



Kreves det for mye av ledere?

En vandring gjennom Dantes *Inferno* med blick på moderne krav til godt lederskap

Student: Kjetil Eikeset

Innlevert som hovedoppgave ved Psykologisk institutt, Universitet i Oslo, våren 2009.

SAMMENDRAG

Forfatter: Kjetil Eikeset

Tittel: *Kreves det for mye av ledere?* En analyse av moderne krav til godt lederskap

Veileder: Odd Arne Tjærslund

Oppgaven tar utgangspunkt i krav til godt lederskap i moderne teori, og er en undersøkelse av disse kravene med henblikk på psykologiske problemstillinger og idealer. Det blir gitt en oversikt over krav som stilles til ledere innenfor moderne ledelsesteori, og de grunnleggende eksistensielle problemstillingene som ligger implisitt i disse formelle kriteriene for godt lederskap. Oppgaven tydeliggjør problemer som oppstår i forlengelsen av teoretiske krav ved å se på ønskede konsekvenser av de ideale fordringene som er beskrevet i moderne ledelseslitteratur. For å illustrere dette anvendes relevante skjønnlitterære eksempler fra forfatterskapene til Henrik Ibsen og Dante Alighieri. Hovedanalysen er en undersøkelse av Dantes *Helvete*, første tredjedel av 'Den Guddommelige Komædie', med henblikk på krav til godt lederskap. En del av oppgavens mål er å vise at moderne teorier ikke på en god nok måte behandler de psykologiske og eksistensielle problemstillingene de berører og fremmer gjennom krav og kriterier i punktformat. Hvis dette behandles lettvint innen ledelsesfeltet kan modellene produsere uheldige effekter i praksis. Lederskap er et sosialt anliggende som angår et fellesskap. I sitt tidsriktige individfokus glemmer moderne lederteorier tilknytningen til fellesskapet gjennom en enorm vektlegging av det indre eksistensielle ståstedet til ledere. Oppgaven viser at lederskap omhandler grunnleggende individ – fellesskapsproblematikk, og at eksistensielle krav innen ledelse ikke kan løsrives eller betraktes isolert fra et relasjonelt perspektiv. I tillegg fremstilles krav til lederskap i moderne teori som noe statisk, mens oppgaven forsøker å argumentere for at lederskap må forstås i et utviklingsperspektiv.

INNHALDSFORTEGNELSE

<i>Prolog</i>	4
Innledning	6
Problemstilling	8
Krav til et godt lederskap – moderne ledelsesteori	8
Avgrensning og metode	16
Lederutvikling gjennom Helvete	19
<i>... jeg fant meg selv...</i>	22
<i>... fordi jeg fra den rette vei var veket...</i>	24
De lunkne – de som ikke tør lederskap	25
Peer Gynt – og det vanskelige med å velge seg selv	28
Helvetes øvre del – viljesvakhet og tøylesløshet	33
<i>Intermezzo – hva dreier dette seg om?</i>	35
Psykologisk mot	37
Helvetes nedre del – viljestyrke og fastlåsthet	39
Ideologisk narsissisme hos ledere	43
<i>Trapassar del segno – å gå utenfor</i>	46
<i>Intermezzo – hva dreier dette seg om?</i>	48
Fravær av ydmykhet og det fastlåste perspektiv	51
Tilgivelse og forsoning	53
<i>Hvis du følger din stjerne...</i>	55
Lederskap – utviklingsperspektiv eller statiske krav?	57
Lederskap som noe eksistensielt relasjonelt	60
<i>Epilog</i>	63
Litteraturliste	65

Prolog

Essensen i moderne krav til lederskap finnes i en bok fra 1864. Det er et skuespill, et historisk drama basert på Norges kongesagaer. Stykket omhandler kampen om kongemakten i Norge mellom 1217 – 1240. Det er striden mellom to ledere, en kamp som skal føre den ene i døden og den andre til de høyeste tinder. Den ene blir husket som en forræder og maktens fyrste, den andre er gjennom historien blitt opphøyd til middelalderens største norske konge, og den som etter Harald Hårfagre stoppet borgerkrigene, sikret stabilitet, vekst og nye erobringer for kongeriket. Aldri har Norge vært større i utstrekning, og den norske lederen ble æret av Paven i Roma. Lederen som tapte er blitt kalt Guds stebarn på jorden, og tar sitt liv i siste akt.

I stykket møter vi to hovedpersoner, den ene er Skule Jarl, den andre er Håkon Håkonsson. Begge tilhører adelen. Skule er kongens bror, men denne kongen dør før han fyller tredivet. I 1217 reiser Skule seg i Bergen og krever makten. Hele Østlandet stiller seg bak ham. Da møter han sin rival, en 13 år gammel gutt båret frem av birkebeinerne. Disse har beskyttet ham fra baglerne på Østlandet i over ti år. Han er gutten som ble båret over fjellet fra Lillehammer til Rena og videre til Nidaros, matpakken til de to skiløperne fra maleriet til Knud Bergslien fra 1869 som er opphavet til Birkebeinerrennet. Det er vekten av denne halvannet år gamle gutten mosjonistene bærer i sekken hvert år. Et stykke norsk historie. Han er av kongeslekt, kanskje. Ryktene skal ha det til at moren hans fikk barn med sønnen til selve Kong Sverre, den siste av de store norske kongene. Så birkebeinerne vil ha Håkon og den stolte ætten tilbake på tronen. De krever ham som konge, og en ny leder er født. Men kun én kan velges. I Bergen står valget mellom to kandidater, en gutt og en mann. Skule viser til tidligere erfaringer som leder, og står for tur, ifølge ham selv. Han har hatt alle posisjoner i samfunnet, bortsett fra toppledervervet. Men birkebeinerne er sterke, og står på sitt. Så tinget i Bergen velger en mellomløsning. Den unge får være konge in spe, den eldre får være riksstyrer og leder til unggutten blir gammel nok. Så plutselig har kongeriket Norge to ledere. De sitter sammen på ruinene av Øyafestivalen, i Middelalderparken i datidens Oslo, og skal styre sammen. Det går ikke mange år før Håkon er blitt en ung mann. Gnisningene vokser seg større, og samarbeidet vakler. Skule henvender seg til Håkon og anklager den unge for å ha kommet for lett til makten. Han hevder at han har rettmessig krav på tronen, og at den unge bør fratte. Da våkner den unge lederen: *"Jeg, heldig? Jeg vet i alle fall hva jeg vil med kongemakten!"* Skule blir forvirret, og spør Håkon hva han mener med det. Svaret han får

uroer ham: *"Norge er samlet til ett rike, men det er ennå ikke et folk. Vi er som en kirke uten vigsel. Jeg vil at alle skal føle seg som ett, og vite med seg selv, at de er ett. Jeg, vil bringe vigselen."* Skule liker ikke svaret. Han sier det ikke er mulig, Norge er et land preget av splid og borgerkrig, og må ledes slik også. Håkon har en annen tanke, og Skule blir redd. Han spør Håkon hvor han har slike tanker fra. For Skule må det høres ut som en ny lederteori, ett nytt perspektiv han ennå ikke har lest om. Men svaret er opp i dagen, Håkon er foreldreløs og oppdratt til å savne familie. Dette prosjektet om å samle alle til ett, er en del av hans egen historie. Det kommer innenfra, fra ham selv. Skule avbryter derfor Håkon, han vil ikke høre svaret, og sier at hele tanken er djevelens verk. Han vil gå til krig hvis Håkon fortsetter å snakke slik. De skilles som uvenner. Men det ligger ikke i den unge mannens naturlige engasjement å la troen fare, så han fortsetter med samme ord. Skule fortviler og erklærer krig. Han vinner over Håkon og birkebeinerne ved Nannestad. Deretter gjør han seg selv til konge og står alene tilbake som leder. Så møter han seg selv, noen nattetimer på kongsgården i Oslo.

Samtalen han har med seg selv er blant de sterkeste indre samtaler noen leder opp gjennom historien har vist frem. Skule fortviler. Han vet at han mangler noe i seg for å være leder som Håkon er det for birkebeinerne. Han ser det selv. Han er redd for engasjementet den unge fremviser, og troen på det han vil få til. Selv sukker han, og starter med å si: *"Jeg er så trett, dødsens trett..."* Skule ser selv at Håkon har noe han mangler, noe med engasjement og en tro knyttet til hva han vil få til. *"Vi to er så forskjellige"*, sukker han. Og enda verre for Skule, tanken til Håkon om å samle Norge er så god, så sterk, at han selv blir beveget av den. Samtidig er han mer åpen og ærlig enn de fleste ledere, i dét han utbryter: *"Helt siden Håkon talte disse ord, denne kongstanken, har jeg ikke andre tanker enn denne ene...[M]en er jeg sterk nok til å tvinge den under meg? Kan et kongsemne ta kongsgjerningen på seg, som han tar kongskåpen på? Nei, den vil dø i mine hender. Så hva er best, at den vokser seg sterk og fager i hans hender, eller at den dør i mine? Kan jeg forsake?"*

Dette er en lederrefleksjon de fleste ledere ikke taler høyt om. Skule vurderer reelt om han er den rette for jobben. Når en leder har slike refleksjoner nattetid trenger vedkommende hjelp, og den kommer i form av hoffnarren og intern- konsulenten Jatgeir Skald. Skule spør: *"Hvilken gave trenger jeg for å være konge?"*. Skalden ser på ham og sier: *"Men de er jo konge!"* Men Skule gir seg ikke, medgir at han ikke føler seg som en konge, og insisterer på et råd. Skalden sier at han i hvert fall ikke trenger tvilens gave, for den har han allerede. Skule biter seg merke i dette og spør: *"Kan tvilen også være en god gave?"* Skalden svarer ham at

ja, det kan den, men da må den som tviler være sterk og frisk. Kongen aner fare, og spør hvem skalden mener er en usunn tviler. Svaret han får er den som tviler på sin egen tvil. Kongen utbryter: *"Det er døden!"* Skalden svarer: *"Nei, det er verre. Det er tussmørke."* Hva skal man svare på slikt snakk? Dette er grublerier ledere ikke kan og bør tillate seg, vil mange kunne mene. Det er som om det åpner seg et eksistensielt mørke rett foran den store lederen og kongen. Skule fortviler. Han sier han trenger noe å tro på for å overleve som konge. Skalden svarer: *"Tro på dem selv Herre, så er de frelst!"* Skule utbryter nærmest i panikk: *"Jeg må ha noen om meg som lyder meg uten vilje selv, - som tror usvikelig på meg, som vil holde seg innerst til meg i godt og ondt, som kun lever for å lyse og varme over mitt liv, som må dø om jeg faller. Gi meg et råd, Jatgeir skald!"* Svaret han får er så langt ifra et berømt sitat: *"Kjøp deg en hund, Herre!"* Skule spør om ikke et menneske kan strekke til, men får som svar at et slikt menneske må han lete lenge etter. Skule kjenner hvordan grunnen åpner seg under ham. Han vet at Håkon er på vei til Oslo for å slåss, nok en gang. Kampen er ikke over, og alle roper på lederskap. Skule snur seg mot skalden og sier at han er helt alene i kampen, og at ingen vil følge ham. Skalden ser på ham, og lover kongen sitt liv hvis det er kamp som blir utfallet. Skule blir forvirret, og minner ham på hans egne ord om at ingen vil leve for ham. Og så kommer det mest berømte sitatet fra stykket: *"En mann kan falle for en annens livsverk, men skal han bli ved å leve, må han leve for sitt eget"*.

INNLEDNING

Prologen over er en gjenfortelling av Henrik Ibsens "Kongsemnerne" (Ibsen, 2005), hans gjennombrudd som dramatiker og forfatter. Ibsen angår faktisk ledelse. Han sier noe om ledelse fordi han sier noe om mennesket. Han angår personen som fyller lederrollen. Mennesket avkledd rollen og formalitetene, se det er Ibsens fokus. Flere hevder Ibsens helteskikkelser kjennetegnes av et eksistensielt kall (Kittang, 2002). De gjør ikke det de gjør fordi rollen deres eller omgivelsene deres krever at de skal handle slik. Nei, de har en sterkere sak. De har et indre anliggende, noe står de for. De tar ut et potensial som definerer dem som mennesker. Ordet "Kongstanke" lager Ibsen for Skule den natten tvilen griper ham, og omfatter det Håkon har, men som Skule mangler. Håkon har en kongstanke, en idé om hvorfor han vil lede. En ide knyttet til ham selv, sin forståelse av seg selv og til ønsket om å bli konge. Han har et livsverk han vil leve for. I tillegg har han en urokkelig bestemthet og

vilje til handling. Han utfordrer Skule gang på gang, og gir seg aldri. Skal man operasjonalisere begrepet på bakgrunn av de to karakterene, vil det å ha en kongstanke innebære å tro på noe av nærmest eksistensiell karakter. Det dreier seg om en indre overbevisning om hva som er viktig å utrette. Det ligner et kall, og det må dreie seg om noe som andre kan følge og gjenkjenne som viktig. På en eller annen måte må det gi mening til flere, og angå fellesskapet. Skule har forstått hva Jatgeir Skald formidler om ledelse. Kanskje har han skjont det hele tiden. Han vet hvilket spørsmål han som leder bør ha et svar på: *"Hvorfor vil du være leder?"* Tanker om egen karriere holder ikke. Det holder neppe lenge med en begrunnelse om at du har vunnet stillingen, at det er du som er sjefen. Det er en lønnlig redsel i den seier, som Skule selv sier det. Noe krampaktig og patetisk. Lederstillingen er ikke nok. Du må gjøre deg fortjent til at andre følger deg i en sosial kontekst. Ledelse er en relasjonell størrelse, og en meningssskapende aktivitet. Spørsmålet kan stilles enda mer ubarmhjertig, med moderne ledelsesforskere som mener at det viktigste en leder kan svare på, er følgende: *"Hvorfor i all verden skal noen la seg lede av deg?"* (Goffee and Jones, 2006). Skule ser den natten at dette svaret eier han ikke. Han aner ikke hvorfor han er leder. Og dermed har han tapt kampen, før den er avgjort. Spørsmålet Skule reiser til seg selv er presist nok: Kan et kongsemne ta kongsgjerningen på seg, som han tar kongskåpen på? Finnes det en hvit lederfrakk, slik en overlege har sin? Ibsen sitt svar er tydelig nok: Lederskap kommer innenfra, ikke fra utsiden. Det er ikke noe du kan ta på deg.

Hva er lederskap? Hva skiller ledere fra andre, og hva skal til for å lykkes som leder? Dette er spørsmål det både forskes på og skrives kilovis av bøker om hvert år. Ledelse har for lengst blitt en industri. Hva innebærer egentlig kravene ledere skal møte? Er de i det hele tatt mulige å oppfylle? Hva skiller ekte ledere fra dem som så gjerne vil, men ikke får det til? Hva utgjør essensen av godt lederskap? Mye er skrevet om dette, og mye importeres fra andre siden av Atlanteren i god tradisjon. Men mye av dette er flyplasslitteratur med enkle oppskrifter summert i ti punkter. I dag skiller litteraturen skarpt mellom ledelse og administrasjon, og hevder det er to helt ulike fokus og roller. Det fortvilede er at begge rollene skal ivaretas av samme person i samme stilling. Lederen skaper endring, administratoren sikrer stabilitet. Lederen er personlig der administratoren gjør seg til talsmann for det etablerte systemet og rutinene. Lederen har et brennende engasjement der administratoren er kjølig analytisk vurderende og ikke personlig engasjert. Abraham Zaleznik beskrev skillet i 1977, men ingen tok særlig notis av det (Zaleznik, 1977). Så ble artikkelen utgitt på nytt i 1992, og i tidsånden våknet ledelsesfeltet for alvor. Ut av dette kom teorier om endringsledelse, det største området

innen ledelsesforskningen i dag. Noen ser skillet i Zalezniks artikkel som et paradigmeskifte. Men egentlig er det bare en gjentakelse av teaterstykket om Håkon og Skule. En leder og en administrator. Lederen hylles, mens administratoren og karrierejegeren gjør sin avskjed ved å avgå ved døden i siste akt fordi han selv skjønner at han ikke har det som skal til for å lede: En tro på seg selv og sitt prosjekt, samt mot og kraft til å drive det frem. Og det verste av alt for Skule, Håkon sier selv han har en kallelse fra Gud. Han har en urokkelig tro på seg selv, der Skule tviler. Tvilen er for ham verre enn døden. Derfor kommer også døden til Skule som frelsen til slutt. Han lar seg drepe av Håkons menn i siste akt, alene i et kirkerom.

PROBLEMSTILLING

Hva er essensielle krav til lederskap i moderne teori, og hva innebærer de egentlig? Må ledere nærmest ha en kallelse fra Gud, slik Håkon selv sier han har det? Og er det å tro på noe så sterkt, så brennende, bare av det gode? Lederteorier selger som aldri før, men likevel finnes det fellesnevnerne. Det er disse jeg vil grave dypere i. På mange måter nærmer ledelsesfeltet seg et psykologisk og eksistensielt ståsted der kravene til ledere krever en dypere forankring i personens egen psykologi. Hvilke psykologiske problemer og fenomener dukker opp i forlengelsen av kravene ledere her stilles ovenfor? Det er lettere å stille krav enn å etterleve dem, så hva betyr disse kravene i praksis? Er kravene til ledere realistiske eller idealiserte størrelser? Hva slags form for menneskelig psykologi ligger til grunn for karakterer som oppfyller slike krav? Gir det mest mening å se på kravene som formale karakteregenskaper, eller er de mer relasjonelle egenskaper som kan utvikles? Og er det mulig på bakgrunn av en slik diskusjon å si noe om hvilke implikasjoner det har for lederutvikling?

KRAV TIL ET GODT LEDERSKAP – MODERNE LEDELSESTEORI

Teorifeltet innen ledelsesforskningen vil alltid være et produkt av tidsånden, enten det er en strømlinjeformet oppstyking av innsatsfaktorer satt i system med Frederick Taylor's vitenskapelige ledelsesmodell for snart 100 år siden, byråkratiets fremmarsj siden Max Weber, 1960-tallets fokus på mellommenneskelige relasjoner og oppmerksomhetsfaktorer, eller annen utvikling av teorifeltet. Ledelse kan ikke ses isolert fra samfunn, teknologisk

utvikling eller teorier om mennesket. På mange måter er teorifeltet innen ledelse særdeles lett til beins, og preget av teorier som raskt endrer seg i takt med rådende menneskesyn og tidens ånd. Det innebærer at teoriene har kort vei til popularitet og høye salgstall, samtidig som de kan anklages for å banalisere grunnleggende problemstillinger om mennesket. Det er disse teoriene jeg vil trekke frem, fordi de fremstår for meg som populære, og samtidig lettvt behandlet rent psykologisk. De fremmer med letthet krav og løsninger for ledere som det forekommer meg ganske komplisert å møte. I oppgaven vil jeg trekke frem empirisk basert forskning, men også fremlegge moderne teori om ledelse. I vår egen tid kan disse teoriene fortelle oss noe interessant ikke bare om lederskap, men også om våre egne premisser angående menneskets utvikling og ståsted. Naturligvis kan en slik utviklingstendens lett bli tendensiøs og endimensjonal når den beskrives. Likevel kan det være til hjelp å male med bred pensel for å understreke de overordnede trekkene ved teoriutviklingen. For noe har skjedd med ledelsesfeltet de siste femten årene, noe som fører diskusjonene langt inn i det psykologiske fagfeltet og det eksistensielle landskapet til enkeltmennesket. Det er en voldsom dreining fra et ytre til et indre fokus innen lederteori. Som nevnt, er ledelsesteoriene i ferd med å skille seg fra et administrativt fokus. Begge deler tilbys på økonomiske høyskoler, side om side. Lenge hadde administrative teorier et solid overtak. Ledelse var i stor grad økonomiske og administrative verktøy. Men en slik forståelse er under press, også fra teoretikere som tidligere forfektet dette synet (Mintzberg, 1994).

Fremdeles vil mange hevde at dagens forståelse av lederrollen er atskilt fra personen som utøver rollen. Innen økonomisk- administrativ teori dyrkes en ren instrumentell forståelse av lederrollen som en funksjon, hvor personlige og menneskelige kvaliteter forbundet med ledelsesutøvelse blir forbigått eller oversett (Mintzberg, op.cit.; Bass, 1998, Collins, 2001; Gardner, 1995; Weick, 1995; Kotter, 1990). Ledelse er noe du kan opplæres til gjennom faglig skoling og ferdighetstrening på MBA-skoler og ledelseskurs. Det er en universell utdanning: if you can make it there you can make it everywhere. På dette vis blir lederen et instrument av generelt format som kan ha en livslang lederkarriere der man beveger seg fra lederstilling til lederstilling. Men lederrollen kan ikke skilles på denne måten fra personen som fyller rollen. For det første er ledelse ikke bare en formell posisjon, men også en sosial relasjon (House, 1974). Du får ikke bare en lederstilling, men du må gjøre deg fortjent til den i en sosial kontekst. For det andre, vil da ulike sosiale kontekster kreve ulike personlige egenskaper og ferdigheter (Goleman, Boyatzis, and McKee, 2002). Det blir for enkelt å tro at organisasjonens omskiftelige fordringer kan tilfredsstilles gjennom ferdighetstrening på

MBA-kurs eller en ukes kjenn-deg-selv kurs. For det tredje, skilles ledelse fra tradisjonell administrering, slik at dagens ledertrening er mer rettet mot å utvikle administratorer (Zaleznik, 1977; Kotter, 1990). Dette er en utvikling som går på tvers av ledelsesforskning som peker på at såkalte transformasjonelle ledere har sterkest effekt, og de atskiller seg klart fra administratorrollen i ledelse (Bass, 1998). Ledelse forstått som noe transformasjonelt dreier seg om fokus på fremtidsrettede endringer og tilpasninger i et omskiftelig miljø, ikke om stabile bytteforhold (Bass, op.cit.). For det fjerde, er slik form for ledelse forbundet med en forståelse av seg selv som går utenpå tradisjonell lederskolering (Conger & Kanungo, 1998; Collins, 2001). Ledelse er i dette perspektivet ikke en formell posisjon, men en sosialt forpliktende relasjon. Sist, men ikke minst, har toneangivende kritikere innen virksomhetsanalyse sett på bedriftsøkonomiske resultater over tid som en funksjon av ledelse og fastslått at hyppige lederskifter korrelerer negativt med sterke resultater på organisasjonsnivå, ja at det endog forklarer det (Collins, 2001; Khurana, 2002). Selv om denne forskningen er kritisert av flere for å blande kausalitet og samvariasjon (Resnick & Smunt, 2008; Niendorf & Beck, 2008), så er det viktig å være klar over at slike funn har påvirket teorifeltet i betydelig grad. Jim Collins er bare en av mange som hevder at ledelse innebærer en trofasthet i forhold til organisasjonen som profesjonelt skolerte administratorer kanskje overser (Collins, op.cit.). Og i sum har all denne teorikritikken vært med på å begrave det administrative fokus innen ledelse, og bane veien for et psykologisk dypdykk i lederens eget ståsted.

Naturligvis er ikke skillet mellom en leder og en administrator absolutt, og teoribildet er heller ikke svart hvitt. Ledelse innebærer også prosjektstyring med milepæler, rapportering og avvikssystemer, budsjettering og ressursallokering, finansiell planlegging og risikoanalyser, statistikk og nåverdiberegninger. Men det er ikke dette som er psykologisk relevant. For lederskap er ikke først og fremst objektive fakta og kvantitative analyser. Det er noe som foregår relasjonelt mellom den som leder og de som skal ledes. Derfor slår noen av teoretikerne et slag for å skille de to funksjonene fra hverandre, fordi det kreves helt ulike typer menneskelige egenskaper (Kotter, 1990; Zaleznik 1998). Ledelse er et virkeområde som knyttes til menneskelige relasjoner og hvordan disse utformes, anvendes og påvirkes. Administrasjon har et saksfokus hvor det mellommenneskelige i mye større grad betraktes indirekte som et instrument og en innsatsfaktor, og hvor fokus ligger på saken som skal løses. Rent etymologisk er begrepene også veldig ulike; "Management" kommer fra *Managgiare* på italiensk, og benevner aktiviteten hestedressur. Fransk har det samme i sin latin, *Managere*, hvor det dreier seg om å holde symmetrisk orden i en vakker hage, eller dressur av hest.

