

Om latskap

Det militære lederskapets glemte dimensjon

AV HARALD HØIBACK

Lederskap er analysert fra alle kanter. Denne artikkelen har derfor beskjedne ambisjoner. Hensikten er å belyse en side ved godt lederskap som ofte glemmes, nemlig latskap.¹ Latskap betyr i denne sammenheng ikke at man ligger under dynen hele dagen. I denne artikkelen betyr latskap en rotfestet tilbøyelighet til ikke å engasjere seg. I den grad man involverer seg i en sak, kommer det ikke som en mekanisk impuls, men som en villet og gjennomtenkt handling. Makelig anlagte folk må oftere ta seg selv i nakken, enn det de driftige og flittige må.

Latskap må ikke forveksles med kjedsomhet eller interesseløshet. Det er fullt mulig å være lat, samtidig som man har stor glede av det man driver med. Flid på sin side, må heller ikke forveksles med enfoldighet. Det finnes, som vi skal se, folk som både er smarte og flittige, men de bør ikke bli toppledere. Hovedbudskapet i denne artikkelen er at late folk, som vegrer seg for å ta initiativ, har langt bedre forutsetninger for å bli gode toppledere enn det de maurflittige har.

Latskap forbindes sjeldent med noe positivt. Det er sågar en av de syv dødssynder. Faktisk ble latskap regnet som selve portalen inn til de andre syndene (Brunstad 2009: 255). Heller ikke i Forsvaret blir latskap høyt verdsatt. Latskap og godt lederskap lar seg tilsynelatende ikke forene: «An effective boss works hard» (Rumsfeld 2013: 8).

General Collin Powell er en svært erfaren, og ikke minst høyt verdsatt offiser. Han har erfaring både som forsvarsjef og senere som utenriksminister i USA, og han er en av ganske få som peker på viktigheten av latskap. Han skriver: «I have tried not to be a busy bastard. As President Reagan used to frequently observe, ‘They say hard work never killed anyone, but why take a chance?’» (Powell 2012: 39).

¹ Forfatteren ønsker å takke gode kollegaer ved Forsvarets høgskole for fruktbar diskusjon om artikkelen under FHS-seminaret 12. februar 2014. En spesiell stor takk går til hovedopponenten, professor Bent Erik Bakken, og til gymfilosof Anders McD Sookermany som ga forfatteren den nødvendige *courage*.

Poenget med det Powell kalte *busy bastards*, og hemmeligheten bak Reagans suksess, er at på et gitt nivå mister ledere muligheten til å kjenne til alt som skjer i organisasjonen. De kan ikke lengre styre og kontrollere alt som foregår. På dette ledelsesnivået må sjefen evne ikke bare å delegere, men også å sove godt om natten, vel vitende om at han ikke vet om alt som finner sted i hans navn.

En sjef som forlanger å ha tett kontroll og detaljkunnskap også når vedkommende befinner seg på et høyere ledelsesnivå, vil bli en betydelig hemsko. Mye kompetanse nedover i organisasjonen vil forbli ubenyttet om sjefen ikke aksepterer andre løsninger enn de han selv kan komme på. De beste medarbeiderne vil forsvinne, enten ut av organisasjonen eller gå i «indre eksil», hvor de ikke leverer mer enn de må for ikke å bli oppdaget. Mye kreativitet og energi vil gå til spille om medarbeiderne kun får gå i forhåndsplanlagte og maskinkjørte spor: «Almost everything important that happens in both nature and society happens from the bottom up, not the top down» (Shermer 2012: 157).

Flid er forstyrrende

Gitt latskapens velsignelser er det selvfølgelig en gammel, om enn ofte oversett, erkjennelse at bedagelighet er et sentralt trekk ved den vellykkede militære toppleder. En tysk general, Kurt von Hammerstein (1878-1943), formulerte disse tankene på en så fyndig måte at beskrivelsen har blitt legendarisk. Da han ble spurt om hvilke kriterier han vurderte sine offiserer etter, skal han ha svart:

Jeg skiller mellom fire sorter. Det finnes kloke, flittige, dumme og dovene offiserer. For det meste faller to egenskaper sammen. Noen er kloke og flittige, de må inn i generalstaben. Andre er dumme og late; de utgjør i enhver hær 90 % og egn seg for rutineoppgaver. Den som er klok og samtidig lat, kvalifiserer for de høyeste lederstillingene, for han har med seg den intellektuelle klarhet og sterke nerver for vanskelige beslutninger. Man må passe seg for den som er dum og flittig; han må man ikke overlate noe ansvar til, for han kommer bare til å bringe ulykke (Enzensberger 2012: 72).

Selv om latskapens fordeler har vært kjent lenge, bryter slike tanker unektelig med noen seiglivede oppfatninger om militært lederskap. Forsvarets fellesoperative doktrine, for eksempel, skriver at «En militær leder utøver sitt lederskap gjennom *handling*» (FFOD 2007: 162). Noe bør tilsynelatende *skje* rundt en dynamisk leder, gjerne hele tiden.

Hammerstein, derimot, tok til ordet for at «enhver mann i en ledende stilling bør ha motet til å være doven» (Enzensberger 2012: 70). Det motet er det ganske få som har skal vi tro lederskapsguruen Henry Mintzberg: «Den ene studien etter den andre har vist at ledere arbeider i et ubarmhjertig tempo, at aktiviteten deres

kjennetegnes av at de er ustabile og skiftende, at de mangler kontinuitet, og at de er sterkt handlingsorienterte og lite reflekterende» (Mintzberg 2010: 43). Mintzbergs observasjon passer godt også i en norsk sammenheng. I Aftenposten 19. desember 2013 kunne vi lese om norske ledere at «de jobber mer, reiser mer og sover mindre enn vanlige folk.» I snitt jobbet de 40 toppsjefene Aftenposten hadde kontaktet 57 timer i uka, en jobbet 70. «Men det er det verdt» konkluderte Aftenposten. Mon det.

Hammerstein, derimot, lovpriste «den produktive latskap» (Enzensberger 2012: 69). Og det viktigste av alt: «Man får tid til å tenke. Flid er bare forstyrrende» (Enzensberger 2012: 181). Moderne lesere vil selvfølgelig oppfatte Hammersteins budskap som ironi, eller som et uttrykk for karakterbrist. Kanskje sågar et tegn på adelskapets forbannelse. Folk som er født til en tilværelse tilsynelatende uten økonomiske bekymringer, og som har førsterett på statens fremste stillinger trenger ikke anstrenge seg. Hva mer er, sitatene er hentet fra Hans-Magnus Enzensbergers bok *Hammerstein, Hitlers egensindige general*, som er en skummel blanding av dokumentar og fiksjon. Det er altså ikke godt å si hva Hammerstein *egentlig* sa. Det er heller ikke så viktig. Hammerstein kunne selvfølgelig ha vært både doven og arbeidssky. Han kunne ha vært det helt motsatte, men at Enzensbergers litterære fantasi har gjort ham til noe han ikke var. Men Hammersteins person er det minst viktige her. Det er også andre, og med langt mer imponerende rulleblad, som har pekt på latskapens sentrale betydning.

General George C. Marshall (1880-1959), mannen Winston Churchill kalte «the true organizer of victory», og om hvem det av president Truman ble sagt at «he won the war», la også stor vekt på latskap. Han forsto tidlig i sin karriere at en overarbeidet sjef ikke var spesielt nyttig. Han ønsket selv ikke å være *a pick and shovel man*, men en som hadde overskudd til å se de store sammenhengene: «I made it a business to avoid, so far as possible, detailed work, and to relax as completely as I could manage in a pleasurable fashion» (Laver og Matthews 2008: 68). Marshall ville formodentlig ha sluttet seg til nok et av Hammersteins ledertips: «hold hodet klart for de store beslutninger» (Enzensberger 2012: 254).

Uten at jeg tror at Hammerstein ville vært spesielt opptatt av det, blir hans budskap forsterket av moderne psykologi: «Det engelske uttrykket “*pay attention*” er treffende: Du råder over et begrenset oppmerksomhetsbudsjett som du kan fordele på aktiviteter, og hvis du overskrider budsjettet, går det galt. Anstrengende aktiviteter kjennetegnes ved at de kommer i veien for hverandre» (Kahneman 2012: 29).

