

**LEDERSKAP I 2009.** Lederskap i vanskelige tider vil i større grad komme som et resultat av en leders evne til å være rollemodell og til å ta lederskap i vanskelige situasjoner – lede i «sannhetens øyeblikk».

# Krisen krever en ny ledelse

## Debatt



**TOM KARP**  
førsteamanuensis  
i ledelse,  
Markedshøyskolen



**THOMAS I. T. HELGØ**  
konsulent



**LARS MORTENSEN LÆGREID**  
rektor,  
ProsjektDesign

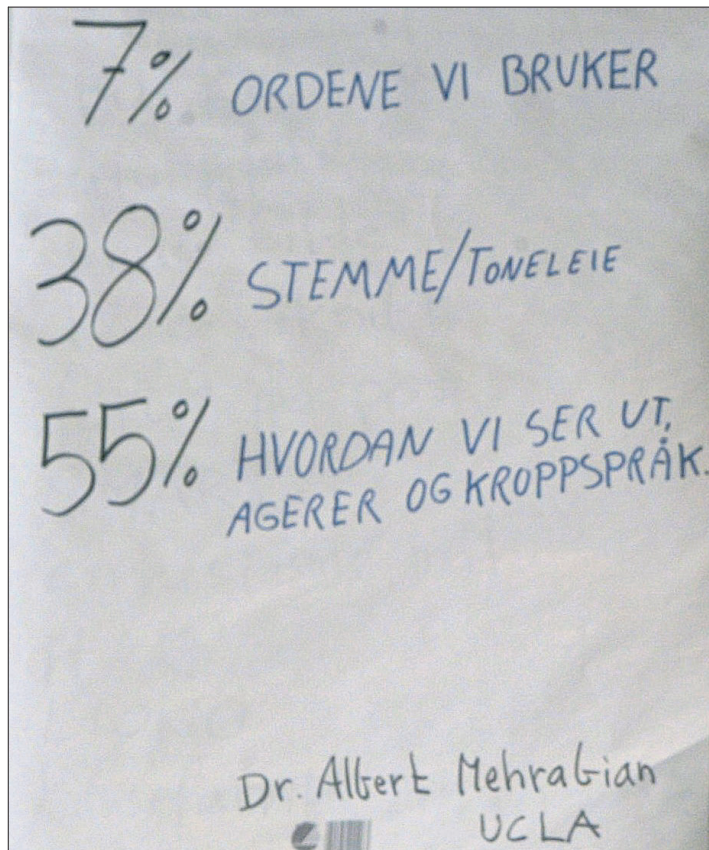
Alle er tilknyttet ledelsesmiljøet  
Emergence

**Rolle.** I år vil mange norske selskaper få større problemer med å hente inn kapital. Økonomiske resultater vil påvirkes av svekket etterspørsel. Maktbalansen i styreverdiene og ledergruppene endres. Finansielle ferdigheter vil bli høyere verdsett. Samt evne til å levere – levere omstilling.

Det vil påvirke hvordan selskaper ledes. Det vil også påvirke bedriftskultur, organisasjonsstrukturer og ikke minst, hvem vi velger som ledere. Det vil i ledermøter og styremøter snakkes mindre om HR, talentutvikling, kreativitet, innovasjon, markedsføring, CSR og visjoner, og mer om verdiskapning, omstilling, endringsledelse og gjennomføringsevne. Lucy Kellaway, spaltist i Financial Times, oppsummerer året vi går inn i: Det blir ingen workshops hvor en skal lære seg å le – men så blir det heller ikke mye å le av i 2009.

**Ansvar og makt.** Når ledere spisser sine ferdigheter innen finans- og endringsledelse og legger planer for omstilling, må

**«Ledelse skjer mellom mennesker. Mennesker jobber for mennesker – og ikke for strategier, planer eller powerpoints.»**



**Kurs og undersøkelser avslører hvordan vi oppfatter ledelse og kommunikasjon, både i form av hva som blir sagt eller uttrykt.**

ARKIVFOTO: KNUST SNARE

de ikke glemme at de har ansvar og makt. Ansvar for å levere og makt (og plikt) til å ta lederskap. Mange ledere tror at lederskap kommer som en følge av posisjon og funksjon. Slik er det ikke. Lederskap må tas. Ledelse skjer i møte med mennesker. Ledelse skjer mellom mennesker. Mennesker jobber for mennesker – og ikke for strategier, planer eller powerpoints. I disse møtene mellom mennesker er det lederskap oppstår – eller forsvinner. Makten som følger med en lederposisjon er ikke noe som er gitt ledere til odel og eie. Makt kommer i mange former. Blant annet som posisjonsmakt, som ekspertmakt, som informasjonsmakt, men også som makt i form av hvem vi er. Makt er dynamisk,

makt er hele tiden i spill mellom mennesker, og makt må fortjenes.

