



Handelshøyskolen BI

MAN 50211 Ledelse; makt og mening

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	12-10-2020 09:00	Termin:	202120
Sluttdato:	01-12-2021 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202120 22643 IN09 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Kristin Halvorsen

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Julius Cæsar - Veni Vidi Vici
Naun på veileder *:	Kristian Alm

**Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:** Nei

**Kan besvarelsen
offentliggjøres?:** Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 7
**Andre medlemmer i
gruppen:** Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Innhold

1. Sammendrag.....	2
2. Problemstilling.....	3
3. Biografien Gaius Julius Cæsar.....	3
4. Metode.....	7
4.1. Positivisme debatten	7
4.2. Hermeneutisk metode.....	8
4.3. Forforståelse og valg av person	11
4.4. Kildekritikk.....	11
5. P1 – Cæsar som leder – hvorfor ville noen bli ledet av han, og hva var hans handlinger som gjorde at han fikk så mange følgere?.....	12
5.1. Teoretiske rammer	12
5.2. Drøfting	15
5.3. Delkonklusjon.....	21
6. Problemstilling 2 – Hadde Cæsar en kongstanke, og hvilken påvirkning hadde eventuelt hans kongstanke på hans utvikling som leder og hans suksess?	22
6.1. Teori	22
6.2. Drøfting	24
6.3. Delkonklusjon.....	30
7. P3 – Har Cæsar sin lederstil endret seg som diktator for Rom, og har oppnåelse av makt endret hans adferd for å oppnå sin kongstanke?	31
7.1. Teoretisk ramme	31
7.2. Drøfting	34
7.3. Delkonklusjon.....	38
8. Konklusjon	39
9. Referanser	41

1. Sammendrag

Jeg ville med denne oppgaven utforske hvem Gaius Julius Cæsar, hvem var denne store verdensledende skikkelsen. En leder som i dag beskrives som en av de største ledere noensinne, og som den dag i dag det skrives ledelsesteorier om. Jeg ville undersøke hvilke egenskaper en slik person er i besittelse av og hvordan historien kunne ende i en brutal likvidering av sine egne.

Først måtte jeg finne mer ut av denne skikkelsen, bli bedre kjent med hvem han var og hva han stod for. Å finne nok litterære kilder var ikke vanskelig, da Cæsar er en person det er skrevet mye om, både bøker, teater, filmatiseringer og dokumentarer.

Hva fant jeg? Jeg fant en leder - beundret og etterlignet over hele verden, også over 2000 år etter sin død. En endringsleder som har fengslet generasjoner etter generasjoner. En av historiens største generaler, uansett epoke, med egne nedfelte fortellinger fra sine felttog, som i seg selv er av høyt litterær kvalitet. Han har vist seg å være tålmodig, nøyebergnende og smartere enn de aller fleste. Han er utdannet i litteratur og retorikk, jus og krigskunst, og han er til og med greskkyndig. Han har underlagt seg Gallia og Spania, og han har gått mot Roma i en borgerkrig, men bare for å rydde opp i republikkens kaos, han har innført den julianske kalender, og sikret at det egyptiske solåret også ble europeisk, han har gitt året 365 dager og januar som årets første måned, han har også gitt oss skuddår og juli måned. Ingen tvil om at Cæsar er en stor mann. Mine forforståelse om han som litt dum og latterliggjort er ikke lenger min forståelse, overhodet, blir nesten litt forundret over hvordan han kan fremstilles på denne måten. I denne reisen inn i Cæsars liv, har min største oppdagelse vært hvordan en person med så gode egenskaper og ferdigheter, kan bli så blind, og det slår meg hvor lett det er for en leder å gjøre samme feil som Cæsar. Som leder i dag vil vi kanskje ikke risikere å bli likvidert, men at ansatte, ledergruppen, tillitsvalgte eller andre grupperinger kan dolke deg i ryggen på andre måter, den risikoen foreligger i høyeste grad. Det er helt klart mye vi kan lære av Cæsar, ikke minst av den store problemløseren han var. Denne oppgaven har gitt meg større ydmykhet til de egenskapene han var i besittelse av, han er et stort forbilde inntil den dagen Narssisuss kom og tok han.

2. Problemstilling

Cæsar hadde alt! Han hadde makt, penger, beundring, ferdigheter, følgere, klokskap, utseende og listen er lang. Han var elsket av folket, av menn og av kvinner. Allikevel blir han likvidert av sine egne, er det mulig!? Min hovedproblemstilling er:

Hvilke bakenforliggende årsaker var avgjørende for Cæsars fall?

For å besvare denne hovedproblemstillingen vil jeg dele oppgaven inn i følgende underproblemstillinger:

1. Cæsar som leder – hvorfor ville noen bli ledet av han, og hva var hans handlinger som gjorde at så mange ville følge han?
2. Hadde Cæsar en kongstanke, og hvilken påvirkning hadde en eventuell kongstanke på hans utvikling som leder og hans suksess?
3. Har Cæsar sin lederstil forandret seg da han ble diktator for Rom, og har oppnåelse av makt endret hans atferd for å oppnå sin kongstanke?

3. Biografien Gaius Julius Cæsar

Gaius Julius Cæsar født i Roma, 13. juli år 100 f.Kr, en tid hvor makt og anseelse ofte var knyttet til navn og slekt, en tid hvor to politiske partier skulle gi store konsekvenser for Cæsars karrieremuligheter; optimates og populares. Optimates var et konservativt parti bestående av Romas velstående mektige familier ledet av den lite sympatiske Sulla. Populares var et nytt folkeparti med Cæsars onkel Gaius Marius i spissen, med formål om å løse opp det konservative maktstyret og skape mer muligheter for folket. Cæsar's slektstre var av de eldste i byen, men han kom ikke fra en særlig rik familie. Dette endret seg da Gaius Marius kom inn i familien og giftet seg med hans tante. Gaius Marius var et militært talent som gjennom sine meritter ble belønnet med konsulembetet syv ganger, han ga familien en betydelig høyere anerkjennelse. (Bjartveit et al., 2012). Marius Gaius og populares holdt makten i Roma til et tidspunkt da Sulla marsjerte mot Roma, tok makten, utnevnte seg selv som diktator og satte opp dødslistene over alle kjente populares. Cæsar og familien var nå i utgangspunktet i unåde med makteliten, men Sulla forbarmet seg av en eller annen grunn over Cæsar familien og ønsket å

benåde dem med et krav; Cæsar måtte skille seg fra sin kone Cornelia som var datter av populares nestleder, Lucius Cornelius Cinna, og da fra en familie Sulla mente var feil for Cæsar og den politikken Sulla førte. I møte med Sulla nekter overraskende nok Cæsar, han vil ikke skille seg fra sin kone, og dermed blir også hans navn plassert på dødslistene. Cæsar flykter til fjellene, mens hans allierte i Roma snakker hans sak overfor Sulla, som til slutt benåder han.

Forutsetninger for å komme til makten

Cæsar stoler ikke på denne benådningen, og vet han trenger både militære meritter og retoriske ferdigheter for å overleve under Sullas styre. Cæsar reiser til Asia, vekk fra diktatoren for å bygge sin karriere. I Lilleasia ble han adjutant til en av Sullas mer vennligsinnede generaler, og viste her raskt militære ferdigheter og mot, og ble belønnet med Romas høyeste militære utmerkelser, eikekransen corona civica (Bjartveit et al., 2012). Cæsar reiser så videre til Rhodos for å gå retorikkens skole. Rå makt og styrke gjennom kamper var ikke nok for å bli en ledende leder, ordets makt var også en forutsetning for å lykkes, og dette var Cæsar bevisst. På vei til Rhodos blir han fanget av pirater. I 38 dager er han fanget på en øy og etablerer her et slags tillitsbånd til piratene hvor han blir sluppet fri så fort piratene får sin betaling, noe Cæsar hevner så fort han er satt fri, med å danne en hær og angripe piratene. Endelig er han på Rhodos og tar sin retoriske lederutdanning hos datidens store mester, Apollonius Molon som også hadde undervist Cicero, en av datidens store filosof, dikter og talsmann. Sulla dør, og Cæsar kan trygt reise tilbake til Roma. Cæsar har nådd en alder i begynnelsen av 20-årene, og etablerer seg i det stille blant byens beste borgere. I en alder av 31 år stiller han til valg som kvestor, det første og laveste trinnet i embetet, vinner valget og blir sendt til Spania som assistent for guvernøren, hvor han en dag besøker Herkules tempel i byen Gades og stopper opp ved en byste av Alexander den store. Historien forteller oss at dette er et øyeblikk som beveger Cæsar, han blir her stående lenge foran bysten og gråter. Han sier så: «Er det ikke trist å tenke på at da Alexander var på min alder, så hadde han erobret hele verden, mens jeg har ikke gjort noe epokegjørende i det hele tatt?» Cæsar avslutter sin arbeidskontrakt umiddelbart og reiser tilbake til Roma, og viser nå en mer besluttsom rolle for sin egen karriere.

Etablering og utøvelse av makten

I år 59 f.Kr initierer og bidrar han til etablering av triumviratet, en politisk allianse mellom han selv, Marcus Licinius Crassus og Gnaeus Pompeius Magnus. Tre ambisiøse politiske rivaler som ønsket makt, men som fant det formålstjenlig å samarbeide fremfor å motarbeide for å oppnå personlige fordeler. (Bjartveit et al., 2012). Cæsar blir konsul for et år, det høyeste embetet en romer kan inneha. Triumviratet styrer Roma med jernhånd sammen i det neste året og tjener seg rike. Cæsar forandrer mye i Roma på et år og sak for sak smadrer han optimates hegemoni. Reformene hadde sin pris, da noen tapte innflytelse og rikdom, og utviklet et hat til Cæsar. Tre menn utmerket seg spesielt: Marcus Calpurnius Bibulus, Lucius Domitius Ahenobarbus og Marcus Portius Uticensis Cato (Bjartveit et al., 2012). Cæsar vet at når hans tid som konsul er over har han liten makt og støtte i senatet, han trenger en sikkerhet, og den eneste muligheten ville være som prokonsul, guvernør i en av provinsene, noe som var en vanlig overgang fra konsul. Cæsars fiender i senatet så faren ved Cæsars videre utvikling og gjorde det de kunne for å unngå en god posisjon som prokonsul. Alle de gode prokonsul posisjonene blir nektet Cæsar, og til slutt tilbyr de han rollen som guvernør i Gallia, en provins ingen vil ha, en provins full av barbari, kulde og rasende horder. Cæsar forstår at han må ut og bygge seg militær styrke og vise krefter gjennom handling. En utfordring er at hans arme består av unge uerfarne soldater, men Cæsar bygger allikevel et elitekorps av sine soldater, han ser muligheten ved å forme sine egne soldater, etablere tillitt og lojalitet til hverandre, han bygger en hær som følger han videre i 20 år. (Bjartveit, 2013). I årene 58 f.Kr til 52 f.Kr kriger Cæsar med hæren sin gjennom hele Frankrike og helt opp til Britannia, aldri har noen kriger i romersk historie erobret så mye land alene. Cæsar viser her stor strategisk krigføring og overrumpling av fienden. Den mest kjente kampen er da Cæsar beleiret Alesia, og med en undertallig hær vant over gallerne og deres høvding Vercingetorix. Underveis i krigføringen skriver Cæsar ned detaljerte beskrivelser av erobringene, som sendes hjem til Roma sammen med gull og verdier, og brevene hans leses opp på Forum. Brevene er skrevet i 3.part slik at når de leses opp fremstår det ikke som at det er Cæsar selv som har skrevet det, men hans navn nevnes rikelig. (Bjartveit et al., 2012). Cæsar etablerer

underveis i sine erobringer et stort publikum hjemme i Roma, han blir hyllet av folket og de er begeistret over den rikdommen Cæsar skaper til folket. Crassus selv ser behov for egne erobringer slik at han kan måle seg med Cæsar sine bragder, og reiser til Asia hvor han blir drept av fienden. Triumviratet er i ubalanse, Pompeius frykter Cæsar og sender bud på at han skal returnere til Roma og stilles for riksrett for sine handlinger. Påstander om at Cæsar har handlet uten senatets godkjenning og historier om handlinger som er utført av Cæsars menn på sivilbefolkning, er påstander som senatet ikke vil stå inne for, og slå hardt ned på. Cæsar vet at Pompeius ikke vil gi han en rettferdig riksrett, at han allerede er dømt. Cæsar samler troppene og setter kursen mot Roma, i det han krysser Rubicon sendes signal til Roma om at han ikke akter ikke å føye seg. Cæsars hær invaderer og overtar Roma, Pompeius og senatets menn flykter til Hellas. Cæsar har vunnet og seiret, men han vet at Pompeius har allierte langt utover Romerriket og nå bygger en arme som kan bli farlig for Cæsar. Han velger derfor å raskt følge etter Pompeius før han får tid til å bygge en arme som blir for sterk. I Pharsalius, Hellas møtes Cæsar og Pompeius, en kamp hvor Pompeius har dobbel så stor styrke som Cæsar, men som Cæsar allikevel vinner. Nok en gang har Cæsar vist sin styrke og vunnet gjennom strategisk hærføring og taktikk. Pompeius rømmer til Egypt, og Cæsar følger etter i visshet om at Pompeius må elimineres da han er en for stor trussel. Cæsar sender Marcus Antonius tilbake til Roma sammen med deler av sin arme, og fortsetter ferden videre til Egypt for å finne Pompeius. I Egypt har allerede Pompeius blitt drept av den egyptiske kongen Ptolamois, som er i krig med sin søster Kleopatra. Hans eliminering av Pompeius var en gest til Cæsar for å få han til å ta parti med seg i krigen mot Kleopatra. Dette har Cæsar ingen interesse av og nekter, Cæsar blir holdt fanget av kong Ptolamois til Kleopatra befri han, og overtaler han til å bistå henne i kampen mot sin bror. Sammen beseirer de Ptolamois. Kleopatra og Cæsar innleder et kjærlighetsforhold, og de får en sønn, Cæsarion.