Marshall var neppe spesielt bedagelig anlagt, i så fall hadde han aldri nådd maktens høyeste tinder. Poenget er at Marshall gjennom egne erfaringer, også i felt, hadde lært seg at det var gode praktiske grunner til å være lat. Hvorfor det er slik er godt forklart av ingen ringere enn Helmuth von Moltke (1800-1891), en av militærhistoriens aller fremste. Moltke skal etter å ha blitt utnevnt til prøyssisk generalstabssjef i 1857 ha ytret følgende:

The advantage which a commander thinks he can attain through continued personal intervention is largely illusory. By engaging in it he assumes a task which really belongs to others, whose effectiveness he thus destroys. He also multiplies his own tasks to a point where he can no longer fulfil the whole of them (Goerlitz 1995: 76).

Toppsejerer bør ligge unna. Helst hele tiden. Også den britiske feltmarskalk Bernard Montgomery (1887-1976), med bred erfaring i fra blant annet to verdenskriger, hadde sett hvor maurflittige kontrollfrier gjerne havnet:

Here lies a man who died of exhaustion brought about by preoccupation with detail. He never had time to think because he was always reading papers. He saw every tree, but never the whole wood (Montgomery 2010: 87).

Moltke og Montgomerys bekymringer virker ganske opplagte, og *Forsvarsjefens grunnsyn på ledelse* er inne på de samme tankene: «Utstrakt bruk av detaljstyring er tempodrepende, undergraver tillitsrelasjonene i organisasjonen og ødelegger viljen til å ta ansvar og å handle selvstendig på eget initiativ». Problemet er ikke at utfordringen er ukjent, men at man likevel faller for fristelsen. Man detaljstyrer og jobber seg i hjel, selv om man vet bedre. Late ledere faller ikke så lett i den grøfta som de flittige.

Dette er ikke spesielt for den militære sfære. Også i andre sammenhenger kan man oppleve at folk blir så opptatt av hva andre skal gjøre at organisasjonen blir dobbelt ineffektiv. Ingen gjør den jobben *the busy bastard* skulle ha gjort, og jobben undersåttene gjør blir langt dårligere utført enn de kunne ha blitt, fordi de blir mer opptatt av å tilfredsstille kontrollørens kortsiktige kontrollbehov, enn å bidra til organisasjonens langsiktige og overordnede mål. Frykt for kritikk blir organisasjonens viktigste rettesnor. Avdelingsdirektør Eivind Tesaker i Kulturdepartementet skrev for eksempel følgende i Aftenposten 20. september 2012:

På min arbeidsplass gjør frykt for kritikk at stadig flere saker bruker stadig lengre tid, og at mange saker bare blir liggende. Frykt for kritikk fra sjefen, fra statsråden, fra mediene, frykt for kritikk fra berørte parter, kritikk fra Riksrevisjonen, kritikk fra ESA i Brussel eller kritikk fra ulike departementer eller tilsyn som skal kontrollere offentlige virksomhet. Frykten for kritikk gjør at man helst vil være enig med alle, før et forslag gjøres offentlig. Utvikling, vedtagelse og gjennomføring av et forslag handler ofte ikke om hvordan en endring kan bli best mulig for samfunnet, men om en endring kan gjennomføres uten for mye kritikk fra sterke grupper eller personer. Mange saker i mitt departement blir liggende ubehandlet fordi det ikke finnes ressurser til eller anses ønskelig å starte en intern og

ekstern kartlegging av hvor mye kritikk saken vil kunne skape.

Det naturlige spørsmålet er selvfølgelig: Hva skaper denne frykten? Er det moderne media? Og i så fall, hvorfor er vi så redde for den mediebårne kritikk? Hva er så fryktelig med denne frykten? Kanskje mer interessant: Er dette en ønsket og bevisst frembrakt situasjon? Kan vi i så fall gjøre noe med det, om vi altså skulle mene at den økte handlingsengstelse, byråkratisering og de viltvoksende kontrollregimer ikke er av det gode?

Første bud er at man begynner å utnevne toppledere med intellektuell klarhet og med sterke nerver, altså de som er kloke og samtidige late. De som ikke gidder å være *busy bastards*. De som ikke gidder å bry seg om uberettiget kritikk. De som ikke gidder å bruke hele dagen på å mate det umettelige byråkratiske beistet. Man må utnevne toppledere som baserer sin autoritet og selvtillit på noen annet enn handling og travelhet, på noe annet enn å fremstå som perfekt og uangripelig. Man må utnevne folk med «*basic trust*» og integritet nok til å ta det med ro, og la ting gå sin naturlige gang. Folk med evne til å koble av, gjerne på golfbanen.

Integritet vil, ifølge *Forsvarsjefens grunnsyn på ledelse*, si at

man er hel ved i forhold til seg selv og til sine undergitte; er sann mot seg selv og egne verdier og at man er bevisst egne styrker og svakheter på en trygg og overbevisende måte uten å ta på seg falske masker. I dette ligger en fast kjerne som fremtrer i form av et forutsigbart, pålitelig og effektivt handlingsmønster som leder (s. 11).

Dette er vi enige i. Den genuint late toppsjefen makter å holde seg unna detalj- og kontrollarbeidet på en naturlig og bærekraftig måte.

Når *Forsvarsjefens grunnsyn for ledelse* også skriver at «[s]jefen leder gjennom en kombinasjon av å være rollemodell, overtale og befale», er vi dog bare delvis enige. Å være rollemodell internt kan være hyggelig nok, men ikke noe en god sjef på dette nivået kan legge vekt på. Han viser selvfølgelig gjennom egen atferd hvilke standarder han ønsker i organisasjonen, men hans hverdag er annerledes enn den til de rundt ham. At han bør tilbringe mer tid på golfbanen, betyr ikke at resten av organisasjonen også bør gjøre det. At toppsjefen har en «utfordrende» personlighet, betyr selvfølgelig ikke at andre skal strekke seg etter dette som ideal. Sir Alex Ferguson, en av moderne fotballs mest suksessrike ledere, både sportslig og økonomisk, hadde få av de trekk moderne ledelseslitteratur forventer å finne hos gode ledere, det vil si: følelsesmessig stabilitet, utadvendthet, åpenhet for nye erfaringer, omgjengelighet og planmessighet. Planmessig var han, men han baserte lederskapet sitt langt mer på frykt og autoritet enn på de fire første punktene. I dette lys var Sir Alex ingen forbilledlig leder, noe han selv var fullstendig klar over, men han fikk Manchester United til å vinne fotballkamper.

På lavere nivå enn i styrerommene og garderobene i internasjonal toppfotball, hvor «gutta» har et nært og aktivt forhold til sin nærmeste sjef, og ikke minst hvor de er i en påvirkelig alder, kan viktigheten av eksempelets makt vanskelig overdrives. På dette nivået kan utvist fysisk mot og synlig omsorg for sine kvinner og menn være avgjørende. Det er formodentlig derfor så mange gode ledere på lavere nivåer sliter med å makte overgangen til et høyere nivå, og mer indirekte ledelse. På lavere nivå er de vant til at kunnskap og kompetanse er makt, det vil si kunnskap om organisasjonens kjernevirksomhet og indre anliggende. På lavere nivå har de erfaring med at flid gir resultater. Slik kan det ikke være på de høyere nivå. En general med for eksempel 75.000 mann under seg kan umulig vite særlig mye om hva som faktisk foregår i organisasjonen, eller utvise særlig personlig omsorg utover symbolhandlinger.

Men hva bør en sjef på de høyere nivåene gjøre? Skal han bare sitte ved peisen, heve høy lønn og nippe til konjakkglasset? Sjefens oppgave på dette nivået kan ikke være å beherske og kontrollere alt. Heller ikke å vite eller gjøre alt. Det meste av kompetansen finnes andre steder enn i ledelsesfløyen. Det samme gjelder for arbeidskapasiteten. Nesten alt som blir gjort i organisasjonen gjøres andre steder enn på sjefens kontor. Om det siste ikke er tilfellet, snakker vi enten om svært små organisasjoner, eller om organisasjoner med en svært kort framtid. Så hva blir igjen?

Etter mitt syn har en leder på dette nivået fem hovedoppgaver, og ingen av dem gjør ham spesielt travel:

1. Sjefen skal stikke ut kursen.
2. Sjefen skal rydde opp i større organisatoriske floker.
3. Sjefen skal personifisere organisasjonen utad.
4. Sjefen skal søke å gjøre seg selv overflødig.
5. Sjefen skal aksle ansvar, det vil si å være *accountable*.

Resten av denne artikkelen vil se nærmere på disse fem. Vi vil se at latskap er svært nyttig i samtlige av dem.