Begge deler dreier seg om å eliminere avvik henimot et disiplinert resultat, enten med lupe eller pisk. "Leadership" kommer fra norrønt og gammelnorsk, og spiller på *Led* og *Leidagang*, og benevner det å løse andre gjennom smult og vanskelig farvann mot et mål lengre fremme. Dette er noe helt annet, der fokus er mye mer fremtidsrettet og målorientert. Tidligere var et toneangivende argument at disse to funksjonene naturlig kunne deles vertikalt i organisasjoner, der det administrative fokus var størst hos operative ledere, og blant lederne med tyngre administrative oppgaver. Det virkelige lederskapet i organisasjonen skulle forbeholdes de som jobbet strategisk og visjonært, altså de øverste nivåene i en organisasjon (Selznik 1968; Mintzberg, 1983). En slik inndeling fra administrativ til visjonær ledelse var vanlig for tyve år siden. Den ble fulgt i strategiske fag, og også i stor del innen organisasjonspsykologi og andre organisatoriske virkeområder. Men den er forlatt, ikke minst av Mintzberg selv (Mintzberg, 1994), som av mange regnes som opphavsmannen bak inndelingen. Ledelse er noe som foregår på alle nivåer i en organisasjon, ikke kun på øverste nivå eller mot institusjonens omgivelser. Da Henry Mintzberg i 1994 kom med sin bok om strategifeltets vekst og fall, og la skylden på vår nærmest overtroiske tillit til rasjonalitet, planlegging og lineære tidsløp der statistikk og risikoanalyse kan eliminere usikkerhet, for deretter å hylle kaosteori og komplekse modeller i en postmodernistisk og dekonstruktivistisk tone, foregikk det en intens ommøblering i bokhyllene til mange forskere og pedagogisk faglige innen feltet.

Definisjoner er interessant lesning. En definisjon skal forsøke å fange et fenomens innerste vesen, og samtidig avgrense virkeområdet fra andre ting, slik at det kan studeres. Det finnes en nesten uendelig liste av konseptualiseringer innen ledelse. Bernhard Bass har gruppert en mengde definisjoner av ledelse i tolv ulike kategorier. Ledelse er definert som (1) et sentrum for gruppeprosesser, (2) personlighet og dens effekter, (3) kunsten å fremkalle ettergivenhet/etterfølgelse, (4) utøvelse av påvirkning, (5) handling eller adferd, (6) en form for overtalelse, (7) en maktrelasjon, (8) et instrument for måloppnåelse, (9) et framvokst resultat av interaksjon, (10) en differensiert, spesiell rolle, (11) etablering av struktur og (12) en kombinasjon av effekter (Bass, 1990; Andersen, 1995). Dette viser bredden i definisjonene, men samtidig er det interessant å bemerke at mål, måloppnåelse, gruppe eller organisasjon, struktur og mellommenneskelig prosess er elementer som er gjennomgående. Det understreker den sterke koblingen mellom organisasjon og lederskap. Ledelse er noe som utføres i relasjon til andre, det gir seg utslag i handlinger, det er målrettet, virker strukturerende, og oppfattes som maktutøvelse. Attribusjoner er en naturlig del av det også. Ledere blir bærere av organisasjonens meningsdannelse. Men dette går langt utover

attribusjonsteori. En leder kan ikke ses atskilt fra systemet han eller hun virker innenfor, men må sees på som en sosialt definert prototype for helheten (Haslam, 2004), eller som en integrert del av det samme systemet (Stacey, 2003; Watzlawick, Bavelas & Jackson, 1967). Lederen er en del av systemet og påvirkes av det, og derfor kan heller ikke lederskap forstås isolert fra personen som utøver lederskapet. Måter lederen påvirker på og blir påvirket på som person, vil være bestemmende for hvordan han/hun opererer i systemet, og opprettholder det på ulike vis. Lederen definerer og blir definert av den sosiale enheten han eller hun leder. Personen som leder, vil aldri kunne skilles fra lederskapet.

Og det er denne teoriutviklingen som har skutt fart, der konseptualiseringer og definisjoner på ledelse blir stadig mer personorienterte. Den tradisjonelle tilnærmingen til ledelse og lederutvikling har vært basert på psykometrisk måling og trekkteorier (Robbins, 2004; Yukl, 2001). Dette har ført til en dramatisk økning i bruken av personlighetstester i seleksjon og utvikling av ledere. Trenden har pågått så lenge at ethvert intervjuobjekt i dag er klar over at 'ENTJ' er den korrekte og riktige typeprofil på lederskap i forhold til 'Myer- Briggs Type Indicator.' Spørsmålet blir da om det man måler er et uttrykk for en realistisk typeprofil, eller om det er et ønsket bilde respondenten har av seg selv i forhold til hensikten med testen. Det interessante er at personorienteringen innen ledelse i dag på mange måter går lengre enn kartlegging av trekk eller typer. Feltet er personorientert på en nærmest eksistensiell måte, der svaret ikke er i forhold til en ferdig kategorisering eller mal, men forventes å ligge *i personen selv*, som et uttrykk for et eget ståsted og en indre motivasjon (Amabile, 1996) knyttet til hva man vil med ledelse. Mange teoretikere tar til orde for at ledere må basere sitt lederskap på en sterk identitet, personlige overbevisninger eller en indre drivkraft knyttet til hva de vil utrette (Bass, 1998; Collins, 2001; Gardner, 1995; Weick, 1995). Ledere skal skape mening i en uoversiktlig verden, og må således begynne med seg selv. Teoretiske krav som trekkes opp synliggjør viktigheten av vilje, et brennende engasjement til en sak, personlig kraft og styrke, målrettethet og visjoner. Visjoner skaper organisatorisk identitet (Thomson & Strickland, 2004; Weick, 1995), som en historie eller et eventyr gjør det. En visjon er et indre bilde av en annen verden, en diskrepans i forhold til hvordan tingene *er* (Conger & Kanungo, 1998). Det er noe annet enn tallstørrelser, det er mer et uttrykk for en personlig tro på noe, et "Yes, we can!", et indre engasjement som gjør at noen er ledere der andre mislykkes. Visjonære ledere utgjør inspirerende modeller gjennom egne personlige overbevisninger (Bass, 1998). De utfordrer medarbeidernes ideer slik at disse strekker seg lengre og yter mer. Slike ledere har en evne til å lese følgernes behov, og få medarbeidere til å tro på egne evner. De er troverdige

i fremstillingen av fremtidsvisjonen og eksponerer seg selv gjennom sterke handlinger som understreker alvoret og egen overbevisning (Conger & Kanungo, op. cit). Slike krav til ledelse er kjernen innen karismatisk ledelse og transformasjonsledelse (Bass, op.cit; Conger & Kanungo, op.cit). Visjoner av denne typen går langt utenpå økonomisk- administrative måltall og aspirasjoner i strategidokumenter. Innflytelsen de oppnår er sterk, og idealisert, fordi de skaper et sterkt emosjonelt engasjement til en mulig verden, til et bilde av noe som kan bli. En visjon viser seg når Martin Luther King Jr. 11 ganger i talen sier 'I have a dream.' En visjon er når en fattig jente får det for seg at hun skal føre den franske kongen til kroning i Orleans, og ender opp som martyr. Med evnen til å kommunisere glød og engasjement vekkes tillit gjennom troverdighet, og lederen blir tydelig (Bolman & Deal, 1991). Dette er krav og postulater som fremmes stadig oftere innen moderne ledelsesteori, og minner litt om Håkon Håkonson i Ibsen's 'Kongsemnerne.' Det dreier seg nærmest om ledere med ett indre kall. Jeg vil minne om at det første Henrik Ibsen skrev var "Catilina", et skuespill om en ung opprører i det romerske senatet på Julius Cæsar's tid (Ibsen, 1898). Stykket kom ut i 1850, og starter med følgende setning: "Jeg må! Jeg må; så byder mig en stemme i sjælens dyb, - og jeg vil følge den. Kraft ejer jeg, og mot til noget bedre, til noget højere, en dette liv". Dette, er en moderne leder. Dette, skiller de fremragende fra de middelmådige i forhold til moderne teori. Men det er ikke uproblematisk, så langt i fra.

Ledelse vil nærmest være knyttet til en eksistensiell forståelse av seg selv som menneske i forhold til hvem man vil være og hva man vil utrette. Begreper som 'jernvilje og indre overbevisning' (Collins, op. cit.), eller 'autentisitet' (Goffee & Jones, 2006; Avolio & Luthans, 2006) peker alle mot ganske kompliserte psykologiske fenomener. Det er dannet egne institutter for autentisk ledelse i USA, og Bruce Avolio har nærmest tatt patent på begrepet (sic!). Lederskap er blitt en prosess, en utvikling mot et personlig uttrykk for hvem vi er. Autentisitet er blitt et fyndord, og anvendes hyppig kanskje også fordi det høres mer faglig og teoretisk ut enn 'ekthet', også i norsk litteratur. Men innen psykologi og filosofi har begrepet sterke røtter til eksistensialisme som filosofisk retning. Her er tanker rundt angst, fortvilelse og meningsløshet like vanlige i den teoretiske diskusjonen som opplevelser av autentisitet. Men slike fenomener nevnes aldri som mulige *modus operandi* innen ledelsesfeltet. Rob Goffee og Gareth Jones hevder at autentisitet er en funksjon av selvbevissthet, personlig koherens og det å være komfortabel med seg selv. Det gjelder å ha en massiv kunnskap og oppmerksomhet mot seg selv, det gjelder å henge sammen og være konsistent over tid, og det gjelder ikke minst å være forankret i seg selv (Goffee & Jones,

op.cit). Dette er som å høre terapeuter i arbeid snakke med klienter om 'indre anker' og eget orienteringspunkt. Goffee og Jones advarer mot å bli for introvert og innover-rettet, og tar til orde for at autentisiteten aldri må gå på akkord med gruppens behov. Hvordan dette gjør det lettere å være komfortabel med seg selv er derimot ikke besvart. Daniel Goleman følger i det samme sporet med sitt fokus på emosjonell intelligens og forankring i den relasjonelle lederutøvelsen (Goleman, Boyatzis, and McKee, 2002). Avolio hevder at ledere kan utvikle autentisitet gjennom å jobbe personlig med håp, tillit, eller positive emosjoner som gir optimisme. Som fokusområder er disse tre blitt modeller for lederutvikling, der tanken er at dette kan utvikles både individuelt og relasjonelt (Avolio, 2006). Et premiss her er at personlig vekst og god lederutvikling henger tett sammen. Men dette virker mer som manualer, uten at teoriene gir en fordypning i hvorfor dette kan være vanskelige fenomener å lykkes med som psykologiske prosjekter.

En del av denne litteraturen tangerer ulike markeder knyttet til moderne selvrealisering eller selvutvikling, det er ikke til å unngå slik teoriene har utviklet seg. Noen konseptualiseringer har gått så langt i sine definisjoner at lederskap er blitt "selv-ledelse", der det er løsrevet fra grupper, og angår kun lederen eller medarbeideren selv (Mans & Sims, 2001). Egentlig bør slike definisjoner avvises, fordi de løsriver lederrollen fra gruppen hvis meningen er å lede. Samtidig er definisjonen interessant som et uttrykk for tidsånden i dag. Ledelse er blitt nærmest et indre foretak, en indre utvikling mot mening, som deretter skal løfte organisasjoner mot nye mål og resultater. Den nye vinen ble behørig presentert i Harvard Business Review i et spesialnummer i 2001. Artikler fra Daniel Goleman, John Kotter og andre premissleverandører ble løftet frem. Tittelen på fremsiden av magasinet var som følger: "Breakthrough Leadership – It's Personal. Why Knowing Yourself Is the Best Strategy Now." Problemet er bare at det å kjenne seg selv ikke er en 'strategi' i økonomenes forstand, og i hvert fall ikke den mest lettvinde strategien i så måte. Som et ideal, ja bevares. Men som noe man kan løfte opp på en flip-over, ta en runde på i ett gruppearbeid eller lese en bok om for å bli opplyst, neppe. Og det er ikke akkurat en ny appell heller. "Kjenn deg selv!" er et mantra som stammer fra tempelet i Delfi. Det var her Sokrates ble utropt som klok fordi han forsto hvor lite han forsto. Foran Apollon's tempel for opplysning sto det gravert over inngangen: *Gnothi seauton*. Allerede Cicero hadde behov for en presisering: "For når Apollon sier: 'Kjenn deg selv', mener han: 'Kjenn din sjel'" (Cicero, 1945, s 177). Lett for stoikeren Cicero å si, men vanskeligere å oppfylle.

Så er vi tilbake til Skule og Håkon. Skule tviler, Håkon er drevet av noe indre han tror på så sterkt at han nesten ikke kan la være. Etter hvert blir det klart for Skule at han ikke er en leder, men en følger av en annens kongstanke. Han har intet engasjement som kommer fra ham selv, kun et ønske om å fylle en posisjon. Utover i stykket blir fortvilelsen det bærende og mest merkbare ved Skule som karakter, fordi han skjønner at den unge Håkon har noe han selv mangler. Men igjen: Er det ikke noe menneskelig eller til og med beundringsverdig ved å tørre å tvile? Er det ikke noe flott ved de sjeler som ikke alltid har et svar? Er det plass til Skule sin fortvilelse, selvransakelse eller følelse av ikke å strekke til? Er det lov til å tvile på seg selv som leder? Kan det komme noe godt ut av tap av fotfeste, ståsted eller usikkerhet i forhold til identitet? Få om noen lederteorier snakker om dette. Kravene blir ansett som absolutte og formale distinksjoner, og sjelden gradert. Implisitt i denne ledelsesforskningen og litteraturen har det sneket seg inn et krav som ved første øyekast virker greit nok. Ledelse er ikke kun en rolle det gjelder å spille til fulle etter en ferdiglaget oppskrift. Nei, ledelse er gjennom engasjement et personlig anliggende, noe man har tatt på seg fordi det angår noe som for lederen selv oppleves som viktig å få gjort noe med. Ledelse er å stå for noe, velge det, brenne for det og samtidig begrunne hvorfor man skal være leder. Spørsmål som tvinger seg frem er av typen 'hva vil *jeg* med ledelse?', intet mindre. Det positive her er at ledere slipper å se seg rundt etter begrunnelser for hvorfor de skal lede det de gjør. Det negative, eller brysomme rettere sagt, er at de må se inn i seg selv etter svar som betyr noe. Ledelse blir et personlig anliggende, der lederens ståsted og personlige valg er av betydning. Ledelse er ikke mekanikk, teknikk eller økonomi, det er et anliggende mellom mennesker. Og i høyeste grad et anliggende for lederen selv. For hva hvis man ikke vet?

Moderne ledelsesteorier kan virke lineære og kausale, fra en avklaring av ledelsesformålet til utføringen henimot et resultatmål. Kanskje er det ikke alltid slik at ledere *vet* hvorfor og hva de vil utrette, før de starter på lederoppgaven. Kanskje kan det være slik at svaret kommer underveis. Kanskje har både kognitiv dissonans (Festinger, 1957) og selvpersepsjonsteori (Bem, 1972) mye for seg innen ledelse, der handlingene våre blir bestemmende for selvforståelsen. Dette er et grunnleggende aristotelisk poeng om at praksis alltid kommer før teori. Du blir det du gjør. Joseph Badaracco, Jr. er en anerkjent ledelsesteoretiker som legger seg opp imot dette synet (Badaracco, 1997). Han hevder at ledere former seg selv gjennom 'defining moments', avgjørende øyeblikk i karrieren der utfallet vil forme hvem personen blir. Ofte gjelder dette dilemma- situasjoner. Valg i avgjørende situasjoner vil prege karakteren til vedkommende, og prege lederhverdagen videre. Joseph Badaracco's løsning på slike

dilemmaer er å være oppmerksom på dem og reflektere over dem både mens man står i dem, og i ettertid. Han henviser til stoikeren og keiserfilosofen Marcus Aurelius fra romersk storhetstid, og hans begrep om 'hegemonikon', den indre dyrkbare mark vi har i oss selv hvor vi kan disponere over oss selv i fred og ro, og reflektere når det er vanskelig. En slik løsning om tilbaketrekning og refleksjon er vel og bra i vår moderne hektiske tid. Og det er sikkert nødvendig når ting blir vanskelig, noe de fort kan bli for ledere. Men hva hvis handlingene og tidligere beslutninger har formet deg til noe du ikke liker å se? Hva hvis problemet ikke er at du mangler et svar på hvorfor du skal ha lederrollen? Hva hvis problemet heller er at du ikke liker de svarene du har, og absolutt ikke den du er blitt?

AVGRENSNING OG METODE

Hva innebærer moderne krav til ledelse? Hva slags psykologiske fenomener og problemer dukker opp i forlengelsen av disse? Jeg skal i fortsettelsen søke å synliggjøre teorigrunnet gjennom eksempler som setter kravene i perspektiv. Jeg ønsker å diskutere det teoretiske grunnlaget i moderne teori, og se på dette gjennom sterke kasus. Hvordan skal man forstå kravene i praksis? Hva innebærer de som levd liv? En tilnærming til dette kan være å se på menneskelige karakterer og liv som angår kravene direkte for å få en bedre forståelse av hva dette dreier seg om. Henrik Ibsen treffer noe vesentlig i forhold til ledelse i 'Kongsemnerne'. Da han skrev skuespillet i 1863 slo han igjennom som dramatiker og dikter i Norge. Stykket utløste et statsstipend, med god hjelp av Bjørnstjerne Bjørnson, noe som ga ham muligheten til å reise utenlands. Ferden gikk til Italia og Roma, og innen fire år var også 'Peer Gynt' og 'Brand' født. De tre stykkene angår ledelse i aller høyeste grad, og beskriver mulige måter å eksistere på psykologisk i lederrollen. Hovedpersonene i stykkene er kasus i form av karakterer med en begynnelse og en slutt, som rammer inn forståelsen nettopp ved at de er avgrensede som karakterer, hver for seg. De er tydelige i form, alle med et sterkt psykologisk innhold. Likevel, Henrik Ibsen sine kraftfulle rollefigurer er statiske. De er portrettert som rene gestalter, som klare og tydelige omriss av et psykologisk problem, men ute av stand til å endre utfallet av egen skjebne. Det skal de heller ikke. De skal heller fremvise grunnleggende problemstillinger mennesket kan falle for på sin vei gjennom livet. Skule fortviler, Peer Gynt drømmer og flykter, Brand glemmer alt om nestekjærlighet og medmenneskelighet.

Tydligere kan det ikke sies, enn det Ibsen gjør det. Samtidig er enhver utvei stengt, enhver mulighet for endring er fratatt dem. Ibsen ville det selv, han sa flere ganger at hans eget kall 'ei var at svare', og at forfatterskapet skulle 'rive det bestående ned.' Skal man derimot lete etter en vei ut av disse problemene, så er det skrevet vakkert og illustrativt om dette også. Men veien går ikke rett til frelsen eller til himmels. Den går derimot rett til Helvete, som vi kjenner det. I 1307 begynte Dante på sin 'Guddommelige Komedie', et av verdenslitteraturens og åndshistoriens hovedverker. Den foreskriver de samme problemene som ledere lett kommer opp i, og som Ibsen også berører. Men verket gir også noen hint og råd om endring. Til forskjell fra Ibsen, finnes det veier ut av problemene. Ikke minst for ledere som har gått seg vill, trådt feil eller viser tegn til anger.

Jeg vil derfor anvende Dantes *Inferno* som en kasushistorie for å belyse noen sentrale problemstillinger omkring ledelse. Dette er første tredjedel av 'Den Guddommelige Komedie', et diktverk skrevet av Dante Alighieri i perioden 1307 til 1321. Det er en skjønnlitterær tekst om en tidligere leders vandring gjennom dødsrikene påskeuken 1300. Det interessante er at Dante var en politiker som gjorde karriere, men som falt fra maktens tinder. Han opplevde kort og godt en livskrise, og skriver seg ut av den som en reiseskildring han er tvunget til å foreta for å komme tilbake til livet igjen. Komedien er en bauta i europeisk åndstradisjon, et diktverk man aldri blir ferdig med, ifølge Goethe, Elliot og Shakespeare. Ved tusenårsskiftet ble den erklært som det forrige millenniets store bok, sammen med Cervantes' 'Don Quijote'. Boken har forført og fascinert i århundrer. Senere og mer moderne fantasier og mytologiseringer om dødsrikene er i stor grad bygget på hans utlegninger, om sin egen påsketur. Den har påvirket kunst, filosofi, teologi og enkeltpersoners liv. Fagfolk har viet livet sitt til å forstå og fortolke boken. Det er produsert akademiske avhandlinger om den siden den kom ut og til i dag. Giovanni Boccaccio var den første *Dantisti*. Boken har påvirket Italia enormt; hans toscanske pennemål arresterer det italienske skriftspråket og grunnfester dagens italiensk, det erstatter latinen og andre varianter. Men selv om den er skrevet på italiensk versemål, så er fokus hele tiden menneskets valg og ståsted i livet. Boken heter "komedie" fordi den ender godt. Den er "guddommelig" fordi den dreier seg om de tre dødsrikene, om livet etter døden i Helvete, på Skjærsildsberget og i Paradis. Men tittelen 'guddommelig' ble lagt til i en venetiansk utgave midt på 1500 – tallet, først og fremst fordi den ifølge utgiver var så knakende godt skrevet at ingen hadde sett maken.

Det interessante er at et gjennomgangstema hele tiden er individets utvikling som en del av fellesskapet, altså hvordan vi løser krav til individuell utvikling samtidig som enhver utvikling også har i seg et relasjonelt aspekt. Sjeler som har havnet i Helvete, har alle sine fortellinger om relasjonelle feiltilpasninger. Hele vandringen er en reise mot en ny forståelse av en selv og ens forhold til omgivelsene. Dante begynner med å si at han har gått seg vill i livet, at han har mistet retningen. Han ville ut ifra moderne krav til ledelse falt helt gjennom, likeledes mange av de han møter underveis gjennom dødsrikene. Men både Dante selv og de han møter kan lære oss mye om ledelse. De kan i kraft av sine tydelige omriss peke klart på psykologiske fenomener slik de utspiller seg i praksis. Oppgaven blir altså å følge Dante på hans vandring gjennom Helvete, den første av de tre dødsrikene han går gjennom. Hele tiden med henblikk på lederskap.