Tap av makten

Cæsar returnerer til Roma, for å skape ro og orden, da Marcus Antonius ikke har klart å styre byen og brødfø folket. Senatet har ikke bistått til orden og Cæsar kommer tilbake og rydder opp. Det har nå gått 12 år siden han forlot Roma for å

beseire Gallilea, hans rivaler Cassius og Pompeius er borte og han råder nå alene. Han tar over makten, skaper orden, sørger for mat og arbeid til folket gjennom et massivt byggeprosjekt, og utnevner seg selv som diktator i 10 år. Roma var preget av korrupsjon, noe Cæsar i stor grad gjorde slutt på, han fjernet gjeld og gjorde livet bedre for de fattige innbyggerne, og de elsket ham for det. Cæsar hylles av folket, men fryktes av senatet. Cæsar er mektig og med sterke relasjoner til dronningen av Egypt, Kleopatra, og en arving er han blitt enda mektigere. Senatet er usikker på hva hans fremtidsvyer er, og det er stor uro om han vil utnevne seg selv til keiser eller diktator for evig tid, noe senatet fryktet. Deres største frykt var at republikken ikke skulle bestå. Det planlegges et komplott fra senatet, de ser ingen annen utvei enn å eliminere Cæsar, og samlet dreper de Cæsar med kniv under et senatmøte. Det de ikke vet er at ironisk nok er deres attentat årsak til slutten på republikken og starten på det keiserlige autokratiske styret. Senatet hadde ingen plan for Roma etter eliminering av Cæsar, ingen leder var utnevnt og de gikk inn i en kaotisk tid med uro og opptøyer, og som førte Roma inn i en ny styreform. Cæsar blir i dag sett på som en av historiens store menn, og hans arv strekker seg ut over Romas grenser. Utenlandske ledere inkludert russiske tsarere og tyske kaisere bruker oversettelser av navnet hans, og måneden juli har fått sitt navn til ære for ham. Han er en av de to - tre mest kjente menneskene som noen gang har levd. Hver påfølgende leder de neste 2000 årene, alle med politisk ambisjon, militær ambisjon, kjenner til Julius Cæsar, bevisst eller ubevisst sammenligner de seg med han. Han ruver høyt i den politiske og militære historien. Og selvsagt sto han ved en av de mest kjente politiske overgangene i historien, da den romerske republikken ble til Romerriket.

4. Metode

4.1. Positivismedebatten

Positivismedebatten handler om hvorvidt det finnes flere ulike typer vitenskap. De som hevder at det bare finnes en hevder at den samme metoden kan benyttes på flere objekter, uavhengig av hverandre. (Krogh, 2003). De som hevder at det finnes minst to vitenskapstyper, fordi ulike objekter trenger ulike metoder. I 1960

fikk debatten et nytt perspektiv med filosofen Hans-Georg Gadamer med et nytt perspektiv for hermeneutikk.

4.2. Hermeneutisk metode

Hermeneutikk betyr forståelselære eller fortolkningslære, en måte vi kan forstå verden på eller en metode vi kan bruke når vi skal fortolke en tekst, film, sang eller lignende. (Krogh, 2003)

Hans-Georg Gadamer var en sentral filosof som har hatt en stor innflytelse på hva hermeneutikk er. Han var selv elev av den tyske filosofen Martin Heidegger og fant inspirasjon i hans filosofi om hermeneutikk. Gadamer utbedret den videre og ønsket å beskrive fenomenet menneskelig forståelse, som i hans øyne er menneskets grunntrekk. I følge Gadamer var det helt grunnleggende for mennesker å forsøke å forstå den historiske og sosiale verden, den kultur og de tradisjoner som preger den – det er dette Gadamer mener når han bruker uttrykket filosofisk hermeneutikk. Gadamer skiller mellom hermeneutikk og metode på denne måten: en metode er en rekke tankeoperasjoner vi har lært å gjøre og som vi gjør bevisst etter bestemte regler, mens hermeneutikk er opptatt av at forståelse er noe dypere og kommer før alle metoder i vitenskapene.

Forforståelse

Gadamer hevder at ingen forståelse kan starte fra intet, enhver forståelse forutsetter en tidligere forståelse, eller en forforståelse. Gadamer kritiserer Descartes som mente alle forforståelser må slettes for å kunne gjøre en god vurdering, noe Gadamer mente ikke bare var umulig å gjennomføre, men også helt feil i utgangspunktet. Forforståelser er for Gadamer noe positivt man skal ta med seg inn i en vurdering, og mener forståelse av tidligere perioder og kulturer er umulig å vurdere uten forforståelser. Gadamer ønsket ikke at vi skulle gi opp å forstå fortiden, men bruke våre forståelser knyttet til vår egen tid og kultur som en forutsetning til å forstå fortiden.

Gadamers tanke om at forståelse er knyttet til en sirkelbevegelse får en helt annen forståelse enn tidligere filosofiske betraktninger på hermeneutikk.

Sirkelbevegelsene bærer preg av at forståelse er et historisk forhold, et forhold mellom leser og tekst, som begge preges av de historiske forholdene de står i. I Gadamers teori om den hermeneutiske sirkel er leseren selv en del av sirkelen, og

teksten blir da preget av leserens forforståelser. Leserens forståelse av teksten vil kontinuerlig påvirke leserens selvforståelse og de oppdagelsene leseren opplever gjennom tekstene, og gjennom sirkelbevegelsene kommer vi inn i en prosess hvor vi kan bedømme våre egne forforståelser og plukke ut de som ikke er reelle og som hindrer forståelsen.

Forståelsens horisont

Et viktig element i Gadamer's teori er at våre forforståelser utgjør en helhet. En helhet vi aldri kan ha fullstendig oversikt over, og vi kan aldri være den helt bevisst da den samlede mengden av alle våre forforståelser er så enorme. Vi kan plukke opp enkelte elementer for utprøving, men vi kan aldri klare helheten. Denne oppfatningen kommer til uttrykk i det Gadamer kaller for Horisont. Med dette begrepet mener ikke Gadamer bare at vi ikke vil få tak i alle våre forforståelser, men også at de vil kunne endre seg da vår forforståelse er hele tiden under utvikling. Innholdet i en horisont er ikke nødvendigvis individuelt, men også felles forståelser av en kultur, en periode eller en vitenskapelig skole. Den hermeneutiske sirkel blir på denne måten et forhold mellom to horisonter, hvor den ene er leserens horisont og den andre er den som blir representert av verket.

Horisontsammensmelting

Det endelige resultatet av en hermeneutisk sirkel betegner Gadamer som horisontsammensmelting. Da har to horisonter fra to ulike perioder nærmet seg, og leseren kan justere seg ved å trekke dypere inn i verkets opprinnelse. I følge Gadamer innebærer forståelse en tilnærming mellom to ulike historiske forståelseshorisonter, men å tro at to horisonter helt og holdent kan forenes er å misforstå hva forståelse er. All forståelse er at vi bygger videre på fortidens forbindelse med vår egen horisont, noe Gadamer beskriver som virkningshistorie..

Virkningshistorie

For å kunne forstå en annen horisont, må vi tenke oss at det finnes en forbindelse mellom horisonten som preget verket vår og vår egen. De må i utgangspunktet ha en viss tilknytning til hverandre. Verkets forutsetninger må med andre ord ha en viss virkning også i senere perioder og i den perioden som leseren selv lever i. Dette kaller Gadamer virkningshistorie, et begrep som gir et avgjørende svar på

hele Gadammers hermeneutikk: «*Hvordan kan forståelse både være avhengig av vår egen periodes fordommer, og samtidig gjøre det mulig å sette seg inn i en annen periodes horisont?*» Svaret på spørsmålet er at horisonten lever videre i vår egen tid gjennom virkningshistorie. Gadamer sier om dette: «...det virker i det hele tatt som det er typisk for oppståelsen av det hermeneutiske problem at noe fjernt blir brakt nærmere, en fremmedhet blir overvunnet, at det blir bygget en bro mellom den gang og nå.» (Krogh, 2003, s 253). Med virkningshistorie kan vi altså si at tidligere tiders forståelseshorisonter fortsatt virker inn på oss. Når vi ut ifra våre forforståelser kan forstå fortiden, er det fordi disse er skapt av virkningshistorien. Virkningshistorie er det mest fundamentale hos Gadamer, da det er disse som frembringer de rette forforståelsene og som forbinder verket med oss. Gadamer kaller også dette for tradisjon, og sier at tradisjon er en forutsetning for at en virkningshistorie i det hele tatt kan bli til, da virkningshistorie er et resultat av at det finnes tradisjoner som virker gjennom historien. Krogh oppsummerer Gadammers oppfatning på denne måten: «*Forståelse er bare mulig fordi vi står innenfor tradisjoner som forbinder oss med fortiden. Forståelse hevder Gadamer, er alltid å ha et forhold til en virkningshistorie.*» (Krogh, 2003, s 254).

Gadammers teori om hermeneutikk går i hovedsak ut på at all forståelse bygger på forholdet mellom spørsmål og svar. Nye tider med nye forforståelser gir nye spørsmål og nye måter å nærme seg fortiden på. Gadamer mener at forståelsen av en overlevert tekst bygger på forholdet mellom spørsmål og svar, hvor han mener at det er teksten som spør, og vi som svarer. Gadamer sier: «At en overlevert tekst er en gjenstand for fortolkning, betyr allerede at den stiller et spørsmål til fortolkeren.» (Krogh, 2003, s 257). Den opprinnelige teksten er et forsøk på å forstå, og det å forstå er et forhold mellom spørsmål og svar. Vi finner altså i teksten et forhold mellom spørsmål og svar hvor tekstens horisont er allerede en horisont av spørsmål som den søker å svare på. Det er disse spørsmålene det er viktig å finne for å forstå teksten. Hvis teksten vi tolker er et svar på et spørsmål i sin tid, må vi vite hvilket spørsmål det dreide seg om før vi kan si at vi har forstått teksten, og det er med bakgrunn i dette at Gadamer kan si: «I virkeligheten kan man bare forstå en tekst hvis man forstår det spørsmål som den er et svar på.» (Krogh, 2003, s 258).

Vi kan aldri komme til et punkt hvor vi har en endelig forståelse av en tekst. Den vil stadig kunne endre seg, fremtre på en annen måte ettersom nye perioder og nye forståelser trer frem. Den hermeneutiske sirkel blir på den måten mer en spiral enn en sirkel, og det er derfor mer nærliggende å snakke om spiralbevegelser enn sirkelbevegelser, hvor nye spiralbevegelser beveger seg inn på nye felt og nye oppdagelser.

