

**Ledere,
ledelse og
valg av ledere**

ARVE JOHNSEN
STATOIL

JANUAR 1984

1. INNLEDNING

Hvem er ledere og hva er ledelse?

- * Ledere er personer som vedvarende, systematisk og med ansvar bruker innsikt, påvirkning, innflytelse og annen form for makt overfor andre mennesker, for dels alene og dels i samvirke med andre personer å nå bestemte resultater og mål.

Resultatene som ønskes oppnådd kan være fastlagt av en bedrift, en annen type organisasjon eller et politisk parti; og dreie seg om markedsandeler og overskudd, medlemstall eller viktige posisjoner, i en kommune, et fylke eller en nasjonalforsamling.

Det er ledernes hovedoppgave å fastlegge mål og skape det samvirke i organisasjonen som muliggjør at målene kan nås.

Ledere har eksistert og ledelse har vært utøvet til alle tider fra det første primitive stammesamfunn og fram til vår egen teknologibaserte tilværelse i det 20. århundre.

Historien om menneskene i samfunn kan oppfattes som en beretning om en vedvarende maktkamp. En definisjon av ledelse kunne derfor også være:

- * Ledelse er utøvelse av makt for å nå resultater som anses ønskelige av de personer som til enhver tid er ledere.

I tidligere tider kunne denne definisjon være mer betegnende for realitetene i lederes stilling og innflytelse enn hva som er situasjonen for ledere i den industrialiserte del av verden i dag. Nå er situasjonen i vår del av verden at de som har "ledermakt" må bruke den i forståelse med andre i bedriften og

samfunnet. Det er sunt - for alle parter. Det finnes imidlertid fortsatt samfunn og organisasjoner hvor den sist nevnte definisjonen er gyldig.

2. DE TI LEDERREGLER

Enhver dyktig leder bør plassere seg sentralt i forhold til de mennesker som skal ledes og de oppgaver som skal løses. Denne sentrale plassering gjør at lederen vedvarende blir observert og vurdert. For å tåle den belastning som langvarig og kritisk observasjon og vurdering fra omgivelsene er, må en leder kjenne seg selv og være seg selv.

Piet Hein har sagt følgende om å være seg selv:

"Hvis man ikke er seg selv, er man ingen. Kun ved å være seg selv har man noe å bidra med til det felles".

Denne erkjennelse danner grunnlaget for den første lederregel.

Den første lederregel

- * Du skal kjenne deg selv og med innsikt, mot, vilje og utholdenhet hevde de standpunkter du mener er riktige.
- * Du skal dessuten prøve å se den humoristiske siden ved det du og andre gjør.

Det er ikke lett å bli kjent med seg selv, men det er viktig fordi en selv er det menneske en med sikkerhet skal leve sammen med hele livet. Som leder har en ansvar for andre mennesker i tillegg til seg selv, og derfor skjerpes kravet til lederens tilregnlighet og sinnsro.

Hvorledes den enkelte leder skal finne fram til den beste krysning mellom egne tanker, følelser og handlinger må løses individuelt. Jeg kan nevne visse erfaringer som synes viktige, f.eks. vekselvirkningen mellom arbeid og fritid, betydningen av å holde seg i fysisk god form, nær kontakt med familie, venner, kolleger og interessegrupper. Andre "kraftkilder" kan være bl.a. naturopplevelser, litteratur og musikk.

Evner og ferdigheter varierer fra menneske til menneske. En god leder må kjenne sine egne sterke og svake egenskaper, og i særlig grad utvikle og bruke de personegenskaper hos seg selv og andre som er de beste og mest utviklede.

Enhver leder må ha innsikt i fagområder og saker. Innsikt skaffer en seg gjennom utdanning og arbeid. For en dyktig leder er erfaringen i "livets skole" viktigere enn formell utdanning. Kombinasjonen er den beste, men ingen videregående utdanning er noen garanti for godt lederskap.

