



Handelshøyskolen BI

MAN 50211 Ledelse; makt og mening

Term paper 60% - B

Predefinert informasjon

Startdato:	08-11-2021 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	20-05-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202210 10143 IN09 B P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Navn: Charlotte Ulfeng Berg, Lars-Åge Møgster og Karine Løllke

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Kåre Willoch - En kongstanke eller "Kongen av tanker"?
Navn på veileder *:	Kristian Alm

Inneholder besvarelsen Nei Kan besvarelsen Ja
konfidensielt offentliggjøres?:

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 7
Andre medlemmer i gruppen:

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

Kåre Willoch – En kongstanke eller
“Kongen av tanker”?

Eksamenskode og navn:
MAN 5021 – Ledelse; Makt og mening

Innleveringsdato:
19.5.2022

Stuedsted:
BI Bergen

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	3
2. PROBLEMSTILLING	4
3. BIOGRAFI	1
3.1. BARNDOM	1
3.2. KRIGEN.....	1
3.3. UTDANNING.....	2
3.4. LOKALPOLITIKER OG ETABLERING AV FAMILIE	2
3.5. RIKSPOLITIKER	3
3.6. STATSMINISTER	5
3.7. FYLKESMANN	6
3.8. SENERE ÅR.....	6
4. METODE	8
4.1. HERMENEUTIKK	8
4.2. FORDOM OG FORFORSTÅELSE	8
4.3. HORIZONT.....	9
4.4. DEBATTEN RUNDT DE ULIKE METODESYN	10
4.5. HVORDAN HAR HERMENEUTIKK I OPPGAVEN PÅVIRKET VÅR EGEN FORFORSTÅELSE....	11
4.6. KILDEKRITIKK	12
5. DRØFTING	14
5.1. HP: HVA ER SENTRALE KJENNETEGN VED KÅRE WILLOCHS LEDERSKAP I HANS VIRKE SOM MAKTUTØVER - LIGGER DET EN KONGSTANKE BAK?.....	14
5.2. U1: HVA VAR HANS DRIVKRAFT?	18
<i>Søkte Kåre Willoch seg til en posisjon eller hadde han et livsoppdrag?.....</i>	<i>19</i>
<i>Kåre Willochs "kongstanke" - Hadde han som leder en større visjon om samfunnet han ønsket seg?</i>	<i>21</i>
<i>Var ideen eller tanken om liberalisering av samfunnet personlig?.....</i>	<i>23</i>
<i>Var ideen eller tanken om liberalisering av samfunnet "handlingsorientert"?.....</i>	<i>23</i>
<i>Omfattet ideen eller tanken om liberalisering av samfunnet "andre enn Kåre Willoch selv"?</i>	<i>23</i>
<i>Fant han sin vei?</i>	<i>24</i>
<i>Delkonklusjon.....</i>	<i>27</i>
5.3. U2: HVILKE VERDIER OG EGENSKAPER FRAMSTO SOM DE MEST FRAMTREDENDE FOR HANS LEDERSKAP, OG HVILKE VANSKELIGE VALG FORMET HAN SOM LEDER?	28
<i>"Alt med måte"</i>	<i>28</i>
<i>Om det klassiske dannelsesidealet og valg av utdanning</i>	<i>31</i>
<i>De vanskelige valgene</i>	<i>33</i>

<i>Delkonklusjon</i>	37
6. AVSLUTTENDE DRØFTING/KONKLUSJONER	39
7. REFERANSER	42

1. Innledning

Kåre Willoch døde noen dager før vi hadde andre samling på studiet. Det falt helt naturlig for oss å velge en lederskikkelse som hadde vært så markant og samtidig aktuell som maktutøver over så lang tid i norsk politikk.

Willoch preget norsk politikk i flere tiår og vurderes som en av de viktigste statsministre Norge har hatt (Forr et. al., 2011). Hans lederstil var annerledes enn hans samtidige kolleger og han la i hele sitt vesen vekt på klassiske dannelsesidealer. (Isaksen & Willoch, 2018). Denne blandingen av posisjon, lederutøvelse og betydning for samfunnet har gitt oss et svært bredt og dypt kildemateriale vi kan benytte i vår analyse. Samtidig hadde vi tidlig en hypotese om at hans lederskap kunne analyseres gjennom flere av teorikonseptene vi har gjennomgått på kurset. Sentrale stikkord her er “kongstanker”, “verdier”, “defining moments”, “drivkraft”, “tanke til handling” og “lederhistorie”.

Vi vil gjennom vår bakgrunns beskrivelse og forståelse av Kåre Willoch drøfte det vi anser som de viktigste forhold rundt hans lederskap som han utøvde for endring av samfunnet han levde i, og som har preget Norge opp til vår tid. Vi har selv opplevd Willochs lederskap personlig, da vi kan huske han både som statsminister og fylkesmann og som markant debattant som pensjonist. Selv om dette vil prege vår forståelse av han som leder ser vi på dette mer som en styrke i analysen vår enn en svakhet. Vår kunnskap om han er nær i tid samtidig som hans lederskap er 30-40 år tilbake i tid. En mer aktuell lederskikkelse for vår oppgave enn Kåre Willoch kunne vi vanskelig finne.

2. Problemstilling

For å studere utvalgte sider ved Kåre Willochs lederskap har vi formulert vår hovedproblemstilling slik:

Hovedproblemstilling (HP)

Hva er sentrale kjennetegn ved Kåre Willochs lederskap i hans virke som maktutøver - ligger det en Kongstanke bak?

For å belyse dette formulerer vi to underproblemstillinger som hver er grunnlag for analyse av hans lederskap:

Underproblemstilling 1 (U1):

Hva var hans drivkraft?

Underproblemstilling 2 (U2):

Hvilke verdier og egenskaper framsto som de mest framtrede for hans lederskap, og hvilke vanskelige valg formet han som leder?

3. Biografi

Kåre Willoch omtales som den viktigste og mest betydningsfulle Høyre-politikeren i Norge etter krigen (Forr et. al., 2011). Han stod bak konservativ politikk som på mange områder førte til varige samfunnsendringer. Han gjorde Høyre (H) til et bredt folkeparti og liberaliserte Norge. Han beskrives som veldig tilstedeværende og oppriktig i alt han gjorde, og har vært relevant i samfunnsdebatten helt til den siste tiden han levde.

Som person beskrives han som elskverdig, omtenksum, korrekt og vennlig – stor kontrast til den skarpe debattanten han var. Han ble oppfattet som en mann som ville ha siste ordet og gjerne insistere på å “ha rett”. Mildere sider ved hans fremtoning i debatter ble mer fremtredende etter han gikk ut av politikken (NRK TV, 2020).

3.1. Barndom

Kåre Isaachsen Willoch ble født 3.oktober 1928 i Oslo. Han vokste opp sammen med foreldre og to eldre brødre på Ullern i Oslo, den gang også et boligområde som ble ansett som tilhørende “øvre middelklasse og velstående”. Familien hadde ikke arvede penger av spesiell betydning, men Willoch vokste opp i det som etter datidens standard må betegnes som relativt gode kår. Han har beskrevet sitt oppveksthjem som svært politisk opptatt med diskusjoner om mange tema. Barna fikk delta i samtaler og stille spørsmål til det de lurte på. I tillegg har han vektlagt at i hans oppvekstperiode etter krigen var det mye mer naturlig å bli politisk engasjert enn han opplevde det i sine senere år. Krigshistorikken var nær og det “å bygge landet” ble mer fremhevet som plikt da enn det ble når krigen kom mer på avstand (NRK TV, 2020), (Willoch, 2016), (NRK TV, 2017), (Isaksen & Willoch, 2018).

3.2. Krigen

Da krigen brøt ut i Norge var Kåre Willoch 12 år. Hans far og brødre flyktet ved krigens start og gikk inn i den norske marinen i England. Kåre Willoch ble igjen i Oslo sammen med sin mor, men de forlot også landet pga. situasjonen i 1944 og

reiste til Sverige. Her gikk han på videregående skole i Uppsala, der han var medelev med bl.a. Jo Benkow.

Kåre Willoch markerte seg tidlig i voksne år som en sterk kritiker av deler av landsvikoppkjøret, der han har gitt sterkt uttrykk for at de mindre forseelsene, spesielt de såkalte tyskerjentene, fikk strenge reaksjoner, mens større samarbeidspartnere med tyskerne gikk fri. Som soldat i tysklandsbrigaden i 1948 bevitnet han på nært hold de enorme ødeleggelsene i Tyskland og lidelsene til befolkningen der. Dette gjorde sterkt inntrykk og var med på å forme hans politiske tanker rundt økonomisk vekstpolitikk og kompromisser for å unngå konflikt (NRK TV, 2020), (Willoch, 2016), (NRK TV, 2017), (Isaksen & Willoch, 2018).

3.3. Utdanning

Willoch tok ex. artium ved Ullern gymnas i 1947. Etter først å ha vurdert handelshøyskolen og bedriftsøkonomistudier bestemte han seg for å studere det som den gang het sosialøkonomi (i dag samfunnsøkonomi) ved UiO. Han studerte der under kjente forskere som Ragnar Frich og Trygve Haavelmo (begge nobelprisvinnere). Etter egen beskrivelse opplevde Willoch dette som et balansert og objektivt forskermiljø, på tross av at den alminnelige oppfatning i perioden var at instituttet var svært preget av sosialdemokratisk tankegods.

Hans bakgrunn som samfunnsøkonom kommer tydelig frem, eksempelvis ved hans kritiske analyse av gjenreisningsepoken etter krigen. Han har i hele sin politiske karriere forfektet at arbeiderpartiets økonomiske etterkrigspolitikk hemmet veksten og dermed medførte at Norge sakk akterut sammenlignet med de mulighetene som faktisk forelå. At det var vekst uansett så Willoch på som naturlig under de rådende forhold like etter krigen (NRK TV, 2020), (Willoch, 2016), (NRK TV, 2017), (Isaksen & Willoch, 2018).

3.4. Lokalpolitiker og etablering av familie

I 1952 ble Willoch valgt inn i Oslo bystyre. Ambisjonen var alltid å bli stortingsrepresentant, og han ble vara til Stortinget i 1953. Det var i denne perioden Willoch også giftet seg med Anne Marie Jørgensen. De bosatte seg på Bestum, hvor de bygde en tomannsbolig sammen med Kåres bestevann fra

barndommen. De fikk 3 barn sammen – Stine, Cecilie og Dag. Kåre Willoch var opptatt av å skille det private og det politiske livet. Når han hang fra seg frakken i gangen så var han hjemme. Han var opptatt å ha en privat sfære hvor han og familien kunne være seg selv. “Her fant han støtte, glede og sinnsro for å kunne gjøre arbeidet sitt” (NRK TV, 2021, minneord begravelse). Han poengterer ved flere anledninger at disse diskusjonene med egen familie har vært en viktig del av beslutningsgrunnlaget på saker av betydning, der abortspørsmålet spesielt blir trukket frem. Han havnet ned på et liberalt syn etter samtaler i familien, spesielt med døtrene (NRK TV, 2020), (Willoch, 2016), (NRK TV, 2017), (Isaksen & Willoch, 2018).

3.5. Rikspolitiker

Willoch var generalsekretær i Høyre 1963-1965 og i 1970 ble han valgt til partiformann. Han hadde de fleste verv en politiker kan inneha (Store norske leksikon, september 2021):

1952-59:	Oslo bystyre
1954- 58:	Vararepresentant Stortinget
1958-89	Stortingsrepresentant Høyre
1963-63:	Handels- og skipsfartsminister
1963-65:	Generalsekretær Høyre
1965-69:	Handels- og skipsfartsminister
1970-81:	Parlamentarisk leder Høyre
1981-85:	Statsminister

Som rikspolitiker fremhevet Willoch seg med sitt positive syn på privatkapitalisme og de fordeler dette medførte for den jevne borger. Han var tidlig skeptisk til konsentrasjon av økonomisk makt på statens hender, men mange vil også hevde han gjennom sin politiske gjerning alltid også var skeptisk til konsentrasjon av privat økonomisk makt. Dette kommer til syne i flere av hans standpunkter, blant annet innenfor energipolitikk, der nasjonale interesser etter hans mening måtte komme foran de økonomiske interessene.

