisasjonene er også en del av den generelle samfunnsutviklingen, og gir med dette nye utfordringer til dagens ledere. Ansatte i dag har andre eller utvidede legitime behov enn tidligere, og hvorvidt disse imøtekommes virker inn på deres motivasjon. Som kunnskapsarbeidere er motivasjon, både ytre, men ikke minst indre, en hovedfaktor for at arbeid blir utført. Jeg har imidlertid valgt å ikke gå inn på ulike teorier om motivasjon spesielt, for å begrense oppgavens omfang. Leseren vil likevel se at motivasjon er et levende element i teorien om endringsledelse, og delvis bli kjent med forståelser rundt motivasjon der. For øvrig må jeg henvise leseren til egen teori om motivasjon, dersom han ønsker nærmere kjennskap til mekanismene som antas å være virksomme for motivasjon.

3.5.1 TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP av Bernard Bass og Ronald E. Riggio

Denne boka er en hovedbok eller en grunnbok i teori om transformasjonsledelse.

Transformasjonsledelse er en egen ”gren av et helt tre” som handler om ledelse av endringsprosesser. Denne ledelsestilnærmingen har kommet sterkt de siste årene, sammen med vektlegging av kultur, symboler og verdier innenfor ledelsesfaget.

Transformasjonsledelse tilhører de såkalte trekk – teoriene, som gir lederen som person stor betydning. Boka brukes eller vises til i de fleste ledelsesutdanninger i dag. Det er en grunnbok som fungerer som premissleverandør innenfor ledelsesfaget i dag, og representerer en tilnærming til ledelse som er i vekst.

3.5.2 ORGANISASJONER SOM BEGEISTRER, APPRECIATIVE INQUIRY av Bjørn Hauger, Thomas Gedde Højland og Henrik Kongsbak.

Dette er en bok som presenterer en tilnærming som kan framstå mer spesiell eller egenartet i sin form, enn grunnboken om transformasjonsledelse. Appreciative Inquiry er imidlertid en metode som slik jeg ser det, kan sees som et blad på grenen som heter transformasjonsledelse. Boka gir nærmest en oppskrift på hvordan en kan lede endringsprosesser, samtidig presenterer den en grunnforståelse og grunnholdning som viser at tilnærmingen, også får næring fra psykologi og sosialkonstruksjonisme. Jeg valgte denne boka fordi denne tilnærmingen brukes i dag i NAV, fra departements og direktorats nivå til de lokale NAV kontor. NAV bruker blant annet forfatter Bjørn Hauger for implementering av kvalifiseringsprogrammet, og jeg har selv gjennomgått hans opplæringsprogram i to omganger i forbindelse med mitt arbeid først på sosialkontor, og seinere i en byrådsavdeling i Oslo. Appreciative Inquiry er derved en tilnærming til ledelse av endringsprosesser som er virksom i den største velferdsreformen vi har hatt i Norge; NAV reformen.

3.5.3 ENDRINGSLEDELSE OG LEDELSESEDRINGER av Bjørn W. Hennestad og Øyvind Revang i samarbeid med Fred H. Strønen

Den siste boka er skrevet av to som til daglig er tilknyttet Handelshøgskolen BI og studiet ”Master of management”, i samarbeid med Strønen som er tilknyttet ledelsesstudiet ved Høgskolen i Oslo. Boka brukes i ledelsesutdanninger ved begge disse læresteder. Dette gjør boka både aktuell, og betydningsfull på den måte at ledere utdannet ved nevnte læresteder vil kjenne teorien og trolig bruke elementer fra denne i sitt virke som ledere. I boka presenteres en tilnærming til ledelse av endringsprosesser, basert på forfatterne erfaringer, deres forskning, teori og kunnskap om ledelse av endringsprosesser. Også her snakkes det om transformasjoner i form av dyptgående prosesser som skaper endringer også i organisasjonens kultur og virkelighetsforståelse. Denne tilnærmingen fremhever også det strukturelle aspektet ved ledelse som viktig. Teorien som presenteres plasseres innenfor norsk ledelsestradisjon, og er en respons på samfunnsutviklingen generelt og endringene i ledelseskontekster spesielt.

3.5.4. KRITIKK AV VALGT LITTERATUR OM ENDRINGSLEDELSE

Jeg har valgt tre ulike bøker som mitt studiefelt. Bøkene er ment å skulle representere teori om endringsledelse som fungerer som premissleverandør for utøvelse av ledelse i dag. Den første åpenbare svakheten er at tre bøker ikke på noen måte kan være dekkende for den formelle kunnskap som påvirker lederes praksis. Jeg måtte likevel gjøre et utvalg av respondenter, bøker, for å lage begrensede studiefeltet og for å kunne gå så dypt at jeg fikk tilstrekkelig kunnskap om ”respondentene” til å kunne gi svar på problemstillingen. Utvalget bøker håper jeg dog representerer et relativt gyldig bilde av ledelsesteori som preger utdanning og opplæring av ledere i dag, da kanskje særlig ledere innenfor offentlig velferdssektor og som har sitt virke i Oslo eller omegn.

Bøkene jeg bruker har alle trekk av transformasjonsledelse i seg. Dette kan sees som en svakhet, da svaret på problemstillingen kanskje kan sies å komme fra kun en ”gren” av all teori om endringsledelse og ledelse av endringsprosesser. Oppgavens funn kan derved kanskje sies å ha begrenset gyldighet til teori som preges av transformasjonsledelse som grunn tilnærming. Dette kan være en svakhet. Samme forståelse kan også være styrkende for at oppgavens funn medfører riktighet i alle fall hva gjelder transformasjonsledelses tilnærmingen innen ledelseslitteratur. Oppgavens svar kan kanskje sies å gjelde kun et veldig smalt teorifelt, men på dette feltet ha stor sannhetsgehalt. Når det er sagt, presenterer særlig bok nummer tre en teori som har et eklektisk preg.

De to første bøkene, presenterer en relativt tydelig teori. Bok nummer to kan nesten framstå noe overdrevet eller naivt spisset, i sin framstilling. Mens bok nummer tre presenterer som nevnt ovenfor, en mer eklektisk teori og sies av forfatterne å ha sin bakgrunn like mye fra praktiske erfaringer og samtaler med praktikere (ledere), som fra academia. At bøkene er så vidt forskjellige, kan gjøre teoriene som presenteres nivåmessig vanskelig sammenliknbare. Dette kan være en svakhet. På samme måte kan det være en styrke, fordi det gir bredde i litteraturen som presenteres tross at det er lite litteratur fra et relativt begrenset område av ledelsesteori om endringsprosesser.

Med mine tre ”respondenter” har oppgaven begrensninger både i forhold til antall, teoretisk tilnærming og at de representerer et relativt smalt felt innen ledelseslitteratur. Jeg mener likevel de valgte bøker ut fra denne oppgavens omfang og nivå, er egnet til å gi et svar på problemstillingen. Bøkene representerer teori som brukes aktivt i dag, og derved er en reell premissleverandør for formell kunnskap om endringsledelse for ledere i dag. Jeg tror med

dette at svaret på problemstillingen også vil gi en god indikasjon på også om dyder og dydsetikk er noe som preger lederes praksis.

4. METODE

Metode handler om hvordan jeg vil gå fram for å finne svar på problemstillingen i empiri eller data. I problemstillingen sier jeg at det er i teori om endringsledelse svarene skal finnes; teori vil utgjøre min empiri (Jacobsen 2005, s. 24). Oppgaven er en litteraturstudie, eller en tekstanalyse. Jeg søker først å forstå dydsetikken for derved å ha grunnlag for å undersøke hvorvidt denne har en plass i teori om endringsledelse. Studien vil bølge mellom disse to fagområdene; etikken og ledelsesteorien, i en hermeneutisk tilnærming (se nedenfor).

4.1 HERMENEUTISK TILNÆRMING

Hermeneutikken er en måte å fortolke og søke å forstå meningsfulle fenomener på. Ordets opprinnelse er gresk, og kan oversettes med ”forklaringskunst” (Gilje og Grimen 1993, s. 142 og 143). Det er en helhetlig tilnærming, som også ser de enkelte delene, men som tenker at ting henger sammen i et større helhetlig bilde. Det forstås at det ikke er noe klart skille mellom teori og observasjon, ei heller mellom mening og fakta. Teorier kan forstås som rekonstruksjoner av fakta. Hermeneutikken er derfor egnet som tilnærming for å studere teori.

4.1.1 ÅPENHET

Jeg har søkt å gå inn i den valgte ledelseslitteraturen med et åpent sinn i forhold til hva jeg ville finne av materiale om dyder og ledelsesdyder i denne. Da forskningstemaet synes å være relativt ”upløyd mark” var jeg interessert i å få fram den aktuelle ledelseslitteraturs forståelse og eventuelle bruk av dydsetiske motiv. Studien er med dette ment å ha et åpent preg, eller en grad av induktivitet i seg. Det er dog ikke tilfeldig at jeg har valgt mine data til å være teori om endringsledelse, da jeg har en antakelse om at lederens dyder vil kunne ha en større relevans under ledelse av endringsprosesser enn i andre situasjoner. Men når valget av forskningsområde er gjort, har det vært mitt mål å søke svar i denne teorien ut fra en mest mulig åpen tilnærming til materialet (Jacobsen 2005, s. 32 – 37).

4.1.2. KONTEKST

Hermeneutikken sier at fenomener må sees i sammenheng med sin kontekst for å kunne forstås. I forhold til denne studie, kan dette referere til at jeg ser etter dydenes betydning i en norsk lederkontekst. Og videre spesifiseres konteksten til å gjelde ledelse av endringsprosesser. Å søke svar i tekst kan gjøre mitt forskningsmateriale mindre preget av kontekstuelle føringer, enn hva som ville vært tilfelle dersom jeg søkte svar direkte fra menneskelige aktører. Men teksten er skrevet av noen, og den brukes av noen slik at den nok ikke kan tolkes helt uten at man ser betydningen av den kontekst teorien fungerer innenfor.

Dobbel- hermeneutikk

Et aktuelt begrep i denne sammenheng er ”dobbel – hermeneutikk”. Begrepet refererer til at en i en hermeneutisk studie forholder seg til en virkelighet, som allerede er fortolket av forfatterne og deres kilder/aktører. Samtidig skal forskeren, i dette tilfellet jeg, gjøre fortolkninger og analysere teksten som da igjen vil være preget av min forståelse og de rammer jeg arbeider innenfor. En utfordring for meg blir da å være klar over og reflektere over hva mine fortolkninger preges av og på hvilken måte disse gjenspeiles i analysen. Videre er det rimelig å gå ut fra at det allerede i min presentasjon av teori ligger en viss fortolkning til stede (Everett og Furueth 2004, 150 – 151). Dette kan være å anse som svakheter, men også en nødvendighet, ved denne type studier generelt. Og jeg tar forbehold om at jeg både i forståelse og presentasjon av teori, og i analyseprosessen kan ha farget forfatternes uttalelser eller aspekt ved teoriene som igjen kan ha vært med på å prege denne oppgaven og dens funn.

4.1.3 DEN HERMENEUTISKE SIRKEL

Et viktig begrep i hermeneutikken er ”den hermeneutiske sirkel”. Dette begrepet refererer til at all fortolkning vi gjør beveger seg mellom en forståelse av del, og en forståelse av helhet. Fenomenet en studerer, må sees i sammenheng med helheten, som igjen må sees i sammenheng med konteksten, eventuelle for – forståelser med videre. Det er ikke nødvendigvis en lineær utvikling i analysen av data, men en kontinuerlig prosess (sirkel/spiral) hvor beskrivelse, kategorisering og fortolkning ikke alltid følger hverandre men hvor nye forståelse en får underveis hele tiden bakes inn i de videre fortolkninger og kunnskapsutvikling (Jacobsen 2005, s. 185 – 186/Gilje og Grimen 1993, pkt. 7.5).

4.1.4 HERMENEUTISKE BETENKNINGER

Analysen er utført på den måte at jeg leter i den valgte ledelseslitteraturen etter kjennetegn fra dydsetikken. Jeg har vurdert dette som en hensiktsmessig måte å få svar på problemstillingen på, da det for meg ville framstå ustrukturert å ikke søke direkte etter dyder og dydsetikkens kjennetegn tatt i betraktning at det er disse jeg lurere på om er gitt betydning i teorien. Å innta en totalt ikke – vitende posisjon i analysen av teorien, ville derfor være lite hensiktsmessig og lite realistisk. Men med dette som utgangspunkt, kan det bli en svakhet at man ”finner det man leter etter”. Jeg har imidlertid forsøkt å underbygge mine funn ved drøfting og tydeliggjøring.

Oppgaven blir et eksempel på dobbel – hermeneutikk ved at jeg gjør fortolkninger av hva forfatterne allerede har fortolket som en god teori om ledelse av endringsprosesser. Dette kan kanskje best eksemplifiseres i teorien om endringsledelse, der forfatterne har skrevet teorien delvis på bakgrunn av informasjon og samhandling med ledere i praksis. Forfatterne har altså fortolket disse lederne, og så har jeg igjen fortolket forfatternes teori. Dette kan være en svakhet, men samtidig kan min personlige ledererfaring og nærhet til praktisk lederhverdag kanskje være med på å sikre at fortolkningen ikke blir praksisfjern eller gitt et for akademisk preg.

Ut fra den økte individualiseringen i samfunnsutviklingen generelt, og det økte fokuset på indre motivasjon og psykologiske behov knyttet til arbeidslivet spesielt, befinner teoriens virkeområde innenfor en kontekst hvor individet eller aktøren, gis stor plass. At teoriene som her er valgt synes å sammenfalle med dydsetikkens aktørfokus er derfor ikke nødvendigvis overraskende, konteksten tatt i betraktning. Det samme kan sies i forhold til at dette er teorier som brukes i Norge. Tradisjonelt i Norge har ledelse i liten grad handlet om styring ovenfra og ned, men i stor grad handlet om å søke medarbeidernes deltakelse og involvering. At et av funnene er at lederen synes å måtte være modig i forhold til å gi fra seg/delegere makt, kan derfor også være et kontekstuellet preget funn, som kanskje ikke ville hatt gyldighet i et annet land med en annen ledelseskultur.

5. DYDSETIKK

Dydsetikken et bakteppe for min forståelse, og det er med dette klargjort at studiet mangler problematisering fra andre etiske forståelsesrammer. I tillegg er den litteratur om dydsetikk som denne oppgave bygger på er begrenset. Se for øvrig kapittel om litteratur. Det gis nå en presentasjon av dydsetikken som forståelsesramme og bakgrunn for videre studie. Teori om dyder er en del av teori om dydsetikk. Det følger så et avsnitt om dyder og ledelse, før studiet går inn i teori om endringsledelse for å se om dydsetikken er virksom der.

Moralfilosofi

Moralfilosofi er etikk, og handler om hva vi forstår som rett, godt og verdifullt. Etikk er teorien som ligger til grunn får vår moral, som igjen virker inn på vår adferd og avgjør om våre handlinger sees som gode og i samsvar med de normer og regler som gjelder der handlingen utføres. Følelser er nært knyttet til moralfilosofi. Moralfilosofi kan med sin bakgrunn i følelselivet, ikke bli en akademisk øvelse, men handler om teorier og sammenhenger for hvordan vi kan leve godt sammen. Deskriptiv etikk beskriver hvordan vi lever, mens normativ etikk handler om hvordan vi bør leve, og hvilke normer og verdier som er gjeldende. Dydsetikken er ett av flere moralfilosofiske bidrag til forståelse. Dydsetikken har et normativt preg (Asheim 1997, s. 9). Den er både handlingsdeontologisk og teleologisk ved at den fokuserer både på normer for handling, hva en bør gjøre, og på målet for handlingen (Wyller 1996, kap. 1/Aadland 1998/Nyeng 1999, kap. 3).

5.1 BAKGRUNN OG KJENNETEGN VED DYDSETISK FORSTÅELSE

Dydsetikkens "far" regnes for å være Aristoteles (384 – 322 f.Kr.). Men hans forgjengere Sokrates (470 – 399 f.Kr) og Platon (428 – 328 f.kr), hadde innflytelse på hvorledes Aristoteles` teori kom til. I denne tidsperioden endret filosofien seg fra å ha en forståelse av lover eller virkeligheten som naturgitt, til å skille mellom naturgitte lover og sosiale normer som preger menneskenes liv og kultur (Wyller 1996, s. 26). Dydsetikkens fokus ligger på mennesket, og hvordan menneskets egenskaper og utrustning, hvem dette mennesket er, preger hvordan mennesket handler i en gitt situasjon. Begrepet dyder refererer til denne utrustningen som handlingene våre da blir en følge av (se avsnitt 5.2 om dyder).

5.1.1 MENNESKESYN

Dydsetikken representerer et optimistisk menneskesyn i den forstand at menneskets sees som aktør i eget liv med evne og mulighet til å reflektere over og styre sine handlinger på en måte som skiller mennesket fra annet liv i naturen. Mennesket kan gjennom denne evnen, velge hvem det ønsker å være som menneske. Og mennesket kan styre/velge sine handlinger til å tilstrebe og bli gode og dydige. Dydsetikkens menneskesyn sammenfaller med humanistisk livssynstradisjon. Mennesket vil i følge dydsetikken, søke lykke og det gode liv, og dette finnes ved å handle i overensstemmelse med menneskets natur. Menneskesynet er preget av harmoni i den betydning at søken etter lykke for mennesket ikke sees å være i strid med søken etter å være moralsk god; tvert i mot forstås Aristoteles dit hen at for mennesket å leve i overensstemmelse med sin natur, er det samme som å leve i overensstemmelse med etiske og sosiale plikter og normer; å være dydig (Wyller 1996, s. 43). Menneskets natur forstås i dydsetikken utvidet, til å omfatte også det samfunn, kultur, tradisjon, historie, sosiale og helhetlige sammenheng mennesket lever i. Også menneskets følelser og sjelstilstand er av betydning for hva som forstås som godt innen dydsetikk. Mennesket har som funksjon å drive sjelelig virksomhet/utvikling og utøve handlinger med mening. Vår oppgave er å hele tiden er å strebe mot det gode, og at et godt menneske er et ”funksjonelt” menneske sett i forhold til denne utvidede forståelsen av hva som er menneskets natur, jamfør ovenfor (Aristoteles 1996, første bok/Nyeng 1999, kap. 3/Aadland 2003, kap. 5/Wyller 1996, kap. 3).

5.1.2 AKTØRPERSPEKTIV

I dydsetikken er det et klart **aktørperspektiv**; mennesket sees som moralsk aktør som viser sin moral i handlinger. Fokus er med dette på et annet sted enn i eksempelvis innen plikt- eller konsekvensetiske tradisjoner, hvor fokus er mer rettet mot begrunnelser eller mål for enkelt handlinger framfor mennesket som utøver handlingen(e) (Nyeng 1999, kap. 3/Aadland 1998). Det moralfilosofiske spørsmålet en søker refleksjon over er knyttet til hvem en ønsker å være som menneske. Dydsetikkens tilnærming til å forstå hva som er godt og verdifullt, er knyttet til en mer helhetlig forståelse av hvem mennesket bak handlingen er; dennes personlighet og karakter (Tolland 1998).

5.1.3 HANDLING

Dydsetikken er orientert mot **handling**, og mener at moralen til et menneske vises i hvordan dette mennesket handler eller ”er”. Hvilke aktiviteter et menneske bruker sin tid på å gjøre, er med på å avgjøre hvem dette mennesket er og blir. Ved å gjøre gode handlinger lærer en hva som er godt, fordi man opplever glede ved dette. Men også venner seg til å gjøre godt, fordi en etablerer handlingsmønstre eller en form for praksis, som vil synes i personens totale handlingsmønster eller adferd (Nyeng 1999, kap. 3).

Faktorer til grunn for handling

Aristoteles sier at det er to faktorer som ligger til grunn for våre handlinger. Det kaller han streben og tenkning. Jeg forstår streben som en slags drivkraft inne i oss. Med bakgrunn i disse faktorer gjør vi et valg, beslutning, og så handler vi. Men til grunn for all handling, ligger følelsene våre. Vi handler med bakgrunn i en sinnsbevegelse. Som følge av denne, får vi en streben, et mål, som vi ønsker å bevege oss mot. Følelser er altså gitt stor plass i Aristoteles`tenkning; fra primærbehov som sult, til uttrykk for mer ”høgerestående” behov så som kjærlighet, medfølelse, selvrealisering. Tenkningen fungerer som en konsulent som bidrar til å korrigere hvordan vi skal opptre eller utføre handlingen(e). Aristoteles mener det er denne evnen til å overstyre handlingsimpulser i vår streben, ved hjelp av tanke og refleksjon, som skiller oss mennesker fra dyrene. Dette gjør at vi kan tillegge våre handlinger mening, og at en også kan se et menneskes moralske karakter i dets handling. Dyd er når handlingen vi gjør er uttrykk for den beste samordning av de to faktorene som ligger til grunn for handlingen, og hvor det er naturlig for dette mennesket å handle godt. Det er da liten grad av konflikt mellom drivkraften og tenkningen, forut for handlingen (Stigen 1999/Nyeng 1999, kap. 3). Mer om dyder nedenfor.

5.1.4 HVA ER GODT?

Hva som er godt er å forstå som både det gode mennesket og hva som er godt for mennesket, det gode liv. Å strebe etter det gode innebærer å ta stilling til hvem jeg er og ønsker å være som menneske. Å søke det gode er i denne forståelse, å søke det som gir mennesket følelse av trivsel, velbefinnende, lykke. Aristoteles mener slik jeg forstår det, at å være lykkelig har nær sammenheng med å handle dydig. Og at lykke delvis er proporsjonalt med i hvor stort omfang mennesket klarer å betrakte seg selv som en del av et større hele. Noen goder er goder i seg selv, mens andre er goder i kraft av handlinger. Det som er goder i seg selv er mer å anse som

et mål, eksempelvis lykke. Disse goder er større enn goder vi søker som en del av eller på grunn av noe annet. Eksempelvis søker vi nytelse som et gode, hvilket kan være et gode i seg selv, men vi søker det fordi nytelse også kan være med på å gi lykke som da blir det største gode (Aristoteles 1999/Nyeng 1999, s. 73). Når det gjelder følelser, mente Aristoteles at det i følelsen inngikk en mening om rett og urett. Han snakket om moralske følelser, og mente at et moralsk menneske vil føle glede ved å gjøre det rette. Hvorvidt en handling er god avhenger av at mennesket som gjør handlingen har en utrustning som gjør det naturlig for dette mennesket å gjøre det rette, sett i forhold til det sosiale fellesskapet og den personlig ”natur”. Disse to dimensjonene; fellesskap og individ, står i et gjensidig avhengighetsforhold og kan ikke sees helt uavhengig av hverandre. Aristoteles mente at gode handlinger for fellesskapet, ville også oppleves som gode handlinger for en selv. Hva som betraktes som godt avhenger av forståelsen i det samfunn mennesket lever i (Wyller 1996, kap 3/Stigen 1996/Nyeng 1999, kap. 3/Vetlesen 1998).