Sette og holde kursen

En klassiker hva gjelder viktigheten av å holde stø kurs er følgende korte passiar: «Hvor skal vi gå i dag?» spurte Kristoffer Robin: «Ingen steder.» svarte Ole Brumm, og så gikk de dit. Om du ikke vet hvor du vil, fører alle veier dit.

I mange tilfeller er det ganske opplagt hva man vil. Et firma som selger oppvaskmaskiner, vil gjerne selge så mange maskiner de makter, i dag, i morgen og

til neste år. De har en bunnlinje, og kanskje en aksjekurs, å måle prestasjonen etter. En soldat i nevekamp med fienden vet også hva han vil, på kort sikt. I andre sammenhenger kan det derimot være langt vanskeligere å vite hva man vil, hvor man bør sikte og hva bør man håpe på. En leders oppgave er å svare på slike ulne spørsmål. Han skal gi kursen, ikke rote rundt i maskinrommet. Det er imidlertid mange som forsøker å lokke sjefen vekk fra styrhuset. Byråkratiet har ingen problemer med å svinebinde dem fast i maskinrommet, eller som daværende amerikanske forsvarsminister Robert Gates formulerte det:

One tactic of bureaucracies is to so fill the boss's time with meetings that he or she has no time to meddle in their affairs or create problems for them. I am tempted to say that the Pentagon crew did this successfully [...] (Gates 2014: 82).

Det er vanskeligere å lokke late ledere på denne måten. Faren med de flittige ledere, er at de gjøres for travle til faktisk å lede. Det er ikke alltid saksforholdets kompleksitet som gjør det vanskelig å fatte beslutninger. Toppsjefen blir sjeldent involvert i tunge beslutninger fordi vedkommende har en overlegen faglig innsikt eller spesielt bred erfaring, men fordi sjefen er sjef. Det påhviler sjefen å gjøre det. Det er derfor han er der. Et eksempel kan være general Eisenhowers beslutning om å iverksette landgangen i Normandie sommeren 1944.

Det lå selvfølgelig mange tunge stabsvurderinger bak beslutningen om hvor, når og hvordan de vestallierte skulle invadere det tyskokkuperte Europa. Millioner av arbeidstimer hadde gått med til å planlegge og forberede angrepet, herunder ta hensyn til tidevann og månelys, og ikke minst hvor lenge styrkene kunne stå oppmarsjert uten å slites ut. Man kunne også gjøre mye hva gjaldt å kartlegge tyskernes posisjoner og intensjoner, men én ting kunne ikke planlegges eller kontrolleres, nemlig været. Storm i Kanalen, i kombinasjon med tysk motstand, kunne få katastrofale konsekvenser. Det falt i Eisenhowers lodd, ikke i meteorologens, å ta den endelige beslutningen. Eisenhower var selv ingen værekspert og måtte stole på andres råd og analyser. Ansvar et hvilte like fullt på ham, og ham alene, noe han skrev inn i sin dagbok 3. juni 1944: «Probably no one who does not have to bear the specific and direct responsibility of making the final decision as to what to do can understand the intensity of these burdens» (D'Este 2004: 519).

Sent på kvelden 4. juni måtte Eisenhower ta sin beslutning. Mens vinden hylte og regnet pisket utenfor, skulle en av historiens viktigste beslutninger fattes, av én mann. Ville vinden løye? Alles øyne var rettet mot den meteorologiske ekspertisen, Group Captain James Stagg. Hvordan ville været bli i Kanalen og over den franske kysten om to dager? Meteorologen gjorde ikke

saken lettere ved å opplyse: «To answer that question would make me a guesser not a meteorologist» (D'Este 2004: 522).

På dette grunnlaget skulle Eisenhower fatte sin beslutning. Sjeldent har vel *the loneliness of command* vært mer tyngende. Vi vet hvilke konklusjon han kom til, men det som lettere glemmes er at Eisenhower gikk inn i en enda tøffere periode da beslutningen endelig var tatt. I det ene øyeblikket hadde han alles øyne rettet mot seg, i det neste ingens. Alle løp hvert til sitt for å gjøre sin del av den enorme operasjonen. I de kommende timene og dagene var derfor Eisenhowers person temmelig irrelevant. Å være tilskuer til dramaet var langt verre enn å være dens hovedperson: «That's the most terrible thing for a senior commander. He has done all that he can do» (D'Este 2004: 526). Eisenhowers plass var på sofaen for en stund. Overivrig detaljstyring på dette tidspunktet ville neppe gjort operasjonen bedre. Poenget her er at genuint latskap ville gjort denne fasen lettere for Eisenhower. Da en tilsvarende travel dag opprant i 1870, da Prøysen rykket inn i Frankrike, lå Moltke på sofaen og leste *Lady Audley's Secret*. Alt var oppmålt, *timet* og tilrettelagt. Det var nok å trykke på knappen, så gikk det hele av seg selv, med mindre en overivrig og nervøs sjef begynte å fingre med mekanikken. Like greit å bruke dagen til noe behagelig og avslappende.

Det er lett å misforstå Eisenhowers rolle i eksempelet over. Det er ikke slik at topplederen alltid skal fatte de vanskeligste avgjørelsene. Når president George W. Bush 60 år senere slo fast at «I'm the decider» er det grunn til å frykte at han mistet av synet at beslutninger har minst to nivåer. Noen ganger, som D-dagen, må sjefen selv ta beslutningen, ofte på sviktende grunnlag. Men som oftest er de viktigste beslutningene en sjef tar knyttet til *hvordan* beslutninger i organisasjonen skal tas: «deciding how and when to decide is as important as making the final decision» (Nye 2008: 90). Hva bør overlates til linjen? Det som skiller de gode topplederne i fra de dårlige er at de makter å organisere seg slik at organisasjonen som helhet kommer fram til gode beslutninger, ikke at sjefen må ta alle alene: «Leaders are not mere deciders; they help a group decide how to decide» (Nye 2008: 148). Den late toppsjefen vil selvfølgelig forsøke å overlate mest mulig til linjen. Den late toppleder vil sette større pris på en relativt selvgående og velloljet organisasjon enn den flittige. En flittig sjef vil lett få en urolig følelse i kroppen om telefonen slutter å ringe.

Før vi sier mer om å stikke ut kursen skal vi kort bemerke at evnen til å *holde* kursen er minst like viktig, men en ofte oversett egenskap blant ledere. Det finnes nesten ingen ledere som ikke selv er ledet: «Rare is the leadership

position that is not simultaneously a position of followership» (Matthews 2008: 234). En leder må følgelig forholde seg lojalt til den kursen andre over ham har stukket ut, samtidig som han selv stikker ut rett kurs for sin del av organisasjonen. En leder må ha lojalitet i to retninger.

For å illustrere hvor vanskelig denne balansegangen mellom leder og ledet kan være, skal vi igjen ty til et historisk eksempel. Under et britisk flåtebesøk i Middelhavet i juni 1893 ga admiral Sir George Tryon om bord i flaggskipet *HMS Victoria* en styreordre som alle umiddelbart forsto ville få katastrofale konsekvenser om den ble utført. Ombord i *HMS Camperdown* var kontreadmiral Albert Markham i dyp tvil. Han visste at om han fulgte ordren ville de to fartøyene kollidere, men han antok at admiralen visste hva han holdt på med. Mens Markham tenkte, sendte Tryon en ny ordre: «What are you waiting for» (Gordon 2005: 247). Nå var ikke Markham lengre i tvil, og svingte skipet i henhold til ordre og smalt inn i *HMS Victoria* med den konsekvens at sistnevnte sank. Ulykken kostet 358 liv, admiralen inkludert.

For folk flest virker det opplagt at selv om admiral Tryon må ta hovedansvaret for ulykken, må også Markham ta sin del av ansvaret. Man må forvente at en erfaren offiser prioriterer menneskeliv og store materielle verdier over bokstavtro lojalitet til en fredstidsordre, som han i tillegg mistenkte kunne være feil. I sjøforklaringen kom man imidlertid fram til en annen konklusjon:

The Court strongly feels that, although it is much to be regretted that Rear-Admiral Albert H. Markham did not carry out his first intention of semaphoring to the Commander-in-Chief his doubt as to the signal, it would be fatal to the best interests of the Service to say he was to blame for carrying out the directions of the Commander-in-Chief present in person (Gordon 2005: 274).