Når jeg velger skjønnlitterære karakterer av internasjonalt format er det fordi verkene til Ibsen og Dante står støtt i europeisk åndslitteratur og er blant det mer kjente i verdenslitteraturen. Min tese er at de har i seg psykologisk fornuft og menneskelig klokskap som alle kan lære av, også jeg som psykologstudent, derfor leses de den dag i dag. Dessuten puster de liv i menneskelige skjebner og gir levende bilder av psykologiske fenomener som ledelsesfeltet omtaler i kriterieformat. En teoretisk undersøkelse av krav til ledere trenger et speil i den menneskelige psykologi der de blir levendegjort og forstått i kraft av gjenkjennbare fenomener som kaster lys over teorigrunlaget igjen. Metodisk er dette hermeneutisk analyse, i den forstand at hver drøfting kaster lys over teoretiske elementer, som igjen påvirker forståelsen av det helhetlige bildet av moderne krav til ledelse (Alvesson och Sköldbberg, 1994). Gjennom Dantes vandring gjør jeg en vandring gjennom et moderne konstruert teoriområde (les ledelse) der jeg anvender litteratur på teori og omvendt. Psykologisk kan det være en lakmus test og en undersøkelse av hvorvidt og i hvilken grad lederteorier har relevans og resonans utover sitt eget snevre fagfelt, og over i noe mer allment menneskelig og psykologisk gjenkjennbart. Jeg avgrensner dermed analysen fenomenologisk ved å holde meg til Dante. Likevel vil jeg anvende noen av Ibsen's skikkelser underveis, slik jeg startet med, men de vil måtte plasseres inn i Dante's katalogisering av menneskelige tilbøyeligheter der de finner sin plass. Det finnes ikke noe entydig svar på en slik katalogisering over menneskelige fenomener. Noen har forsøkt det både før og etter Dante. På mange måter er Dantes Helvete en katalog over mennesket på linje med Thomas av Aquinas' 'Summa Teologica', men den er likevel annerledes og mer moderne, og mindre stringent, hevder de fleste forskere (Barolini, 1992; Lansing, 2000; Berg Eriksen, 1993). Det er selve vandringen gjennom Helvete, med

alle de psykologiske fenomener som dukker opp, også i forhold til ledelse, som til sammen utgjør et bilde av hva lederskap er, hva det krever, og hvorfor det kan føre galt av sted. De karakterene Dante møter på sin vandring, gir ham næring til å forstå livets mange fallgruver og måter å miste seg selv på. Samtidig gjør møtene noe med ham, han forandrer seg. Boken er en fortelling om oppbrudd og vekst (Freccero, 1986). Interessant nok, så har alltid reise-metaforen blitt anvendt som et bilde på en indre utvikling (Campbell, 1993). Reiseskildringer i litteraturen inneholder ofte to former for reise: den ytre reisen som faktisk foretas, men denne ledsages av en indre reise hvor personen forandres gjennom prøvelser og vekst (Campbell, op.cit.). Dette finner vi igjen enten hovedpersonen er Odyssevs på leting etter Itacha eller Captain Willards dødsjakt på Colonel Kurtz i 'Apocalypse Now'. Og Dantes beretning er kanskje tidenes spasertur som utviklingsreise i den menneskelige psykologi.

LEDERUTVIKLING GJENNOM HELVETE

Hvis det er sant at den første setningen i en bok er den viktigste, så smak på denne:

*“Midway in the journey of our life
I found myself in a dark wood,
For the straight way was lost.”*

Halvveis i livet og ute av kurs. Et like vanlig fenomen i vår tid som på 1300-tallet. Dantes bok forteller om en reise. Han kjemper seg ut av skogen hvor han har gått seg vill, og får øye på et berg langt fremme hvor han føler at fred og redning finnes. Med nytt mot starter han klatringen oppover lia og mot fjellet, men må stoppe opp. En panter smyger seg frem og sperrer veien for ham. Dante blir redd, men er fortsatt bestemt på å nå toppen. Inntil en løve skremmer vettet av ham. Den dukker opp med løftet hode, knurrer høyt og illevarslende og driver Dante tilbake. Dante fortviler, men verst av alt er det vesenet som nå kommer frem. En radmager ulvinne lusker seg mot ham. Noe ved henne gjør Dante skrekkslagen. Mangt et liv har hun forspilt. Dante tvinges tilbake, og skritt for skritt nærmer han seg den mørke skogen han nettopp har sluppet ut av. Og akkurat da kommer redningen. En skikkelse trer frem. Hvor kommer han fra? Dante roper på miskunn, og skikkelsen svarer. Han er ikke fra de levendes land, men fra dødsriket, og han er sendt for å hjelpe Dante. Et eller annet i hva han sier, et glimt, noen hint, vekker Dante. Langsomt går det opp for ham hvem dette er: hans store helt

og ungdomsideal, den romerske dikteren Vergil. Og så kommer rådet: Hvis du skal nå frem til toppen av berget, tror jeg du må ta en omvei. Du må gå gjennom dødsrikene: Helvete, Skjærsilden og Paradis. For ditt eget beste. Da kan du nå frem, og jeg vil følge deg. (Dante, 2000, s 32). For et løfte! Men hva i all verden gjør Dante i en skog?

Vi er på slutten av januar 1302. Dante Alighieri er i Roma for å tale Firenzes sak ovenfor Pave Bonifacius VIII. Han er den stolte utsending fra de hvite guelfene som har makten i Firenze. Partiet har to fraksjoner, hvite og sorte, og Dante er stolt av å være hvit. Lenge har partiet vært preget av indre maktkamper og splid, selv om hovedmotstanderne *Ghibellinerne* er kastet ut av byen og flyktet til Siena. Dante er gift og har barn med Gemma Donati, kusinen til Corso Donati, de sortes leder. Dante deler ikke synspunkter med den mektige og herskesyke Corso, men han kan bygge broer politisk. Han er allerede en anerkjent poet og en veltalende politisk røst. Andre har satt sin lit til ham. Dante selv også, for politikerkarrieren skal få livet hans på rett kjøll etter at han tapte i kjærligheten som ung mann. Hun Dante hadde gitt sitt hjerte til, het Beatrice og døde tidlig. Nå er det politikk som er hans område. Det er tale om Dante som prior i partiet. Og er det en arena han kan beherske, så er det politikken, med sin humanistiske utdannelse, skrivekunst og veltalenhet. Han tilhører den fraksjonen av partiet som kan forene de politiske skillene mellom Ghibellin og Guelf, mellom tilhengerne av henholdsvis Keiser og Pave. Lenge har det vært en konflikt mellom disse to setene. Dante er en tro kristen, men også en tilhenger av en fredstid der en keiser tar seg av den verdslige styringen, så kan paven konsentrere seg om troen og frelsen. Frykten hans er at paven vil ha det hele, at Peters stol blir misbrukt til å samle alt gull og verdslig gods i Vatikanet. Det er farlige tider i Europa. Kurfyrstene i Tyskland har plassert ut for svake kandidater, og den sittende paven er grisk. Han vil ha Firenze.

Paven har lagt planer og rettet sine øyne mot blomstenes by. Derfor er Dante i Roma. For å fortelle Pave Bonifacius VIII at Firenze skikker seg godt og klarer seg utmerket på egenhånd. For Dante må det ha vært stor heder å fremme byens sak for paven, han er sønn av en notar, og langt ifra av mektig slekt. Men så kommer januar, den kaldeste måneden i året. Et sendebud kommer til Roma med hastemelding til Firenzes utsendinger. Dante får vite. Han er uønsket i Firenze. Han får ikke komme hjem. Han er kastet ut av politikken. Byen har snudd ryggen til ham mens han var i politikken's ærend. De sorte guelfene har tatt over, med Corso Donati i spissen. Familien han giftet seg inn i, har snudd seg mot ham. Paven må ha ledd godt. For de sorte har inngått en allianse med paven bak Dante og de andres rygg. Denne delen av

partiet er pavetro, og veien ligger åpen for kirkens menn. Dantes veier er lukket. Familien får han ikke treffe, han er lovløs. Det eneste som venter ham nå er landeveistyver, utpressere, mørke skoger og stengte hus. Eksil er identitetens oppløsning. Han har ingen steder å gå hvor han hører til. Så lett det er, å miste alt. Midtveis på livets sti som vi skal vandre.

Så hva har et 700 år gammelt italiensk versemål å fortelle ledere i dag? Spørsmålet blir vel snarere hva det ikke har å fortelle. Fortellingen retter søkelyset på å forstå en persons handlinger både i en snevrere og i en videre kontekst. Dantes reise er en fortelling om menneskets søken tilbake til mening. For hva hvis man ikke er helt sikker lengre? Og er det egentlig noe bedre å være skråsikker, slik Dante var før alt gikk over ende? Når Dante møter døde italienere fra sin egen tid og klassiske kjendiser på sin ferd, skaker noen av disse møtene ham mer enn andre. Komedien er "the story of how the self that was becomes the self that is", ifølge Rachel Jacoff, en av de moderne Dante-forskerne (Freccero, 1986). Slik gir også fortellingen mening i vår tid. Dantes møter med menneskeskjebner og sine egne skyggesider skiller seg ikke så mye fra de møtene mennesker i vår egen tid har. Kanskje blir de enda tydeligere ved en tidsdifferanse på 700 år. Alene og feilkjørt i en dunkel skog - midtveis i livet. Er vi egentlig så langt unna Dante? Dantes tid er starten på det individuelle livsperspektivet som fulgte med urbanisering og større bysentre i Europa. Midt i dette livet, falt han utenfor. I dag er vi ofte plassert ett sted, men ønsker å være et annet sted. Å føle seg fremmed for seg selv, utenfor, er kanskje enda mer moderne enn det var på Dantes tid. Å tvile på eget ståsted er like moderne som forsøkene på å svare. For det bryssomme her er at svaret ikke finnes i bøkene. Det finnes ikke i teoriene, stillingsinstruksene eller mandatene. Alt dette hadde Dante kontroll på. Han hadde lest, og han hadde vært leder. Men like fullt fant han seg selv midtveis i livet, alene i en mørk skog. Det han hadde mistet var seg selv. Krav om autentisitet, indre overbevisning og en urokkelig tro på egen retning er ikke bare moderne krav i ledelseslitteratur, det er også noe gjenkjennbart og gjennomgående i vestlig litteratur og tenkning. Det betyr ikke at løsningen er lettvindt. Nei, for Dante går veien rett til helvete, og videre. Kravet om å ta seg selv på alvor eksistensielt, kan være heavy nok.

Refleksjonen om selvet: *Jeg fant meg selv...*

Den andre delen av første setning signaliserer at han finner seg selv igjen. "*Jeg fant meg*" er som skrevet for psykologer og filosofer som senere har forsøkt å definere forskjellen på bevissthet og selvbevissthet. At 'jeg' kan se 'meg' er understrekningen av selvbevissthet og refleksjon, av at vi kan betrakte oss selv. Dante våkner opp, og skjønner at han har faret vill i livet. Den store poeten og politikeren, på tale som prior i eget parti, sendt for å forhandle med paven, et lam, kastet ut og forlatt i eksil. Resten av livet bruker han på å skrive 'Komedien' til han dør i 1321. Boken er et oppgjør med pave Bonifacius, en støtte til keisertanken, men også en dyp granskning av Dante selv. Han sier han finner seg selv igjen i skogen midtveis i livet. Av det vet vi når dette skjer. Det skjer når han er 35 år, fordi den katolske kirke hadde bestemt at et menneskeliv varer i sytti år. Greit å vite. Dante er født i 1265, så han forteller indirekte at reisen gjennom dødsrikene foregår påskeuken 1300, samme år som Bonifacius arrangerer sitt eget hellige jubelår med salg av kirkelig velsignelse: For å finansiere nye kriger kan alle kristne komme til Roma og kjøpe seg velsignelse og en plass i himmelen. Folk strømmer til fra hele Europa. Men dyrene tvinger Dante en annen vei. Han skal ikke til Roma som de andre, men lukt til Helvete. Og han innser at han trenger hjelp. Alene er han fortapt.

Interessant i forhold til lederutvikling, eller reparasjon i Dantes tilfelle, er starten i skogen. Noe av det første som skjer er at selvtilstrekkeligheten blåses bort. Dante har vært sin egen verste fiende, og må innrømme for seg selv at han trenger hjelp. Vandreren Dante gjør seg behjelpelig i skogen ved å fremvise redsel og svakhet. I første rekke dukker Vergil opp og bistår Dante i hans dypeste fortvilelse foran beistene i skogskanten. At det er Vergil er ikke tilfeldig: Han er den romerske dikteren fra Keiser Augustus' tid, selve hoffdikteren til keiseren som sto for romerfreden i antikken. Riktignok har han vært død i 1300 år, men han er ekspertene fremfor noen på dødsrikene. Han skrev om Aeneas sin reise til dødsriket på ferden fra det sønderknuste Troja mot etableringen av Roma. Dette er en gigant for diktere. Snakk om å velge seg kompetente hjelpere på øverste hylle! Vergil fører Dante gjennom Helvete og mesteparten av Skjærsilden. Siden får han en annen hjelper, Beatrice. Dikteren Dante bruker disse hjelperne på flere vis. De symboliserer ulike egenskaper: Vergil er fornuften, Beatrice er kjærligheten. To stemmer som har tiet for lenge, ifølge Dante. De er litterære gestalter som driver Dante og historien fremover. De er bokens sidekommentatorer som forklarer både

vandreren og leseren hva som skjer og hvordan dette skal forstås. Noen må forklare, støtte, refse og drive Dante videre. Hjelperne fører ham frem der han ikke lykkes alene.

Gikk Dante virkelig gjennom dødsrikene i påsken 1300? Var Dante i Helvete? Forandret han seg? Ingen vet, men det er sagt om Komedien at diktet er en fiksjon hvis største fiksjon er at det utgir seg for ikke å være fiksjon. Det er nesten som om vi glemmer at det er diktning. Dikteren Dante sender vandreren Dante på en reise der Vergil er dikterens egen hjelp til vandreren. Det er mange skikkelser ute og går, bokstavelig talt! Det Dante gjør er å skape et skille mellom sin egen livssituasjon og seg selv gjennom å gjøre seg til en vandreren han dikter om i sitt eget liv. Plutselig kan han beskrive seg selv fra utsiden. Ingen kan se seg selv fra utsiden. Men Dante skaper seg en mulighet for selvransakelse og refleksjon gjennom Vergil og de andre hjelperne. De kan se det han ikke ser, og de kan se ham på en annen måte. Og der vandreren fortviler, kan dikteren Dante beskrive seg selv som noe annet, som en forlatt uten å miste kontakten. Det gir rom for egenanalyse.

Dantes reise er interessant i forhold til psykologisk teori og terapi. Dantes mange møter med avdødes skjebner og hans egne reaksjoner på disse er samtidig en ransakelse av hans egen livssituasjon. Det er hele tiden både en selvrefleksiv og en relasjonell komponent i møtene. Vandreren tillater seg selv å kjenne på det som skjer. Hjelperen kan forsøke ulike tilnærminger og se reaksjonen umiddelbart. Dikteren skriver med en avstand som gjør at han er frakoblet et kaotisk liv og et kaotisk miljø. I forhold til Dantes eget liv er dette den eneste måten han kan kjenne på sin skyld og skam. Diktet spiller ut et menasjeri av verden slik han opplever den, som i en drøm, som vandreren tillater seg å oppleve. Dante møter mange han kjenner, og rystes av det. Dikteren morer seg med å skjule seg, frakoblet fra det hele. Han setter opp en verden der Dante kan møte seg selv som en representasjon av seg selv, både i egne og andres øyne, og samtidig bevare et eget selvrefleksivt ståsted. Denne refleksive funksjonen er knyttet til selv-kunnskap og visdom (Goleman et.al 2002; Peterson & Seligman, 2004; Bloom, 2004) .

I tillegg kan Komedien leses som narrativ utvikling, ikke kun ut fra et teologisk eller teleologisk perspektiv. Dante skriver sitt liv som en reise i selverkjennelse og vekst, der han ansvarliggjøres gjennom møter med andre. Han må forholde seg ansvarlig som forfatteren i eget liv, som den som skriver seg gjennom reisen. Han eksternaliserer problemer han og andre kan kjenne seg igjen i gjennom bilder og språkbruk, han punktuerer og stopper opp der det

står noe på spill for ham selv, han fyller ut sitt eget ensomme liv med signifikante andre som bryr seg om ham, og han gir seg selv håp. Til og med diktstrukturen har en symbolsk mening og er refleksiv. Diktets rytme, den tredelte terzinen, har Dante skapt for anledningen. Strukturen på rimene er hele tiden to steg frem og ett tilbake: aba/bcb/cdc. 'Terza rima' er som refleksiv gange og i livet ellers: Du går to skritt frem, og ett tilbake. Den anerkjente forskeren Teodolinda Barolini gjør et poeng av dette. Vi må alltid gå bakover for å gå forover, og forsøke å finne det nye i det gamle (Barolini, 1992).

... fordi jeg fra den rette vei var veket...

Det er interessant å bemerke også siste del av første setning i diktverket. Dante legger skylden på seg selv for hvor livet har ført ham. Det er han selv, ingen andre, som har ført ham vill. Dantes reise er en kamp for å vinne selvrespekten tilbake. Det er en kamp for egen verdighet. Og så er det en kamp mot ensomheten. For ikke lenge etter møtet med Vergil i skogen, begynner han å tvile på nytt og mister motet. Vandreren i sitt eget liv, den fortapte. Han vet ikke om han kan stole på den avdøde Vergil, selv om han var keiserens fortrolige og en av antikkens mest berømte diktere. Det er klart, et gjenferd kan skremme enhver vandrere. Og Dantes eget mørke glir igjen over ham, og gjør ham tung. De to blir stående en lang stund i skogbrynet, og Dante tviler på om han noensinne kommer noen vei. Men så forteller Vergil ham det. Denne reisen gjennom dødsrikene er satt i gang av andre enn ham. Den er i gode hender, og han er kun en utsending for noe mye større. Vergil forteller at det er de hellige kvinner i himmelen som har sendt ham. Det er noen der oppe som har forbarmet seg over Dante, og ikke er det hvem som helst heller! Vergil forteller at Beatrice har snakket med Lucia og selveste Jomfru Maria, og at han er sendt av dem for å hjelpe Dante. Er det mulig? Dante kan nesten ikke tro det.

Nei, det er heller ikke til å tro. Men det interessante som skjer her, er håpet som etableres gjennom disse svake hentydningene til Vergil. Halvt håpefullt har Dante diltet etter sin hjelper i skogen, men den psykologiske kontrakten dem imellom er ikke etablert før Vergil nevner navnet 'Beatrice'. Om dette navnet for Dante betyr håp eller kjærlighet, er ikke godt å vite, men det er dette som gjør at han bestemmer seg. For i Dantes eget liv er navnet konkret knyttet til naboenta fra ungdommen. Allerede som ung hadde han elsket en kvinne, den

eneste, men hun døde. Dante mistet hjertet til henne, har han skrevet. I ung alder ble han berømt for sine dikt om kjærligheten som kunne gi liv, og som kunne gå tapt. Han var forelsket i en jente i nabolaget, som først ble giftet bort og så døde. Han proklamerte at hans eget liv endte med bortgangen til unge Beatrice Portinari. Diktene gjorde ham berømt som ung mann og ble utgitt i samlingen 'Vita Nuova', det nye livet etter henne. Diktsamlingen slutter med et løfte om at han en dag skal skrive om kjærligheten til henne som ingen mann har skrevet til en kvinne. Mange hevder det er dette 'Den Guddommelige Komedie' derfor dreier seg om; den store kjærligheten. Så ble Dante politiker, giftet seg, og mistet alt. Nå er hun altså kommet tilbake og har forbarmet seg over ham. Han er savnet, likevel. Først nå er Dante klar for å ta fått på reisen gjennom dødsrikene.

De lunkne – de som ikke tør lederskap

Helvete er et enormt hull ned i underverden, fra den tid Lucifer og de andre englene ble kastet ned fra himmelen, og jordmassene forskjøv seg, forteller Dante. I det han går gjennom helvetes port, trer han inn i helvetes venteværelse. Det er en absurd og utrolig scene hvor Dante blir overrumplet av skikkelser som raser fremover i en evig rundgang. Skikkelsene er utydelige og uendelige. Dante har aldri sett så mange. Han visste ikke at det en gang hadde levd så mange, sier han! De følger en fane, som vaier fremst, et banner de er dømt til å holde tritt med i all evighet. Hvem er disse menneskene? Vergil har nesten ikke lyst til å si det: Her er det ikke noe å lære. Kom deg videre! Men Dante forskrekkes av at de er så mange, og han synes å dra kjensel på noen av dem. Hvilket opptog er dette foran Acheron, elven du må krysse for å komme til selve Helvete? Til slutt svarer Vergil ham: De som er her, har verken vunnet ry for særlig godhet eller ondskap. De har i det hele tatt utmerket seg så lite at verken Himmelen eller Helvete vil motta dem (Dante, 2000). Her er de som aldri har tatt noen valg. Her løper de som aldri har stått for noe. Og som de har snyltet på andre gjennom et helt liv, blir de nå plaget av veps og mygg som biter og stikker dem i deres evige sirkelvandring.

Dette venteværelset bør ryste oss i vår tid. For på mange måter er det hit, men ikke lenger for de fleste. Disse menneskene har aldri stått for noe selv. De har levd små liv og utsettes også for små pinsler i denne evige runddans. Og ingen navn nevnes her, fordi de ikke har gjort seg fortjent til egennavn. De representerer den store hopen, mengden i blant oss. Vi har ikke

engang kommet ned i Helvete før Vergil viser oss noe vi ikke vil se. For hvis det er hit, men ikke lenger for de fleste, hva da med ledere? De som skulle gå foran? Bære fanen høyt og inderlig med en indre overbevisning? Tenk igjen. Tenk på hvor lett det er å bøye av i frykten for upopularitet, i behovet for posisjonering og allianser, i redselen for maktspill og nederlag. For det letteste er ikke å bære fanen. Det letteste er å følge den i passe posjoner, til en fagrere og flottere kommer forbi, og så følge den i stedet. Det kjappeste management-rådet er lett å gi: Bli aldri så lenge i en posisjon eller stilling at resultatene innhenter deg. Fly videre, forlat åstedet. Snu kappen etter vinden og følg minste motstands vei. Et slikt råd er å tale ledelsesfeltet midt imot, med sin appell om ledere som står for noe og brenner for en sak. Men rådet er dønn praktisk, meget vanlig og utrolig moderne. Slike værhaner og tilfeldige fanefølgere som snylter på andres fart er ikke uvanlig å se, heller ikke blant ledere.

Å ta ansvar for fellesskapet fremkommer ofte som en plikt i klassisk litteratur og myter. Selv med fremveksten av det individualistiske ståsted i større bykulturer som renessansen bærer med seg, er borgerskapsplikten en nødvendighet. Dante understreker det dramatisk ved å la de som gjemmer seg bort løpe på en slette uten ansikt, dømt til å bli glemt. Samtidig var muligens mennesket mer knyttet til sin by, sitt opphav og sin kultur på den tiden enn i dag. Hva med vår egen tid, der sannhetene skifter og hvor valg, ansvarlighet og retning er ett indre anliggende? Når den store sannheten er at det ikke lenger finnes noen sannheter, legges det en enorm vekt på ansvaret til den enkelte. For valg avføder angst (Kierkegaard, 1994). Den danske filosofen Søren Kierkegaard skrev utførlig på 1840-tallet om hvordan vi flykter unna valg og vår egen eksistens. Det er meget lettere å se til høyre eller venstre, enn inn i seg selv, er ett av hans omkvad. Han kaller det å leve uegentlig, som en "objektiv tverrsum", en som representerer gjennomsnittet. Den tyske filosofen Martin Heidegger kom på 1920-tallet med et annet uttrykk for det samme: 'das Man'. Denne skikkelsen, i ubestemt form entall, er sterkere enn vi tror. Det er han vi refererer til hver gang vi griper til begrunnelser av typen: "Slik gjør man bare ikke" eller: "Sånn har man alltid gjort det her." Dette er ofte en sistebegrunnelse i diskusjoner, selv om ingen har sett vedkommende. Og dette er Heideggers poeng. Ingen ser ham, for han er *i* oss. Å overføre dette til ledelse er pussig enkelt. 'Das Man' finnes i de fleste organisasjoner. Han er den perfekte administrator. Systemets opprettholder og yppersteprest. Administrasjon krever et rent, utvendig blick knyttet til kontroll og tilpasning til det bestående. Ledelse derimot krever en personlig vilje til ansvar og fortolkning. Men det er lettere å la være, og heller referere til manualene, rutine, systemet og strukturene som ligger der fra før. Dermed risikeres ingenting, og ingen skiller seg ut. Men

ledelse er det ikke. For i mengden taper vi ansvar. I mengden blir vi borte, mengden reduserer den enkelte. Kierkegaard hevder at mengde er usannhet, idet det fører til ansvarsløshet. Feighet er mengde. Flokkdyret løper definitivt bak Dantes fane, og nærmest oppfordrer sin sidemann til å løpe i samme tempo som resten.