En god leder må være i stand til å arbeide med flere problemstillinger samtidig, og kunne fornemme hvilke problemstillinger som er særdeles viktige og hvilke som er mindre viktige.

Evnen til å se forskjellen mellom sentrale og mindre sentrale problemstillinger og kombinere en konsentrert og spredt oppmerksomhet, avhengig av forskjellige sakers betydning, skiller de dyktige fra de mindre dyktige ledere.

Noen ledere er opptatt av detaljer. Som leder kan det ofte være viktig å ha sans for detaljer, dersom en også samtidig interesserer seg for de store linjer. Det er derimot farlig dersom lederen konsentrerer seg om detaljer og kombinerer denne interesse med for mye kontroll. Da oppstår vanligvis en situasjon hvor lederen blir en person som sakte og sikkert reduserer sine medarbeideres skaperevne.

En god leder blir ofte satt på vanskelige prøver, både hva angår standpunkter og handlinger. Da krever det mot å gjennomføre det en mener er riktig. Mot har den som tør å satse sine krefter, mentale og fysiske, for å oppnå et resultat som vedkommende mener er ønskelig eller nødvendig, men hvor risikoen for å tape er til stede.

I mange av livets forhold kan mot inntil et visst punkt oppøves, hva enten det dreier seg om fysiske aktiviteter som ski- og fallskjermhopp, fjellklatring eller å hevde bestemte standpunkter - politiske og religiøse. Analytisk evne - oppøvd ved et læresenter - gir imidlertid ikke automatisk mot. Den enkelte må prøve seg fram i "livets skole", og selv finne ut når vedkommende får "vondt i magen".

Dersom denne kroppsopplevelsen blir for hyppig i kritiske situasjoner, eller en ikke tør oppsøke situasjoner som gir slike følelser, bør en ikke ta mål av seg til å bli leder.

En sterk vilje til vedvarende å gjennomføre vanskelige saker, og til å tåle belastning fordi løsningen krever lang tid, er en viktig egenskap hos en dyktig leder. Det kan i slike situasjoner skorte på evnen til å tro på egne standpunkter. For mye tvil kan resultere i at en gir opp. Det bør en aldri gjøre før det er et faktum at et standpunkt og/eller en sak er tapt. Selv da må en stille følgende spørsmål: Hvordan kan jeg gjøre det beste ut av denne situasjonen - som tilsynelatende er et nederlag? Kan jeg snu det til en fordel for meg og min bedrift/organisasjon?

Ofte kan en være i tvil mht. hvilket standpunkt en skal ta i en sak. Det eneste råd jeg kan gi i en slik situasjon er å ta det standpunkt eller gjennomføre den handling som en selv etter grundig overveielse mener er den mest riktige. For mange taktiske sideblikk i en beslutningssituasjon kan fort føre til ubesluttsomhet.

Til slutt - lær deg til å le av deg selv og andre. Omskrevet fra Janteloven blir det: Du skal le av oss.

Det er viktig å huske at en vanligvis ikke har mer moro enn en selv lager, og at livet er for kort til bare å bli oppfattet alvorlig. Det er mye visdom i det gamle ordtak om at en god latter forlenger livet, og det er mye tilgivelse å gi til et menneske som har humør.

Den andre lederregel

- * Du skal opptre slik at det er sammenheng mellom dine standpunkter, beslutninger og handlinger.
- * Du skal ikke dvele ved dine seire eller nederlag.

Slik lyder et gammelt kinesisk ordtak:

"Et bilde sier mer enn tusen ord".

Litt omskrevet vil jeg antyde at et standpunkt og/eller en handling sier mer enn tusen ord, og at for en leder som vil bli trodd er eksemplets makt av større betydning enn programerklæringer. Noen ganger hender det også at ledere hevder et syn og praktiserer et annet. Det er karakteristisk for manglende lederskap.