5.2 HVA ER DYDER?

Fordi vi mennesker kan regulere våre handlinger ut fra refleksjon og tenkning, kan våre handlinger tillegges mening. Det er i handling vi viser våre dyder. Men hva er dyd? For å komme nærmere en konkret forståelse av dette, velger jeg her å gjengi innspill fra ulike forfattere på området. Deres beskrivelser gir til sammen et bilde av denne oppgaves forståelse av begrepet.

- Alasdair McIntyre (1998) er oversatt i Vetlesens bok om dydsetikk. Han sier der at: *”dydene må derfor forstås som anlegg som ikke bare opprettholder praksis og gjør oss i stand til å oppnå de goder som ligger i praksis, men som også støtter oss i den rette søken etter det gode ved å sette oss i stand til å beseire de onder, farer, fristelser og adspredelser vi møter og som vil gi oss økt selverkjennelse og økt kjennskap til det gode”*.
- Arne Johan Vetlesen (1998) mener slik jeg oppfatter han, at dyd er det som gjør oss i stand til å være et godt menneske, sett i relasjon til andre. Han sier at (sitat s 16): *”dyd må forstås som sosialt orientert moralsk evne, om enn alltid som et konkret individs evne. Ikke nok med det: dydsbasert streben etter å realisere det gode, er noe jeg, for Aristoteles så vel som McIntyre, ikke har sjansen til å lykkes med dersom jeg befinner*

meg på utsiden av forpliktende bånd med andre: selv om individet er den aktør som søker det gode liv, kan et slikt liv bare realiseres med andre, aldri mot dem.”

Vetlesen setter her forståelsen av dyder i et relasjonelt perspektiv som omfatter både enkeltmennesket og det sosiale fellesskap dette mennesket er en del av. Jeg vil komme nærmere inn på forholdet individ og samfunn i dydsetikken, seinere.

- Gøran Møller sier at (sitat s. 27) *”dygder ar forvarvade karakteregenskaper. Dygderna ar emellertid också uttrykk for något personlig. De uttrycker vasentliga delar av vår identitet och de har ett starkt samband med vår jaguppfatning”* (Møller 1998).
- Ivar Asheim er en annen bidragsyter på området. I boka *”hva er holdninger?”* (1997) drøfter Asheim om dyder er eller kan være, det samme som holdninger. Asheim forstår imidlertid begrepet *”dyd”* som (sitat, s. 21): *”en etikk integrert i personligheten og i en praksis”*, og videre at (sitat s. 33): *”dyd er noe som framtrer både i gjerning, viljesbeslutning, vurdering og motivasjon.* Holdning refererer til en måte å ta stilling til, en innstilling og/eller opptre på, knyttet til en sak eller situasjon. Se for øvrig avsnitt 7.2.3 om tar for seg dette med dyder og holdninger spesielt.
- Einar Aadland beskriver en dyd som (sitat 2004, s. 119): *”en god karakteregenskap, en stabil og verdifull kvalitet som gjennomsyrrer praksis”*. Og slik jeg oppfatter han, ser Aadland dyder som holdninger, karaktertrekk eller sosiale konstruksjoner som kan endre seg over tid og som er avhengig av den kultur og kontekst mennesket lever i, men som det sosiale fellesskapet er enig om er verdifullt og godt. Dyder kan forstås som å duge til *”noe”*, da i betydningen være god til – eksempelvis kan en være en dydig lege. Men like fullt handler dyder om noe grunnleggende hos mennesket som består i å søke det gode, det beste, i en mer helhetlig forstand (Aadland 2004).
- **Aristoteles** mente at sjelen vår rommer følelser, evner og holdninger. Han trekker ut fra dette at dyd må være å forstå som noe innenfor dette som sjelen rommer. Videre resonerer Aristoteles seg fram til at dyder ikke er det samme som følelser, for (sitat): *”Vi sies ikke å være gode eller dårlige i overensstemmelse med følelser, ...”*. Når det gjelder evner, mener Aristoteles at evner er en følge av vår natur. Jeg forstår *”natur”* her som en form for biologisk anlegg eller disposisjon for noe. Når dyd ikke er å forstå som følelser eller evner, så mener Aristoteles at det logiske da er at dyd er holdning.

Han forklarer holdning som det som avgjør hvordan vi forholder oss til følelsene våre, og gjør vi det på en god måte er det dyd (Aristoteles 1999, s. 23 og 24). Aristoteles gir en definisjon av dyd som følger (sitat, s. 26): *”dyd er altså en holdning som har med våre beslutninger å gjøre, som holder seg til en middelveg i forhold til oss, bestemt av en mening, nemlig den som den kloke ville bestemme den ved. Det er en middelveg mellom to laster, den ene skyldes for mye, den andre som skyldes for lite.”* ... *”Derfor er dyden, i følge sitt vesen og den definisjon som uttrykker hva den egentlig er, en middelveg, men med hensyn til hva som er best og rett er den en ytterlighet”*.

- Øvrige poeng ved forståelse av hva dyd er: Nyaristotelikere har en forståelse av at dyder i seg selv er en belønning til den som handler dydig, og at dydene derved har en selvforsterkende funksjon (Tolland 1998, s. 52). Vår personlighet og sjelstilstander påvirker våre handlingsmønstre, og er derfor av betydning for hvorvidt vi er dydige som mennesker (Wyller).

5.2.1 OPPSUMMERING – HVA ER DYD?

Jeg forstår ut fra det som er skrevet ovenfor, at dyd handler om en evne til å søke det gode/det beste, gjenkjenne det og vise det i handling. Dyder er personlige, men synes å handle i sin natur å være sosiale da de handler om hvordan du forholder deg i samspill med andre mennesker. Hva som er godt eller dyd, er sosialt og kulturelt betinget. Dyder kan forstås som en grunnleggende holdning i mennesket om å søke det gode, sammen med ferdighet som gjør at dette vises i praksis, selv om dette skulle gå på tvers av følelsesmessige impulser. Å søke dyd og å handle dydig, er selvforsterkende for deg som et godt menneske.

Hva gjelder holdninger, viser jeg til avsnitt 5.2.3.

5.2.2 DEN GYLDNE MIDDELVEG

Uttrykket ”den gyldne middelveg” refererer til at det beste/det gode ofte er et sted mellom for mye og for lite. Ytterpunktene kalles laster. Dydighet handler om å finne en god balanse. Middelvegen har betydning hva gjelder dyder, men ikke for alle tanker, følelser og handlinger generelt. Enkelte adferdsmønstre er laster i seg selv, og vil ikke endre karakter om en søker en midlere utgave, eksempelvis er skadefryd eller mord handlinger som ikke kan relateres til dyd. Aristoteles mener betydningen av å finne ”den gyldne middelveg” blir tydeligere når den

relateres til enkeltindivider, enn til mer generelle handlinger. Middelvegen mellom dumdristig og feig, mot, blir tydeligere og får en videre dimensjon når det kan henseile til et menneskes karakter, enn ved når det brukes for å beskrive en handling. ”Den gyldne middelveg” handler om å opptre på en måte som gir sammenheng mellom tale og handling. (Aadland 2004, kap. 5 og Aadland 1998, s. 54 – 60, Aristoteles 1999 annen bok).

5.2.3 DYDER OG HOLDNINGER

Aristoteles sier i ”den nikomakiske etikk” (1999) at (sitat s. 18): ”For vi sier blant dydene at noen er intellektuelle, andre moralske. Visdom og intelligens og klokskap er intellektuelle, gavmildhet og besindighet moralske. Når vi taler om en persons moral eller karakter, sier vi jo ikke at han er vis eller intelligent, men at han er mild eller besindig. Likevel roser vi også den vise for hans holdning, og det er de holdninger som er rosverdige, vi kaller dyder”.

Ivar Asheim (1997) snakket om dyder som en form for holdninger. Jamfør sitatet ovenfor, kan en forstå at også Aristoteles mente at dyder var ensbetydende med holdninger. Følgelig blir det også et spørsmål om holdninger og dyder er det samme. Asheim drøfter betydningen av holdninger dit hen at holdninger skiller seg fra det tradisjonelle dydsbegrepet ved at vi forstår holdning som et mer utadrettet begrep. Holdningsbegrepet er mye brukt i språket vårt i dag, og har særlig plass innen visse fagtradisjoner. Eksempelvis innen psykologi hvor begrepet holdning sammenliknes med ”innstilling”, som igjen defineres med innhold relativt likt som dyd. Imidlertid sier Asheim, mangler holdningsforståelsen innen psykologien krav om gjenspeiling i adferd slik dydsetikken setter betingelse for. Holdninger kommer til syne i relasjon og samhandling med andre, mens dyd også vektlegger hvem den handlende aktøren er i seg selv. Økt fokusering på eller bruk av holdningsbegrepet, kan nesten være et paradoks til samfunnets individualisering for øvrig; holdningsbegrepet forstås innen ramme for sosial interaksjon, og er mindre knyttet til mennesket bak handlingen, enn til det sosiale fellesskapet. Slik jeg forstår Asheim ser han at begrepet ”dyd” er mer verdiladet og tydelig enn det mer nøytrale og beskrivende begrepet holdninger. Jeg oppfatter holdninger som en betegnelse på noe videre og mindre normativt enn hva som ligger i forståelsen av dyd (Asheim 1997, Aristoteles 1999, Nyeng 1999, kap. 3). I denne oppgaven tar jeg ikke stilling til hvorvidt dyder er, kan eller skal byttes med det mer tidsaktuelle begrepet ”holdninger”. Mulig ville forståelsen av innhold i begrepet holdning være mer gangbart i dagens samfunn, enn det mer normative og helhetlig gjennomgående begrepet dyd. Min forståelse er at holdninger som vidt

begrep generelt ikke viser til det samme som dyder, men at begrepet brukt i snever forstand kan sammenfalle med det som i denne oppgave forstås som dyd. Jeg bruker videre i oppgaven begrepet ”dyder” for å være mest mulig tydelig i min undersøkelse og det jeg reflekterer rundt. Mulig vil likevel det jeg skriver om dyder i stor grad kunne ha blitt omtalt som holdninger.

5.2.4 LÆRING AV DYDER.

Dyder læres gjennom oppdragelse, øvelse/trening og å tilegne seg innsikt (klokskap) som gjør at en selv vet hva som er riktig og handler deretter. Dydene er selvforsterkende i den forstand at de forsterker karakteregenskapen gjennom selve handlingen; eksempelvis vil en ved å stadig søke det rettferdige og handle deretter, få større innsikt i hva som er rettferdig og utvikle seg til å bli et mer rettferdig menneske. Når det er harmoni mellom følelser og handling, og ikke en stadig kamp mellom hva impulsene sier en skal gjøre og hva som er godt, da er det en dyd. Barn lærer seg dyder gjennom å etterligne gode handlinger, som etter hvert blir internaliserte. Det er derfor av stor betydning at barnet vokser opp med gode rollemodeller. Vi lærer av andre også resten av livet, ved å etterligne og gjøre bruk av deres kunnskap (teori) og erfaringer. Videre vil autoritetspersoner regulere og rettlede vår adferd gjennom hele livet. Men et fullt ut dydig menneske er man først når man selv har tilegnet seg klokskap og dømmekraft som gjør at en på selvstendig grunnlag kan avgjøre hva som er godt i handling. Dette fordrer at personen har både erfaring og kunnskap, evne til refleksjon og han må ha utviklet en moden personlighetsstruktur for å være der. Som barn lærer en seg først dyder som likner på ferdigheter eller utføre handlinger/oppgaver godt. Parallelt med at vi utvikles psykologisk, vil vi berede grunnen for læring av andre typer og mer krevende dyder som står høyere ”i hierarkiet av dyder”, eksempelvis klokskap. Det at vi som mennesker ikke er født med ferdige utviklede dyder eller kan motta disse passivt, men må være aktive for å tilegne oss og integrere disse som en del av vår personlighet, gjør at vi har et ansvar for hvilke dyder vi har. I dette ligger også at vi har mulighet til selv å forme eller påvirke hvem vi ønsker å være, hvilket bekrefter dydsetikkens optimistiske menneskesyn (Nyeng 1999, kap.3/Aadland 2004, kap. 5/Stigen 1999/Aspers og Uddhammar 1999/Aasheim1997, s. 76 og 77).

5.2.5 VIKTIGE DYDER

Jeg vil nå søke å identifisere noen dyder som synes å forstås som viktige innenfor rammen av den litteratur som benyttes i denne oppgave. Jeg vil da kanskje finne noen ”knagger” som jeg kan lete etter i ledelsesteorien, når jeg videre søker å finne svar på problemstillingen om dydenes eventuelle plass i teori om endringsledelse. I den gamle antikken var det spesielt fire dyder som ble fremholdt som høgverdige. Disse var visdom, mot, måtehold og rettferdighet. I tillegg har kristendommen tro, håp og kjærlighet som sine store dyder. Karakteregenskaper som regnes som klassiske, moralsk høgverdige dyder er kjærlighet, trofasthet, måtehold, mot, rettferdighet, ærlighet, klokskap, tålmodighet, sannferdighet med videre. Dette er dyder som kan sees som høgt oppe i et eventuelt hierarki av dyder, alternativt som en slags ”grunndyder”, og som jeg tenker er nær å kunne forstås som goder i seg selv, jamfør ovenfor om lykke. Kanskje er noen dyder også nødvendige for å kunne identifisere/tydeliggjøre og erverve seg andre dyder, eksempelvis klokskap (Aadland 1998, s. 55 – 60/ Aadland 2004 s. 120/Nyeng 1999 kap. 3/Stigen 1999). Erik Homburger Eriksson har gitt verdifulle bidrag til psykologien. Han har også gjort seg refleksjoner rundt dyder, da i forståelse som psykologiske (karakter) egenskaper som han knytter opp mot den psykologiske utvikling hos mennesket. Eriksson identifiserer åtte dyder som synes betydningsfulle, disse er fritt oversatt: Håp, vilje, formål, ferdigheter/kompetanse, troskap, kjærlighet, omsorg og visdom. En kan imidlertid stille spørsmål ved om Erikssons dyder sammenfaller med gjengs forståelse av hva en dyd er, eller om det i noen tilfeller handler mer om styrker i en sunn personlighets psykologi (Asheim 1997, s. 69 – 80). Aristoteles selv identifiserte følgende intellektuelle dyder som han mente var svært viktige: kunnen, viten, klokskap, visdom og fornuft. Videre nevnte han det å kunne gjøre gode overveielser, ha en god forstand og god evne til skjønn som viktige dyder som står i relasjon til de foregående (Aristoteles 1999, sjette bok). Hva som er godt defineres i det sosiale fellesskapet, og dyder kan derfor endres over tid og/eller være ulike fra kultur til kultur eller sosiale sammenhenger. I det moderne samfunn som preges blant annet av individualisme og kulturelt mangfold kan toleranse, åpenhet, selvinnsikt og selvfølelse være ”nye” dyder som oppleves særlig aktuelle. Andre dyder som går igjen i litteratur, i tillegg til ovennevnte, er lojalitet, pålitelighet, vennskap, solidaritet, omtanke og tapperhet (Asheim 1997, Aspers og Uddhammar 1998). Noen dyder nevnes oftere enn andre, og synes som en slags ”grunndyder”. Her følger en kort beskrivelse av noen av disse:

Rettferdighet

Aristoteles forstår rettferdighet som (sitat): ”den holdning som skaper et ønske om å handle rett og som gjør at man handler rett og ønsker det rette” (1999, s. 43). Rettferdighet bygger på en slags felles forståelse eller ”kontrakt” mellom mennesker som sier noe om hva som er godt eller rett i et fellesskap, og en følge av å etterleve denne dyd kan være å sette egne behov til side til fordel for eksempelvis fellesskapets, dersom det er mest rettferdig og best. Rettferdighet er en relasjonell eller sosial dyd, da den kommer til syne i samhandling med andre, være seg enkeltpersoner eller fellesskap. Rettferdighet kan være et gode i seg selv, eller være en handling som en del av et større gode. Dyden kan knyttes til både lover, samfunnsnormer, politikk og kan videre sees både opp mot et saksforhold og en person. Rettferdighet handler om balanse i likhet (fordeling), gjensidighet og rimelighet, i helhetlig streben etter det gode (Aristoteles 1999, femte bok/Annas 1997).

Klokskap

Klokskap handler om å ha god dømmekraft eller skjønn, og evnen til å se hva som er for mye og hva som er for lite; ”den gyldne middelveg”. Klokskap fordrer evne til overveielse, og at en gjør dette med bakgrunn i både kunnskap, viten, erfaring og fornuft for å komme fram til hva som er handling mot det gode/beste. Klokskapen har et helhetlig perspektiv og brukes i forhold til hva som vil være godt for egen person, men også i vurderinger hva gjelder i samhandling med eller på vegne av andre. Klokskap vil således være viktig for personer i en lederposisjon. Det er denne ”konsulenten” som mennesket kan bruke til å gi handling en mening, og ikke styres av impulser. Klokskap handler også om evne til forutseenhet, og å kunne gjøre gode vurderinger av hvordan ting vil kunne påvirke hverandre. Aristoteles mener slik jeg forstår det, at det er et element av klokskap i alle dyder og at klokskap er en slags ”sjelens øye” (Aristoteles 1999 sjette bok/Aadland 2004/Nyeng 1999 s. 70 og 71).

Kjærlighet/vennskap

Mennesket sees i dydsetikken som et sosialt vesen som fungerer i fellesskap med andre. Dyder og hva som forstås som godt, er derved knyttet til samhandling med andre. Vennskap (jeg skiller her ikke mellom vennskap og kjærlighet, men ser dydenes fellestrekk som et: vennskap), er en dyd som har verdi i seg selv og som er verd å strebe etter for sin egen skyld. Vennskap er basert på felles aktiviteter og kommunikasjonsformer, og hvor begge parter gjensidige deltakelse utgjør vennskapet. Et viktig element i vennskap er uavhengighet, fordi uten denne vil ikke vennskapet være basert på ekte gjensidighet; hva gjelder tillit, hengivenhet, velvilje og bevissthet rundt gode følelser og ønsker knyttet til den andre.

Vennskap forutsetter at partene samhandler og bruker tid sammen. Delvis fordi ekte vennskap bygger på at en nærer gode følelser for den andre ut fra at den andre nettopp er den han er (vennskap er ikke det samme som beundring). Men også fordi det ligger i vennskapets natur at en ønsker å tilbringe tid med sin venn; man finner behag ved å være sammen. Vennskap baseres på felles forståelse av hva som er godt, og kan også virke gjensidig forsterkende eller utviklende i forhold til det gode.

Velvillighet

En venn sier Aristoteles, bør man ønske godt for sin egen skyld. I vennskap er dette et gjensidig ønske. Men velvillighet eller det å ønske andre godt, kan en også gjøre uten at det foreligger en gjensidighet fra den andre. Dette kalles av Aristoteles velvillighet; det å ville andre vel (Nussbaum 1997/Aristoteles 1999 åttende bok/Nyeng 1999, s. 73)

Mot

Å ha mot eller være modig, innebærer å forholde seg til følelsen av redsel eller truende/farlige situasjoner, på en måte som gjør at ens handlinger rettes mot å gjøre det beste, selv om det oppleves skummelt. Å være modig handler om karakterstyrke. Dette forutsetter at den modige også er klok slik at han skjønner hva som er rett, og ikke minst hva som vil være overmot som sammen med feighet er ytterpunktene der mot er middelvegen. Det handler om å ha en modenhet og en indre autonomi i forhold til å handle uavhengig og ikke styrt av vår følgesvenn i livet, angsten (Tolland 1998/Aadland 2004/Nyeng 1999 s. 67).

5.3 INDIVID/FELLESSKAP

Nyere litteratur om dydsetikk problematiserer forholdet mellom individ og felleskap innen dydsetisk tenkning. Jeg velger her å kommentere to forhold. På den ene side antyder den nyere litteraturen at Aristoteles og tradisjonell dydsetikk har lite fokus på det sosiale fellesskapet i sin tenkning. Det andre poenget er at dagens individualiserte postmoderne samfunn er av en slik art sosialt sett, at vi ikke har gode arenaer for å utvikle og trene oss i dyder, bli dydige mennesker (Vetlesen 1998, Asheim 1997).

5.3.1 FOKUS PÅ INDIVIDET PÅ BEKOSTNING AV FOKUS PÅ FELLESKAPET?

Slik jeg forstår dydsetikken, er dette en tenkning som på ingen måte ser individet adskilt fra et sosialt fellesskap. Det ligger implisitt i dydene selv at de kan forstås som primært sosiale konstruksjoner, da dyder sier noe om hva som er verdifull adferd i sosial interaksjon med andre. Dydsetikkens fokus er på individets praksis. Og forståelsen av det gode liv, lykken, er i følge Aristoteles for mennesket å leve i overensstemmelse med sin natur, som han ser som å være av sosial og kulturell art. Hva som anses godt og derved hva som er dyd(er), bestemmes i et sosialt fellesskap og ut fra en kulturell forståelse. (Aspers 1999). Dette viser slik jeg ser det at aktøren som søker å handle etisk, ikke kan sees uten i sammenheng med det sosiale fellesskapet aktøren er en del av (Stigen/Aristoteles 1999). Asheim problematiserer til dels dydsetikken som individentsentrert i sin bok om holdninger (1997). Asheim mener dydsetikken har hatt en utfordring etter hva jeg forstår, i legitimitet, som han mener imøtekommes ved å styrke dette relasjonelle perspektivet og vri dydsetikken til å handle om holdninger framfor egenskaper (Asheim 1997, kap. VIII). Som jeg har nevnt tidligere, velger jeg i denne oppgave ikke å gå nærmere inn på denne diskusjonen. Asheim har dog et poeng i at en holdning utelukkende rettes utad mot en sosial situasjon, mens egenskap er et mer refleksivt begrep som viser tilbake til aktøren som utøver handlingen (Asheim 1997, s. 270).

At dydsetikkens fokus rettes mot fellesskapet og fellesskapets forståelse av hva som er godt, kan også gjøre etikken sårbar i den forstand at hva som forstås som god adferd i et fellesskap, ikke nødvendigvis er god adferd i sett i en annen eller i en større sammenheng. Et eksempel som Asheim bruker i sin bok (1997, s. 271) er knyttet til solidaritet; man kan si at solidaritet er en dyd, men dersom det fellesskapet en har solidaritet til eksempelvis er nynazister, så er det et spørsmål om solidaritet i dette tilfelle vil være en god holdning eller en dyd. Asheim konkluderer med at en fellesskapsorientert holdningsetikk må relateres til verdiorientert formålsetikk. Etter mitt skjønn viser dette en sårbarhet ved å vekte fellesskapstankegangen i dydsetikken sterkere enn aktørperspektivet, hvor en ser individet som en del av fellesskapet.