Noen forskere har hevdet at dette venteværelset er Dante på sitt mest moderne (Oreglia, 2001). For nærmere en kritikk av modernitetens problem er det vanskelig å komme. Og kanskje viser denne kretsen like mye vår egen tid som Dantes egen. Kretsen forteller om forakten mot det lunkne, nøytrale mennesket som aldri tar stilling selv, men følger sin sidemann eller snylter på andres engasjement. Problemet til den lunkne er at han eller hun egentlig ikke opplever å ha et problem i det hele tatt. Ingenting betyr noe særlig, alt går sånn rimelig greit, og tilværelsen er sånn passe friksjonsløs. Den lunkne er ikke lidenskapelig, men passe tilstede i eget liv. Å ta egne valg er unødvendig, for det er så mye der ute i hverdagen å løpe etter! Presses slike på klingen i forhold til hva tiden brukes til, er svaret at tiden ikke strekker til, ellers skulle de gjerne gjort dette og hint. De må bare løpe litt til først. Mobilen vibrerer på lydløs i ett sett. Men en ting er å ha så dårlig tid at man ikke rekker å forholde seg til seg selv. Noe annet er det å utsette ethvert valg fordi det innebærer at noe annet velges bort. Og bare tenk! Tenk på alt du kunne gjort og alt livet kunne blitt! Velger du noe, velger du bort noe annet. Og velger du å stå for noe, er det mye du ikke kan stå for. Mulighetene reduseres, og det er også problemet. Du kan ikke bli ved noe, for da går du glipp av noe annet. For motene skifter, og gresset er alltid grønnere på andre siden av gjerdet. Da er det bedre å gjøre seg ute av stand til å velge ved å innta en passiv tilskuersrolle til livet. Tilbudene for passivitet er legio, enten det er tv-underholdning eller andre ting. Dypt nede i en *Stress-less* med gullrekka på NRK fredags-tv som den beste balsam, synger de for deg, ler for deg og reflekterer for deg i en behagelig tone. I tillegg hjelper rødvinen deg til å slappe helt av. *Ignorance is bliss*. Kjedsomhet som tilværelsens uutholdelige letthet. Andre kommer stadig tilbake til hvor slitne de er, hvor mye de jobber og hvor meningsløst alt er. Dette er klaging som ikke kommer når som helst, kun når de store spørsmål kommer opp. Disse preges av et komfortabelt tungsinn, og en bedre sødme skal du lete lenge etter! Her serverer man bedrøvelige iakttakelser i passe porsjoner, og minner seg selv og andre på hvor mye det er å gjøre, hvor slitne man er, hvor forgjengelig alt er. Så slipper man da også å kjempe for noe. Vi har så liten tid, så mye å gjøre og så stor valgfrihet, at vi ikke får valgt noe. Aller minst får vi valgt oss selv. Å ta stilling til eget liv, er blitt et brysomt prosjekt. Da forstår vi også hvorfor denne før-kretsen til Helvete, dette venteværelset, er så stappfullt av folk. De har aldri tatt sin

egen fane til fører. De lunkne har flakket gjennom livet, og diltet etter andre. Derfor er de også navnløse og uten et selv. For de har aldri valgt seg selv.

Ikke før Dante går under jorden, gjennom Helvetes port på vei mot underverden, møter han altså noe pussig. Her er de som ikke tok sitt eget ønske som sin fører, men fulgte andres. Derfor løper de til evig tid etter en førerløs her nede. I livet snyltet de på andres blod svette og tårer. Her er det mark og insekter som snylter på dem. De utsettes altså for det samme de utsatte andre for! Dante dveler ikke lenge ved disse, til det er forakten i renessansen for stor overfor de som ikke mener noe selv, som ikke hevder sin rett. Men i forhold til lederskap er det kanskje verdt å stoppe opp her, nettopp fordi Dante farer fort forbi, men benevner det som det vanligste av alle feiltrinn. Og ikke minst fordi dette fenomenet er den rake motsetningen til moderne ledelseskra. Det mest iøynefallende i moderne ledelsesteori er fordringer om ekthet, inderlighet og tydelighet. Evnen til å prioritere, velge, se fremover og ta ansvar, er ønskede konsekvenser av ideale fordringer. Forakten for lunkne ledere som ikke evner å stå for noe eller velge ser ut til å ha sin gjenklang i moderne krav til lederskap. Du skal stå rakrygget og brenne for din sak. Men det er ikke alltid like lett. Det er nesten lettere å forstå motsatsen. For hvor lett er det ikke å gjemme seg bak nesten? La andre stå foran og ta støytet? Eller forsøke å stå for noe, som helst er summen av hva alle andre rundt mener, slik at man ikke støter noen?

Peer Gynt – og det vanskelige med å velge seg selv

Skal denne tendensen i oss forstås, er det en personifisert karakter som bedre enn noen annen viser dette frem, og det er Peer Gynt. Ibsen skrev stykket ved Sorrento i Italia, rett etter suksessen med 'Kongsemnerne'. Det er fortellingen om mannen som skreller sitt eget selv som en løk. Som spiller roller, til fulle, etter som situasjonen krever det. Oppgaven til Peer Gynt er som tatt ut av et ledelseskurs: "Bli deg selv!" Problemet er bare at Peer er *ingen*, han har ingen kjerne. Som hos Kierkegaard, som ble født 28 år før Ibsen og skrev i et vanvittig tempo, er temaet å *velge seg selv*. Peer vet det, og han akter å gjøre det. Han akter å stå for noe, selv. Som i moderne krav til lederskap fordrer livet inderlighet og ansvarlighet, fravær av rollespill, avskygninger og masker. Man skal være seg selv. Men Peer oppdager at kjernen

mangler. Som kasus innen akademiske disipliner har han opp i gjennom årene blitt analysert og anklaget for manglende ego-styrke, dårlig selvtillit eller mangelfull identitetsutvikling.

Nå gjør det ikke saken bedre at 'persona' på latin betyr 'maske', og referer til masken de anvendte i gresk teater. Personligheten har alltid vært en selvsom ting. Når moderne lederteori ber ledere rette blikket innover, står de ovenfor følgende problem; det kan være vanskelig å finne svar. Dybden i dette eksistensielle kravet kan være bortimot uendelig og uutgrunnelig. Kierkegaard opplevde det som brysomt og endte opp med fortvilelse som menneskets sykdom til døden (Kierkegaard, 1989). Ibsen i samme tidsepoke dikter om den sjarmerende Peer som forsøker, men mislykkes. 1800-tallets forsøk på å finne *seg selv*, var radikale og enormt individualistiske. Nietzsche er vel kanskje den som fordrer mest, i 'Slik talte Zarathustra'. Felles for tidsånden er et krav om ektehet, *løsrevet fra all påvirkning*, der mennesket selv skal definere seg selv. Det kan godt tenkes at dette er en umulighet. Det kan godt tenkes at det hele ender opp i et prosjekt lik Kierkegaards eller Peer Gynts fortvilelse. Ibsen var tydelig på sin arv fra renessansen, men han var mindre tydelig på sin arv fra Kierkegaard. De to skriver om det samme, om vanskeligheten med å velge. Georg Brandes kalte Henrik Ibsen 'Kierkegaards Digter'. På mange måter får Kierkegaards filosofi en egen form gjennom Ibsen (Ystad, 1996; Haakonsen, 1981; Meyer, 1971). Johannes Forførelsen i Kierkegaards hovedverk 'Enten-Eller' ligner Peer Gynt på en prikk. Så like er de, at en setning i Peer Gynt er en mild omskrivning av Kierkegaards utlegning om Johannes. Han som dikter seg selv og "som spiller gitar, og kvitrer som en flyktig fugl på en gren." De to er like, som setningen er det. Herremenn som frykter valg. For valg fører til forpliktelser, og skuffelser. Valg fører til potensielle nederlag, og en avgrenset verden. Andre muligheter glipper ved å ta stilling. I tillegg kan tydelighet medføre upopularitet. Og andres fordømmelse kan være ensbetydende med sosial katastrofe, og ensomhet. Kastet fra tinden. Da er det bedre å la valgene fare.

Peers problem er at det relasjonelle er hans styrke, på et vis. Han er ekstremt følsom i forhold til hva andre mener, fanger opp enhver endring i omgivelsene, og kaster seg stadig på nye prosjekter. Peer Gynt, selv navnet klinger godt, som Peer selv bemerker. Han er cocktail-selskapers midtpunkt, med en sjarmerende holdning, og har alltid en historie på lur. Peer har talegaver og sosial 'fingerspitzegefühl' som ingen andre. Han er en ekspert på *impression management* (Goffman, 1959); på det å spille roller og gi et godt inntrykk. Det han kan, er å forvalte andres bilde av seg selv, ikke sitt eget. Peer sørger for at andres forventninger oppfylles til fulle. Noen ledelsesteorier definerer ledelse nærmest som en tjenerrolle

(Greenleaf, 2004). Hvis ledelse er å tjene omgivelsene eller bedrive 'coaching' slik at andre blir fornøyde, så er ingen som Peer. Han er en ekspert på å fange opp sosiale signaler, og endre seg med omgivelsene. Han kan virkelig snakke folk etter munnen, se andres behov og gjøre dem fornøyde. Men bak, ligger det noe skummelt og illevarslende. I skuespillet sier han det selv: "i en nygjort Ham/saa dens magre Skrott ej kjendes ... skjules den menneskelige bankerott" (Ibsen, 1962). Peer er ikke konsistent, han henger ikke sammen temporalt. Han er ikke *en* ting, men mange ulike fasetter. Lite tyder på at han er komfortabel med situasjonen.

På mange måter er Peer Gynt en studie i hvordan unngå valg. Han sier det selv, at han eksisterer *drømmende, ikke villende*. Livet er en serie prøvelser han flykter unna. Hvorfor får vi aldri vite, annet enn at anklagene til Mor Åse går i retning av at han ikke skiller mellom løgn og sannhet. Hele stykket begynner med 'Peer, du lyver!' Men, problemet er kanskje ikke løgnen, men fantasien. Peer drømmer, om alt som kan bli. Han er gitt friheten til å velge sitt eget liv, og fokuserer som naturlig er på mulighetene. Men dermed blir ingenting bra nok, for det neste er alltid det beste, for å si det med Kierkegaard. Det nesten paradoksale med Peers ville flukt og evnen til selvbedrag, er at temaet for Peer, og skuespillet som sådan, er selvrealisering. Peer ønsker virkelig å finne seg selv. Men han mister retningen i sosiale speilinger, stadig nye prosjekter, stor fart og sine egne drømmer.

Det å velge seg selv, det å ta stilling, forstår vi kanskje best når vi ser på hva det *ikke* er. Kierkegaard er genial i sine psykologiske beskrivelser av hvordan vi unnlater å velge, og benytter disse beskrivelsene som motsatsen til det han mener er menneskets egentlige oppgave. Kierkegaard benevner tungsinns, kjedsomhet, jeghets-syke og ytre speilinger som måter å slippe unna seg selv på (Kierkegaard, 1994). Hva mener han? Det interessante med disse utlegningene er Kierkegaards understrekning av at dette *er* en flukt, personen *vet* at det er selv- bedrag, men gjør det likevel. Det gjelder de som kjenner at livet er et spørsmål som må besvares, for å si det med Carl Gustav Jung. Men de kjenner hvor vanskelig det er. Derfor flykter de, men her gjelder det å flykte skikkelig. Personen som står for flukten, kaller Kierkegaard *Estetiker* (Kierkegaard, op. cit). Og innenfor det estetiske, er det flere fluktruter. Som ordet antyder, er den estetiske livsanskuelsen preget av nytelsen, av det skjønnne. Den mest nærliggende her er den rent estetiske type som er opptatt av fart, spenning, fallskjermhopp eller nye bekjentskaper. Glimrende anledninger til å få tilbakemeldinger på. Det fine her, er at ingenting gjør bedre enn stadig å få høre fra *andre* hvor en flott *person* man er! Og dette er estetikerens prosjekt; å stadig få påfyll fra andre på hvem man er. Så slipper

man å svare selv. Og samtidig forbruke andre i forsøket, ved virkelig å kjenne at alt dreier seg om meg. Et nytt prosjekt, et nytt bekjentskap, en ny utfordring, er heller ikke å forakte i så måte. Det fyller opp. Og når det blir ubehagelig, klamt eller gjenkjennbart, ja så er det nye prosjekter der ute. Slik må det alltid være for Estetikerer. En enda mer subtil variant av det samme er jeghets-syken. Estetikerer har fattet poenget med å vende blikket mot seg selv, men han gjør det ved å putte masse utvendig staffasje på. Ny Rolex, ny humidor, ny jobb, nytt kjøkken, ny bil, ny dress, nye treningstimer på Sats, ny kropp, ny utdanning. Her er virkelig mulighetene mange. Det gjelder å finne seg selv! En slik selvposering krever all tid, i passe porsjoner. Enten det er trening eller selvutviklingskurs. Det gjelder da å ta seg selv på alvor! Men Kierkegaard beskriver akkurat dette dilemmaet rimelig grundig; det er en flukt fra å forholde seg til seg selv i alt dette utvendige. Alle de sosiale speilingene og de raffinerte teknikkene er krykker til bruk for selvet, slik at man slipper å forholde seg til seg selv. Og det er alltid lettere å være en del av et selvutviklings- kurs enn å tenke for seg selv. Jeghets-syke spiller på vår evne til å bedra oss selv gjennom fokus på oss selv, uten at det får konsekvenser. I lederutvikling er det et kjent grep; gråt en skvett på kurs og innrøm dine egne svakheter, og du er sikret et renommé som en modig og reflektert person. Sterke følelser i åpen sirkel eller personlige innrømmelser er i seg selv et godt nok svar i de fleste anledninger.

Ledelsesfeltet løfter frem ledelse som et personlig anliggende fylt av valg, engasjement og integritet. Men for lederen selv er det betimelig å se på hvor lett det er å unngå denne utfordringen. For fluktruten ligger der. Mulighetene for å slippe unna seg selv er legio. Mulighetene for å slippe unna det å meisle ut sin egen ledergjerning og egen eksistensberettigelse som leder er mange. Spørsmålet ”hvorfors er du leder?” er også ganske ubehagelig for en del ledere. Mange velger ikke å svare. De fleste kan si de ikke har tid. Eller at ”man” bare ble leder. Men skal lederen finne sin identitet som leder, må spørsmålet besvares. Selv om det kan være tungt. Og heri ligger den siste fluktruten gjemt. Noen kommer stadig tilbake til hvor slitne de er, hvor mye de jobber og hvor meningsløst alt er. Kierkegaard benevner det tungsinn. Alt blir tåkete og grått, som Kierkegaard sier det. Peer Gynt kaller det for ’Bøygen’, og det kommer hver gang ting blir vanskelig. Tungsinnen er fruktbart, det gjør deg ute av stand til å ta tak i eget liv. Det er refleksivt som kjedsomheten er det. Felles for alt dette, er uekteheten og fravær av egentlighet. Det er å ikke forholde seg til seg selv, men til det utvendige som et *sine qua non*, som noe som råder over den det gjelder. Og alt dette, er det Gyntske selvet ekspert på. Og Peer kan fremstå som en dynamisk leder også, for han får utrettet mye. Bare tenk, han har slått seg opp på mynten i USA, han har drevet cruise-

virksomhet, vært pirat- leder, i harem som en Don Juan og keiser i Egypt, om enn på galehus. Han utretter ting, og er alt fra Krøsus til Pilegrim, fra profet til galskapens keiser. Så stor er fasinasjonen for Gynt, at det hvert år i Norge deles ut en 'Peer Gynt – pris' til en leder i norsk næringsliv. For å si det med Ibsen; det ligger en skjult redsel i den seier.

Det eksistensielt kraftfulle i Peer Gynt er at han selv ser at han ikke lykkes i sitt prosjekt om å velge seg selv. Han skreller seg selv og sine roller som en løk, og sier at lagene smaker som "et snev av ham selv." Ingenting er ham, fullt og helt. Langt ute i stykket, gir han sin egen dom. Han fabler om at han burde ha 'Her hviler keiser Peer Gynt' på sin egen gravstein, men gir selv svaret: *Her hviler Ingen.* (Ibsen, 1962). Han har aldri vært seg selv. Slik sett er Peer dømt til å løpe bak Dantes fane med en rekke ledere som ikke er inderlige. Ledere som er vinglete, eller lykkejegere, eller som ikke tør å utsette seg for andres dømmende blikk. Det er mange av dem, som Peer Gynt. Og i forhold til moderne ledelse, er det altfor lett. Selv om det nettopp er lett å kjenne seg igjen, særlig i en tid hvor sannheten ikke ligger fast, men stadig skifter. Og her, er vi ved løkens kjerne. I vår tid er kravet om inderlighet, ekthet og det å velge seg selv nærmest et imperativ, ikke kun innen ledelsesteori. Problemet er bare at hvis dette skal gjøres atskilt fra det sosiale, eller fra alt det som man *er*, slik Peer får beskjed om av Knappestøperen, så spør det om ikke det er en umulig oppgave.

Å velge seg selv er et eksistensialistisk prosjekt som Ibsen, Kierkegaard og Nietzsche, kort sagt hele 1800-tallets intelligentsia er en del av. Dantes oppfordring om å ta livet i egne hender er forståelig, men Peer Gynt sin egentlige pine er kanskje uløselig. Kanskje er ikke livets valg løsrevet fra livet og det man omgis av. Kanskje finnes det ikke en 'indre kjerne' uavhengig av alt annet. Kanskje kunne Peer funnet seg selv til slutt, fremfor å ligge gråtkvalt i Solveigs fang uten ett eneste svar. Eller kanskje ligger svaret nettopp i det fanget. Uansett, Peer så det ikke. Han var for opptatt av å lykkes med sitt neste prosjekt, uten å forplikte seg underveis. Og som Knappestøperen sier, skal sjelen hans tas fra ham og støpes om fordi han aldri har vært seg selv. Kravene til eksistensen er harde, både for Peer Gynt og andre som skal fylle dem. Men det er to ting som er skremmende i forhold til slike kasus opp imot ledelse. Det ene er at kravene til lederskap har en eksistensialistisk klangbunn som krever enormt mye av personen det gjelder. Det andre er hvor lett det er å kjenne seg igjen i motsatsen, i de som ikke klarer å velge seg selv. Peer er jo sjarmerende i all sin iver og lyst på livet. Men moderne ledelsesteori ville slått Peer Gynt til jorden, som en viljesvak og forgjengelig sjel.

Helvetes øvre del – viljesvakhet og tøylesløshet

Dante besvimer i det han skal fraktes over Acheron og ned i selve Helvete. Han er utmattet etter vandringen i skogen og møtet med de lunkne i helvetes forgård. Men på den andre siden av elven, venter det langt flere inntrykk. Stjernene er borte, og det blir etter hvert mørkt og ganske grisete. Hva er det Dante møter? I all ekthet og inderlighet ligger det et element av selvkontroll, følelsen av å styre seg selv. I øvre del av Helvete er det mangel på selvkontroll over hele linja. De som er her, klarer ikke å vente. De klarer ikke å holde igjen responsen. Dette var et omtalt tema også før psykologien studerte mus og modeller for ADHD. Mulighetene er mange, men det er hele tiden *incontinentia* som er problemet (Lansing, 2000). Viljesvakhet er kjent fra antikken, det var derfor Odyssevs bandt seg selv til masten. De som forventet reinspikka ondskap i Helvete, må vente. Like fullt er det noe galt, fordi tilbøyelighetene ødelegger enhver mulighet for et sunt fellesskap. Her er alle overlatt i lystenes vold, i begjæret, fråtseriet, grådigheten, gjerrigheten og sinnets kok. Dante kritiserer Firenze og sammenligner byen som alltid endrer konstitusjon, med en syk mann som kontinuerlig må endre stilling for å unnsnippe smerten. Dantes standpunkt er at hovmod, misunnelse, gjerrighet og grådighet spiser opp byen innenfra. Innbyggerne har glemt fellesskapet de ble født inn i. De har glemt at de ikke kan gjøre som de vil i et samfunn av borgere. De er blitt så individualistiske i lykkerusen over kremmervirksomhet og urbanisering at de ikke har øye for annet enn seg selv, og det ødelegger samholdet og ethvert byfellesskap. Derfor er straffene også individualiserte. Her er alle overlatt til seg selv.

Middelalderen var full av groteske illustrasjoner. Også der Dante ble døpt, i dåpskapellet i Firenze, er innsiden av kuppelen prydet med en gullmosaikk av djevler hvor sjeler brennes, pines og tortureres. Skremsel har tradisjonelt vært den oppdragende metode for kirken. Det som er interessant med Dante er hvordan han beskriver de ulike straffene. Sjelene straffes ut fra et prinsipp Dante finner opp for anledningen. *Contrapasso-prinsippet* til Dante er et psykologisk mesterstykke. Det spiller på gjengjeldelse, og betyr at sjelene utsettes for det de har utsatt seg selv eller andre for. Synden gjentas til evig tid, så straffen blir et bilde på synden. Visst er det grusomt, og så billedlig beskrevet at Hollywood lager filmer om det den dag i dag. Men det interessante er ikke den billedlige realismen. Prinsippet psykologiserer problemet, fordi straffen også blir et praktisk bilde på hva det er som fører til den. *Contrapasso* er både årsak og konsekvens! De som ikke klarte å styre sitt begjær og sin elskovslust, men ble fanget av det, de virvles rundt i den samme lidenskapelige stormen, skapt

av de samme følelsene. Når Dante ser dette, gråter han og beklager seg, for to i denne helvetes-stormen forteller ham at de ble forført av vakker diktning om kjærligheten som ingen grenser hadde. For Dante er det en ekstra vekker, han som har satt hele sitt sosiale liv og familie på spill som kjærlighetsdikter på grunn av en ungdomsforelskelse og et avstandssvermeri til en ungjente ved navn Beatrice! Men kanskje mest av alt fordi det var diktning som førte til fortapelsen. Det er lett å glemme at Dante ikke bare møter dette som en vandrer, men skriver det som dikter! Og til grunn for straffen ligger manglende selvkontroll og måtehold. Straffen og synden er lik, og underminerer enhver mulighet for sunne relasjoner. På samme måte er det med fråtserne og storspiserne. De av oss som aldri får nok, og forsyner oss av bordets gleder i full overflod. Enhver praksis bryter sammen hvis det blir for mye. Fråtserne ligger i sitt eget oppgulp og gulper opp sin egen mat. Og svelger det igjen. Fordi straffen også er problemet, sitter de fast. Alle er bundet her til evig tid. De kan ikke bevege seg, fordi de heller ikke kan forandre seg. Det er en evig runddans. Sånn er det helt bokstavelig for gnierne og sløserne: De gjerrige dytter sine sårt oppsparte kampesteiner den ene veien i en ring, de sløseaktige den andre veien. Til de klasker sammen og anklager hverandre for å spare eller sløse: ”Hvorfor holder du? Hvorfor kaster du?” Ingen har funnet balansen mellom for lite og for mye. Til sammen utgjør de et evigvarende null-sum spill for helheten. De har kjøpt og solgt Fortunas blendverker med hud og hår. De er alle blitt mengde, og ingen navn nevnes her, heller. Vergil forteller at mange av kirkens menn er her. De er så gjerrige at de ikke har hår igjen. Hele tiden er det feiltilpasninger i forhold til sunne sosiale relasjoner som er i fokus. Straffene er fengslende og billedlige, men det er psykologien bak som er sterk. Contrapasso-prinsippet utdanner og opplyser mørket.