En god leder må søke å forene lære og liv, dvs. vise gjennom handlinger og resultater at det er sammenheng i vedkommendes atferd. En slik sammenheng skaper grobunn for tillit. Tillit i en organisasjon kan gi de øvrige medarbeidere den trygghet de trenger for selv å være dristige i sin egen atferd, og en slik atferd kan i neste omgang lede til optimisme og pågangsmot.

Prestasjoner og resultater skal brukes for å forbedre seg ytterligere, men det er ingen grunn til å dvele ved framgang, det kan lett lede til overlegenhet. Vedvarende gode resultater gir

imidlertid muligheter for ny vekst. Det er en stor kjerne av sannhet i utsagnet: "Nothing succeeds like success."

Det er vanskelig å møte nederlag. En må imidlertid forberede seg på dem, for de kommer. Dersom det gjelder en særlig viktig sak - og hvor fallhøyden har vært stor - det er den ofte - er det tillatt å sture en dag eller to, men heller ikke mer. Den gode leder må i slike situasjoner riste av seg mismotet og skape nytt pågangsmot. I ettertankens stille stund bør en også avklare med seg selv og sine medarbeidere hva som kan trekkes av lærdom fra et nederlag.

Uansett nederlagets størrelse må en aldri bli bitter. Det går i første omgang ut over en selv og deretter omgivelsene.

Den tredje lederregel

- * Du skal ha tid, følelser og omtanke for dine medarbeidere, og utvikle og bruke deres sterke evner og ferdigheter.
- * Du skal premiere innsats, gi ros for åpen og ris bak lukket dør.

Som leder må du alltid huske at dine medarbeidere er bedriftens viktigste aktivum. Det er nødvendig å bruke god tid ved beslutninger som berører medarbeidere. Ofte kan det være klokt å trekke med flere personer i bedømming av enkeltmenneskers situasjon i en organisasjon.

Del din egen og andres tid for forskjellige arbeidsoppgaver opp i tilstrekkelig store tidsenheter, legg viktige møter til en fast møtedag med møteplikt, og bruk sakliste ved slike høve.

Søk medarbeidere som er dyktigere enn deg selv, bruk deres synspunkter og arbeidskraft, og la dem videreutvikle sine særtrekk og spesielle ferdigheter, hensyn tatt til de hovedregler som gjelder for bedriftens mål og midler. Hovedlederens oppgave

er å sikre utviklingen av et lederlag med prestasjonsevne og mangfold og hvor lagånden er preget av felles innsats for å nå resultater.

Et godt lederskap er karakterisert ved at medarbeidere får prøve seg på nye og gradvis vanskeligere oppgaver. Fra tid til annen vil det i en slik utvikling skje feil, men det må tillates så lenge ikke feilkvoten blir for stor.

Det er ikke alltid lett å glede seg over andres framgang. Som leder bør du imidlertid gjøre det, og oppmuntre til videre utvikling i retninger hvor dine medarbeidere viser særlige anlegg.

Dersom standpunkter og/eller saker ikke er godt nok gjennomarbeidet skal du gi beskjed om det og gi dine medarbeidere anledning til å prøve seg en gang til.

Dine foresatte er også medarbeidere, og bør trekkes med i ditt ledelsesarbeid, men du bør aldri prøve å "være din foresatte". Det blir vanligvis et problem for begge parter.

Den fjerde lederregel

- * Du skal snakke og skrive slik at du selv og andre forstår hva du gir uttrykk for.
- * Du skal lytte til andres synspunkter men ikke føle deg bundet av dem.

Enhver leder må ta sikte på å bli forstått. For å oppnå forståelse for ideer og standpunkter må en ofte forenkle og gjenta sine utsagn. Moderne ledelse betinger at en arbeider med og ved hjelp av andre mennesker, og derfor blir muntlige og skriftlige budskap viktige, såvel i som utenfor bedriften.

En god leder bør anspore til argumenter og motforestillinger før en beslutning treffes. Det er viktig med tidlig informasjon for å vinne støtte for en sak, innad såvel som utad. Etter at beslutningen er fattet må det være et poeng at ledelsen i fellesskap sørger for å gjennomføre den.