Sikkerhets- og atompolitikk var et annet av Willochs interesseområder. Hans bakgrunn med oppvekst og unge år i etterkrigstiden hadde gjort han svært skeptisk til Sovjetunionen og Willochs sikkerhetspolitiske orientering var alltid rettet mot NATO-samarbeidet og sikkerhetsparaplyen USA og de andre sterkere landene kunne tilby Norge. Han anså den kalde krigen som ekstremt farlig, og sammen med hans syn på den østlige aksens kommunismesystem gjorde dette Willoch til en av NATOS sterkeste forsvarere.

I 1963 ble Willoch handels- og skipsfartsminister i Lyngregjeringen. Regjeringen satt bare 1 måned. Willoch vurderte denne regjeringsdannelsen som viktig sett opp mot valget i 1965, da en ny borgerlig regjering ble dannet. Samarbeid på borgerlig side vurderte han som helt nødvendig for å bryte Arbeiderpartiets (AP) valgseiere etter krigen ved blant annet å vise det norske folk at et borgerlig regjeringalternativ var et reelt alternativ.

I 1965 ble Willoch igjen handelsminister i Bortens regjering. I den regjeringen markerte han seg som en begrensende stemme i veksten av offentlige utgifter og bevaring av konkurransekraft for industrien. Han ble også en tydelig stemme i det politiske ordskiftet om skattesystemet, der Willoch mente at endringer måtte foretas for å få det mer effektivt og incentivriktig. Han ivret også for friere handelsavtaler og samarbeid gjennom de europeiske frihandelsavtalene. I denne regjeringsperioden ble også folketrygden innført, der Willoch var en viktig brikke i regjeringens arbeid med denne.

Samarbeidet med Erling Nordvik, som var vekslende partileder og generalsekretær i Høyre i perioden, ble oppfattet som en viktig konstellasjon for Høyres fremgang inn mot 80 årene. Willochs vektlegging av liberal økonomisk politikk, åpning på kulturfeltet og en generell styringstretthet i AP dannet grunnlag for "høyrebølgen" i disse årene som Willoch var fremste representant for. (NRK TV, 2020), (Willoch, 2016), (NRK TV, 2017), (Isaksen & Willoch, 2018).

3.6. Statsminister

I 1981 dannet Willoch den første rene Høyre-regjering siden 1928. Det ble en ren Høyre-regjering i mindretall da KrF valgte å ikke gå i samarbeid. Dette grunnet abortsaken. Der Willoch var sterk tilhenger av en liberalisering av loven. Han var etter eget utsagn sterkt preget av diskusjoner i egen familie rundt dette spørsmålet. Den nye regjeringen gikk på valg for endring av flere områder: NRK monopolet, lukkeloven og liberalisering av boligmarkedet var blant sakene som regjeringen ville endre. Willoch sto som statsminister for en omfattende liberaliseringslinje og snudde utviklingen i samfunnet i en retning av mer frihet i bl.a. næringspolitikk og kulturpolitikk. Slagordet var “bort fra sosialisme og over til liberal retning”. Willoch peker selv på at økt mangfold og åpenhet i mediepolitikk, og dermed meningsformidling, er noe av det viktigste som hans regjering gjennomførte.

Fra 1983 regjerte Willochs regjering sammen med Senterpartiet (SP) og Kristelig Folkeparti (KrF). Etter en sak om avgiftsendringer der Fremskrittspartiet (FrP) ikke støttet regjeringen gikk hans regjering av i 1986. Denne saken kom Willoch i ettertid stadig til å vende tilbake til. Han var “meget skuffet” over FrP og den uansvarlighet han mente det partiet brakte inn i politikken da de stemte mot innstrammingsforslagene for å dempe overopphetingen i økonomien. Han var likeledes like mye skuffet og tilbakevendende i kritikken av AP for å først felle regjeringen og så innføre samme avgiftsøkning noen uker etterpå. “Volumet” Willoch har analysert denne hendelsen på i ettertid kan tyde på at det var et svært betydningsfullt politisk øyeblikk for han.

I denne perioden ble Willoch kjent, sammen med sin politiske motstander fra AP Gro H. Brundtland, som en dreven debattant. Hans debattstil, der ro og beherskelse var varemerker, har gått inn i norsk politisk historie. Dette trekket ved Kåre Willochs maktutøvelse har vært diskutert og analysert i flere sammenhenger og flere ser på denne stilen som et viktig trekk ved hans lederskap. (NRK TV, 2020), (Willoch, 2016), (NRK TV, 2017), (Isaksen & Willoch, 2018).

3.7. Fylkesmann

I 1989 gikk Kåre Willoch ut av Stortinget (da hadde han sittet som representant i mer enn 30 år) og ble Fylkesmann (nå statsforvalter) i den gang Oslo- og Akershus. Han satt i den stillingen til 1998.

Som Fylkesmann gjorde han seg svært bemerket som en aktiv meningsytrer på mange områder, både innenrikspolitiske og også i internasjonale spørsmål. Etter eget utsagn tolket han embetet vidt og engasjerte seg derfor på et bredt spekter av områder. I Fylkesmannperioden ledet han også flere større offentlige utredninger, som Forsvarskommisjonen og Sårbarhetsutvalget. (NRK TV, 2020), (Willoch, 2016), (NRK TV, 2017), (Isaksen & Willoch, 2018).

3.8. Senere år

Etter hans politiske virke og embetsperiode engasjerte Willoch seg i flere spørsmål. Han var aktiv i både skriftlige innlegg i aviser og tidsskrifter og deltaker i debatter i TV helt frem til sine siste år, da han ble rammet av sykdom. Han fortsatte bl.a. som en markant stemme i forsvar av palestineres synspunkter i den israelsk-palestinske midtøstenkonflikten samt i klimaspørsmål.

Kåre Willoch var i sin karriere kjent for skarp kritikk av “arbeiderpartistaten” og sosialismen. Han lot i debatter og skrifter tydelig komme frem at AP hadde et mål om “sosialistisk demokrati” og at “sosialdemokrati” var et begrep som først senere festet seg og ble en ny ideologisk innretning når “sosialistisk” ikke lenger hadde klangbunn i befolkningen.

Ideen om at markedet var en bedre tjener for økonomien enn “planen” slo tidlig feste i Willoch. Hans bakgrunn i et merkantilistisk hjem der handel og økonomi ofte ble diskutert hadde nok farget hans syn. Som student ved sosialøkonomisk institutt, som den gang hadde rykte på seg for å være befolket av venstreorienterte økonomer, var Willoch fra første stund preget av et liberalistisk syn på økonomien med det frie marked som sentrum. Hans personlige engasjement for dette synet gjennom hele sin karriere peker for oss i en retning av at dette grunnsynet var personlig og en av de viktigste pilarene i hvordan Willoch plasserte seg som både

politisk menneske og hvor han befestet sitt syn på mennesket som individ mest og deretter kollektiv.

Willoch ble ansett som en handlingsorientert politiker. Fra maktovertakelsen i 1981 og de neste årene ble det gjennomført reformer i raskt tempo. Markedsfastsettelse av renten, oppheving av kringkastingsmonopolet, liberalisering av lukkeloven for butikker, reduksjonen av makt som Statoil hadde etc. kom på plass i raskt tempo, Dette var ideer som Willoch gjennom hele 70-tallet hadde flagget som viktige å gjennomføre for en borgerlig regjering. Og han iverksatte dem uten opphold når maktskiftet var gjennomført.

Kåre Willoch døde mandag 06.12.2021. Den Norske Staten hedret hans minne og viste han den siste ære ved å gi han en begravelse på statens bekostning, en handling som markerer at Kåre Willoch har vært særs betydningsfull for Norge. Kåre Willoch var en “ener” og det hører til sjeldenheten at enere blir elsket og omfavnet av folket. Han var de lange linjenes mann. En stor retoriker. I begravelsen minnes han som en som har “holdt hodet kaldt og hjertet varmt”. (NRK TV, 2020), (Willoch, 2016), (NRK TV, 2017), (Isaksen & Willoch, 2018).

4. Metode

For å utvikle vår forståelse for Kåre Willochs lederskap må vi benytte noen redskaper for å forstå både mennesket Kåre Willoch og dermed bakgrunnen og motivasjonen for hans handlinger som leder. Dette gjør vi med å redegjøre for det vitenskapsteoretiske tanke-systemet vi benytter (hermeneutikk) og diskusjoner og kritikker av dette. Vi vil også her redegjøre for vårt valg av data (kilder) og hvordan vi ser på disse ulike kildene.

4.1. Hermeneutikk

Hermeneutikk er læren om fortolkning av tekster og er den metoden som humanvitenskapene særskilt benytter i sin forskning.

Filosofen/vitenskapsteoretikeren Hans-Georg Gadamer (1900-2002) la inn i dette all forståelse, ikke bare forståelse av tekster, men all viten om og rundt det vi forsøker å forstå. Gadamers forståelse blir et filosofisk system (etter hans oppfatning ikke en “metode”) der forutforståelse for menneskets plass i verden, egen og sin kulturbakgrunn, blir grunnleggende for all forståelse av det samme. Gadamer mente altså at det grunnleggende for mennesket er å forstå historien, kulturen og tradisjonene vi tolker vår egen forståelse inn i. Altså når vi forsøker å forstå andre mennesker, ulike fenomener eller tekster. (Krogh, 2003, s. 245)

Den hermeneutiske prosess ses oftest i kontrast til den naturvitenskapelige (eller empiriske) metoden som benyttes for å gi allmenngyldige forklaringer til forståelse av naturen. Hypotetisk deduktiv metode regnes i dag som den grunnleggende metode innenfor naturvitenskapene (Krogh, 2003, s. 238).

I oppgavens analysedel vil det benyttes noen sentrale verktøy og begreper fra Gadamers forståelse av hermeneutikk:

4.2. Fordom og forforståelse

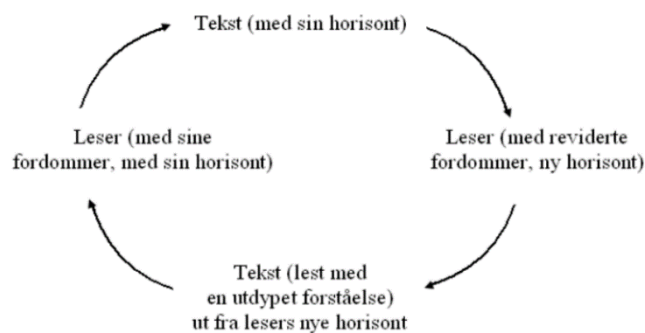
Det finnes ingen forståelse som ikke har et utgangspunkt: En forutgående forståelse. I Gadamers system kalles dette en “fordom” eller det at vi er alle produkter av vår tid, bakgrunn etc. Dette vil danne bakgrunnen for forståelsen av alt annet vi forsøker å forstå, og dermed danne kløften mellom det og mulighetene

til faktisk å forstå det vi studerer. Dette betyr ikke at vi skal gi opp å forstå fortiden, men vi må ta inn forutsetningen som våre fordommer er i denne forståelsen. I denne konteksten er ordet “fordom” ikke negativt ladet slik det har blitt i moderne språkforståelse (Krogh, 2003, s. 244).

Vår egen forutforståelse av Kåre Willoch er preget av det vi selv har opplevd av Kåre Willoch (bøker, innlegg, intervjuer, valgkamper, anekdoter, undervisning etc) opp gjennom tiden. Vektlegging av denne forforståelsens vil også preges av eget politisk ståsted og således danne en helhetlig virkningshistorie for oss fra bakgrunnsmateriale, gjennom analyseverktøy vi nå benytter i drøftingen og over til våre konklusjoner rundt deler av Willochs lederskap. Et viktig poeng er her å være åpen for en “korreksjon” av vår egen forståelse når vi drøfter problemstillingene våre ved hjelp av teorirammeverket. Vi er født inn i verden slik den er, og vi formes i en “dans” mellom det vi skal forstå, vår egen forforståelse og sammensmeltingen av disse (Krogh, 2003, s. 248).