Dante må over en ny elv, den mørke elven Styx. Her er det riktig utrivelig, et sumpområde med sjeler fører nedover. Nakne tilsølte, halvt nedsunket. Selve elven bobler, og ikke uten grunn, for her finner vi de som koker i sitt eget sinne. De rasende er fanget i en elv av sitt eget raseri. Enhver fornuftig tanke eller formulering uteblir, ikke fordi de ikke kan, men fordi raseriet overtar dem. Sinne er en sterk følelse, og noen ganger er den berettiget. Men den kan også ødelegge sosiale relasjoner, hvis den kommer for raskt og for ofte. Igjen er det snakk om mangel på måtehold, og å holde igjen egne reaksjoner og gi mulighet for noe annet. For de som ikke kan besinne seg koker det over, bokstavelig talt. Dante gjenkjenner en av Corso Donatis nærmeste partifeller, en av hans motstandere blant de sorte guelfer. Filippo Argenti var kjent for å være brå, illstint og standhaftig. Han forsøker å klatre opp i båten til Dante, men Dante får gitt ham et kraftig og velrettet spark. Filippo Argenti var en av dem som nektet

Dante å komme tilbake etter utvisningen i 1302. Dette sparket var nok etterlengt, både for vandreren og dikteren Dante. Det interessante er at under dem, nede i Styx, gjemt i det boblende mørket, ligger det noen som bare bobler. De eksploderer ikke. Er det de langsinte, som lar sinnet fortære dem sakte, men sikkert? Vergil forteller Dante at Styx bobler fordi disse ligger under og får overflaten til å koke, men de kommer aldri opp. Dante får vite at de var uglade og bitre i livet, derfor ligger de her nå.

Intermezzo – hva dreier dette seg om?

Øvre del av Helvete preges av straff og pine, som forventet hva helvete angår. Men straffene viser direkte tilbake på årsakene ved *contrapasso*, og slik sett kan de makabre bildene som dukker opp overføres til teori. Det dreier seg i bunn og grunn om måtehold og rettferdighet over hele linja, rettere sagt mangel på sådan i forhold til andre (Lansing, 2000). Dette er tilfellet enten temaet er sløvhet, begjær, grådighet og gjerrighet, eller sinne. Det er fellesnevnerne her, som angår det å holde seg på plass, tøyse seg selv, ha selvkontroll og ikke gå over grensen i forhold til sosiale relasjoner. Dante fremviser det selv, som et symptom, når han sparker sin fiende i ansiktet. Hele tiden er det egosentrismen som fremviser sin vrangside, der det relasjonelle blir skadelidende. Her finnes det mye forskning innen lederskap som angår temaet direkte, og det er forskningen rundt narsissisme. Det er en fortelling fra antikken vi åpenbart ikke er ferdige med. Narcissus døde fordi han ble forelsket i sitt vannspeil og falt uti, forteller Ovid i sine metamorfoser fra antikkens Roma. Kjæresten het Ekko, gjentok alt han sa tre ganger og burde passet ham perfekt. Men han hadde nok med seg selv. Christopher Lasch og Anthony Giddens mener vår tid er gjennomsyret av usikker selvforelskelse og vesentlige identitetstap (Lasch, 1979; Giddens, 1997). Det interessante er at narsissisme på en måte er fullt forståelig, og helt klart menneskelig. Og det er fullt mulig å argumentere for at moderne ledelsesteori produserer narsissisme, nettopp fordi fokus hele tiden er på lederens eget forhold til seg selv. Uansett korrelerer temaet meget høyt med lederskap. Theodore Millon hevder at narsissister ofte ender opp som ledere på grunn av høy selvtilitt, smarhet, sjarm, offensive holdninger samt en følelse av at suksess er vel fortjent. Uansett om narsissisme er årsak eller konsekvens, så eksisterer det. For noen ledere ser det nesten ut som om selvbildet endres med makten og evnen til å påvirke. Etter hvert tas asymmetriske

relasjoner for gitt, selv om de følger med stillingen som leder, og noen ledere går stadig lengre i iveren etter å få tak i det de mener de fortjener.

At det er viljesvakhet, er Dantes påstand. Det betinger som premiss at viljen er god, og at det er kraften som mangler. *Akrasia* er kjent helt fra den greske antikken, og dreier seg om tøylesløshet og *incontinentia*. Personen klarer bare ikke å la være, det går ikke å holde igjen. Men det er ikke gitt at dette er riktig. Noen ledere er grådige, sinte eller erotisk offensive. Seksuelle tilnærminger øker, egenevalueringene likeså, mens andre mennesker synes mer ordinære. Samtidig overraskes man som leder til stadighet over hvor mye makt man har, og hvor lydhyre medarbeidere er. Noen ledere glemmer nesten helt at det er fordi andre har betalt for å høre på dem. Flere forskere peker på at det er en selvhenføringstendens innen lederskap, som kan frembringe narsissisme (Kets de Vries, 2003; Maccoby, 2000). Konsekvensen kan være en følelse av at 'suksessen er fortjent', eller at 'jeg har rett til å være forbanna', eller en grådighetskultur der omkvedet er 'dette har jeg fortjent!'. Felles er en grenseløs egosentrisme. Hva grådighet angår, så er det så langt ifra et nytt fenomen, selv om det for tiden er en forklaringsvariabel rundt den globale finanskrisen som veltet bankene fra sommeren 2008. Goethe skrev 'Faust' med et varsel om grådighet. Faust ville ha all makt, rikdom og anseelse, og baserte det på en opphetet gründerkultur der han trykket penger med sikkerhet i en skatt som ikke fantes. Det gjorde ham styrtrik og attraktiv. Men som med Ikaros og hans vinger av voks, så var fallet uunngåelig. Det var ikke tuftet på et reelt ståsted eller virkelige verdier. Det høres nesten ut som amerikanske boliglån, men det er mange hundre år gammelt. Og før det igjen uttalte Augustin: Grådighet er gift mot omsorg, og et brudd mot nestekjærlighet. Så hva dreier dette seg om? Egosentrisme og selvhenføringstendenser? Det interessante er at Goethe kom med et svar på hva Faust manglet, i en annen bok om en akademisk professor som konkurrerte med alle andre om resitasjoner og hvem som var best likt, mest lærd og dannet. I 'Wilhelm Meisters læreår' kommer det frem at denne mannen ikke er dannet, men egentlig et egosentrisk snobbete kulturvesen, som mangler det ansvar og den pliktfølelse som hører dannelsen til. Det er først når professoren må ta ansvar for et lite barn at han skjønner hva det dreier seg om. Grådighet, sinne eller begjær innebefatter her en manglende evne til å se andre. I den grad det er en selvhenføringstendens i ledelse, så bringer den fokus bort fra fellesskapet.

På en måte har Dante rett likevel, fordi det hele tiden dreier seg om å gå utover det som er *rett* i forhold til andre mennesker. Men det betinger at det er en relasjon mellom individ og fellesskap som gjør at vi har ansvar for hverandre mens vi omgås. Og det er dette Dante er

opptatt av, når han peker på at grådighet, sinne og begjær kan ødelegge relasjoner. Andre mennesker blir borte i grådigheten, i sinnets kok eller begjærets stormfulle kast. Når store konserner går fra å være industribedrifter med forankring i lokalsamfunn til å bli globale papirselskaper satt sammen av tall, er det relasjoner til medarbeidere og organisasjoner som blir borte. Alt blir tall og operasjoner. Andre mennesker fjernes, og lederen står tilbake med sine egne drømmer. Kanskje har Dante helt rett. Disse selvhenføringstendensene dreier seg om fravær av borgeplikt, og et frislipp av egne lyster, drømmer og begjær. Betrakter vi disse problemene slik, er det ikke sikkert at moderne ledelsesteori gjør klokt i å oppfordre til et enda sterkere fokus på eget ståsted, hvis det fører til egosentrisme. For øverst i Helvete er gjennomgangstonen at menneskets største forfører er mennesket selv.

Lunkenhet og sløvhet, vellyst, fråtseri, grådighet og sinne, nok til å rive organisasjoner og ledere i fillebiter. Dante trekker opp inndelingen av de syv dødssyndene. Men de to mest alvorlige og minst kroppslige gjenstår. To av de vanligste, men verste. Stolthet og misunnelse er kanskje også i Styx, men de er vanskeligere å plassere. Lengre ned går de derimot oftere igjen. Dante nærmer seg en by på andre siden av elven. Ikke engang en toscansk solnedgang kan måle seg med det merkelige ildrøde skjæret som lyser opp bak de mørke og skremmende murene. I helvetesbyen Dis er det varmere. For ledere spesielt, og ikke minst for Dante selv.

Psykologisk mot

Mange har lurt på hvorfor Dante må gjøre det så vanskelig for seg selv, hvorfor han må ned i helvete først. Kunne han ikke bare gått opp på berget med en gang? Kunne han ikke vært litt mer løsningsfokusert? Hvorfor må han gå ned? Hadde det ikke vært bedre å gå rett oppover? Det ligger i diktets struktur at veksten kommer etter ettertenksomheten, etter refleksjonen over det som har vært. To skritt frem og ett tilbake. I tillegg starter de fleste endringer med at mennesker betrakter seg selv, også det de kanskje ikke vil se.

Innen akademisk psykologi er det blitt forsket stadig mer på resiliens, på hva som gjør at noen ikke utvikler psykiske lidelser på tross av sterkt press og vanskelige utfordringer. Parallelt med dette har noen forskere begynt å snu på psykologisk forskning ved å vende blikket fra årsakene til psykisk sårbarhet og sykdom, til hva som kjennetegner individer som er friske.

Fagpsykologien er full av årsaker til og behandling av psykiske lidelser. Men hva kjennetegner dem som ikke blir syke eller bukker under? ”A manual for the sanities”, er det kalt. For de som bevarer vettet. Martin Seligman og Christopher Peterson har forsket på karakterstyrke både på tvers av kulturer og tid. De finner støtte for flere av karakterdydene som går helt tilbake til antikken. De kobler psykologisk motstandskraft til dyder som visdom, mot, humanitet, rettferdighet, måtehold, kjærlighet og spiritualitet (Peterson & Seligman, 2004). Det er interessant å bemerke at alle disse dydene er relasjonelle av natur, og peker utover individet selv.

En av dem er altså mot. Hva kjennetegner et menneske med mot? Forskningen deler det i tre ulike komponenter; Fysisk mot, moralsk mot og psykologisk mot. *Fysisk mot* er kanskje det første vi tenker på. Det dreier seg om å mestre frykt i møtet med fysisk fare. Det innebærer at hvis du ikke er redd, hvis du ikke ser faren du utsetter deg for, men handler likevel, så er du dumdristig. Allerede Sokrates påpekte dette: Mange soldater er ikke modige, de er bare dumme og vet ikke bedre. Ekte mot er å mestre frykt fremfor å være fryktløs. Som brødrene Løvehjerte. ’Courage’ kommer fra latin og betyr hjerte. Det ligger hele tiden en overveid risiko for skade og tap, og en sårbarhet i ekte mot. *Moralsk mot* innebærer også overveielse, men her er frykten knyttet til skam og skyld, med både sosiale og økonomiske konsekvenser. Moralsk mot er å si ifra om det man tror på, om den urettferdighet man ser, og samtidig mestre frykten for å bli upopulær. ’Whistle-blowers’ fremviser moralsk mot. I det siste har psykoanalytikere pekt på at det kanskje finnes en tredje, mer psykologisk kompleks variant (Peterson & Seligman, 2004).

Putnam kaller det for *psykologisk mot*. Dette motet er knyttet til frykten for noe mer enn fordømmelse og tap av ansikt. Det er knyttet til tap av selvforståelse, og innebærer psykologisk fare. Psykologisk mot er noe de aller fleste fremviser når de blir personlige. Det er knyttet til å innrømme sårbarhet og svakhet, akseptere en usikker fremtid, tap av fotfeste, konfrontere seg selv med egne mønstre i hverdagen og egne selvbedrag. Frykten er knyttet til angst, og det kan oppleves som et tap av det jeg trodde var meg. Det innebærer en destabilisering av selvet, av det jeg forstår som meg. Samtidig er det selve kjennetegnet på aktørstatus og ansvarlighet at man kan forholde seg aktivt til seg selv og andre, og se seg selv på nytt. De som stadig klager over at de har for dårlige ledere, ser ikke seg selv og sitt eget bidrag. Frykten er for stor. Og den lederen som til stadighet sier at det ikke er hans feil at medarbeiderne er inkompetente, sitter fast i den samme frykten. Psykologisk mot innebærer

ikke å klage på andre, men å ta et oppgjør med seg selv. Putnam kaller det å gå ansikt til ansikt med sine indre demoner og djevlere. Dine egne forvrengninger og oppkonstruerte sannheter står på spill. På mange måter er det dette motet Dante fremviser. Rudyard Kipling har diktet om slikt mot, som en fars råd til sin sønn. André Bjerke har gjendiktet det til norsk. Her er første vers:

*Hvis du kan bli på post når man forlot deg
og holde hodet klart når alt slår klikk,
hvis du kan tro når alles tvil står mot deg,
men også våkent lytte til kritikk;
hvis du kan gå i ventetidens lære
og møte løgn – med sannhet som ditt svar,
og møte hat – du ikke selv vil nære,
men tie med hvor klok og god du var.*

Helvetes nedre del – viljestyrke og fastlåsthet

Abraham Lincoln har sagt: ”Enhver kan tåle motgang. Hvis du vil teste hans karakter, gi ham makt.” Bak murene til Dis finner Dante og Vergil litt andre problemstillinger. Her nede er det ikke svak vilje som er problemet. Alle kan falle for fristelser. Her nede er viljen for sterk eller forvridd, og Dante møter de som med vitende og vilje gikk for langt. De hadde ikke for lite vilje, men for mye, og anvendte den på andre. Det Dante møter, er motsatsen til alt som har med viljesvakhet å gjøre. Her er de som virkelig brant for noe, som virkelig hadde bestemt seg og som stod for noe i livet. Dette er langt mørkere enn Peer Gynt, eller de som falt for begjær, grådighet eller lot seg overmanne av et ustadig temperament. Her finner vi de som virkelig var ’indre styrt’. Det som er langt mørkere og farligere hos Dante, er de med virkelig viljestyrke og et brennende engasjement, bokstavelig talt.

For motsatsen til faneløperne finner Dante halvveis ned i Helvete. Der møter Dante en skikkelse som har holdt fanen høyt og stått for noe, men som har gjort dette så sterkt at det ble feilslått. I en brennende kiste ser Dante sitt politiske motstykke, fiorentineren Farinata. Farinata levde generasjonen før Dante. Han var leder av ghibellinernes politiske fraksjon,

mens Dantes familie tilhørte guelfernes parti. De politiske stridighetene mellom disse partiene utviklet seg til litt mer enn politiske drøftinger. Debattene ble til slagsmål, slagsmål til attentater, og attentater til krig. Firenze ødela seg selv innenfra. De ulike fraksjonene var så hellig overbevist om sannheten og sine egne standpunkter at de var villige til å ta i bruk ekstreme tiltak for å vinne frem. I en eskalering av voldshandlinger og gjengjeldelser ender det hele i et gigantisk slag ved Montaperti der Farinata ved hjelp av forræderi og Firenzes fiender slår guelferne sønder og sammen. En patriot som i brennende inderlighet til sitt eget standpunkt, forråder den byen han elsker. Så langt går det at fiendene – som takk for hjelpen – forlanger at Firenze skal jevnes med jorden. Men her våkner noe hos Farinata, og han griper inn og redder sin barndomsby.

Hvorfor dette møtet? Er dette Dantes anledning til å hovere over en politisk motstander? Det er en dobbel bunn i samtalen med Farinata. Vergil presser ham: ”Nå får du veie ordene dine.” (Dante, 2000, s. 78). I dialogen klinger det et ekko fra Dantes eget liv. Og da begynner vi å komme inn på hvorfor Dante er skakkjørt midtveis i livet.

En tid etter Farinatas store seier faller ghibellinerne. Guelferne vender tilbake og knuser sine motstandere for godt. Farinatas palass slettes fra jordens overflate og gir rom for det nye rådhuset som guelferne skal bygge. Palazzo Vecchio skal stå der ghibellinernes leder bodde, og ikke en sten skal spares. Så kan de aldri reise seg igjen. Å fylle salt i jorden slik romerne visstnok gjorde det i Karthago, holder ikke her. Skal du ødelegge noen, så bør du gjøre det grundig. Men selv med ghibellinerne av veien, blir det ingen fred. Guelferne står alene tilbake, men splittes av interne uenigheter. Standpunktene er like steile og bitterheten like sterk som i den forrige politiske striden. Og i denne politiske kampen befinner altså Dante seg. Han har selv vært med på å utvise tidligere venner i politikkenes tegn. Og så kommer altså mottrekket til de sorte pavevennlige i januar 1302. Et politisk kupp med pavens støtte, et bakholdsangrep med Corso Donati i spissen. Familien han hadde giftet seg inn i, ble ikke den alliansen han trodde det skulle være. Som nevnt tar motstanderne makten og utviser lederne i Dantes parti, deriblant Dante selv. Men det er først i møtet med Farinata vi begynner å skjønne dybden i Dantes forferdelige skjebne. For hva skjer etterpå? I eksil ferdes Dante omkring i Italia mens han konspirerer og venter på et motkupp. Han vil tilbake og gjøre opp for seg. Men ingenting skjer. De eksile blir aldri kraftige nok til å vende tilbake. Det hele ender med at mer moderate krefter tar over i Firenze, og i fredens og fordragelighetens ånd inviterer de landsforviste motstandere tilbake. Firenze vil ha sine sønner hjem, men på en

betingelse: De må unnskyld sine tidligere gjerninger. Utvisningen oppheves mot en innrømmelse. Da får Dante nok. Ydmykhet ligger ikke for en intelligent og lidenskapelig sjel. Han nekter. Skal han be om unnskyldning? For ham er det heller Firenze som skal krype, for måten han er blitt behandlet på. ”Jeg ser stjernene like klart andre steder i Italia som i Firenze”, svarer Dante. Hvorpå Firenze svarer med samme mynt. Frontene blir hardere. Dante blir utvist på livstid. Mer enn det: Han dømmes til døden *in absentia*, eiendommen hans konfiskeres, og sønnene hans får en dødsdom over seg, også. Bitterhet mot bitterhet. Gjengjeldelse mot gjengjeldelse. Og så formuleres ordene: “Midtveis på livets sti, som vi skal vandre, jeg fant meg i en dunkel skog, fordi jeg fra den rette vei var veket.”

Fra fanefølgere til fanatikere. Aristoteles’ formaninger om middelveien presser seg på. Både for lite og for mye blir galt. Verken Dante eller Farinata har hatt noen problemer med å markere sitt standpunkt i livet. De har gjort så til overmål. Begge brenner for sin sak. De gløder med en inderlighet som de lunkne bare kan misunne dem. Men det finnes et grelt skjær ved slike ildsøyler av ledere. Flammene fortærer verden rundt og tilintetgjør vel så mye som de lyser opp. Både Dante og Farinata har i sin brennende inderlighet ødelagt både seg selv og andre som stod nær dem.

Slike selvødeleggelse av samhold og fellesskap forekommer ikke bare på 1200 – 1300-tallet. Det er et velkjent fenomen også i vår tid. Et *Fluenes Herre*-scenario utspiller seg der de som burde jobbe sammen for overlevelse og redning faller hverandre i ryggen for å knuse fantasiuhyrer og innbilte fiender. Det er et destruktivt utfall hvor fellesskapet går til grunne, og ressursene ødelegges i jakten på hverandre. Organisasjoner kan rives i filler, ikke på grunn av konkurrenter, markedskrefter eller ny teknologi. Indre stridigheter holder lenge nok. Enkle fortolkninger over slike hendelser avskriver det hele som blindt maktbegjær eller ulmende ondskap. Det er trygge forklaringer som rammer de færreste av oss. Vi kan sove søtt på slike forklaringer. Men Dantes egen historie og hans møte med Farinata peker på en annen og mer skremmende forklaring. Organisasjoner ødelegger ikke seg selv fordi enkelte mennesker er maktkåte eller gjemmer en liten satan under skjorten. Organisasjoner ødelegges like mye fordi mennesket er fanatisk og brennende engasjert for en sak. Det kan sies mer presist. I et konstruktivistisk perspektiv brenner vi ikke for en sak; de viktige sakene tror vi på som sannheter. De blir knyttet til vår forståelse av oss selv og verden rundt oss (Berger & Luckmann, 2000). Og virkelighetsoppfatninger tuller vi ikke med. Hvis vi er fast overbevist om at noe er rett og sant, så kjemper vi for dette og er villige til å gå til krig mot fiender.

Trossetninger og sannheter står mot hverandre enten det skjer i styrerommets strategislag eller i akademisk vindmølleangrep mot innbilte kollegiale fiender.

Det er gode grunner til at varselklokkene bør ringe når ledere på retorisk vis gir seg i kast med å 'knuse noen egg for å lage omelett'. Når hjemmelagde kjøkkenoppskrifter ender med at noe må knuses, har mennesket vanligvis kommet svært langt i å splitte verden i en skarp dikotomi (Segal, 1974). Få gråsoner og tvilstilfeller dominerer i dette bildet. Vi skiller mellom rett og urett, godt og ondt, hvitt og svart. Og forbausende nok plasserer vi oss selv på det godes side. Vi er i det godes tjeneste i kamp mot det onde. I slike tilfeller vokser det en ondskapens akse frem i øst, eller det skjer at USA får foruroligende likhetstrekk med Satan. Star-Wars retorikk og enkle djevelmytologier dominerer bildet. Og problemet blir selvfølgelig at bildet ser likedan ut – men med motsatt fortegn – fra begge sider av bordet. Rett står mot rett. Dogme mot dogme. I slike situasjoner eskaleres konflikter, og gjengjeldelser er det forferdelige svar for å knuse den urett som truer vår eksistens og alt det vi tror på. Vi kan ikke hvile før fienden er slått. I slike kriger går både Farinata og Dante til slag og ødelegger både seg selv og sin by.

Contrapasso-prinsippet som styrer Helvete kan fort oppleves som en straff for det du har gjort på jorden. Da blir Dantes gud bare enda en kokk i Helvetes omelettlaging. Men *contrapasso* er også årsak og konsekvensen av et levd liv (Pertile, 2000). I så tilfelle brenner Farinata i dobbel forstand, stolt og upåvirket av skjebnen, fremdeles viss i sin sak. Hans stahet og overbevisning skremmer vettet av Dante, spesielt når Dante merker sin egen skadefryd over familiefiendens lodd. For hvem er det Dante snakker til her? Hva er den egentlige grunnen til at han gikk seg vill i livet? Var det kuppmakerne i den sorte fraksjonen av partiet? De som ikke likte hans bastante synspunkter og kompromissløse stil? Eller er det han selv, og hans manglende evne til forsoning? Dante var en unnskyldning unna forsoning. Men en beklagelse kan koste for mye. For Dante ville det blitt ydmykende. Ved innrømmelse av feil eller enda verre, at andre kan ha rett, ville Dantes stolthet bli rammet. Derfor ble partene heller enige om å være uenige, som det heter. Det hele ender med eksil og dødsdom. Og så kommer det verste. I Helvete står Farinata der pompøs og hovmodig og sier at han sendte Dantes slekt på flukt i sin tid. Dante kan ikke dy seg. Han svarer at hans slekt på tross av Farinatas seire alltid mestret kunsten å vende tilbake, som et spark til ghibellinernes ledelse og fall. Farinata ser på ham, upåvirket, og sender tilbake en dårlig skjult advarsel: Mye skal skje før Dante selv har lært seg kunsten å returnere. Farinata sier at før femti måneder har passert skal han selv forstå den kunstens tyngde. Han profeterer Dantes fall! Dette er absolutt ingen hyggelig beskjed å få

for en som går påsketur. Vet han noe? Dante blir svimmel, og søker tilflukt hos Vergil. Farinata står der stolt og høyreist, brennende, og sier at han ikke har lært kunsten å komme tilbake? Skal han bli som Farinata?