Den femte lederregel

- * Du skal si NEI til uviktige saker for å få tid til å si JA til de viktige arbeidsoppgavene.

- * Du skal alltid vurdere om det er klokt å vente før du handler.

Det er vanskelig å si nei, fordi en er redd for å støte noen eller bli upopulær. Den dyktige leder sier imidlertid ofte nei for å finne tid til å behandle viktige saker, og vet med seg selv at "Til lags åt alle kan ingen gjera".

Den som ikke har styrke til å si nei, men istedet sier TJA, blir etter hvert drevet over i uklarhetens grenseland og skaper derved gradvis usikkerhet og mangel på handling.

Klarhet og konsekvens er viktig i ethvert lederskap, selv om det også skal være plass for kompromiss. Da skal kompromisset være klart uttalt, etter at det er på det rene at en verken kan svare et nei eller ja. Uklare kompromiss skaper alltid splid.

Noen ganger i livet lønner det seg å vente, inntil et standpunkt eller en sak har modnet. I mellomtiden bør en forberede seg på at saken skal komme til behandling, alternativt søke å skape en situasjon som gjør at problemstillingen endrer karakter.

Den sjette lederregel

- * Du skal stille følgende spørsmål til deg selv og dine medarbeidere:
- * Behandler vi arbeidsoppgavene i riktig rekkefølge?
- * Kan vi forenkle problemstillinger og derved spare anstrengelser, tid og penger?

En leder er forventet å ha svar på mange spørsmål. Svarene kan være viktige, men ofte er spørsmålene og måten de stilles på viktigere. Det bør en leder alltid huske.

Skjer det noe i omgivelsene - i og utenfor bedriften - som gjør at de problemstillinger bedriften bearbeider endrer karakter?

Har bedriften hatt den aktuelle problemstilling til behandling tidligere?

Hva gjorde vi den gang?

Hva lærte vi av det?

Kan vi bruke erfaringen/løsningen fra forrige problemstilling for å løse den nåværende?

Hvilken risiko, alternativt hvilken gevinst, er det ved gjentakelse av en kjent løsning, eller ved innføring av en ny og ukjent løsning?

Det er viktigere å behandle de riktige problemstillinger, framfor å behandle problemene riktig. Begge deler er viktig, men den dyktige leder må alltid avklare med seg selv og sine medarbeidere om prioriteringen av arbeidsoppgavene er riktig. Etter hvert som organisasjonen vokser blir denne utsortering vanskelig, men desto mer nødvendig. Mangel på riktig prioritering gir fort byråkrati.

Evnen til å forenkle problemstillinger forutsetter en blanding av oversikt over hovedområder og en viss detaljkunnskap.

Besparelsene mht. anstrengelser, tid og penger kan være meget omfattende, og det bør være en leders oppgave å anspore til forenklinger.

Den sjuende lederregel

- * Du skal aldri kreve unødvendige utredninger for å utsette og/eller slippe å gjennomføre vanskelige handlinger.

- * Du skal unngå bruk av en komite for å løse en problemstilling.

Det er alltid fristende å be om en utredning for å utsette å ta standpunkt i en vanskelig sak. Mange ledere har dessuten glede av utredninger. Det kan være forskjellige grunner for det. En av dem er at utredninger er vesentlig mer uforpliktende enn handlinger. En annen grunn er at enkelte ledere skal "vite" alt før de fatter beslutninger.

Resultatet blir ofte usikkerhet på grunn av manglende beslutninger, og at "det beste blir det godes fiende". Forholdet er jo at denne type leder gjerne vil det beste (tror de), men mens utredninger pågår til minste detalj, kunne bedriften ha satset på en løsning som var god nok. Sluttresultatet blir ofte at bedriften legger utredningen til side uten å få gjort noe konstruktivt med problemstillingen. Denne type ledere har ikke forstått det viktige poeng i det å være tidlig ute med en ide, et produkt eller en praktisk løsning av en sak.