4.3. Forforståelse og valg av person

Den største lederen av de alle, en tyrann som kun ønsket makt og ære mer enn noe annet. En narsissistisk person med kun øyne for seg selv. En erobrer som kjempet til seg landområder fra uskyldige gallere, og som ikke brydde seg om annet enn egen vinning for seg og sine menn. Asterix og Obelix sin største fiende, en selvopptatt mann, opptatt av kun sitt eget beste, som ble gjort narr av, lettlurt og ledd av bak sin rygg. Kleopatras elsker, eller Kleopatras hund, eller bare en litt dum mann kontrollert av en vakker kvinne? På startstreken av denne prosjektoppgaven, er dette hovedinntrykket jeg sitter med av Julius Cæsar.

Jeg er nysgjerrig på denne store personen, og jeg har et ønske med denne oppgaven å grave mer i hvem Cæsar egentlig var, hva var det som gjorde han til den lederen han var og håper med det at jeg finner noe jeg kan ta med meg og lære av han.

4.4. Kildekritikk

Cæsars innerste tanker og drivkraft har jeg dessverre ikke innsyn i, så i oppgaven må jeg se på det han har uttrykt gjennom taler, handlinger og adferd, og det andre forfattere har skrevet om han.

Utfordringen med å skrive om en person som levde for så lenge siden, er at det er så mange etter hans tid som har meninger om hans karakter, holdninger og mål, og hva som faktisk skjedde. Derfor blir denne oppgaven min egen tolkning av hvordan jeg oppfatter og betrakter Cæsar utifra andres fortolkninger og meninger som allerede er nedskrevet, og ikke nødvendigvis en sannhet om hvordan han virkelig var.

5. P1 – Cæsar som leder – hvorfor ville noen bli ledet av han, og hva var hans handlinger som gjorde at han fikk så mange følgere?

5.1. Teoretiske rammer

For å besvare denne problemstillingen har jeg valgt ut deler av ledelsesteorier som sier noe om de lederne som får til det lille ekstra, som gjør de til noe mer enn bare å være gode ledere. Jeg har konsentrert besvarelsen om de ledelsesteoriene som beskriver lederegenskaper som gjør man til gode, effektive og ledende ledere med evne til å utføre mer enn bare å lede.

«Why should anyone be led by you?»

spør Goffee&Jones og ser på ledelse som noe som man gjør sammen med sine ansatte, ikke mot som mange tror. (Goffee et al., 2015). For å lykkes som effektive ledere mener de svaret ligger i 3 fundamentale forhold alle ledere må være bevisste:

1. Situasjonell ledelse – en leder må alltid være bevisst situasjonen og sine omgivelser. Hvis en leder klarer å lese, observere og forstå omgivelsene de står i, er dette lederegenskaper som kalles situasjonssensing, egenskaper som er nøkkelen til god ledelse. Ved å bevisst lese og forstå situasjonen og deretter beslutte kan gi de beste forutsetninger for å lykkes som leder.
2. Ikke-hierarkisk ledelse – man er ikke en effektiv leder selv om man sitter på toppen av hierarkiet. Når det virkelig gjelder for en bedrift, når man står overfor en utfordring er det ikke nødvendigvis den på toppen som er suksesskriteriet, men ledelsen nedover. Suksessfulle ledere har evne til å utvikle ledere i hele organisasjonen, bygge lederkapasiteter bredt og gi mennesker muligheten til å utvikle seg.
3. Relasjonell ledelse – man kan ikke lykkes som leder hvis man ikke har følgere. Følgere søker mennesker som gir de energi og engasjement, de ønsker å føle at de er en del av noe større, og de ønsker mest av alt autentiske ledere. Autentisitet henger sammen med relasjonen med ansatte, uten autentisitet vil det ikke foreligge noen signifikant investeringsvilje hos noen av partene. Det som er utfordrende med autentisitet, er hvordan

ledere evner å vise sin autentisitet og hvordan følgere evner å sense autentisiteten.

Så autentiske ledere gir effektive ledere, hva gjør en leder autentisk ifølge Goffee&Jones? En autentisk leder gjør det de sier, de leverer det som følgere forventer at de skal levere utifra hva som er formidlet, men dette er ikke nok alene. En autentisk leder må også evne å opptre i ulike kontekster, kommunisere mot ulike grupper og kunne opptre i ulike roller i henhold til situasjonen, og samtidig klare å vise en viss sammenheng eller rød tråd i alle arenaer. En autentisk leder er altså gjenkjennbar i alle arenaer, og hans følgere vil ikke oppleve å møte en «annen» person i forskjellige arenaer. Sist, men ikke minst, er en autentisk leder trygg på seg selv.

Goffee&Jones sammenfatter alle disse «kravene» for å lykkes i sitt lederskap med en enkel løsning for å bli en mer effektiv leder: *du må være deg selv – mer – med ferdigheter*. Med *Å være deg selv* mener de at dine følgere vil følges av en person, en ekthet, ikke en rolle eller en posisjon. Men for å være mer deg selv, så fordrer det også at du kjenner deg selv, for du må kunne vise andre hvem du er, hva du står for og hva du kan og ikke kan gjøre – for å evne å inspirere, motivere og engasjere andre. Du må altså være deg selv, kjenne deg selv og vise hvem du er. Det som fungerer for andre er ikke sikkert at er riktig for deg, du må finne ditt eget, du kan altså ikke bare kopiere en lederstil det vil ikke være ekte og oppriktig, og din audiens vil ikke kjenne troverdigheten i fremstillingen.

Ved å vise andre hvem du er gjør man seg også mer sårbar og åpner opp for en risiko for å vise svakheter i dine ferdigheter. De beste lederne klarer å utnytte sine svakheter til sine fordeler, ved å vise sine menneskelige sider og benytte dem riktig i riktige situasjoner. Men dette krever at man forstår konteksten man står i og evner å handle riktig. Effektive ledere er sensitive til konteksten og evner å fange opp hvilken vei vinden blåser, hvor skoen trykker. Suksessfulle ledere er autentiske ledere med utmerkede ferdigheter i situasjonssensing. Goffee&Jones har tre elementer til effektive situasjonssensing:

1. Observasjonelle og kognitive egenskaper: effektive ledere ser og senser hva som foregår i organisasjonen, og bruker sine kognitive evner til å oversette observasjonene. De vet når teammoralen er i ubalanse eller når

roller trenger å bli utfordret, de evner å innhente informasjon og finne løsninger som kan forbedre eventuelle ønsker og behov.

2. Justere adferd: ved å observere og forstå situasjonen ser de også hvordan deres egen adferd bør justeres og tilpasses situasjonen. De er såkalte autentiske kameleoner.
3. Endre situasjonen: ved bruk av egen adferd lykkes de med å skape endring i hele situasjonen.

Effektive ledere er ikke passive mottakere av kontekst, men jobber sammen med sine følgere for å aktivt konstruere alternative realiteter. Denne kapasiteten er det som differensierer de som bare reagerer på selve situasjonen fra de som har kapasitet til å transformere situasjonen.

Managers and Leaders – are they any different?

Abraham Zaleznik artikkel tilbake på 70-tallet påpeker forskjellen mellom det å lede og det å administrere. (Zaleznik, 1977). Administratorer omfavner prosesser, søker stabilitet og kontroll og prøver instinktivt å finne raske løsninger på problemet, noen ganger før de egentlig har forstått problemets betydning. Ledere tolererer kaos og manglende struktur, er villig til å utsette en prosess for å forstå problemstillingen bedre. Verden trenger flere store ledere hevder Zaleznik, men vi må heller ikke undervurdere verdien av kunnskapsrike administratorer. Helst skulle ledere også vært administratorer, men det er mer sjeldent da ledere og administratorer er ulike typer personligheter. Zaleznik hevdet at ledere har mer til felles med kreative yrker enn de har med administratorer. Å utvikle både administratorer og ledere krever mindre søkelys på strategisk arbeid og heller skape miljøer hvor kreativt arbeid også får lov til å blomstre. I situasjoner hvor løsninger skal selges til sine følgere for å skape endring, vil ifølge Zaleznik administratorer begrense valgmulighetene mens ledere vil utarbeide ny innfallsvinklinger til problemet og åpne øyne for nye muligheter.

Machiavellisk ledelse

Niccolo Machiavelli en viktig moralist og kalles realpolitikkens far. Hans mål var ikke å skrive om hvordan ting burde være, men skriver om hvordan ting faktisk er. (Artikkel og forelesning BI høsten 2020 - Steinar Bjartveit)

Et sentralt begrep hos Machiavelli er Virtu – som han definerer som kraft og styrke. Lederegenskaper som innebærer besluttsomhet, hensynsløshet og mot, men ikke minst evne til å forstå mennesker. Virtu består i å være både et beist og et menneske, og går mot alle tidligere formaliteter om at man må vokte seg for løvens brutalitet og revens sleiphet. Machiavelli hevder det motsatte og mener ledere bør lære seg løven og revens kampformer. Løvens kjennetegn er aggressivitet, energi og aktivitet, den tviler ikke, men angriper. Løven symboliserer mot og handling, og bruker ikke all tid på risikoanalyser, men handler mer på instinkt. Løvens adferd og handling er Machiavellis Virtu, det handler om å gripe sjansen, som han omtaler som Fortuna. Fortuna beskriver det komplekse i alle situasjoner, hun snurrer hjulet vi sitter på og på toppen av hjulet soler vi oss i glansen, men fallet ned går fort når Fortuna dreier hjulet rundt. Veien ned går raskt, og her kan vi møte på Occasione som Machiavelli beskriver som muligheten som må gripes, gjør du ikke det vil Fortuna dreie hjulet så du faller rett ned. Griper du sjansen og bruker din Virtu vil du være med hjulet opp igjen, og Fortuna belønner deg. Machiavelli trekker også frem Reven som en viktig egenskap du ikke kan være foruten, da Løven kan brøle så høyt at du mister elementer i konteksten. Reven med sin lurhet hjelper deg å se virkeligheten, reven leser det sosiale spillet og forstår mennesker. Alt i alt mente Machiavelli at suksessfulle ledere ser verden slik den er. (Badaracco, 1997).

5.2. Drøfting

Jeg velger å begrense avklaringen av problemstillingen mot den tiden han var prokonsul i Gallia. Cæsar ledet da mange tusen menn i kamper i over 10 år, de stod samlet i krevende situasjoner. Han motiverte og inspirerte sine menn gjennom hele perioden. Hva var det han gjorde som fikk så mange menn til å følge han i tykt og tynt, hvilke lederegenskaper var han i besittelse av som gjorde han til den unike lederen han var og fortsatt blir husket som?

For å besvare problemstillingen mener jeg det først er viktig å se hva slags tankesett som var dominerende på Cæsars tid og hva slags tankesett Cæsar selv var tilhenger av. Det var to tankesett som preget miljøene: Den stoiske og Den epikureiske, to skoler med ulike syn på mennesket, lykke, verdier, mål og mening. (Bjartveit et al., 2012). Cæsar var en epikureer og deres hovedtanke var primært at alle mennesker kan oppnå balanse i livet ved å tilfredsstille og imøtekomme sine lyster, leve disse fullt ut, men alltid med hjelp av fornuften. (Ørsted, 2007) Jeg forstår det slik at Cæsar som epikureer tror ikke på noen større plan, men at alt er opp til en selv, en påvirker selv og skaper sine egne muligheter. Verdier som mot, snarrådighet, skjønnhet og nytelse er sentralt for epikureerne, og de mente at enkelte ting må gjøre vondt før de kunne bli godt, og at det endelige målet var den lykkefølelsen det til slutt ville gi. For å nå sine mål var det viktig å bruke måtehold og disiplin i valgsituasjoner. Beskrivelser av Cæsar i biografiene beskriver han som en sjarmerende, mild og vennlig person, og det er nærliggende å anta at dette er avgjørende årsaker til at Cæsar valgte denne filosofiske grunnholdningen. (Ørsted, 2007).