4.3. Horisont

En viktig del av Gadamer's teori rundt “fordommer” og “forforståelse” er at denne utgjør en helhet. Og vi mennesker kan aldri ha en kritisk nok forhold til denne samlede summen av våre fordommer. Vi har ikke tilstrekkelig oversikt til det. Vi kan kritisk se på enkeltelementer, men aldri teste helheten som sådan. Om dette bruker Gadamer begrepet “horisont”. Denne “horisonten” er stadig i endring i og med at vi lever i skiftende omstendigheter og utvikler vårt ståsted. Men vi er alltid omgitt av en “horisont”, selv om den forandrer seg. Innholdet i denne horisonten er først og fremst det vi har felles med andre. Vår kultur, tid eller felles syn på verden. Våre individuelle ståsteder er det som Gadamer betegner som uberettigede fordommer og skal bli satt til side i arbeidet med analysen. Ut fra denne “horisontforståelsen” har en fremstilling av den hermeneutiske sirkel (en sentral illustrasjon på fenomenet rundt hvordan forståelse utvikles) blitt illustrert slik (Krogh, 2003, s. 247-249).



Et sentralt begrep som kommer ut av Gadamer's tanke-system er "sammensmelting". Vår horisont og horisonten til teksten/fenomenet vi forsøker å forstå smelter sammen i en felles horisont. Uavhengig av hva forfatteren av teksten har ment. Når leser og tekst nærmer seg hverandre med dypere forståelse av verkets opprinnelige "virkelighet" skjer denne horisontsammensmeltingen. Et viktig poeng her for Gadamer, er at det ikke er to ulike univers som smelter sammen, men horisontene går over i hverandre også før sammensmeltingen.

I vår oppgavedrøfting blir dette relevant ut fra det å skille mellom vår oppfatning av Kåre Willoch, etter at vi har studert han med våre øyne og våre utvalgte kilder, opp mot det som er vår "egen tids" oppfatning av han (horisont) og oppfatningen andre tidsepoker (eksempelvis tidlige år) har av han. Med andre ord tidens forandring av horisonten samt vår egen forståelses "sammensmelting" med horisonten i Gadamer's betydning (Krogh, 2003, s. 248).

4.4. Debatten rundt de ulike metodesyn

Vi vil kort oppsummere en viktig diskusjon rundt metodevalg og tilnærming som illustrerer viktigheten av disse valg i oppgaven. Dette er en diskusjon innenfor vitenskapsteorien som aldri er avsluttet (og sikkert aldri blir det) og dermed gir viktig informasjon til leseren om vår forståelse av dette. Diskusjonen oppsto på 1800 tallet og fortsatte med varierende styrke inn i det 20 århundre. Hele bakgrunnen for debatten var at de humanistiske fagene skulle ha en legitim plass blant de etablerte naturvitenskapene (Krogh, 2003).

Positivism er betegnelsen på synet at den eneste fulle innsikt som kan oppnås er sansbare og erfaringsbaserte. Posisjonen avviser all metafysikk. Og all innsikt oppnås gjennom bruk av den naturvitenskapelige metode (hypotetisk deduktiv).

Forsknings spørsmål lar seg avdekke gjennom å underlegge dem denne metodiske tilnærming. Forholdet mellom den som studerer fenomenet og det som studeres erkjennes ikke å kunne tillegges vekt. Åndsvitenskapene må tilpasses den naturvitenskapelige metoden. Dette synet står i motsetning til det vi har forklart om hermeneutikk i avsnittene ovenfor, der nettopp dette er et sentralt poeng innenfor hermeneutisk forståelse (Krogh, 2003, s. 112).

I Norge fikk denne debatten et høydepunkt i 60-årene da filosofen Hans Skjervheim kritiserte "positivistene" og deres holdninger til fenomenene de studerte. Spesielt kjent er hans skrift "Deltakar og tilskodar", der han imøtegår skillet mellom det noen "mener" og den som "mener "det. Og at dette er en tilnærmet umulig posisjon å innta når man skal undersøke "meningen" (Skjervheim, 1996, s. 71-87). Skjervheim beskrev i sitt essay hvordan alle "deltar" i sosialt liv, vi er ikke bare tilskuere, og dermed aktive i forståelsen av andres meninger og handlinger. Å ikke anerkjenne denne deltakelsen er et stort ikke bare metodisk problem, men også etisk: Ved ikke å anerkjenne andres deltakelse tar vi dem ikke på alvor og fratrar dem meningens makt og kan dermed misforstå deres meninger. Skjervheim skriver videre i sitt essay at "*vi kan ikke velja å vera engasjert; i og med at vi er i verda, er vi alt engasjert, i eit eller anna*" (Skjervheim, 1996, s. 81). Dette bygger Skjervheim videre. Han påpeker at det vi kan velge, er hva vi er engasjert i. Eller at vi velger andre til å velge hva vi skal engasjere oss selv i. Gjennom denne tenkemåten konkluderer Skjervheim med at "total objektivisering", slik som naturvitenskapen tilstrebet, ikke på noen måte var mulig i analyse og tolkning av andres meninger og adferd (Skjervheim, 1996, s. 71-87), (Krogh, 2003, s. 114).

4.5. Hvordan har hermeneutikk i oppgaven påvirket vår egen forforståelse

Når vi nå i denne oppgaven skal undersøke Kåre Willochs lederskap der hermeneutisk metode er tilnærmingen vil vi måtte ta stilling til og håndtere flere av de problem som metoden/tankesystemet er beheftet med (Krogh, 2003).

- Vi "kjenner" Kåre Willoch fra vår egen tid, der vi husker han som aktiv politiker og samfunnsdebattant

- Vi er selv en del av hans tid, men han var også aktiv i en tid vi ikke var en del av. Dette kan medføre at vi vurderer hans tidlige virke på en grunnleggende forskjellig måte fra hans senere epoke.
- Våre politiske ståsteder kan være ulikt eller likt Willochs. Dette vil påvirke hvordan vi vurderer og vektlegger aspekter ved hans lederskap.
- Vurdering av “stil” og maktmetoder vil være preget av våre egne senere tids erkjennelser rundt disse fenomenene og kan vanskeliggjøre gode vurderinger av Willochs lederskap.
- Kan hans personlige adferd, med allment aksepterte former for dannelse, påvirke hvordan vi vurderer han som leder i drøftingen i denne oppgaven? Til det må vi svare “ja”, og være oppmerksom på dette i vår analyse.

4.6. Kildekritikk

Om Kåre Willochs liv og virke har vi basert oss på et omfattende materiale – biografier, selvbiografier, memoarer, samtalebøker/podcaster med Willoch samt dokumentarserier om hans liv og virke fra NRK TVs arkiv. I alt flere hundre sider og mange timer TV dokumentarer og podcaster. I dette materialet fremhever Willoch selv hva han anser som sine viktigste politiske saker og sitt syn på politikk og verden generelt. Disse utsagnene fra “lederskikkelsen selv” har vi tillagt stor vekt i vår drøfting.

De fleste av disse kildene er nær hovedpersonen i tid, og vil være heftet med mer eller mindre bevisst eller ubevisst “bias”. Er samtalen med en politisk motstander? Hva er biografens politiske ståsted og antipatier og sympatier? Intervjuerens forforståelse, hvordan har den innvirket på spørsmålene og tema? Willoch selv vil i sine memoarer sannsynligvis fremstå mest mulig positiv og han var kjent i alle kretser for å være en mann som aldri eller sjelden innrømmet å ha tatt feil. Noen gikk til og med så langt som å gi uttrykk for at Willoch gjorde det til sitt livsprosjekt å aldri ta feil. Kildematerialet er tilkommet i en kontekst, der motiver, formål og forfattere er ulikt. Når vi da bruker det samme materialet til analyse av hans lederskap kan det medføre at viktige aspekter er utelatt (det var ikke relevant å belyse det i det opprinnelige formålet til materialet) eller beskrevne hendelser ikke er relevant for analysen (overtolkning).

Vår egen opplevelse og tolkning av Willochs lederskap er en svært viktig kilde i oppgaven. Den vil selvfølgelig ha de samme svakheter som tredjeparts kilder. Og går over i vår “forforståelse” av Willoch. Vi har heller ikke innenfor oppgavens omfang hatt mulighet til å ha “kryssjekke” kildemateriale i en så stor grad som ønskelig, men basert oss på egen vurdering av utvalg og hvordan materialet har blitt til (Krogh, 2003).

Uansett hvordan vi vurderer Willochs politiske gjerning og ståsted, er dette en oppgave primært om han som leder. Og hvilke motivasjoner og krefter som gav lederskapet retning. Vi har etter beste evne forsøkt å gjøre dette uavhengig av hans politiske orientering.

5. Drøfting

I drøftingen løfter vi fram elementer fra Kåre Willochs biografi som kan tolkes som særdeles viktige hendelser i hans liv for å kunne belyse de valg han tok og hvordan disse senere formet han. Vi anvender begrepsapparatet fra “defining moments” for å strukturere drøftingen hvor “right vs right” inkl. elementene “avsløre, teste og forme” blir beskrevet.

Følgende mal følges:

1. Teoribeskrivelse
2. Drøfting ut ifra teori (valgte “defining moments”)
3. Konklusjon

5.1. HP: Hva er sentrale kjennetegn ved Kåre Willochs lederskap i hans virke som maktutøver - ligger det en Kongstanke bak?

For å svare ut problemstillingen i oppgaven, har vi valgt tankegods fra Henrik Ibsen samt filosofene Aristoteles, Machiavelli og Nietzsche. Konkrete og klare svar vil være vanskelig å hente fra denne teorien når man skal besvare denne oppgaven. Dermed vil vår vinkling for å belyse problemstillingen i hovedsak være å diskutere hvilke sentrale spørsmål man i denne teorien stiller seg knyttet til ledelse, verdier og visjoner.

Fra pensum har vi følgende valgt:

Kongs-emnerne (Ibsen, 1863)

Ibsens spørsmål om lederskap (Bjartveit & Eikeset, 2020)

Slik talte Zarathustra (Nietzsche, 2021)

Fyrsten (Machiavelli, 1998)

Den Nikomakiske etikk (Stigen, 2013)

Defining Moments (Badaracco, 1997)

Boka “Defining moments” og artikkelen “Ibsens spørsmål om lederskap” som tolkere av henholdsvis Aristoteles, Machiavelli og Nietzsche samt Ibsen.

Ibsen

selv hadde Ibsen ingen intensjon om å formidle en helhetlig ledelsesfilosofi, likevel stilte han noen grunnleggende spørsmål om ledelse. Våre drøftingen vil basere seg på spørsmål som løftes og diskuteres i Kongs-emnerne (Henrik Ibsen 1863) og Ibsens spørsmål om ledelse (Bjartveit og Eikeset 2020)

Særlig tre spørsmål er sentrale fra denne delen av litteraturen:

1. Er lederskap en rolle man kun bekler seg; er det et skille mellom de som virkelig tar rollen og de som tar stillingen? (Leder vs administrator?)
2. Må en leder basere sitt ledervirke på en idè eller visjon eller en **kongstanke**? (Hvorfor vil du være leder?)
3. Hvorfor vil noen følge deg som leder?

Kongstanke kan defineres som å ha et mål/mening eller visjon som er større enn deg selv. Skal du leve/lede, må du leve for ditt eget livsverk. Dette kan du ikke “stjele” fra andre. Kongstanke er summen av hvem du er med dine erfaringer, verdier og hvem du tenker du skal være/bli. Du er uløselig knyttet til kongstanke.

Aristoteles, Machiavelli, Nietzsche og Badaracco

Aristoteles var i sin nikomakiske etikk, også omtalt som dydsetikk, tydelig i sin mening om at livet bør leves på “den gyldne middelvei”. Enhver styrke eller dyd har funksjon tilsvarende en “dolk” når det blir enten for mye eller for lite av det ene eller det andre. Aristoteles *mente at meningen med livet for menneskene er å oppnå lykke og nøkkel til lykke finnes ved å bli et godt menneske - utvikle fornuften og samtidig evnen til å benytte denne fornuften. Får du til dette vil du vite hva som er rett og galt i ulike situasjoner, du vil få frem det beste i deg selv og samtidig da det beste for det samfunn du er en del av. Og du vil oppnå Eudaimonia – eller med andre ord “lykke” eller “et godt liv”.*

Det er mindre fokus på enkelthandlinger i denne filosofien, fokuset er mest på den som utfører handlingen. Aristoteles omtaler dydene som stabile karaktertrekk hos en person, det er 2 slags dyder den intellektuelle og den moralske, og er de er videre skissert som kardinaldydene Visdom & Kompetanse, Mot, Rettferdighet,

Modestia/måtehold, Humanitet (vennlighet og kjærlighet) og Transendens (større enn deg selv).