5.3.2 DYDSETIKK I INDIVIDUALISMENS TID

Dette bringer meg videre til den andre betenkeligheten ved forholdet mellom individ og fellesskap. Denne betenkeligheten bringer Vetlesen opp (1998) når han redegjør for samfunnsutviklingen som har gitt oss en stor kulturell pluralisme og et sterkt fokus på individualisme, også hva gjelder moral. Han går langt i å antyde at oppløsningen av sterke

normative fellesskap, gjør at vi mangler arenaer for å trene oss i dyder. Dyder anses av Vetlesen å være ubestridt sosiale, og han mener manglende felles forståelse, kultur, tradisjon og sosialt fellesskap og normer gjør det vanskelig for oss å utvikle dyder. Utvikling av dyder betinger at aktøren har mulighet til å øve seg; trene på dydene sine, samtidig som han har rollemodeller som kan gi føringer og forståelse for hva som er en dyd (godt). Sterk utstrekning av individualisme, løsere familiestrukturer, svakere tilknytning til kirke/religion, større mobilitet og fleksibilitet i arbeidslivet med videre, gjør at dagens samfunn ikke i samme grad som tidligere gir individene de fellesskap vi trenger for å kunne utvikle oss til å leve ”i tråd med vår natur”. Og vi kan gå tomme for gode treningsarenaer. Vetlesen ser for seg at individet vil søke etter fellesskap der dette ikke gis han naturlig. Denne søken vil igjen gjøre individet sårbart i forhold til å knytte seg til feil fellesskap, jamfør ovenfor, og derigjennom få dårlige rollemodeller og trening i dårlige eller umoralske egenskaper. Et ensomt menneske vil lett kunne knytte seg litt ukritisk til sosiale fellesskap fordi lengselen og behovet for å høre til er så sterkt at dømmekraften i forhold til om fellesskapet er godt, og motet til eventuelt å gå en annen vei, blir tilsidesatt.

En annen følge av individualiseringen i vårt samfunn, er økning av ekstern regulering av adferd gjennom lover og regler, og økt fokus på individets rett. Denne utviklingen kan bidra til at fokus rettes vekk fra aktørens eget ansvar for eget bidrag og rolle i samfunnet, og at egenskaper/dyder som nestekjærlighet, klokskap, mot, ærlighet med videre blir privatisert. Samfunnet er ikke lenger avhengig av individenes dyder for å kunne fungere (Vetlesen 1998, Aristoteles 1999, Lorentzen 2000). Denne betenkeligheten sier noe om at det å ha fokus på og å utvikle dyder og derigjennom dydsetikken, kan ha vanskelige kår i disse dager. Slik jeg ser det, gjør dette imidlertid ikke betydningen av dyder og dydsetisk tilnærming til moralfilosofi mindre aktuelt, heller tvert om.

5.4 DYDER OG LEDELSE

Jeg har to bøker som jeg i hovedsak baserer dette avsnitt på: Ole Fogh Kirkebys bok ”the virtue of leadership” (2008), og Einar Aadlands bok ”den truverdige leiaren” (2004). En hovedtanke i begge disse bøkene, er at hvem personen er som menneske ikke kan skilles fra hvordan personen utøver ledelse. Det er videre en forståelse av at lederfunksjonen er i endring. Fra tidligere klassisk rasjonalistisk teori hvor fokus var på organisasjon, og hvor både ledere og medarbeiderne ble betraktet ut fra en mer mekanisk forståelse, til at ledere i stadig

større grad må gi visjoner, verdier og appellere til ansattes indre motivasjon og behov for å mobilisere til innsats. Ledere i dag må ha tillit og være troverdige, og de er symboler, rollemodeller, informasjonsbehandlere og gjenstander for projeksjoner. Ledere må forholde seg til at historier og narrativer er viktige redskaper for å skape forståelse. En god leder i dag må være en ”truverdig leiar” (Aadland 2004, Kirkeby 2008, Martinsen 2004, Strand 2001, kap. 2, Brewster and Holt Larsen 2000). Hvem lederen er får større betydning, og blir synlig i sterkere grad. ”Leiing er eit djupt moralsk tema” sier Aadland (Sitat 2004, s. 14). Av dette følger at det for ledere er spesielt viktig å ha en etisk bevissthet og refleksjon rundt hvem de er og hva de holder på med.

5.4.1 DYDER SÆRLIG FOR LEDELSE

Ledelse er en sosial aktivitet. Ledere må kjenne sin organisasjon og har en betydningsfull rolle i denne. Ledere er viktige i sosial interaksjon med hver enkelt medarbeider, med fellesskapet både i organisasjonen og med konteksten utenfor (Kirkeby 2008). Dog er ledelse også en ensom aktivitet, da lederen ofte står alene i sin rolle og blir en tydeligere aktør enn medarbeiderne, som også tillegges større vekt.

Kirkeby

Kirkeby gir i sin bok (2008) en liste over 12 dyder han mener er viktige for ledere i dag. Jeg gjengir dem her stikkordsmessig, fritt oversatt:

- Et ønske om å tjene, hjelpe og bry seg om samfunnet
- Autonomi
- Evne gjensidighet
- Praktisk visdom, ferdigheter (se ovenfor om ulike dyder)
- Dømmekraft
- Evne til å ”forløse”
- Å kunne se hva som er rett tid og rett sted
- Intuisjon
- Være optimistisk, spre glede

- Være velartikulert, kunne gjøre seg forstått
- Forså organisering
- Må vise sammenheng mellom liv og lære. Her sier Kirkeby også at lederen må kunne ”gå foran” og ”se etter et mål”.

Aadland

Aadland vektlegger lederens utfordring i å finne den gyldne middelveg. Han ser streben etter å finne denne leia, som spesielt viktig og kanskje spesielt utfordrende for ledere, i kraft av den funksjon de har som et slags bindeledd mellom flere interessenter; medarbeidere, omgivelser, organisasjon, hva som produseres (kvalitet – kvantitet). Å vise lojalitet og å evne dette på en god måte, blir en særlig utfordring for ledere da de ofte kan stå i posisjoner mellom ulike interesser/interessenter. Dette fordrer grensesetting og valg mellom ulike verdier, og Aadland konkretiserer dømmekraft eller klokskap, som en dyd av nødvendighet for ledere. Han mener dømmekraft må være til stede for å evne og se hvilke andre dyder og ferdigheter som skal brukes når. Også Aadland viser i sin bok til at egenskaper som empati, sosiale ferdigheter, helhetsforståelse nå vektlegges i lederutdanninger.

Uddenberg

Nils Uddenberg (1999) identifiserer også dyder som han mener hører sammen med å være i en lederrolle. Han sier at for å være leder, så må man evne og holde seg inne med flest mulig og en måte å gjøre dette på er å være rettferdig. For øvrig vektlegger også han sosiale ferdigheter og sosial innsikt, empati og evne til refleksjon som viktige egenskaper for ledere.

5.4.2 DEN SOSIALE LEDEREN

Med bakgrunn i Aadland, Kirkeby og Uddenberg, synes dyder som kan knyttes til ledelse å ha et sosialt fokus. Oppsummeringsvis kan det se ut som det å ha empati og være glad i mennesker, god forståelse av sosiale samspill er viktig for ledere, sammen med god dømmekraft og rettferdighet. Kirkeby nevner dette med sammenheng mellom hva en gjør og hva en sier som viktig. Jeg tror det er dette også Aadland har i sinne, når han snakker om at ledere må være troverdige/ha troverdighet i sine omgivelser. Lederrollen synes også å fordrer en viss robusthet i lederens personlighet som gjør at denne evner å ta beslutninger, styre prosesser og manøvrere seg i dette ”mellomlandet” som Aadland snakker om. Lederen må

også finne seg i å være synlig og bli sett på en helt annen måte enn ansatte. En sådan robusthet favnes kanskje av dyden ”mot”, som innebærer at en handler for å gjøre det beste, selv om det oppleves skummelt og truende. Lederes evne til å finne den gyldne middelveg blir ekstra tydelig og viktig for at lederen skal ha legitimitet, jamfør Uddenbergs påstand om at lederen for å bevare sin status, må holde seg inne med flest mulig. Dette evige balansepunkt står ledere i. Det kan synes som en rolle for tusenkunstnere, og det er de fleste ledere ikke. Jeg vil derfor nå gå videre inn i problemstillingen og se hva ledelsesteorien sier om dette.

6. LEDELSE AV ENDRINGSPROSESSER

I dette kapittelet gir jeg en innføring i hva som kjennetegner endringsprosesser i organisasjoner både generelt, men også hva gjelder hvordan det å være i en endringsprosess kan virke inn på hver enkelt ansatt. Jeg henter her teori fra psykologien, som bidrag til forståelse av endringsprosessers betydning for den enkelte. Mot slutten av kapittelet går jeg inn på forståelsen av en leders rolle i endringsprosesser.

6.1. ORGANISASJONSENDRINGER

Organisasjonsendring kan handle om å lære, for å kunne løse en ny oppgave eller løse eksisterende oppgave på en bedre måte. Det kan også bety interne omorganiseringer, sammenslåing av organisasjoner eller andre store organisasjonsendringer som kan påvirke alt fra hvor medarbeideren jobber, med hvem og hva han har av arbeidsoppgaver. Endringer kan være politisk initiert, eller et resultat av tilpasning til markedet, til rammebetingelser eller som følge av for eksempel ny viten (Martinsen 2004, Jacobsen og Thorsvik 2002). Dette med endringsprosesser kan være et økende fenomen, og en følge av samfunnsutviklingen generelt. Dette gjør at vi viser mindre grad av stabilitet og lojalitet som arbeidstakere, og at både offentlige og private arbeidsplasser har vilkår som fordrer at både arbeidsstedet og menneskene i, evner fleksibilitet og omstilling (Aadland 2004, Brewster and Larsen 2000). Å lede endringsprosesser er å lede i en spesiell og kanskje utfordrende, situasjon for lederen. Men, som Leif Stapnes sa i forelesning på Diakonhjemmets høgskole i 2006: (sitert utdelt

forelesningsnotat fra Stapnes) ”det daglige lederansvar er en kontinuerlig organisasjonsutvikling”.

6.2. HVA ER EN ENDRINGSPROSESS?

En endringsprosess, selv om det er i jobbsammenheng, kan sammenliknes med en krisesituasjon for den enkelte. Reaksjoner og bearbeiding av kriser er godt dokumentert og beskrevet innenfor psykiatrien. Hvordan lederen forholder seg til de ansatte i endringssituasjonen kan tillegges stor vekt i forhold til hvordan den ansatte håndterer ”krisen”. Endringer innebærer at noe forandres, og at ny tenkning eller forståelse blir implementert. Dette betyr også at noe må gis slipp på. Endringsprosesser innebærer ofte læring og utvikling, i tillegg til tilpasning. Organisasjonsendringer kan både være planlagte og ikke planlagte, strukturelle, kulturelle, rollemessige med videre. I denne oppgaven vil planlagte eller bevisste endringsprosesser være det aktuelle (Jakobsen og Thorsvik 2002, kap. 11/Martinsen 2004, kap. 5).

6.2.1 ENDRINGSPROSESSER FOREGÅR I ULIKE FASER

Endringsprosesser går i likhet med andre prosesser, i faser. Det er eller bør være, en oppløsningsfase, en endringsfase og så en reetableringsfase hvor organisasjonen ”setter seg” igjen. Alle fasene er viktige for en vellykket prosess, og en kan ikke hoppe over noen av fasene. I og med at endringer ofte innebærer tap av noe eksisterende og/eller trussel mot noe en opplever som kjent, trygt og verdifullt, kan endringsprosesser også i arbeidssammenheng arte seg som en krise for den enkelte. Ordet ”krise” betyr i seg selv også forandring. Jeg finner det derfor hensiktsmessig og her også vise til teori om håndtering av kriser, hentet fra psykologien. Her vises det til 4 stadier i kriseforløpet: Sjokkfasen, reaksjonsfasen, bearbeidingsfasen og nyorienteringsfasen. Sjokk og reaksjonsfasen er det akutte, som jeg tenker kan sammenliknes med det som i ledelsesteorien omtales som oppløsningsfasen. I denne fasen jobber den ansatte med å erkjenne og akseptere endringen, og å finne mening i/med denne. Fokuset hos den ansatte er i hovedsak rettet innover mot eget følelsesmessig materiale og bearbeiding, og det følger ofte en sterk følelse av utrygghet med denne fase. Ansatte vil i denne periode ha behov for at lederen framstår trygg og aksepterende for ansattes reaksjoner knyttet til endringsprosessen, samtidig som lederen må være realitetsorienterende

og tydelig på hva som skal skje. Lederen vil her kunne gi ansatte ”vikarierende håp”, i en periode hvor ansatte selv kanskje ikke klarer å se konstruktivt framover. Hvis endringsfasen i ledelsesteori kan sammenliknes med reaksjonsfasen i psykologien, er dette en fase hvor ansatte og organisasjonen søker etter nye måter å gjøre ting på og aktivt forholder seg til endringen. Nye mestringsstrategier eller læring, de inntrufne endringene, tas i bruk. Også i denne fasen har ansatte stort behov for støtte og trygghet fra lederen, men ansatte vil her rette fokus mer utad og være mer åpne for og ønske informasjon og deltakelse. I nyorienteringsfasen eller reetableringsfasen, er ansattes fokus igjen mot omgivelsene, forhåpentligvis med de nye endringene integrert. Ansattes behov vil her være på samme psykologisk modne nivå, som før endringsprosessen startet, og de psykologiske jobbkraav knyttet til autonomi, medbestemmelse med videre blir igjen tydelige (Cullberg 1997, Dahl m.fl. 2000, kap. 14/Martinsen 2004 kap. 5)

6.3 HVA KJENNETEGNER ENDRINGSPROSESSER I ORGANISASJONER?

6.3.1 MOTSTAND MOT ENDRING

Et kjent fenomen som gjør seg gjeldende i endringsprosesser, er motstand mot endring. Ledere vil derfor svært ofte oppleve at ansatte reagerer med motstand mot den endringsprosess de skal igjennom. Motstand mot endring skyldes flere faktorer. Mennesket har naturlig behov for og søker trygghet, og trygghet forbindes med det som er kjent. Noen mennesker har større behov for trygghet enn andre. Andre faktorer som kan ligge til grunn for motstanden, kan være manglende tillit til ledelsen og/eller de som initierer endringen, at en ikke ser behovet for endring, manglende informasjon, at en ikke ser hvordan endringen skal la seg gjennomføre på en god måte og redsel for at det som en har som oppleves verdifullt (verdier, idealer, status) skal bli borte. Noen ganger er motstanden mot endring et reelt signal om at endringen ikke er hensiktsmessig. Motstanden bør derfor alltid tas på alvor, både i forhold til endringen som sådan, men også ut fra det at man må ha de ansatte på lag dersom endringen skal bli gjennomført på en funksjonell måte (Martinsen 2004, s. 118 – 120/Strand 2001 s. 389 – 390/Jakobsen og Thorsvik 2002, s. 356 - 258).

6.3.2 LEDERENS ROLLE

Ved større endringsprosesser påvirkes og endres ofte også organisasjonskulturen. Dette er både en mulighet og en utfordring for lederen. Mulighet i den forstand at han nå kan implementere nye forståelser og verdier, som kan virke førende på arbeidet som utføres. Utfordring i den forstand at hans rolle i endringsprosessen blir særlig betydningsfull. Å påvirke og endre en kultur, er en måte å utøve ledelse på. Lederen påvirker i dette perspektivet, ansattes virkelighetsoppfatning, tenkning, følelser og forståelse av hva som er godt gjennom hvem lederen er og hva han sier. Bruk av historier/narrativer og metaforer får i denne sammenheng stor betydning. Ledere gir visjoner og mål som oppleves menings- og verdifulle, og som følgelig virker som styringsredskaper. Ledelse i denne sammenheng omtales gjerne også som ”symbolledelse”. Teori knyttet til kulturendringer så som transformasjonsledelse, tillegger lederens personlige egenskaper stor vekt i forhold til eventuell suksess (Strand 2001, pkt. 2.2.7/Alvesson 2002). Da endringer er forbundet med usikkerhet, og mennesker vil søke trygghet, vil lederen i endringsprosesser få forsterket sin symbolske rolle. Lederen kan i endringsprosesser bli gjenstand for projiseringer og psykologiske overføringer fra de ansatte, og få roller for de ansatte som forventes å skulle gi trygghet, ta ansvar og ”føre skuta trygt i havn” (Strand 2001, kap. 6). Lederes fokus for å påvirke kulturen, og styre i en endringsprosess, er særlig å være bevisst sin symbolske rolle og sin funksjon som kulturbærer og skaper. Hva lederen gir oppmerksomhet, og hvordan lederen reagerer blir viktig. I organisasjonsendringer gjennomgår ofte også ledere endringer som gir dem usikkerhet, men deres måte å håndtere usikkerheten blir viktig for de ansatte. Viser lederen ro, stabilitet og kontinuitet i sin fremferd og verdigrunnlag, vil dette trygge de ansatte i forståelsen av at ”ting er under kontroll”. Bruk av fortellinger, bevissthet rundt ord og uttrykk, og at disse gjenspeiles i handling blir også viktig for å vinne medarbeideres tillit og å framstå troverdig (Martinsen 2004, kap. 5/Jakobsen og Thorsvik 2002, kap. 5).

6.3.3 FORVALTNING AV INFORMASJON

I endringsprosesser spiller den informasjon som gis en viktig rolle for at de involverte skal forstå og støtte opp under endringsprosessen. Dette både for å imøtekomme ansattes psykologiske jobbkraav blant annet for å oppleve mening, og som en måte å redusere ansattes motstand mot endring (Strand 2001, s. 65/Jakobsen og Thorsvik 2002, s. 251). I situasjoner preget av usikkerhet, reduseres vår evne til å ta imot og bearbeide informasjon, og vi har

andre eller forsterkede behov i forhold til menneskene rundt oss enn ved normal – situasjoner. Ledelse kan forstås til å handle om å mestre usikkerhet. Dette gjør lederen gjennom ulike former for kommunikasjon med de ansatte. Forvaltning av informasjon har med kommunikasjon å gjøre. Og ledere har en sentral rolle i å ta imot, håndtere og fortolke informasjon, og gi videre til ansatte og andre (Strand 2001, kap. 1/Jakobsen og Thorsvik 2002, kap. 8). Ut fra beskrivelsen av hvorledes endringsprosesser kan forløpe, med henblikk til teori om håndtering av kriser, er det rimelig å tenke at ansatte i startfasen av en endringsprosess har et sterkt introvert fokus og ikke er kapable til å håndtere store mengder eller kompleks informasjon. Her er behovet større i forhold til at lederen framstår trygg og som en ”foreldre” som en kan stole på ivaretar en. Etersom endringsprosessen utvikler seg og aksepteres, vil evnen og behovet hos ansatte for å få informasjon, føle seg hørt og tatt hensyn til bli større. Å føle delaktighet og mulighet til å påvirke egen situasjon er også psykologisk jobbkrav, og dette vil også være virksomme faktorer hos ansatte i endringsprosesser (Strand 2001, s. 65/Jakobsen og Thorsvik 2002, s. 251/Dahl m.fl. 2000, kap. 14/Cullberg 1997/Martinsen 2004 kap. 7 og 10).

6.4 TYDELIGGJØRING AV FORSTÅELSE I DETTE STUDIE

I denne oppgaven tar jeg for meg teori som har fokus på lederen og ledelse av endringsprosesser, og i hovedsak ikke teori som omhandler organisasjoner eller konteksten for ledelse. ”Noen forskere hevder at ledere er uunnværlige krumtapper i organisasjoner, mens andre hevder at ledere er som lyspærer som kan skiftes ut” lød en påstand gitt i eksamensoppgave på masterstudiet i verdibasert ledelse våren 2006. Dette studiet gjøres med bakgrunn i en grunnleggende forståelse av at ledere ikke er som lyspærer som kan skiftes ut, men snarere krumtapper som har stor betydning for om organisasjonen når sine mål (Strand 2001, kap. 1).

7. TRANSFORMASJONSLEDELSE

BERNARD M. BASS OG RONALD E. RIGGIO

Transformasjonsledelse handler i sin kjerne, om å skape endringer (Bass og Riggio 2006, s. 225). Forventningene til en leder er i dag i mye større grad enn tidligere, knyttet til at ledere skal lede arbeidet ved hjelp av andre virkemidler enn sin autoritet. Og ansatte forventer å bli sett individuelt på en annen måte enn tidligere. De psykologiske kontraktene mellom ansatte og arbeidssted, herunder leder, har i dag stor kanskje større betydning enn den regulære arbeidskontrakten som angir de ytre rammene for arbeidsforholdet. Veldig mye av det som produseres i dag er med bakgrunn i ansattes personlige kunnskap og ikke deres arbeidskraft. Ansattes indre motivasjon er avgjørende både for at de gjør en innsats som forventet, men ofte for at noe blir produsert overhodet. Da endringer i dag er vanlige prosesser i arbeidslivet og i organisasjoner, har teori om transformasjonsledelse fått en viktig plass blant dagens mest brukte ledelsestilnærminger. Jeg vil nå gi en presentasjon av hva Bass og Riggio sier er kjennetegn ved transformasjonsledelse, og se denne tilnærmingen opp mot endringsprosesser. Til slutt ser jeg på hva som kjennetegner transformasjonsledere, læring av- og utøvelse av transformasjonsledelse.

7.1 HVA KJENNETEGNER TRANSFORMASJONSLEDELSE?

Transformasjonsledelse kjennetegnes ved at lederen gjør følgende:

7.1.1 LEDEREN SOM ROLLEMODELL (Idealized Influence).

Lederen er rollemodell for sine ansatte, og har ansattes beundring, tillit og respekt. Ansatte ser transformasjonsledere som ekstraordinære. Lederen viser at han er konsistent i sin visjon og sitt arbeid mot målet, og kongruent i sin kommunikasjon og adferd. Transformasjonslederens adferd viser høg standard i etikk og moral. Ansatte identifiserer seg med og ønsker å følge lederen. Denne rollemodell – funksjonen kommer delvis som følge av hvem lederen viser at han er, delvis som følge av hva ansatte tillegger (attribuerer) lederen. Lederen kan fungere som eller få betydning som et symbol.

Karisma

Transformasjonsledere er ofte personer med karisma. Karismatisk ledelse er likevel ikke det samme som transformasjonsledelse, men ett av flere element som sammen utgjør transformasjonsledelse. Karismatiske ledere gir tro på framtiden og evner å få folk med seg gjennom måten de uttrykker seg på, måten de vurderer seg selv på og at de framstår konsistente i sin væremåte. For at det skal være en del av ekte transformasjonsledelse, må den karismatiske lederen bruke sin kraft til organisasjonens beste og ha bevissthet om virkningen den karismatiske kraften har på de ansatte. Lederen må ikke bruke karismaen til å skape endringer eller meninger, som gir en bekreftelse på han selv og hans mulighet for å virke på/gjennom andre.

7.1.2 LEDEREN SOM MOTIVATOR (Inspirational Motivation)

Transformasjonsledere har en adferd som virker motiverende på ansatte. De gir ansatte en opplevelse av meningsfullhet og utfordringer i arbeidet. Lederen formidler entusiasme til ansatte, og gir en visjon av en framtid som oppleves attraktiv. Transformasjonsledere motiverer ved å gi kommunisere klare forventninger. Denne måte å motivere på henger sammen med hvem lederen er som rollemodell, jfr. Ovenfor.