Det vil alltid være et element av skjønn i enhver viktig beslutning og/eller handling. Det er bedre med det gode skjønn enn den elegante utredning. Som regel får man ikke begge deler, og særlig dersom utredningen er utført av et utenforstående konsulentselskap - hvilket som regel er tilfellet - koster den ofte mer enn den smaker.

Komiteer egner seg ikke for beslutninger og bare unntaksvis for andre problemstillinger. Utstrakt bruk av komiteer i en organisasjon har en tendens til å resultere i for mange utredninger og for få handlinger.

Den åttende lederregel

- * Du skal utvikle en organisasjon hvor det kreves analyse, målsetting, framdrift og konkrete løsninger av arbeidsoppgaver.

- * Du skal bedømme deg selv og dine medarbeidere på grunnlag av resultater.

Dette er regelen om en leders hovedvirksomhet, om samvirket mellom mennesker som vurderer mål, og bruker midler og metoder for å skape vekst med overskudd.

Bedriftens hovedmål må fastlegges av bedriftens styre og hovedledelse. Hovedledelsen i samarbeid med andre ledere må fastsette delmålene, og organisasjonen må utvikles i forhold til disse mål.

Målene endrer seg over tid og dette må ledelsen ta i betraktning ved utforming av såvel målene som de midler som tas i bruk. Enkelte ganger kan også bedriften selv medvirke til å endre målene gjennom sin egen atferd.

Når målene er fastlagt, bør de utgjøre grunnlaget for målingen av bedriftens framdrift over en årrekke. Skulle det i denne framdriftsperioden oppstå situasjoner hvor målenes og midlenes aktualitet trekkes i tvil, er det viktig for ledelsen å holde seg til den optrukne kurs inntil vesentlig nye momenter for omvurdering foreligger. Tilfeldige nye synspunkter om mål og midler - svært ofte i form av "støy" - bør en i mellomtiden la passere.

Arbeidsoppgavene i en bedrift må på den ene side grupperes slik at de blir så omfattende og interessante som mulig, samtidig med at de ikke blir organisatorisk uklare og uoverkommelige for den enkelte leder. Lederoppgavene bør angis ved relativt vide fullmaktsrammer og ikke ved detaljerte stillingsinstruksjoner.

Det er hovedledelsens og de øvrige linjelederes ansvar - i samråd med bedriftens staber - å sørge for rekruttering, organisasjonsutviklingen, beslutninger og handlinger. Fordeling av ledelsesansvar bør skje så langt ut i organisasjonen som mulig.

Et viktig poeng for å skape en bedrift i framgang er å sørge for at det foreligger nok "ledelseskapasitet". Den sikreste måte for å skaffe seg slik kapasitet er å ha klart utpekte nestledere i alle viktige stillinger.

Underlaget for beslutninger i en moderne bedrift er som regel omfattende overlegninger og vurderinger på tvers av organisatoriske hovedlinjer. Analyser som går forut for beslutninger skjer således tverrfaglig. De endelige beslutninger må kunne henføres til klart avgrensede resultatsområder i bedriften, med dertil hørende ansvar for vedkommende leder og nestleder.

En beslutning er bare halvparten av den lederhandling som består i å oppnå resultater. Like viktig som beslutningen er å sørge for at beslutningen leder til handling, og derved til det endelige resultatet. I handlingsfasen bør det ikke være rom for nøling, og når kriser oppstår, og det gjør de, må en dyktig leder være rask og besluttsom i sine bevegelser.

Oppfølgingen av beslutninger via handling til resultat krever ofte mer ledelseskapasitet enn selve beslutningen.

Det er resultatene som teller og det er på grunnlag av disse at enkeltmennesker, resultatenheter og bedrifter skal bedømmes.

Den niende lederregel

- * Du skal velge tid, sted og form for løsning av arbeidsoppgaver og problemer på den måte som passer best for deg og din organisasjon.
- * Du skal alltid søke den beste plassering for din egen organisasjon i forhold til dine konkurrenter.