Aristoteles er opptatt av at dydene læres gjennom praktisk øvelse og selvstendig valg. Han mener målet med dydene er å fungere best mulig sammen med andre mennesker da mennesket er et samfunnsvesen. Fornuft og følelser er viktig i dydsetikken, og ved å trene opp disse evnene til å gjøre de riktige valgene vil målet nås på et ærlig vis. Samtidig er det, spesielt i moralske spørsmål, dilemmaer som gjør at vi må velge mellom ulike dyder. Aristoteles mener at det er umulig å lage en "bruksanvisning" for hva som vil være moralsk rett eller galt i. Det viktige er å bygge opp og utøve en personlig dømmekraft. Denne evnen, å ta de riktige moralske avgjørelsene, kaller han for *fronesis* - "praktisk klokskap" som er det en klok person ville valgt basert på å vite hva som kreves når og av hvilke grunner.

Machiavelli skrev lite om utvikling av moralsk identitet, røttene til etiske forpliktelser eller moralske ambisjoner. Han ønsket i større grad å ta utgangspunkt i sine erfaringer fra den virkelige verden. For å kunne oppnå noe, både på godt og ondt, må du ta utgangspunkt i hvordan ting faktisk fungerer. Han fokuserer i mindre grad på hvordan verden burde ha vært og agere ut ifra dette. Mennesket er godt, men ikke bare godt. Dette må man også vurdere når man skal handle. Machiavellis fokus var mer rettet mot egeninteresser. For han var etikk og politikk praktisk kunnskap ut ifra personlige erfaringer og at ledere med suksess må se verden som den er. I «Fyrsten» dukker fraser som «hold fantasien utenfor», «vår erfaring har vært» o.s.v. Machiavelli rådet ledere til å kjenne sine omgivelser for så å søke, beholde og utøve makt.

Vi har spesielt fokus på tre begreper hos Machiavelli:

Ambicione; mennesket er også drevet av egeninteresser

Virtu; et samlebegrep som kan oppsummeres i kraft og styrke. Besluttsomhet, hensynsløshet, mot og kløkt.

Fortuna; en erkjennelse at man ikke har kontroll over alt. Mye handler faktisk om flaks. Allikevel er et viktig poeng for Machiavelli at du kan påvirke din "flaks". Du må faktisk prøve, ta sjanser. Hvis du ikke foretar deg handlinger med risiko, vil du heller aldri vinne.

Nietzsche refererte selv til “Slik talte Zarathustra” som sitt hovedverk der hovedpersonen egentlig handler slik Nietzsche tenker vi bør. Boka har en fortellende form, er fylt med metaforer og dermed gir mye tolkningsrom. Tidlig i boka erklærer han at “Gud er død” og at mennesket nå må finne nye mål og mening med tilværelsen. Målet og meningen er samlet i begrepet “overmennesket”. Mennesket er å betrakte som noe midt imellom dyrene og overmennesket og vi bør leve våre liv slik at dette vil føre til vårt ultimate mål. Et slags bevis på at man har nådd dette målet er formulert i “den evige gjenkomst”. Dersom man kan se tilbake på at liv som man vil leve akkurat på samme måte til evig tid, kan man betegne seg selv som overmennesket. Dette framstår som et uopnåelig mål, så begrepet “overmennesket” er kanskje mer å betrakte som en visjon man skal jobbe mot. Vesentlige forutsetninger, verdier og egenskaper i denne utviklingsprosessen mot dette ultimate målet kan beskrives gjennom “sjelens vandring” der de tre trinnene forklares ved kamelen, løven og barnet. Kamelen beskriver en tilværelse der du er sterk nok til å takle ditt eksisterende liv, men allikevel i hovedsak lever livet i henhold til det som forventes av deg. Løven symboliserer kraft og et mot til å starte en løsrivelsesprosess fra de etablerte verdier og normer som begrenser deg. Denne kraften til å handle og endre beskrives for “viljen til makt”. Barnet blir du først når man så har klart å bryte med alle etablerte sannheter og bindinger i sitt liv. Det er først da man kan nå det ultimate målet “overmennesket”.

Badaracco: I “Defining moments” diskuterer og forsøker han å gi en hjelpende hånd når store avgjørelser skal tas. Disse store avgjørelsene betegnes som “right vs right” valg. De viktigste kjennetegnene ved “right vs right” er situasjoner der man står ovenfor to riktige valg. Ved å velge det ene mister man muligheten til å gjøre et annet riktig valg. Viktige kjennetegn i slike prosesser er at det både tester, avslører og former dine viktigste verdier. Både for deg selv og andre og peker ut en retning videre i ditt liv. Disse “right vs right” peker med andre ord både forover og bakover. Dette innebærer også en stor personlig risiko i tillegg til hvordan det påvirker dine omgivelser. Hjelpen til de som står ovenfor slike valg består ikke i å utarbeide en “to do-liste”, men ved å bruke litteratur fra store tenkere og teologer og belyse hvilke sentrale spørsmål de ville stilt personer i “right vs right” spørsmål. Et av Badaraccos poeng, er at å kun forfølge

tankerekken til en av disse filosofene isolert sett, fort kan bære galt av sted. Ved å sette disse spørsmålene sammen, vil en gi en mer balansert tilnærming for personer som står ovenfor "right vs right". I tillegg til strukturen (avsløre, teste og forme) fra denne boka, ønsker vi å benytte teori fra Aristoteles, Machiavelli og Nietzsche. Hvilke spørsmål ville disse stilt Kåre Willoch i hans "right vs right" avgjørelser?

Nietzsche og Aristoteles så ikke på «defining moments» som nødvendigvis enkeltstående, separate situasjoner, men også som valg som baseres på personens mange tidligere beslutninger, valg og erfaringer. Nietzsche var spesielt interessert i å se på hvordan disse valgene former personens framtid. Kjernen i hans råd for å velge det riktige er «become who you are» Han så på mennesker som kunstnere som skal skape sitt eget liv. Fortiden ansees som råmaterialet de har å jobbe ut ifra. Ofte er dette råmaterialet vanskelig å omforme. Det kreves blant annet mot, disiplin og en forestillingsevne for «å bli den du er».

Viktige spørsmål Aristoteles, Machiavelli og Nietzsche (Badaracco) ville stilt Kåre Willoch i sine "right vs right"-avgjørelser:

- Hvordan definerer mine følelser og instinkter dilemmaet i «right vs right» spørsmål?
- Hvilke av forpliktelsene og verdiene har dypest røtter i meg og mine omgivelser?
- «What is my way?»
- Hvordan kan jeg bruke kløkt, mening og mot til å oppnå mine mål?

Disse fire spørsmålene vil til sammen skape en slags balanse innad. Å forfølge kun en, vil raskt kunne være ødeleggende.

5.2. U1: Hva var hans drivkraft?

Når vi her velger å analysere Kåre Willochs lederskap ut fra begrepet "drivkraft" legger vi i det en form for indre besluttsomhet og aktive valg for å drive gjennom det han som politiker mente var avgjørende viktige saker i sin tid. Som Ibsen sier det i Catilina: "Jeg må, jeg må; så byder mig en stemme i sjælens dyb" (Catilina,

1850). Lederen er ikke formet av lederrolle eller andre forhold rundt seg selv, men de har en sterkere sak som kommer innenfra. Saken definerer dem som ikke bare aktør (leder) men også som menneske. Dette er “drivkraft” slik vi bruker begrepet. “Drivkraft” blir da liggende i nærforståelsen med både Ibsens “kongstanke” og “min egen vei”-begrepet til Nietzsche. Aristoteles sin tanke om at et hvert enkelt menneske har et slags forutbestemt potensiale fra naturen sin side kan man kanskje også tolke inn under dette begrepet, men da med mindre fokus på den indre kampen som må til? Her er oppskriften mer å følge definerte dyder beskrevet i hans dydsetikk.

For å belyse Kåre Willoch’s “drivkraft” i sitt ledervirke stiller vi oss noen spørsmål rundt dette:

- Var lederskapet en rolle Willoch kun bekledde seg? Eller tok han rollen “fullt og helt” basert på indre drivkraft?
- Baserte Kåre Willoch sitt ledervirke på en idé eller visjon eller en kongstanke?
- Fant han “sin vei”?

Søkte Kåre Willoch seg til en posisjon eller hadde han et livsoppdrag?

Kåre Willoch har i de fleste biografiske sammenhenger han bidrar inn i poengtert viktigheten av et hjem med sans for ansvar, diskusjon og måtehold. Han fremhever en barndom uten mangler og et hjem fylt med ulike mennesker som gav ulike impulser. Også i tiden etter han gikk av som politiker kom han til stadighet tilbake til betydningen av denne bakgrunnen.

Om denne bakgrunnens betydning for å bli politiker uttalte han selv:

“Jeg ble nok begunstiget av skjebnen, hadde jeg nær sagt. Mine foreldre hadde en veldig variert omgangskrets. Jeg hadde en svær familie på begge sider, størst på morssiden. Min mormor hadde vel ti søsken. Det ble kolossalt med kusiner og fettere og alt sånt. Og i tillegg til familien var det jo venner fra hennes tid ved universitetet. Det var ikke så vanlig den gang at unge kvinner fikk grundige studier ved universitetet. Og den omgangskretsen derfra ble godt vedlikeholdt. Så hadde vi det slik hjemme hos oss, på grunn av min farmors oppfatning, at barn

aldeles ikke skulle tie i forsamlingen. Nei, da. Barna skulle være med og høre og få lov til å spørre. Og det ble praktisert. Så, på farssiden: han var jo utdannet ved Sjøkrigsskolen og hadde også stor familie. Seks helsøsken og to halvøsken. Og disse forbindelsene dyrket han, i tillegg til kontakter fra næringslivet, og fra oppveksten i drammen, med veldig forskjellige venner. Det var et usedvanlig variert miljø. Og så var det jo slik at vi vokste opp bevisst om samfunnsproblemene, men ikke plaget av dem. Ute på Ullern var det jo greit, allting. Isaksen, T. R. & Willoch, K. (2018, s. 49).

Dette sitatet fra Kåre Willochs opplevelse av egen oppvekst kan fortelle mye om hans livsvalg videre. "Oppvekst" er som et "defining moment" mer en prosess enn et øyeblikk eller en spesiell situasjon. Det er en samling av opplevelser som former deg til den du er og de valg du tar ut fra denne prosessen. Willochs oppvekst kan tolkes mer inn i rammen av Aristoteles og Nietzsches begrepsinnhold som mer er summen av erfaringer som fører til valg.

Etter et ungdommelig innfall om å bli professor (Willoch skriver selv at han lanserte det for å øke sjansene for å inngå ekteskap) og et kort opphold i næringslivet (rederiforbundet) (NRK-TV 2017) tilbrakte Kåre Willoch hele sitt liv i politikken og i offentlig tjeneste. Sett opp mot sitatet ovenfor der han beskriver betydningen av et allsidig hjem og nysgjerrighet på verden som helhet kan dette avdekke "hvem Willoch egentlig er". At han fra tidlige år var engasjert i samfunnsproblemer og at en politisk karriere lå helt naturlig for han å velge. Det kan peke mot et dypt samfunnsengasjert menneske som finner sin egen vei for å bidra til å oppnå mål han finner aktverdige.

Valget å bli yrkespolitiker tester også hvem Kåre Willoch i virkeligheten var. I et politisk landskap preget av både strid og samarbeid, gir det å tone et tydelig politisk flagg signal om hvilke verdier du settes høyest i et større samfunnsperspektiv. At man også velger bort en mulig mer økonomisk lønnsom karriere i næringslivet, til fordel for en mer usikker levevei som politiker avslører også muligens en livsprioritering om å leve opp til de idealer oppvekstbakgrunnen peker tilbake på.