Kan Cæsars valg av Epikureers filosofiske grunnholdning påvirket hans suksess? Et søk i Google etter synonym for Epikureer gir oss Bohem, selv om det å kalle Epikureer for Bohemer blir ikke helt teoretisk nøyaktig da bohemer ble opprinnelig et kallenavn på romfolk på 1800-tallet, men uttrykket bohem blir i dag brukt til å beskrive grupper av mennesker med høyt intellekt, rebelsk livsstil, frie tanker i opposisjon til resten av samfunnet. (Bjartveit et al., 2012). Epikureer og Bohemer er annerledestenkere, Cæsar var altså en annerledestenker som så verden på en annen måte enn mange andre på den tiden, og da spesielt i forhold til motpolen stoikerne. Kreativitet og nytenkning så vi i flere av hans handlinger. Han overrumplet ofte fienden med sine uforutsigbare og uventede trekk. Hans beslutninger og valg om strategiske militære trekk er til tider finurlige og imponerende. Cæsars grunnholdning skaper en arena for kreativ tenkning som Zalesnik fremhever som vesentlig for at kreativiteten skal komme til rette slik at ledere kan bli utviklet. Vi kan anta at kreativitet er en del av hans tanker og valg, han lever i miljøer hvor kreativitet er en mer naturlig del av miljøet. Cæsar var ikke en som pisket eller henrettet sine menn for å innlære disiplin, men stilte store krav og forventninger til sine menn under reelle operasjoner. Det var stram

disiplin, krav til manøvrering og absolutt lydighet, og han brukte mye tid på å trene sine menn for å sikre seg disse ferdighetene. Men når det var tjenestefri i de rolige månedene, fikk mennene stort sett gjøre som de ville.

Var Cæsars briljante militære trekk et resultat av hans evne til å sense

situasjonene? Cæsar hadde som regel kontroll på hva som foregikk på fiendens område og deres bevegelser. Han var eminent til å sikre seg gode kommunikasjons- og forsyningslinjer (Ørsted, 2007), og hadde en unik evne til å sense situasjonene, og var i stand til å sette seg inn andre menneskers tankesett. Han kunne føre sine tropper med en hurtighet man aldri hadde sett før, og selv Gallernes impulsive krigere ble stresset av Cæsar uforutsigbarhet.

Det finnes flere eksempler på hvordan han manøvrerer og styrer kampen og leder kohortene sine til vinning. Kommentarer fra Gallerkrigen er full av imponerende taktisk spill, men en av kampene overgår de andre i min mening, kampen om Alesia. Dette er et øyeblikk hvor Cæsar står i et veldig vanskelig dilemma. Det så ikke bra ut for Cæsar mot slutten av Gallerkrigen, de hadde kriget i 7 år og omtrent hele Gallia var erobret av Cæsar, bortsett fra denne siste delen; Alesia. Gallerne i ledelse av Vercingetorix bestod av 80000 menn, Cæsars menn var 60000. Gallerne hadde slått leir i fjellbyen Alesia, en fjellby plassert på en lang fjellrygg med en vid åpen slette i vest og tre høye bratte fjellformasjoner som formet dalen i en halvmåneformet struktur med en elv som rant både nord og sør for den midtre toppen, med bratte sider. Cæsar hadde slått leir utenfor og innså raskt at et direkte angrep ville være for risikabelt og stor sannsynlighet for betydelige tap av menn uansett om de vant eller ikke. Cæsar var i en presset situasjon, det gikk mot slutten av krigen og senatet i Rom hadde begynt å presse han til å returnere. Han stod nå i en situasjon hvor alt stod og falt på Alesia, hvis han tapte her ville Gallia bli fritt og alle årene med krigføring ville være tapt, han forstod at han ikke kunne angripe slik situasjonen var nå. Vercingetorix ønsket at Cæsar skulle angripe og hadde også trodd at det ville være Cæsars trekk. Cæsar vil annerledes og øyner en mulighet til å dra nytte av situasjonen slik gallerne selv har satt seg ved å slå leir innerst i fjellandsbyen inneklemt mellom fjellene. Cæsar bygger en mur rundt hele utgangen av fjellbyen, en 28 kilometers beleiringsverk som holdt gallerne innesperret. Planen var å sulte ut gallerne, ikke bare deres soldater, men også kvinner og barn. Vercingetorix ser hva som skjer og forstår på

et tidspunkt hva Cæsar gjør, han ser at han har ledet seg selv i en felle. I et siste forsøk på å redde Gallia sender han ut noen av sine menn med beskjed ut til allierte om hjelp, et siste rop om at gallerne må samle seg hvis ikke vil hele Gallia falle for romerne. Cæsar får informasjon om Vercingetorix sin plan, og vet at hvis hjelpen kommer er det romerne som da vil befinne seg i en situasjon hvor de kan bli angrepet fra begge kanter. Alternativet om å trekke seg, er ikke et alternativ for Cæsar da han vet at det er nå det gjelder, trekker han seg har han tapt alt. Så hva annet er det å gjøre, enn å bygge en ny mur som vil holde fienden fra den andre retningen ute. Ny mur reises i all hast, så kommer beskjeden om at 250000 menn er på vei mot Alesia for å støtte gallerne, når frem til Cæsar, noe i overkant mer enn det som var forventet. Cæsar har gjort en feilvurdering, og han har satt mennene sine i en umulig posisjon, omringet av 310000 menn, eller over 5 ganger så store styrker som Cæsars. (Bjartveit et al., 2012). Jubelen fra fjellbyen kunne høres over hele dalen når de så og hørte hjelpen komme, vel overbevist om at nå var slaget tapt for romerne. Det var også det de romerske soldatene selv tenkte, til Cæsars store forargelse, han var ikke klar for å gi fra seg seieren, men selv hans menn hang nå med hodet og tok tapet i forkant. Det Cæsar nå gjør viser en unik balanse av reven og løven i et Machiavellistisk ledelsegrep. Reven Cæsar handler raskt og legger en ny strategisk plan, et genialt militærgrep. Romerne blir altså angrepet fra begge hold med 5 ganger så store styrker, en umulig oppgave skulle man tro. Cæsar legger en plan hvor et kavaleridetasjement ledes rundt til baksiden av forsterkningshæren som hadde kommet til unnsetning for Vercingetorix. Denne planen gir inntrykk av at Gallerne er omringet av romere og fanget i en felle. Cæsar spiller her på frykten som gallerne har for romerne, da deres viten om deres kamper og styrke i mannskap er overveldende. Romerne selv er som nevnt nedstemte og har allerede tapt kampen før den er startet. Her viser Cæsar observasjonelle egenskaper i følge Geoffrey&Jones med å sense situasjonen, han ser at hans menn har gitt opp før kampen. Han transformerer situasjonen, finner løsninger og gjennom overbevisning og eksemplifisering gir han sine menn nytt håp og tro på at kampen fortsatt skal vinnes. Det hører også med at Cæsar har suksess med lignende bragder før og har tillitt hos sine menn. De gjennomfører Cæsars plan og etter flere dager med kamp har Cæsar klart det umulige og slått gallerne av Alesia, han har erobret hele Gallia. Han har vunnet en kamp med bruk av kreativitet og list, og gjort det som ingen ville trodd var mulig, et militært grep

som den dag i dag ansees som genialt. Et Machiavellists ledelsesgrep med både revens kløkt og løvens aggressivitet og energi. Han grep fatt i Occasione da Fortunae dreide hjulet ned, han tok muligheten han så, og han ble med hjulet opp igjen.

Gjennom sine handlinger viser Cæsar at han evner å sense situasjonene han står i, men evner han å utvikle ledere, bygge lederkapasiteter og gi mennesker mulighet til å utvikle seg? Cæsar bygde hele sin karriere på å vinne venner fremfor å knuse fiender, på denne måten knyttet han mennesker til seg. Han var en mester til å bygge team ved å utnytte og finne kapasiteter, knytte de til seg og forme de til lojale dedikerte soldater som vil ofre alt i en kamp. Hæren som han ble forlagt før Gallia-krigen var dobbelt så stor som den styrken han hadde hatt tidligere. Han brukte tid på å bli kjent med sin nye hær for å se hvordan han best kunne bruke dem. Han jobbet nede på gulvet sammen med soldatene sine, han kunne navnene deres og han kjempet mange av kampene ved deres side. Han tilbringer tid sammen med soldatene sine på deres arena, og de følte at han var en av dem, han lærte de å kjenne og visste om deres egenskaper og utviklet på denne måten ledertalenter. Cæsar klarte å dyrke frem en følelse av betydning og stolthet over egne enheter, dekorerte våpen med både gull og sølv ble utdelt som belønning for utvist tapperhet, hvilket fikk de utvalgte til å føle seg spesielle. Det romerske militærsystemet hadde alltid oppmuntret soldatene til tapperhet, men aldri i så stor grad hadde man lykkes som i Cæsars legioner. Gjennom krigskommentarene han skrev i bøkene sine, Gallierkrigen, var han raus med å fremheve både centurioner og soldater som har utpreget seg i kampene, de blir navngitt og hedret gjennom positive portretter. Han fremhevet ikke bare eliten men også de som folket kjente, de som appellerer til den jevne mann. Det er nærliggende å tenke at han på denne måten utvikler nye lederkapasiteter, gir muligheter til de som utmerker seg og gir anledning til å hedre disse.

Så han utvikler lederkapasiteter og han senser situasjoner, men bygger han relasjoner og skaper følgere med sin autenticitet? Cæsar var en mester på å bygge mellommenneskelige relasjoner, soldatene elsket han og fulgte han i tykt og tynt. Hvorfor? Cæsar er ikke en leder som trekker seg tilbake og distanses seg fra soldatene sine, han deler deres hverdag og lever ut slik de gjør – han har like stram diett, mye hardt arbeid og lite søvn. Han kalte dem alltid «kamerater», og

sammen var de gode romere som tjente republikken og sammen kjempet mot fienden. Sammen høstet de ære, og krigsbytte ble generøst delt med dem alle. (Ørsted, 2007). Cæsar skapte legioner og centurioner som ville ofret seg for han. Cæsars sjefscenturion Crastinus sa til Cæsar før kamp: «I dag, feltherre, skal jeg sørge for at du kommer til å takke meg enten levende eller død!» (Bjartveit et al., 2012, s. 146). Det var viktig for Cæsars menn å følge han, å gjøre han stolt og vinne hans kamp. Han skapte en kultur blant sine menn hvor det ble naturlig at de fulgte Cæsar, og også til den grad at de vil ofre sitt liv for han. Cæsar opplevde dog motstand på et tidspunkt hvor de hadde vært ute i krig i mange år, og soldatene i en av hans legioner begynte å bli lei, de ville hjem igjen til Spania og nekter å kjempe mer. Cæsar møter dem med forståelse og anerkjenner deres ønsker, gir dem en tale om at det ikke er noe problem, de skal også få sin belønning så fort han har vunnet krigen med den nye legionen og de har fått sin belønning. Da fikk legionen en annen lyd, det kjentes feil for dem at andre skulle ta deres plass for Cæsar, og tryglet om å få være med videre. Soldatene identifisere seg med Cæsar, han er en av dem. Soldatene opplever samsvar mellom det Cæsar faktisk sier og gjør gjennom sine handlinger.

På hvilken måte var Cæsar seg selv, kjente seg selv og viste hvem han var?

Cæsar var en epikureer, og slagordene deres var blant annet Kjenn deg selv! Grip dagen! (Bjartveit et al., 2012). Det er nærliggende å tro at Cæsar faktisk brukte tid på refleksjon rundt hvem han var og hva han stod for, og at dette var egenskaper han brukte for å møte og skape følgere. Han var en initiativtaker uten like, og han hadde en karisma som berørte alle rundt seg, både folket, soldatene og fienden. Han hadde en unik evne til å sette seg inn i andre menneskers tankegang. Cæsar var en meget sosial person og hans følelsesmessige antenner hadde alltid vært godt justert, helt fra barndommen. Det er sannsynlig å tro at med hans gode psykologiske innsikt og forståelse, også faktisk satte pris på og var interessert i andre mennesker. Han viste en trygghet i sin væremåte og sin formidling til sine soldater. Han aksepterte ikke usikkerhet blant soldatene, og var raskt ute med å trygge soldatene når det gikk rykter om fiendens store tropper. På et tidspunkt da de ventet på at kong Juba skulle komme med sine tropper talte han til sine: «Vær klar over at i løpet av de nærmeste dagene vil kongen innfinne seg med ti legioner, tredve tusen ryttere, hundre tusen lett væpnede menn og tre hundre

elefanter. Derfor skal visse personer holde opp med å spørre og spekulere, men stole på meg som kjenner saken til bunns. I motsatt fall skal jeg bringe dem om bord på det eldste skipet vi har, og la dem drive av sted for vind og vær hvor hen det måtte bli.» Han benekter ikke ryktene, men kunne heller overdrive dem, og han viste en forventning til at han har kontroll. Cæsar bygget på denne måten en kampklar og lojal hær som stod klare til å gripe inn når det var nødvendig, han bygget tillitt gjennom å vise dem ekthet og vise dem trygghet gjennom å forvente at de skal stole på han, at han vet best og kan ta de avgjørelsene som skal til. Slike taler må oppleves av soldatene at Cæsar var mer en person enn en rolle.