Man kunne ikke tillate som prinsipp at personlig skjønn skulle gå foran en direkte ordre fra en overordnet som selv befant seg i situasjonen. Noe slikt ville undergrave hele det militære lydighetsprinsippet. På den annen side: Vi er fremdeles av den oppfatning at Markham burde ha nektet. Selv om den juridiske dommen er at han ikke kan klandres, er den moralske dommen motsatt. Han burde ha nektet, og heller risikert sin egen framtidige karriere, enn det som skulle vise seg å bli 358 menneskeliv. Han burde ha vært mer leder, og mindre ledet. Han burde i beste Nelson ånd ha vist mer *loyal disobedience*, og ledet oppover. Ubehag hadde han ikke sluppet unna uansett.

Hendelsen illustrerer også påstanden om at: «Followers empower leaders as well as vice versa [...] the best followers are those who are empowered to think for themselves and who, though loyal, are willing to criticize and correct their leaders» (Nye 2008: 34 og 135). En sjef har ikke mer makt enn det hans nærmeste undergitte er villig til å gi ham. I dette tilfellet ga de Tryon for mye.

Langt mer enn han hadde godt av. Og aller viktigst i denne sammenheng; hadde Tryon vært litt senere hadde han aldri giddet å gi den fatale ordren.

Om det er viktig å stikke ut kursen, og ikke minst kunne endre den om den ikke lenger fører dit man vil, er det minst like viktig å forklare og begrunne den. Å finne meningen med ting er viktig for alle mennesker: «He who has a *why* to live for can bear almost any *how*» (Frankl 2004: 109). Også innenfor forretningslivet har man forstått hvor viktig det er å gi sine ansatte noe «større» å tro på, noe å strebe etter: «Den viktigste oppgaven i ledelse er dermed ikke å ta beslutninger, men å skape mening i situasjonen, slik at beslutningene virker naturlige og lar seg gjennomføre [...] Beslutninger som oppleves som meningsløse, må presses gjennom med makt og styringsmekanismer» (Arnulf 2012: 32). Man jakter følgelig etter: «an invigorating sense of purpose that goes beyond business success and which makes people feel they are changing society as opposed to just servicing needs» (Bains et al. 2007: 15). I dette lys tilbyr ledere sine «følgere» noe langt viktigere enn bare lønn og kontorplass.

Dette fenomenet kjenner vi også godt i fra den militære sfære. Soldater, og ikke minst deres pårørende, vil gjerne vite *hvorfor* de må risikere liv og helbred. Professor Christopher Coker ved LSE hevder at mangelen på de store mål i livet er noe som preger vår generasjon, i det minste i vår del av verden. De store ideologiene er døde og det er vanskelig å se den større meningen med det man blir satt til å gjøre: «Today's soldiers have no metaphysical beliefs to sustain them when the going get tough; they only have their humanism» (Coker 2001: 126). Under 2. verdenskrig, og den påfølgende kalde krigen, stod det om store verdier og store spørsmål. Ulike livssyn sto steilt mot hverandre. Nå sloss vi i beste fall for humanisme og menneskerettigheter, og hvor mye er vi villige til å ofre for det? Hvor mange mennesker kan drepes i humanismens navn?

I en slik situasjon, hvor mål og hensikt ikke er innlysende, kan lederens viktigste oppgave være å fortelle gode og inspirerende historier som setter mennesker og hendelser inn i en større og meningsfull sammenheng: «Når vi forteller historier, beskrives en verden med forståelige problemer og utfordringer» (Arnulf 2012: 47). Dette kan skje både på «tvers» og på «langs». På tvers i den forstand at man plasserer folk inn i det kjente rollekartet «helt», «skurk» og «offer». Og på langs i den forstand at de gir forklaring på hvor man kommer i fra, og ikke minst hvor man skal. Et slikt *narrativ* er «a simple, unifying, easily expressed story or explanation that organizes people's experience—and provides a framework for understanding events» (FM 3-24: 298). Historier kan gi en beroligende og inspirerende struktur til en ellers kaotisk verden. For å illustrere

poenget ytterligere, skal vi ty til president Abraham Lincoln (1809-1865), en av historiens fremste historiefortellere.

Ved et tilfelle, da Lincoln snakket med general Ulysses S. Grant (1822-1885), la en ung adjutant merke til noe mange hadde bemerket før ham, nemlig at Lincoln «did not tell a story merely for the sake of the anecdote, but to point a moral or clinch a fact» (Goodwin 2005: 630). Ved å bake budskapet inn i en historie, kunne Lincoln spille på langt flere emosjonelle og kognitive strenger enn om han kun formulerte sine tanker og befalinger i tørre analyser og i saklige vendinger:

Analysis might excite the mind, but it hardly offers a route to the heart. And that's where you must go if you are to motivate people not only to take action but to do so with energy and enthusiasm (Denning 2005: 5).

Lincolns justisminister, Edward Bates (1793-1869), pekte på hvordan presidentens historier fikk viktige budskap lagt bedre frem enn det timelang argumentasjon ville ha gjort. Slike dramatiserte budskap var også langt lettere å huske: «Lincoln possessed an extraordinary ability to convey practical wisdom in the form of humorous tales his listeners could remember and repeat» (Goodwin 2005: 151). Historiefortelling er en viktig ingrediens i overtalelsens kunst, en viktig ferdighet for ledere (Brown et al 2005: 4).

Forløpet, og til slutt resultatet av en væpnet konflikt, blir også sett gjennom ulike former for linser. Det er derfor, i følge general Sir Rupert Smith, svært viktig å kunne fortelle en god historie til andre enn vår egen organisasjon, og gjerne bedre enn motstanderen:

the commanders need the media to tell the story to their force's advantage, but also to tell their own people and government how well they are doing, or at worst, how gloriously they are losing (Smith 2005: 286).

Så langt har dette virket enkelt nok, men hva om det ikke finnes noe god og sammenhengende historie å fortelle? Hva om vi som følge av partitaktiske hensyn, kortsiktighet, karakterbrist eller andre omstendigheter tvinges til å gjøre ting som vi senere ikke makter å forklare på akseptabelt vis, verken ovenfor oss selv eller andre? Å lage gode fortellinger, også i vanskelige og innviklede situasjoner, er i sannhet en kunst. Det er også en kunst å make å sette foten ned når man forstår at man er i ferd med å gjøre noe man ikke kan stå inne, noe som strider med den historien man ønsker å fortelle.

Så, hva har dette med latskap å gjøre? Fortellerkunst utvikles ikke gjennom svette og tung pust, men av evnen til å ta til seg mange ulike inntrykk, og ikke minst evnen til å sette av nok tid til å reflektere over dem. Man kan ikke være for travel. Late timer er viktigere enn en travel jobbhverdag og høy puls i skiløypa. Det var den langsomme delen av livet som ga Lincoln hans unike fortellerevner:

The two men [det vil si Lincoln og dommer David Davis] took lazy strolls along the river, shared accommodations in various villages, read books in common, and enjoyed long conversations on the rides from one country to the next.» (Goodwin 2005: 150).

Late folk har den fordel at de kan tilbringe mer langsom tid i menneskers nærhet enn det de maurflittige kan, som løper i fra møte til møte, fra tredemølle til tredemølle. Late folk har tid til å la fortellingene modne og gjære, og ikke minst tid til å fortelle dem.

Unntaksledelse

Som nevnt bør en toppleder overlate de fleste beslutninger til linjen. Han selv vil bli en propp i systemet om han forlanger at alt av noe betydning skal passere hans skrivebord før det iverksettes. Her vil latskap være til spesielt god hjelp, hvor ryggmargrefleksen hjelper sjefen til å holde seg unna detaljstyring. Han holder seg helst på sin side av dørstokken.

For toppledere som har sloss seg hele veien opp i hierarkiet, kan delegering av mer enn rutiner være spesielt vanskelig. Som nevnt blir handlekraft høyt verdsatt på lavere sjefsnivåer, en handlekraft det kan være vanskelig å legge til side når den ikke lengre kan brukes hensiktsmessig. General George Pattons utsagn er derfor dekkende for langt flere enn ham: «The hardest thing I have to do is to do nothing. There is a terrible temptation to interfere» (Blumenson 1996: 202). Hammersteins tips til overbefalshaverens arbeidsmetode gjelder følgelig også i dag: «Kvitt Dem med detaljarbeid. Hold Dem med noen få kloke mennesker til den slags. Men ta Dem god tid til å tenke og gjøre alt helt klart for Dem selv. Bare slik kan De lede på en god måte» (Enzensberger 2012: 72).