Valget å bli yrkespolitiker ble livsformende for Willoch. Han ble i politikken nesten hele sitt yrkesaktive liv og avsluttet som toppbyråkrat (fylkesmann) i en stilling som betegnes som en retrettstilling for toppolitikere. Det å velge å søke og ta de verv som kom i hans vei og førte frem til statsministerstolen ble personen “Willoch” helt frem til hans død i 2022. Det formet hele hans liv, både privat og offentlig, og selv etter å ha gått ut av politikken ble han alltid oppfattet som høyrenestoren med en tydelig stemme i det offentlige ordskiftet. Hans valg i unge år kan her sies å ha gitt et frempek på hvilken vei Willoch ønsket å gå.

For å knytte denne drøftingen til hva som var Kåre Willochs “drivkraft” kan vi her se oppvekstbakgrunnen som en avgjørende kraft som førte han inn i en tjeneste for mange flere enn seg selv. Samtidig som han fikk sjansen til å sette egne oppfatninger av beste samfunnsutvikling på agendaen. Dette fører oss over til å drøfte om Willoch fra unge år hadde en overordnet tanke om hva hans ledergjerning skulle føre til. Hadde han en “kongstanke” som bakgrunn for å søke de leder- og maktposisjonene han etter hvert fikk?

Kåre Willochs “kongstanke” - Hadde han som leder en større visjon om samfunnet han ønsket seg?

Vi vil i drøftingen av spørsmålet over benytte begrepet “kongstanke” ut fra forståelsen i Ibsens skuespill “Kongs-emnerne” (Ibsen, 2005) som rammeverk for forståelse av Willochs hovedmotivasjon som leder.

En “kongstanke” vil i moderne virksomhetsledelse gjerne formuleres som en visjon, eller et sett med overordnede målsettinger for virksomheten (i Willochs tilfelle “Norge”). “Kongstanke”-begrepet kan i denne forståelsen ikke kun knyttes til virksomheten (f.eks. bedriften eller det politiske partiet), men må være forankret personlig hos lederen. Dert må være en dyptgripende, innenfra overbevisning om viktigheten og nødvendigheten av å få gjennomført “kongstanken”. Kongstanken må springe ut fra en personlig overbevisning om viktigheten av å få visjonen realisert og at det er etisk riktig. Denne personlige visjonen eller “kongstanken” må ikke bare kunne formuleres, men også omsettes i praktisk handling slik at en endring oppstår. Den må være “handlingsorientert”, og disse handlingene må kunne observeres av andre. “Kongstanken” må også

være “større enn deg selv”. Resultatet av å gjennomføre den må ha virkning (“gevinst”) utover dine personlige ambisjoner og belønninger for disse. Samfunnet eller en større gruppe (“fellesskap”) må bli berørt av den og dra nytte av den. “Kongstanke” er et begrep fra litteraturen og er gitt et innhold koblet til moderne lederforståelse ut fra Ibsens litterære utlegninger (Bjartveit, 2017a).

Gjennom hele sitt politiske liv har Kåre Willoch vært i opposisjon til fortellingen som hans politiske hovedmotstander, Arbeiderpartiet, forsøkte å rotfeste i befolkningen etter krigen: Arbeiderpartistyret brakte velstand og fremgang for folket i et omfang “ingen” andre hadde klart (Willoch, K. 2016). Willoch utfordret fra starten av, gjennom hele sin politiske karriere, og også sterkt i årene etterpå, denne fortellingen. Han mente den ikke var korrekt. Andre land i sammenlignbar situasjon gjorde det mye bedre enn det arbeiderpartistyrte Norge. Han hadde friskt i minne hvor radikalt deler av arbeiderpartiet var før og rett etter krigen, og at sentrale deler av ledelsen ønsket å orientere Norge i en mer planøkonomisk tankeretning inspirert av Sovjetunionens system mer enn et angloamerikansk, markedsbasert system (Willoch, 2016), (NRK-TV 2017).

I en politisk samtalebok uttrykker Willoch seg slik:

“Allerede året etter at krigen var slutt fikk man en følelse av fremgang og velstandsøkning. Hva man ikke oppfattet den gangen, ikke observerte engang, var at denne økonomiske fremgangen var større andre steder, hvor man førte en mer liberal økonomisk politikk. Det var en ganske klar forskjell. Statistisk kan man påvise at den økonomiske politikk i de første etterkrigsårene bremset den økonomiske utviklingen. Men folk flest følte tilfredshet. Så politisk uenighet lot seg utmerket kombinere med en følelse av større sosial likhet og mer samhold” (Isaksen, T. R. & Willoch, K. (2018 , s. 53))

I dette sitatet ligger en til dels ekstrem kritikk av det politisk dominerende styresettet i Norge etter krigen: “Fikk en følelse av fremgang”, “ikke oppfattet”, “ikke observerte en gang”, “statistisk påvise” og “bremset” er alle uttrykk som i Willochs dannede fremtoning er meget sterk språkbruk. Her kan vi skimte grunnlaget for Willochs sterke pådriv for en liberalisering av ikke bare

økonomien, men hele samfunnet. Bunnnet denne “drivkraften” for liberalisering da i en “kongstanke” for Kåre Willoch? For å drøfte dette benytter vi begrepsapparatet vi har beskrevet innledningsvis.

Var ideen eller tanken om liberalisering av samfunnet personlig?

I sitatet vi har valgt ut som beskrivende brukes sterke ord om den samfunnsordenen Willochs politiske virke startet i. I andre biografiske deler kritiserer Willoch også de andre gjennomregulerte sidene ved samfunnet så som NRK monopolet, lukketidsbestemmelsene for butikker og annen detaljstyring av samfunnet som hadde virkning på folks liv (Isaksen, & Willoch, 2018), (NRK-TV, 2017, 2020). Gjennom hele politikerkarrieren “hamret” Willoch løs på denne etter hans mening feiloppfattelsen av politikkvirkning etter krigen. Og ved regjeringsdannelsen gjennomførte Willoch-regjeringen liberaliseringer på nær sagt alle samfunnsområder; økonomi, kultur og arbeidsliv. Ut fra dette er det nærliggende å tenke på at tanken om liberalisering av samfunnet var personlig for Kåre Willoch, og ikke bare en programpost for partiet.

Var ideen eller tanken om liberalisering av samfunnet "handlingsorientert"?

Endringer av et samfunn i et demokratisk system tar utgangspunkt i å endre lovverk. Ved raskt å endre lover, forskrifter og prosedyrer innenfor rentesettelse, lukketider, opphevelse av kringkastingsmonopoler m.m. setter Willochs regjering ut i livet de tankene han har forfektet i mange år om samfunnet. Dette viser at tanken om liberalisering av samfunnet var “handlingsorientert”. Den kunne omsettes i praktiske endringer når han fikk makten til å gjøre det.

Omfattet ideen eller tanken om liberalisering av samfunnet "andre enn Kåre Willoch selv"?

Liberaliseringen som Willochs regjering foretok berørte som beskrevet over nær sagt alle samfunnsområder. Ingen innbygger i Norge kunne unngå å ikke bli personlig berørt gjennom ny lovgivning rundt økonomi, kultur eller samferdsel (lukkelovene). Slik sett må gjennomføringen av “tanken” som Willoch hadde et så sterkt forhold til sies å være altruistisk, omfatte fellesskapet og ikke bare han selv.

Ut fra drøftingen over mener vi at Kåre Willoch hadde en “Kongstanke” om liberalisering av samfunnet.

Fant han sin vei?

Kåre Willoch tok den politiske yrkesveien, som beskrevet over. Livsløpslinjen hans reflekterer en konservativ karriere som bygges opp sten for sten med ulike posisjoner langs veien. Fra de tidlige årene i opposisjon, hvor han livssyklusmessig befant seg i fasen “leaving home”. Gjennom midtlivet, og de “berømte 40 og 50 årene” som kan være preget av større karriere- og livsvalg, hvor han først gikk “inn og ut av posisjon” samt også var sammenhengende i posisjon over en lengre periode i rollen som Statsminister. For så å komme til årene hvor avgjørelsen om å “fortsette eller gire ned” er det mest sentrale spørsmålet for veien videre.

I drøftingen av spørsmålet over – *Fant han sin vei?* - velger vi å belyse ved hjelp av teorirammeverket “Become as you are”, hvor vi fokuserer på de personlige aspektene til Kåre Willoch. Både Nietzsche og Aristoteles filosofier baseres på personens mange tidligere beslutninger, valg og erfaringer. Nietzsche var spesielt interessert i å se på hvordan disse valgene former personens fremtid. Kjernen i hans råd var å “become who you are”, finne sin egen vei. Samtidig som en skal “leve livet så godt at du ville ønske å leve det om igjen – den evige gjenkomst” (Badaracco, 1997). Ved å trekke denne parallellen opp til Kåre Willoch sin karriere-vei, er det naturlige startpunktet valget hans om å bli politiker, som er drøftet over under første spørsmålet i underspørsmål 1. Her avdekker vi at dette valget er autentisk, samt har en sterkt definerende rolle på hele hans videre livsvirke.

Livsløpslinjen har to akser – en som viser yrkesvalget og veien som beskrevet over og en som viser den mer personlige veien. På denne akse ser vi også en autentisk konservativ linje, som beskrevet i biografikapittelet med etableringsfasen der han møtte sitt livs kjærlighet Anne Marie, deres tre felles barn og hjemmet de bygde sammen. Vi har i litteraturgjennomgang av Kåre Willoch sitt liv ikke funnet skandaler eller annet som sår tvil rundt at dette har

vært det beste private livet han kunne ha tenkt seg å ha hatt. Samtidig har han klart å holde “lokk “på denne private sfæren. Når han først åpner litt opp rundt dette lokket – og forteller og beskriver familien sin kommer det følelsesladde og mykere beskrivelser. Dette i en temmelig sterk kontrast til den Kåre Willoch vi kjenner fra det politiske og offentlige rommet, som er sterkt preget av hans “kunnen og viten” og ikke minst skarpe tunge. Likevel indikerer dette at han i begge sfærene også tar valg styrt av følelser og intuisjon - og følger “The heart’s reason” for hva som er det rette for han.

For å teste det tredje spørsmålsaspektet til Nietzsche - “The roots of responsibility” er det nærliggende å trekke diskusjonen inn på om Kåre Willoch gjorde det til sitt “*livsprosjekt å alltid ha rett*”. Portrettintervjuene og biografiene vi har lest etterlater inntrykket av en mann som mange anså som lite villig til å innrømme egne feilslutninger og å dra diskusjoner om virkelighetsbeskrivelser altfor langt. Vi anser det som naturlig å trekke linjer direkte til underproblemstilling 1 spørsmål to over, der vi tar for oss drøfting av en mulig “kongstanke”. Kunnskapsdelingen til Norges befolkning (og styresmaktene), og de viktige aspektene Kåre Willoch dro inn i debattene rundt denne liberaliseringen i Norge, kan knyttes opp til et personlig “tildelt ansvar” og et behov for å “alltid ha rett” eller alltid ha det siste ordet. Sitatet under forsterker denne antagelsen.

“Jeg vil kanskje ikke bli regnet som nøytral nok til å gi en objektiv vurdering av den avvikling av politisk styring av næringsliv og medier og annen kultur som ble påbegynt - og langt på vei gjennomført - av høyresiden etter regjeringsskiftet i 1981. Men jeg tillater meg å nevne en av mine subjektive konklusjoner: Vi møtte klar og sterk motstand fra venstresiden hele veien, men derefter godtok de fleste av dem det hele. Og så fortsatte venstresiden avviklingen av fortidens sosialdemokratiske tankegang på viktige områder. For eksempel er vel statlig monopol på radio eller fjernsyn, eller politisk styring av språkutviklingen, for lengst fortrent og glemt av de fleste, efter at Høyre oppnådde avvikling av dette – i et stadig bedre samarbeid med de andre partiene på høyresiden” (Willoch, 2016, s. 238).

Her kan vi se tydelige kjennetegn på en Willoch som reflekterer over egne valg og kjernen i eget karrierelivsløp. Willochs beskrivelse av motstanden kan indikere at den for han er et “defining moment”, og at hans politiske instinkter og indre overbevisning har gjort seg gjeldende i kampen mot denne motstanden. Dette kan videre ses på som et gjenkjennende mønster hos Kåre Willochs lederutøvelse og den forpliktelse han følte ovenfor oppgaven.