Hovmodige og gjenforente i dødens ensomhet. Men Dante vet hva han gjør som besøkende. Han vet at stoltheten er tveegget og kan føre ledere vill. Gjennom Farinata advarer Dante seg selv. For begge har stolthet gått over i hovmod. Stolthet og selvrespekt er like viktig for ham som det er for oss alle. Men det er arrogansen som følger med, han frykter. Du vet, de som alltid skal ha rett. De som sterkt misliker uenighet og vil argumentere selv etter at døden har skilt dem ad fremfor å respektere andres syn på saken. *Re-spectare* betyr å se en gang til. Dante og Farinata står som søyler mot hverandre. Stoltheten har brakt dem kampen og ensomheten. Det er nesten som om de kaster seg selv utfor den tarpeiske klippe begge to, like standhaftige. Hovmod står for fall.

Ideologisk narsissisme hos ledere

Teodolinda Barolini hevder at Komediens mest sentrale møte er Dantes møte med Odyssevs, Homers store helt (Barolini, 1992). Mange lesere får sin store skuffelse når de oppdager at Dante har plassert antikkens største helt langt nede i helvete. En slik størrelse burde da havnet høyt oppe i de himmelske sfærer? Men Dante gjør en av de mest finurlige litterære vendinger ved å dikte videre på Odyssevs-legenden og tilføre historien noe nytt. Fanget i helvetes flammer, forteller Odyssevs sin virkelige historie til Dante. Han dro ikke hjem til Itacha slik Homer skrev. Han endte ikke sitt liv fredelig og lykkelig som en gammel konge i sin kjære Penelopes armer. Nei, et liv i ørkesløshet var intet for en mann av vridninger og vendinger. Han måtte utforske mer, finne nye land og nye riker. Så etter møtet med Kirke får han med seg sine gamle skipskamerater og seiler Middelhavet rundt. Til slutt når han frem til Gibraltar-stredet, der Herkules har plassert sine søyler som en advarsel om at ingen må seile ut på det åpne hav. Og da trer den karismatiske lederen frem. Med veltalenhet og lidenskap maner han sine menn til å følge solen til en verden uten mennesker: "... dere ble ikke skapt for å leve som dyr, men til å jakte på dygd og kunnskap." (Dante, 2000, s 169). Så dypt rører hans ord at følget hans flyr fremover på årene og jager ut i det mørke store havet, men ferden

får en brå slutt. Skipet blir tatt av en malstrøm. Mannskapet blir dratt ned i dypet, og havet sluker dem.

Odyssevs hadde antikkens skarpeste tunge. Der de andre heltene svulmet over av muskler, med klubber og sverd, hadde Odyssevs veltalenhet og kløkt. Til og med trojanerne i *Illiaden* beundret hans store stemme og mente at ingen levende kunne gjøre ham rangen stridig. Og trojanerne fikk også smake hans sluhet, når grekerne etter ti års beleiring, følger Odyssevs' råd og bygger den første trojanske hest. En rev med en sølvstrupe. Men Dante sender ham – med dårlig skjult beundring – lukt til helvete. Som en folkeforfører og overtreder.

Se hvilket dødelig stikk mot vår tro på de store lederne. De som med et "I have dream" eller en "finest hour" kan samle oss til innsats og lydighet. De som vi beundrer og dyrker biografier om. De som stjernene har kalt på. Og mange ledere håper at denne kallelsen også skal gjelde dem. Cæsar brast i gråt da han oppdaget at Alexander hadde erobret hele verden da han var på Cæsars alder (Suetonius, 1957). Kun noen få er utvalgt til ære og berømmelse. Dante viser oss at disse stjernene har en natteside.

Ledelsesfeltet dyrker sine helter som andre gjør det. For de finnes, de som brenner for sitt prosjekt og oppildner sine medarbeidere eller følgere. Med artikulert veltalenhet, et brennende engasjement og lidenskap vekker de noe i andre som har mye kraft i seg. Men der talen er fagrest og følelsene sterkest, ligger også Scylla og Charibdes. For det er skjær i sjøen for store ledere og folkeforførere. Forskningen viser at de ikke bare leder andre, de påvirker også seg selv (Conger & Kanungo, 1998). Og ikke alltid i positiv retning. For de oppleves ikke bare som guddommelige og spesielle av sine følgere. De deler selv opplevelsen. Faren for store ledere er storheten. Den smitter fra saken til lederen selv. Faren for narsissisme er størst for de store. På en måte snakker vi her om de lederne som er tro mot seg selv og sitt prosjekt, som satser alt om så det gjelder. Slik er de tro mot idealene. Forskningen viser også til at de med sin evne til å vekke følelser i andre gjennom engasjement og talemåter, kan gjøre det meget godt (Conger & Kanungo, op.cit). De har store vyer og idéer i overflod, de får massene med seg, og tar risiko. Men den samme forskningen viser også skyggesiden ved slike ledere. Den er et resultat av engasjementet og evnen til å overbevise. For i politisk retorikk finnes det en sannhet som Aristoteles formulerte, og som Cicero senere trykket til sitt bryst. Den lyder som følger: Taleren selv er det sterkeste av alle bevismidler. Skal du overbevise andre, må du overbevise deg selv. Og det er nettopp det folketalerne er i stand til. De overbeviser *både*

publikum – og seg selv. Og det å overbevise seg selv om at man har rett, virkelig tro dette, kan få litt andre konsekvenser enn rosenrøde. Det som var retorikkens sterkeste kort, *pathos* og følelsesmessig vekking, gjør noe med taleren. Følelser vekkes, og selvbildet kan i verste fall forandres. Forskere peker på at en slik selvhøvelingstendens kan ha negative effekter på ledelse (Conger & Kanungo, op.cit). Men dette er noe annet enn en stormende selvfølelse eller økt materiell eller kroppslig lyst. Dette dreier seg ikke om glidende overganger lengre.

Manfred Kets de Vries, Michael Maccoby, Jay Conger og Rabindra Kanungo er alle forskere som har interessert seg for narsissisme, spesielt i forhold til lederskap (Kets de Vries, 2003; Maccoby, 2000; Conger & Kanungo, 1998). Også innen psykologi er begrepet velkjent. Heinz Kohut har innen selvpsykologi vist hvordan narsissisme kan tenkes som en utvikling knyttet til behovet for fullkommenhet og høye idealer, eller som en vei knyttet til realiseringen av våre egne ambisjoner (Karterud, 1995). Narsissisme på denne måten er noe mer gjennomgripende enn erotiske tilnærminger, grådighet og sinneutbrudd, selv om dette godt kan være fysiske uttrykk. For verre er det som skjer i tanken, og som viser seg i nedre del av Helvete. Den ideologiske dreiningen er mer alvorlig og kraftfull enn tøylesløsheten og jeg-hetsyken vi så lengre opp i Helvete. Dette er noe annet. Det er mindre impulsivt, men desto mer påståelig, knyttet til verdensbilder, ambisjoner, fullkommenhet og idealer. Det er hardere, mer bestemt. Dante deler på mange måter Helvete i to – viljesvakhet i øverste del, forvrengt vilje i nederste del (Lansing, 2000). Her er det masse viljestyrke, men den er ikke lenger av det gode. Hos ledere finner man tre konsekvenser av mer ideologisk narsissisme:

For det første kan verdensbildet forstyrres, eller innsnevres, rettere sagt. For store ledere er gjerne størst selv, og grandiose forestillinger om egen person forekommer. Med dette kommer det et manglende fokus på ressurser og bistand. For klarer man alt, trenger man ikke hjelp. Det innsnevrede fokuset fører også til en manglende evne til å se forandringer i omgivelsene. I tillegg svekkes kommunikasjonsevnen. En overdreven tro på visjonen og konsekvensene av visjonen gjør slike ledere til særdeles dårlig lyttere. De har overdrevne beskrivelser av egen ekspertise, og de positive stereotypene om egen person er også unyanserte. Dette gjør at de imøtekommer kritikk og innvendinger på en særdeles dårlig måte, ved å gå rett i forsvar. Sensur og fordømmelse av negativ informasjon er resultatet. Og om ikke det er nok, så opprettholder de illusjoner om kontroll ved å attribuere negative hendelser til ytre årsaker. Det gode er det de som står bak. Det dårlige har ingenting med dem å gjøre. Dette får for det tredje konsekvenser for lederpraksisen. Disse lederne har lite fokus på medarbeiderne, men

desto mer fokus på seg selv. De bygger ikke nettverk, men river dem ned og skaper rivalisering. Dette gjør dem ensomme, men sterke, og de skaper avhengighet ved å sørge for direkte rapporteringslinjer til dem selv. En slik kontroll krysses med en evne til å ta ansvaret og æren for andres fremgang. Dermed feiler de også i å utvikle gode etterfølgere med høy kompetanse. De er fraværende og lite delaktige i operativ drift, og feiler å se viktige detaljer og nyanser (Conger & Kanungo, 1998; Maccoby, 2000). Michael Maccoby oppsummerer forskningen på følgende måte: Narsissistiske ledere kan utrette veldig mye med engasjement, inspirasjon, utålmodighet og troen på resultater, likevel er det noen av dem som ikke takler seg selv. Noen ledere har urealistiske selv-skjemaer, de er hypersensitive ovenfor kritikk, og de er dårlige lyttere. I tillegg understreker Maccoby følgende: De ser ut til å ha liten empati, men desto mer sinne. De er alltid i en angrepsposisjon i forhold til omgivelsene rundt seg. Og dette er det de hele tiden ser; fiender og kamper som må utkjempes (Maccoby, 2000).

Og godt gjort er det her å seile uskadet. For noen av de store lederne preges av en skygge som vokser med oppgaven de har ofret seg for. Til slutt er de større enn saken selv.

Folkeforførere forfører altså ikke bare tilhørerne, men også seg selv. Her nede er det 'storheten' som forfører, tankekraften knyttet til noe større enn seg selv. Aldri har ydmykhet vært mer påtrengende enn her. Ydmykhet er en vesentlig del av det Dante må tilegne seg på reisen gjennom dødsrikene. Og aldri har det vært mer relevant enn for store ledere.

Trapassar del segno – å gå utenfor

Temaet om folkeforføreren Odyssevs henger nært sammen med temaet om overtrederen Odyssevs (Barolini, 1992). Hans kunnskapstørst og hunger etter nye oppdagelser driver ham for langt. Dante går inn på spørsmålet om evig jag og nye erobringer alltid er det rette. Tvert imot kan det riktige være å kjenne grensene som er satt for oss. Odyssevs går utover grensene som er satt for ham. I sin lengsel og iver seiler han utenfor Herkules' søyler og til fortapelse. Han blir som Adam som spiser av det forbudte treet, en stadig påminnelse om *Trapassar del segno*: At mennesket går for langt og utover det som er rett. Dantes Odyssevs trår feil, både i forhold til seg selv og i forhold til de han leder. Noen steder skal du ikke gå.

For til og med i iveren etter sannhet og godhet kan du brenne deg. Og her løper Dante en stor risiko. Han har et paradoksalt forhold til sin egen stolthet. Han vet det er farlig, men han kan ikke dy seg. Dante konkurrerer med Vergil, stjeler strofer fra hans dikt, diskuterer med ham og synes åpenbart dette er bra diktning selv også! Og han går lengre enn de fleste i å dømme andre, selv om diktet er i det godes tjeneste, som han selv sier til sine venner. For hvem er han til å dømme døde og levende til himmel og helvete med navns nevning som han finner det for godt? Han plasserer jo venner og fiender som han vil! Allerede blant de lunkne begynner dikteren Dante å plassere skjebner. Han er en besøkende i sitt eget dikt som ser det han ser. Grensene mellom den tilsynelatende fritt oppdiktede historie og den helt fotografiske beretning er aldri klar, for å si det med Brikt Jensen. Dante tror (!) han ser pave Celestinus blant de lunkne, paven som gikk av etter fem måneder og banet vei for Bonifacius den griske. Den feige paven, ifølge Dante. Han plasserer politiske motstandere som Filippo Argenti i Styx og Farinata i en brennende kiste innenfor Helvetesbyen Dis. Odyssevs, den store, brenner i en flamme langt, langt nede i helvete. Og det er bare et lite utvalg av skikkelser og skjebner. Dante utmeisler et helvetesrike av felte dommer, en psykologisk forbedringsanstalt og det himmelske paradiset så lett som bare det. Er du uenig i plasseringen – hvem er du da uenig med, Dante eller Gud?

Og her møter Dante seg selv igjen. Et sentralt ordspill i Komedien er skillet mellom *"erroneo camminatore"* og *"buono camminatore"* – den gale sti og den gode sti. Hele Komedien begynner her, i en mørk skog "... fordi jeg fra den rette vei var veket." Det er et slektskap mellom Dante og Odyssevs. To mektige stemmer som leder seg selv og andre vill i livet. To reisende som beveger seg over på den gale stien. To kunnskapshungrige som griper etter det som ikke skal gripes. Men Odyssevs' reise er anti-tesen til Dantes reise. Odyssevs seiler med forvrengt driv og kjærlighet til små og forgjengelige goder. Dante vandrer mot noe som er større og viktigere. Hele Dantes reise kan forstås som en motsats til Odyssevs' ferd. Der hvor Odyssevs drukner, reddes Dante. Dante når frem med ydmykhet og selvforståelse, mens Odyssevs går til grunne i hovmod og selvforherligelse. Det er som om Dante trenger Odyssevs for selv å kunne følge den rette stien. Odyssevs er Dante, og likevel ikke. Og som Teodolinda Barolini peker på, derfor dør også Odyssevs for Dantes synder. I Odyssevs' historie er det akkurat som om det er en kamp mot egen dødelighet og endelighet. Hvis man aksepterer seg selv som man er, så tar man livet av drømmene med det samme. Dette er forferdelig, særlig for de mest talentfulle av oss. De som evner, og stadig vil mer, men aldri blir helt fornøyd. For en gave! Samtidig er det noe skummelt bak. For disse er aksept det

samme som å gi opp. Derfor stadig nye ambisjoner, høye og fagre. Det er lettere å lete etter forbedringer, sloss med nebb og klør mot verdens beskaffenhet, finne feil og alltid strekke seg lengre. De blir aldri fornøyde. De kommer kanskje aldri til å møte seg selv igjen.

Intermezzo: Hva dreier dette seg om?

Felles for de Dante møter i nedre del av Helvete, er viljestyrken. Her er de som brenner, bokstavelig talt. Dette er ildsjelene, de som virkelig møter kravet om inderlighet og eget engasjement. Her er det mange mektige personer med sterke historier. Skjebner som har påvirket andre, men som har gått for langt og tatt andre med seg i fallet. Som en advarsel til alle de som trodde et brennende engasjement var det eneste viktige i ledelse. Og dette er interessant, for dette er de som uten tvil tilfredsstiller kravene til moderne ledelsesteori, i betydningen at de har tatt valg, de står for noe, og de er villig til å handle på det for å skape en annen verden. Skyggesiden er et brennende engasjement som tar livet av alt og alle, i verste fall. Så hva mangler?

La oss gå tilbake til Håkon og Skule. Tidlig i stykket stusser Skule over Håkons skråsikkerhet, og spør ham hvordan han kan være så sikker på alt, på hva han vil, og om det er rett. Håkon svarer: "Det har jeg Guds dom for. Meg er gitt kallet. Jeg har gaven". Skule tviler på det, men Håkon gir seg ikke: "Jeg har tanken fra Gud og slipper den ikke, så lenge jeg bærer hellige Olavs kongsring om pannen!". Håkon er virkelig skråsikker, og ikke redd for noe. Han fremstår således ganske endimensjonal og knallhard. Men er han et sunt ideal? Henrik Ibsen ga få svar i sitt forfatterskap, han må ha moret seg med å problematisere tilværelsen for besteborgerne i datidens Kristiania. Men i ett skuespill gir han et svar, eller snarere en advarsel. Og det er i 'Brand', skrevet i Roma 1866 rett før 'Peer Gynt'. Og som i 'Kongsemnerne' handler det om lederskap. Men det er også en fortelling om sekteriske tendenser og krav om utilbørlige offer. For Brand er knallhard, og brenner som navnet hans tilsier. Han er fortellingen om de som tok lederskapet sitt på fullt alvor, uten hensyn til andre. Brand er blant de selvfokuserte som ikke glemmer seg selv, men heller glemmer alt og alle andre rundt seg. Han er alt det Peer Gynt ikke er. Han er den rake motsetningen til svakhet og tøylesløshet som hører hverdagen til. Han ville aldri falt til ro i de øvre sjikt av Dantes

Helvete. Brand er den harde og besluttsomme lederen av de troende. Brand ville aldri tatt lett på livet. Han er ment for noe mer.

Skuespillet 'Brand' handler om den unge hverdagspresten som kommer til en liten bygd på Vestlandet. Han opplever at alle rundt ham er preget av forfall, han selv er preget av et savn knyttet til å skulle kjempe for noe. Det er en merkelig setting i stykket, der Brand kommer tilbake til sin barndoms bygd etter presteutdanningen. I møtet med de lunkne omgivelsene tennes hans gnist, nesten som en motsats til det bestående. Han begynner tidlig å anklage menigheten sin for ikke å tro nok: "Men denne Gud er ikke min! Min er en storm hvor din er vind, ubøyelig hvor din er døv, allkjærlig hvor din er sløv; og han er ung som Herkules!" (Ibsen, 1898, s 24). Dette er naturligvis nye ord i bygda, og flere får øynene opp. Og Brand fortsetter, etter hvert med å avkreve forsakelser og offer av sine troende: "At du ei kan deg visst forlates,-/men aldri at du ikke **vil!**" (ibid., s 85).

Brand har en karismatisk effekt på en rekke av innbyggerne. Han er viljens profet fremfor noen. Og han går foran som et godt eksempel. Han bruker hele farsarven på å reise en enorm kirke, som skal romme storheten i den nye troen. I tillegg må hans unge trolovede Agnes oppdra deres nye spedbarn i en liten trekkfull hytte i fjellskråningen, i de verst tenkelige kår, for å understreke både viktigheten og besluttsomheten i prosjektet. Men det går galt. Barnet dør, og Agnes blir gal. Folket begynner å tvile. Og da, viser Brand vilje på nytt, all den mannevilje verden har sett. Han brenner kirken, og krever ny lojalitet fra samtlige trosfeller. Denne gangen skal han vise dem Gud. Han skal vise dem, hva livet egentlig dreier seg om, sier han. Brand vil lengre, og krever mer. Og så legger han ut på en tur, opp og inn i fjellet, på vinterstid. En gal kvinne i bygda ved navn Gerd snakker i tunger om is-kirken. Hun har vært der oppe, og følger Brand gjerne. De to taler i tunger, og bygdas innbyggere skremmes. Til slutt rundhjuler de ham, og forlater ham foran hans is-kirke. Det personlige prosjektet i frost og kulde hvor barnet dør og menigheten ofres, feilet. Brand blir stående alene igjen, som en gal, rasende over utfallet i livet. Det eneste han har igjen, er den gale Gerd til følgesvenn. Hun ser syner, og skyter inn i fjellet etter en hauk, og starter dermed et enormt ras over dem. Og så, snur Brand sitt eget raseri mot Gud. Han anklager guden for utfallet i livet, og for all den urettferdighet han har opplevd. Brand krymper seg under det styrtende skredet og skriker ut: "Svar mig, Gud, i dødens slug! Gælder ej et frelsens fnug mandeviljens *quantum satis*?" (ibid., s 261). Og så begravnes han. Stykket er slutt.

Spørsmålet Brand stiller er hodet på spikeren: Var det ikke mannevilje det kom an på? Det lederteoriene synger om i dag? Ibsen kan ikke unnlate å vise sin latin, slik han lærte den som apotekerlærling i Grimstad: *Quantim satis* betyr 'tilstrekkelige mengde', den vanligste porsjonering innen medisin. Og anklagelsen er naturlig nok, for han har ofret alt, og hadde vilje nok. Likevel gikk det galt. Så hva manglet? Og her, kommer Ibsen med ett svar, for en gang skyld. Det er en røst i snøskredet som svarer Brand i det han dør. Svaret kommer i form av en stemme, som roper gjennom tordenbrakene: "Han er *deus caritatis!*" (ibid., s 261). Latin igjen, altså. Svaret hevder at Guden er kjærlighetens gud. Ikke hatets, selv-foraktens, eller kuldens gud. Brand hadde vilje så det holdt. Men han manglet kjærligheten til andre, kanskje også til seg selv. Skuespillet er fullt av hard vilje, kulde og is, men kjærligheten er viktigere.

Innen moderne ledelsesteori er de karakteregenskapene som etterspørres grobunn for fanatisme, narsissisme og stormannsgalskap. Dette er kjent fra forskning (Maccoby, 2000). Derfor, nærmest som når et regnestykke skal gå opp, eller en ligning løses, er flere teorier satt sammen av en nærmest paradoksal kombinasjon: På den ene side etterlyses jernvilje og indre kraft hos ledere. På den annen side kreves det ydmykhet og mellommenneskelig sensitivitet for å lykkes (Collins, 2001; Goleman, Boyatzis, and McKee, 2002; Goffe & Jones, 2006; Avolio & Luthans, 2006). Jim Collins peker på at dette fremstår som diametralt motsatte personegenskaper, men understreker at dette da gjelder de fremragende, de som klarer den vanskelige kombinasjonen (Collins, op.cit). Michael Maccoby er mer skeptisk til om dette lar seg kombinere uten at selvbildet endres (Maccoby, 2000). For folk flest, ser det ganske vanskelig ut. For det er en paradoksal kombinasjon som etterspørres teoretisk. Og litt av problemet her er at lederteoriene i for stor grad beskriver personegenskaper (Collins, op.cit; Goffe & Jones, op.cit; Avolio & Luthans, op.cit), og ikke ser på disse beskrivelsene som relasjonelle evner og ferdigheter som utvikles. I tillegg anvender teoriene i for liten grad et erfaringsbasert livsperspektiv. Dette er også svakheten ved eksistensialismen som retning, i den grad valg skal gjøres uavhengig av relasjoner og sosial påvirkning. Det er utviklingen av slike egenskaper som er interessant å gripe, og ikke minst hva det er som gjør at noen klarer seg relativt bra der andre går til grunne. Og de som klarer seg dårligst, er kanskje de som er mest fokusert på eget ståsted, først og fremst, og nærmest sitter fast i sitt eget perspektiv.

Fravær av ydmykhet og det fastlåste perspektiv

I bunnen av Helvete sitter Lucifer, men ikke som en fyrste. Han er til alles overraskelse stedets mest prominente fange, sittende fast i sitt eget svik. I sine tre munnner gnager han på tre av historiens største forrædere: Judas, Brutus og Cassius. Han som svek Jesus, to av dem som svek Cæsar. Det er som et *contrapasso* til den hellige treenighet. Men det er ikke lenger glovarmt som man kanskje skulle tro. Det er iskaldt, enda kaldere enn når Brand får snøskredet over seg. Lucifer flakser hjelpeløst og uten håp med vingene, det er det som skaper den kalde vinden. Hele siste krets består av en frosset sjø. Som en kritikk av enhver ting som bryter ned sunne sosiale fellesskap, er denne kretsen den verste. Og derfor er også isolasjonen størst og fraværet av nærhet påfallende. Alle sitter fast i kulden, ensomme og isolerte. Hva slags sted er dette? Dante og Vergil beveger seg i et landskap der ulike typer svik er årsak og konsekvens. De som har sveket venner, familie, byen sin, fellesskapet sitt, eller menneskeheten som sådan. Mulighetene for svik er mange. Det som kjennetegner stedet er kulden. Dante overrasker oss og seg selv.