Toppsjefer bør altså ikke lede organisasjonen i tradisjonell forstand i det hele tatt. De bør passe kursen, men forøvrig kun rette opp det de finner av større dysfunksjoner i organisasjonen, og som organisasjonen ikke makter å løse selv. Ofte vil et konstruktivt fravær være langt å foretrekke fremfor et kvelende nærvær:

Sometimes the best leadership is not to provide vision and direction, indeed even not to be present, when advisers seek to ascertain threats and make sense of contingencies. Leaders are better off getting the fruits of their deliberation, including any important or persisting disagreement, before they engage with them directly (Boine et al 2005: 142).

Når det stormer som verst i organisasjonen er det kanskje ingen ulempe om toppsjefen befinner seg på golfbanen. Gode toppledere kan derfor minne om en dataprogrammerer, som periodevis «debugger» et program som har hengt seg opp, men som ellers lar elektronene gjøre jobben i fred. De må imidlertid tørre å konfrontere de *buggs* de finner. En leder må ha trygghet og integritet nok til å

være direkte med folk. Det er kanskje dette travle ledere sliter aller mest med. En leder som av frykt for de vanskelige samtalene heller omorganiserer eller setter ned komiteer og utvalg, fremfor å ta den personlige belastningen det er å konfrontere menneskelig tilkortkommenhet, er ingen god leder. En toppsjef får aldri lette saker: «It's always the toughest decisions that find their way to the top» (Rumsfeld 2013: 82). De lette sakene løses lenge før de når pulten hans.

En leder som stadig skylder på å ha for mye å gjøre til å kunne håndtere en vedvarende personalkonflikt, har opplagt havnet på feil hylle i livet. En lat leder har derfor lettere for å gripe inn. I det minste har han mindre arbeid å gjemme seg bak.

Toppsjefer må også aktivt oppsøke problemer, om de ikke skulle komme til ham. Harold «Hal» Moore, helten fra kampene i Ia Drang i 1965, hadde en advarsel til alle militære sjefer i så henseende. Det er ikke når det stormer som verst at sjefen har størst grunn til bekymring, snarere tvert i mot: «When there is nothing wrong—there's nothing wrong except—there's nothing wrong! That's exactly when a leader must be most alert» (McMaster 2008: 217). Dette rådet kan tolkes på flere måter, men det kan være et uttrykk for en form for unntaksledelse. Når problemene står i kø, og alle har hendene fulle, bør sjefen la organisasjonen få jobbe i fred. Når maskinen går på tomgang derimot, eller når det sniker seg inn en bedøvende selvtilfredshet, må i det minste sjefen være våken. Sjefens viktigste organ er derfor ørene, ikke tungen. Han må høre hva folk egentlig sier, og ikke minst hva de ikke sier. Han må lytte etter foruroligende skurr i maskineriet. En lat leder har selvfølgelig bedre tid til å lytte etter slikt illevars-lende skurr enn det den travle leder har.

Toppsjefen må imidlertid ikke være for aktiv i sin jakt på problemer. Ganske ofte har organisasjoner godt av en smule friksjon og indre uro. Enkelte ganger kan organisasjonen ha behov for skikkelig bråk for å danne grunnlag for en nødvendig kriseforståelse og endringsvilje, men impulsen til å fjerne all form for uro kan lett bli for stor:

The impulse to get things taken care of sooner rather than later (for example, when conflicts about how best to proceed with the work become intense) can be almost irresistible. It takes a good measure of emotional maturity to resist such impulses (Hackman og Wageman i Nye 2008: 90).

I dagens kritikkaverse samfunn er en slik stoisk ro i opprørt hav nærmest umulig å oppdrive hos toppledere. De er jo stort sett ansatt for å gi aksjonærer, velgere eller departement en beroligende følelse av orden. Igjen, den genuint late toppleder har langt lettere for å la ting gå sin naturlige gang, enn den travle leder som løper livet av seg for å slukke alle småbranner.

Livet utenfor

Nevnte Colin Powell peker på at det skjer en viktig endring til et sted i den militære karrieren, i tillegg til at man må oppgi detaljkontrollen. Man må i stadig større grad forholde seg til verden *utenfor* organisasjonen: «your personal sphere increasingly balloons outside the narrowing pyramid» (Powell 2012: 63).

Poenget er *ikke* at sjefen skal koordinere, kontrollere og orkestrere all informasjon som krysser organisasjonens yttergrenser. I et moderne kunnskapssamfunn er den informasjonen som går inn og ut av organisasjonen langt viktigere enn den som beveger seg internt. Hvis man designer organisasjonen som en flaske, med åpning kun i toppen, vil effektivitet og konkurranseevne neppe være dens fremste kjennetegn. Lederen skal derfor ikke være organisasjonens *gate keeper*, men skal gjennom sin egen kropp *personifisere* organisasjonen. Her må kroppsliggjøring forstås bokstavelig: «Hele lederen identifiseres med organisasjonen, ikke bare hans fornuft, hode (med eller uten begge hjernehalvdeler) eller “hjerte” (for de som vil ha med seg følelsene)» (Sørhaug 1996: 47). For å lykkes med dette, må altså sjefen «våge å bli sett [og] våge å stå for noe» (Arnulf 2012: 67).

Her er latskap til god hjelp. Trives man med å sitte halvt oppreist i en god stol med noe kaldt i glasset, og prate løst med fremmede om ingenting, har man gode forutsetninger for å lykkes som en god diplomat for sin virksomhet. Man kan altså stå for noe, selv om man sitter.

Det er viktig å understreke at hvilke ledertype man trenger kan variere med tid og sted. En lederstil som passer i en kontekst, kan være helt feil i en annen: «From one situation to the next, the leader's influence swells or diminish depending on how personal operating style fits organizational needs and outside conditions» (Nye 2008: 86). Det kan bety at en god leder må finne seg i å få sparken, fordi en ny situasjon kan kreve en annen type leder, som gjennom sin person sender andre typer signaler. Karisma er altså en relasjonell faktor, noe som oppstår i *møtet* mellom mennesker, og i møtet mellom mennesker og situasjoner, og ikke noe som er konstant eller uavhengig av kontekst.

Hva som kanskje er tyngre å tenke på for en toppleder, er at det ligger i jobbens natur at man på et eller annet tidspunkt har inngått så mange kompromisser, og skuffet så mange gjennom sine prioriteringer og valg, at et voksende flertall lengter etter noe nytt: «One of the hard choices for leaders is to know when to relinquish power. Time may be unkind, but it helps to go out at the top of your game» (Nye 2008: 124). Igjen har den late en klar fordel. Han ser med glede fram til dagen han slipper ut av løpehjulet. Den maurflittige derimot, gruer

seg til ledighet og blanke dager, og klamrer seg fast så lenge han kan til sin aktivitetsbaserte eksistens. Dette leder oss til neste punkt.

Å gjøre seg selv overflødig.

Alle organisasjoner som har ambisjoner å overleve sine grunnleggere, må ha et apparat for å fremskaffe nye ledere. På samme måte som god barneoppdragelse, dreier godt lederskap seg om å gjøre seg selv overflødig, i det minste på lang sikt: «if real leadership capability resides in only one or two people, the top person has failed as a leader» (Rumsfeld 2013: 60). Har aldri lederne på mellomnivået fått lov til å dyrke selvstendige tanker og ta egne beslutninger, er det ingen grunn til å tro at de blir lysende ledere om de skulle nå helt til topps. Her har den late en spesielt stor fordel fremfor den flittige leder. Av brennende egeninteresse vil den late legge stor vekt på å få andre til å gjøre jobben.

Admiral Hyman Rickover, som var de amerikanske atomubåtenes «far», hadde et godt blikk på hvordan fornuftig rekruttering burde skje i en organisasjon med ambisjoner om eksepsjonelle resultater: «a boss should hire only people smarter than he is, then listen to them and do what they say» (Foster 2008: 194). Dette krever selvfølgelig en modig toppsjef. En toppsjef som ikke baserer sin autoritet på større innsikt eller overlegen arbeidskapasitet. I hvilke grad Rickover selv maktet å leve etter sine egne prinsipper, skal vi la ligge her. Som vanlig er i lederskapsfaget, kan det være betydelig avstand mellom liv og lære, uten at det nødvendigvis er læren det er noe i veien med.

Lederutvelgelse vanskelig gjøres av at man sjeldent kjenner kandidatens kapasitet på det nivået han rekrutteres *til*. Man vet at vedkommende var dyktig i den jobben vedkommende kommer i fra, og ut i fra det kan man jo håpe at vedkommende også er dyktig i den nye jobben, men sikker kan man ikke være, spesielt ikke i militære sammenhenger:

it was a brutal military truth that there were men who were marvelous with a regiment but could not handle a brigade, and men who were superb with a division but incapable of leading a corps. No way of predicting it (Shaara 1974: 97).