Et annet aspekt ved Willochs lederskap er å finne i senere års refleksjoner rundt politiske situasjoner fra en tid tilbake. Vi kan se en eldre “statsmann” som reflekterer med mer distanse enn vi har observert fra debatter når han var på høyden av politisk karriere. Et sitat som underbygger et slikt aspekt, er følgende:

“Da vurderte Hagen situasjonen mer treffsikkert enn Høyre. Da ble hans støtte til venstresiden vellykket for hans parti. Man kan også hevde at hans motstand mot et mer kostbart landbruksoppgjør akkurat da var samfunnsøkonomisk riktig også. Enda en sak å lære av.” (Willoch, 2016, s. 231)

Her ser vi Kåre Willoch innrømme å ha politisk feilvurdert situasjonen, og gir politisk kredit til en, etter hans mening, politisk uforutsigbar partner, Fremskrittspartiet.

Et annet sitat som Willoch er kjent for; *“Det er bedre å ha vært statsminister enn å være det”* (NRK TV, 2016), indikerer også en reflekterende leder, som gir uttrykk for at det å påta seg store oppgaver ikke bare er positivt for eget liv. Man må kanskje ofre tid på det personlige plan og opprivende stridigheter har personlige omkostninger på det relasjonelle plan.

Sett med Machiavellis øyne, som vektla det å praktisk forholde seg til verden “slik den er” og ikke slik man “ønsket den skulle være”, viser tilbakeblikkene til Kåre Willoch interessante sider ved lederskapet: Han erkjente feilvurderinger og anerkjente lederskapets byrde (praktisk politikk). Han søkte å holde seg innenfor de etiske retningslinjer som politikken etter hans egen mening hadde (forutsigbarhet i sak og framferd). Han tenkte langsiktig (ble i politikken over flere tiår), var modig og tok ingen snarveier (politisk redelighet).

Delkonklusjon

I dette kapitlet har vi drøftet noen etter vår mening sentrale funn i beskrivelser av Kåre Willochs lederskap opp mot noen teoretiske rammeverk som har til hensikt å avdekke sider ved hans ledergjerning og hvorfor han ble den lederen han ble. Med de resultatene som står igjen etter han. Vi har i drøftingen sett kjennetegn på en leder som valgte en noe utypisk karrierevei for en med Willochs bakgrunn. Han bekledde så ikke bare politikerrollen, men gikk dypt inn i arbeidet i en grad som førte han til toppen i norsk politikk. På veien din ser vi hendelser og handlingsmønstre som indikerer at denne veien var preget av en indre overbevisning om å bidra til endringer i politisk retning. Videre ser vi en relativt tydelig “kongstanke” ved Willochs lederskap. I et samfunn preget av sterk oppslutning om hans politiske motstandere holder han fast på overbevisningen om hva som er riktig for nasjonen og hvilke endringer som er nødvendige å gjøre: Liberaliseringen av samfunnet som helhet, ikke bare innenfor det økonomiske området. Fant Kåre Willoch “sin vei”? Ja, mener vi å kunne argumentere for. I senere år reflekterte han over sider ved eget lederskap og rolle, og tilbakeblikkene han gjør indikerer at valgene han tok som politiker formet hans vei i politikken der kritisk tenkning om tidligere valg dannet grunnlag for de neste.

Harald Stanghelle, journalist og forfatter, beskriver hvilket minne som sitter sterkest hos han om Kåre Willoch på følgende vis: *“Det er den veldige tilstedeværelsen KW alltid hadde. Han var i rommet, han var i samtalen, og han hadde alltid et budskap og spennende refleksjoner å komme med. Han var en sterk personlighet, og det var det lett å merke når du møtte han. Uansett tid og sted. Som menneske var han elskverdig, han var korrekt, og mer enn det han var vennlig, det var noe snilt over han – en skarp kontrast til den skarpe debattanten han var. Det var ingen som gledet seg til å møte Kåre Willoch i en debatt”* (NRK nyheter 21.12.2021 Bisettelsen).

Inn i denne oppsummeringen kan man tolke både de personlige egenskapene, oppvekstbakgrunn og prinsipper for utøvelse av lederskap som Willoch tilstrebet seg å følge.

5.3. U2: Hvilke verdier og egenskaper framsto som de mest framtreddende for hans lederskap, og hvilke vanskelige valg formet han som leder?

Vi ønsker også i denne besvarelsen å diskutere framtreddende elementer ved hans verdigrunnlag og egenskaper for å bedre kunne si noe om hovedtrekkene i hans lederskap. Her innebefattet en diskusjon på om han hadde de riktige egenskapene/verdiene for i sin tur utvikle en “kongstanke”. I denne delen av drøftingen har vi utvidet begrepet til også å gjelde om han hadde grunnleggende forutsetninger i prosessen for å finne sin “my way” (Nietzsche) eller oppnådd sitt innebygde potensial (Aristoteles). Vi forsøker å dra Machiavelli inn her ved å stille spørsmålet: Har du gjort det du har kunnet for å søke, sikre og utøve makt? I den sammenheng litt mer som en indirekte vurdering om at du må inneha makt for å nå de målene du har satt deg.

“Alt med måte”

Det vil være vanskelig å skrive en oppgave om hvilke verdier og egenskaper lederen, politikeren, mennesket og personen Kåre Willoch hadde uten å være innoft begrepet “alt med måte”. En samtalebok med Willoch har også fått den tittelen. Dette uttrykket og denne beskrivelsen er det som benyttes kanskje mest i andres beskrivelse av Kåre Willoch (sammen med temaet utdypet tidligere i oppgaven - livsprosjektet om “alltid ha rett” eller “alltid ha det siste ordet”). Hva er bakgrunnen for at han beskrives med dette tydelige uttrykket?

“Bokens tittel avslører: Alt med måte. Det er noe mer et munnhell, for disse tre enkle ordene oppsummerer Kåre Willochs konservatisme. Ideen om balanse har dype røtter i historien. Aristoteles beskriver for eksempel hvordan det gode styresett må unngå fallgruvene styre av de få og flertallstyranni uten begrensninger. Altså, det beste alternativet er å søke den sunne balanse (Isaksen & Willoch, 2018 s. 9-10)

Sett i lys av litteraturen vi har valgt ut, er det helt naturlig å drøfte dette nærmere opp imot Aristoteles nikomakiske etikk. For et av synonymene til uttrykket “alt med måte” vil kunne være Aristoteles beskrivelse av “den gyldne middelvei”. Uttrykket “alt med måte” vil ofte beskrives ved at det må være en begrensning på et gode slik at det ikke blir for mye av noe, både positivt og negativt. Det er direkte

sammenfallende med Aristoteles teori om når dydene utvikles så vil det viktigste være å finne den rette balansen mellom de ulike ytterpunktene, omtalt som lastene. Lastene er de negative egenskapene eller karaktertrekkene, kjennetegnet ved manglende eller for mye av en dyd. Aristoteles fokus ligger på hvordan dydene kan utvikles for å bli gode mennesker.

Kåre Willoch kan i utgangspunktet beskrives og vurderes opp imot alle kardinaldydene; Visdom & Kompetanse, Mot, Rettferdighet, Modestia/måtehold, Humanitet (vennlighet og kjærlighet) og Transendens (større enn deg selv). Vi velger her å ikke diskutere alle, men undersøke et utvalg av disse opp mot Willoch som lederperson; Visdom & Kompetanse, Modestia/måtehold og Transendens (større enn deg selv).

Den første dyden “Visdom og kompetanse”, er i seg selv er en god beskrivelse av Kåre Willoch. Han var en “oppslagsbok” for visdom og kompetanse. I vår utredning om hans yrkesmessige valg hvor han valgte politikken, skisseres bakgrunnen for at Kåre Willoch ble opptatt av, og nysgjerrig på kunnskapens makt. Han fikk være del av en familie hvor også barna fikk delta i de voksnes samtaler og ikke minst, de fikk lov til å delta selv i diskusjonene og gi sine egne innspill. Kåre Willoch bygde dermed opp sin intellektuelle dyd via undervisning i barne- og ungdomsårene, og han fikk samtidig “praktisk utøvelse og utvikling av “kunnen” sett i lys av hvordan hans familie levde og hvilken rolle barna fikk inneha.

Vi lurer på i hvilken grad, hvilken betydning Kåre Willochs egne erfaringer av det å leve ungdomsårene i et land hvor nasjonen var i krig, samt påfølgende år som soldat i Tysklandsbrigaden, påvirket og formet Kåre Willoch. Hadde dette relevans for utvikling av vitebegjær (utvikling av kunnskap) spesielt tilknyttet det samfunnsøkonomiske aspektet, om hvordan en nasjon på best mulig vis kan virke og hva som skal til? Vi har ikke funnet noe direkte bakgrunnsmateriale relatert til dette. Samtidig kan en tenke seg at dette var av betydning. Stor betydning. Baksiden av Kåre Willochs bok “Strid og Samarbeid” forsterker denne antagelsen hvor han selv har valgt ut og fremhevet følgende sitat;

“Historie er viktig! Det er som antikkens store historiker Thukydides slo fast allerede for 2500 år siden: Et folk som ikke kjenner sin historie, risikerer å gjenta dens feilgrep. Og vi kan trygt legge til: Et folk som kjenner sin historie kan ofte hente meget styrke fra den, og finne klokskap der til løsning av nåtidens og fremtiden utfordringer...” (Willoch, 2016, s. baksiden omslag).

Gjennom hele sitt virke ble han beskrevet som *særs kunnskapsrik*, en beskrivelse som i Aristoteles etikk kan "dolke" Kåre Willoch ved at det blir for mye, det blir ubalanse og han vil anses som en belærende, bedrevitende politiker istedenfor en opplysende og velmenende politiker. Utfallet ville blitt en last. I noen deler av Willoch sin livslinje kan han nok anses å balansere helt på kanten, kanskje også i ubalanse til tider både i opposisjon og i posisjon. Samtidig ser han ut til å, i de aller fleste tilfeller, å lande innenfor "den gyldne middelvei". Han oppfattes i alle fall slik (kanskje ikke i kampens politiske hete, men i alle fall i retrospekt). Dette kan være sammenfallende med at han gjør dette på en måte og med en metode som viser at han innehar "*fronesis*", den nødvendige praktiske klokskapen. Han klarer på et mesterlig vis å holde seg "innenfor grensene", innenfor balansen, slik at det ikke blir for mye til, tross for at det er helt på grensen til å vippe over til å bli en last. For i mange tilfeller så er det vanskelig å ikke være lydhør på hva han uttrykker. Kanskje fordi det er relevant og det er klokt, og etisk og moralsk rett? Kombinert med at han besatte en fantastisk retorisk evne, både muntlig og skriftlig.

Modestia/måtehold, en dyd det er interessant å dykke ned i når det gjelder Kåre Willoch. For de fleste vil nok raskt svare raskt ja på spørsmålet om han her holdt seg innenfor "alt med måte" eller den "gyldne middelvei". Mulig dette kan relateres til summen av hans politiske virke, at summen/helheten av det som definerte dette politiske virket til sammen kunne vurderes som en balanse. En likevekt og en evne til å "gi og ta". Ser man på jobb vs. privatlivet beskrives dette ved at Willoch var tydelig på at han hadde behov for balanse og tydelige linjer mellom sitt jobbliv og sitt private liv. Han definerte tydelige skillelinjer mellom jobb og privat sfære (omtalt i biografikapitlet), og han var samtidig bevist "til stede" i den sfæren han befant seg i. Vi har forsøkt å finne noe som er avvikende fra "alt med måte", modestia, noe som ikke er på "den gyldne middelvei". Det har

ikke vært helt enkelt, men vi har funnet et særtrekk, et kjennetegn. Dette er dog ikke et kjennetegn som er av negativ betydning, noe som ikke er av god handling. Likeledes er det et kjennetegn. Det finnes kun et fåtall bilder, muligens et lavt ensifret tall, av Kåre Willoch i noen annen klesoverdel enn skjorte. En ren og pen, nystrøket og oftest blå skjorte. Selv når han er avbildet i blomsterbedet, lukende på hytta er han iført en skjorte. Hva er bakgrunnen for dette, er det det konservative uttrykket som er så forankret i han at han ikke føler seg vel uten rett antrekk, nesten som en uniform? Eller er det å anse som en "hang up" for han som person?