5.3. Delkonklusjon

Første sirkelvandring har gitt større forståelse og innsikt i Cæsars handlinger og hva som ledet han til seier og dermed skapte følgere. Hans lederegenskaper utifra sine handlinger kan sjekkes av på alle punkter i teoriene som er fremhevet her. Cæsar senser situasjoner, han forstår landskapsbildet han opererer i, han sitter ikke på toppen når det virkelig gjelder, han er nede hos «gutta» og skaper muligheter. Han bygger relasjoner og skaper tillitt hos sine soldater. I denne perioden som beskrevet har Cæsar bevisst eller ubevisst alle de lederegenskapene som teoriene skriver i dag at man må inneha om man skal lykkes som leder, om noen skal ville følge deg. Han har gjennom sine handlinger, sin evne til å lese og forstå situasjonsbildet de er i og ikke minst evne å se sine ansatte og hvordan de reagerer på bildet, klarer han å løfte organisasjonen sin i riktig retning. Han balanserer mellom å være rev og løve på en perfeksjonistisk måte, han utarbeider listige planer og overrasker sine fiender med løsninger ingen har tenkt på og han brøler med sine soldater så høyt at det skremmer livshitten ut av fienden. Han er leder i det ene øyeblikket og administrator i det andre. Han er en kameleon som skifter farge etter omgivelsene sine, han tilpasser seg hele tiden ståstedsbildet og handler utifra en kontinuerlig behovsvurdering. Han fremstår som troverdig og ekte. Det er denne sammensetningen som gjør han så unik, det er dette som gjør at han får så mange som ønsker å bli ledet av han, hvem vil ikke være på «the winning team», hvem vil ikke bli ledet av en som både ser deg og som i tillegg er en hyggelig og generøs person å være sammen med?

Så Cæsar er en karismatisk autentisk person med formidable lederegenskaper, men har han en indre overbevisning om hva han vil med seg i sin identitet?

Forfølger han en kongstanke? Disse spørsmålene vil jeg ta med meg til neste sirkelvandring.

6. Problemstilling 2 – Hadde Cæsar en kongstanke, og hvilken påvirkning hadde eventuelt hans kongstanke på hans utvikling som leder og hans suksess?

For neste sirkelvandring vil jeg vandre inn i Cæsars liv med spørsmål om han hadde en indre overbevisning med seg, hadde han en større tanke utover det å vinne for vinningens skyld eller hadde han en større tanke, en Kongstanke?

6.1. Teori

Kongstanken

Begrepet Kongstanken kommer fra Ibsens teaterstykke Kongsemnerne, ugitt i 1863, som handler om en lederkonflikt mellom Skule og Håkon på 1200-tallet, hvor begge kjemper for å bli konge. Ibsen viser i sitt drama en kamp mellom to ledere som begge kjemper for kongstittelen. Skule ønsker å bli konge fordi det forventes og fordi det er en selvsagt karrierevei, mens Håkon har en større og dypere ønske om å bli konge, han vil gjøre Norge til ett folk, han har en visjon og han føler dette med hele kroppen. Skule ser etter hvert dette gjennom samtaler med Håkon, men han forstår ikke riktig hva det er Håkon tenker, hvorfor han har disse tanker og hans ord er uforståelige, skremmende men allikevel på en merkelig måte riktige. Denne følelsen til Håkon er det Ibsen omtaler som Kongstanken, denne ideen, visjonen, tanken om noe stort.

I Ibsen sitt teaterstykke finner vi noen helt sentrale betraktninger om ledelse. Er lederskap en stilling man kan kle seg som en kongskåpe, eller finnes det et skille mellom de som virkelig tar et lederskap og de som kun tar stillingen. Er en leders relasjonelle egenskaper avgjørende?

Ibsen får frem i Kongsemnerne hvordan Kongstanken ikke bare er en visjon, ide eller et politisk manifest, men et nietzschiansk skaperakt av et menneske som overskrider etablerte forståelser ved å definere seg selv og sin verden som noe større enn en selv. (Bjartveit & Eikeset, 2020)

For at en Kongstanke skal være en Kongstanke må visse kriterier foreligge, som presentert av Steinar Bjartveit på forelesning på BI høsten 2020:

- Personlig - ideen må være eksistensiell, personen må ikke bare tro på tanken, men også føle tanken. Det ville vært et personlig svik mot seg selv å ikke følge tanken.
- Handlingsorientert - den må kunne realiseres som et resultat av dine handlinger, og den må kunne bli fortalt og vist til mottakerne, den må formidles.
- Kollektivistisk - den må være noe utover deg selv, den må gagne andre enn deg selv, noe til fellesskapet eller samfunnets beste. Kongstanken retter et sterkt personlig og eksistensielt fokus på ledelse og viljen til å utrette noe som er av betydning for andre.

Kongstanken er et skjønnlitterært begrep og er ingen teoretisk ledelsesmodell, den kan ligne på teorier om karismatisk og visjonær ledelse, men det er noe mer enn bare et visjonsbilde.

Nietzsche

Nietzsche er krevende å forstå, og hans velformulerte sitater er banebrytende og tankerevolusjonerende, men også veldig relevant opp mot Kongstanken. Atle Kittang trekker paralleller mellom Ibsen og Nietzsche i sin prolog om Ibsens helter, dog han presiserer at disse ikke er helt på samme måte, men visse likheter. (Kittang, 2002). Ibsens spørsmål om lederskap av Bjartveit&Eikeset er også viktig bakgrunn for å trekke Nietzsche inn i teorien om Kongstanken. (Bjartveit & Eikeset, 2020). Bjartveit&Eikeseth viser oss den nietzschianske skapertrangen som overskrider etablerte forståelser ved å definere seg selv og sin verden, gir oss Kongstanken. Dette forklares gjennom Nietzsches maktbegrep er en skaperkraft, at man gjennom en ekspansiv selvoverskridelse sier nei til å føye seg inn i etablerte forståelser og verdier som allerede eksisterer, men heller skaper nye verdier. Det tyske ordet «Macht» knytter seg til verbet machen som på tysk betyr å gjøre noe. All fortolkning er således en vilje til å makte verden gjennom en fortolkning av denne verdenen. Derfor må et menneske overvinne seg selv, overskride seg selv, for å skape sin verden, dertil Zarahustras mantra: «Se, jeg må stadig overvinne meg selv.» (Bjartveit & Eikeset, 2020, s. 222). Det er denne

nietzschianske skapertrangen som overskrider etablerte forståelser ved å definere seg selv og sin verden, som gir oss Kongstanken. Nietzsche sier også at vi trenger mennesker som er i stand til å se sannheten uten å gå til grunne, noen som kan forkaste etablerte sannheter og som har kreativitet og energi til å skape nye sannheter. Slike overmennesker har kraften til å utføre det som er viktigst av alt: skape nye meninger, nye sannheter og nye illusjoner. (Steinsholt, 2009).

6.2. Drøfting

Cæsars kongstanke

Cæsars innerste tanker og drivkraft har jeg dessverre ikke innsyn i, så her må jeg se på det han har uttrykt gjennom taler, handlinger og adferd, og om det er noen sammenheng her mot det han faktisk har oppnådd, og om en Kongstanke har skapt mening utover Cæsar selv og hans følgere.

Cæsar blir gjennom sin karriere beskyldt for å ha en ambisjon om en endring av styreform fra republikk til monarki. Den romerske stat gikk fra monarki til republikk i år 509 f.Kr og hadde utviklet seg gradvis gjennom årene. Rammene var løse, de hadde ingen grunnlov, men bestod av ett stort sett med lover, presedens og tradisjoner. Systemets løse rammer ga en stor fleksibilitet som også hadde vært en styrke i styresettet, men kunne også lett endre måten man hadde gjort ting på. Hovedargumentet og kjernen til styresettet var å verne om at ikke enkeltindivider skulle få for stor makt. Det var en stor frykt for at monarkiet skulle gjenoppstå, kanskje størst hos aristokratiet, men også blant folket. (Ørsted, 2007).

Redselen for endring – en trussel mot kongstanken – eller gjør den kongstanken uetisk?

Den republikanske styreform var godt forankret i det romerske styret, og tanker om endring av dette opplevdes for mange som et angrep på deres egne særinteresser. Det demokratiske styret var preget av adelen, de velstående familiene, som var representert i senatet, og deres frykt for endringer var nok først og fremst en frykt betinget i endringer av deres egen rikdom, makt og ære.

Cicero var den første til å mene å se Cæsars motiver og mente at Cæsar styrte mot et diktatur. Cicero har sagt: «...når jeg ser han klø seg med en finger i sitt omhyggelige friserte hår, kan jeg ikke skjønne at en slik mann kan være i stand til å tenke på noe så fryktelig som å velte den romerske forfatning» (Ørsted, 2007, s. 197). Cicero klarer altså ikke å tenke på noe mer fryktelig enn det, dette er altså sterkt knyttet til han, en utenkelig tanke, noe helt forferdelig. Det eksisterer altså en frykt for at Cæsar skal endre styresettet i Rom som har eksistert i over 400 år, og som er en helt reell frykt da Cæsar senere innfører diktatur i en periode, og hadde nok et ønske om å innføre monarki. Men hvis det var i tilfelle Cæsars ønske, hva var da hans motiver, hans personlige anliggende? En kritikk av Cæsar som leder er at han aldri var veldig tydelig på hva han ville. Han har ingen tydelig politisk agenda, og noen historikere mener at han drives av personlige motiver som ære, ry og rikdom. (Bjartveit, 2011). Her er altså selv de lærde uenige. Jeg stiller meg undrende til om det er mulig at han kun hadde et eget personlig mål om å lykkes? Vi vet han ikke var tilfreds med å være annenrangs, han higet etter å være på toppen. Men var det kun makt for egen vinning som drev han, eller var det også noe annet?

Jeg finner Georges Brandes skildring av Cæsar treffende i denne søken etter svar. Han skriver om Cæsar: *«Han var kun hersker for så vidt som det lå i hans natur at han ledet menneskenes sinne som vinden leder skyene, og fikk de forskjelligste personligheter til å tjene hans hensikter, idet hans organisasjonsevne holdt sammen selv de av dem som var innbyrdes motstrebende. På samme måte som det i løpet av århundret etter hans død ble lagt en stor person (Jesus) i munnen at han ikke var kommet for å oppheve loven, men for å fullbyrde den, så var Cæsar ikke kommet for å avskaffe friheten, men for å utvikle den. For datidens, så vel som senere tiders doktrinære og pedanter, betød republikken – uansett hvor fordervet og fordervende den enn var – kun frihet, mens monarkiet – uansett av hvilken beskaffenhet det var – kun betød slaveri.»* (Ørsted, 2007, s. 47)

Cæsar ville kanskje ikke avskaffe friheten, men ønsket å utvikle den videre? Cæsar er vokst opp i politikken med sin onkel Gaius Marius som var et stort forbilde, vokst opp i et miljø hvor det å endre det konservative maktstyret og gi mer muligheter for folket var sentralt. Det er nærliggende å tro at dette var

sentrale samtaleemner under hele Cæsars oppvekst. Var dette en eksistensiell tanke som påvirket hans handlinger og som hadde vært underliggende i hele hans oppvekst? Som nevnt kan jeg ikke vite hva som foregikk i Cæsars hodet, men jeg finner Brandes ord om Cæsars tanker om å utvikle friheten troverdig og sannsynlig i tråd med hans handlinger gjennom tiden. Jeg finner det interessant å forfølge Cæsars mulige kongstanke om å danne et monarki eller en ledelsesform hvor han kunne utvikle friheten til folket, kanskje et nietzschiansk skapetrang som kom i konflikt med allerede etablerte forståelser om hvilken styreform som ivaretar friheten. Men var dette en kongstanke verdig? Jeg vil videre se nærmere på denne tanken og vurdere de opp mot de 3 prinsippene som må ligge til grunn for at en tanke skal være en kongstanke: eksistensiell, handlingskraftig og kollektivistisk. Min tese er altså at kongstanken var: *Cæsar ønsket å lede Rom i en ledelse som ville gi frihet til folket.*

Kongstanken – en personlig anliggende?