Det er mange grunner til at de ulike nivåene stiller ulike krav til lederskapet. En av dem er knyttet til mot. Clausewitz hevdet at «motet har en dobbel natur; det er mot til å utsette seg for personlig fare, og mot til å påta seg ansvar» (Clausewitz 1972: 36). For å makte klatringen på den lavere delen av det militære hierarkiet forlanges en grad av fysisk fryktløshet, spesielt om man skulle havne i krig. Men senere i karrieren er altså viljen og evnen til å aksle ansvar langt vikti-

gere, og disse to egenskapene, fryktløshet og ansvarsglede, opptrer ikke nødvendigvis i par. I følge samme Clausewitz blir dristighet:

stadig sjeldnere jo høyere opp i gradene vi kommer [...] Nesten alle de middelmådige generaler og ubehjelpelige feltherrer som vi lærer å kjenne i historien, ville ha utmerket seg ved dristighet og besluttsomhet hvis de bare hadde hatt en lavere grad (Clausewitz 1972: 82).

Det er selvfølgelig fristende å anta at den late besitter mer moralsk mot enn den flittige. Den late vil ha møtt langt mer misbilligelse gjennom livet enn den flittige, som i det minste kan unnskyldes seg med å ha «gjort så godt han kan». Det skal ryggrad til for å tåle vedvarende kritikk for latskap. Det er som nevnt en av dødssyndene, og vitner i vårt prestasjonsbaserte samfunn om en alvorlig karakterbrist. Også Hammerstein antydte som vi så at de sterke nerver tilhører den late, og kloke.

Det er ikke de svake og eventuelt overforfremmede ledere som skaper størst problemer i en organisasjons lederutviklingsprogram. Svært dyktige, og ikke minst karismatiske ledere kan stjele så mye av solen at vekstvilkårene for dem under blir dårlige. Populære og gjerne svært tilstedeværende ledere kan stjele både handlingsrom og utviklingsrom. Om toppsjefen stadig er ute og leder i fra front kan det bli liten plass å boltre seg i for mellomledere:

There is no more effective way to destroy the leadership potential of young officers and non-commissioned officers than to deny them opportunities to make decisions appropriate for their assignments» (Frederick Kroesen i Ricks 2012: 331).

Med andre ord: God ledelse dreier seg ikke om å ta plass, men å gi plass (Tor-Arne Berntsen, 2013), noe alt de gamle kinesere forsto: «A leader is best when people barely know he exists, not so good when people obey and acclaim him; worst when they despise him» (Lao Tzu i Nye 2008: ix). Den søkklate er altså igjen å foretrekke fremfor den hyperaktive som tar nok en runde for å hilse på soldatene i fremste linje. De siste stjeler andres rom og utviklingsmuligheter. Mellomlederne blir umyndiggjort når toppsjefen utstråler en negativ karisma som gir eget selvbilde en boost, men som stjeler andres energi. Det man trenger er en form for *sleeping leadership*, inspirert av *the sleeping instructor*, som «blir mer tilstedeværende ved ikke å være tilstede» (Elmholdt 2005).

Lette den «den selvstendige beslutnings overveldende ansvar»

De fire oppgavene vi har belyst så langt er viktige nok, men toppsjefens utvilsomt viktigste oppgave er å aksle ansvar, herunder resultatansvar. Til alle tider har mennesker vært opptatt av å plassere ansvar om noe ubehagelig skulle skje. Det behovet ligger dypt hos oss mennesker. Gir vi noen skylden for noe, fortjent

eller ufortjent, gir det oss et snev av kontroll. Vi vet hvorfor ting har skjedd, tilsynelatende:

In the presence of multiple causes and random events, attributing blame or praise to a person can provide a sense of psychological comfort and reassurance about our ability to understand and control events in a complex and confusing world» (Nye 2008: 3).

Som nordmenn fikk erfare etter 9. april og 22. juli, kan *blame games* pågå i årevis. Ledere felles oftere på grunn av sin manglende evne til å håndtere den påfølgende oppvasken, som gjerne kan bli brutal, enn deres evne til å takle den opprinnelige krisen. Dårlig krisehåndtering blir raskt en håndteringskrise.

Hvor vanskelig det er å ta ansvar, rent menneskelig, kommer godt frem i følgende:

Helt fra barnsbein vil vi helst ikke ta ansvar når noe galt har skjedd. Jeg tror jeg har til gode å høre et lite barn si: "Det er min skyld at det gikk skikkelig galt!" Nå er ikke dette et fenomen som bare hører hjemme i sandkassen. Å finne den skyldige ser ut til å være helt avgjørende for oss mennesker, eller kanskje det er mer presist å si: Vi har behov for å finne noen vi kan plassere skylden hos (Waller 2012: 65).

Igjen viser det seg at late toppsjefer har en betydelig fordel, som vi nå skal se. Like etter krigsutbruddet høsten 1914 ble general Paul von Hindenburg (1847-1934) kalt tilbake fra pensjonisttilværelsen for å lede Tyskernes 8 armé i kamp mot Russerne i Øst-Prøysen. Samtidig ble Erich Ludendorff (1865-1937) utnevnt til hans stabssjef. Alle i den tyske hæren forsto at det var Ludendorff som skulle være den reelle sjefen, men at han ikke hadde tilstrekkelig pondus, formell ansiennitet og adelskap til å inneha sjefsjobben formelt.

Den berømte operasjonsoffiseren oberstløytnant Max Hoffmann 1869-1927), som mer eller mindre var hjernen bak tyskernes suksess ved Tannenberg og de Masuriske sjøer, la ingenting imellom da han i ettertid viste en klasse med kadetter rundt på det berømte slagfeltet: «Her sov Hindenburg før slaget, og her sov han etter slaget, og her er det stedet han sov under slaget» (Hastings 2013: 275). Var Hindenburgs tilstedeværelse fullstendig overflødig? Neppe. Den generalen som formelt ble overlatt østprøysernes skjebne i sine hender, måtte ha tillit. At han ikke hadde kompetanse spilte mindre rolle, det hadde andre. Han var der for å bære skyld og ansvar. At han var lat, og heller sov enn å blande seg inn i Ludendorffs gjøren og laden, var opplagt en fordel, sett med tyske øyne.

Å bære skyld og ansvar er en oppgave man overhode ikke trenger sterk fysikk for å make, men som likevel ikke kan overlates til andre:

Den vesentlige arbeidsdelingen mellom ledere og ikke-ledere er ikke planlegging og utøvelse, men lederens moralske forpliktelse til organisasjonens og dens formål. Linjen er bedriftens moralske ryggrad (Sørhaug 1996: 80).

Like fullt er det nokså uoversettelige ordet *accountability* noe man ofte overser i litteratur om kommando og kontroll (Foster 2008: 179). Et eksempel i så hen- seende er amerikaneren Pete Blaber, som har bred operativ og internasjonal erfa- ring fra amerikanske spesialstyrker. Han skriver:

The hierarchical decision-making process implies that the leader at every level of the pyramid is the person in charge of deciding and directing everything below him. By proxy, the highest-ranking individual is the one who always has the best answers, the deepest understanding, and the best solutions. (Blaber 2008: 278).

Her tar Blaber feil. Hierarkiet er ikke til for å plassere mannen med de beste sva- rene, den dypeste forståelsen og de beste løsningene øverst. Hvis det var tilfellet har Blaber rett i at hierarkier er ganske uhensiktsmessige. Poenget er at hierarki- er er der for å plassere *ansvar*. Lederens jobb er *ikke* å ha de beste svarene, den dypeste forståelsen og de beste løsningene. Eisenhower var som nevnt ingen me- teorolog. Den primære grunnen til å ha ham der er at han skal aksle *ansvaret* for det som foregår: «Ledelse dreier seg først og fremst om å stå til ansvar, man må kunne svare på, til og for» (Sørhaug 1996: 40). Her har den late en betydelig fordel. Han er tilfreds med å aksle ansvar. Den flittige vil ikke nøye seg med det. Hos den flittige vil det verke i fingrende etter å ta fatt i prosesserer han helst burde ligge unna.