Aristoteles begrep "trancendens", forstått som "kongstanke", kan vi se går gjennom hele Willochs lederskap, som gjør at han ender opp som statsminister. Gjennom perioden som politiker og statsminister arbeider han for og gjennomfører reformene han har som idealer: Liberalisering av lovverket innenfor flere samfunnsområder. I kapittel 5.2 drøfter vi "kongstanke" ut fra Ibsens rammeverk, der vi konkluderer med at Willoch hadde en slik tanke. Vi ser at Willochs "kongstanke" vil omfattes av trancendensbegrepet til Aristoteles.

Om det klassiske dannelsesidealet og valg av utdanning

Menneskets personlighet, oppførsel og moral er formbart og beskrives best ved med ordet dannelse eller som på engelsk "character formation". Inn under begrepet dannelse er å inneha kunnskap en forutsetning, men man må også inneha egenskaper utover dette. Elementer som for eksempel respekt for andre, interesse for andres meninger, evne til empati og gode omgangsformer og holdninger, faller også inn under dette begrepet.

Hvordan påvirket disse klassiske dannelsesidealene fra Aristoteles Kåre Willoch i sitt lederskap, og i hvilken grad styrker det hans kandidatur til å inneha en "kongstanke"?

"Jeg hadde egentlig tenkt å gå på handelshøgskolen og gå inn i næringslivet, som så mange, men far spurte: Du tror ikke at samfunnsøkonomi passer bedre for deg da? Jo, jeg trodde i grunnen det. Utdannelsen ved Universitetet i Oslo var veldig interessant. Vi hadde to professorer som fikk nobelprisen i økonomi - Ragnar

Frisch og Trygve Haavelmo. Og så var det jo en voldsom interessant tid i norsk politikk akkurat da” (Isaksen & Willoch (2018, s. 50)).

Willoch vokste opp i et middelklassehjem og man kan anta at det i utgangspunktet lå en slags forventning til utdanning. I biografijennomgangen ser vi en person som legger vekt på disse idealene i sin ytre fremferd (språk, toneleie, bruk av kunnskap i intervjusituasjon med mer). Ut ifra Aristoteles nesten biologiske tilnærming til den menneskelige individuelle utviklingen, ser det ut til at Kåre Willoch i stor grad har blitt det han hadde potensial for. Han kommer fra en bakgrunn med samfunnsengasjerte foreldre. Han fikk delta i diskusjoner fra tidlig alder med en stor og variert omgangskrets. Hans valg av utdanning kan ansees som en styrke for hans følgende deltagelse i det politiske liv. Dersom vi “oversetter” Aristoteles versjon av “kongstanke” til å oppnå sitt fulle potensial, vil man kunne påstå at han i hvert fall har hatt alle forutsetninger for dette.

Hva så med de andre egenskapene som kan tolkes inn under dette klassiske dannelsesidealet? Vi kan også i denne sammenheng bruke den av Aristoteles sine kardinaldyder referert til under kapittelet “*alt med måte*” over som er mest treffende her, nemlig “humanitet” og kanskje også “rettferdighet”. I “humanitet” ligger “vennlighet og kjærlighet”.

Særlig i sine debatter med Gro Harlem Brundtland (Arbeiderpartiets leder og statsministerkandidat i Willochs regjeringstid) ble han kjent for sin ro og beherskelse i sin kommunikasjonsstil. I sin begravelse ble han beskrevet som en som “holdt hodet kaldt og hjertet varmt”. Mange vil nok allikevel hevde at ord som “hersketeknikk”, “arroganse” også vil være betegnende for han, særlig i møte med Brundtland, som var en mindre erfaren debattant og ikke framsto som like rolig og behersket. Inntrykket for mange var nok at dette var svakheter hos sine motspillere som han ganske bevisst utnyttet. Det er vanskelig å beskrive dette som særlig vennlig og kjærlig. Kanskje kan man også si at hersketeknikker er en form for urettferdighet i en debatt. Likevel, selv om beskrivelsen “hodet kaldt og hjertet varmt” er hentet fra en tale fra hans begravelse, der man vanligvis fokuserer utelukkende på de positive sidene, ville nok mange i hovedsak støtte denne oppfatningen av Kåre Willoch.

Nietzsche, derimot, ville kanskje vært noe mer moderat i sin vurdering om disse klassiske dannelsesidealene ville hjulpet han til å finne “my way”. For Nietzsche var løsrivelse fra etablerte normer og kunnskap en forutsetning for å kunne finne “my way” på veien til å bli et overmenneske.

Machiavelli vil kanskje til og med gått i retning av å påstå at man til tider må bryte disse normene i et klassisk dannelsesidealperspektiv for å kunne sikre sin makt. I sin bok “Fyrsten” beskriver han hvordan en leder må gå på tvers av idealer for å oppnå, sikre eller gjenopprette sin makt. Han påpeker at det virkelige liv fraviker i stor grad “det ønskede liv” og at fyrsten (lederen) må ta det innover seg og handle deretter. Mennesket er ikke bare godt (Ambicione). Herunder også det å gå på tvers av idealer og begå onde handlinger (“grusomheter” i Machiavellis samtidige adferdsmøster for fyrster). Han sier det slik:

“Avstanden mellom det virkelige liv og slik det burde være, blir dermed så stor, at den som overser det som gjøres til fordel til det som burde vært gjort fremmer sin egen undergang mer enn sin opprettholdelse. En som bare ønsker å fremme det gode vil gå under blant dem som ikke er gode. Derfor må en fyrste som tenker på sin egen opprettholdelse, lære seg å være ikke god og gjøre bruk av dette etter nødvendighetens bud” (Machiavelli, 1998 s. 81).

Her kommer også begrepet “dirty hands” inn fra Badaraccos teorirammeverk. Noen ganger er det uunngåelig å løse dilemma uten at andre oppfatter handlingen som “ikke god”. Willocks fremtreden i disse sagnomsuste debattene med spesielt Brundtland, kan være influert av denne tenkningen, da det ellers stod relativt fjernt fra Willocks uttalte idealer å behandle andre mennesker “dårlig”.

De vanskelige valgene

Badaracco argumenterer med sin beskrivelse av “right vs right” valg for at slike saker er spesielt nyttig for å skaffe seg innsikt i individers verdier, prioriteringer og retning. Dette fordi man i slike saker blir nødt til å velge mellom minst to riktige ting å gjøre og dermed velge bort minst en.

Om å inngå kompromiss i samarbeidsregjering med Borten

Da Kåre Willoch gikk inn i Borten-regjeringen som handelsminister i 1965, innebar det et samarbeid med tre andre partier (SP, Venstre og KrF). Det å være medlem i en firepartis regjering ville åpenbart bety at man var villig til å inngå kompromisser i stort omfang. Hvilke “right vs right” valg ble man stilt ovenfor her?

Som beskrevet under U1, er liberalisering for både enkeltindividet og næringslivet, en hoveddrivkraft for Kåre Willoch. Med et såpass sterkt borgerlig flertall, vil grunnlaget for å gjennomføre en politikk i tråd med dette være godt. I denne perioden fikk Willochregjeringen også vedtatt en rekke banebrytende reformer som folketrygd, momslovgivning, etablering av høyskoler, flyplasser langs hele kysten og loven om offentlighet i forvaltningen.

Som handelsminister var Kåre Willoch nå i posisjon for å gjennomføre ytterligere endringer i skattesystemet, være en begrensende faktor i offentlige utgifter samt å etablere frie handelsavtaler med andre land. To særlig store interne kamper i denne perioden var spørsmålet om Norges medlemskap i EF (senere EU) samt abortlovgivningen. For Willoch kan vi si at det ble tap i EF-kampen og seier i abortkampen. De siste årene var preget av samarbeidsslitasje, særlig rundt EF-saken. Borten-regjeringen, gikk også av i 1971 på grunn av håndteringen av prosessen rundt denne saken. Det kom fram stor misnøye om Bortens lederstil og hans manglende effektivitet. Og Willoch var en av hans sterkeste kritikere.

I ettertid uttalte Willoch at økningen i de offentlige utgiftene i denne regjeringsperioden var en skuffelse. Disse økte faktisk mer enn den foregående AP-regjeringen. Selv om han ikke har ønsket å oppgi en liste over sine viktigste seiere, har han mange ganger framhevet innføring av Folketrygden som noe han var stolt av å være med på. I tillegg har han omtalt denne perioden som svært effektiv da man i raskt tempo fikk gjennomført en rekke store reformer som nevnt overfor.

Hvilke av Kåre Willochs grunnleggende verdier ble testet her? Som en hoveddrivkraft vil nok muligheten for en liberaliserende politikk være en av de

største argumentene for å bli med i dette samarbeidet. Allikevel ble nok for eksempel både EF-striden og den konservative holdning til abortlovgivningen vurdert som mulige motkrefter mot dette. EF-striden med manglende grunnlag for frie handelsavtaler som et hinder for en liberal økonomisk politikk og abortsmotstanden som et hinder for den individuelle friheten. Kanskje også innføringen av de mange reformene i denne perioden, kan sees på som et brudd mot hans kjente sitat “alt med måte”. Han har ved flere anledninger uttalt at for raske endringer er dømt til å mislykkes (Willoch, 2016).

Om abortstandpunktet

“Jeg hadde i 1980 bestemt meg for at jeg ikke under noen omstendighet ville støtte gjeninnføring av abortnemdsystemet. Et konservativt parti kan ikke ha en partidisciplin som krever slikt av representanter som ikke er enige det. Det var et standpunkt som var sterkt preget av min kone og våre to døtre. De argumenterte overbevisende for at en umyndiggjøring av en abortsøkende kvinne – ved å stille henne overfor en nemd som skulle avgjøre hennes skjebne – var et system som måtte høre fortiden til. Dessuten ville det være uetisk å prøve å presse noen til å stemme for slikt i stortinget, hvis de var uenige i det.”

(Willoch, K. (2016, s. 180))

Etter disse meningsutvekslingene med sin kone og sine døtre, ble denne saken viktig for Kåre Willoch. Faktisk i så stor grad at han i 1981 dannet en mindretallsregjering (ren Høyre) og forkastet et mulig samarbeid med KRF. Med dette forsterket man da enkeltindividets rett til å styre eget liv på bekostning av det ufødte liv. Da aborttallene på et senere tidspunkt økte og det ble debattert om Norge var i ferd med å bli et utvelgelsessamfunn hvor man i større grad velger bort det “uperfekte”, sto han fortsatt støtt i abortsaken. Han påpekte at dette handlet mye om manglende støtteordninger for arbeidstakere uten vanlig rett til lønnet permisjon.

Om palestinastøtten

Etter eget sigende, skal Willoch ha fått øynene opp for den uretten som Israel begikk mot palestinerne på 1970-tallet. Siden den gang har han vært betraktet som

en av de sterkeste kritiske stemmene mot Israel. Som en følge av dette argumenterte han både sterkt og ofte for at Norge skulle anerkjenne Palestina som egen stat uten særlig støtte i egen organisasjon. Faktisk heller ikke i AP. Hans sterke markering i denne saken førte også til anklager om antisemittistiske holdninger. Han nektet også, i sin tid som leder i en borgerlig samarbeidsregjering på 1980-tallet å anerkjenne Kåre Kristiansen som utenriksminister helt og holdent grunnet hans Israelvennlige holdninger i en klart Israelvennlig forsamling.

“Når overgrepene skaper ekstremisme blant de undertrykte, brukes det som bevis for at undertrykkelsen er berettiget. Når de undertrykte reiser seg, understreker man undertrykkernes rett til selvforsvar” (Aftenposten, 2009).

