



Handelshøyskolen BI

MAN 50211 Ledelse; makt og mening

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	17-10-2022 09:00 CEST	Termin:	202310
Sluttdato:	22-05-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10063 IN09 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Erik Hagen

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Winston Churchills politiske gjerning i lys av teori om karismatisk ledelse		
Navn på veileder *:	Maria Isaksson		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	31
Andre medlemmer i gruppen:	Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

Winston Churchills
politiske gjerning i lys av teori
om karismatisk ledelse



Eksamenskode og navn:
MAN 5021 – Ledelse, makt og mening

Innleveringsdato:
22.05.2023

Stuedsted:
BI Oslo

Innhold

SAMMENDRAG	III
1. INNLEDNING	1
2. PROBLEMSTILLING	2
3. BIOGRAFI – WINSTON CHURCHILL 1874-1965	2
4. METODE	8
4.1 ÅNDSVITENSKAP OG NATURVITENSKAP	8
4.2 HERMENEUTIKK	9
4.3 FORFORSTÅELSE	11
4.4 KILDER OG KILDEKRITIKK.....	12
5 TEORI OG DRØFTING	13
5.1 TEORI OM KARISMATISK LEDELSE	13
5.1.1 <i>Kritikk av teori om karismatisk ledelse</i>	14
5.2 DELPROBLEMSTILLING 1 – SÅ WINSTON CHURCHILL MULIGHETER OG TRUSLER I OMGIVELSENE, UTFORDRET HAN STATUS QUO OG KJENTE HAN SITT PUBLIKUM?	15
5.2.1 <i>Teori</i>	15
5.2.2 <i>Teorikritikk</i>	16
5.2.3 <i>Drøfting</i>	16
5.2.4 <i>Delkonklusjon og ny forståelse</i>	21
5.3 DELPROBLEMSTILLING 2 - LEDET WINSTON CHURCHILL I KRAFT AV EN IDEALISERT VISJON?	23
5.3.1 <i>Teori</i>	23
5.3.2 <i>Teorikritikk</i>	25
5.3.3 <i>Drøfting</i>	26
5.3.4 <i>Delkonklusjon og ny forståelse</i>	31
5.4 DELPROBLEMSTILLING 3 - BENYTTET WINSTON CHURCHILL MODELLERING, MYNDIGGJØRING, SAMARBEID OG UKONVENSJONELLE LØSNINGER?.....	32
5.4.1 <i>Teori</i>	32
5.4.2 <i>Kritikk av teori</i>	34
5.4.3 <i>Drøfting</i>	34
5.4.4 <i>Delkonklusjon og ny forståelse</i>	38
5.5 VURDERING AV EVENTUELLE NEGATIVE SIDER KNYTTET TIL KARISMATISK LEDELSE HOS WINSTON CHURCHILL.....	39
6. AVSLUTTENDE DRØFTING – I HVILKEN GRAD KAN WINSTON CHURCHILLS POLITISKE GJERNING FORSTÅS I LYS AV TEORI OM KARISMATISK LEDELSE?	40
REFERANSER	43

Sammendrag

Aristokraten Winston Churchill videreførte den politiske arven etter sin far Lord Randolph Churchill, *Tory Democracy*. Han hadde en klar oppfatning av *noblesse oblige*, at hans klasse nok holdt en opphøyet posisjon, men at denne samtidig avkrevde dem livslang tjeneste i nasjonens interesse.

Winston Churchill la ned en formidabel innsats for Storbritannia og det britiske imperiet, i de væpnede styrkene, som samfunnsdebattant og som politiker i over 60 år. Han så tidlig truslene fra autoritære og totalitære krefter – preussisk militarisme, islamsk fanatisme, tysk nasjonalsosialisme og russisk kommunisme. Han arbeidet med utrettelig energi for demokratiske og rettsstatlige prinsipper, under mottoet *Imperum et libertas*.

I oppgaven forsøker jeg å skape en forståelse av hvordan én leder, én person, Winston Churchill, kunne øve så stor innflytelse på begivenhetene og livsvilkårene for så mange, over så lang tid.

Undersøkelsene i oppgaven gjøres ved hjelp av hermeneutikk der eksisterende forståelse avløses av ny forståelse. Conger og Kanungo (1998) sin modell for karismatisk ledelse er det sentrale teoretiske grunnlaget i oppgaven. Modellen legger vekt på en leders evne til å utvikle, formidle og gjennomføre visjoner. Dette er lederadferd jeg antok at ville være karakteristisk for Winston Churchill.

Opgaven viser at karismatisk ledelsesteori bidrar til forståelse av hvordan Winston Churchill utviklet sin politikk ved å kaste lys over hans enestående evne til å oppdage og sette ord på muligheter og trusler i omgivelsene, og vilje til å endre status quo.

På spørsmål om Winston Churchill formidlet sin politikk og ledet i kraft av en idealisert visjon, er jeg kommet til at det er riktigere å hevde at han ledet i kraft av et politisk program, *Tory Democracy*.

Karismatisk ledelsesteori bidrar til forståelse av hvordan Winston Churchill lykkes med å gjennomføre sin politikk, ved at den legger vekt på lederadferd som å statuere eksempel og å stimulere omgivelsene til å tenke og handle på mye måter.

Når det kommer til skyggesider ved karismatisk ledelse, som utøylet narsissisme og egennyttige mål, har jeg noe overraskende ikke funnet holdepunkter for dette hos Winston Churchill.

Oppgaven konkluderer med at teori om karismatisk ledelse i noen grad kan bidra til forståelse av Winston Churchills politiske gjerning, ved å kaste lys over sentrale sider ved hans lederadferd. Winston Churchill er likevel en for monumental og mangesidig skikkelse til å kunne forstås innenfor en enkelt ledelsesteori.

1. Innledning

«I have known finer and greater characters, wiser philosophers, more understanding personalities, but no greater man.»

President Dwight D. Eisenhower, 1954

«The battles he won saved Liberty.»