**Eksempels makt.** De fleste medarbeidere ønsker å respektere sin leder. En leder må skaffe seg en rett til å være leder, en rett til å ha makt og en rett til å påvirke. Ikke minst gjelder dette når tidene er usikre og det stilles andre krav til lederskap. Det handler blant annet om ledelse gjennom eksemplets makt: Når finansdirektører vil kutte kostnader. Når omstillings- og endringstrykket treffer de fleste norske bedrifter dette året, vil det vi kaller «sannhetens øyeblikk» dukke opp med hensyn til lederskap. Dette er øyeblikk og situasjoner hvor en leder kan ta eller miste lederskap. Dette handler om situasjoner mellom mennesker (ledere og medarbeidere, ledere og overordnede, ledere og aksjonærer, ledere og mediene) hvor det er uenighet/spenninger/interessesmotsetninger, hvor det er usikkerhet,

hvor det ikke finnes nok kunnskap, hvor det er liten motivasjon, eller hvor det oppstår emosjonelt ladede øyeblikk. Situasjoner i møtet mellom mennesker hvor en leder kan få eller miste makt – hvor lederskap tas eller forsvinner. Situasjoner ledere må benytte seg av hvis de ønsker å påvirke. Situasjoner hvor ledere kan gå foran som rollemodeller.

**Modell.** I 2009 går det å være ledes rollemodell lenger enn det å avstå fra fete avlønning- og opsjonsordninger. Mange mennesker kommer til å miste jobben sin, krevende omstillinger kommer til å bli gjennomført, og endringer vil føre til usikkerhet, frykt, sorg, sinne og frustrasjoner hos enkeltmennesker. Kanskje med tilhørende tap av selvbilde, av anseelse, og privatøkonomiske utfordringer. Eivind Reiten i Hydro tok i en kronikk i Dagens Næringsliv julaften til orde for klokt lederskap i tidene som kommer. Ja, la oss håpe det. Det er jo derfor vi betaler våre ledere godt – for godt, mener mange. Men ledelse i krisetider handler mindre om klosskap. Lederskap i krevende situasjoner dreier seg ikke om hvor flinke ledere er til å holde «PowerPoint-show» eller legge gode planer for omstilling. Lederskap vil i større grad komme som et resultat av en leders evne til å være rollemodell og til å ta lederskap i ladede eller spente situasjoner.

Ledere som er trygge på seg selv, som utviser moral, som evner å tenke kreativt i vanskelige situasjoner, som tar ansvar, som «ofrer seg» for noe som er større enn de selv og som evner å være medmenneske, får i større grad respekt og tillit hos mennesker rundt seg. Slike ledere tar lederskap. De gjør seg fortjent til makten, og får en rett til å lede. Rett til å omstille, rett til å endre og rett til å gjennomføre. Lederes ord og handling vil i krisetider bli tillagt ekstra vekt. Ord og handling må henge sammen. En leder må derfor være troverdig som rollemodell. Reiten mener at kravet til lederskap i norsk næringsliv er stort i tiden som kommer. Ja, det er vi enig i. Han sier videre at ledere må være

relevante, ærlige og tett på problemene som skal håndteres. Ja, det håper vi virkelig. Men i tillegg til selvfølgelige oppgaver som inngår i ethvert lederansvar, vil lederskap i året som kommer i større grad tas – og mistes. Lederskap vil tas gjennom ledes evne til å være rollemodell i vanskelige situasjoner. Dette er i mindre grad avhengig av klokkskap og i større grad avhengig av evnen til være menneske. Menneske i vanskelige situasjoner.

**Vanlige mennesker.** Glem derfor de enkle oppskriftene på endringsledelse. Glem teorier og historier om ledelse som noe heroisk, stort, mystisk og karismatisk. Ledelse utøves (stort sett) av vanlige mennesker som har gode og dårlige dager, som er bekymret, som jobber hardt, som nå og da sliter med dårlig selvtillit, som føler seg alene, som gjør ting de angrer på, som tar beslutninger de ikke alltid ser konsekvensen av – men som på tross av alt dette prøver å gjøre en god jobb. Ledere er ikke helter, ledere er vanlige mennesker. Vanlige mennesker som forhåpentlig ønsker å gjøre en forskjell – en forskjell ved å ta ansvar og stå ved det ansvaret også i vanskelige tider. The price of greatness is responsibility, sa en gang Sir Winston Churchill. Ledere som vil gjøre en forskjell i 2009 må gå foran som gode eksempler. Det er slike kvaliteter som vil avgjøre om en leder evner å ta lederskap i tider preget av kriser, usikkerhet og forandring.

## ØKONOMIDEBATT

E-post:

**økonomidebatt**

**@aftenposten.no**

**Hovedinnlegg:**

3500 tegn inkl. mellomrom

Legg ved portrettfoto

**Underinnlegg:**

2000 tegn inkl. mellomrom

Legg ved portrettfoto

**Replikk:**

1000 tegn inkl. mellomrom

Kronikker og debattinnlegg

på nett:

**www.aftenposten.no/**

**meninger/debatt**

Vil du være med på å utvikle et norsk farmasøytisk selskap med store internasjonale ambisjoner?



## VP Business Development

Dette er en sjelden mulighet for deg som vil arbeide med sterk påvirkning på internasjonalt strategi- og utviklingsarbeid i en organisasjon med korte beslutningsveier.

Se [www.photocure.com](http://www.photocure.com) og [www.mercuriurval.no](http://www.mercuriurval.no) for nærmere informasjon. Mercuri Urval Executive Service imøteser gjerne telefonhenvendelser som kan danne grunnlag for en uforpliktende samtale om stillingen. Kontakt Harald Hjertø på tlf. 975 59 023. Alle henvendelser blir behandlet konfidensielt, om ønskelig også overfor oppdragsgiver.

EXECUTIVE SERVICE

Mercuri Urval