Han trækker på et hode som er fastfrosset i isen, og skvetter til. Stemmen ber om å bli glemt, men blir angitt av en annen nedfrosset rett ved siden av. De fortsetter å svike hverandre, til evig tid. Når den første har fått navn, navngir han resten og ber Dante fortelle til verden hvem som er her slik at ettermælet ødelegges for alltid. Hevnen er søt, og kulden total. Her spares ingen. De personlige oppgjør løftes ut i det offentlige rom med en voldsom vilje til skade og hevn. Skikkelsene Dante møter vrir hodet i isen og ser opp, men tårene fryser umiddelbart og legger et is-lokk over øynene på dem. Alt fryser. Uavhengig av navnene og de som er her: Hva i all verden dreier all isen seg om?

Varme følelser kan du se lenge etter, for her finnes ingen pusekatter. Dette stedet preges av noe annet enn varme følelser, enten det er omsorg, kjærlighet, stolthet, sinne eller noe annet. Det er noe kaldt og vedvarende her, en langsiktig kulde. Lucifer sitter fast i sitt eget hat, som en som fornekte kjærlighet. Medmenneskelig varme er erstattet med den kulden de påførte andre. Her er alt stivnet og blitt til is. Varmen er slukket, og hatet har overtatt. Hatet her nede er ikke variabelt som varmen er det, det er evig per se. Nærhet til andre mennesker er risiko for skade, og her er den helt fjernet. Den eneste nærheten som står igjen, er for slike som greve Ugolino, som gnager på hodet til den som svek ham igjen. Det knaker i skalle og

ryggmarg med et evig ønske om å skade. Hardnet bitterhet, et fastfrosset hat og et evigvarende ønske om hevn.

Også medarbeidere og ledere kan legge hverandre for hat: "If you fuck with me, I'll fuck you all over!" Men dette er noe annet enn selvopptatt stolthet. Det er noe annet enn misunnelse også. Det er alt og mer. Lucifers fall er arketypisk nok en historie om den opplyste engelen som ble både hovmodig og misunnelig på Guds arvtager i arverekkefølgen. Et problem i mange konserner. Misunnelse gjennomsyrrer helvete og er karakterdrepende. Det er en følelse rettet ut, som gjør skade innover. Det engelske 'envy' tilsvarer det latinske 'invidia' som består av *in-video*: *jeg ser deg ikke*, og innebærer at man egentlig ikke ser den andre i det hele tatt. Det er seg selv og sin egen målestokk man er opptatt av. Du unner ikke andre god ferd og lykke, men du gleder deg også over andres ulykke. Tenk så deilig! Å se en god kollega endelig få problemer, etter hans gjentagende griseflaks. Men det er noe mørkt bak dette, som setter seg fast i øyet som ser. På Skjærsildsberget som Dante senere går opp, er de misunneliges øyne sydd igjen med ståltråd, det sier det meste om hva perspektivet er. På jorden har de ikke sett andre enn seg selv. Både hos Horats i antikken og i kristen teologi var rust et bilde på ødeleggelse av øyne og hjerte (Berg Eriksen, 1993). Stålet i øynene rustet og formørker sjelen. I lys av *contrapasso* er de gjenfrossete øynene interessante i bunnen av Helvete. Sjelens speil. Øynene fryser slik at blikket ikke når frem. Hvis straffen er et frosset blikk, har de kanskje aldri sett andres perspektiv, med manglende medfølelse og neste-kjærighet som konsekvens. Enhver mulighet for respekt er borte. Respekt kommer som nevnt fra re- spectare, og betyr å se en gang til, men disse ser ikke andre i det hele tatt. Medfølelse er å sette seg inn i den andres sted. *Contrapasso* forklarer hvorfor det ikke går. Alt er stivnet.

Nå er det ikke noe poeng i å overdrive hva menneskelig fortapelse og nedriighet gjelder. Ingen er nok født til å være her. Dante plasserer politikere og geistlige her, ved navn som han pleier, men det er handlingene han fordømmer. Hvis du har et interaksjonistisk perspektiv, og ikke minst et humanistisk, så begynner det ikke her, men det kan ende her. Nedadgående spiraler sørger for at skuffelse og distanse utvikler seg til noe mer. Dette kan ses på som en utvikling, en endestasjon der den onde sirkelen ikke brytes, og hvor ledere og medarbeidere skaper dette sammen. Mange hevder at ved fastlåste konflikter er første bud å stoppe krenkelser. Deretter må enhver gis rom til å gi sin virkelighetsbeskrivelse. Andre må gis anledning til å lytte. Og så må det skapes en respekt for at andre lever med en annen historie, og at historier kan leve parallelt. Hvis dette ikke skjer, er den andre fjernet fra synsfeltet. Dermed er øynene i praksis

lukket. Muligheten for bevegelse eller forsoning er som i resten av Helvete borte, men ikke noe sted har det et så konkret uttrykk som her i isen hvor alt er frosset fast.

Tilgivelse og forsoning

Hva er det med tilgivelse som er så vanskelig? Noen ganger er tilgivelse for langt unna. I et fiendtlig miljø oppleves innrømmelser og tilgivelse som farlig fordi det gjør en sårbar. Simuleringer i spillteoretiske modeller viser at tilgivelse ikke fungerer der fiendtligheten er etablert mellom spillerne (McCullough et.al, 2000). Det gjør deg bare sårbar for nye overgrep. Likevel er spillerne ute etter en vei ut av slike nedadgående spiraler. Å skape tillit gjennom forutsigbarhet og en avklaring rundt intensjoner er viktig, men uhyre krevende. I forhold til tilgivelse og forsoning har psykologisk forskning vist at desto mer du angrer, desto mer tilgis du (McCullough, op.cit). Det samme hvis du påtar deg ansvar og angrer offentlig. Nå er ikke dette alltid nødvendig, og heller ikke alltid det beste karrieresteget. Men det interessante er at tilgivelse er viktigere enn forsoning (Worthington, 1998). Det vil si at du ikke trenger å fortelle andre at du har tilgitt dem og kommet videre. For tilgivelse er ikke noe du bare gir og gjør for andre. Det er også en sak for ditt eget psykologiske velvære. Forskning viser at det er sunt å tilgi. Det er ikke nødvendig å forsones seg med den andre parten, men tilgivelsen er viktig for egen del. Uten den er det hatet og ønsket om hevn som tar stadig mer energi av personen selv. Vreden flammer imidlertid ikke lenge. Ønsket om hevn er ikke varmt over tid. Det isner til og blir kaldt i en vedvarende bitterhet.

Mangel på tilgivelse og forsoning henger nøye sammen med mangel på ydmykhet og villigheten til å ta den andres perspektiv. Innen psykologisk forskning har Michael McCullough og Everett Worthington forsket på ydmykhet, og funnet at det nærmest er antitesen til lavt selvbilde og svakhet (McCullough, op.cit; Worthington, 1998). Det krever indre styrke å ha ydmykhet. Det er ikke å sette seg selv over andre, på tross av ulikheter i sosial klasse, utseende, rikdom, intelligens eller andre ressurser. Det henger også sammen med selvaksept og ikke minst aksept for egne feil. Forskningen peker på at dette nærmest er det motsatte av narsissisme (McCullough, op.cit). Narsissistiske fantasier reparerer sår og psykologisk skade med fantasier om makt, suksess, ære og hevn. Flere peker på at ulike nivåer av narsissisme er direkte negativt relatert til tilgivelse. Slik sett er modenhet i

egoutvikling relatert til evnen til å tilgi, og kanskje er tilgivelse og beklagelse mye vanskeligere for personer som er emosjonelt underernærte og har signifikante mangler i egoressurser (McCullough, op.cit). Interessant er det, når Worthington i sin psykologiske teori om tilgivelse hevder at 'self-monitoring' og grubling, altså overvekt av aktiviteter knyttet til selv-bevissthet og egenrefleksjon, i mange tilfeller kan hindre tilgivelse og forsoning. Dette er aktiviteter der vi trekker oss vekk fra den Andre, og inn i oss selv. Slik mesteparten av moderne lederteori gjør det.

I narsissisme ligger en svikt i å forstå den andres perspektiv og komme bak den andres blikk. Det krever modenhet å skille mentale tilstander hos andre mennesker fra handlingene deres. En slik evne til mentalisering er en vesentlig del av barns utvikling, men den stopper aldri. Narsissisme gir en mistanke om andres motiver der undringen er fjernet. Man ser ikke lenger forskjell på andres indre verden og handlingene deres. Derfor blir også veldig mye truende. Det finnes ikke misforståelser lengre, kun krenkelser og angrep. Det er et vedvarende blikk av økt mistillit og fiendtlighet. Ydmykhet blir kun noe faretruende som ydmyker ennå mer. Manglende selvironi og distanse til seg selv er resultatet av slike prosesser. Det blir en tilværelse spekket med usikkerhet, høyt forsvar og potensiell krenkelse. På mange måter er prosessen rundt tilgivelse og forsoning motsatt av narsissistiske prosesser. Det ligger en evne til abstraksjon og det å se den andres perspektiv i all tilgivelse. Og en evne til å ta seg selv mindre høytidelig og ikke sette seg over andre.

I tillegg blir det mer og mer synlig nedover i Dantes Helvete at det som mangler her nede, er sunne relasjoner. Det er et nesten banalt poeng, men det er viktig å påpeke, fordi straffene her nede er så grusomt individualiserte, og alle fremstår isolerte. For Dante er det også et poeng; det er feiltilpasninger i forhold til *andre mennesker* Helvete dreier seg om, ikke i religiøs forstand først og fremst, men borgerskapsmessig (Berg Eriksen, 1993). Dante er en del av renessansen, han beundrer antikkens Roma med deres byfelleskap og borgerkultur like mye som andre i hans egen samtid. Og i bunnen av Helvete er det relasjonelle aspektet så mangelfullt utviklet hos de som er her, at det nesten er fjernet. Viljestyrken, ambisjonene og krenkelsene har gjort blind. I disse helveteskretsene er mangel på ydmykhet gjennomgående, samt enhver forståelse av at man ikke er alene i verden, og at man, også som leder eller maktmenneske, er avhengig av andre.

Sist, men ikke minst, er reisen gjennom Helvete også en voldsom konfrontasjon med det i Dante selv som har stengt dører. Hvor vanskelig skal det være å beklage? Nettopp derfor fortsetter man selv avvisningen og krenkelsene fornyes: ”Det var ikke jeg som begynte” tilkjennegir en fastlåst unntakstilstand ingen kommer seg ut av. Skuffelsen over livets innhold forsterker fortvilelsen og bitterheten: ”Dette fortjener jeg ikke.” Noen har sagt at lengselen etter kjærlighet gjør det vanskelig å be om forlatelse. Fordi idealene er så høye, lengselen så sterk og håpets drivkraft det eneste man har igjen, så føler man seg stadig skuffet og indignert. Så lenge håpet er der, skuffes du og krenkes. Å akseptere livet som det er kan være å slippe det håpet også. I det Dante går inn i Helvete gjennom den store slukten ned i dødsriket, leser han innskriften: *’Lasciate ogni speranza’* – la alt håp fare, dere som trer inn her. Dante må gå gjennom, uten håp, og likevel kommer han ut på andre siden.

Hvis du følger din stjerne...

Riktignok ber innskriften foran Helvete Dante og andre inntrengere om å tre inn i dødsriket uten håp. Det er en kraftig understrekning av at selvkontroll og egen manøvrering ikke lenger er tilstrekkelig. Her nede er det andre som dømmer. Samtidig med det, så er Dante håpets vandrer. Det kommer signaler underveis som tyder på at Dante ansvarliggjør seg selv og tar ”grep om” egen eksistens. Langt nede i helvete får Dante følgende råd fra sin gamle lærer, Brunetto Latini: ”Hvis du følger din stjerne, så vil du komme i havn med ære.” (Dante, 2000, s 107). Dante gir seg selv håp, som dikteren bak det hele. Svaret vandreren Dante gir, er nesten mer interessant enn det gode rådet fra Brunetto: “[...hvis samvittigheten ikke plager meg, så er jeg forberedt på det skjebnen vil meg.” (ibid., s 108). Det Dante antyder, er at han ikke lenger er redd for Fortunas hjul. Dante begynner å definere sin egen vei. Han tar hjelperens sitater til sine egne, for disse kloke ordene har tidligere tilhørt følgesvennen Vergil. Dantes reise utvikler seg med en hjelper som stadig toner ned sin egen rolle, men som følger hovedpersonen gjennom sin egen fortelling.

Dette er på mange måter essensen i enhver narrativ teknikk. Når Dante har klatret opp avsatsene på Skjærsildsberget for å vinne ydmykhet, hedrer Vergil sin elev og stadig tryggere følgesvenn: ”Ta nå ditt eget ønske til din fører, bak deg er nå de bratte og trange veier.” (ibid., s 393). Vergil lar ham til slutt gå, men kroner ham: ”Ikke vent at jeg gjør eller sier mer.

Fri, rettferdig og sunn er din vilje, det ville være synd om du ikke følger den.” (ibid., s 394). Hjelperen har lyktes med sitt prosjekt, og skal returnere til sin krets i Helvete med andre tenkere fra før kristendommen. Dante derimot, har begynt å finne tilbake til seg selv. Til den han ville være, som dikter og vandrer i eget liv. Vergil forsvinner ut av historien på en oppsiktsvekkende måte. Dante snur seg for å se etter ham, men han er borte. Vergil er forsvunnet, uten at Dante egentlig får takket ham. Kanskje er det noe i dette at de beste hjelperne aldri blir takket eller stjeler oppmerksomheten fra de som skal hjelpes. For dette var ikke Vergils reise. Dante har tatt tilbake sin egen eksistens. Han kom opp av Helvete etter alt slit og strev. Det er nesten som om vi glemmer at han skrev seg selv ut av det.

Og så kommer det. Tanken på kjærligheten reddet ham gjennom flammebeltet på toppen av Skjærsildsberget. Vergil var der fortsatt. Men så ble han skygge. Lenger strekker ikke den menneskelige fornuft. Det kommer en vogn, ledsaget av vakker musikk. Et vidunderlig syn. En kvinne i slør, kledd i hvitt, grønt og rødt. Tro, håp og kjærlighet. Dante skjelver. Er det henne? Etter all håpløshet og faenskap, kan det være henne? Det er. Det er Beatrice, som ser og omtaler ham: ”Dante!” (ibid., s 410). Den eneste gangen navnet hans nevnes i hele Komeden. Dante har vunnet sitt navn. Kvinnen han elsket på jorden kommer ham i møte. Kjærligheten kom likevel. Det er hun som tar ham med videre mot lyset og himmelrosen.

Men er dette Beatrice Portinari? Er det ungdomsforelskelsen som døde? Beatrice er ikke lenger den unge piken. Hun har blitt et symbol på kjærlighet. Beatrice er livet selv. Det kan like godt være kjærligheten til livet som kommer tilbake. Hva har drevet Dante egentlig, er det dødsangst eller livsangst? ”Midtveis på livets sti som vi skal vandre, jeg fant meg i en dunkel skog, fordi jeg fra den rette vei var veket.” Det kan være at det ikke var døden som skremte Dante, men livet.

I ’Det syvende innseglet’ av Ingmar Bergman er ridderen Antonius Block på vei hjem etter et langt og utmattende korstog. Svartedøden herjer i Europa. Nesten hjemme møter han den selv. Døden kommer i form av en likblek skikkelse kledd i sort. Han klarer å forlenge tidsfristen sin gjennom et parti sjakk med Døden. Med død i hælene møter han gjøglerne Jof og Maria, et par med et spedbarn som alle elsker livet. Block gjør en avtale med Døden, og beslutter å ofre sitt eget liv for å redde familien fra å dø av smitten. Om filmen har Bergman sagt at dødens rolle ikke er et uttrykk for dødsangst, som han først tenkte, men snarere livsangst. Ridderen Block er redd døden, men ser at livet er større likevel. Block kan dø når han har sett

noe som er større enn døden, nemlig gjøglerfamiliens kjærlighet til livet. Den psykiske frelse er kanskje å forsones seg med sin egen forgjengelighet. Kjærligheten overvinner døden, akkurat som Dantes møte med Beatrice.

For Dantes kamp gjennom dødsrikene er også en kamp for livet. Det er en kamp for selvaksept og selvforsoning. Han kjemper for å vinne seg selv, og kunne leve med seg selv igjen. Dante gir seg selv verdigheten tilbake. Når Dante velger å ta en reise gjennom dødsrikene for å forstå seg selv og sitt liv, så vier han seg til en levende forståelse av seg selv som menneske. Vi deler alle den skjebne at vi skal dø. Ingen vet hva som venter, men Dante foregir seg å vite en hel del om det. Han har vært der, på besøk. Likevel er det ikke døden som er hans drivkraft eller mål, det er livet. Hver av de tre delene av Komedien ender med ordet 'stjerner'. Det er Dante som gir seg selv stjernehimmelen og lyset tilbake. Det er Dante som gir seg selv orienteringspunkter i livet, og gjenvinner sitt navn. Det er Dante som gir seg selv håpet, troen på fremtiden, kjærligheten til livet og signifikante møter med mennesker som bryr seg. I klassiske myter og i gamle kulturer er et navn noe du må gjøre deg fortjent til. Dante foretar på egenhånd en strevsom vandring tilbake til en trygg havn, og en egen identitet. Han endrer sitt liv, som en fortelling, som en personlig myte. Det sterkeste er utviklingsperspektivet, selve reisen, at han alltid er underveis. Samtidig er det han som dikter om seg selv som en vandrør gjennom livet, og gir seg selv terapeutiske intervensjoner gjennom Vergil underveis. Hvis det er slik, at vi lever vårt liv som en historie, så har Dante kommet ut av en livskrise ved å skape seg en fortelling han kan leve med. Dan McAdams hevder at dette er noe vi alle gjør, bevisst eller ubevisst (McAdams, 1993). Vi forvalter oss selv som en historie, alltid underveis. Vi både dikter og vandrer gjennom vår egen fortelling.

LEDELSE – UTVIKLINGSPERSPEKTIV ELLER STATISKE KRAV?

I moderne ledelsesteori stilles kravene nærmest som formale kriterier og absolutte krav, men er det slik? Kan essensielle kriterier, som anses som et være eller ikke være, fremsettes innen et eksistensielt område? En svakhet ved moderne teori er at de fremsetter ideale fordringer som er eksistensielle, og dermed dynamiske av natur. I den grad man kan møte kravene statisk, uten tvil eller reserverasjoner, så virker det nesten som om slike ledere kan være ødeleggende på sine omgivelser. Skal man møte samtlige krav, bør de kanskje anses som

prosessuelle, altså idealer du kanskje aldri kan oppfylle, men streve mot. Det ligger i tilgivelse, forsoning og ydmykhet, qua begreper, at de er erfaringsbaserte, reflektsive, ettertenksomme, og skjøre. Ingenting er mer ødeleggende for ydmykhet enn personer som bastant og uten reservasjoner påstår og nærmest insisterer på at de er ydmyke. Hvis dette behandles lettvtint teoretisk kan teorifeltet produsere uheldige effekter i praksis, fordi blindsidene er åpenbare ved et slikt personfokus. Den norske filosofen Hans Skjervheim gjorde dette til et grunnpoeng i all samfunnsvitenskap: Enhver forsker eller teoretiker er både en tilskuer og deltager i en pågående diskurs innen sitt felt, både et produkt og en produsent av effekter (Skjervheim, 1996).

Kravene innen moderne ledelsesteori fremhever karakteristika som inderlighet, autentisitet, indre styrke, jernvilje og indre overbevisning. Sterke krav for noen og enhver. Peer Gynt, som mange ynder å kalle 'det sen- moderne menneske', faller helt gjennom. Men de som tilfredsstillter disse kravene til fulle, er farligere enn Peer Gynt. De kan være ødeleggende både for seg selv og omgivelsene. Derfor har feltet lagt krav om ydmykhet på toppen av de andre kravene (Collins, 2001). Er dette teoretiske konstrukter, eller virkelighet? Riktignok finner Jim Collins kun de aller beste her, resten har falt ifra. Men er det ideale fordringer fremfor realistiske krav? Vi finner den samme vektleggingen igjen i evaluering av lederutvikling. Robert E. Quinn ved Stanford har gjort en meta-analyse av lederutvikling med hensyn på hva slags lederutvikling som faktisk fører til endringer i ettertid (Anding, 2005). Hans ambisjon har vært å peke på hva slags type lederutvikling som *virker*, i den forstand at den fører til endring. Han løfter frem fire områder, formulert som spørsmål, på hva det nytter å jobbe med i et utviklingsperspektiv: 1) Hvilke resultater vil jeg skape? 2) Er jeg indre styrt? 3) Hvordan forholder jeg meg til andre mennesker? 4) Er jeg åpen for endringer i omgivelsene? Som i definisjoner av ledelse går måloppnåelse og det relasjonelle igjen, samtidig som 'indre styrt' peker mot et personlig ståsted. Det interessante med Quinn er hans vektlegging av utvikling. Er det mer fruktbart å anlegge et utviklingsperspektiv på godt lederskap? Er en kongstanke noe du har? Hva med Skules fortvilelse? Er det åpning for slike fenomener innen ledelsesmodeller? Selv om Ibsen er statisk i sine portretter, så er det noe fascinerende ved Skule, nettopp i det at han er så ærlig på sine egne tilkorkommenheter. På mange måter er han både mer menneskelig og mer kompleks enn ledere som står staute og rake med blikket fastlåst mot et mål lengre fremme. De kan fort bli ildsøyler. Skule sin storhet derimot, ligger i hans møte med seg selv. Og der, er han like stor som hans motstander Håkon med sin klare og sterke kongstanke. Skule er en helt i den forstand at han er en person som tør

å tvile, som tør å stille spørsmål ved seg selv. Skule fremviser en dybde Håkon ikke har. Attesten hans historisk sett har vært Guds stebarn på jorden. På mange måter ligger storheten hans skjult i tvilen. Også innen lederskap bør det være slik at tvilen kommer tiltalte til gode.

Menneskets potensiale for vekst er kanskje uendelig. Men det fordrer at vi også kan romme feil, tvil og usikkerhet, og gjenkjenne slike ting som potensielt noe av det sterkeste verktøyet vi har. Og her kan moderne teori lett misforstås. Det er kanskje umenneskelig ikke å feile. Storheten ligger like mye i reparasjonen, i samvittigheten, i valgets kval og i tilgivelsen. Og ikke minst i erkjennelsen av at man ikke er ensom, og at det er noe annet, noe større som er viktigere. Men dette er gjerne erfaringsbaserte innsikter, som det koster å komme frem til. Dermed kan ikke kravene stilles opp som noe man kan nå frem til direkte. Drømmer som brast, alt som ikke fungerte, skuffelser og prosjekter som ikke førte frem, mennesker man har såret og skam man bærer på, alt dette er kan hende noe av det sterkeste ledere har å bygge på, så lenge man tør å vedkjenne seg det. Enkelte psykologer har hevdet at uten slike erfaringer, kan vi aldri nå en kompleks og moden identitet (King & Hicks, 2007). Men slike tanker hører ettertenksomheten til. Det hører til en menneskelig psykologi som er mer differensiert, mer relasjonell, mindre streng, noe mer nyansert og mangefasettert. Og det er her, moderne ledelsesteori ikke anerkjenner de eksistensielle problemene de modellerer seg opp i, uten å akseptere slike mer komplekse fenomener. Så sterke krav til ledelse kan ikke anses som formale, de må forstås som generiske eller menneskelige utviklingstrekk som kjennetegnes av refleksjon, anger, prøve/feile- problematikk, narrativ forståelse og et mer humant perspektiv med tilgivelse, forsoning og reparasjon. Dette innebærer i konsekvens et mer humant perspektiv på lederutvikling også. Det kan ta tid å avklare både mål, og hvorvidt man er indre styrt. Og det kan forandre seg underveis. Lederskap er kanskje et livslangt prosjekt om egen utvikling i forhold til andre.