Andrew Roberts, biograf og historiker, 2019

Winston Churchill er mytisk og i ferd med å bli en legende. I en undersøkelse fra 2008 mente hele 20% av britiske ungdommer at han er en fiktiv figur. I den samme undersøkelsen mente 58% at Sherlock Holmes faktisk har levd.

Winston Churchill er monumental. Det er skrevet over ett tusen biografier om ham. Siden han også selv fra tidlige år tok vare på all korrespondanse, finnes det et enormt rikt kildemateriale om ham. Winston Churchill var født inn i samfunnets absolutte toppsjikt som barnebarn av en hertug. Han kunne resitere hundrevis av verselinjer feilfritt. I et langt liv som en offentlig person viste han et oppsiktsvekkende fysisk og moralsk mot som elev, offiser, historiker, forfatter, samfunnsdebattant og politiker.

Winston Churchill er mangesidig. Han etablerte Bomber Command og han elsket sommerfugler. Han var aristokraten som fraristet det britiske overhusets dets innflytelse over lovgivningen. Samtidig med en stor politisk karriere skrev han 6,1 millioner ord, mer enn Shakespeare og Dickens til sammen, og mottok nobelprisen i litteratur i 1953. General Sir Alain Brooke uttalte: «I wonder whether any historian of the future will ever be able to paint Winston in his true colours.»

Fra forfatteren George Bernard Shaw finnes et sitat som etter min forståelse sier noe essensielt om Winston Churchill som leder:

«The reasonable man adapts himself to the world. The unreasonable one persists in trying to adapt the world to himself. Therefore all progress depends on the unreasonable man.»

Denne oppgavens brennpunkt er å forsøke å vinne forståelse av Winston Churchills politiske gjerning i lys av teori om karismatisk ledelse. I og med at slik teori ser spesielt på lederens adferd, blir denne oppgaven også en om personen som ledelsesutøver.

2. Problemstilling

Hovedproblemstilling:

I hvilken grad kan Winston Churchills politiske gjerning forstås i lys av teori om karismatisk ledelse?

Delproblemstilling 1

Så Winston Churchill muligheter og utfordringer i omgivelsene, utfordret han status quo og kjente han sitt publikum?

Delproblemstilling 2

Ledet Winston Churchill i kraft av en idealisert visjon?

Delproblemstilling 3

Benyttet Winston Churchill modellering, myndiggjøring, samarbeid og ukonvensjonelle løsninger?

3. Biografi – Winston Churchill 1874-1965

1874-1893 Ung aristokrat

Winston Leonard Spencer-Churchill ble født på Blenheim Palace i Oxfordshire i 1874, som barnebarn av en hertug og sønn av den framtrepende britiske politiker Lord Randolph Churchill og den amerikanske sosietetskvinnen Jennie Jerome. Den lille gutten skulle bli en av de mest ruvende lederskikkelsene i verdenshistorien.

Churchill var født inn i toppen av et aristokrati som hadde formidabel politisk og økonomisk makt i det største imperiet verdenshistorien har sett. Churchills selvtillit og egenrådighet stammet direkte fra hans visshet om hvem han var og hvor han kom fra. Med bakgrunn i Benjamin Disraelis Young England movement i 1840-årene, mente Churchill at han hadde et grunnleggende ansvar overfor landet, som hadde en rett til å forlange hans livslange tjeneste, en *noblesse oblige* (Roberts 2019, 10).

Winston Churchill var omgitt av tjenere hele sitt liv. Den første gangen han selv slo et telefonnummer, var han 23 år. Som en sann aristokrat var han likevel ikke noen snobb. «Hva er hensikten med å være imot en mann, utelukkende på grunn av hans fødsel» ønsket han å spørre Adolf Hitler om jødene. Han nærmeste venner kom fra ulik sosial bakgrunn. Utrustet med en historisk forståelse av tradisjoner, lot han seg i liten grad begrense av normer. Dette viste seg blant annet i hans eksentriske kleskode, slik som overtrekkdresser og sko med glidelås, i tillegg til hans høyst irregulære arbeidstider.

Hans far Lord Randolph Churchills politiske karriere og hans mor Jennies aktive sosiale liv, betydde at de hadde relativt lite tid til overs til sin sønn. Winston skrev senere om sin mor: «Hun skinte for meg som aftenstjernen. Jeg elsket henne inderlig – men på avstand.» (Roberts 2019, 12). Åtte år gammel begynte han på St. George's Preparatory School i Ascot hvor hans opphold ble en eneste lang feide med autoritetene. Hans foreldre fikk etter hvert flyttet ham til den ærverdige skolen Harrow, hvor det var forventet at elevene senere skulle innta ledende posisjoner i styringen av landet og imperiet. Her gikk det bedre for unge Winston, i alle fall faglig. Som fjortenåring vant han en pris etter å ha gjengitt feilfritt etter hukommelsen 1200 verselinjer av Macaulays *Lay of Ancient Rome* (Roberts 2019, 15).

På Harrow lærte han også engelsk grammatikk: «Thus I got into my bones the essential structure of the ordinary British sentence» skrev han (Roberts 2019, 21). Dette var et viktig grunnlag for de språklige reglene han senere kom til å lage for seg selv. Churchill utviklet også sitt talent for kjenne, vittige kommentarer. En gang læreren oppgitt utbryter overfor klassen «I don't know what to do with you boys!» kommer det fra en fjorten år gammel Churchill: «Teach us, Sir!» (Roberts 2019, 21).

Winston Churchill så opp til sin distanserte far, en brilliant folketaler som nådde til å bli finansminister før han falt i unåde i partiet. Hans far var likevel i en nøkkelposisjon til å fremme konseptet *Tory Democracy*, som han hadde tatt som sitt politiske program. Når han ble spurt om å forklare hva det betydde, svarte han bare halvveis på spøk: «Jeg antar det prinsipielt er opportunisme.» Presset til å

definere begrepet offentlig tre år senere, kom det vaklende: «Det grunner på ideen om et styre som ... er besatt av luftige og liberale ideer.» (Roberts 2019, 18).