For at Cæsars tanke skal være en kongstanke så må den være eksistensiell, han må føle tanken, den må være en del av hans overbevisning og det må være et personlig svik å ikke følge tanken.

Cæsar ønsket endring, han trodde ikke på at makteliten i Rom ville gi de mulighetene han ønsket å skape til folket.

Cæsar er født inn i populares og hans handlinger gjennom hans tid som leder, konsul og diktator viser at han hele veien handlet i populares ånd. Selv når han som 19-åring står overfor mektige og farlige Sulla og får et tilbud som ikke bare ville sikret hans eget liv, men som også ville gitt han en rekordfart på karrieren sin. Han kunne høstet mye makt for egen vinning, men står heller imot og avslår tilbudet. Hvorfor gjorde han det, hvorfor er han så til de grader standhaftig i sitt politiske ståsted? Dette vitner om en holdning som er godt personlig forankret. Han vet at han ville ikke kunne utvikle frihet til folket under Sullas ledelse, da Sulla stod for en helt annen holdning og mening om styret og folkets rettigheter. Jeg mener vi her ser i denne handlingen en Cæsar som står opp for sin mening og har en tro og overbevisning som er så sterk at han står imot selv en mektig person som Sulla, og samtidig ofrer sine egne muligheter for rikdom og anseelse. Jeg tror Nietzsche selv ville ment at Cæsar gjorde valg i sin egen overbevisning om et mer

meningsfylt liv enn å fortsette i det han selv anså som meningsløst. Han lot seg ikke lede av andre, og gav avkall på friheten da han stod opp mot Sulla, da han nektet å komme tilbake til Rom etter Gallerkrigen og senere krysset Rubicon. Han viser en autentisitet i sine valg og vil i sine handlinger kunne defineres som et overmenneske med kraft og egenskap til å skape nye meninger, nye sannheter og nye illusjoner.

Vilje til å realisere en ide

For at denne tanken skal være en kongstanke må Cæsar kunne realisere den gjennom sine handlinger, og formidle sine tanker til folket.

I Cæsars tid er det to handlingsarenaer som er vesentlige for å realisere sine mål, og som henger sammen. Det er den politiske arenaen og den militære. Vil man bli en stor politiker må man ha militær suksess, man må kunne lede legionene og gi Romerriket seier og ære. En leder som vil oppnå store endringer og bragder er avhengig av den ene for å få til den andre. Uten politisk forankring og støtte får man ikke midler til å bygge en hær, uten en hær får man ikke vist sin styrke og da mindre mulighet for politisk spill. Det lå i kortene for alle som ønsket å lykkes på denne tiden måtte beherske både det militære og politiske spillet. En utfordrende og vanskelig oppgave som krever evner til å spille et godt strategisk spill, god taktikk, gode retoriske evner og evne til å handle riktig.

Cæsar blir betegnet som en av de mest strategiske og handlingsorienterte ledere gjennom tidene, noe vi finner godt dokumentert i hans egne beskrivelser i sine bøker om Gallerkrigen, og som nevnt i forrige sirkelvandring. I Cæsars handlinger ser jeg en mann som ser mulighetene og som griper dem, han spiller på lag med Fortuna gjennom sine handlinger, han gjør det ingen andre ville tenkt på og han dveler ikke lenge ved tanken, men han handler. Det står ikke på Cæsars handlingsevne. Gjennom sine rapporter under Galliakrigen formidler han sine handlinger til folket i Roma, han formidler her sin sannhet og historie.

Rapportene ble skrevet i slutten av hvert års felttog, og ble spredt ut til både tilhengere og motstandere i Roma. Cæsar var sin egen krigskorrespondent, og kunne skrive sin egen historie, slik han oppfattet sannheten. Han skriver om seg selv i tredjeperson og skaper her en dramatisk historiefortelling av opplevelsene. I

rapportene finner vi utsagn som: «Denne paniske stemningen opphørte da Cæsar ankom», «Cæsar gav soldatene nytt håp og nytt mot, for i feltherrens nærvær ville gjerne alle gjøre sitt ytterste når situasjonen var så kritisk» (Cæsar, 50 år f.kr/2015, s. 58) «Da Cæsar hadde holdt denne tale, ble stemningen en annen med det samme. Alle glødet av kamplyst og iver» (Cæsar, 50 år f.kr/2015, s. 43), «Cæsar kom hurtig til for å ta del i slaget. Hans tilstedekomst ble kjent med fargen på hans drakt, den kappen som han pleide å bære i slag» (Cæsar, 50 år f.kr/2015, s. 162).

Gjennom sine rapporter under Galliakrigen skaper han en arena og plattform i Roma til å formidle sine tanker, men det han formidler er sine bragder og erobringer, ikke sine hensikter, han sier aldri direkte at han vil endre styresettet og skape frihet til folket. Han benytter ikke denne arenaen til å formidle og bevege folket. Hva er det som holder han tilbake? De doktrinære og pedanter, eller senatet, familiene og også folket hadde et sterkt forhold til republikken og frykten for endring av styreformen er sterk. Deres forståelse av republikken er enstydig med at det er republikken som gir frihet, dette var deres sannhet, og at et monarki da var det motsatte. Det var også utenkelig at noen skulle utfordre styresettet uten å kun gjøre det for egen vinning. Cæsar mener nok kanskje det motsatte, at det ikke er republikken som gir frihet, men at et monarki eller et annet styresett, under hans styre vil gi han mandat til å utvikle friheten. Cæsar blir beskrevet som en klok mann som identifiserte raskt sitt landskap, og det er for meg ikke utenkelig at han selv ser at sine egne tanker om et monarki, vil være hans egen død om han formidler disse ut. At han bestemmer seg for å vise folket gjennom erobringer og skaffe de rikdom er en bedre måte å formidle til folket at han er de en konge verdig, en form for - se hva jeg har fått til uten meg ville dere ikke hatt alle disse godene.

Kollektivt felles mål

Hvis Cæsar har en Kongstanke, må ideen strekke seg utover seg selv og skape mening hos sine følgere. Cæsar har i sin oppvekst vært knyttet til folkepartiet Populares, og da Cæsar nekter å skille seg fra sin kone fordi hun har sterk arv inn i partiet, er det nærliggende å anta at Cæsar hadde en politisk overbevisning. Cæsar er en smart mann, og hvis han kun var drevet av egen ære, ry og rikdom ville han kunne allerede på det tidspunktet valgt en raskere vei, men han velger her å stå for

noe. Cæsar er tro mot populares gjennom hele sin karriere, og er folkets mann både i krigstider og fredstider. Blant historieforskerne hersker det uenighet om hvorvidt Cæsar da han dro til sin provins Gallia hadde langsiktige politiske planer. Noen, blant dem Mommsen, mener at Cæsar hadde til hensikt å bygge romerstaten opp på ny og ordne et nytt veldig hjem for sine landsmenn, mens Ferrero mener han hadde for øye å gjenvinne sin popularitet i overklassen. (Cæsar, 50 år f.kr/2015). Uansett hva hans oppriktige plan og mål var, var det folket han vant, det var her han hadde tilhørere. Det var folket som fikk høstet den største gevinsten ved hans erobringer under Gallerkrigen, og nytte godt av den rikdommen han her tilførte Roma. På den tiden var det erobringer, makt og anseelse som var helt essensielt for å kunne utøve makt. Det er nærliggende å anta at Cæsar visste at han måtte erobre og skaffe Roma en større maktposisjon før han kunne bygge opp en romerstat for folket, og utvikle friheten. Cæsar kjempet for borgerrett til alle innbyggere i Det romerske imperium, noe som vakte stor motstand fra senatets optimates. Å gi borgerrett til alle ville si å gi også gallere en rett i deres imperium, noe som var en absurd tanke for de velstående. Cæsar kjempet for denne rettigheten og friheten helt frem til sin død. (Goldsworthy, 2006).

Cæsar gir Marcus Antonius myndighet til å styre Roma når han selv drar etter Pompeius til Egypt. Marcus behersker ikke denne oppgaven, og har mer tanke for seg selv enn folket, og folket lider under Marcus sin ledelse. Cæsar er tydelig preget over Marcus sine handlinger når dette kommer for hans øre og returnerer sporenstreks til Roma. Dette er noe Cæsar ikke liker, at folket hans ikke får mat og det de har krav på, og dette preger han. Marcus har vært en betrodd medhjelper hele veien, men nå skyver Cæsar han unna på bakgrunn av hans dårlige valg, og tar fra han betrodde posisjoner umiddelbart. Jeg mener Cæsar her viser gode relasjonelle vilje til å ønske det beste for sitt folk, en godhet og omtanke for de han har ansvar for. Ville Sulla brydd seg så mye om en slik forsømmelse? Neppe. På dette tidspunktet er Roma skakkjørt, de er en sultende befolkning og byen er preget av overveldende mange fattige romere som søker etter arbeid. Cæsar setter i gang et enormt byggeprosjekt, de bygger templer, biblioteker, veier og en ny havn, og dette gir arbeid til folket. Reformene er populære blant folket, og gir folket mer frihet enn de har hatt før.

6.3. Delkonklusjon

Var Cæsars ide om å utvikle frihet til folket under hans ledelse en kongstanke? Cæsar var ikke en leder som bare tar på seg kongskåpen, men en person som tydelig tar sitt lederskap utover det å bare inneha stillingen. Han er strategisk, handler raskt, men tar også gode valg. Han står for det han mener, og han er tro mot sin overbevisning gjennom sitt liv. Han har folkets beste i mente, helt til sin siste tid. Hans valg kan ikke ha vært enkelt, han har stått overfor en mostand kraftig fra overklassen og republikkforkjemperne. Jeg mener det er nærliggende å tro at Cæsars tanker var eksistensielt forankret da dette var tanker han trodde på, som han selv har skapt, som ikke er påvirket av andres meninger, men skapt av hans egne valg, og kan med det omtales som en verdig Kongstanke. Cæsars erobringer og utviding av Rom er til dags dato den største erobringen som noen gang er utført av en enkelt person. Hadde han klart det uten sin kongstanke? Det skal mye kraft, mot og vilje til å lykkes slik Cæsar lykkes. Tidsperspektivet er også langt, hans erobringer og vinninger strekker seg over år, og det å stå i det over så lang tid uten en kongstanke finner jeg vanskelig å tro. Uten en kongstanke uten en større tanke utover det å lede, det å bare ta på seg en kongskåpe, tror jeg ikke vil være tilstrekkelig for å lykkes med så store bragder. Men han kunne ikke snakke åpent om sine kongstanker. Dette er ikke i tråd med teorien, da en kongstanke skal kunne formidles ut til folket og uttales høyt. Jeg velger allikevel å utfordre denne teorien, og hevde i dette tilfellet at en kongstanke også kan være en kongstanke selv om den ikke kan snakkes om høyt, men i noen tilfeller må pakkes inn for å kunne leve videre, og at Cæsar i sin tid formidler sine kongstanker mer gjennom handlinger og viser en retning uten å formidle kongstanken ordrett i frykt for sin egen død – politisk eller faktisk død. Cæsar skapte Rom og la grunnlaget for det videre styresettet, ca 250 år etter Cæsars død ble det innført romersk borgerrett for alle innbyggere i Det romerske imperium. Cæsars kongstanke ble altså en realitet flere hundre år etter hans død. Det hevdes at dette kanskje var hva Cæsar ville ha oppnådd dersom han ikke var blitt myrdet, det hevdes også at noen hadde fått en anelse om denne utviklingen (Ørsted, 2007). Cæsar var elsket av folket, han ble hyllet og beundret, men alle var ikke like begeistret. Han ble til slutt drept av sine egne, sine aller nærmeste og fortrolige. Et kollektivt angrep. Hva ledet til handlingen, hadde Cæsars lederstil endret seg i takt med den sterke maktposisjonen han fikk, var kongstanken for sterk eller var han for utydelig i

sine tanker? Dette spørsmålet vil jeg ta med meg videre til neste og siste sirkelvandring, i vandringen mot svar på min hovedproblemstilling.