7.1.3 INTELLEKTUELL STIMULERING (Intellectual Stimulation)

I transformasjonsledelse stimulerer lederen ansattes kreativitet og evne til nytenkning ved å stille utvidende spørsmål, reformulere problemer og utfordre den ansatte til å se etter andre måter å forstå situasjoner på. Lederen involverer de ansatte i prosessen med å tydeliggjøre utfordringer eller problemer, og finne strategier for å imøtekomme disse.

7.1.4 INDIVIDUELL OPPMERKSOMHET (Individualized Concideration)

Hver enkelt ansatt opplever å bli sett av ledere som utøver transformasjonsledelse. Lederen imøtekommer ansattes behov for vekst og mestring, og søker å få den ansatte til å øke sitt potensiale i arbeidet. Transformasjonsledere gir ansatte muligheter for læring, delegerer oppgaver i stor grad og gir støtte og veiledning ut fra den enkelte ansattes individuelle behov. Dette handler om de psykologiske kontraktene mellom ansatte og leder/arbeidsplass, hvor ansattes individuelle behov for vekst, medbestemmelse med videre blir imøtekommet.

Empowerment

Å gi empowerment til sine ansatte handler om at lederen gir ansatte en opplevelse av autonomi i sin arbeidssituasjon. De ansvarliggjøres i forhold til de oppgaver de har, og gis samtidig rom til selv å påvirke hvordan de skal løses. Det handler om å delegere. Lederen styrer de ansatte gjennom å styrke deres identifisering med visjonene, målene for arbeidet og gjennom å være inspirerende rollemodeller. Lederen er synlig deltakende i organisasjonens daglige liv, og følger med gjennom å se den ansatte i arbeidet snarere enn å basere seg på kontrollbaserte målinger. Det er en positiv sammenheng mellom ansattes empowerment og ansattes opplevelse av forpliktelse i forhold til arbeidet og suksess.

7.1.5 ANDRE KOMPONENTER I TRANSFORMASJONSLEDELSE

Transaksjonsledelse

Når en leder utøver god transformasjonsledelse, bruker han også komponenter fra transaksjonsledelse. Spesielt nevnes her lederens bruk av konkrete belønninger eller reaksjoner i forhold til måten arbeidet utføres på, hvor mye som produseres eller for heving av kvalitet m.v. Dette handler om at lederen også har fokus på de ytre faktorene som motiverer ansatte til innsats. Lederen gjør også bruk av ”management – by – exceptions”; å lede ut fra unntak. Dette handler om å korrigere ansattes adferd enten ved aktivt å veilede den ansatte til å utføre arbeidet på en bedre måte enn i dag.

Laissez – faire ledelse

Laissez – faire ledelse er at lederen ikke tar stilling til eller handler i situasjonen. Han lar det på en måte bare flyte. Laissez – faire ledelse kan ved første øyekast se ut som at lederen delegerer og gir de ansatte empowerment, men det er ikke tilfelle, da laissez – faire lederen ikke følger opp, støtter eller involverer seg. Denne type ledelse er i det store og hele forbundet med dårlig fungerende organisasjoner. Måten å forholde seg på kan imidlertid være hensiktsmessig i tilfeller der temaer skal tones ned, eller det er ting som ikke bør gis oppmerksomhet som negative ferdig utdebatterte diskusjoner, eventuelle små uenigheter med videre. Laissez – faire holdning gjør ting mindre viktige, mens aktivt fokus gjør ting tydeligere.

7.1.6 AUTENTISK TRANSFORMASJONSLEDELSE

Det er en forståelse at transformasjonsledere må være moralsk bevisste og at dette gjenspeiles i deres (ledelses-) adferd. Ledere med sterk karisma har stor påvirkning på folk rundt seg, og deres motiver for handling kan få store konsekvenser. Transformasjonsledere er ofte, men ikke nødvendigvis karismatiske personer. Når en person utøver ledelse med karisma som komponent, kan ledelsesutøvelsen beskrives som personalisert eller sosialisert. Personalisert karismatisk ledelse baseres på personlig dominans og autoritær adferd som vises ved manipulasjon og bruk av illegitime hersketeknikker. Karismaen brukes for å oppnå egen hensikt eller egne motiver som er den indre drivkraften for lederen. Denne lederen har ikke andres beste i sin interesse, med mindre det sammenfaller med egne interesser. En sosialisert karismatisk leder derimot, har en fremferd som viser likeverdighet, og ser ansattes behov og interesser og organisasjonens, sammen med egne som drivkraft for sin ledelse. En sosialisert leder kjennetegnes ved at han har en adferd som viser utspring i empati og ønsker om vekst for de rundt seg. Autentiske transformasjonsledere bruker sin karismatiske kraft ut fra sosiale og ikke personlige motiver og viser gjennomgående moralsk bevissthet og engasjement gjennom både ord og handling; de framstår autentiske i sin adferd.

7.2 TRANSFORMASJONSLEDELSE I ENDRINGSPROSESSER

Bass og Riggio mener transformasjonsledelse er en ledelsestilnærming som er særdeles godt egnet når organisasjoner er i endringer; stressituasjoner eller kriser. De viser til at transformasjonsledere evner å se helhetlig på en situasjon, og se etter mål og mening (visjon) selv i tider hvor ansatte eller omverdenen ønsker handling nå. På denne måte mener forfatterne, unngår transformasjonsledere å ta forhastede slutninger ut fra ytre press eller psykologiske behov som ikke nødvendigvis sammenfaller med hva som er organisasjonens beste. Transformasjonsledere har fokus på de enkelte ansattes behov og søker å gi den ansatte den tryggheten de trenger for å klare å stå i usikkerheten. Samtidig som han må tenke/arbeide til beste for organisasjonen. Videre vil det å kunne formidle visjon og mening være av større betydning i endringsprosesser enn ved daglig drift.

Krisesituasjoner, som endringsprosesser kan sammenliknes med, fordrer spesielle egenskaper hos lederne, sier Bass og Riggio. For at ansatte skal tilpasse seg og samarbeide om endringen, må lederen evne å skape tillit og relasjoner preget av vennlighet. Transformasjonsledere har

ofte en tillitsvekkende og empatisk framtoning og/eller er allerede gjenstand for ansattes tillit og tiltro, og framstår som en som ”kan føre skuta trygt i havn”. Det er særlig denne evnen til å skape mening og se framover, gi vikarierende håp, som fremholdes som suksessfaktor for transformasjonsledelse i endringsprosesser og stressituasjoner. Transformasjonslederens bruk av transaksjonsledelse gir også den nødvendige struktur i den utrygge endringssituasjonen. Det påpekes at det er viktig at lederne selv framstår på en måte som viser at de føler seg trygge i endringsprosessen og har tro på denne.

Endringsprosesser påvirker som tidligere nevnt, også organisasjoners kultur. Bass og Riggio sier at et kjennetegn ved organisasjoner som lever godt og lenge, er at de evner å tilpasse seg – endre seg – for å imøtekomme de krav som fremmes til organisasjonen.

Transformasjonsledelsens fokus på verdier, på samarbeid og læring, gjør mener de, at kulturen i organisasjoner hvor transformasjonsledelse utøves, blir mer åpen for og rustet for endringsprosesser. I og med at de ansatte får støtte fra sine ledere, blir de tryggere både på at de selv vil bli ivaretatt og at det vil gå bra, og på å ta imot den nye lærdommen og utfordringene som endringsprosessen gir dem.

7.3 LEDERE SOM UTØVER TRANSFORMASJONSLEDELSE

Transformasjonsledelse utøves av ledere i alle typer organisasjoner, og på alle ulike nivåer. Det er noen kjennetegn som knyttes til ledere som utøver transformasjonsledelse:

Ekstroverte/sosialt anlagte

Å være sosialt anlagt og ekstrovert, er en gjennomgående egenskap hos ledere, men synes å være i spesielt stor grad til stede hos transformasjonsledere. Denne egenskapen henger sammen med det å være karismatisk, men også med de andre kjennetegn ved transformasjonsledelse. Det handler om å tørre å være synlig og trives blant folk.

Transformasjonsledere klarer å ta andres perspektiv, og har evne til empati. De skårer høgt på sosial intelligens, og er gode informasjonsbehandlere. De er ærlige og direkte og bryr seg om andre mennesker og får andre til å kjenne seg vel og vokse. Transformasjonsledere framstår autentiske i sin kommunikasjon.

Å søke makt, ansvar

Å søke posisjon hvor en får ansvar med tilhørende makt, synes å være en egenskap ved transformasjonsledere. Ofte har disse ledere allerede fra barndom av søkt roller hvor de fikk ansvar og også mulighet til å påvirke. Denne egenskapen må henge sammen med å være

sosialt anlagt, dersom det skal føre til ekte transformasjonsledelse, og ikke ledelse ut fra personlige behov.

Positivt selvbilde

Gode ledere har et positivt selvbilde og vurdering av seg selv. For transformasjonsledere er selvtillit sosialt sett viktig, sammen med at de har tiltro til egne evner og muligheter.

Transformasjonsledere kjennetegnes også ved at de opplever å selv i stor grad kunne påvirke eller styre sine egne liv.

Åpenhet og fleksibilitet

Transformasjonsledere er åpne for og takler forandringer på en god måte. De synes å trenge utvikling, forandring. Denne type ledere har videre evne til å ta andres perspektiv og se situasjoner fra ulike vinkler.

Robusthet

Transformasjonsledere har en psykisk robusthet, og en resiliens eller godt psykisk ”immunforsvar” overfor psykiske påkjenninger. De tåler å være i usikkerhet og ta sjanser. De viser seg også å ha fysisk god helse, og kan i stor grad deltatt i sport/idrett i oppveksten.

Intelligente

Ledere generelt er mer intelligente enn sine ansatte. Det er mer snakk om klokskap eller god dømmekraft kjennetegner transformasjonsledere. God dømmekraft fordrer også en viss praktisk forståelse eller innsikt i det (faglige-) område de er ledere for. Også følelsesmessig intelligens er et kjennetegn i betydningen at de evner å gjenkjenne, respondere og forholde seg til egne og andres følelser på en god måte. Dette henger sammen med evnen til empati og å være sosialt anlagt. Transformasjonsledere forstår sosiale samspill, strukturer og roller.

Andre egenskaper som knyttes til transformasjonsledere

De synes å være competitive, evne og gjøre seg synlige, eventyrlystne, entusiastiske, ha mange ressurser, evne til å se framover, overbevisende, tar sjanser, dyktige, og være aktive.

Etikk og moral

Studier viser også at ledere som er opptatt av etikk og moral, synes å ha en større tendens til å drive transformasjonsledelse enn annen type ledelse. Fra barnsben av har ofte ledere som i

voksen alder utøver transformasjonsledelse, blitt lært av sine foreldre til å tenke og opptre moralsk.

7.4 LÆRING AV TRANSFORMASJONSLEDELSE

Det kan se ut som om noen personer har egenskaper som gjør det lettere for dem å utøve transformasjonsledelse enn for andre. Men det betyr ikke at ikke flere kan lære seg denne måte å utøve ledelse på.

7.4.1 BARNDOM OG OPPVEKST

Personlige egenskaper som knyttes til transformasjonsledere utvikles allerede gjennom trening i barndommen. Det er da i første omgang foreldrene som trener den kommende transformasjonslederen ved å stimulere utvikling av visse trekk og moralske holdninger hos lederen som barn. Foruten dette kan det se ut som den blivende transformasjonsleder selv har møtt denne tilnærmingen fra autoritetspersoner på skole, i jobb og andre arenaer hvor læring har foregått. Barnets oppvekst synes også å ha vært preget av empowerment.

7.4.2 TRENING

Transformasjonsledelse er ikke noe man kan lese seg til ferdigheter i, men man må øve seg, få tilbakemeldinger, reflektere over praksis og lære seg måten å lede på som en praktisk ferdighet. For å utvikle seg som transformasjonsleder synes det nødvendig å ha en veileder som kan være både rollemodell og rådgiver, og som kan gi tilbakemeldinger. Også tilbakemeldinger fra ansatte blir viktige, da lederen hele tiden må søke å utøve bedre ledelse, og dette gjøres gjennom å trene/praktisere. De må være villige til å søke endring/utvikling av seg selv og sin adferd. Ferdighetene som skal læres må jobbes med så mye at de internaliseres i lederen, og blir en naturlig del av hans handlemåte. Et mye brukt treningsprogram for transformasjonsledere, gir en kombinasjon av utvikling av ferdigheter sammen med teoriutdanning. Lederprogrammet er lagt opp som en prosess hvor lederlærlingene møtes i samlinger over tid, hvor de øver seg og lærer om denne type ledelse.

Eksempel på hva det øves på ved utvikling av transformasjonsledelse

- Lederne løser praktiske oppgaver, og får tilbakemeldinger og veiledning på dette som igjen gir dem læring til å løse problemene enda bedre neste gang. Praktisk læring.
- Lederen utfordres til å forestille seg fram i tid, se for seg endringer og hvordan de kan gjennomføres.
- Gode måter å snakke på. Lederen må ha en måte å formidle på som både framstår troverdig og på en måte som skaper tro på og glød rundt visjonen.
- Kongruent kommunikasjon som begeistrer. Det må være sammenheng mellom ord og tale, og lederen må også kunne bruke denne kunnskapen bevisst for å motivere.
- Å se hva som er rett handling til rett tid. Lederen må øve seg til å se hva det er viktig å møte den ansatte på; hvor de "er" i sin utvikling.

7.5 OPPSUMMERING

Transformasjonsledelse handler om å skape endringer som synes særlig godt egnet i endringsprosesser eller krisesituasjoner. Transformasjonsledelse gir lederen stor betydning. Det synes å være visse personlige egenskaper som transformasjonsledere er i besittelse av. Disse egenskapene gjenspeiles i utøvelsen av transformasjonsledelse. Det er visse kjennetegn ved denne type ledelse, som i stor grad går ut på å stimulere faktorer knyttet til indre motivasjon for arbeidet hos ansatte. Transformasjonsledelse læres gjennom veiledning, øvelse og tilegnelse av kunnskaper og ferdigheter. Transformasjonsledere er sosiale og ikke drevet av personlige motiver i sitt virke.

Kritiske bemerkninger

Teorien om transformasjonsledelse tillegger lederen stor betydning ikke bare i endringsprosesser men ved ledelse generelt. Lederen synes å gis eller så er det slik at transformasjonslederen tar, en betydningsfull rolle både som symbol og i sin lederfunksjon. Dette tenker jeg, kan gjøre at transformasjonsledelse kan gi organisasjonen en sårbarhet ved at hvordan ledelsen fungerer blir så vidt avhengig av hvem lederen er som person. Det synes for meg, også å kunne være en utfordring for en transformasjonsleder med visse personlighetstrekk, å innlemme transaksjonsledelse i sin ledergjerning da transaksjonsledelse kan framstå mer rutinepreget og mindre kreativ og mentalt utfordrende for lederen. Ofte har

de mer administrative oppgavene i en organisasjon også lavere status enn arbeidet med mer overordnede visjoner og planer. En siste kritisk bemerkning til denne teori, er om transformasjonsledelse er en type ledelse som bare ledere med særlig egnede personligheter kan utøve, jamfør kjennetegnene ved lederen og dennes utvikling fram til han virker som transformasjonsleder. Dette vil da begrense omfanget av ren transformasjonsledelse i praksis.

8. ORGANISASJONER SOM BEGEISTRER - APPRECIATIVE INQUIRY

BJØRN HAUGER, THOMAS GEDDE HØJLAND, HENRIK KONGSBÅK

I dette kapitlet presenteres ledelsesteorien Appreciative Inquiry (AI). I Appreciative Inquiry, ligger det en forståelse av at organisasjoners største utfordring i dag er å evne og tilpasse seg markedet, endrede rammebetingelser, ny teknologi og kunnskap. AI har fokus på denne evnen i organisasjoner, og mener evne til å tenke nytt om seg selv og gjennomføre endringsprosesser er avgjørende for at organisasjoner i dag skal lykkes i å overleve. I boka siteres Vegard Høgli (s. 171), som sier at "AI representerer en verdibasert tilnærming til arbeid med endringsprosesser". Også i AI er ansattes behov og psykologiske kontrakt i fokus. Særlig vektlegger AI betydningen av at ansatte på alle nivå involveres i endringsprosessen, og det å ha en åpen dialog. Lederspesspektivet er tonet ned i denne tilnærmingen. Det understrekes dog at det er helt nødvendig at endringsprosessene som igangsettes er forankret i ledelsen, og at lederne er ansvarlig for, deltar i og følger opp i alle faser av prosessen. Appreciative Inquiry er en tilnærming til endringsprosesser som søker å skape forståelse av endringer som noe positivt, og derved minske motstand mot endring. AI handler om å identifisere, forstørre og utvikle hensiktsmessige måter å jobbe på, og styrke læring som gjør organisasjonen levedyktig. Den er i sin kjerne en tilnærming med utspring fra sosialkonstruksjonismen, og mener at måten vi opplever virkeligheten på ligger i språket vi velger å bruke.

8.1 HVA KJENNETEGNER APPRECIATIVE INQUIRY?

Appreciative Inquiry har hovedfokus på prosessen og hvilke elementer den består av. Det følger slik jeg ser det, implisitt at lederen er den som sørger for at prosessen blir gjennomført, og sikrer at den følger kjennetegnene ved AI som her presenteres:

8.1.1 SOSIALKONSTRUKSJONISME OG POSITIV PSYKOLOGI

AI utfordrer tradisjonell problemløsning og organisasjonsutvikling ved at tilnærmingen søker å skape endring ikke bare i form av å løse praktiske problemer, men ved å endre måte å forstå seg selv på og utfordre virkelighetsoppfatningene som preger organisasjonskulturen. AI har et gjennomført framtidsrettet fokus. Tilnærmingen søker å identifisere det som fungerer og som er godt, for så å søke å overføre mestringen fra disse områdene til andre. Man fokuserer på det organisasjonen vil ha mer av, og lykkes med. Denne endringen av fokus, skjer i AI gjennom bevissthet om hvordan vi bruker språket og bruk av spørsmål, hvilket har sin bakgrunn i sosialkonstruksjonismen. Denne forståelsen sier hvordan vi oppfatter virkeligheten som er basert på en sosial enighet på et gitt tidspunkt, og at måten vi bruker språket vårt former vår virkelighetsforståelse og dermed også hvordan vi handler. Ut fra sosialkonstruksjonismen vil bevissthet rundt bruk av ord og språk i endringsprosesser fungere endringsskapende i seg selv, men kan også bidra til en mer endret forståelse av hvordan vi oppfatter virkeligheten; mer grunnleggende (kultur) endring.

Med bakgrunn i positiv psykologi er tanken i AI, at medarbeidere vil kjenne positive følelser ved å tvinges til å snakke om ting de lykkes med og opplever glede ved. Følelsene vil skape glede og energi, og AI mener at det er nettopp denne gleden og energien som er nødvendig for å gjennomføre endringer. Gode følelser, sier forfatterne med henvisning til Barbara Fredricksons forskning, er en sterkere drivkraft til handling enn kognitiv aktivitet. Tanken er at drivkraften også overføres mellom medarbeiderne, da denne bevisst eller ubevisst vil prege kommunikasjonen dem imellom; at positiviteten vil forsterke seg selv og på sikt prege kulturen. Positiviteten reduserer usikkerheten hos de ansatte, reduserer motstanden mot endring, og øker troen på evne til å mestre den nye situasjonen. Positiv psykologi sier at et optimistisk tenkesett vil innvirke på prestasjonene som gjøres, slik at organisasjonen med dette vil få bedre resultater. Fokus på styrker som i følge AI kan sammenlignes med egenskaper og karaktertrekk, gjør styrkene bedre og svakhetene mindre svake. Man tenker at

en ved å spørre, vise nysgjerrighet og samtidig være bevisst på hva en søker svar på (styrker, hva som fungerer og er godt), vil bringe nye forståelsesmåter opp i virkeligheten.

8.1.2 VENNLIGHET

Appreciative Inquiry handler om virtuositet, å være god eller fremragende til noe. Og er en fremragende som menneske, vil en også være fremragende som menneske i organisasjonen. I tillegg til det mellommenneskelige perspektivet, handler også virtuositet om å utøve sine arbeidsoppgaver på en fremragende måte. Til grunn for AI sier forfatterne, ligger egenskapen moralsk godhet. De fremholder da særlig goder som er goder i seg selv, som kjærlighet og læring, men også goder som er underordnede og fungerer som delmål. Sosiale forbedringer er et mål for AI. Sosiale forbedringer forstås da ikke bare som bedring eller belønning/gode for den enkelte ansatte, men også som en ringvirkning av virtuositeten. Innen positiv psykologi er det en forståelse av at mennesker som har fokus mot at også andre skal ha det bra, opplever større grad av lykke enn de som konsentrerer seg om seg selv. Det menes at den er mest lykkelig som kan leve i tråd med sine grunnleggende verdier, og herunder følger altså at det å bry seg om andre, sosial tilknytning til andre, er en grunnleggende verdi for mennesket. I tillegg mener en innen AI at de som er vitne til positiv sosial interaksjon mellom mennesker, også opplever å få positive følelser. Og at dette vil danne en positiv spiral med hyppigere kommunikasjon preget av vennlighet, fordi vi søker mer av det som er godt.

8.1.3 APPRECIATIVE

Første ord i AI – tilnærmingen, betyr på norsk ”å verdsette”. For å verdsette noe, må man også ha bevissthet om at det eksisterer og forstå dette ”noe” som verdifullt. Dette gjenspeiler en grunnholdning i AI, nemlig at en søker å ha en positiv og åpen og nysgjerrig tilnærming til egne og andres erfaringer og bidrag. Det handler om å se den andre, og om å vise takknemlighet for det en får, snarere enn å se det en mangler.

8.1.4 INQUIRY

Andre hovedord som beskriver tilnærmingen, betyr å ”undersøke” eller ”forske”. Sammen med å verdsette, så er nysgjerrigheten en grunnpilar i AI – tilnærmingen. Dette er en form for nysgjerrighet som søker de gode unntakene, de gode historiene og det som fungerer, og som

viser seg i måten en stiller spørsmål på og ved å studere handlings-/samhandlingsmønstre. For at forskningen skal bringe reell endring i organisasjonen, må læringen bringe nye måter å forstå virkeligheten på, ikke bare nye måter å utføre handlinger på. Endringen må skje ”bak” handlingen, i følelsen der motivasjonen for handlingen ligger.

8.2 APPRECIATIVE INQUIRY ENDRINGSPROSESS

En Appreciative Inquiry endringsprosess består av 5 faser. Innbakt i alt som skjer i de 5 fasene er et grunnleggende positivt fokus jamfør ovenfor. Videre er AI endringsprosesser basert på medvirkning og deltakelse av de berørte, og en systemisk virkelighets forståelse.