1893-1899 Offisersutdanning og aktiv tjeneste

Winston Churchill ønsket selv å bli politiker og videreføre arven etter faren. Hans plan var å skape seg et navn ved å utmerke seg i militæret. I 1894 ble han uteksaminert fra Sandhurst Royal Military Academy som nr. 20 av 130 kadetter, omtrent samtidig som hans far døde, bare 45 år gammel.

«Jo mer jeg ser av soldatlivet, desto bedre liker jeg det, samtidig som jeg blir overbevist om at det ikke er mitt *métier*» skrev han til sin mor i 1895. Fire år senere stiller han for første gang til valg til det britiske underhuset for det konservative partiet. I mellomtiden rekker han å oppsøke konflikter over store deler av det Britiske imperiet, utsette seg for livsfare i sin første trefning på Cuba, sloss mot fanatiske islamister i India, delta i det siste store kavaleri-angrepet i den britiske hærens historie i Sudan, bli tatt til fange av boerske opprørere i Sør-Afrika og gjennomføre en spektakulær flukt fra militært fangenskap. Motivert av en vedvarende mangel på midler samt for å gjøre seg bemerket i hjemlandet, arbeidet han som journalist samtidig som han tjente i den britiske hæren. Hans livlige beretninger gjorde ham raskt til verdens best betalte krigskorrespondent.

Churchill kom selv til at hans utdanning var mangelfull, og startet som ung offiser et omfattende selvstudium som begynte med Edward Gibbons 4000 sider «The Decline and fall of the Roman Empire» som han senere kunne sitere fra ordrett. Videre lesten han Platon, Schopenhauer, Malthus, Adam Smith, Darwin, Marquis de Rochefort og mange andre. En venn mintes å ha lånt ham Aristoteles *Den nikomakiske etikk*. Den var veldig god, medga han, «men det er påfallende hvor mye av det jeg allerede hadde tenkt ut på egen hånd!» (Roberts 2019, 40).

1899-1929 Politisk kometkarriere

Winston Churchill ble valgt til det britiske parlamentet for første gang i 1899. Siden skulle han sitte i parlamentet sammenhengende fram til 1964, med unntak av årene 1920-1922, som representant for to partier og fem valgkretser. Allerede i sin første tale i underhuset i en alder av 25 år, markerte han seg som en det kunne være både underholdende og nyttig å lytte til, siden han kunne smi setninger som:

«The inherent vice of capitalism is the unequal sharing of blessings.
The inherent virtue of socialism is the equal sharing of miseries.»

Churchill så i 1903 at det lå an til et valgskred for det liberale partiet ved neste valg. Han var da allerede kommet på kant med ledende personer i det konservative partiet, og i 1904 «krysset han golvet» og satte seg sammen med de liberale. Overgangen ble en stor suksess for den unge politikeren. I en alder av 33 år ble han utnevnt til President of the Board of Trade i Lord Asquiths regjering (Jenkins 2001, 129). Siden ble det tyngre ministerposter: Home Secretary (1910-1911), First Lord of the Admiralty (1911-1915), Minister of Munitions (1917-1919), Secretary of State for War and Air (1919-1921) og Secretary of State for the Colonies (1921-1922).

Winston Churchill tapte sitt sete i underhuset ved valget i 1922, og da han på nytt ble valgt inn i 1924, var han tilbake i konservative partiet. Fra 1924-1929 ble han betrodd posten som finansminister, der han motstridende knyttet Storbritannia til gullstandarden, etter råd fra blant andre den kjente økonomen John Maynard Keynes. Dette skulle vise seg å være mindre vellykket, og er senere vurdert til å ha skapt deflasjon og vedvarende arbeidsledighet (Jenkins 2001, 404).

1929-1939 Årene i villmarken

Da de konservative tapte regjeringsmakten ved valget 1929, var Churchill tilbake i parlamentet. Med mye energi til overs ga han seg til å skrive, og publiserte snart et fire binds storverk om sin egen forfar, den første hertugen av Marlborough. Han la også ut på en reise i USA og skrev sin første selvbiografi, *My Early Life*. Hans bøker solgte godt, og fra royalties kjøpte han og kona Clementine stedet Chartwell i Kent, om lag en time utenfor London.

De konservative formet igjen regjering etter et brakvalg i 1931, men Churchill ble ikke invitert med i regjeringen. Gjennom det meste 1930-tallet var Churchill tydelig, men ganske ensom i sine advarsler om hvilke totalitære krefter som lå i den tyske nasjonalsosialismen og den sovjetiske kommunismen. Etter at forfatteren George Bernard Shaw, som Churchill likte godt personlig, kom tilbake fra et besøk i Sovjet i 1931 full av lovord om Stalin og kommunismen, skrev Churchill i *The Pall Mall Gazette* (Roberts 2019, 356):

«...here was the World's most famous intellectual clown and pantaloone... of the capitalist pantomime, for whom Arch-Commissar Stalin... pushing aside his morning's budget of death warrants, and *lettres de cachet*, recieved his guests with smiles and overflowing comradship.»

I 1934, etter de lange knivers natt, der Hitler hadde beordret arrestasjon og likvidering uten rettergang av flere hundre mennesker som han så som politiske motstandere, skrev The Times: «Herr Hitler, uansett hva en måtte mene om hans metoder, prøver virkelig å justere revolusjonær glød til moderat og konstruktiv innsats, og å etablere en høy standard hos nasjonalsosialister i offentlige embeter.» (Roberts 2019, 379). Churchill stod for en annen oppfatning:

«We are in the presence of a tyranny maintained by press and broadcast propaganda and the ruthless murder of political opponents.»

I en artikkel fra 1935 i magasinet Strand, utledet Churchill at det var Hitlers valg, «om han vil være på høyde med Perikles, Augustus og Washington i Valhall, eller snuble rundt i infernoet av menneskelig degradering sammen med Attila og Tamerlane.» Alt England og Frankrike behøvde å gjøre, argumenterte han i Evening Standard senere samme år, var å gjøre det klart at videre omkalfatring av Europakartet i strid med Versailles-traktaten var uakseptabelt.