I et slikt perspektiv er det heller ikke for sent for Skule, eller andre ledere som kjenner på egen utilstrekkelighet eller feil og mangler. Det kommer an på fortellingen. Og hva Skule angår, så har det vært en kamp om fortellinger her også: Islendingen og sagafortelleren Snorre Sturlason oppholdt seg i årene 1237-1239 i Norge. Han ga sin fulle tilslutning til hertug Skule; og ble etter foranstaltning av Kong Håkon drept i Reykjaholt i 1241. Få historiske konflikter i Norge har vært mer omdiskutert av historikerne enn forholdet mellom Skule og Håkon. Den historiske versjonen ble nedtegnet av en brorsønn av Snorre Sturlason, islendingen Sturla Tordsson, på direkte ordre fra kong Håkons sønn Magnus. Hensikten var å

fremheve Håkons genialitet i forhold til Skule. Peter Andreas Munch fulgte dette synet i 1857 med sine harde utfall mot Skule som en sviker mot landet, mens Håkon var folkekongen. Ibsen skrev i denne tidsepoken. Halvdan Koht bryter med en slik kongetro oppfatning i 1923, og hyller Skule som en helt og et politisk talent mens Håkon er blitt gjennomsnittlig. Dette er på linje med Hans E. Kinck sin kulturfilosofiske vurdering i 1922. Og historiker Anders Holmsen hyller Skule videre inn i vår egen tid for hans evne til refleksjon, mens andre peker på hvor lett Håkon utmanøvrerte ham. Historien har ingen slutt, den vil alltid bli fortolket. Hva Skules egen fortelling var, får vi aldri vite.

Dantes fortelling derimot, er et vellykket prosjekt om endring. Hvorfor lykkes han? Han etablerer håp, og en sterk allianse med sin hjelper Vergil. Denne følgesvennen er den første signifikante andre Dante møter, allerede i skogbrynet. Senere møter han en rekke andre som har betydd noe for ham, og som fortsatt bryr seg om ham. De bidrar alle til å gi hans historie tykkere beskrivelser. I tillegg gir vandringen Dante hele tiden ny informasjon, i et klima hvor han egentlig har eksterialisert problemene og kan se dem trygt på avstand. Det som skjer, skjer andre, ikke ham selv. Dessuten viser contrapasso- prinsippet frem håpløsheten ved å fortsette som før, hele diktet er en indre samtale om egne bidrag og alternative løsninger hvor gamle mønstre må brytes, der Dante blir stadig mer en aktør og aktiv påvirker med kreative bidrag. Vandringen i seg selv er en genial måte å fortelle sitt eget liv på, og samtidig ta ansvar for det, i en meta- posisjon hvor han kan både anklage seg selv og gi håp. I tillegg er hele diktet til Dante hans vandring tilbake til et relasjonelt ståsted der han bryr seg om andre, og andre om ham. Lederskap er også et fellesskapsanliggende, og ikke noe man driver med for egen del. Dante etablerer en ny, men fri avhengighet i eget liv.

LEDERSKAP SOM NOE EKSISTENSIELT RELASJONELT

Som Jim Collins peker på i sin forskning er kravene til ledelse knyttet til en indre overbevisning om hva som er rett. Samtidig ligger det en tung komponent knyttet til det relasjonelle gjennom ydmykhet. Robert Quinn, Daniel Goleman med flere fremhever det samme, som resten av feltet gjør det. I dette ligger det tunge akademiske disipliner. Det er på mange måter diskusjonen om individualitet og fellesskap, og hvordan disse skal ses i

sammenheng. Lederskap kan aldri bli noe man driver med for egen del, selv om det i noe av den moderne litteraturen kan virke slik.

Det ligger litt til vår egen tid å fordre selvrealisering henimot et eget ståsted mest mulig uavhengig av omgivelsene. Lykken ligger i finne seg selv. Men her ligger hunden begravd. Ledere trenger mer enn dette. De trenger en sosial og kulturell ballast der enhver ikke står seg selv nærmest, men der de forstår seg selv som en del av et fellesskap. Uten dette bærer det rett inn i emotivisme forstått som subjektivt følelsesoppgulp og ren egoisme (MacIntyre, 1985). Filosofer som Charles Taylor og Alasdair MacIntyre fremhever viktigheten av en dypere forståelse av å *høre til*. Uten dette får viljens frihet ingen mening, fordi vi ikke har noe av verdi å velge oss selv i forhold til. Dette, er autenticitet. Å kjenne hva det er som betyr noe i det å leve et menneskeliv. Slike refleksjoner trekker selvet mot fellesskapet, hevder Taylor (Taylor, 1991). Dette er *ikke* et spørsmål om individ *eller* fellesskap, men en artikulering av meningsbærere der individet får en forankring i noe større. Og det er dette, Dante gjør. Han gjenfinner verdier i seg selv, og i verden rundt seg. Han gjenfinner det han hadde tapt. Han ser seg igjen som en del av noe større, som gjør livet verdt å leve. Joseph Campbell hevder at en ekte helt er en som gir livet sitt til noe som er større enn ham selv (Campbell, 1993). Da er kanskje ikke det viktigste et spørsmål om valg, men et spørsmål om verdi. Om å se mening utover en selv.

Visdom er i ferd med å bli akademisk stuerent og komme til heder og verdighet igjen. Robert Sternberg mener visdom tar utgangspunkt i praktisk eller suksessrik intelligens. Visdom anvender denne tause kunnskapen, men anvendelsen er verdiladet. Du tjener ikke bare deg selv, men også andre. Du klarer å balansere mellom ulike interesser og omgivelsenes krav. Den vise personen skjønner at kunnskap ikke er alt. Hvordan du bruker denne kunnskapen er det sentrale spørsmålet. Christopher Peterson og Martin Seligman trekker opp følgende karakteristikk for vise personer (Peterson & Seligman, 2004):

- Jeg kjenner meg selv
- Jeg bruker både følelser og fornuft i beslutninger
- Jeg klarer å se større mønstre av mening eller relasjoner
- Jeg har et videre perspektiv
- Jeg har et sterkt behov for å bidra til andre og samfunnet
- Jeg tar hensyn til andres behov

- Jeg forstår grensene for hva jeg vet og kan utføre
- Jeg evner å se kjernen av viktige problemer
- Jeg har en klar forståelse av mine styrker og svakheter
- Jeg brukes som rådgiver
- Jeg følger mine personlige verdier

Kanskje er visdom en undervurdert egenskap hos ledere, dog som noe ekstremt relasjonelt rettet? Yale University tok følgen av dette og etablerte et ”Teaching for Wisdom Programme”. Hva de la vekt på? Klassiske verker i litteratur og filosofi, diskusjoner og refleksjoner over hva vi ser som sant og verdifullt, praktisk intelligens og sokratiske læremetoder. Det interessante med denne forskningen er forankringen i det menneskelige gjennom klassiske perspektiver og historisk validerte destillater av mening. Begreper som humanitet, visdom, kjærlighet, og ikke minst transcens forstått som et ønske om å eksistere for noe mer enn seg selv, har klare paralleller til klokt lederskap. Men det er samtidig motsatsen til narsissisme, og mye annet i vår egen tid. George Vaillant har påpekt at transcens i denne sammenheng peker mot åndelighet og humanisme, men ikke religiøsitet i streng forstand. Mennesker trenger fellesskap for å orientere seg som mennesker, og en sterk opplevelse av egenverd og verdighet. Det kan aldri være et spørsmål om enten eller.

Hvor mange ganger er John Donne sitert på ’No Man is an Island’? Helt sikkert veldig mange ganger, men det skal modenhet til for å innse det. Å se at ens eget ståsted innebærer å være forbundet med andre ligger i forlengelsen av eksistensialismens absurditet som filosofisk doktrine, hvis dette tolkes som at enhver står seg selv nærmest, alene og isolert. For å oppsummere: Det samme gjelder lederskap. Hvis forbindelsen og ydmykheten ovenfor fellesskapet klippes over, ligner lederskapet mer på et moderne selvrealiseringsopplegg. Moderne lederteori understreker viktigheten av ekthet og ansvarlighet i ledergjerningen, og henviser også til velkjente psykologiske begreper som ’indre kontrollfokus’ og eget orienteringspunkt (Collins, op.cit; Goffe & Jones, op.cit; Avolio & Luthans, op.cit). På denne måten er autensiteten ivaretatt, og det ansvarliggjør ledere. Men det å lede for noe som er større enn seg selv, som gir mening for flere, krever et fokus på fellesskapet som ikke er like eksplisitt uttalt i modellene. Innen nyere psykologisk forskning på organisasjonsteori begynner også pendelen å svinge tilbake, der flere tar til orde for en tilnærming basert på sosial identitetsteori (Haslam, 2004). Lederskapet kan aldri forstås atskilt fra fellesskapet, slik

systemiske og interaksjonistiske perspektiver også minner oss om. Men til og med eksistensialistiske perspektiver ender i de samme konklusjonene. Eget ståsted er ikke noe statisk, det er heller noe menneskelig som er i utvikling gjennom hele livet, en pågående prosess som aldri avsluttes, hele tiden i relasjon til andre mennesker. Innholdet i dette ansvaret kan aldri vedtas eller fastsettes en gang for alle. Det å være forankret i seg selv (Goffe & Jones, op.cit.) er ikke noe du *er* en gang, eller gjør deg ferdig med. Derfor har alltid tvilen hatt sin plass i eksistensialistisk litteratur, fordi den følger eksistensen. Din egen mening er noe du forvalter, mer som en aktivitet: ”Selvet er et forhold som forholder seg til seg selv, eller er det i forholdet, som forholder seg til sitt eget selvforhold” (Kierkegaard, 1989, s 173). Dette er Kierkegaards definisjon av personligheten, som en ren refleksiv aktivitet, og han kaller den ’Sykdommen til Døden’. Å forholde seg aktivt til seg selv er en prosess, ikke et bestemt innhold. Du kan aldri være sikker. Men sikkert er det at hvis det relasjonelle aspektet fjernes, så blir innholdet meningsløst, ikke minst innen lederskap. Egosentrisme, narsissisme og skråsikkerhet er konsekvenser av et fokus som ikke fremmer godt lederskap i seg selv. For hvis dette er resultatet, er det nok mer en reell sykdom til døden, enn en pågående utforskning av eget ståsted i forhold til andre.

Epilog

Komedien ender godt, som navnet bærer bud om. Dante går ned og kommer opp igjen. Han er ikke en pessimist, tvert imot står han for et optimistisk livssyn. Men det går an å historisere alt. Det er mulig å si at Dante var en kristen tenker i en annen tid forskjellig fra vår, og at vi aldri kan forstå ham godt nok. Det er noe veldig nært ved ham likevel, noe veldig menneskelig. I angeren, samvittigheten, refleksjonen, viljen til bot og bedring. Han viser frem skam. Han klager, og han anklager. Dante berører. Kierkegaard hevdet at i eksistensielle valg står mennesket som en syntese av det nødvendige og det mulige. Et bedre eksempel enn Dante finnes ikke. For dette er historien om et livsprosjekt som nesten slo feil, og om en enormt lang reise tilbake til å kunne leve med seg selv. Han hadde trådt utenfor, men skrev seg tilbake til livet. Som en reise i refleksjon tilbake til en meningsfull tilværelse, er Dante fortsatt aktuell. For Dante sin reise er en viktig påminnelse om at det aldri er for sent å justere kursen man har lagt ut på. Det angår oss alle. Og for ledere og andre med øvrighetsansvar, er det særlig aktuelt. Dante er opptatt av borgerskap og borgerplikt. Han er opptatt av ansvaret

som påhviler oss i møtet med andre. Ethvert møte i Helvete er et møte med et annen menneske. Noen ganger er viljen for svak, andre ganger for sterk. Men ethvert møte er også et møte med Dante selv. Ledelse er å kunne stå for det man gjør overfor seg selv, men også ovenfor andre. Dantes reise, er også en reise tilbake til fellesskapet.

Så hvordan endte Dantes liv? I 1900 besluttet Firenze kommune å sette opp marmorplaketter i gater og på bygninger Dante omtaler i Komedien. Det er plassert to plaketter utenfor dåpskapellet midt i byen. På den ene omfavner han sitt kjære døpsted, på den andre uttrykker han et håp som aldri skal gå i oppfyllelse. For på slutten av Komedien, i slutten av tredje del 'Paradiso', fremsier han et håp han må ha levd med i mange år. Det er skrevet på slutten av livet: "Hvis det en gang skulle skje at dette hellige dikt som både himmel og jord har formet i hendene, og som har gjort meg tynnere gjennom mange år, skulle overvinne den ondskap som stengte meg ute, fra den kjærlige folden hvor jeg sov, et lam, omgitt av ulver. Med en annen stemme nå, og med ny drakt, så skal poeten komme tilbake og ved fontenen til min dåp skal jeg legge ned min krans." (Dante, 2000, s 595). Han ønsket seg alltid tilbake. Men vandreren kom aldri hjem, og ble verken kronet eller fikk lagt ned sin krans ved dåpskapellet der han ble døpt. Dante døde i eksil i Ravenna i 1321. Dikteren som beskrev veien tilbake til livet, fikk selv aldri forsonet seg med sin egen by. Mange storheter fra Firenze har vært forarget over dette opp igjennom historien. Michelangelo skrev i diktet "Dante" at byen aldri kunne skjermes nok. Firenze blir aldri ferdig med Dante. Den dag i dag forsøker Firenze sporadisk å overtale Ravenna til å gi fra seg Dantes levninger. Det vil de nok aldri lykkes med. Men Firenze har laget en stor minneplakett for ham i den store kirken Santa Croce, der alle de andre berømthetene senere også er begravd. Utenfor kirken står en gigantisk statue av dikterkjempen. Foran plaketten brenner det en oljelampe. Firenze kommune har tatt på seg å finansiere oljen til evig tid. Byen forsonet seg ikke med ham, men kanskje forsonet Dante seg med seg selv. Han fikk livet tilbake, møtte sine nærmeste, fikk kvinnen han elsket, og forsto både hvor han hadde trådt feil, hva han skulle streve mot, og hva ved livet som gjorde det så verdifullt. Utrolig hva man kan utrette med en reise, gode hjelpere underveis, og en skarp penn. Alt i ett. Filosofen Will Durant har uttalt: "Kan en så bitter mann vinne en gratis guidet tur gjennom dødsrikene, så er det håp for oss alle."

Litteraturliste

- Alvesson, M., Sköldbberg, K. (1994): "Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod." Studentlitteratur, Lund.
- Anding, J.M. (2005): "An interview with Robert E. Quinn Entering the Fundamental State of Leadership: Reflections on the path to transformational teaching". *Academy of Management Learning & Education*, December, Vol. 4, Issue 4, 487-495.
- Amabile, T.M. ((1996): "Creativity in Context. The Social Psychology of Creativity". Westview Press, Boulder, Colorado.
- Andersen, J.A. (1995): "Ledelse og ledelsesteorier. Om hvilke svar ledelsesforskningen kan gi." *Bedriftsøkonomens Forlag*, Oslo.
- Avolio, B.J., Luthans, F. (2006): "The High Impact Leader – Moments matter in Accelerating Authentic Leadership Development." McGraw-Hill Inc., New York.
- Badaracco, Jr. J.L. (1997): "Defining moments". Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Barolini, T. (1992): "The Undivine Comedy. Detheologizing Dante." Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
- Bass, B.M. (1998): "Transformational leadership. Industrial, military, and educational impact". Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.
- Bass, B.M. (1990): "Bass & Stogdill's Handbook of Leadership." The Free Press, New York.
- Bem, D.J. (1972): "Self-perception theory", i: Berkowitz, L. (Ed.): *Advances in Experimental Social Psychology*, vol.6, Academic Press, New York.
- Berg Eriksen, T. (1993): "Reisen gjennom helvete. Dantes Inferno." Universitetsforlaget, Oslo.
- Berger, P.L. & Luckmann, T. (2000): "Den samfunnsskapte virkelighet", Fagbokforlaget As, Bergen.
- Bloom, H. (2004): "Where shall wisdom be found?" Penguin Books, London.
- Bolman, T.L, Deal, T.E. (1991): "Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler." Ad Notam, Gyldendal, Oslo.
- Campbell, J. (1993): "The hero with a thousand faces." Fontana Press, London.
- Cicero, M.T. (1945): "Tusculan disputations." Harvard University Press. Cambridge, Mass.
- Collins, J. (2001): "Good to Great. Why some companies make the leap...and others don't." Harper Business, New York.

- Conger, J.A & Kanungo, R.N. (1998): "Charismatic Leadership in Organizations." Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Dante, A. (2000): "Den Guddommelige Komædie." Til norsk ved Magnus Ulleland. Gyldendal Norsk Forlag, Oslo.
- Festinger, L. (1957): "A theory of cognitive dissonance." Stanford University Press, Stanford.
- Freccero, J. (1986): "Dante. The Poetics of Conversion." The President and Fellows of Harvard College, USA.
- Gardner, H. (1995): "Leading Minds. An Anatomy of Leadership." Basic Books, New York.
- Giddens, A. (1997): "Modernitet og selvidentitet. Selvet og samfundet under sen-Moderniteten", Hans Reitzels Forlag As, København.
- Goffee, R., Jones, G. (2006): "Why should anyone be Led by You? – What it takes to be an Authentic Leader", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Goffman, E. (1959): "The Presentation of Self in Everyday Life", Anchor Books, New York.
- Goleman, D., Boyatzis, R., and McKee, A. (2002): "Primal Leadership. Realizing the Power of Emotional Intelligence." Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Greenleaf, R. (2004): "A life of servant leadership". Berrett-Koehler Publishers, San Francisco
- Haakonsen, D. (1981): "Henrik Ibsen. Mennesket og kunstneren". Aschehoug & Co, Oslo
- Haslam, S.A. (2004): "Psychology in Organizations – The Social Identity Approach." 2.ed., Sage Publications, London.
- House, R.J. (1974): "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness." Administrative Science Quarterly, 16.
- Ibsen, H. (1898): "Catilina", i "Samlede Værker", bind I, Gyldendalske Boghandels Forlag, København.
- Ibsen, H. (1898): "Brand", i "Samlede Værker", Bind III, Gyldendalske Boghandels Forlag, København.
- Ibsen, H. (1962): "Peer Gynt." Gyldendal Norsk Forlag, Oslo
- Ibsen, H. (2005): "Kongs-emnerne", Transit As, Oslo.
- Karterud, S. (1995): "Fra narsissisme til selvpsykologi. En innføring i Heinz Kohuts forfatterskap", Ad Notam Gyldendal, Oslo.
- Khurana, R. (2002): "Searching for a corporate savior. The irrational quest for charismatic CEOs.", Princeton University Press, Princeton.
- King, L.A., Hicks, J.A. (2007): "Whatever happened to "What Might Have Been"? Regrets, Happiness, and Maturity". October 2007, American Psychological Association, vol.62, No.7, 625-636.

- Kierkegaard, S. (1994): "Enten-Eller." Gyldendalske Boghandel, Nordisk Forlag, København.
- Kierkegaard, S. (1989): "Frygt og Bæven, Sygdommen til Døden, Taler." Danske klassikere, Det Danske Sprog- og Litteraturselskab, Borgen, Holstebro.
- Kittang, A. (2002): "Ibsens heroisme. Fra Brand til Når vi Døde Vågner.", Gyldendal Norsk Forlag As, Oslo.
- Kotter, J.P. (1990): "What Leaders Really Do." Harvard Business Review May-June 1990; Reprint 1998 Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Lansing, R., ed. (2000): "The Dante Encyclopedia." Garland Publishing, Inc. New York.
- Lasch, C. (1979): "The Culture of Narcissism. American Life in An Age of Diminishing Expectations", Norton Paperback, New York.
- Maccoby, M. (2000): "Narcissistic Leaders. The incredible pros, the inevitable cons", Harvard Business Review, January-February 2000, Harvard.
- MacIntyre, A. (1985): "After Virtue. A study in moral theory." Duckworth, London.
- Manz, C.C. , Sims, H.P. Jr. (2001): "The New SuperLeadership – Leading others to lead Themselves." Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- McAdams, D.P. (1993): "The Stories we live by. Personal Myths and the Making of the Self." The Guilford Press, New York.
- McCullough, M.E., Pargament, K.I., Thoresen, C.E. (2000): "Forgiveness. Theory, Research and Practice", The Guilford Press, New York.
- Meyer, M. (1971): "Henrik Ibsen." Gyldendal Norsk Forlag, Oslo.
- Mintzberg, H. (1983): "Power in and around organizations." Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Mintzberg, H. (1994): "The Rise and Fall of Strategic Planning", Prentice Hall Europe, Glasgow.
- Niendorf, B., Beck, K. (2008): "Good to Great, or Just Good?" The Academy of Management Perspectives. Volume 22, Number 2, November 2008.
- Oreglia, G. (2001): "Dante. Liv, verk og samtid." Hjalmarson & Högberg, Lund.
- Pertile, L. (2000): "Contrapasso". I R. Lansing (ed.): The Dante Encyclopedia, Garland Publishing, New York
- Peterson, C., Seligman, M.E.P. (2004): "Character Strengths and Virtues." Oxford University Press, New York, American Psychological Association, Washington
- Resnick, B.G., Smunt, T.L. (2008): "From Good to Great to..." The Academy of Management Perspectives. Volume 22, Number 2, November 2008.
- Robbins, S.R. (2004): "Organizational Behaviour", 11th ed. Prentice Hall, Englewood, NJ.
- Segal, H. (1974): "Introduction to the Work of Melanie Klein", 2.ed., Basic Books, New York

- Selznik, P. (1968): "Modern organisationsteori." Prisma Forlag, Stockholm.
- Skjervheim, H. (1996): "Deltakar og tilskodar og andre essays." H. Aschehoug & Co., Oslo.
- Stacey, R.D. (2003): "Strategic management and organizational dynamics. The challenge of Complexity. 4th ed. FT. Prentice Hall, Harlow, England.
- Suetonius, G. (1957): "The twelve Cæsars", The Folio Society, London.
- Taylor, C. (1991): "The Ethics of Authenticity." Harvard University Press, Cambridge.
- Thomson, A.A. Jr., Strickland, A.J. (2004): "Strategic Management. Concepts and Cases." McGraw-Hill Publications, New York.
- Vries, K. d. (2003): "Leaders, Fools and Impostors. Essays on the Psychology of Leadership", iUniverse, Inc., USA
- Watzlawick, P., Bavelas, J.B. & Jackson, D.D. (1967): "Pragmatics of human communication." Norton, New York.
- Weick, K.E. (1995): "Sensemaking in Organizations." Sage, Thousand Oaks, California.
- Worthington, E.L. (ed.) (1998): "Dimensions of Forgiveness. Pshycological Research and Theological Perspectives", Templeton Foundation Press, Pennsylvania, USA.
- Ystad, V. (1996): ""...- livets endeløse gåde". Ibsens dikt og drama." Aschehoug & Co, Oslo
- Yukl, G. (2001): "Leadership in Organizations", 5th ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Zaleznik, A. (1977): "Managers and Leaders . *Are They Different?*" Harvard Business Review May- June 1977; Reprint March-April 1992; 1998 Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.