

[<< Tilbake](#)

[Perspektiv & Debatt:](#)

Tankeløst lederskap

Filosofene Øyvind Kvalnes og Einar Øverenget ble provosert av Ukeavisen Ledelses hovedoppslag 15. april: «Ledere må handle - ikke tenke», og kommer her med et motsvar.

Den greske filosofen Aristoteles definerte gode egenskaper ved å plassere dem på en middelvei mellom to ytterpunkter. Mot befinner seg et sted mellom

overmot og feighet, sjenerøsitet et sted mellom gjerrighet og dumsnillhet. Det kan være naturlig å nærme seg Jan Ketil Arnulfs spissformuleringer med det samme filosofiske hjelpemiddelet (Ukeavisen Ledelse 15. april -05). «Ledere skal ikke være filosofer», hevder han. «De må handle - ikke tenke». Sannheten er vel at de skal gjøre begge deler. Spørsmålet er hvor mye de skal gjøre av det ene og hvor mye av det andre. Vi tror at tankeløst lederskap er årsaken til flere tilfeller av tillitskriser og skandaler i næringslivet den siste tiden. Derfor foreslår vi et mottrekk, en tydeligere integrering av filosofisk tankegods i lederutvikling.

Det er menneskelig å bli så fanget i sine gjøremål at man ikke lenger ser hva man gjør. Man drives videre av en impuls som virker på et prerefleksivt plan. «Flow» er et engelsk begrep fra idrettens verden. Man handler ikke ut fra vurderinger og analyser, men i en nær utveksling med situasjonens krav. Slik sett er utøverne i stand til å ta kjappe og riktige avgjørelser ute på idrettsbanen - handlinger de ikke hadde sjanse til å vurdere å tenke gjennom på forhånd. På samme måte er det i en rekke dagligdagse situasjoner. En god bilfører sikter ikke bilen inn mellom den gule og den hvite stripen - hun tenker ikke på bilens plassering i det hele tatt.

Det er åpenbart at ledere må være operativt orienterte. De kan ikke henfalle til nytteløse grublerier, men det betyr ikke at de ikke skal tenke. Mye av hverdagen går på autopilot, men et lederskap fungerer også som et eksistensielt og etisk forstørrelsesglass. Det eksistensielle knytter seg til at de hele tiden må ta valg, det etiske til at de må ha gode og rasjonelle grunner for å ta disse valgene. Forstørrelsesglasset knytter seg til det faktum at ledere handler og beslutter på vegne av veldig mange mennesker.

Vår tese er at ledere trenger å være praktikere og filosofer på en og samme tid. Hvis de bare er praktikere risikerer de å bli blinde for vesentlige aspekter ved det de holder på med. Tankeløst lederskap kan føre til at en sier ja til leverandørers sjenerøse tilbud om gratis sportsreiser til den andre siden av kloden, slik direktøren i Vinmonopolet gjorde. Det kan føre til at en forsøker å bestikke salgskanalen sin til ikke å la en konkurrent få plass i butikkhyllene, slik Tinedirektøren gjorde. Slapp tenkning kan også gjøre at en stiller opp i debattprogram på TV og forkynner sin kjærlighet til et selskap som en har en skjult kommersiell interesse i å pleie, slik Ingebrigt Steen Jensen gjorde.

I Sverige har det tankeløse lederskapet gitt enda mer dramatiske utslag. Forsikringsselskapet Skandia rystes av den ene skandalen etter den andre. Flere milliarder kroner er fordelt i lederbonuser, bak ryggen på aksjonærene. Toppledelsen har sikret boliger til seg selv og sine barn i Stockholms beste strøk. Millionutgiftene til å gjøre i stand disse boligene er blitt bokført som oppussing av hovedkontoret på Sveavägen. Det er mistanke om at to eiendomsdirektører i konsernet har fått ekstra gunstige pensjonsordninger for å se gjennom fingrene med dette. Her har det vært mye praktisering og lite tenkning.

Det er bred enighet om at det må stilles krav til en leders holdninger og verdier. Vedkommende skal være et forbilde for sine medarbeidere, og må derfor ha en god moral. Vi tror at etikken er vel så viktig, evnen til å reflektere over hvilke beslutningshensyn som står mot hverandre, hvem som er de berørte partene, og hvordan deres interesser bør ivaretas. Denne intellektuelle delen av ansvarlig lederskap er undervurdert. Arnulf bidrar til å forsterke oppfatningen om at en kan føle og fornemme seg frem når en står i et vanskelig dilemma. Tvert i mot er det i slike situasjoner en trenger det eldgamle analytiske verktøyet som filosofene har utviklet.

Øyvind Kvalnes og Einar Øverenget er filosofer ved Humanistisk Akademi

[<< Tilbake](#)