1939-1945 War time prime minister

Først den 3. september 1939, dagen Storbritannia erklærte krig mot Tyskland, ble Churchill igjen et medlem av den britiske regjeringen. I mai 1940, under det som ble kjent som *the Norway Debate* i det britiske underhuset, ble behovet for en samlingsregjering og en ny statsminister etter diskrediterte Neville Chamberlain åpenbart. Churchills eneste rival til statsministerembetet, utenriksministeren Lord Halifax, erkjente at han hverken hadde talegavene, entusiasmen eller den militære erfaringen som oppgaven ville kreve. Det ble derfor Churchill kong George VI vendte seg til som britenes nye statsminister. Churchills videre håndtering av begivenhetene skrev seg i stor grad fra hans lange liv i offentligheten fram til dette definerende øyeblikket. Som han selv senere uttrykte:

«All of my life seemed but a preparation for this hour. I felt as I was walking with destiny.»

Gitt det politiske klimaet i den britiske regjeringen og i parlamentet, var det slett ikke gitt at Storbritannia skulle velge å kjempe videre mot et tilsynelatende uovervinnelig Tyskland. Majoriteten av regjeringen og de folkevalgte var innstilt på en forhandlet fred med den tyske føreren. Churchills personlighet, karakter og historiekunnskaper ble avgjørende for britenes valg om å kjempe videre (Roberts 2019, 545):

«Nations which go down fighting rose again, but those who tamely surrendered were finished. ... War is horrible, but slavery is worse, and you may be sure that the British people would rather go down fighting than live in servitude.»

Dette var et tema han skulle komme tilbake til mange ganger de neste seks årene, men sant å si hadde britene fram til 1939 vist fint lite av den viljen til å kjempe som han tilla dem. Churchill la det stadig vekk fram som om han bare satte ord på den stoltheten og kamplysten som lå i det britiske folket, men mye av ånden kom fra deres instinktive respons på Churchills lederskap og legendariske taler hvor han først og fremst ga sine landmenn og allierte håp. Først etter japanernes angrep på Pearl Harbour og USA sitt inntog i krigen i 1941, kunne de allierte se en klar vei mot seier (Roberts 2019, 446).

1945-1951 Leder av opposisjonen

Churchill og de konservative tapte parlamentsvalget høsten 1945, noe som hans kone Clementine mente var en «velsignelse i forkledning.» Det høye tempoet i krigsårene hadde tæret på Churchills helse. Som leder av det konservative partiet og av opposisjonen tok han igjen et kraftig oppgjør med kommunismen i sin berømte «Iron Curtain speech.»

Han tok også til orde for et Europeisk samarbeid som skulle sikre at krigene mellom Tyskland og Frankrike aldri mer skulle gjenta seg. Dette ble som kjent opphavet til den Europeiske unionen slik vi kjenner den i dag. Det kan være verdt

å merke seg at Churchill mente at Storbritannia skulle støtte et slik samarbeid, men ikke nødvendigvis delta selv.

1951-1955 Andre statsministerperiode

77 år gammel ble Winston Churchill statsminister for andre gang for perioden 1951-1955, der hans viktigste sak ble å bygge 300000 nye hjem per år. Målet ble nådd. Churchills helse var nå svekket etter at han hadde lidd flere mindre slag. Han måtte også tåle å se at det britiske imperiet som han holdt så høyt, begynte å falle sammen.

1955-1965 Lang solnedgang

Etter at han gikk av som statsminister i 1955, fortsatte han som representant i underhuset. Winston Churchill døde den 24. januar 1965, nøyaktig 70 år etter sin far. Han ble gitt en statsbegravelse der kisten hans svøpt i Union Jack lå tre dager i Westminster Hall, mens selve seremonien ble holdt i St. Pauls Cathedral. Hans kone Clementine sa til deres datter Mary etter en utmattende og emosjonell dag: «It wasn't a funeral, it was a triumph!»

4. Metode

Hermeneutikk er brukt som tilnærming til spørsmålene i oppgaven. Ordet hermeneutikk stammer fra det greske verbet hermeneuein, som kan utledes på tre ulike måter. For det første å uttrykke noe klart og tydelig. For det andre å utlegge, altså forklare eller tolke. Den tredje betydningen er å oversette, for eksempel fra ett språk til et annet. I vår tid brukes begrepet hermeneutikk om en sammenhengende lære om tolkning og tekstforståelse (Krogh et al. 2014, 216).

4.1 Åndsvitenskap og naturvitenskap

Et viktig spørsmål i vitenskapen har vært om det finnes en eller flere former for vitenskap. Bør metoder og fremgangsmåter være de samme uansett hvilke emner forskerne tar opp? Denne diskusjonen har i stor grad handlet om hvor vidt åndsvitenskap, med kunnskap og innsikt tuftet på historie, samfunn og filosofi, skiller seg grunnleggende fra naturvitenskapen (Krogh et al. 2014, 101).

Positivismestriden

Johann Gustav Droysen (1808-1889) er blant dem som har forsøkt å skille mellom humaniora og naturvitenskap. Han hevder at der naturvitenskapen er opptatt av å *forklare*, er målet innen humaniora å *forstå* (Krogh et al. 2014, 106). Droysen mener skillet ligger i objektene som forskerne står ovenfor. I historievitenskap ses objektene på i en tidsrekkefølge, og som resultater av menneskelig virksomhet. Innen naturvitenskapene ser vi på objekter i rom. I historievitenskapen står vi på innsiden i en verden vi er en del av, mens vi i naturvitenskapen står på utsiden (Krogh et al. 2014, 108).