7. P3 – Har Cæsar sin lederstil endret seg som diktator for Rom, og har oppnåelse av makt endret hans adferd for å oppnå sin kongstanke?

7.1. Teoretisk ramme

Narsissistisk ledelse

Fortellingen om den vakre greske helten Narsissus som ikke klarte å finne seg hverken mann eller kvinne å dele sin kjærlighet med, da alle han møtte ikke var gode nok. Til slutt fant han sin store kjærlighet; sitt eget speilbildet. Narsissus ender sitt liv på tjernets bunn da hans eget selvbildet i vannflaten trekker han til seg. (Bjartveit et al., 2012) Michael Maccoby trekker paralleller mellom narsissister og ledelse, og mener vi finner flere narsissister blant toppledere. Han beskriver disse med karaktertrekkene (Maccoby, 2004):

- sensitive til kritikk – narsisstiske ledere sier ofte at de ønsker teamarbeid, men det de mener er et sett med ja-mennesker, og jo mer selvstendige individene blir og faller fra teamet, jo større blir problemet med følgere
- dårlige lyttere – disse lederne hører sjeldent når de føler seg truet eller angrepet, de lytter sjeldent da de ser ikke det store behovet for å lære noe av andre, da de allerede vet
- manglende empati – de kan ha en emosjonell intelligens som ligner mer på det å være gatesmarte enn empati, det vet hvem de kan bruke når.
- har ingen behov for råd og veiledning – de er mer opptatt av å instruere enn å coache, og de er ikke interessert i dette fra andre da de selv vet best
- et stort konkurranseinstinkt – disse lederne er hensynsløse i deres forfølgelse av seier. Deres lidenskap for å vinne er drevet av både heder og deres primitive frykt for utryddelse.

Skyggesiden av karismatisk ledelse

Conger&Kanungos teori om skyggesiden av karismatisk ledelse, mener karismatiske ledere kan helle mot ekstrem narsissistisk ledelse som kan utvikle dem til å bli selvopptatte og sikte mot ekstreme måloppnåelser. (Conger & Kanungo, 1998). Dette kan resultere i lederadferder som oppfattes som overdrevne, mister kontakt med virkelighetsbildet eller blir pådrivere for å nå mål for egen vinning. Slike ledere kan ødelegge for seg selv, sine følgere og organisasjonen. En overveldende selvopptatthet og stort behov for å være midtpunkt kan føre til at karismatiske ledere overser andres meninger og potensialet i sine følgers lederkapasiteter. De ser ikke lenger virkeligheten, kun sin egen. En karismatisk leder har følgere som beundrer og gjerne identifiserer seg med sin leder, og identifiseringen med leder blir sterkere med ledere som er nære sine følgere. Nærheten må også sees i sammenheng med størrelsen på etterligninger og kopiering av lederens personlighet som eksisterer.

Conger&Kanungo trekker frem Kets de Vries (1988) beskrivelse av at et typisk utfall for en karismatisk leder som opplever unormalt mye beundring kan gi direkte konsekvenser for lederens tankesett hvor hen vil faktisk tro at all beundringen er en sannhet, at hen faktisk er så perfekt, så smart, så mektig som alle tror hen er – og da opptre som om hen faktisk er slik og tror på det selv. Narsissisme kan føre karismatiske ledere til å overvurdere sin egen kapasitet og undervurdere eller ignorere kritiske stemmer, ressurser og endringer i markedet. Conger&Kanungos ser på noen hovedkategorier av problemer og har utforsket disse for å oppdage deres mørke sider:

- En leders mål og visjon – kan være et problem i seg selv om de er selvsentrerte og ikke i samsvar med markedet og organisasjonens virkelighet. Tre av de mest vanlige problemene med en leders visjon er: 1. store gigantiske mål som bare vil være vinning for lederen selv og ingen eller liten vinning for selve organisasjonen 2. på vegen mot å nå gigantiske mål, ignorerer ofte lederen kostnaden knyttet til å nå målene, utilstrekkelige beregnet ressurser og manglende politisk støtte er ofte et problem 3. ledere som har hatt mye suksess har ofte en tendens til å begynne å ignorere endringer i miljøet rundt seg, da de ofte har troen på at egen oppfattelse er den eneste ene for evig og alltid.

- Lederens relasjon med følgere – når en leder promoterer en ny og ekstravagant visjon og mål, forventer lederen at følgerne strekker seg etter å nå disse. Følgerne kan her komme i en skvis da de ser urealismen i målene, men de er fortsatt knyttet til lederens person. Et annet problem er at disse lederne nå ofte tar æren for andres ideer.
- Evne til å finne og utvikle talenter – som resultat av den avhengigheten karismatiske ledere kan dyrke frem, vil følgere kanskje aldri kunne utvikle samme lederkapasitet. Selv om disse fungerer som mentor for sine følgere, vil det kunne være vanskelig å utvikle noen som kunne sitte med samme makt som en selv, da de nyter rampelyset så mye at de ikke vil dele dette. Resultatet blir da at disse lederne driver potensielle ledere til andre organisasjoner.

For å imøtekomme slike dysfunksjonelle utfall, er det vesentlig at organisasjoner velger å ta ansvar for og sørger for selvransakelse av både styre og lederen selv, men mange karismatiske ledere ser ikke behovet for refleksjon. Styrken i deres eget ego, deres lidenskap eller deres mange og endeløse krav på deres tid forhindrer mange av disse lederne fra å aktivt gjennomføre selvransakelse.

Maktspill

Henry Mintzberg ser, i likhet med Machiavelli, på maktkamper som et spill, hvor maktkampens hensikt er oppnå makt. Han ser også på at et maktspill ikke nødvendigvis er et spill for bare ledere, men også for menigmannen som utøver en maktrolle i et mot-autoritetspill. I dette spillet motsetter organisasjonens medlemmer seg autoritet, ekspertise eller endringer. Spillet starter ofte når nye situasjoner har oppstått hvor man motsetter seg for å påvirke situasjonen. Motstanden kan være spissfindig eller åpen, fra trenering av arbeidsoppgaver til åpent mytteri. Spillet kan involvere en liten dedikert gruppe eller større grupperinger, spillernes fordel er at organisasjonen er avhengig av deres bidrag da det er spillerne som er produksjonsbrikkene i selskapet, uten de vil ikke hjulet i organisasjonen gå rundt. Organisasjonen og lederne vil ikke overleve lenge uten menigmannen, allikevel er det typiske motangrepet mer autoritet noe som avler ytterligere mot-autoritet, og sirkelen starter. Machiavelli anså dette maktspillet som fyrstens største fare. Dersom folket går imot fyrsten, er han tapt. Mintzbergs

teori om maktspill handler om å utnytte det avhengighetsforholdet som ligger til grunn i et maktforhold. Avhengighet er maktens grunnelement, ønsker du makt må du sørge for å skape avhengighet til de rundt deg, men avhengighet skapes av den virkelighetsforståelsen som skapes. Den virkelige makten ligger hos den som klarer å definere virkeligheten. (Bjartveit & Kjærstad, 1996).

7.2. Drøfting

I realiteten fungerte Cæsar som en monark i sine siste leveår, han hadde langt større makt enn noen andre i den romerske republikk. Da han kom tilbake fra Egypt anså han seg selv som redningen for Rom da han gjenopprettet ro i byen, mat til folket og orden i Senatet. Han var selvutnevnt diktator for 10 år, med autoritet til å godkjenne alle lover. Det ulmet i planene om at han skulle utnevne seg selv til diktator på permanent grunnlag. Cæsars maktposisjon og styrke kom også tydelig frem i hans handlinger ved å vise frem hvor stor han nå var. Hans triumftog var eksepsjonelle og prangende, hans embetsstol ble gulldekorert, han begynte å kle seg i klær som tidligere konger hadde brukt, som legghøye støvler i rødt lær og purpurrøde tunika og toga, den gullbelagte laurbærkransen – dette ga kongelige assosiasjoner. Hans elskerinne Kleopatra, dronning av Egypt, bosatte seg også i Roma i Cæsars siste leveår, og de fikk en sønn sammen – Caesarion. Cæsar er nå ufattelig mektig og stor, med relasjoner til Egypt som er både et rikt og viktig land for Rom. Kleopatras arroganse, ekstreme prangende fremtoning og ikke minst deres felles arving forsterker bare Cæsars maktposisjon ytterligere. Hans formelle makt var enorm, og hans uformelle kontroll var betydelig større (Ørsted, 2007). Hans makt var i realiteten monarkisk, og med alle de fullmakter som nå var lagt til grunn styrte han i praksis som en konge.

Hadde han mistet kontakt med virkelighetsbildet, og utviklet seg til å bli en selvopptatt og narsissistisk leder? Jeg vil se på dette spørsmålet opp mot Maccobys karakteristikk av narsissistiske ledere.

Var Cæsar sensitiv til kritikk? I et av Ciceros brev noen måneder før Cæsar ble drept, skriver han om et besøk han fikk av Cæsar, hvor det kommer frem at de ikke snakket om noe alvorlig, men bare overfladisk prat om litteratur og lignende. Dette hadde tidligere vært et tidspunkt hvor det hadde vært naturlig for Cæsar å diskutere politikk og statens fremtid med Cicero, en diskusjon som hadde vært

forventet at Cæsar hadde innledet med Cicero, diskusjoner som de hadde hatt gjennom hele sitt bekjentskap. Avstanden var blitt for stor mellom dem, og Cicero tør nok heller ikke ta opp politiske saker med Cæsar. Det hører også med til historien at Cæsar hadde med seg 2000 soldater i sitt besøk til Cicero, noe som også for Cicero virket noe prangende og uvanlig. Cæsar tydeliggjør her sin egen posisjon og den avstanden som eksisterer mellom dem. Cicero blir underlegen Cæsar, og det er ikke umulig at han også har en økonomisk avhengighet til Cæsar som gjør at han velger å ikke ta opp temaer som kan være ømfintlige. Cæsar åpner heller ikke for en fruktbar diskusjon, da han vet at den vil bære preg av kritikk mot de valgene og de retningen han allerede har satt, eller kanskje han bare ikke er interessert og ser heller ikke nytten av en god diskusjon. (Ørsted, 2007).

Var Cæsar en dårlig lytter? Cæsar må ha hørt ryktene om komplottet, han må ha visst at noen planlegger noe eller går med tanker om han som ikke er til hans beste. Allikevel ignorerer han og feier dette vekk, tar det ikke alvorlig og velger å ikke lytte til disse stemmene. Cæsar velger å ikke lytte til de stemmene som har en annen mening enn han, han velger å ikke høre på bekymringen fra de rundt seg. Skal man være en god lytter må man også legge til rette for en god arena for å lytte og ikke minst invitere inn samtalepartnere til diskusjon. Han var nok en god lytter til seg selv og sine egne tanker og ideer.

Hadde Cæsar manglende empati? Han fremstod på slutten som arrogant og viste ikke respekt på samme måte som tidligere. Det var flere hendelser hvor han ikke hadde reist seg opp for gjester som kom til han. En gang hadde flere senatorer samlet seg og sammenfattet en oversikt over alle bragder Cæsar har lyktes med, og dro til Cæsar for å overrekke han deres æresbevisninger. Cæsar ble sittende i sin store gullstol da de kom, reiste seg ikke opp for å vise sin høflighet, men ble sittende. Som diktator kan man formelt bli sittende, men dette anses som ydmykende, og senatorene følte seg krenket. (Goldsworthy, 2006). Dersom Cæsar hadde hatt empati på dette tidspunktet ville han evnet å sette seg inn i sine motparters ståsted og forstått deres synspunkt, han ville da også kanskje hatt større forståelse for hvordan hans medfolk reagerte og følte om hans egne ekstreme handlinger i å fremheve seg selv med parader, klær, gull og statuer, sølvmynter og fasjonable dekoreringer.

Hadde Cæsar behov for råd og veiledning? Den siste tiden virker det som om Cæsar var mye for seg selv, låste seg mer inne med arbeid. Han hadde en stor arbeidsbelastning, og det kan virke som han ikke søkte bistand fra de rundt seg, men valgte å løse oppgavene på egenhånd fremfor å søke råd og veiledning hos andre.