En bedrifts muligheter skapes i skjæringspunktet mellom bedriften og omgivelsene, dvs. i markedet. Med utgangspunkt i disse mulighetene må ledelsen formulere mål, midler og metoder.

Målene vil variere, avhengig av bedriftens størrelse, produkt/tjenestetilbud og beliggenhet. I et tilfelle kan det dreie seg om å bli dyktig på et meget spesialisert felt og i et annet tilfelle å innta flere industrielle høydedrag, f.eks. i hele rekken av aktiviteter fra råstoffproduksjon til ferdig produkt. Når bedriftens eksistens er truet må ledelsen i tide mobilisere maksimal innsats i og utenfor bedriften for å sikre den videre drift.

En dyktig leder må stadig vurdere hvilken strategisk posisjon bedriften kan oppnå i markedet, på såvel kort som lang sikt. Det er viktig at en ved en slik vurdering bruker den tilgang av ideer, oppfinnsomhet og skaperkraft som er i bedriften, og at kort- og langtidsplaner fastlegges med sans for en blanding av perspektiv og realitetssans i forholdet mellom bedriften og omgivelsene. Innlevelsesevnen mht. hva som er realistiske planer skorter det ofte på, det virker som om enkelte ledere er innlevelsesblinde på samme måte som andre mennesker er fargeblinde. Begge deler kan i visse situasjoner være farlig.

Etterretning er viktig i en moderne bedrift. Tidlige og riktige opplysninger om konkurrenter og markedet for øvrig kan være av avgjørende betydning for en god strategi.

For øvrig vil det alltid være en sentral oppgave for ledelsen å søke å utvikle seg slik at en mest mulig blir en påvirker i forhold til omgivelsene, framfor å bli en ren tilpasser.

Det er som regel unntaket at en oppnår den plass for egen bedrift som en helst skulle ønske. Hovedregelen er at en må avklare med seg selv hvilket kompromiss som kan godtas. En skal i utgangspunktet alltid søke den best mulige løsning, men samtidig legge planer for hva som kan være det aktuelle kompromiss.

Den tiende lederregel

- * Du skal velge ledere som har vist evne til å løse vanskelige saker og la gode ledere få omfattende og selvstendige arbeidsoppgaver. Ledere som ikke holder mål må erstattes med nye og dugelige ledere.

- * Du har et ansvar for å finne et nytt arbeid for den leder som omplasseres, men du må sørge for at vedkommende ikke fortsetter som leder.

Du bør velge ledere som har demonstrert at de er i stand til å løse vanskelige oppgaver, dels alene og dels sammen med sine medarbeidere. Er du ikke sikker på vedkommendes evner i denne retning bør du la den det gjelder få prøve seg på ledelsesoppgaver med stigende vanskelighetsgrad.

Etter at ledervalget er gjort, og vedkommende ved handlinger har vist at hun eller han er i stand til å løse sine lederoppgaver, er det ingen grunn til å kontrollere vedkommende i utide. Da skal du vise vedkommende tillit, og bare unntaksvis be om avmelding om planer og framdrift.

De dyktige ledere er de som ser muligheter i og utenfor bedriften og som gjør noe med disse mulighetene. Ofte skaper de også selv situasjoner som blir til muligheter. Dessuten "ser" de dyktige ledere problemstillinger som senere kan bli problemer og løser slike saker før de er blitt problemer.

Som leder har du et ansvar for å sikre en god ettervekst av nye ledere. Det kan skje gjennom trening og etterutdanning i forskjellige arbeidssituasjoner, og er en livslang oppgave for "treneren" såvel som for de som får trening. Jeg minner i den anledning om poenget i det gamle kinesiske utsagn:

"Dersom dine planer gjelder for det neste år, skal du plante ris.
Dersom dine planer gjelder for de neste 10 år, skal du plante et tre.

Dersom dine planer gjelder for de neste 100 år, skal du undervise mennesker.