Filosofene Arne Næss (1912-2009) og Hans Skjervheim (1923-1999) stod på 1960-tallet sentralt i det som er kjent som positivismestriden. Næss var preget av positivismen, mens Skjervheim viste til blant andre Droysen og trakk opp et skille mellom «deltakar og tilskodar» (Krogh et al. 2014, 114). Dette var i tråd med synspunktene til positivismekritikerne, som hevdet at i motsetning til naturvitenskapen var samfunnsvitenskap og humaniora selv en del av den virkeligheten de forsket på (Krogh et al. 2014, 116).

Skjervheim la vekt på at forskeren innen humaniora selv er et tenkende og følende menneske og at dette kan påvirke relasjonen til forskningsobjektene og dermed resultatet av forskningen (Krogh et al. 2014, 115). Positivismekritikerne mener derfor at de som forsker innen samfunnsfag eller humaniora jevnlig bør reflektere over sin plass i samfunnet, og hvordan dette kan påvirke deres funn og konklusjoner (Krogh et al. 2014, 117).

4.2 Hermeneutikk

Forståelse er grunnleggende i hermeneutisk analyse. Hermeneutikken har røtter i renessansen fra den protestantiske bibelanalysen og studiet av antikkens klassikere. Friederich Schleiermacher (1768-1834) ville gi hermeneutikken, som en lære om å fortolke og forstå tekster, et skikkelig filosofisk grunnlag. Han skriver: «Alt vi behøver å forutsette i hermeneutikk er språket.» Og da mente han de generelle, grammatiske reglene i et språk på et bestemt tidspunkt og det individuelle ved hver enkelt forfatter sin språkbruk. Full forståelse av en tekst kan først oppnås når en gjentar alle de tankeoperasjonene som forfatteren selv utførte

når teksten ble skrevet. Full forståelse av en tekst er dermed umulig, den er bare noe vi kan nærme oss (Krogh et al. 2014, 228).

Gadamer (1900-2002) ble sentral i debatten om hermeneutikk i det 20. århundre med boken *Wahrheit und Methode* som kom ut i 1960. Gadamer er ute etter å beskrive menneskelig forståelse. Han mente at det er grunnleggende menneskelig å forsøke å forstå historien, vår sosiale verden og kulturen og tradisjonene som påvirker den (Krogh et al. 2014, 240). Gadamer skiller mellom hermeneutikk og metode, og mener hermeneutikk er mer grunnleggende og omfattende enn metodene i de forskjellige vitenskapene (Krogh et al. 2014, 241).

Gadamer mente at all forståelse forutsetter en forforståelse, eller fordom. Her snakker vi ikke om fordom som transsynthet, men som en forklaring på at vi mennesker tolker og forstår med utgangspunkt i vår egen tid, kultur og erfaringer. Gadamer mener all forståelse forutsetter en forbindelse mellom to tidsperioder (Krogh et al. 2014, 245). For å forklare hva forståelse er, må vi forklare hvordan en slik forbindelse er mulig. For Gadamer er kritikk og korrigerende av egne fordommer vesentlig for komme til en slik forbindelse, som den hermeneutiske sirkelen viser:



Figur: Hermeneutisk sirkel. Hentet fra Krogh et al. 2014, 246. Forfatterens tilpasning.

Sirkelen viser at forståelse er et historisk forhold mellom leser og tekst, som begge er preget av sin samtid. Forståelsen av teksten er preget av leserens fordommer, eller førforståelse, som igjen påvirker leserens selvforståelse. Uten slike fordommer kommer vi ikke inn i den hermeneutiske sirkelen. Gjennom sirkelbevegelsen kommer vi inn i en prosess der vi i økende grad kan vurdere våre

fordommer og legge til side de som eventuelt hindrer forståelse (Krogh et al. 2014, 247).

Et viktig element i Gadammers teori om forståelse er at våre fordommer utgjør en helhet. Denne helheten vil vi aldri ha full oversikt over eller være fullt bevisst. Vi kan ta elementer av den opp til kritisk refleksjon, men ikke helheten. Denne oppfatningen som kommer til uttrykk i Gadammers begrep *horisont* (Krogh et al. 2014, 247). Vår forståelse er aldri uten forutsetninger, vi er innenfor en horisont. Men vår forståelse er også alltid under utvikling, så vi er ikke endelig fanget innenfor en horisont, nye momenter kan dukke opp (Krogh et al. 2014, 248).

Den hermeneutiske sirkel blir dermed et forhold mellom to horisonter, hvor den ene er leserens horisont, og den andre er representert av verket. Forståelse innebærer slik sett at to horisonter som er bestemt av hver sin periode, nærmer seg hverandre. Leseren justerer sin horisont ved å trenge dypere inn i verkets opprinnelige forestillingsverden. Dette kaller Gadamer horisontsammensmelting (Krogh et al. 2014, 248).

Gadammers hermeneutikk, hans tolkning og tekstforståelse går ut på at all forståelse bygger på spørsmål og svar. I første omgang finner vi forholdet mellom spørsmål og svar i teksten selv, siden den allerede er en horisont av spørsmål som den søker å få svar på. Ut fra dette sier Gadamer at vi kan bare forstå en tekst dersom vi forstår det spørsmålet den er et svar på (Krogh et al. 2014, 258).

4.3 Forforståelse

Min forforståelse har vært at karismatisk ledelsesteori kan bidra til å oppnå en forståelse av Winston Churchills monumentale politiske gjerning, etter som slik teori er knyttet til lederadferd, eller personen som ledelsesutøver.

Når det kommer til den første delproblemstillingen om å se muligheter og begrensninger i omgivelsene, er forforståelsen at Winston Churchill hadde en makeløs evne til å få øye på sammenhenger i fortid, samtid og framtid, men det er mer uklart for meg hvordan han utviklet slike egenskaper.

Til spørsmålet om hvor vidt Winston Churchill ledet i kraft av en idealisert visjon, er forforståelsen at han vitterlig var en brilliant taler og ordsmed, men ut over det står spørsmålet mer åpent.