Med dette sitatet poengterer Kåre Willoch den urettferdigheten han mener palestinerne er utsatt for. Han får i tillegg godt fram det paradoksale at det er de undertrykte som blir kritisert. I et intervju med Nettavisen (Nettavisen, 2018) utvider han argumentasjonsrekken mot Israels politikk som Israelfiendtlig i tillegg, fordi det vil komme en tid ganske snart der verden ikke lenger vil finne seg i disse overgrepene. Denne vridningen i argumentasjonen ville Machiavelli bifalt. Her argumenterer Willoch for en helt nødvendig kursendring for begge parter som kan være et strategisk lurt trekk for å få mer støtte fra begge sider. Som takk for sitt mangeårige engasjement for Palestina, får både Kåre Willoch og hans kone i 2011 et “palestinsk pass” fra de øverste lederne av de palestinske selvstyremyndighetene. Ved en utvidelse av “right vs right”-begrepet, kan man også bygge inn et tidsprioriteringsaspekt. Den tid du bruker på å fremme en sak, kan du ikke bruke på en annen sak.

Vi ser i dette spørsmålet Kåre Willoch som en leder som forsøker å balansere synspunkter. I regjering mer lavmælt og ikke så uttalt direkte kritikk av Israels politikk. Det er mange motstridende hensyn å ta i regjeringskollegiet. Med Machiavellis begreper kan man her tolke en leder som søker “stormennenes” gunst. Machiavelli advarer mot det, og mener det er en kortsiktig allianse da de vil kreve noe tilbake fra deg. Bygger du på “folket” (i Willochs samtid “velgerne”) i større grad, er makten din mer befestet. Her kan det tyde på at det for Kåre

Willoch ble en "right vs. right" beslutning om hvordan fremme sitt standpunkt. Et dilemma. I senere år målbar han standpunktet med større styrke da han stod friere ift. politiske alliansepartnere.

Delkonklusjon

I hvilken grad har Kåre Willochs verdier, egenskaper og vanskelige valg han har stått ovenfor i lederskapet, understøttet en prosess for å finne sin "kongstanke" og realisere denne?

Sett i lys av Aristoteles dydsetikk, hvor målet er å oppnå "lykke" eller "et godt liv", skal livet leves på "den gyldne middelvei". I drøftingspunktet "alt med måte" kan vi finne argumenter for at Willoch levde livet etter dette «aristoteliske prinsipp». Aristoteles legger videre vekt på "visdom og kompetanse" for å ta "rette moralske valg". Under drøftingspunktet "utdanning og de klassiske dannelsesidealer" over, ser vi tydelig at Willoch utøver "fronesis" (praktisk klokskap) i sin livsførsel og at han vektlegger dette sterkt. Under drøftingspunktet "de vanskelige valgene" er særlige viktige saker for Willoch beskrevet. Vi kan finne støtte for at Willoch gjennom å søke dydene, samlet støtte for å ta de riktige valg ut fra sine verdier i disse situasjonene.

Et interessant spørsmål er også om Machiavellis perspektiv rundt prinsippene "se verden som den er" og "har du gjort alt for å sikre og erobre nødvendig makt til å gjennomføre dine mål"? Hadde Kåre Willoch nok "virtu" som leder til å drive frem "kongstanken" om et mer liberalisert samfunn, slik Machiavelli beskriver nødvendigheten av? Vi konkluderer fra vår gjennomgang av biografilitteratur og teori både ja og nei. Hans idealer stod nok i noen sammenhenger i veien for en "total utslettelse" av motstand internt i partiet og opp mot samarbeidspartnere slik Machiavelli nok hadde foretrukket. Samtidig var Willoch utholdende og "rev" nok til å få gjennomført hoveddelen av det vi tolker som hans politiske "kongstanke"; liberalisering av samfunnet.

Nietzsche ville kanskje vært noe mer tvilende til om han hadde gått igjennom en tilstrekkelig stor forandring og løsrivelse fra de normer han har vokst opp under

og om for mange av hans valg var basert på den allerede etablerte kunnskapen. Hvor langt hadde han egentlig kommet i “sjelens vandring”? Kanskje til løven? Noe anerkjennelse vil han kanskje ha fått da han ved flere anledninger brøt med sine partikolleger. Særlig i abortsaken og Palestinastøtten. Eller kanskje han vurderte disse som lite kontroversielle da man i nær framtid ville tolke abortmotstand og Israelstøtte som kontroversielle. Den yngre generasjon generelt og kommende høyrevelgere spesielt, vil i stor grad ha andre holdninger til dette. Kanskje Nietzsche faktisk hadde vurdert at han hadde funnet “my way”, særlig fordi han stort sett hadde stø kurs i sine valg hvor alle støttet opp under “liberaliseringsoppdraget”.

6. Avsluttende drøfting/konklusjoner

Vi har i drøftingene over satt lederen Kåre Willoch inn i en ramme som analyserer hans person og lederskap. Vi har undersøkt om det kan foreligge en “kongstanke” slik Ibsen formulerer det i sitt skuespill “Kongsemnerne” (Ibsen, 2005). Vi konkluderer i drøftingen av underproblemstilling 1 at hans lederskap kan ha hatt en slik sterk underliggende overordnet retning. Men kanskje Kåre Willoch selv formulerte denne “kongstanken” best i følgende omtale i en av sine memoarbøker:

“Den delen av venstresiden som kalles sosialdemokrati står sterkt i dag, fordi den på mange måter har gått over til høyresidens ideer. Begrepet “sosialdemokrati” har dermed fått et helt annet innhold enn det hadde da det sto sterkest strid om det. Det fremgår av dokumentasjonen foran at det den gang betød “sosialisme som demokrati”. Nå betyr det tydeligvis bare “sosialt demokrati”. Og som også påvist foran – det har jo vært et felles mål for både høyresiden og venstresiden i Norge siden 1880-årene, før striden mellom høyresiden og venstresiden i Norge ble til strid mellom borgerlige og sosialdemokrater. La oss håpe og tro at det vil fortsette slik!” (Willoch, 2016 s. 238).

Her skriver Willoch veldig direkte hvordan han mener sitt eget politiske virke har forandret forståelsen av Norge og det politiske landskap radikalt. Hans statsministerperiode avskaffet etter hans mening et stivnet politisk system med sterke sosialistiske formynderi- og plantrekk over til et mer liberalt og moderne Norge. Og at denne “kongstanken” har medført en varig endring for alle innbyggere i Norge. Dette indikerer på en sterk måte at han som leder hadde denne “kongstanken” fra tidlige år.

I drøftingen av underproblemstilling 2 har vi undersøkt hvilke verdier og hvilke vanskelige valgsituasjoner Kåre Willoch var preget av i utøvelsen av lederskapet. Thorbjørn Røe Isaksen beskriver noen viktige idealer han mener å spore hos Kåre Willoch. Følgende sitat oppsummerer mye av vår drøfting om hvilke verdier Willoch satte høyt:

“Det er interessant at nettopp Willoch med sin politiske historie på høyresiden, er blant de fremste til å advare mot grådighetskultur og misbruk av økonomisk makt. Igjen handler det om balanse, men også om konservatismens vektlegging av det vi med litt gammeldags begrep kan kalle karakter. Konservative legger vekt på at den enkelte person har et moralsk ansvar for å gjøre det rette, men ikke bare basert på sine egne vurderinger av riktig og galt. Vi er alle avhengige av det arsenalet av kunnskap og visdom som ligger i tradisjoner, etablerte normer og eksempler fra fortiden. Som konservativ er altså Willoch konsistent og gjenkjennelig når han både ønsker et økonomisk system som belønner innsats og lar folk tjene penger, og vektlegger det måtehold som den enkelte bør utvise når man forbruker det man har tjent” (Isaksen & Willoch, 2018, s. 12-13).

Her knyttes verdiene til Willoch sammen i en helhet. Som vi også har ment å kunne avdekke i vår drøfting. De aristoteliske dydene med måtehold (“gyldne middelvei”), praktisk klokskap gjennom å leve opp til “dannelsesidealet” har sammen med hans søken etter “viten”, formet Willoch til arketypen på en “konservativ” politiker og menneske som tilstrebet gjennom hele livet å leve opp til disse idealene.

I arbeidet med denne oppgaven står det klart for oss hvilke metodiske utfordringer en slik analyse og drøfting av en lederskikkelse medfører. Vi hadde en forforståelse av Willoch, der vi som skriver denne oppgaven hadde noe ulike oppfatninger og ståsted om hans liv og virke. Gjennom litteratur og teori har vår forståelse av Kåre Willoch utviklet seg. Vi har beriket vår forståelse rundt hans drivkrefter før og etter statsministerperioden. Vi har belyst og konkluderer med tydelige tegn på en “kongstanke” som ble oppnådd gjennom liberaliseringsprosessen i 80-årene. Hadde vi kun undersøkt hans lederskap fra 90-tallet og utover, ville vi muligens sett andre dominerende trekk ved Willoch. Han forsvarte sitt tidligere lederskap sterkt gjennom bøker og intervjuer. Han stilte opp sterkere i sitt forsvar for palestinernes synspunkter enn tidligere, selv om hans ståsted hadde vært den samme. Han ønsket å dele kunnskap og erfaringer fra eget politiske virke. Vi ser i mindre grad en leder med ny kongstanke, men en som forsvarer den gamle. Og i tillegg ser vi at Willoch beveger seg noe lenger unna fra “den gyldne middelvei” i enkelte saker. Dette viser “den hermeneutiske sirkels”

praktiske virkemåte i arbeid med denne type drøftinger. Nye spørsmål dukker opp i avslutningen og konklusjonen av de spørsmålene som er valgt ut å teste gir oss en nye “horisont”.

Det har vært en takknemlig og berikende oppgave å skrive om Kåre Willoch. Vi kan slutte oss til hans ord: *“Jeg finner lite å ergre meg over – Og meget å trives med”* (Nettavisen, 2012).

7. Referanser

- Aftenposten. (14. Januar 2009). Kronikk. <https://www.aftenposten.no/meninger/kronikk/i/rLdxR/veien-til-katastrofen>
- Badaracco, J. L. (c1997). *Defining moments: when managers must chose between right and right*. Harvard Business Review Press.
- Bjartveit, S. & Eikset, K. (2020). Ibsens spørsmål om lederskap. I E. Tjønneland *Henrik Ibsens Kongs-emnerne; teater, historie og resepsjon (s. 213-231)*. Vidarforlaget.
- Civita, (16. Oktober 2018). *Liberal halvtime*. [Episode 38: Alt med måte: En samtale med Kåre Willoch - Liberal Halvtime | Acast](#)
- Forr, E., Hegge, P. E. & Njølstad, O. (2011). *Mellom plikt og lyst - norske statsministre 1873-2010*. Dinamo forlag.
- Krogh, T., Endresen, R. T., Iversen, I. & Reinton, E. R. (2003) *Historie, forståelse og fortolkning* (kap. 4 og 9), (4. utg). Gyldendal akademisk.
- Ibsen, H., (2005). *Kongs-emnerne - historisk skuespill i fem akter*. Transit.
- Isaksen, T. R. & Willoch, K. (2018). *Alt med måte*. Cappelen Damm AS.
- Machiavelli, N. (1998). *Fyrsten*. Grøndahl Dreyer.
- Nettavisen, (13. Oktober 2012) [Kåre Willoch, DSI | - Frp-politikk vil gi økt innvandring \(nettavisen.no\)](#)
- NRK TV. (2017). *Da vi styrte landet*. [Da vi styrte landet – 4. Mannen bak det moderne Norge \(Sesong 1\) – NRK TV](#)

NRK TV. (2020). *Mitt liv – sesong 2, episode 2*. [Mitt liv – 2. Kåre Willoch \(Sesong 2\) – NRK TV](#)

NRK TV. (2021). *Kåre Willochs bisettelse*. [NRK Nyheter – 21. des. 2021 kl. 11:30 – Kåre Willochs bisettelse – NRK TV](#)

NRK TV (2021). Nyheter 21.12.2021, innslag om Kåre Willochs bisettelse

Skjervheim, H. (1996). Deltakar og tilskodar og andre essays. S. 81-87

Steinsholt, S. (2009). *Lev farlig! - Innføring i Friedrich Nietzsches pedagogikk*. Tapir akademisk forlag.

Stigen, A., Rabbås, Ø. (2013). *Aristoteles - Den nikomakiske etikk*. SolumBokvennen AS.

Store norske leksikon. (september 2021). *Kåre Willoch*. https://snl.no/K%C3%A5re_Willoch

Willoch, K. (2016). *Strid og samarbeid*. Cappelen Damm AS.