

# LEDERSKAP I KRISETIDER

Av Trond Arne Undheim,  
Ph.D., forfatter og medlem av rådet  
i Stiftelsen Liberalt Laboratorium



Foto: privat

**Finanskrisen viser at det har vært stor forskjell mellom ledelseskulturen i en del institusjoner og virkeligheten. Nå må man starte fra bunnen og bygge opp tillit til institusjonene nedenfra. For lederskap handler om tillit. Men hvordan skal dette gjøres?**

Finanskrisen er ikke bare ille. Den har framskyndet et skifte fra lukket og hierarkisk til åpnere og flatere lederstil i næringslivet. I boken *Leadership from Below*, forklarer jeg hvordan ny teknologi, mobilitet, globalisering og utdanningsrevolusjonen er krefter som fører til endringer på arbeidsplasser. Nå blir det enda mer utfordrende å være leder. I tillegg til å takle rask endring, teknologi og nye kompetansebehov må man nå gjenopprette tillit.

## **Lag dypere nettverk**

Ved første øyekast handler dette om å gi folk tilgang på et større nettverk enn før, siden nettverket gir tilgang til nye impulser, jobber og kunnskaper. For en arbeidsgiver kan dette handle om å stille seg positiv til at arbeids-

Finanskrisen er ikke bare ille. Den har framskyndet et skifte fra lukket og hierarkisk til åpnere og flatere lederstil i næringslivet.



Foto: Olav Hegge/Fotovisjon AS

tiden brukes til å skaffe seg et navn på Internett. For den jevne kunnskapsarbeider kan det handle om å bygge seg en kjent profil på sitt felt, langt utenfor bedriften en jobber i. Nettverksbygging er alltid nyttig, og det er jo ikke sikkert at en beholder jobben. Nettstedet LinkedIn som knytter jobbkontakter sammen gjennom internett har opplevd en eventyrlig vekst gjennom finanskrisen. Men det er ikke antallet kontakter som teller. Derimot teller kvaliteten på dine venner og kontakter. Hvor godt kjenner du dem? Hva er de villige til å gjøre for deg – sende en mail, hjelpe deg med ideutvikling, gi deg et møte, eller gi deg en jobb? I det hele tatt: Hvor god match er de til de utfordringer du møter? Man må derfor dyrke dype relasjoner med de riktige menneskene. Dette krever strategi, men også omtanke, noe som handler mer om en livsstil enn om karriere.

### **Glem hvem du er**

Lederskap nedenfra handler likevel om noe annet enn å lage nettverk. Det begynner med å utøve innflytelse uten å sette seg selv i sentrum. Du kan faktisk lede uten nødvendigvis å være den formelle lederen, for lederskap er en holdning, ikke en posisjon. Situasjonsledelse er mye mer verdifullt, og kan utøves av alle som er i riktig situasjon, forstår at de er det, og handler. Pilot Chesley Sullenberger landet i vår US Airways Flight 1549 midt i Hudson

River i New York, ikke fordi han var sjefen over alle sjefer, men fordi han forsto akkurat hva som måtte gjøres. Når du er leder betyr ikke det nødvendigvis at du har all makt. Faktisk kan det hende du har forsvinnende lite makt, og ofte føler deg maktesløs. Kontrasten mellom hva du forventes å gjøre og hva du faktisk kan utrette kan være enorm. Bare se på finansministrenes skjebne i Øst-Europa i de siste seks månedene. Det samme kan gjelde nye ledere, ledere med lavt budsjett, ledere i frivillig sektor, eller ledere i nedgangstider. Men trenger ledere alltid makt? Jeg tror ikke det.

### **Gi, ikke ta**

Det er fullstendig mulig å lede gjennom å gi istedenfor å lede gjennom å ta. Kjennskapen til dette fenomenet har bibelske proporsjoner. Det var noe Jesus prediket til galileere av alle slag. Lederskap nedenfra er derfor ikke bare et perspektiv for dem som har en sjef i magen, ikke bare for kommende ledere, men også for flinke ledere, ja til og med for toppledere. Det handler om å bli mer realistisk rundt sin egen rolle for dermed å bli mer legitim og effektiv. Led gjennom andre. Eller mer ekstremt: La andre lede. Når den frivillige organisasjonen Ashoka gir utvalgte samfunnsentreprenører et stipend på to årslønner for å endre verden er dette et uttrykk for ekstrem delegering. Bill Drayton kunne valgt å endre verden selv, eller

ansette folk til å gjøre det, men innser at det ville vært mindre effektivt. Han setter heller andre i stand til å lede, coacher dem via sine partnere, blant andre konsulentene McKinsey, PR-makerne Hill & Knowlton, og advokatene Clifford Chance. Dessuten gir han dem tilgang til et internasjonalt nettverk av likesinnede endringspiloter.

### **Forankre makt i mennesker**

Lederskap i krisetider handler altså om å forankre sin autoritet i mennesker, ideer og holdninger, ikke gjennom posisjoner, symboler eller typiske lederavgjørelser. Formell makt er fint, men ikke nok. I boka *Followership* (2008) skriver Harvardprofessoren Barbara Kellerman at tilhengerne av dagens ledere ofte endrer lederne selv. Grunnen er at det å være leder er å være en representant. Du har altså ingen makt uten felleskapets støtte, om det er velgere, aksjonærer eller tilhørere det gjelder. Selv om du kan komme til makten på mange måter kan du aldri beholde den alene: den må deles.

Lederskap nedenfra handler tilsvarende om hvordan man kan lære seg å være mer ydmyk. En god regel er å behandle alle som om de var deg selv. Da blir det som Thaler og Sunstein sier i boka *Nudge* (2008), viktigere å dytte folk forsiktig i det du mener er riktig retning enn å tvinge folk med makt.

### **Glem Macchiavelli**

Den kjente maktspilleren Niccolò Macchiavelli skrev for mange hundre år siden at det er bedre for en leder å være fryktet enn å være elsket. Grunnen, sa han, var at selv om alle ledere kan bli lurt eller forsøkt utmanøvrert – så er enhver som utfordrer en de frykter en dåre – og er derfor ufarlig. Problemet med denne holdningen, som har kjennetegnet såpass toneangivende ledere som Hitler, Thatcher og Berlusconi, er at den blir svært uforutsigbar i det moderne samfunnet. Renessansens Italia hadde ikke finansmarkeder som kom i kontakt med folk flest. Det er der det ligger. Så lenge du kan isolere elitesnes fremferd er frykt et effektivt våpen. Så snart det finnes en offentlighet som kan diskutere, og folk har alternativer, er det mer risikabelt. Glem Macchiavelli. I 2009 og fremover er det tryggere å være elsket enn å være fryktet.

Lederskap i krisetider krever altså strategisk valgte, dype nettverk, å utøve innflytelse uten å ta så mange synlige avgjørelser og uten å dytte for hardt, å gi, ikke ta, å behandle alle som din like og å forankre din makt i mennesker, ikke i posisjoner, symboler eller avgjørelser. Lederskap nedenfra er ikke uproblematisk, og det erstatter enn så lenge ikke hierarkisk makt, men det virker og det er best i lengden.