For delproblemstilling tre, knyttet til Winston Churchills lederadferd for å få sine visjoner gjennomført, er min forforståelse at hans omgivelser, følgerne, briter så vel som allierte, lot seg inspirere av hans egenart, energi og ukuelige optimisme. Det er også en del av min forforståelse at Winston Churchill i noen grad hadde innslag av adferd som regnes som mulige skyggesider knyttet til karismatisk ledelse, som selvopptatthet, autoritær lederstil og at han var lite lyttende.

4.4 Kilder og kildekritikk

«I wonder whether any historian of the future will ever be able to paint Winston in his true colours.»

General Sir Alan Brooke (Roberts 2019, 965).

Det er skrevet mer enn ett tusen biografier om Winston Churchill. Som hovedkilde har jeg benyttet historikeren Andrew Roberts prisbelønte biografi om Churchill¹. Denne bygger på et enormt tilfang av kilder, inkludert en hel del nylig frigitt materiale, blant annet notatene som kong George VI skrev etter deres ukentlige samtaler under den andre verdenskrigen. I tillegg har jeg anvendt to av de andre mest anerkjente biografiene om Churchill, Jenkins (2001) og Gilbert (1991). Jeg har også tilegnet meg innsikt om hans liv og virke ved å studere flere av hans taler og sitater på nettsiden til The International Churchill Society.

Som teoretisk grunnlag er Conger og Kanungo (1998) sin modell for karismatisk ledelse sentral i oppgaven. Her er omgivelsene, medarbeiderne eller følgernes oppfattelse av lederens adferd vesentlig. Lederrollen ses som observerbar adferd som kan beskrives og analyseres. I tillegg er andre vitenskapelige kilder benyttet slik det går fram av litteraturlisten.

¹ Andrew Roberts. Forfatter av *Churchill – walking with destiny* (2019). “Book of the year” hos Sunday Times, The Times, Economist, Daily Telegraph, Evening Standard og The Observer.

5 Teori og drøfting

5.1 Teori om karismatisk ledelse

Ledelse er et fenomen som opptrer i grupper eller i organisasjoner og kan ses på som adferd knyttet til rollen som leder. Ledelse innebærer å øve innflytelse på andre ved å anvende ulike typer sosial makt for å skape tilslutning til en gruppes normer og sikre medlemmenes forpliktelse til å oppnå gruppens mål (Conger og Kanungo 1998, 39).

Maktens natur er mangesidig. Michael Foucault hevdet at makt er overalt i samfunnet. Makten i samfunnet kan ikke enkelt føres tilbake til staten eller til definerte juridiske forhold (Engelstad 2020, 14). Max Weber tolket makt som «ett eller flere menneskers sjanse til å sette gjennom sin vilje i det sosiale samkvem, og det selv om andre deltakere i det kollektive liv skulle gjøre motstand» (Engelstad 2005, 19).

Max Weber (1864-1920) mente at den som vil utøve makt på lang sikt, ikke kan nøye seg med å tvinge andre. Lederen må få de andre til å akseptere sin makt, gjøre den legitim (Engelstad 2005, 16). Weber delte samfunnsmakt i tre kategorier: tradisjonelt, legalt og karismatisk. Max Weber mente at den karismatiske makten er tuftet på følgernes oppfattelse lederens personlige egenskaper.

Lederens roller

En leder må mestre ulike roller. Først en sosial rolle knyttet til menneskene og en annen rolle knyttet til struktur og oppgaver. Den sosiale rollen vurderes ut fra i hvilken grad lederens adferd overfor gruppens medlemmer er karakterisert av gjensidig tillit, utvikling av gode relasjoner, sensitivitet overfor medlemmenes følelser og åpenhet for deres forslag. Den oppgaveorienterte rollen reflekterer i hvilken grad en leder er opptatt av å strukturere oppgaver til gruppens medlemmer for å oppnå resultater. En tredje viktig rolle er å fatte beslutninger, en fjerde er formulere mål som peker inn i framtiden, og en femte å sikre virkemidler for å nå disse målene Conger og Kanungo (1998, 41).

Karismatisk ledelse

Conger og Kanungo (1998, 47) presenterer en modell for karismatisk ledelse som bygger på idéen om at karismatisk ledelse kan føres tilbake til følgerne sin oppfatning av lederens adferd, der lederkvaliteter er knyttet til hans eller hennes påvirkningskraft. Selve begrepet karisma kommer fra gresk kharisma, med betydningen gunstbevisning, gave eller nådegave. I dagligtale betyr ordet tiltrekningskraft, personlig utstråling eller sjarm (Gundersen, 2021).

Conger og Kanungo (1998, 48) hevder at karismatisk ledelse har mange positive effekter i organisasjoner (felles verdier, godt samhold, lavt konfliktnivå), for individet (respekt for og tillit til lederen) og for oppgaveløsningen (samhold i gruppen, god kvalitet på arbeidet, myndiggjøring av den enkelte).

Skyggesider ved karismatisk ledelse

Det er også mulige skyggesider ved karismatisk ledelse. Alvorlige problemer kan oppstå på grunn av brist i karakteren, gjerne knyttet til en ekstrem grad av narsissisme som kan gjøre at lederen fremmer grandiose, virkelighetsfjerne og egennyttige mål. Høy grad av narsissisme følges gjerne av adferd som å være dårlige lyttere og mangle empati (Maccoby 2004, 92). Karismatisk ledelse med positivt fortegn vil utøve etisk lederskap gjennom myndiggjøring heller enn kontroll, og utvikle egne dyder og avstå fra laster for å bygge indre styrke (Conger og Kanungo 1998, 212).

Den karismatiske lederens evne til å skape dyp identifikasjon med sin person og sin agenda kan snu seg til et problem dersom det skulle være store svakheter ved lederens visjon, og ingen våger å komme med betimelige innvendinger. Den karismatiske lederen kan også mangle organisatoriske og instrumentelle ferdigheter for å skape struktur, kontroll og oppfølging (Conger og Kanungo 1998, 232).