At Blaber ikke er alene om å gå glipp av at *accountability* er lederens viktigste oppgave, kommer godt frem i følgende budskap fra NATOs planleggingsdirektiv COPD:

Because of its criticality, it is essential that the commander personally prepares and de- livers the intent. While time constraints and combat conditions may require the com- mander to deliver the intent verbally, possibly even by radio or electronic means, it is best when it is articulated to subordinates personally and in written form. Face-to-face delivery ensures mutual understanding of what the issuing commander wants, and the provision of a hard copy provides subordinates with the foundation of their own planning (Annex A).

NATO legger vekt på at sjefen selv tar seg tid til å presentere for staben sin *in- tensjon* med operasjonen. Hva er det han ønsker å oppnå? NATO begrunner be- hovet for personlig involvering med hensynet til å nå en felles forståelse. Det er viktig nok, men det viktigste elementet mangler. Ved personlig å involvere seg viser sjefen rent fysisk og kroppslig at *han* tar ansvaret for operasjonen. Ved sitt blotte nærvær signaliserer han at om dette skulle gå galt, vil han selv være den første som henges.

Hva det faktisk innebærer å *ta* ansvar er omdiskutert, men enkelte ganger er det opplagt slik at en leder gjør organisasjonen en større tjeneste ved å gå enn ved å bli sittende. Ved å *ta* ansvaret (med seg) på den måte, står organisasjonen og dens gjenværende medlemmer friere. Dette er syndebukkens konstruktive

rolle. Igjen har den late en fordel. Når ting floker seg til, har han lettere enn den maurflittige for å si at: ok, dette gidder jeg ikke mer, for så å dra sin kos:

The challenge for leaders is to cope with the politics of crisis accountability without resorting to undignified and potentially self-defeating defensive tactics of blame avoidance that serve only to prolong the crisis by transforming it into a political confrontation at knifes edge (Boine et al 2005: 14).

Konklusjon

Denne artikkelen startet med å forsikre leseren om at den ikke hadde større ambisjoner enn å fremme latskapens sentrale betydning i militær toppleidelse. Artikkelen trakk videre frem topplederens fem arbeidsoppgaver, og viste latskapens fortrinn i forhold til hver enkelt av dem.

Lesere som er bedre bevandret i ledelseslitteraturen enn undertegnede, vil formodentlig hevde at denne artikkelen har bidratt med lite annet enn å sause sammen begreper og fenomener som alt er godt kjent. Spesielt renner begrepet «transformasjonsledelse» leseren i hu. Denne ledelsesformen kjennetegnes av slagord som: karisma, inspirasjon, intellektuell stimulering og individuelle hensyn, noe som skal gi fremragende resultater (Bass 2012:76). Den kontrasterende ledelsesformen, transaksjonsledelse, assosieres på sin side med trekk som: betinget belønning, ledelse ved unntak og *laissez-faire*.

Men hvor kommer latskapen inn i dette bildet? Den late leder har trekk felles med begge former. Visst kan han være karismatisk, visst kan han lede ved hjelp av visjoner, stolthet og tillitt, men han leder også ved unntak. I den tradisjonelle ledelseslitteraturen blir lederskap som likner på det vi tar til ordet for her gjerne betegnet *laissez faire*, eller «la det skure»-ledelse, og blir betraktet som den lederatferden som er «den minst effektive ledelsesstilen» (Li 2013: 24). Et delmål i denne artikkelen har derfor vært å få frem at konstruktiv latskap er noe annet enn *laissez faire*. Om *laissez faire* er ansvarsfraskrivelse og maktesløshet, er den konstruktive latskapen ansvarsfokusert og energifrigjørende. Selv om den fysiske travelheten i begge fenomen er lav, betyr ikke det at de har spesielt mye annet til felles.

Om en psykolog skulle rote seg inn i denne teksten, vil vedkommende kanskje savne en referanse til «Big 5»-personlighetsmodellen, som forstår personligheten ut fra følgende fem hoveddimensjoner: utadvendthet, omgjengelighet, samvittighetsfullhet, nevrotiskhet (det vil si evne til å beherske negative følelser) og åpenhet for nye erfaringer (Bolman og Deal 2012: 210). Vår personlighet bestemmes av hvor på skalaen vi befinner oss innenfor disse fem. I følge Øyvind Martinsen, og som vi alt røpet under vår behandling av Sir Alex Ferguson, vil

den gode lederen kjennetegnes av følgende kombinasjon av disse fem: følelsesmessig stabilitet, utadvendthet, åpenhet for nye erfaringer, omgjengelighet og planmessighet (Valvik 2013: 8). Men hvor blir latskapen av? Burde det ha vært «Big 6», eller fanges latskap allerede inn av en av de eksisterende fem? Kanskje er latskap heller ikke noe du *er*, men noe du kan velge å gjøre, av praktiske og strategiske grunner?

Jeg er sikker på at den som faktisk *er* lat, også vil føle seg mer komfortabel med også *være* det i andres øyne. Inntil noen tar seg bryet med å overbevise meg om det motsatte, vil jeg hevde at latskap er en svært undervurdert egenskap, spesielt hos ledere på de høyeste nivåene. Det er en egenskap både psykologer og ledelsesteoretikere har oversett.

Jeg tar ikke til ordet for å revolusjonere verken Forsvarets lederutdanning eller lederpraksis, kun at man må endre vektleggingen en smule når man nærmer seg de høyeste lederstillingene. Tidlig i karrieren er hva man *gjør* viktigere enn hvem man *er*, tidlig i karrieren er hva man *kan* viktigere enn hva man *vil*. Tidlig i karrieren er evnen til å utføre gitte ordre kvikt og ekspeditivt svært etterspurt. Senere i karrieren får man sjeldent klare ordre. Man må lage dem selv, basert på pragmatisk sans og politisk *fingerspitzengefühl*, egenskaper som slett ikke dyrkes på de lavere ledelsesnivå. Når en av våre fremste offiserer uttrykte at «Hærstaben ikke er annet enn en fordømt gjeng med lagførere», betød ikke det at de fremdeles var korporaler og sersjanter, men at det var på de lavere ledelsesnivåene, hvor lojal lydighet og stor og forutsigbar innsatsvilje blir høyt verdsatt, at de ble blinket ut for de høyeste lederstillingene. Deres evne til å fatte selvstendige beslutninger basert på vage målangivelser, hadde aldri vært kartlagt før de altså setter i topposisjonene.

Hvilke praktiske konsekvenser bør så dette få? Forsvaret må for det første lete etter folk som makter å ta selvstendige beslutninger, og deretter stå inne for dem. Forsvaret må lete etter folk som tidlig i karrieren viser at de makter å slippe taket på detaljene, og som ikke forsvarer seg med at «dette visste jeg da ingenting om», dersom noe uønsket skulle inntreffe. Hvor langt det er mellom slike personer, ga oberst Arne Pran et godt eksempel på da han etter skredulykken i Vassdalen i 1986 skremte det norske folk ved for åpen mikrofon å ta på seg ansvaret for ulykken. Pran var brigadesjef og det var derfor mange sjefer under ham som hadde langt større kjennskap til snøforholdene i dalen, og det var sjefer over ham som hadde hovedansvaret for øvelsen. I motsetning til de både over og under, pekte han ikke på (med)skyldige, men sa i praksis *the buck stops here*. Det var min skyld! Gutta hadde én sjef, det var meg. Hvor tøft dette var, satte han ord på i et portrettintervju i F i 2011: «Når du ikke opplever an-

tydning til støtte ovenfra, så har du lov å være skuffet. Jeg tok en veldig belastning, men så ikke snurten av ledelsen.»

Pran hadde integritet nok til å slutte i Forsvaret etter at Stortinget hadde behandlet granskningskommisjonens rapport. Han kunne bruke sitt talent bedre andre steder. Man må lete etter folk som har integritet til å basere sin autoritet på andre ting enn å være *a busy bastard*, og som ikke har sitt selvbilde for tett knyttet til posisjonen: «Avoiding having your ego so close to your position that when your position falls, your ego goes with it» (Powel 1995: 613).

Hovedutfordringen med å utvikle nye ledere er at vi havner i situasjonen til den berømte turisten i Irland, som når han spurte om veien fikk til svar at: «Har du tenkt deg dit, bør du i hvert fall ikke starte herifra.» Poenget er: Det er her vi er. Vi har de lederne vi har, og det det er ikke lett å se hvordan de skal make å rekruttere noen som er annerledes. Man må først komme seg i posisjon, før man kan endre systemet, og de som har kommet seg i posisjon, har ingen interesse av å endre systemet som har tjent dem så godt.