Definisjonsfasen

Det har oppstått et behov for forandring, og i første fasen av endringsprosessen er målet å identifisere hvilke aktiviteter og styrker organisasjonen (herunder menneskene i den) gjør/har pr. i dag som kan bringe den nærmere målet. Målet er da å imøtekomme kravet om forandring slik at organisasjonen kan overleve. Spørsmålene som stilles i denne fasen må være utformet slik at svarene som gis også sier noe om hvordan en kan nå målet. Tanken er at det man stiller spørsmål om vil legge føringer for hvilken retning utviklingen går. Hva en søker å se setter i denne fasen, må derfor være gjennomtenkt. Det skal ikke bare gi positive svar og følelser som gir energi til endringsprosessen, men også informasjon om hva som virker og på hvilken måte dette kan gi organisasjonen den nødvendige endring. Fokus skal derfor være rettet mot aktiviteter som hjelper organisasjonen strategisk, som virker motiverende, og som gir tro på eller en visjon om en bedre framtid, og som er forløsende.

Undersøkelsesfasen

Denne fasen skal bidra til å skape et offensivt fokus i organisasjonen. Dette gjøres gjennom å identifisere når organisasjonen fungerer på sitt beste. Videre skal denne voldsomme oppmerksomheten mot det fremragende i organisasjonen bidra til å skape en ny forståelse i de ansattes syn på eget endringspotensiale, som igjen skal gi energi og evne til å gjennomføre de nødvendige endringene. Fasen gjennomføres i hovedsak ved at de involverte intervjuer hverandre på en måte som gjør at de ser både seg selv, kollegaen og organisasjonen i nytt lys som følge av spørsmålene som stilles. Denne type spørsmål skal være overraskende og få frem nye sider ved temaer. Spørsmålene skal berøre personlig, og få frem informasjon som oppleves emosjonell og meningsfull, og de skal styrke relasjonene mellom de involverte. Underliggende fokus er mot en ønsket framtid.

Drømmefasen

I boka siteres Peter Lang, som sier (s. 130): ”bak ethvert problem ligger en frustrert visjon”. Innen for AI forstås dette som at problemet ikke ligger i situasjonen vi er i i dag, men at det er en annen situasjon en heller vil være i. Målet for denne fasen er å skape et felles bilde i organisasjonen av hvor vi heller vil være, og søke å få denne visjonen til å sammenfalle med de nødvendige endringer organisasjonen må igjennom for å overleve. Sammenfallende bilde vil også gi framtidshåp, for de bildet som skapes visualiserer at organisasjonen evner å gjøre de nødvendige tilpasninger og vil overleve som organisasjon. Organisasjonens potensiale tydeliggjøres i undersøkelsesfasen hvor styrkene ble identifisert. I drømmefasen skal man forestille seg hvordan det ville bli om organisasjonen gjorde enda mer av det de allerede gjør bra. I denne fasen kan en ofte gjøre bruk av metaforer, som også vil være med på å utvide vår forståelse fra tidligere mønstre. Tanken er at når en snakker om drømmebildet som organisasjonen skal endres til, vil de involverte, jamfør den sosialkonstruksjonistiske forståelse, også begynne å bevege seg mot den situasjonen bildet beskriver. Teorien sier at det avgjørende her er at flest mulig deltar i samtaler om framtidsbildet, slik at det blir en felles integrert forståelse av et felles mål. Endringer krever sosialt felleskap og positiv forståelse av endringen.

Designfasen

I denne fasen skal det legges til rette for at drømmen skal gjennomføres i virkeligheten. De involverte inviteres til å se for seg hvordan organisasjonen fungerer når drømmen har blitt virkelighet. Som følge av dette kan en så identifisere hvilke strukturelle organisatoriske endringer som må utføres, for så å gjennomføre disse. AI bruker her begrepet ”utfordrende utsagn” om utsagn som beskriver de nødvendige endringene. Disse bør være retningsgivende, må framstå gjennomførbare og som en del av det positive bildet som er skapt av framtiden.

Realiseringsfasen

I realiseringsfasen skal det skapes rammer som gjør det mulig å sette endringene, ut i live. AI sier at måten å gjennomføre endringen(e) på, er uten fasit og at et av målene er å bevare en fleksibilitet i organisasjonen og i gjennomføringen av endringene som gjør det mulig å hele tiden korrigere kursen. Teorien mener synlighet og kommunikasjon om endringene/resultatene motiverer for gjennomføring i større grad enn kontroll og oppfølging. Synliggjøring av en liten endring kan brukes som et symbol på at den store endringen er i gang, og gi synergieffekt som støtter den mer helhetlige endringsprosessen mot målet.

8.3 APPRECIATIVE INQUIRY – VIKTIGE LEDELSES ELEMENTER

I Appreciative Inquiry kan lederen sammenliknes med en regissør eller en dommer på fotballbanen; han synes ikke så godt i spillet, men sikrer at det som skjer er innenfor de ønskede rammene og at prosessen går mot det ønskede målet. Lederen har imidlertid en viktig symbolsk rolle som bærer av den optimisme og energi som AI søker å hente fram i kollegiet.

8.3.1 FORANKRING I LEDELSEN

AI representerer en måte å gjennomføre endringsprosesser på som ikke bare skal hjelpe organisasjonen å nå et gitt mål, men som også gir en endring i organisasjonens kultur og tenkesett. Det er derfor avgjørende at bruk av AI som tilnærming, er godt forankret i ledelsen. Ledelsen må ønske denne omfattende endringsprosessen, og de må også selv gå inn i og bli en del av endringsarbeidet. Dersom leder er skeptisk og ”holder igjen” vil dette virke saboterende på endringsprosessen. Ledere som bruker AI i endringsprosesser må kjenne metoden, og borge for denne utad til de ansatte. Lederne må videre våge å ”slippe taket”, og være villige til å gi fra seg makt til de ansatte. Tanken er at de ansatte gjennom dette vil ta mer ansvar og bidra positivt. AI kan virke som en noe naiv tilnæringsmåte ved at det så konsekvent bare fokuseres på det som fungerer og er positivt, framfor eksisterende problemer. Dette kan skape skepsis og motstand. Derfor er ledelsesforankring så viktig.

8.3.2 GJENNOMFØRE PROSESSEN

Proessen initieres av ledelsen fordi det er et behov for endring av organisasjonen. Allerede i første fase før endringsprosessen settes i gang, selekteres det et fokus som indirekte vil virke styrende ved at ledelsen må velge spørsmål som prosessen skal starte med. Og disse spørsmålene er ment å søke svar som forteller hva som ligger i organisasjonen i dag som skal tas vare på og styrkes fordi det vil gjøre organisasjonen i stand til å nå målet. I drømmefasen må visjonene som skapes lages med bakgrunn i det som fungerer OG som er hensiktsmessig i forhold til den ønskede endringen. Videre må visjonen være et bilde på organisasjonen når den har imøtekommet det faktiske behovet for endring, ikke bare en visjon om en god framtid. I designfasen må kreativiteten og den positive energien kobles sammen med realitetene, ved utforming av utfordrende utsagn som skal være tydelige og førende i forhold til de kommende endringene. Lederen må her styre på en måte som ikke fratår de ansatte opplevelsen av at de

lager den bærende visjonen. Det er i dette viktig at ledelsen selv har en klar forståelse og bevissthet rundt hva som faktisk må gjøres av endringer i organisasjonen. I realiseringsfasen sikrer lederen at det legges til rette for at endringene gjennomføres både strukturelt og kulturelt. Ledelsen må holde prosessen i gang, og ta vare på den glød og endringsvilje og framtidstro som ble skapt i AI prosessen. Ledelsen har også en oppgave i å synliggjøre at endringene finner sted, og sikre at ord gjenspeiles i handling slik at AI prosessen ikke bare ble en ”skinnprosess”, men gjennomføres fullt ut i form av konkrete endringer i organisasjonen.

8.3.3 DELTAKELSE

Appreciative Inquiry har som forutsetning at de som er involverte i endringsprosessen også er deltakere i den. AI ser organisasjoner som organiske, jfr. Systemperspektivet, og dette gjør at alle involverte potensielt kan bli førende for hvorvidt endringen gjennomføres. Tanken er at ansatte for å oppleve disse positive følelsene som en her er ute etter, må involveres, bli sett og selv tvinges til å identifisere positivitet og glede hos seg selv knyttet til arbeidet og organisasjonens fremtid. Da dette også handler om en endring av kultur, ansees det som viktig at hver og en føler det berører dem personlig og deltar aktivt. Videre vil involvering av alle samtidig, medføre at prosessen går raskere og får synergieffekter på en annen måte enn dersom endringsprosessen ble initiert trinnvis i organisasjonen. En AI prosess er et felles prosjekt som alle involverte eier, og hvor alle involverte skal oppleve at deres bidrag er av største viktighet. Dette tenkes å bryte ned motstand hos den enkelte, og fremme ressurser ved at tilnærmingen imøtekommer psykologiske behov for mening, autonomi og å bli sett. Foruten at deltakelse skaper energi og får de ansatte motivert for endringen, vil deltakelse også gjøre at det ting som fungerer bra og er positivt spres i organisasjonen. Man vil i en AI prosess få informasjon fra alle ledd og i større grad bli kjent med organisasjonens faktiske og reelle styrker.

8.3.4 LEDEREN SOM ROLLEMODELL, systemisk tenkning

Dersom en del av et system endres eller oppfører seg annerledes, følger det av en systemisk grunnholdning at det vil påvirke systemet som helhet. Ledere er aktører med stor betydning i en organisasjon. I denne teorien sies det at lederne er spesielt viktige i forhold til å forstyrre systemet og derigjennom endre det. Når leder forfekter en bestemt mening og forståelse, tillegges dette vekt og gir ringvirkninger i systemet. Dersom den nye forståelsen er

tilstrekkelig annerledes og omfattende, kan det være at hele systemet må endre sin forståelse eller kultur, for å tilpasse seg dette nye som gis dem av ledelsen. Lederen får derfor en viktig funksjon fordi det lederen representerer av verdier, forståelse og kultur, vil adapteres av systemet som vil tilpasse seg det lederen kommuniserer. I boka siteres Mahatma Gandhi som sier (sitat s. 188): ”å være den forandringen du ønsker å skape i verden”. Det kan overføres til at lederen selv må representere den forandringen som han ønsker skapt. Når det gjelder endringen i tilnærming fra problemorientering, til fokus på det positive og hva som fungerer, betyr dette at lederen er den viktigste bærer av denne holdningen. Han må vise gjennom ord og tale, at han undersøker og leter etter det som er bra og anerkjenner dette.

Å gjennomføre en AI prosess er i praksis at ledelsen og lederen viser i handling at han ser de ansatte og anerkjenner deres kompetanse. Det betyr at lederen etter at prosessen er gjennomført, må fortsette undersøkelsene etter positivitet og styrker og gi anerkjennelse til disse. Dette handler igjen om troverdighet, men også om at den endringen som har blitt initiert på kulturnivå må følges opp dersom organisasjonen skal bevare sin evne til fleksibilitet og endring. Dersom kulturen faller tilbake til gamle oppfatningsmønstre, vil læringen som har skjedd i organisasjonen kun synes i forbindelse med de aktuelle nye oppgavene/endringene (jamfør utfordrende utsagn), men ikke ha bidratt til at organisasjonen reelt sett har utviklet en kultur som gjør organisasjonen fleksibel nok til å overleve i en kontekst som krever stadige tilpasninger. Ledere er kulturbærere og må vise i sin kommunikasjon og adferd at den nye tenkemåten og forholdningssettet til endring og læring, er verdifullt. Endringen må sees integrert i lederen. Også strukturelt må lederen vise at det som AI prosessen har kommet fram til skal skje av endringer, er viktig. Lederen har en rolle som gir han makt og myndighet knyttet til struktur og rutiner, investeringer med videre. Endringer som skal gjennomføres må derfor også gis prioritet i praksis, i den mer administrative del av lederfunksjonen og gjenspeiles i struktur, rutiner og arbeidsoppgaver.

8.4 OPPSUMMERING

Appreciative Inquiry er en metode for å skape endringsprosesser i organisasjoner. Endringene som AI initierer søker både å imøtekomme det aktuelle behov for endring som organisasjonen må forholde seg til, men også å skape en endring i organisasjonens kultur som gjør den mer rustet til å overleve i dagens samfunn. Denne kulturendringen handler om å bruke positive følelser, glede og styrker til å skape energi som gjør ansattes naturlige motstand mot endringer

mindre, og deres tro på evnen til å imøtekomme nye utfordringer og se mening med disse større. AIs fokus på styrker og positivitet, gir en trygghet på at de ansatte jobber i en organisasjon som er så god at den vil klare å overleve. Kulturendringen handler også om å skape økt deltakelse og ansvarliggjøre ansatte i forhold til sitt arbeidssted og kolleger. Parallelt fordrer dette at ledelsen åpner for å gi fra seg makt og å delegere ansvar. Dette fratar ikke ledelsen det formelle ansvaret, men det handler om en måte å appellere og skape motivasjon hos de ansatte på. AI er en tilnærming som krever at ledelsen går inn i denne endrede tankegangen, og i all sin kommunikasjon både muntlig og adferdsmessig, viser at de søker og forventer å finne det fremragende blant sine ansatte, og anerkjenner dette. Valg av språk og spørsmål er med på å konstruere den forståelse ansatte og organisasjonen skaper av seg selv, og derigjennom hvordan nødvendige endringsprosesser håndteres. Lederen må sikre at de gjennomføres og ikke bare blir ord.

Kritiske bemerkninger

Appreciative Inquiry kan framstå noe naiv i sin voldsomme og ensidige fokusering på hva som er positivt og bra ved organisasjonen og de ansatte. Dette kan, tror jeg, oppleves som et paradoks av de ansatte, når bakgrunnen for å igangsette en AI prosess er at organisasjonen, og derigjennom de ansatte, skal endres. Parallelt med endringsprosessen vil organisasjonen ha sin daglige drift, og som en del av denne kan det være personalsaker eller andre lederoppgaver som må utføres hvor det ikke vil være hensiktsmessig å kun vektlegge det positive og fungerende. Jeg tenker ut fra dette at det må være en svært krevende metode for lederen personlig å bruke, da han i alle henseende i den pågående endringsprosessen selv må representere denne positiviteten og nysgjerrigheten, mens han kanskje i andre sammenhenger må vise helt andre holdninger. Teoriens vektlegging av at alle involverte eller de som berøres av endringen, skal delta i AI prosessen kan vel også by på praktiske utfordringer tatt dersom organisasjonens daglige drift skal opprettholdes uendret mens prosessen pågår.

9. ENDRINGSLEDELSE OG LEDELSESENDRINGER

BJØRN W. HENNESTAD OG ØYVIND REVANG, I SAMARBEID MED FRED H. STRØNEN

Denne tredje og siste boka ”Endringsledelse og ledelsesendring” som det her følger en presentasjon av, er ikke en avgrenset ledelsestilnærming. Dette er en bok om ledelse av endringsprosesser basert på forfatterens egen forskning, erfaringer og deres forståelse av hva som er viktig i ledelse av nettopp endringsprosesser. Endringsledelse sees som en implementeringsprosess, og lederes oppgave i denne prosessen er å lede gjennomføringen av endringene. Teorien som presenteres her tar for seg det forfatterne kaller ”transformasjonsendringer” eller andreordens endringer, som innebærer at organisasjonens grunnleggende selvforståelse og styrende premisser endres. Det innebærer en dyptgående endring av organisasjonen som forandrer virksomhetens orientering, virkelighetsforståelse, kulturen og adferden hos de som er i organisasjonen. Endringsprosesser sees her som transformasjoner, som foregår i store sprang, men som likevel kan bestå av små skritt. Dette med ”det store spranget” er likevel et poeng, da forfatterne mener at bevisste dyptgående endringsprosesser ikke kan være en del av den daglige utvikling og læring. Endringsprosesser det her er snakk om, betyr en identifiserbar grunnleggende endring av organisasjonen som respons på oppstått behov. Transformasjonen består i at ideene om ønsket framtid implementeres i virkeligheten og blir organisasjonens nye hverdag.

Teorien har bakgrunn i en forståelse av at konteksten både for ledere og organisasjoner har vært/er i endring og utvikling, og at organisasjoner må håndtere usikkerhet og vise tilpasningsdyktighet dersom de skal overleve. Lederes oppgave blir derfor i stadig større grad å identifisere behovene for endring, og lede endringsprosesser. Ansatte i organisasjonene er for en stor del kunnskapsarbeidere, med de kjennetegn og behov som følger med denne type arbeidskraft, og også denne teorien legger stor vekt på nødvendigheten av at ansattes individuelle behov og deres psykologiske kontrakter eller forventninger til arbeidsstedet imøtekommes. I og med at mye av det som produseres i dag er tjenester, er det ansatte ”i bunnen” som ofte forholder seg til organisasjonens omverden og derved må forholde seg til omskiftningene i omverdenens krav. Dette kanskje i motsetning til tidligere, hvor ansatte kunne stå ved et samlebånd og produserte varer. En annen faktor som tilsier nye krav til organisasjoner er økt globalisering både økonomisk og markedsmessig.

Teorien retter seg mot ledere i norsk tradisjon, og framstilles med elementer både fra den tradisjonelle norske ledelsesmodellen preget av utstrakt demokrati og medbestemmelse ("ledelse nedenfra og opp") og modell for strategisk ledelse ("innenfra og ut, utenfra og inn") som ser organisasjonene i et gjensidig vekselspill med sine omgivelser og der hovedoppgaven for lederen er å sikre organisasjonens overlevelse. Teorien fokuserer på lederens rolle, og gir lederen som aktør stor betydning for hvorvidt endringsprosessen lykkes. Teorien går ikke inn på lederens person eller egenskaper, men gir likevel et bilde av hvordan en leder bør være gjennom presentasjonen av viktige lederoppgaver eller funksjoner, i endringsprosessen.

Jeg vil videre bruke "endringsledelse" som betegnelse på denne bokens teori. Dette er selvfølgelig ikke dekkende for hva som kan forstås med ordet "endringsledelse" da det kan romme mange teoretiske tilnærminger knyttet til ledelse av endringsprosesser. Men her i dette kapittel, refererer "endringsledelse" til den teori som presenteres i Hennestad og Revangs bok.

9.1 HVORDAN FORLØPER ENDRINGSPROSESSEN?

Endringsprosesser handler om å skape en ny hverdagsvirkelighet i organisasjonen.

Forfatterens erfaringer er at (sitat s. 14) "mange norske organisasjoner har så mange gravlagte endringsprosjekter at det nærmest utgjør kirkegårder". Endringsprosesser som lykkes, mener de har følgende elementer i seg.

Klargjøring av behovet for endring

Organisasjonene lever i omgivelser som stadig endrer sine forventninger og krav, noe organisasjonene må tilpasse seg etter. Ledere i dag må evne og se omverdenens behov og forstå hva slags betydning dette får for organisasjonen de leder. De må altså både forstå utvikling som skjer i samfunnet generelt, men også spesielt knyttet til betydning for egen organisasjon; sammenhengen mellom generelt og spesielt nivå. Lederne må også kjenne egen organisasjon, og derigjennom evne å diagnostisere hvorvidt det er behov for endring som respons på utvikling i omgivelsene, eller om organisasjonen er i stand til å møte de nye kravene slik den er i dag. Ikke alle kontekstuelle utviklinger fordrer transformasjoner i organisasjonen. Noen behov i omverdenen kan møtes kun ved å gjøre små justeringer.

Endringsrommet

Endringsrommet forstås som situasjonen organisasjonen er i mellom nå – situasjonen og den ønskede framtidige situasjonen, etter endringsprosessen er gjennomført. For å gå inn i dette rommet, må det foreligge konkrete ideer om hva som er målet; hvordan den framtidige situasjonen skal se ut. Ledelsen må også ha strategier for hvordan målet skal nås. ”Det store spranget” er det som skjer i endringsrommet. Det er villet, igangsatt, styrt og skal gi en dyptgående endring. Ledere må forstå hva som skjer underveis i endringsrommet, og greie å gjenkjenne tegn på at organisasjonsendringen er ute av kurs. Ledere må også ha kunnskap om hva denne type prosesser innebærer eksempelvis for de ansatte. Det som skjer i endringsrommet, er en dynamisk prosess. Endringsrommet sees som et kraftfelt hvor krefter for og krefter mot endringen virker. Disse kreftene forstås som nødvendige, fordi de skaper den nødvendige energien til å gjennomføre transformasjonen. Ledelsen må understøtte disse prosessene i ønsket retning, og det som skjer i endringsrommet kan beskrives som en spiral av prosesser som forsterker seg selv fram mot målet. For at tiden i endringsrommet skal ha effekt, må ideene om den framtidige tilstand også bli en del av en praktisk bevissthet og ansatte/organisasjonsmedlemmene må begynne å handle ut fra de nye ideene i praksis. Også her er det viktig at lederen kjenner sin organisasjons historiske forståelse, da denne legger føringer på hvordan ansatte orienterer seg i endringsrommet før nye historier og forståelser har kommet til.

Ny hverdagsvirkelighet

Siste fase i endringsprosessen er når organisasjonen har etablert en ny hverdagsvirkelighet; ny selvforståelse og fungerer på en måte som gjør at omverdenens krav imøtekommes. Den nye situasjonen må styrkes, og gjenspeiles også i rutiner og hvordan organisasjonen administreres i det daglige. Dette kan blant annet gjøres gjennom formelle og uformelle samtaler, og ved å legge til rette for en selvforsterkning av det som er etablert. Ledere blir viktige her i forhold til hva de legger vekt på i sin kommunikasjon, og at de viser i handling at endringen er implementert i hverdagen. Også nøkkelpersoner og rollemodeller utenom lederne, vil kunne være viktige her i forhold til at de kan stadfeste den nye forståelsen på kanskje andre arenaer og nivåer enn hva lederne når.

9.2 LEDELSE AV ENDRINGSPROSESSER – VIKTIGE ELEMENTER

Ledere som er gode til å lede endringsprosesser, behersker det som skjer i endringsrommet og situasjoner preget av usikkerhet og uforutsigbarhet. Teorien har et lederfokus, men ser slik jeg oppfatter det, organisasjonens ansatte som det virkemiddel lederen skal jobbe med for å sikre organisasjonens overlevelse. Lederen og ledelsen gjør jeg ikke skille på her, men forståelsen er slik at når en snakker om ledelsen så er lederen en del av denne, men representerer noe større mer overordnet enn bare seg selv.

9.2.1 FORANKRING I LEDELSEN

I endringsprosesser utfordres det gamle og det vi kjenner, og ansatte tvinges til å forholde seg til en ny hverdag. Dette skaper usikkerhet. Lederen er i denne type prosesser en viktig meningsbærer for at endringsprosessen er nødvendig, de er rollemodeller og kan være bærere av vikarierende håp når situasjonen her og nå synes vanskelig, jfr. tidligere. Det vurderes derfor avgjørende for gjennomføring av endringsprosesser, at disse er forankret i og ønsket av ledelsen. Dobbeltkommunikasjon handler om at leder snakker for endringen i offentlige sammenhenger og i tale, men i praksis og/eller i uformelle sammenhenger viser eller sier at endringen ikke er så viktig. Dersom dobbeltkommunikasjon i forhold til nødvendigheten av endringen forekommer, vil de ansatte høre på det budskapet som sier at endringen ikke er nødvendig, da endring alltid innebærer smerte.

Gjennomgående i hele boken, vektlegges det at ledelsen må speile de verdier de forfekter i ord, i adferd. Troverdighet er nødvendig da lederen er den som skal gi de ansatte vei og mening gjennom det usikre og utrygge endringsrommet. Framstår lederen uten eget engasjement for endringen, er forståelsen at de ansatte da ikke vil se noen grunn til å følge lederen gjennom denne prosessen.