5.1.1 Kritikk av teori om karismatisk ledelse

Personer som blir sett på som karismatiske er ofte langt over gjennomsnittet selvsikre, selvtilfredse og sosialt dominerende. De mest karismatiske lederne har en tendens til å overvurdere seg selv og sine lederferdigheter. Når de blir vurdert av sine medarbeidere, lederkolleger og overordnede ledere, kommer de dårligere

ut enn de selv tror. De er heller ikke mer effektive enn de minst karismatiske lederne. Det kan med andre ord se ut som at det kan bli for mye også av karisma, og at en mellomting er best (Vergauwe et. al 2018, 119).

5.2 Delproblemstilling 1 – Så Winston Churchill muligheter og trusler i omgivelsene, utfordret han status quo og kjente han sitt publikum?

5.2.1 Teori

Oppdager muligheter og trusler i omgivelsene

For å definere en retning må lederen oppfatte så vel muligheter som hindringer i omgivelsene. Lederen må omsette mulighetene til mål for organisasjonen, og bygge kapasitet slik at målene kan nås. I denne prosessen trenger lederen å gjøre en nøktern vurdering av følgerne sine behov og evner, og se til at mulighetene som søkes utnyttet innebærer en belønning som er meningsfull nok til å sikre følgeres tilslutning og innsats (Conger og Kanungo 1998, 121).

For å vurdere omgivelsene bør en leder søke informasjon bredt, både innenfor og utenfor organisasjonen. For å få pålitelig informasjon er det en forutsetning at lederen skaper en kultur preget av oppriktighet og rom for konstruktiv kritikk (Conger og Kanungo 1998, 132).

Utfordre status quo

Unikt for karismatiske ledere i en slik vurderingsfase, er deres sterke ønske om å utfordre status quo, de er reformatorer opptatt av å initiere tilpasninger og endring av strategier for organisasjonens vekst og overlevelse Conger og Kanungo (1998, 124). Mange karismatiske ledere synes å ha stort behov for å prestere på et høyt nivå og har sterk motivasjon for å tilegne seg makt. De liker å være synlige og å utfordre det bestående og overtale andre til å ta til seg deres synspunkter.

Sensitivitet overfor følgerne

Mennesker er den viktigste ressursen for å oppnå en leders visjon. Lederen må kunne sette rett person til oppgaven, og kunne få øye på eventuelle mangler på kompetanse eller kapasitet. Dersom følgerne oppfatter at lederens handlinger er ment å være til deres fordel, vil slik sensitivitet bidra til at lederen vinner «genuinitetspoeng» som kan tillate ham eller henne å avvike fra ellers faste

normer i en organisasjon. I tillegg kan medarbeidere da i større grad være villige til å akseptere innovative eller risikable forslag som lederen fremmer. Sensitivitet hjelper lederen å bygge troverdighet som igjen er avgjørende for å skape tilslutning til lederens mål (Conger og Kanungo 1998, 135).

Proessen med å formulere en visjon

Å formulere en visjon er en prosess der en bør trekke veksler på både krefter i omgivelsene, i organisasjonen og hos lederen. Spesielt ledere på områder som gjennomgår raske endringer vil ha behov for innspill fra mange hold for å kunne formulere en effektiv visjon Conger og Kanungo (1998, 142).

5.2.2 Teorikritikk

Conger og Kanungo (1998) legger vekt på at karismatiske ledere gransker nåsituasjonen og ser framover for å utforme sine visjoner. Denne oppgaven viser at Winston Churchill som leder ofte lette bakover i tid, i historien, etter inspirasjon til å utforme politikk for morgendagen. En bekjent av ham skrev i en kommentar til Churchills bok *A History of the English-Speaking Peoples*, at en levende sans for historie er en *sine qua non* for en politisk leder. Dette perspektivet blir litt borte hos Conger og Kanungo.

5.2.3 Drøfting

Oppdage muligheter og trusler

Når det kommer til Winston Churchill evne til å få øye på muligheter og begrensninger i omgivelsene er min forforståelse at var makeløs til å se sammenhenger i fortid, samtid og framtid, men det er mer uklart for meg hvordan han utviklet slike egenskaper.

Et slående eksempel på Winston Churchill forutseenhet skriver seg fra 1891, da han i en alder av 16 år en søndag diskuterte sine planer for livet med en skolekamerat ved Harrows: «Jeg kan se store endringer slå inn over en fredfull verden» fortalte han (Roberts 2019, 22)

«great upheavals, terrible struggles; wars such as one cannot imagine; and I tell you London will be in danger - London will be attacked and I shall be very prominent in the defence of London. I see further ahead in the future than you do. I see into the future. This country will be

subjected somehow, to a tremendous invasion, by what means I do not know, but I tell you I shall be in command of the defences of London and I shall save London and England from disaster. ...»

Winston Churchills klarsyn gjorde seg også gjeldende når det kom til hans egen karriere. Han ønsket å bli politiker og videreføre arven etter faren. Hans plan ble å skape seg et navn ved å utmerke seg i militæret. Dette lyktes han med til fulle, og bare fem år etter at han ble uteksaminert fra Sandhurst Royal Military Academy, blir han 25 år gammel valgt til det britiske underhuset for det konservative partiet (Roberts 2019, 76).

Keiser-Tysklands militarisme

Allerede i 1906 møter Winston Churchill den tyske keiseren Wilhelm II under en militærøvelse i Tyskland. Han ble imponert, men også aktsom overfor det han så som en trussel fra tysk ekspansjonisme. Fra første dag han tok over som First Lord of the Admiralty (marineminister) i 1911, la han vekt på å forberede den britiske marinen på en framtidig konflikt med Tyskland. I de neste årene fikk han gjennomslag for en betydelig opprustning av flåten, han besøkte verft og havneanlegg og arbeidet for å bedre moralen i marinen. Etter at Tyskland i 1912 vedtok en lov for å øke sin kapasitet for krig til sjøs, bedyret han at Storbritannia ville svare og bygge to krigsskip for hvert tysk. Her kan vi trolig igjen se spor av Churchills interesse for historie, med den kjente maksimen til den romerske generalen Publius Flavius Vegetius Renuat fra år 384: *Si vis pacem, para bellum*.