Planter du ris høster du en gang.

Planter du et tre høster du ti ganger.

Underviser du mennesker høster du hundre ganger."

Ledere som ikke holder mål, og dem er det en del av, må omplasseres til andre stillinger, og da aldri lenger inn eller høyere opp i organisasjonen. Enhver leder som omplasserer udugelige ledere på den måten skaper nye problemer i sin organisasjon.

Av alle ledelsesoppgaver er omplassering av ledere som ikke holder mål den vanskeligste, men også den viktigste. Det er en avgjørende sammenheng mellom ledervalg og resultater, og stort sett er bedrifter med vedvarende dårlige resultater et uttrykk for dårlig lederskap og bedrifter med vedvarende gode resultater har vanligvis et godt lederskap.

3. AVSLUTNING

Flere av de synspunkter som er anført i det foregående er av generell art og gjelder for ledere i forskjellig sammenheng. Anvendelsen av synspunktene i praksis - lederstilen - vil variere fra person til person. På det punktet må hver enkelt finne sin form og sitt innhold.

Moderne lederskap krever samarbeid. De personer som evner å skape god lagånd og innsats i en organisasjon, oppnår dette ved sin innsikt og personlighet, og ikke i kraft av formelle stillinger og titler.

Bedrifter hvor ledelsen er mer opptatt av posisjoner enn prestasjoner går som regel dårlig, og har ofte - i den grad de har ledere - uformelle ledere på siden av de egentlige kommandolinjer.

Lederoppgaver kan være anstrengende og fra tid til annen gi følelse av at "Utakk er verdens lønn". Det er normalt. Ledelse byr på mye ris, men også muligheter for personlig vekst og utvikling. Det blir som en vandring i et stadig skiftende landskap med nye inntrykk og utsyn, slik som Aksel Sandemose beskriver i sin "Epilog" i boken "En flyktning krysser sitt spor":

* Det ligger et fjell i det indre av Newfoundland, Halfway Mountain. Det rager opp i et nokså plant skogland og synes derfor kanskje noe høyere enn det er. Jeg anslår det til bortimot 800 meter, og det tar en dags marsj å komme rundt det nede på lavlandet. Jeg har vært rundt det på en jakttur, og det er rart å se hvorledes et sånt fjell er blitt noe helt annet enn før hver gang man har beveget seg et stykke og ser på det igjen. Tusen forskjellige beskrivelser kan du få av Halfway Mountain og alle er like riktige. Jeg kjenner en sterk trang til å si deg dette nu, at fjellet

er stort og mangesidet, men den som lå i lenker på jorden så bare Halfway Mountain fra det stedet hvor han lå.

En leder ligger ikke i lenker på jorden, men er stadig underveis. Da er det viktig å ha med i erindringen følgende betraktninger av Piet Hein:

* Verdens sentrum

Vi går mellom stjerner og kloder
som kverner urolig og tungt.
Vi søker et sentrum i verden,
et fast arkimedisk punkt.

Sådan er verdens sentrum,
at det må man selv ha med.
Har man det ikke i seg,
så finnes det intet sted.

Jeg startet med en definisjon av ledere som beskrev bruk av innsikt og andre former for makt for å nå resultater.

Jeg har redegjort for de ti lederregler. De er i forenklet utgave nærmest som den omvendte Janteloven:

1. Du skal kjenne deg selv og være deg selv
2. Du skal være et eksempel for andre
3. Du skal bry deg om dine medarbeidere
4. Du skal snakke og skrive klart
5. Du skal si NEI eller JA men ikke TJA
6. Du skal prioritere riktig
7. Du skal aldri kreve unødige utredninger
8. Du skal ta beslutninger og utføre handlinger
9. Du skal være påvirkende
10. Du skal trene og velge nye ledere

Jeg slutter med en erfaring om ledere og ledelse. Personlig -
som opplevelse - føler jeg at det å være leder er å være en
vandrer på jorden.

AJo/BG
Mai 1983