9.2.2 ENDRING AV BEDRIFTSKULTUR

Tilnærmingen har en forståelse av at endringene må omfatte grunnverdier og kulturen i organisasjonen for å være reell. Det må skje en endring i ansattes tanke- og handlingsmønstre som gjenspeiles i en varig endring i organisasjonskulturen, og omvendt. Slike endringer må selv om de er en del av ”et stort sprang”, foregå i små skritt fordi det lar seg ikke gjøre å endre en forståelse av virkeligheten fra en dag til en annen. Alle, være seg individer eller organisasjoner (dynamisk perspektiv), har en historie og er en del av en sosial virkelighet.

Organisasjonens historie er levende i den forstand at den er kilde til forståelser i dag. Historier og erfaringer organisasjonen har om ting de har lyktes med og som har gitt suksess, fungerer selvforsterkende selv om organisasjonens rammer endres. Det kan da være vanskelig å se at mønstre som tidligere beviselig har gitt suksess, ikke er like hensiktsmessige lengre. Derfor må lederen ha respekt for den rådende forståelse, samtidig som nye erfaringer og suksesser må skapes for å bygge ny forståelse. Det er en læringsprosess som ikke kan foregå bare i ord, men må erfares gjennom handling. Ledere har en viktig funksjon gjennom å tydeliggjøre de små skrittene eller suksessene som organisasjonen oppnår; vise at organisasjonen er på rett vei, og synliggjøre de små endringer som sammen danner den nye forståelse av organisasjonens virkelighet. Ofte utløses kulturendringer ved at det skapes motivasjon gjennom en krise eller ideer. Krisen blir en tvangssituasjon, mens ideene gir tro på en bedre fremtid. Mest virkningsfullt er det når begge disse faktorer er virksomme i endringsprosessen.

9.2.3 MENING OG VISJON

”Lederskap har med mening og retning å gjøre” (sitat s. 145) sier forfatterne.

Endringsprosesser må ha en mening, det må være en visjon om en bedre framtid. Visjonen må framstå oppnåelig, og ledelsen må vise at de tror på denne for at den også skal bli noe de ansatte tør å agere mot. Jo tydeligere visjonen er, jo lettere er det å styre mot oppnåelse av den. For at en visjon skal ha effekt, må den oppleves meningsfull. Den må gi et bilde som viser at organisasjonen vil overleve. Samtidig må den vise et reflektert veivalg, basert på hvem organisasjonen er. Hvordan vi forstår hva som er meningsfullt baseres på våre erfaringer. Derfor må målet for endringsprosessen formidles på en måte som viser at målet er realistisk, nødvendig, og ønsket akkurat for denne organisasjonen. Ledelsen må kjenne sin organisasjon, og dennes oppfatning av hva som er meningsfullt. Mening er sosialt konstruert og basert på fortolkninger. Hva vi sier og hvordan vi bruker språket vårt forteller hva vi opplever meningsfullt. Hvordan ledere bruker språket til å kommunisere mening og forståelser, har stor betydning for motivasjon og suksess. Her blir lederen i et slags spenn, da han respekterer og kjenner organisasjonen slik den er i dag, samtidig må lederen forfekte noe nytt og vise at han tror på at det nye vil være til det beste.

9.2.4 MOTSTAND

Også denne teorien omtaler fenomenet motstand mot endring. Teorien sier at ledelsens oppgave er å omforme negativ energi (motstand) til positiv energi (endringsvillighet). Forfatterne ser motstand mot endring som noe de finner i hver enkelt ansatt, basert på den usikkerhet og utrygghet som endring medfører og liten tro på eller liten forståelse av målet for endringen. Se for øvrig om motstand tidligere. Forfatterne sier at ledelsen kan møte motstanden også i gruppebasert form gjennom uformelle grupper, eller gjennom fagforening m.v. Motstanden kan også komme til uttrykk i organisasjonens strukturer og systemer som vedlikeholder gammel adferd. Medisinen som ledere anbefales er igjen å identifisere, fokusere på og tydeliggjøre de positive effekter som endringsprosessen gir. Å gi de ansatte ”bevis” for at endringsprosessen er av det gode. Ledelsen må videre sier teorien, gå litt bort fra årsak – virkning tenkning, men se prosessen som dynamisk, og skape mekanismer som understøtter endringsprosessen. Litt på samme måte som at suksess er selvforsterkende, må de små skrittene en lykkes med i endringsprosessen bli talsrør for at endringsprosessen er et gode, noe som igjen kan gjøre at nye skritt tas osv. Parallelt med at organisasjonens kultur og (selv-) forståelse endres på denne måte, så må prosessen understøttes ved at den bekreftes strukturelt. Rutiner, krav og systemer for arbeidet, må gjenspeile den nye forståelsen av virkeligheten og tilpasses den ønskede framtidssituasjonen.

9.2.5 LEDELSE OG MANAGEMENT

Boka gir noen refleksjoner rundt begrepsdelingen knyttet til ”ledelse” og ”management”. Spesielt i Norge er at det tradisjonelt i vårt samfunn er en skepsis mot autoriteter og hierarki. Tilsvarende forkjærlighet for sunt folkevett, og de som viser i praksis at de duger. Ledelse sies å handle om å vise vei og lede organisasjonen i en retning; være en slags visjonær fører og modell. Ledelse er noe mindre håndfast og forstås som å være mer på tanke-, ide og symbolplanet enn management. Management forstås mer som organisering og planlegging, og tilrettelegging av strukturer som gjør at visjonen kan fungere. Og har mer av det tradisjonelle hierarkiske i seg knyttet til fordeling av arbeidsoppgaver, i organisasjonens daglige interne virke. Tradisjonelt i Norge har management forståelsen ikke sterk grobunn, da nordmenn synes å ikke så lett passe inn i en hierarkisk arbeidsforståelse eller deling. Men i denne teorien om endringsledelse vises det til at det synes å være et sterkt behov for at begge ledelsesfunksjoner er virksomme i en endringsprosess. Det praktiske og strukturelle aspektet må ivaretas og endres på samme måte som organisasjonens kultur og selvforståelse. Det

handler igjen om sammenheng mellom ord og handling. At endringene manifesterer seg også i organisasjonens praktiske hverdag, vil kunne ha en selvforsterkende effekt. Lederen må derfor ha fokus både på drift/management og på utvikling/ledelse i en endringsprosess. Trygghet, tydelighet og at ting er tilrettelagt administrativt og praktisk, kan også være med på å begrense ansattes følelse av total usikkerhet når verdigrunnlag og kultur endres. Det kan gi de ansatte kan stole på at lederen(e) vil føre ”skuta trygt i havn”.

9.3 OPPSUMMERING

Endringsledelse presenteres her i boka ”endringsledelse og ledelsesendring” som det å lede gjennomføringen av endringsprosesser. Endringsprosesser består av identifisering av behov for endring, igangsettelse, en periode i det såkalte ”endringsrommet” til endringen er gjennomført og det er skapt en ny hverdagsvirkelighet. Teorien har utgangspunkt i en blanding av tradisjonell norsk samarbeidsmodell for ledelse, og den mer strategiske formen for ledelse hvor lederen i stor grad må ha fokus også utenfor organisasjonen. Teorien påpeker videre en endring i samfunnsutvikling som gjør at ansatte har andre behov som legitimt knyttes til arbeidsplassen og lederen, enn tidligere. I forlengelsen av at produksjonen i organisasjoner er endret, er også ansattes kontakt med omverdenen økt. Lederen tillegges stor betydning for organisasjonens endringsevne og overlevelse. For å lykkes i å lede en endringsprosess, mener forfatterne det er avgjørende at lederen selv støtter endringsprosessen og evner å ”selge” visjonen som organisasjonen skal endres mot ut til organisasjonens ansatte. Ledelsen må ha evne til å kommunisere visjonen om en bedre framtid. Men før endringsprosessen settes i gang, må lederen ha vist en annen evne; nemlig å ha stilt ”rett diagnose” i forhold til behovet for endring og hva som skal endres fra noe til noe annet. At lederen viser samsvar i ord og handling framstilles helt avgjørende. Kongruens i budskap må vises altså både i lederens ord og i hvordan han legger til rette for de organisasjonsendringer som skal gjennomføres. Derfor vektlegges både management og ledelse som viktige leder funksjoner som ikke kan sees uavhengig av hverandre, men tvert om underbygger hverandre, i gjennomføringen av en endringsprosess. Lederen har også som oppgave å synliggjøre se små seire og små skritt, og sørge for at spiralen fram mot den nye virkelighetshverdagen ikke stopper.

Kritiske bemerkninger

Teorien om endringsledelse framstår mer eklektisk og mer generell enn de to foregående. Kanskje er dette en svakhet, da teorien tenker jeg, kan oppfattes som vag og litt preget av det som kanskje kan oppfattes som selvfølgeligheter for ledere med erfaring. De to foregående bøkene presenterer teorier som har så tydelige og egenartede kjennetegn, at de lettere vil bli husket og også lettere kan skilles fra ”all annen” teori og informasjon, tror jeg. Teorien snakker om at organisasjonen går inn i ”endringsrommet”, og derfra over i en ny hverdags virkelighet. Prosessen eller hva som konkret skjer i endringsrommet, opplevde jeg litt utydelig. Det kan kanskje da være en utfordring for ledere som ønsker å følge denne teorien, og vite når de skal vektlegge hva i endringsprosessen; når de skal ha fokus på ”det store spranget” og i hvor stor grad ”de små skritt” må bli tatt hensyn til når. Teorien problematiserer imidlertid selv dette som en utfordring for lederen, hvilket styrker endringsledelse som en troverdig tilnærming for ledelse av endringsprosesser.

10. ANALYSE

Jeg vil nå søke å finne ut om dydsetikk og dyder er gitt betydning i teori om endringsledelse, og eventuelt på hvilken måte. Jeg starter analysen med å undersøke det spesielle, hver enkelt teori, for så å bevege meg mot en mer helhetlig forståelse av teoriene samlet. Ut fra en hermeneutisk fremgangsmåte, vil analysen veksle mellom å se på del og helhet fram til samlet forståelse eller konklusjon. I kapittel 11 gis en konklusjon, eller et svar på studiens problemstilling.

10.1 DYDER OG DYDSETIKK I “TRANSFORMATONAL LEADERSHIP”

For å være en autentisk transformasjonsleder, sier forfatterne at ord må bekreftes i handling. Videre vektlegges at lederen framstår troverdig som menneske i sin adferd; at det ikke er skjulte motiver eller egen vinning som ligger til grunn for eksempelvis en omsorgsfull handling. Denne vektleggingen av kongruens mellom adferd og kommunikasjon, kan sees som samsvarende med dydsetikkens grunnsyn hva gjelder *aktørperspektiv og handlingsorientering*. Dydsetikken skiller ikke mennesket fra handlingen, og mener et menneskes moral vises i handling. Både Fogh Kirkeby og Aadland vektlegger denne

sammenhengen mellom ”liv og lære”, som svært viktig for lederes troverdighet. At teorien om transformasjonsledelse også mener transformasjonsledere kjennetegnes ved høy moralsk bevissthet som gjenspeiles i handling, mener jeg styrker en antakelse om et etisk aktørperspektiv tilsvarende som i dydsetikken.

Dydsetikken kjennetegnes ved et *optimistisk menneskesyn* ved at mennesket oppfattes å ha evne og mulighet til å reflektere over og styre sine handlinger, og derigjennom velge hvem en ønsker å være som menneske. Mennesket kan velge å styre sine handlinger mot dydighet, og har mulighet til å endre/utvikle seg til et godt menneske. Det kan se ut som transformasjonsledere motiverer ansatte ved å representere dette optimistiske menneskesynet i møtet med de ansatte. Transformasjonslederens måte å inspirere ansatte på, legger svært stor vekt på at ansatte skal bli sett individuelt med sine personlige behov, gitt utfordringer, ansvar og autonomi i arbeidet. For å møte ansatte på disse behovene, tenker jeg at lederen må være i besittelse av en grunnleggende positiv tiltro til sin ansatte og dennes intensjoner og evner. Kanskje kan dette også være uttrykk for en *rettferdighetstankegang* hos lederen. Rettferdighet bygger på en felles forståelse eller sågar ”kontrakt” mellom mennesker, som sier noe om hva som er godt eller ønskelig. Transformasjonsledere imøtekommer det som antas å være de fleste ansattes behov knyttet til den ”psykologiske arbeidskontrakt”. Dette underbygges også i hva som er hentet av forståelse fra Uddenberg og Fogh Kirkeby om dyder knyttet til ledelse.

Tilnærmingen i transformasjonsledelse går i stor grad ut på at lederne skal gi slipp på sin tradisjonelle autoritet og lede arbeidet gjennom andre virkemidler, som blant annet ved bruke seg selv som rollemodell. Det kan være at lederne må ha *mot* for å klare å gjøre dette. Lederne i endringsprosesser får en mer synlig rolle i organisasjonen, og blir ofte mer betydningsfulle for ansatte enn ved ”normal – situasjoner”. Lederne må da tåle å være synlige, og på en måte ”bære” de ansattes usikkerhet. De må møte de ansattes behov for trygghet og mening, og samtidig agere ut fra hva som gagnar organisasjonen som helhet. Ofte kan lederne i endringsprosesser kjenne på samme usikkerhet innvendig som ansatte, men lederne kan ikke dele disse følelsene på samme måte. For en leder å opptre balansert i en sådan situasjon, tror jeg i tillegg til mot, også krever *klokskap* (se for øvrig nedenfor om den gyldne middelveg). Lederen må evne å se når det er riktig å gjøre hva. Både mot og rettferdighet fordrer evne til å

sette egne behov til side, og se hva som tjener helheten. For meg kan det se ut som om teorien vektlegger alle disse dyder som viktige for transformasjonsledere i endringsprosesser.

Teorien om transformasjonsledelse sier at lederne må ha evne til empati, til å se ansattes behov og opptre tillitsvekkende og vennlig. Dette er både et kjennetegn ved en autentisk transformasjonsleder (se pkt. 7.1.6), men også en evne som særlig fordres av transformasjonsledere i endringsprosesser. I presentasjonen av dydsetikken i kapittel 5, fremholdes dyden *vennskap*, og videre en variant av denne dyd; *velvillighet*. Om transformasjonslederen i samhandling med de ansatte i endringsprosesser må inneha dyden vennskap for å opptre som nevnt ovenfor, er jeg usikker på. En av forutsetningene for vennskap er partenes uavhengighet og gjensidighet. Forholdet mellom leder og ansatt er i sin grunn ikke basert på uavhengighet, men på en ulikevekt med bakgrunn i at den ansatte står i et underordnet og avhengighetsforhold til lederen for å få sin lønn. Nå har utviklingen i arbeidslivet gitt ansatte større grad av gjensidighet med sine overordnede, og det kan videre se ut som om teori om transformasjonsledelse underbygger gjensidigheten i forholdet. Jeg tror likevel forholdet mellom ansatt og leder ikke sammenfaller helt med dyden vennskap. Men transformasjonslederen må likevel ha vennskapelige følelser eller evner, for å klare å opptre på den måte teorien beskriver som ønsket i møte med de ansatte. Slik jeg forstår det kan velvillighet være en nødvendig dyd for lederen, da denne dyd ikke krever gjensidighet eller likevekt i forholdet, men handler om å ønske den andre vel.

10.1.1 EGENSKAPER SOM DYDER?

I boka ”transformational leadership” beskrives noen egenskaper som transformasjonsledere kjennetegnes ved. Noen av disse kan kanskje også sees som dyder, jamfør forståelsen av dyder gitt i punkt 5.2.1. I avsnittet om ”den sosiale lederen” (5.2.4), sammenfattes en forståelse av at ledere synes å måtte være i besittelse av sosiale dyder i kanskje større grad enn ikke – ledere. Jeg velger her å betegne det som en ”sosial samledyd”; å være sosialt anlagt, bry seg om folk, ha empati, forstå andres behov/følelser, kommunisere godt og å være sosialt intelligent. Det synes klart at transformasjonsledere må ha gode sosiale ferdigheter, eller sosial dyd. Herunder kan også det å ha et positivt selvbilde høre til.

En annen egenskap som kjennetegner transformasjonsledere, er at de synes å ha en viss *robusthet* i sin personlighet. De viser seg å være robuste både psykisk, men også fysisk. Kan dette forstås som mot? For at denne egenskapen skal være dyden mot, må den kombineres

med klokskap for at aktøren skal greie å opptre på middeelvegen mellom feighet og dumdristighet/overmot. Kanskje er robusthet en dyd i seg selv, for det handler om at transformasjonsledere må tåle å sette egne behov til side og være symboler og rollemodeller, de må tåle å være gjenstand for andres attribueringer, og de må både gi håp, vise vei og søke ansvar. Det fordres trolig en robust personlighet hos lederen for å tåle å stå i denne krevende sosiale posisjonen. En person med en slik synlig posisjon blir ofte utsatt for psykologiske overføringer fra andre. I tillegg følger det alltid en risiko med lederansvaret og makten; risikoen for å mislykkes.

En siste egenskap som jeg vil trekke frem fra teorien om transformasjonsledelse, som jeg her forstå som en dyd, er *intelligens*. Transformasjonsledere er intelligente, både kunnskapsmessig, sosialt og følelsesmessig. I teorien forstås denne intelligensen til å handle om klokskap og dømmekraft, på samme måte som dyden beskrives i avsnitt 5.2.5, men med en kanskje ekstra vekt på evnen til å forstå sosiale samspill.

10.1.2 LÆRING AV TRANSFORMASJONSLEDELSE SOM LÆRING AV DYDER?

I teorien om transformasjonsledelse gis en beskrivelse av hvordan en transformasjonsleder vokser opp til å bli nettopp en transformasjonsleder. Beskrivelsen av læringen av de nødvendige egenskapene for å utøve transformasjonsledelse er slik jeg ser det, sammenfallende med teorien om hvordan man tilegner seg dyder. Også utformingen av ledelsesprogrammer synes å være noenlunde lik tanken som ligger til grunn for tilegnelse av dyder, nemlig at dyder ikke kan læres gjennom *akademia* eller teori alene, men må erfares, øves på og integreres i praksis.

10.2 DYDER OG DYDSETIKK I "APPRECIATIVE INQUIRY"?

I endringsprosess som utføres med ledelsestilnærmingen *Appreciative Inquiry* blir lederen sentral på den måte at han også i denne teorien, fungerer som rollemodell, foruten at han er initiativtaker og målbærer av framtidvisjonen for organisasjonen. Likevel oppfatter jeg at teorien skiller seg fra den foregående, ved at fokuset er rettet mot organisasjonen og de ansatte i større grad enn mot lederen. Det er i AI ikke et spesielt fokus mot lederen som person. Denne teorien kan derved synes å ikke ha samme direkte *aktørfokus* som jeg fant i teorien om transformasjonsledelse, og som er grunnleggende i dydsetisk tenking. Fokus på lederen som aktør blir slik jeg ser det, i AI mer indirekte ved at gjennomføringen av en AI

prosess krever forankring i ledelsen. Jeg finner imidlertid innimellom, og særlig i prosessens designfase, at lederen gis en større betydning. Lederen må identifisere behovet for endringene og finne de gode spørsmålene, som gir de nødvendige svarene, og igangsetter prosessen for å kunne gjennomføre endringene. Her er lederen hovedaktør.

Selv om aktørfokuset kan synes svakere i denne teorien, understrekes det også i AI hvor viktig det er med samsvar mellom hva ledelsen sier og ledelsen gjør. Dersom ikke lederen viser kongruens mellom positive og optimistiske ord og handling, vil en AI prosess ikke kunne la seg gjennomføre. Teorien vektlegger også at denne kongruensen mellom ord og handling, må vise seg ikke bare på ideelt plan, men like viktig i det praktiske og administrative som vedrører organisasjonens daglige drift. På denne måte fremstår AI som en *handlingsorientert* tilnærming, med samme forståelse av handlingens betydning som presenteres i dydsetikken, jamfør pkt. 5.1.3.

Positive tanker og følelser hos de ansatte mener man i denne forståelsesramme, vil være selvforsterkende og skape energi som gjør at organisasjonen og dens ansatte bruker sin mulighet til å endre seg og utvise den fleksibilitet som skal til for å overleve i dag. AI har med dette i likhet med dysetikken, et grunnleggende *optimistisk menneskesyn*. AI vektlegger også følelser og sjelstilstand hos menneskene som drivkrefter bak handling, på samme måte som dydsetikken. Ved at ansatte får positive følelser, gis mening og tro på at endringsprosessen vil gå bra, så vil deres behov for trygghet i prosessen og motstanden mot den bli mindre.

Ledere som bruker Appreciative Inquiry må våge å ”slippe taket” og gi de ansatte reell innflytelse og deltakelse i prosessen. Tilnærmingen baserer seg på at de involverte i prosessen (les: alle) forsker på hverandres styrker og ressurser, anerkjenner disse og bruker funnene til å identifisere hva organisasjonen skal bygge videre på mot den framtidige visjonen. Lederne må åpne for selv å endre sin forståelse av virkeligheten og mål for arbeidet, gjennom at de må være deltakere i AI prosessen på samme måte som de ansatte. Jeg tror at det å evne dette på en god måte fordrer *mot* hos lederen.

På samme måte som i transformasjonsledelse, kan AI forstås som en tilnærming hvor lederen skal se de ansatte individuelt og søke å imøtekomme deres individuelle behov. AI er på en måte en oppskrift på hvordan ledere kan gjøre dette. Jeg tror *rettferdighet* er en dyd som også ledere i AI prosesser bør inneha for å gjøre dette på en god måte. Jeg tenker igjen på Uddenbergs forståelse i betydningen ”evne til å holde seg inne med flest mulig”. Jamfør avsnitt 5.2.5. handler rettferdighet om å søke det som er best sett ut fra et fellesskap, og

etterleve dette beste. Jeg vurderer at AI tar inn rettferdighet som en dyd hos lederen særlig ved at denne forventes å kunne sette seg selv til side til fordel for fellesskapet, og at det i denne tilnærmingen er ment å skulle gjøres på en måte som gir ansatte størst mulig opplevelse av likeverd og balanse i deltakelse. Rettferdighet er en utpreget sosial dyd, hvilket sammenfaller med denne ledelsesteori som i stor grad handler om en måte å samhandle sosialt på. Likevel undrer jeg på om rettferdighet kan stå alene som en lederdyd i AI, eller om denne må være i kombinasjon med eller om den mulig kan erstattes av, dyder som *velvillighet og vennlighet*. I og med at konteksten også for AI, er et ansatte/leder – forhold, har jeg samme betenkelighet i forhold til om grunnleggende forutsetninger for vennlighet er til stede som hva gjaldt teori om transformasjonsledelse. Men denne tilnærmingen legger svært stor vekt på felles aktiviteter og kommunikasjonsformer mellom ledere og ansatte i prosessen, hvor styrkeforholdet leder/ansatt ikke er gjeldende, men hvor føringene for samhandlingen baseres på gjensidig nysgjerrighet og positive forventninger til hverandre. AI forutsetter gjensidig tillit mellom deltakerne i prosessen, og de gode følelsene og den positive energien som frembringes er tenkt å gi de involverte behag av å være sammen. Kanskje kan en tross konteksten si at bruk av AI som tilnærming fordrer at lederen er *vennlig*, og ikke bare velvillig.