Hadde Cæsar et stort konkurranseinstinkt? Cæsar har alltid hatt et stort konkurranseinstinkt gjennom hele sin karriere. Frem til denne tiden hadde Cæsar konkurrert om makten, mot Crassus og Pompeius, men også mot flere sentrale senatorer som Catullus, Cato og Bibulus, men alle disse var nå borte og Cæsar hadde egentlig ingen å konkurrere med, kun seg selv. (Goldsworthy, 2006). Cæsar begynte nå å legge planer av nærmest overmenneskelige dimensjoner, broer til utilgjengelige steder skulle bygges, havner skulle etableres og ikke minst etablere en ny stor kommando med felttog mot øst. Crassus sitt nederlag skulle hevnes og hovedfienden partherne skulle knuses, for så å fortsette felttoget nordover forbi Svartehavet og overrumple sine gamle germanske fiender i ryggen. KonkurransEinstinkt var fortsatt intakt.

Hva skjedde med Cæsar her, var garden nede og hans ellers så gode senseantener ute av drift?

Det er tydelig at Narsissus har fanget Cæsar i sitt eget speilbildet. Cæsar mente at Roma trengte ham, for uten ham ville det igjen bli borgerkrig, det var fred i republikken og den var bedre drevet enn den hadde vært på flere tiår. Han hadde uttalt høyt at republikken ikke var annet enn tomt ord, og forstod ikke her eller hadde glemt hvor mye det gamle idealet betød for andre. (Goldsworthy, 2006). Han mente nok selv at fordelene ved hans styresett var så gode at enhver lengsel etter gammelt styresett bleknet.

De siste månedene han levde sies det at han hadde et stort arbeidspress, og var ikke så tilgjengelig som han tidligere hadde vært. Selv Cicero hadde måttet sitte å vente på samtale med Cæsar, noe som var høyst uvanlig. Cæsar selv har sagt: «Kan det være noen tvil om at man avskyr meg, når Marcus Cicero må sitte og vente og ikke kan besøke meg når han måtte ønske. Om det finnes en elskverdig mann, så er det ham. Men jeg er ikke i tvil om at han hater meg.» (Goldsworthy, 2006, s. 537). Med disse ordene forstår jeg at han skjønner at han er mislikt, og til

og med hatet. Selv om de fleste i senatet fant Cæsars person som både behagelig og generøs. Rykter om komplottet som planlegges mot han hadde også kommet frem til Cæsar selv, men han skal selv ha avfeid ryktene som usanne og lite sannsynlige, ryktet om at også Brutus er involvert i komplottet skal han også ha avfeid og erklært sin tiltro til Brutus og sagt at han er fornuftig nok til å ikke iscenesette hans død. Han er altså klar over at han er hatet, han har fått indikasjoner på at det planlegges et komplott, og han har til og med blitt varslet om selve datoen. Det kan virke som han ignorerte virkelighetsbildet. Han nektet å ta oppfordringene fra sine nærmeste om å ha med seg livvakter og ta forhåndsregler for sin egen sikkerhet. Han trodde rett og slett ikke på det. Cæsar har til nå opplevd stor beundring fra sine følgere, folket elsket han og hyllet han. Det kan virke om han på dette tidspunktet hadde så høy tro på seg selv at han selv tror at det er den eneste sannhet, slik Conger & Kanungos ledelsesteori presiserer, kan Cæsar på dette tidspunktet faktisk tro at beundringen er en eneste sannhet, at han selv er så perfekt, og da opptre som om han er den eneste løsningen for sitt folk. Så ja, garden var nede, da han ikke så muligheten for at noen ville gjøre han noe, han var jo enestående. Cæsar var mer opptatt av sitt eget selvbildet, egen suksess og ikke minst fremtidige erobringer.

Cæsars nye lederstil neglisjerer avhengighetsforholdet i et maktspill, og han ser ikke det maktspillet han selv har startet i senatet, det maktspillet Machiavelli frykter mest, det spillet hvor folket går samlet mot fyrsten. Cæsar er for opptatt av sitt eget speilbildet til å se det som skjer rundt seg, han har et helt annet virkelighetsbildet som ingen av disse er en del av eller ser. Han glemmer å involvere sine viktigste spillere, han glemmer å sørge for et avhengighetsforhold mellom seg selv og lederne under seg, senatet.

En hard kjerne av fremtredende senatorer avskydde Cæsar, av både politiske og personlige grunner. Dette var kanskje ikke så rasjonelt hat, men et hat preget av mer sjalusi. Cæsar hadde en stor virkning på folk, med sin sjarm og talegaver hadde han en virkning på både menn og kvinner, og ikke minst mennenes kvinner. Dette foraktet ble ikke noe mindre med årene når både hans politiske og militære meritter eskalerte, hans talenter var nok desto mer irriterende. Det var heller ingen senatorer som likte å se en annen gjøre det stort når det gjelder ære og innflytelse, man ønsket helst at bragdene skulle utføres av flere slik at man ikke fikk kun en

person som utmerket seg. Menn fra godt etablerte familier var oppdratt med den troen at de en dag skal kunne lede republikken, at det var en mulighet for alle. Cæsar er en trussel mot denne muligheten, da han nå oppfører seg som en konge.

Cæsars kongstanke

Cæsar viser hele veien helt til sin siste dag, at han ønsker det beste for folket. Han ville innføre statsborgerskap for alle innbyggere i Rom, noe som også betyr statsborgerskap til gallere. Dette mente han var riktig for å skape ro i riket, og at de også skulle få muligheten til å etablere seg. Han er tro mot sin kongstanke hele veien, men det er nærliggende å anta at Cæsar selv begynte nå å leke med tanken på å innta rollen som konge, bli keiser i sitt imperium, kanskje til og med herske med Kleopatra ved sin side, men jeg finner ingen indikasjon på at han ikke ville folket det beste og at han eventuelt ville fortsatt å skape frihet til folket, men at kanskje kongstanken har utviklet seg til noe mer, til noe enda større.

7.3. Delkonklusjon

Cæsar forandrer seg, det er det ingen tvil om, og at hans maktposisjon gikk til hodet på han, det hersker det vel heller ingen tvil om. Han sluttet å lytte, sluttet å søke råd hos sine, han sluttet seg mer til seg selv og støttet seg bare på et knippe med mennesker han visste ikke ville si han imot. Han skapte rom for å tilbe sitt eget alterego, søkte ikke lenger inspirasjon og råd fra andre. Cæsar var tidligere en mester til å sense situasjonene, og lyttet og rådførte seg med rådgivere i senatet og rundt seg. Nå hadde han ikke lenger behov for det da han kunne fatte sine egne lover. Cæsar var blendet av sin egen suksess og alt det gode han hadde skapt for romerne, og trodde oppriktig at alle så og satte pris på alt det han hadde skapt og fått til. I glansen av sitt eget selvbildet glemte han å se seg om å se hvordan virkeligheten faktisk så ut, han glemte å lytte og søke andre sannheter utover sine egne. Cæsar ble hovmodig og selvsikker, han undervurderte folkets makt og han undervurderte sin egen avhengighet til andre.

8. Konklusjon

«Ethvert system har en tilstand av likevekt, også når det gjelder maktbalanse. Vi frykter ikke nødvendigvis makt, interessemotsetninger eller kamper. Vi frykter uforutsigbarheten når maktbalansen forskyves. Systemer trekker naturlig mot sin likevektstilstand. – Når ledere griper makt eller gjennomfører store endringer, forskyves likevektstilstanden. Vi trenger ikke lansere bakstrevne eller onde fyrster for å forklare hva som skjer. Systemet vil bekjempe avviket. Makt avler motmakt. Det oppstår en kamp for å gjenopprette den forrykkede maktbalansen. Enhver endringsagent eller maktkåt leder kan derfor betraktes som et gedigent avvik i organisasjonen.» (Bjartveit et al., 2012, s. 188)

Systemet er ikke i likevekt, det er helt tydelig for alle rundt Cæsar, at det er han som eier vektskåla i maktbalansen, og et behov for en gjenopprettelse av likevekten oppstår. En motmakt er avlet og Cæsar er nå avviket i Romerriket. Gruppen som sammensverget seg mot Cæsar var til slutt stor, selv om de utgjorde bare 7% av hele senatet. Flere av konspiratørene hadde også kjempet ved Cæsar sin side og fått høyere stillinger som følge av det. De hadde høstet godt av Cæsar sin seier, men nå følte de åpenbart at de burde fått mer, og ønsket heller å fortsette sin karriere i en republikk uten Cæsar. Konspiratørene snakket om frihet, og mente at den bare kunne oppnås ved å fjerne Cæsar, og de mente nok at de handlet til det beste for republikken. Cæsar har tapt, folket hans eller hans nærmeste, har gått imot han. De har samlet seg og skapt seg sitt eget virkelighetsbildet over hvordan verden er, og definert han som organisasjonens store avvik. Han må dø for at de igjen skal finne tilbake til likevektstilstanden.

Det Cæsar ignorerer er makten disse sitter med, og den følelsen han lar de sitte igjen med når han utøver all makt, følelsen av å være unyttig og ubetydelig. Han hadde fratatt dem all makt og påvirkningskraft, han truet deres eksistensialisme. Dette er menn som har vært med å styre republikken, som har et hjerte for Rom og som nå sitter på sidelinjen og ser, i deres øyne, at alt de står for faller.

Det må fremheves at frykten for en konge var stor, det var nesten en utenkelig tanke og for mange en motbydelig tanke, republikk var det eneste alternativet for romerne, det var det de kjente og trodde på. Dette visste Cæsar, dette var han

vokst opp med, men han så det kanskje ikke lenger, han hadde sin sannhet som han var overbevist om at også folket og de rundt seg hadde.

Brutus sier selv i sin tale etter mordet på Cæsar, at Cæsar måtte dø. Han var i ferd med å ødelegge Roma, og han var med fordi han elsket Roma mer enn Cæsar (Bjartveit et al., 2012).

Den største bakenforliggende årsaken til Cæsars fall vil jeg si var at han selv ikke så lenger, han hadde sluttet å se, han var ikke lenger til stede i virkelighetsbilde, men mer opptatt i sitt eget selvbildet. Narssissus hadde tatt han med på dypet og blindet ham.

9. Referanser

- Badaracco, J.L. (1997). Defining Moments. Harvard Business School Press
- Bjartveit, S. & Eikeset, K. (2020). Ibsens spørsmål om lederskap. Vidarforlaget
- Bjartveit, S., Eikeset, K. & Kjærstad, T. (2012). Roma Victrix. Fagbokforlaget
- Bjartveit, S. (2013, 13.januar). BI Norwegian Business School: BI Business Review.
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2013/02/ledelse-i-romas-storhetstid/>
- Bjartveit, S. (2011, 18.november). Ledelse à la Cæsar. Ukeavisen Ledelse.
- Bjartveit, S & Kjærstad, T. (1996). Kaos og kosmos; byggesteiner for individer og organisasjoner. I,
For fyrster og småkonger (s. 153 – 174).
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1998) Charismatic Leadership in Organizations. Ebsco
- Cæsar, J.G. (2015). Gallerkrigen. (2.utg. J.H. Rosbach, Overs.) H. Aschehoug & Co (opprinnelig utgitt ca 50 år f.Kr).
- Goffee, R. & Jones, G. (2015). Why should anyone be led by you? What it takes to be an authentic leader. Harvard Business Review Press.
- Goldsworthy, A. (2006). Caesar. Gyldendal.
- Kittang, A. (2002). Ibsens herioisme; frå Brand til Når vi døde vågner. Gyldendal
- Krogh, T. (2003). Historie, forståelse og fortolkning. Innføring i de historisk-filosofiske fags fremvekst og arbeidsmåter. Gyldendal.
- Maccoby, M. (2004). Narcissistic Leaders. The Incredible Pros, the Inevitable Cons. Harvard Business Publishing
- Steinsholt, K. (2009). Lev farlig! Innføring i Friedrich Nietzsches utidsmessige pedagogikk. Fagbokforlaget
- Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders. Are They Different? Harvard Business Review
- Ørsted, P. (2007). Gaius Julius Cæsar. Politikk og moral i Det Romerske Imperium. Spartacus