Vår helt i denne historien har vært Kurt von Hammerstein. Siden han tilhørte aristokratiet var hans selvbilde i mindre grad knyttet til hva han gjorde enn til hvem han var. Vanlig folk er bare det de *gjør*, mens aristokrater, bredt definert, er den de er, uansett, også om moderne media skulle rette blitzlyset mot dem. Han hadde rygg til å bære ansvaret, og trengte derfor ikke å bruke bena. De som ikke har den ryggraden, må altså jobbe, jobbe og jobbe for å vise at de stadig fortjener den statusen de for tiden måtte ha.

Hardt arbeid kan også være uttrykk for livsangst:

Arbeid, som i vår verden er nøkkelen til et verdig liv, kan fungere som en flukt fra å gjøre noe enda viktigere enn å arbeide, nemlig å ta seg tid til å reflektere over sitt liv, sin tid på jorden, over sitt forhold til sine nærmeste. Hardt arbeidende mennesker, med fulle dager og lange uker, kan være på rømmen fra seg selv og sine medmennesker (Brunstad 2009: 264).

Blir slike folk våre beste ledere? Den eventuelle lederutdanningen man får midtveis i karrieren, bør ikke legge vekt på nye praktiske ferdigheter, men på å tilby en anledning til å reflektere over hvorvidt man faktisk har det som kreves for å trives og lykkes i en topplederjobb. Har man det man i gamle dager kalte viljestyrke og ansvars glede? Har man referanser og refleksjonsdybde nok til å kunne fortelle gode historier. Er man villig til å ta og personliggjøre ansvar? Er man genuint opptatt av (med)mennesker? Hvis ikke kan man gjøre en langt bedre, en langt triveligere og kanskje langt bedre betalt jobb andre steder i organisasjonen enn i den dypeste skinnstolen. Toppleaderskapets største forbannelse er at altfor mange lokkes av tanken på en mer synlig og fremskutt posisjon i flokken, og på frynsegodene og de hyggelige sideeffektene som følger med stillingen. Viljen til

faktisk å være leder, det vil si å stå til tjeneste, til å ta ansvar, og ellers ta det med ro, er neppe like sterk hos alle.

Litteratur

Arnulf, Jan Ketil, *Hva er ledelse* (Oslo: Universitetsforlaget, 2012).

Bains, Gurnek et al, *Meaning Inc. The blueprint for business success in the 21st century* (London: Profile books, 2007).

Bass, Bernard M., «Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon» i Øyvind Lund Martinsen (red.), *Perspektiver på ledelse* 3.utg (Oslo: Gyldendal, 2012).

Blaber, Pete, *The Mission, The Men, and Me, Lessons from a Former Delta Force Commander* (New York: Penguin, 2008).

Boin, Arjen, Paul 't Hart, Eric Stern, and Bengt Sundelius, *The Politics of Crisis Management, Public Leadership under Pressure* (Cambridge University Press, 2005).

Bolman, Lee G. og Terrence E. Deal, *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse* 4. utg. (Oslo: Gyldendal, 2012).

Brown, Denning, Groh og Prusak, *Storytelling in Organizations* (Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005).

Brunstad, Paul Otto, *Klokt lederskap, mellom dyder og dødssynder* (Oslo: Gyldendal: 2009).

Clausewitz, Karl von, *Om krigen* (Oslo: Gyldendal, 1972).

Coker, Christopher, *Humane Warfare* (London: Routledge, 2001).

Denning, Stephen, *Squirrel Inc. A fable of Leadership Through Storytelling* (San Francisco: Jossey-Bass, 2004).

Denning, Stephen, *The Leader's Guide to Storytelling, Mastering the Art and Discipline of Business Narrative* (San Francisco: Jossey-Bass, 2005).

D'Este, Carlo, *Eisenhower, Allied Supreme Commander* (London: Cassel, 2004).

Elmholdt, Claus, «Fjellet som læringslandskap, et intervju med Marius Morstad» (http://www.psy.au.dk/fileadmin/site_files/filer_psykologi/dokumenter/CKM/NB40/marius_morstad.pdf)

Enzensberger, Hans Magnus, *Hammerstein, Hitlers egensindige general* (Oslo: Forlaget Press, 2012).

Foster, Thomas, «Technology and leadership» i Laver, Harry S. og Jeffrey J. Matthews, *The Art of Command, Military Leadership from George Washington to Colin Powell* (The University Press of Kentucky, 2008).

Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret, 1. juni 2012.

Frankl, Victor E., *Man's Search for Meaning* (London: Rider, 2004) (pub. første g. 1959).

Gates, Robert M., *Duty, Memoirs of a Secretary at War* (New York: Alfred A. Knopf, 2014).

Goerlitz, Walter, *History of the German General Staff 1657-1945* [1952] New York Barnes & Noble 1995 s.76 (min oversettelse).

Goodwin, Doris Kearns, *Team of Rivals, The Political Genius of Abraham Lincoln* (New York: Simon & Shuster 2005).

Gordon, Andrew, *The Rules of the Game, Jutland and British Naval Command* (1996) (London: John Murray, 2005).

Hastings, Max, *Catastrophe, Europe Goes to War 1914* (London: William Collins, 2013).

Hayward, Joel, *For God and Glory, Lord Nelson and His Way of War* (Annapolis: Naval Institute Press, 2003).

Kahneman, Daniel, *Tenke, fort og langsomt* (Oslo: Pax, 2012).

Laver, Harry S. og Jeffrey J. Matthews, *The Art of Command, Military Leadership from George Washington to Colin Powell* (The University Press of Kentucky, 2008).

Li, Jane Zhen, «Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse» i Lars Glasø og Geir Thompson (red.) *Transformasjonsledelse* (Oslo: Gyldendal Akademisk, 2013).

Matthews, Jeffrey J., «Exemplary Followership» i Laver, Harry S. og Jeffrey J. Matthews, *The Art of Command, Military Leadership from George Washington to Colin Powell* (The University Press of Kentucky, 2008).

McMaster, H.R., «Adaptive Leadership» i Laver, Harry S. og Jeffrey J. Matthews, *The Art of Command, Military Leadership from George Washington to Colin Powell* (The University Press of Kentucky, 2008).

Mintzberg, Henry, «Å jobbe som leder: myter og fakta» i Øyvind L. Martinsen (red.) *Perspektiver på ledelse* 3. utg (Oslo: Gyldendal, 2010).

Montgomery, Bernard Law, *The Memoirs of Field-Marshal Montgomery* (1958), (Barnsley: Pen & Sword, 2010).

NATO «Operational Art in the Alliance Context», Annex A to Allied Command Operations, *Comprehensive Operations Planning Directive* (COPD), Interim V1.0 17 December 2010.

Nye, Joseph S., *The Powers to Lead* (Oxford University Press, 2008).

Powel, Colin L., *A Soldier's Way An Autobiography* (London: Hutchinson, 1995).

Ricks, Thomas E., *The Generals, American Military Command from World War II to Today* (New York: The Penguin Press, 2012).

Rumsfeld, Donald, *Rumsfeld's Rules, Leadership Lessons in Business, Politics, War, and Life* (New York: Broadside Books, 2013).

Shaara, Michael, *The Killer Angels* (1974) (Edinburgh: Polygon, 2008).

Shermer, Michael, «Think Bottom up, not top down» i John Brockman *This will make you smarter, New Scientific Concepts to Improve Your Thinking* (London: Doubleday, 2013).

Smith, General Sir Rupert, *The Utility of Force, The Art of War in the Modern World* (London: Penguin, 2005).

Sørhaug, Tian, *Om ledelse. Makt og tillitt i moderne organisering* (Oslo: Universitetsforlaget, 1996).

The U.S. Army - Marine Corps Counterinsurgency Field Manual, U.S. Army Field Manual no. 3-24, Marine Corps Warfighting Publication no. 3-33.5 (Chicago: University of Chicago Press, 2007).

Valvik, Marita E, «Livet på toppen» Aftenposten 19. desember 2013.

Vincent, Gary A. *A New Approach to Command and Control: the Cybernetic Design* (<http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/apj/apj93/sum93/vincent.htm>) Lastet ned 4.desember 2012.

Waalder, Gudmund «Hvem har ansvaret når sjefen har fått skylden?» i *PACEM* 15-2 (2012).

Harald Høiback (f. 1969) er oberstløytnant i Luftforsvaret og hovedlærer ved Forsvarets stabsskole/Forsvarets høyskole. Han har en doktorgrad i filosofi fra Universitetet i Oslo og mastergrad i historie fra University of Glasgow. Han har sitt spesialfelt innenfor doktriner og militær idéhistorie.