AIs grunnholdning og tilnæringsmåte, kan også være sammenfallende med andre dyder som solidaritet, ved at ledere og ansatte sees å skulle stå sammen om endringen. Fogh Kirkeby nevner i sin liste av lederdyder også flere dyder som jeg forstår at Appreciative Inquiry fordrer av sine ledere, eksempelvis *evne til å "forløse"*, ved at lederne må klare å få de ansatte til å bli med på denne litt naivistiske reisen som en AI prosess kan synes å være. Videre nevnes det å kunne *se hva som er rett tid og sted* som en dyd; dette er en avgjørende egenskap for lederen, for å kunne dirigere AI prosessen gjennom de ulike fasene. Videre er evne til *gjensidighet* og det å kunne spre *optimisme* dyder som nevnes spesielt i teorien. Her blir lederens mangslungne rolle i en AI prosess igjen synlig; lederen skal være deltaker på linje med ansatte i selve prosessen, men er likevel den som er ansvarlig for prosessens framdrift og resultat. Ut fra hvordan jeg oppfatter teorien, sammenfaller dyden *klokskap* med hva som fordres av lederen i dette henseende. Det er ikke nok at lederen er intelligent, det er ikke nok at lederen er sosialt anlagt, det er ikke nok at han er solidarisk eller evner å involvere; han må også evne å se framover. Han må se organisasjonen i et helhetlig perspektiv, kunne reflektere intellektuelt, men likevel evne å skape en reell endringsprosess gjennom sosial samhandling.

10.3 DYDER OG DYDSETIKK I "ENDRINGSLEDELSE OG LEDELSESENDRINGER"?

Den siste boka jeg tar for meg i dette studiet, presenterer en teori som framstår mer eklektisk enn de to foregående. Som i kapittel 9, refererer "endringsledelse" i dette avsnitt til teorien som presenteres i denne boka, og ikke til endringsledelse i vid forstand. Også denne teorien legger vekt på at ansatte må bli sett og møtte på sine individuelle behov. Teorien sier noe om at ansattes psykologiske behov (psykologisk arbeidskontrakt) som følge av utviklingen i samfunnet generelt og i arbeidslivet spesielt, i dag har større legitimitet enn tidligere. Igjen oppfatter jeg at teorien snakker om dyden *rettferdighet*, og at det synes viktig at lederen har denne dyd. Jeg tror rettferdighet er en betegnende dyd, da det handler om å imøtekomme denne felles forståelsen som sier noe om hva som er rett eller godt i fellesskapet; her: organisasjonen. Lederen må altså se hver enkelt og imøtekomme hans behov, med bakgrunn i at den individuelle tilnærmingen i dag oppleves rettferdig av fellesskapet. En dyd som *solidaritet* kan kanskje også trekkes inn her, dersom fellesskapet/organisasjonen har denne grunnleggende forventningen om at alle skal bli sett enkeltvis. Solidariteten med fellesskapet vil da bidra til at lederen opptrer på en måte som gjør at individuelle behov blir møtt. Det kan også være at denne *sosiale samledyden* som jeg satte ord på i avsnitt 10.1.1., kreves her for å opptre som en god og rettferdig leder. Da vil rettferdighet være en "høgere" dyd eller et mål i seg selv, og den sosiale samledyden nødvendig for å evne rettferdighet i denne kontekst. I teorien om endringsledelse er fokus på lederen, og hans rolle i endringsprosessen. Teorien legger ikke vekt på lederens personlige egenskaper direkte, men i omtalen av lederens oppgaver virker visse egenskaper viktige for at lederen skal kunne utøve endring på en god måte. Teorien har slik jeg oppfatter det, et klart *aktørfokus* på lederen.

Teorien har mye til felles med de to foregående, og også denne teori ser endringsprosessen i faser. Som i Appreciative Inquiry, fordrer endringsledelse at lederen evner å skille hva som er nødvendig endring fra hva som ikke er det, hvilken type endring det er behov for og hvor han skal ha fokus i prosessens ulike faser. Lederen må altså ha *kunnskap og visdom*; han må kjenne både egen organisasjon og ansatte, og omverdenen organisasjonen skal leve i. Dette er intellektuelle dyder Aristoteles identifiserte som viktige, og han mente videre at *dømmekraft* var en dyd som sto i relasjon til disse. Fogh Kirkeby nevner en dyd som han kaller "å forstå organisering". Dette tror jeg kan være et dyd som betegner det som kreves av lederen i endringsledelse, når han skal identifisere og vurdere behov for endring. Dersom dømmekraft og klokskap forstås som det samme, jamfør punkt 5.2.5, blir det også et spørsmål om teori om

endringsledelse fordrer en klok leder, eller om nevnte intellektuelle dyder er dekkende. Jeg forstår teorien dit at lederen må utvise *klokskap* for å lykkes i endringsprosessen. Lederen må ta mange forhold i betraktning og lede ut fra en helhetlig forståelse av sin organisasjon. Han må greie å se hva som skjer sosialt mellom de ansatte, og i de ansatte som gruppe, og agere på dette. Han må klare å markedsføre endringen og gi den legitimitet både i formelle og uformelle fora ("hallway conversations"), og også klare å se hvilke personer han kan og skal støtte seg til. Videre må han se at organisasjonen har en historie og en kultur som han må ta utgangspunkt i, selv om denne skal endres. Med andre ord, forstår jeg det slik at lederen må være klok intellektuelt, men ikke minst i forhold til å se sammenhenger og forstå sosiale samspill. Dyden Fogh Kirkeby identifiserer som "*å se hva som er rett tid og rett sted*", kan være en del av klokskap i denne sammenheng. Klokskapen som fordres innebærer også det Aadland er inne på, når han snakker om at lederen er et bindeledd mellom ulike interesser og interessenter, eksempelvis enkelte ansatte og omverdenens krav til organisasjonen som gir behov for endring. I endringsledelse synes det også å være et krav til lederen at han skal være god til å kommunisere. Dette faller innenfor den sosiale samledyd, som nevnt tidligere. Lederen må altså være sosialt anlagt og sosialt god.

Forankring i ledelsen og kongruens mellom ord og handling er i denne teorien gitt veldig stor betydning. Teorien omtaler dobbelt – kommunikasjon som en måte ledelsen kan opptre på, som vil undergrave hele endringsprosessen. Derved har også teorien om endringsledelse i likhet med dydsetikken, *fokus på handling*. Det understrekes at endringsarbeidet og endringene som skapes må gjenspeiles ikke bare i den kulturelle virkelighet, men også i den daglige praktiske og organisatoriske. Ledelse og management sees begge som to viktige funksjoner lederen innehar. Dette underbygger teorien som en ledelsestilnærming basert på en helhetlig forståelse av hva ansatte har behov for, hvilket igjen kan være sammenfallende med dydsetikkens helhetlige *menneskesyn*. Samtidig oppfatter ikke jeg at denne teorien i samme grad som de to andre forfekter det optimistiske menneskesynet. Denne teorien framstår mer nøytral i sin forståelse.

Lederen er en rollemodell og samtidig en kilde til trygghet og attribusjoner, når ansatte selv opplever usikkerhet. Lederen må derfor framstå troverdig både for at ansatte skal følge lederen og gjennomføre endringsprosessen, men også fordi dette vil være en måte å trygge ansatte og derigjennom minske deres motstand mot endring på. Troverdighet er kanskje i seg

selv en dyd, eller kanskje har det med den dydsetiske grunnforståelse om sammenheng mellom ord og handling å gjøre, jamfør ovenfor. Se for øvrig videre drøfting. For øvrig kan både *sannferdighet*, *åpenhet* og *pålitelighet* være dyder som nevnes i punkt 5.2.5. som det her handler om at lederen må ha.

10.4 DEN GYLDNE MIDDELVEGEN

Uttrykket ”den gyldne middelveg” er en viktig bestanddel av dydsetikken. Den gyldne middelveg er på en måte en beskrivelse for hva en dyd er, da dyd dreier seg om å handle på en balansert, likevektig måte mellom for mye og for lite (laster), eller mellom ulike interesser eller verdier. Å identifisere hva som er middelvegen, og de beste handlinger, krever klokskap og dømmekraft. Se for øvrig punkt 5.2.2. Aadland fremhever dette med å finne middelvegen, som spesielt viktig for ledere for å framstå troverdige. I de tre bøkene som er presentert i denne studien, aktualiseres behovet for at lederen skal evne å finne den gyldne middelveg.

Eksempler på områder hvor lederne må finne rett balanse

I Appreciative Inquiry særlig, men også i transformasjonsledelse, nevnes flere områder hvor det kreves at lederen må finne en balansegang mellom ulike ”behov”. På den ene siden fordrer tilnærmingen at lederen gir helt slipp på sin autoritet og synlige status som leder og deltar i prosessen på lik linje med de ansatte. Samtidig og likevel er lederen den som til syvende og sist er ansvarlig for at prosessen gjennomføres og at endringene skjer. Hvis en ser abdisering fra lederrollen som ett ytterpunkt, og totalitær styrende leder som et annet, må lederen i en AI prosess hele tiden balansere på midten. I tillegg må han i noen faser være noe mer styrende, i andre faser mindre.

I alle tre teoriene fungerer lederne mer eller mindre, som samlende symboler og den som skal ”vise vei” gjennom en visjon om en bedre framtid. Samtidig vektlegger alle teoriene viktigheten av at lederen ser de ansatte individuelt og imøtekommer deres psykologiske behov. Jeg vet ikke, men tenker meg at også dette kan handle om å finne en balansegang for lederne, mellom å se den ansatte, ”det nære”, og samtidig ha fokus på organisasjonen som helhet og dennes framtid, ”det fjerne”.

Teoriene omhandler alle motstand mot endring som et fenomen. I hvor stor grad skal lederen bruke tid på ansatte for å minske denne, og i hvor stor grad skal han fokusere på å gjennomføre selve endringsprosessen? Også dette handler om å finne en middelveg som

ivaretar begge hensyn. I teorien om endringsledelse problematiseres nødvendigheten av at lederen tar hensyn til, respekterer og bygger på at organisasjonen allerede har en historie og forståelsesramme for å lykkes med å implementere endringer. Også dette vil for lederen være å stå i et spenn mellom det gamle og det nye; og når skal han ha fokus på hva?

Sammenheng mellom ord og handling - troverdighet

”Den gyldne middelveg” slik uttrykket forstås i denne oppgaven, jmfør punkt 5.2.2., handler om at ord og handling må henge sammen; å ha troverdighet i sin framferd. Alle tre teorier som er presentert i denne oppgaven, har lagt stor vekt på dette. Teorien om transformasjonsledelse snakker om autentisk lederskap som et vilkår. Appreciative Inquiry sier at lederen må ”være” den positiviteten og energien som ansatte skal få gjennom selve AI prosessen. Forankring i ledelsen sees som en nødvendighet både i AI og i endringsledelse, og begge teorier vektlegger at lederen må integrere og synliggjøre endringen ikke bare på det ideologiske plan i organisasjonen, men også i daglig drift og struktur. En grunnholdning som sammenfaller med dydsetikkens ved at det er i handlingen aktøren viser sin moral. Å finne middelvegen er kanskje å anse som en konsekvens av denne grunnholdningen. Teoriene fremholder etter mitt skjønn både nødvendigheten og vanskeligheten ved å finne denne middelvegen, for så å gå på riktig sted i midtleia.

10.5 HVA ER GODT?

Dydsetikkens forståelse av hva som er godt, viser til menneskets evne til å klare å betrakte seg selv som en del av et større hele. Mennesket vil søke lykke og det gode, gjennom å handle i tråd med sin natur. Dette kan sees i sammenheng med dydsetikkens optimistiske menneskesyn. Dydsetikken har videre, jmfør punkt 5.1.1. en utvidet forståelse av ”natur”, som omfatter også menneskets samfunn, sosiale kontekst, kultur, språk m.v. som en del av en helhet. Hvem en er og ønsker å være som menneske, er en del av dette hele.

Jeg undrer på om man ut fra et dydsetisk perspektiv på ledelse, kan se organisasjonen som lederens kontekst, eller natur. Ut fra dette perspektivet, vil lederens natur bestå av mange bestanddeler som organisasjonen i seg selv, ansatte, organisasjonens omgivelser, samarbeidspartnere, med videre. Men, kan en ut fra dydsetikken som grunnsyn, se organisasjonen eller jobben som en avgrenset natur for lederen? En av dydsetikkens

grunnforståelser er at en ikke kan skille menneske fra handling, og at en ser mennesket som en del av en større helhet. Ut fra dette vil lederens opptreden i jobbsammenheng kanskje vanskelig kunne sees uavhengig av lederens totale livssituasjon/natur, og hvem han er som menneske. Men kan en selv om man som utgangspunkt ser lederen som det hele mennesket, likevel tenke at lederen kan ha organisasjonen som horisont når han skal vurdere hva som er godt på jobb? Denne studie handler om ledelse. Jeg velger derfor i videre analyse av dette med ”det gode” å fortsette drøftingen ut fra den tankemessige, kanskje hypotetiske, forutsetning at lederen i jobbsammenheng søker det gode sett ut fra organisasjonens horisont, eller vi kan også kalle det ”natur”, og ikke lederens totale ”natur” som menneske.

Både teori om endringsledelse og AI legger vekt på at det må være oppstått et reelt behov for endring, for at det skal være riktig å gjennomføre en endringsprosess. Første hovedvurdering lederen må ta handler altså om å vurdere hvorvidt en endring vil være til det gode og hvordan denne kan initieres og gjennomføres på en god måte, organisasjonens totale natur tatt i betraktning. Lederen gis stor betydning som igangsetter av prosessen. For å vurdere hva som er godt, må lederen i denne fasen med organisasjonen som horisont, kunne gjøre vurderinger basert både på omgivelsenes krav, på organisasjonens strukturelle egenart, dens historie og ansattes individuelle behov samt se organisasjonens om et fellesskap.

Endringsprosessen organisasjonen må gå igjennom, kan handle om at organisasjonen må se på hvem den er og hvem den ønsker å være som organisasjon. På et vis kan organisasjonen som helhet få karakter av aktør. Organisasjonen må bli dydig for å bli en god organisasjon; for å overleve. På overordnet ideologisk plan, må lederen være i stand til å se hva som er godt for organisasjonen; hvordan ser egentlig denne bedre framtiden ut? I alle teoriene vektlegges at lederen må målbære en visjon som det gir mening i å strebe etter. Lederen må derfor være i stand til å forstå hva organisasjonen trenger for å overleve. Hvis en ser organisasjonen som egen aktør i dydsetisk forstand, innebærer dette at lederen i skapelsen av denne visjonen må ta stilling til hvem organisasjonen er og hvem den ønsker å være, sett i forhold til dens omgivelser eller ”natur”. Både teoriene om endringsledelse og transformasjonsledelse ser lederen som avgjørende i skapelse av og som målbærer av organisasjonens framtidvisjon. Jeg tenker at dette krever dømmekraft eller klokskap hos lederen. Erik H. Erikssons dyder om å ha håp og formål med ting, vil også være viktige evner for en leder for å mestre denne funksjonen. I tillegg kommer kommunikative og sosiale ferdigheter (sosial samledyd) som

kreves for at lederen skal nå ut til de ansatte med visjonen. Innen Appreciative Inquiry skapes denne visjonen sammen med de ansatte, særlig i den fasen som kalles ”drømmefasen”. I denne teorien er lederen imidlertid i mindre grad en som går foran og viser vei, men mer en som går sammen med de ansatte og inspirerer, og som bare ved behov står fram som veiviser. Lederen må altså se hva som er godt for organisasjonen. For å komme dit, må lederen balansere mellom det gode for organisasjonen som overordnet mål for endringsprosessen, og det gode for hver enkelt ansatt og ivaretagelse av dennes psykologiske behov.

10.6 OPPSUMMERING

10.6.1 DYDER OG DYDSETISKE GRUNNFORSTÅELSER

I teoriene som presenteres ser det etter min vurdering ut som om dyder har betydning for om lederen kan utøve endringsledelse på en god måte. Teoriene nevner egenskaper som jeg tror sammenfaller med dyder. I noen tilfeller nevnes også dyder direkte.

I dydsetikken er det noen grunnforståelser som danner utgangspunkt for etikkens utforming og tilnærming; aktørperspektiv, handlingsorientering og optimistisk menneskesyn. Teoriene som er undersøkt i denne oppgaven har alle slik jeg oppfatter det, noen eller flere elementer i seg som sammenfaller med dydsetikkens grunnforståelser.

Aktørperspektiv og handlingsorientering

Teori om transformasjonsledelse og endringsledelse, synes for meg å ha et klart aktørperspektiv i sin tilnærming. I transformasjonsledelse er det en forutsetning at lederen skal være autentisk i sin kommunikasjon. Dette viser at mennesket bak handlingen, ikke fri – koples fra selve handlingen. Disse teoriene har fokus på lederen både som menneske og som en hovedaktør i endringsprosessene, og fremhever som viktig at lederen viser i handling det han sier i ord. Dette er slik jeg forstår det, sammenfallende med dydsetikkens handlingsorientering, som sier at handlingen viser moralen til et menneske og hvem dette mennesket er. I teorien om transformasjonsledelse identifiseres det egne karakteristika (dyder) hos ledere som utøver transformasjonsledelse, ut fra en tilnærming som etter min mening sammenfaller med dydsetikkens grunnforståelser aktørperspektiv og fokus på handling. I teori om endringsledelse virker det også på meg å være et klart aktørfokus på lederen som ansvarlig og rollemodell i endringsprosessen. Og også her fokuseres på at lederen må vise seg i handling. Teorien om endringsledelse framstår ikke tydelig i forhold til å identifisere konkrete

dyder, slik som det gjøres i transformasjonsledelse, men jeg leser den likevel til å betinge at lederen besitter visse dyder for å kunne utøve endringsledelse på en god måte. Jeg kommer nærmere tilbake til konkrete dyder nedenfor. Når det gjelder Appreciative Inquiry opplever jeg at denne måten å lede endringsprosesser på, impliserer et mer indirekte fokus på lederen som aktør. Det kan synes som om lederen er hovedaktør, men kanskje i større grad må balansere mellom å vise seg som hovedaktør i prosessen og det å være likeverdig deltaker. AI synes imidlertid å ha minst like sterk fokus på handling som de to andre teoriene, blant annet ved at lederen må "være" den positiviteten og nysgjerrigheten som endringsmetoden fordrer, jfr. ovenfor. Også i denne teorien fremheves mener jeg, dyder som lederen forventes å skulle ha for å kunne gjennomføre en AI prosess på en god måte. Blant annet vises dette ved teoriens fordringer til lederen hva gjelder vennlighet og velvillighet, og lederens rolle i gjennomføringen av prosessen, jamfør ovenfor.

Optimistisk menneskesyn

En grunnholdning i dydsetisk tilnærming, som nevnt ovenfor, er et grunnleggende optimistisk menneskesyn. Dydsetikken ser mennesket med mulighet til selv å reflektere over og styre/velge sine handlinger, og gjennom dette strebe mot det gode og dydige. Mennesket gis mulighet til å endre seg eller utvikle seg til å bli dydig, ved hjelp av egen kraft og natur. Av teoriene om ledelse av endringsprosesser som er presentert i denne oppgaven, representerer to ut fra min vurdering, et grunnleggende optimistisk menneskesyn på samme måte som det dydsetikken forfekter. Den tredje teorien "endringsledelse og ledelsesendring" oppfatter jeg mer nøytral. Dette gjelder både vurderingen av ledernes betydning, men også i måten de vurderer de ansattes mulighet og betydning i å understøtte en endringsprosess. Optimismen vises i forventningene til hvordan lederen kan motivere og inspirere de ansatte i prosessen. Appreciative Inquiry er etter mitt skjønn den teori som presenterer en mest rendyrket optimisme ved den gjennomgående søken etter suksess og mestring med bakgrunn i positiv psykologi og sosialkonstruksjonisme. Teori om transformasjonsledelse framstår også med et svært optimistisk menneskesyn, kanskje spesielt i måten teorien tenker om de ansatte på. Denne teorien har for øvrig en forståelse av hvordan en leder blir en god transformasjonsleder, som sammenfaller med hva dydsetikken sier om læring av dyder.

Dyder i teori om ledelse av endringsprosesser:

Ovenfor sier jeg at dyder etter min vurdering, er gitt betydning i de tre valgte teoriene om ledelse av endringsprosesser. Jeg gir her en liste over de dyder jeg mener å ha identifisert som betydningsfulle, med henvisning til den aktuelle teori.

- Klokskap (herunder intelligens)/dømmekraft – transformasjonsledelse, AI og endringsledelse
- Rettferdighet – transformasjonsledelse, AI og endringsledelse
- Mot (herunder robusthet) – transformasjonsledelse og AI
- Velvillighet – transformasjonsledelse og AI
- Vennlighet (herunder evne til gjensidighet) - AI
- Sosial samledyd (empati, sosialt anlagt, bry seg om folk, forstå andres følelser og behov, sosial intelligens) – transformasjonsledelse, AI og endringsledelse
- Kunnskap/visdom - endringsledelse
- Evne til å se rett tid og rett sted – AI og endringsledelse
- Evne til å forløse - AI
- Forstå organisering - endringsledelse
- Solidaritet – endringsledelse og AI
- Sannferdighet, åpenhet og pålitelighet - endringsledelse

Ut fra denne listen leser jeg at noen dyder kan være dyder av nødvendighet for ledere som skal gjennomføre endringsprosesser. Disse synes å være *klokskap* og *rettferdighet*. *Mot* framstår også som en svært viktig dyd i endringsprosesser med stor grad av empowerment og involvering av de ansatte. Det samme gjelder dyder som *velvillighet* og *vennlighet*. Gjennom undersøkelsen har jeg identifisert en *sosial samledyd*, på grunnlag av teoriene gjennomgående sterke vektlegging av lederens rolle og betydning i sosialt samspill med sine ansatte. I teoriene fordres at lederen er åpen, pålitelig, sannferdig og viser solidaritet. Dette er dyder med sterk vekt på sosialt samspill, slik at jeg etter undersøkelsen sitter med en samlet forståelse at *dyder med sterkt sosialt fokus* synes å ha spesielt stor betydning ved ledelse av endringsprosesser. Dette sammenfaller med teorien om ”den sosiale lederen” i punkt 5.4.2.

10.6.2 DEN TROVERDIGE LEDER GÅR LANGS DEN GYLDNE MIDDELVEG

I avsnitt om dyder og ledelse presenterer jeg en forståelse av at en god leder i dag, må være en troverdig leder. Troverdighet handler om å opptre på en balansert måte som gir sammenheng mellom ord og handling. De tre teoriene som er presentert her, legger alle stor vekt på behovet for at lederen framstår troverdig for at han skal ha legitimitet, og for at ansatte skal velge å følge han gjennom en endringsprosess. I transformasjonsledelse må lederen opptre autentisk, for at måten han utøver ledelse på kan kalles transformasjonsledelse. I teori om endringsledelse snakkes det om troverdighet eksplisitt, og det kreves samsvar mellom liv og lære blant annet ved at den ideologiske endringen gjenspeiles også i organisasjonens struktur og management. I Appreciative Inquiry må videre lederen vise i praksis at han "er" den positive, anerkjennende og undersøkende personen som AI prosessen fordrer av alle deltakere. Forankring i ledelsen framstår gjennomgående som viktig. Teoriene identifiserer "spennområder" hvor det synes særdeles viktig at lederen finner denne balanserte måten å handle på når han skal gjennomføre endringsprosesser. Et område er mellom hensynet til den enkelte ansatte (nærhet) og det overordnede målet for organisasjonsendringen (fjernhet). Et annet kan være mellom å være en styrende og tydelig leder (ulikhet/ansvar) og å være deltaker på lik linje med de ansatte (likhet/deltakelse). Det kan også være et spenn mellom det å ivareta organisasjonens historie og det som har fungert til nå (tradisjon/trygghet), og å ha fokus rettet mot endring av kulturen og den nye framtid (overlevelse/ending). Hva som er den gyldne middelveg, kan også variere med hvor i endringsprosessen lederen befinner seg. Den troverdige lederen må være på middelvegen, og vise tror jeg, at han går nettopp der.

10.6.3 DET GODE

Hva som forstås som godt er sosiale meningskonstruksjoner, er i følge dydsetikken når mennesket handler i tråd med sin natur. Menneskets natur er sosial. Jeg har funnet det rimelig i denne sammenheng, å avgrense lederens natur til å være knyttet til organisasjonen. Lederens vurdering av hva som er godt kan derfor sees i sammenheng med forståelsen av at en leders hovedoppgave er å gjøre organisasjonen god på å være organisasjon i sine omgivelser, slik at den overlever. Det er godt å gjøre organisasjonen dydig. En dydig leder gjør organisasjonen god.

Individ og fellesskap

I forståelsen av hva som er godt, sier dydsetikken at det mellom individet og det sosiale fellesskapet er et gjensidig avhengighetsforhold. Jeg forstår Aristoteles dit at en god handling

for fellesskapet, også vil oppleves som en god handling for individet, da fellesskapet er en del av individets natur. I forståelse av hva som er godt i teori om ledelse av endringsprosesser, mener jeg å kunne gjenkjenne denne dualismen fra dydsetikken. Lederen må når han skal vurdere om en større endringsprosess er nødvendig, se organisasjonens (individet) belastninger ved en sådan, opp mot omgivelsenes krav og nødvendigheten av en endring (fellesskapet). I selve endringsprosessen må lederen motivere, inspirere og være der for hver enkelt ansatt (individet), samtidig som han må ha fokus på den overordnede visjonen og den faktiske gjennomføringen av organisasjonsendringene (fellesskapet). Vi kan også se at lederen kan utfordres personlig i forhold til å gi slipp på sin autoritet og gå inn som deltaker i prosessen (fellesskapet), eksempelvis i AI, og det faktum at lederen er ansvarlig aktør for gjennomføring av endringsprosessen (individet). Det gode for en leder av endringsprosesser, blir slik jeg forstår det, både å søke dydighet for seg som leder og å søke dydighet i organisasjonen. Det gode i ledelsessammenheng, kan forstås som i dydsetikken, det vil si at en god handling for organisasjonen også vil være en god handling for lederen. Dette under forutsetning av begrensning i horisont hva gjelder forståelse av lederens natur.

11. DYDSETIKK OG DYDER I TEORI OM ENDRINGSLEDELSE.

SVAR PÅ PROBLEMSTILLINGEN

Denne studien har hatt som formål å gi svar på om dyder og dydsetikk er gitt plass i teori om ledelse av endringsprosesser. Problemstillingen er konkretisert til:

”Hvorvidt og eventuelt på hvilken måte er dydsetikk og dyder gitt betydning i teori om endringsledelse?”

Jeg har søkt svar gjennom en litteraturstudie, hvor 3 aktuelle bøker som benyttes i ledelsesutdanninger og opplæring av ledere er valgt som mine undersøkelsesenheter eller ”informanter”. Gjennom en analyse hvor jeg har ledd i den valgte ledelses litteratur etter kjennetegn fra dydsetikken, fortolket og drøftet det jeg så, mener jeg å ha funnet at **dydsetikk og dyder kan sies å være gitt betydning i teori om endringsledelse**. Med høyde for noe variasjon mellom de tre bøkene i hva de vektlegger og på hvilken måte, så finner jeg at

dydsetiske grunnforståelser går igjen i alle tre teoriene, og at de er gitt betydning på den måte at dydsetiske grunnforståelser synes å ligge til grunn for hva som forstås som en god måte å lede endringsprosesser på.

Dydsetikken og dens grunnforståelser

Teoriene har et aktørfokus på lederen som etter min forståelse sammenfaller med dydsetikkens. Og særlig finner jeg at ledelsesteoriene vektlegger det jeg forstår som dydsetikkens handlingsorientering, nærmest som en forutsetning for at lederen skal framstå med troverdighet og som en god leder for sine ansatte. Sett inn i denne ledelsessammenheng, forstår jeg at det gode for lederen er å søke å opptre på en måte som gjør organisasjonen dydig og derved overlevelsedyktig. Dydsetikkens begrep om å gå langs ”den gyldne middelveg” opplever jeg beskrivende for hva ledelsesteoriene presenterer som en hovedutfordring lederne må mestre for å gjennomføre endringsprosesser i organisasjoner på en god måte; nemlig å balansere de ulike hensyn på beste måte, til rett tid, og vise i handling hva de sier med ord. Men med en dydsetisk optimisme i synet på lederen, viser teoriene stor tiltro og tillit til at troverdige og autentiske ledere kan lykkes i dette.

Dydene

For at en leder skal klare kunststykket å gå langs denne ”gyldne middelvegen” og være en god og troverdig leder av endringsprosesser, mener jeg studien viser at ledelseslitteraturen fordrer at lederen innehar visse dyder. Dette gjelder både endringsprosesser spesielt, fordi det knyttes egne ledelsesutfordringer til dette blant annet ved den usikkerhet og utrygghet som ansatte i endringsprosesser opplever og agerer ut fra. Men også med bakgrunn i hva som ligger i forventninger til lederrollen generelt i dag med fokus på ansattes psykologiske jobbkrav og individuelle behov. Og fordi noen dyder simpelthen synes å være av større betydning enn andre. Jeg har i teoriene identifisert 16 dyder som jeg mener er gitt betydning for hvorvidt lederne er gode ledere av endringsprosesser. Og etter denne studien våger jeg å konkludere med at ***dyder er gitt så stor betydning for ledere av endringsprosesser, at de er en nødvendighet for å lykkes.***

12. REFLEKSJONER I ETTERKANT

I innledningen skrev jeg at jeg ser ledelse som et ”sosialt viktig fenomen” og et praktisk yrke, hvor det blir særlig betydningsfullt hvem lederen er. Studien har vist at dydsetisk tenkning og personlige dyder sammenfaller med hva som kan forstås som grunnleggende forutsetninger for god ledelse av endringsprosesser. Jeg velger her å avrunde oppgaven med noen refleksjoner rundt betydningen av dette. Dette er personlige refleksjoner basert på egne tolkninger og forståelser. Jeg håper likevel leseren har glede av at jeg deler dem, og kanskje kan mine refleksjoner inspirere til mer og utvidet tekning innenfor dette tema.

”Uunnværlige krumtapper eller lyspærer som kan skiftes ut?”

En leder er en ansatt som skal fylle en funksjon og som innehar en spesiell rolle i en organisasjon. Ofte er det helt tydelig hva som er lederens arbeidsoppgaver, og veldig mange kan utføre dette arbeidet; nærmest som lyspærer som kan skiftes ut. Men denne studiens funn tilsier at en leder er mer enn bare en ”lyspære”; hvem lederen er som menneske påvirker også lederens betydning, eller hvem lederen blir for organisasjonen. Jeg har funnet at gode ledere av endringsprosesser, høyst sannsynlig har en personlig holdning om å søke det gode som menneske, og har tilegnet seg visse personlige dyder som har betydning i forhold til om vedkommende er en god leder. De beste lederne vil også være de kloke menneskene, som er rettferdige, modige og robuste i sin personlighet, som er glad i folk og sosialt kompetente (sosial samledyd) blant andre egenskaper, og som søker det gode/det beste og viser dette i handling. Følgelig blir de gode lederne kanskje ”uunnværlige krumtapper” for hvordan endringsprosesser utføres, fordi de ikke kan byttes ut med hvem som helst andre. Gode ledere synes å fylle lederrollen med seg selv, og ikke bare med funksjoner eller hvilke arbeidsoppgaver de har som ledere. Om en følger denne tankerekken videre, vil uttrykket ”rett person på rett sted” få styrket betydning. Det som i stillingsannonser heter ”personlig egnethet” blir en veldig viktig faktor ved rekruttering av ledere, på linje med andre kvalifikasjoner. Det samme gjelder når endringer skal utføres, og organisasjonen skal velge hvem som skal gis ansvar for dette. Kanskje kan det i noen tilfeller være et bedre valg å la en ansatt eller en nøkkelperson med de rette egenskapene, få ansvar for gjennomføring av endringsprosesser. Framfor en formell leder som kanskje mangler noe av denne sosiale ”driven” (sosial samledyd) som synes så viktig for å få de ansatte med i prosessen på en god måte. Denne forståelse vil også ha betydning for hvem av ansatte eller studenter, som bør

støttes i å søke ledelse som sin karriere – vei. Hvis en person framstår introvert og lite robust, så mangler han viktige dyder som i denne studien knyttes til ledelse, og vil trolig oppleve det å være leder som vanskeligere enn andre med disse egenskapene. Kanskje er det ikke tilfeldig hvem som blir ledere. Ut fra denne studien er det ikke tilfeldig hvem som blir gode ledere. Utfordringen for organisasjoner ligger kanskje i å se helheten, og identifisere mennesket med de dyder som sammen med andre kvalifikasjoner gjør han til en god leder. På den annen side blir det da også en utfordring for organisasjonen å utvide forståelsen fra at det er visse arbeidsoppgaver som skal utføres og funksjoner som fylles, til å ivareta og gi rom for dette hele mennesket til å virke til det beste for organisasjonen, med de dyder som gjør at nettopp han er en god leder.

Å få fram gode ledere

Dydsetikken sier at hvem vi er som mennesker vises i våre handlinger. Gode dyder vises i gode handlinger, og der er når det er naturlig for aktøren å handle godt/gjøre det rette, at mennesket er dydig i sin handling. Dette krever trening, veiledning og gode forbilder. Når nå denne studien viser at visse dyder er nødvendig for god ledelse, så blir det et spørsmål hvordan ledere eller potensielle ledere, kan tilegne seg de rette dydene slik at de blir naturlige og gjenspeiles i lederens handlinger. Som teori om transformasjonsledelse sier noe om, så kan det se ut som om ledere har visse erfaringer som forbereder dem til lederrollen, allerede som barn gjennom skolegang, deltakelse i fritidsaktiviteter og organisasjoner og ikke minst gjennom tilgang på gode rollemodeller.

Dydsetikkens handlingsorientering gir et fokus som er litt annerledes og kanskje mer praktisk rettet, enn det jeg oppfatter som vanlig i dagens lederutdanninger. Kanskje kan studiens funn være en utfordring til ledelsesutdanningene om å øke fokus på personlig utvikling og praksis i utøvelsen av ledelse, i tillegg til å gi teoretisk kunnskap. En bevissthet rundt hvor viktig sosiale ferdigheter (sosial samledyd) synes å være, vil for eksempel forde at studenter må øve seg på å agere på en god måte sosialt som en kvalifisering til å fungere godt som leder. Rollespill, praktisk ferdighetstrening og møte med gode rollemodeller, vil ut fra denne forståelse være kvalifiserende på en ikke mindre betydningsfull måte enn innlæring av teoretisk kunnskap.

Når det gjelder arbeidslivet, velger jeg å knytte refleksjonene til erfaringer fra egen bransje. Etisk bevissthet er et uttalt ønske innenfor helse- og sosialfag. Teori og øvingsarenaer som skal fremme en sådan bevissthet, har så lenge jeg har virket på området, vært i fokus innen profesjonsutdanningene, men også i arbeidslivet gjennom at medarbeidere tilbys ulike former

for veiledning. Likeledes opererer profesjonenes fagforeninger med etiske retningslinjer for yrkesutøvelsen (Aadland 1998). Men dette er primært et fokus som er rettet mot yrkesutøveren, eller medarbeideren, og i mindre grad mot lederen. Jeg er godt kjent med sosialtjenesten i Oslo kommune, og kan med stor grad av sikkerhet si at ledere på området i Oslo ikke tilbys veiledning slik deres underordnede medarbeidere gjør. Kontinuerlig veiledning for ledere med tilbakemeldinger og rom for refleksjoner over egen praksis, vil etter min mening være en naturlig følge av denne studies konklusjon.

Parallellprosesser og funnenes relevans når yrkesutøvelsen skjer i samhandling med mennesker

Innenfor fagområder der profesjonsutøvelsen skjer i samspill med andre mennesker, er det en forståelse av at det kan være parallellprosesser fra hvordan forholdet leder – medarbeider er, til forholdet medarbeider – klient/pasient/bruker/elev m.v. Jeg tenker at denne forståelsen av parallellprosesser kan overføres til å ha betydning i de fleste yrker, da ansatte i dag ofte utøver servicearbeid, salg eller i en eller annen form kommuniserer med organisasjonens interessenter eller kjøpere av organisasjonens produkter. Hvordan ansatte opptrer har betydning for hvordan organisasjonens interessenter for å bruke det uttrykket, opplever organisasjonen. Lederen kan kanskje gjennom egne dyder gjøre andre dydige; ved å selv være god, gjøre andre gode. Hvem lederen er vil ut fra dette kunne påvirke hvordan medarbeideren utøver sitt fag i møtet med bruker eller andre; lederen er rollemodell og et menneske som både direkte og indirekte gir medarbeideren føringer på hva slags adferd som er akseptabel og god. Aadland (2004, s. 126) sier at (sitat) ”leiardygd kan difor ikkje berre bli å søkje personlig dygd, men vil samstundes innebære ei søking etter å gjere andre dydige, sidan leiing handler om å vere i samspill med andre ut frå føremålet å gjere andre gode”. Jeg ser med dette at en leders dyder og bevissthet rundt disse, kunne ha overføringsverdi direkte eller indirekte, til hvordan medarbeiderne utøver det faglige arbeidet i møtet med klienter, pasienter, brukere, elever m.v. Studiens konklusjon som viser at lederens dyder er avgjørende for hvorvidt han er en god leder, fordrer implisitt et økt fokus på dydsetikk i ledelsessammenheng. Denne oppfordring kan altså underbygges ved forståelsen av at det også er parallellprosesser fra lederens dyder til hvordan ansatte opptrer; dydige ledere gir dydige ansatte.

Dydsetikk og ledelse i spennet mellom individ og fellesskap

Min siste refleksjon her, knytter seg til dydsetikkens vilkår innenfor ledelse; tatt i betraktning spennet som knyttes til forholdet mellom individ og fellesskap. Dydsetikken er i denne

studien forstått som relasjonell; den etiske aktøren sees som en del av et fellesskap og hva som er godt er basert på en felles forståelse i dette sosiale fellesskapet. For å tilegne oss dyder, må vi ha gode sosiale treningsarenaer. Jeg undrer om nettopp dydsetikk og ledelse kan være særlig utfordrende å integrere i hverandre, fordi ledelse er en relativt ensom aktivitet. Ledere har roller de ikke kan dele med andre, og de er ikke en av ”gruppen”. Ledere omfattes ikke av den solidaritet som ofte er ansatte i mellom, og har ikke samme legitimitet i forhold til dekning av individuelle eller psykologiske behov. De fungerer i tillegg som symboler, som gjenstand for overføringer og attribueringer, og gis kanskje mer betydning og ansvar enn noen andre i forhold til hvorvidt organisasjonen lykkes. De tre bøkene studien har tatt for seg, har slik jeg ser det, ikke gitt støtte til betenkeligheten knyttet til forholdet individ/fellesskap som omtales i punkt 5.3.1. Teoriene har understreket hvor viktig det er at lederen handler ut fra de ansattes behov og fellesskapets/organisasjonens beste, framfor egne motiv eller behov, for å lykkes i å gjennomføre endringsprosessen på en god måte. Min undring går mer i retning av muligheten for lederen til å styrkes i og bevare et dydsetisk fokus i dagens ”ledelsesverden”, jamfør punkt 5.3.2. Siden ledelse på mange vis er et ensomt prosjekt, hvordan eller hvor kan da lederen finne sine sosiale treningsarenaer, sine gode rollemodeller og sitt fellesskap som sikrer at lederen opprettholder en dydsetisk bevissthet og utvikler/bevarer gode lederdyder? Utfordringen styrkes etter mitt skjønn ytterligere, om en tenker at ledere eller forståelsen av ledere i dag, har noe elitistisk over seg ved at ledere både i kraft av sine posisjoner, men også sine egenskaper og kunnskaper, tilhører samfunnets øvre sjikt og/eller sosiale lag. Og videre ved at individualismen har stor betydning nettopp i disse sosiale og kunnskapsmessige ”lag”, hvor individets frihet ansees som en ubestridt høy verdi. Jeg stiller ikke spørsmål ved det gode ved individualismen eller personlig frihet. Jeg bare undrer meg over hvorvidt frigjøringen fra tette sosiale bånd og tydelig sosial tilhørighet, kanskje sågar avhengighet, kan distansere mennesker i lederposisjoner fra gode øvingsarenaer for utvikling av dyder og relasjonell klokskap.

13. LITTERATURLISTE

Aadland, Einar (2004): *Den truverdige leiaren*. Oslo: Det Norske Samlaget

Aadland, Einar (1998): *Etikk for helse- og sosialarbeidarar*. Oslo: Det Norske Samlaget, 3. utgåve.

Annas, Julia (1997): "Rettferdighet", i Vetlesen, Arne Johan (red.): *Dydsetikk*. Oslo: Humanist forlag.

Alvesson, Mats (2002): *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Abstrakt forlag.

Asheim, Ivar (1997): *Hva betyr holdninger? Studier i dydsetikk*. Oslo: Tano Aschehoug.

Aspers, Patrik (1999): "sosialt kapital och dygder i det postindustriella samhället", i Aspers, Patrik og Uddhammar, Emil (red.): *Framtidens dygder – om etik i praktiken*. Stockholm: City University Press.

Aristoteles (1999): *Etikk*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS, 3. Utgave.

Bass, Bernard M. and Riggio, Ronald E. (2006): *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, second edition.

Brewster, Chris and Holt Larsen, Henrik (2000): *Human resource management in northern Europe. Trends, dilemmas and strategies*. Oxford, United Kingdom: Blackwell Publishers Ltd 2000.

Christiensen, Tom, Lægereid, Per m. fl. (2004): *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget .

Cullberg, Johan (1997): *Mennesker I krise og utvikling*. Oslo: Aschehoug & Co, 3. Reviderte utgave.

Dahl, Alv A, Eitinger, Leo, m.fl (2000): *Lærebok I psykiatri*. Oslo: Universitetsforlaget

Eriksen, Erik Oddvar (2001): *Demokratiets sorte hull – om spenningen mellom fag og politikk i velferdsstaten*. Oslo: Abstrakt forlag.

- Eriksen, Erik Oddvar (1999): *Kommunikativ ledelse – om styring av offentlige organisasjoner*. Bergen: fagbokforlaget.
- Everett, Euris Larry og Furuseth, Inger (2004): *Masteroppgaven. Hvordan begynne – og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Gilje og Grimen (1993): *Samfunnsvitenskapelige forutsetninger. Innføring i samfunnsvitenskapens vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Halvorsen, Knut (1993): *Å forske på samfunnet. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Bedriftsøkonomenes forlag A/S. 3. utgave
- Hauger, Bjørn m. fl. (2008): *Organisasjoner som begeistrer. Appreciative Inquiry*. Oslo: kommuneforlaget.
- Hennestad, Bjørn og Revang, Øyvind i samarbeid med Strønen, Fred H. (2006): *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS, 2. utgave.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2002): *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget, 2. utgave.
- Kirkeby, Ole Fogh (2008): *"the virtue of leadership"*. København: Copenhagen business school press.
- Klevmoen, Ragnhild (2007): *På hvilke måter forstås og anvendes etikkbegrepet i fire teorier om verdibasert ledelse. En litteraturstudie i verdibasert ledelse med fokus på den danske tradisjon. Diakonhjemmet høyskole, avdeling for etter- og videreutdanning*.
- Lauvås, Per og Handal, Gunnar (1990): *Veiledning og praktisk yrkesteori*. Oslo: J. W. Cappelen Akademisk Forlag AS.
- Lorentzen, Håkon (2000): *"X Avslutning" I Lorentzen: Fellesskapets fundament: sivilsamfunnet og individualismen*. Oslo: Pax forlag.
- Martinsen, Øyvind L. (2004): *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS, 2. utgave.

McIntyre, Alasdair (1998): “dydene, livets enhet og tradisjon”, i Vetlesen, Arne Johan (red.): *Dydsetikk*. Oslo: Humanist forlag.

Møller, Gøran (1998): ”Den dygdiga manniskan”, i Aspers, Patrik og Uddhammar, Emil (red.): *Framtidens dygder – om etik i praktiken*. Stockholm: City University Press.

Nussbaum, Anna (1997): ”Det gode livs sårbarhet”, i Vetlesen, Arne Johan (red.): *Dydsetikk*. Oslo: Humanist forlag.

Nyeng, Frode (1999): *Etiske teorier – en systematisk fremstilling av syv etiske teorier*. Bergen: Fagbokforlaget.

Strand, Torodd (2001): *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget

Stigen, Anfinn (1999): “Innledning”, i Aristoteles: *Etikk*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS, 3. Utgave.

Tolland, Anders (1998): ”Dygder for alla tider”, i Aspers, Patrik og Uddhammar, Emil (red.): *Framtidens dygder – om etik i praktiken*. Stockholm: City University Press.

Uddeberg, Nils (1999): “Det sociala djuret – om Aristoteles, Darwin och dygderna” i Aspers, Patrik og Uddhammar, Emil (red.): *Framtidens dygder – om etik i praktiken*. Stockholm: City University Press.

Vetlesen, Arne Johan (red.) (1998): *Dydsetikk*. Oslo: Humanist forlag

Vetlesen, Arne Johan (1998): ”Dydsetikk i indivudaliseringens og globaliseringens tid” i Vetlesen, Arne Johan (red.): *Dydsetikk*. Oslo: Humanist forlag.

Wijkstrøm, Philip (1998): ”Svarta anglar och hvita dygder”, i Aspers, Patrik og Uddhammar, Emil (red.): *Framtidens dygder – om etik i praktiken*. Stockholm: City University Press.

Wyller, Truls (1996): *Etikkens historie. En systematisk framstilling*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag AS.