Churchill ønsket å gripe muligheten til å deeskalere situasjonen og inviterte Tyskland til en omforent reduksjon i antall nye skip, men dette ble avvist. Churchill var etter dette overbevist om den strategiske fordel Storbritannia ville ha ved at The Royal Navy kunne gjennomføre en effektiv blokade av den tyske krigsindustrien ved å stenge for de tyske havnene i Nordsjøen (Roberts 2019, 156). Det skulle vise seg at han fikk rett, og hans forberedelser ble en viktig faktor for at ententemaktene Storbritannia, Frankrike og Russland til slutt vant den første verdenskrigen.

Etter Tysklands kapitulasjon i 1918, var Churchill som Secretary of State for War and Air, en av få medlemmer av den britiske regjeringen som argumenterte imot

de harde vilkårene som ble pålagt Tyskland i Versailles-traktaten. Han fryktet at store erstatningskrav i tillegg til omfattende tap av tyske landområder kunne føre til et ønske om revansje hos det tyske folket (Gilbert 1991, 401.) I denne epoken tok Churchill også til orde for å etablere en League of Nations, en forløper til dagens Forente Nasjoner (FN) som en mulighet til å forhindre framtidige kriger (Gilbert 1991, 404).

Churchills møte med talibene

Churchill så også tidligere enn de fleste av sine samtidige, farene ved framveksten av den tyske nasjonalsosialismen i mellomkrigstiden. En grunn til at han kjente igjen fanatismen i denne politiske vekkelsen, var at han som offiser i kavaleriet hadde kjempet mot det afganske stammefolket talibene i Swat-dalen i nord-vest India i 1897 (Roberts 2019, 53). Om Talibene skrev han: «as degraded a race as any on the fringe of humanity: fierce as a tiger but less cleanly; as dangerous, not so graceful.» Han mente at slik de klamret seg til en rigid form for Islam, holdt de det afganske folket «i et grep av mistrøstig overtro.» (Roberts 2019, 52). Hans syn var at deres «religion, som framfor alt var grunnlagt og fremmet ved sverd ... stimulerer en vill og nådeløs fanatisme.» Islam, skrev han,

«increases instead of lessening, the fury of intolerance. It was originally propagated by the sword, and is ever since its votaries have been subject, above the people of all creeds, to this form of madness. In a moment the fruits of patient toil, the prospects of prosperity, the fear of death itself, are flung aside» (Roberts 2019, 53).

Ingen av de tre britiske statsministrene på 1930-tallet, Ramsay Macdonald, Stanley Baldwin eller Neville Chamberlain, hadde noen gang personlig opplevd slik ekstremisme, og de brukte tragisk lang tid på å avsløre og forstå den nasjonalsosialistiske ideologiens sanne natur.

Churchills oppgjør med kommunismen

Churchill tok i sitt populære verk *Great Contemporaries* (1937), et kraftig oppgjør med forfatteren Georg Bernhard Shaw for hans ettergivende holdning overfor det stalinistiske Russland: «Her har vi en stat ... hvor nesten en halv million av dens innbyggere ... fratatt alle sine rettigheter og all sin frihet for deres politiske

meninger, forfaller og fryser seg gjennom den arktiske natten, sliter seg ihjel under tømmerhogst, i gruvene og i stenbrudd, mange for ikke mer av en forseelse enn å tillate seg den tankefriheten som gradvis har hevet mennesket over dyrene.» (Roberts 2019, 419).

Under den finske vinterkrigen i 1939 lovpriste han den finske motstanden mot russerne; «Bare Finland - glimrende, elegant – i farens stund – Finland viser hva frie menn kan utrette. Den tjenesten Finland gjør for menneskeheten er storartet ... alle kan se hvordan kommunismen forderver en nasjons sjel, gjør den stakkarslig og sultende i fredstid, viser sitt sanne hatefulle ansikt i krig.» Om de nøytrale, som Churchill alltid så på som latsabber og feiginger, sa han: «Hver og en håper at om han fører krokodillen tilstrekkelig, vil den spise ham til slutt. De håper alle at stormen vil løye før det blir deres tur til å bli slukt.» Ordene vakte stor misnøye blant hans daværende regjeringskollegaer (Roberts 2019, 480).

Utfordre status quo

The Iron Curtain Speech

I 1946 holdt Churchill sin kjente «Iron Curtain Speech» ved Westminster College i Missouri, USA (Nationalarchives.gov.uk, 2023):

«From Stettin in the Baltic to Trieste in the Adriatic an iron curtain has descended across the Continent. Behind that line lie all the capitals of the ancient states of Central and Eastern Europe. Warsaw, Berlin, Prague, Vienna, Budapest, Belgrade, Bucharest and Sofia, all these famous cities and the populations around them lie in what I must call the Soviet sphere, and all are subject in one form or another, not only to Soviet influence but to a very high and, in some cases, increasing measure of control from Moscow.»

«Sist gang jeg så det hele komme og ropte ut en tydelig advarsel for mine landsmenn og til verden, syntes ingen å lytte» fortsatte han. «Opp til 1933 og kanskje til og med 1935, kunne Tyskland blitt spart fra den grusomme skjebnen som ble henne til del, og vi kunne ha blitt spart for misæren som Hitler slapp løs på menneskeheten. Det var aldri en krig i verdenshistorien som var lettere å unngå gjennom tidlig inngripen, enn den som nettopp har lagt så store deler av kloden i

ruiner. Det kunne alt sammen ha vært unngått uten å fyre av ett eneste skudd, og Tyskland kunne ha vært mektig, velstående og aktverdig i dag; men ingen ville lytte og en etter en ble sugd ned i en gruffull malstrøm. Vi må ikke la dette skje igjen.» (Roberts 2019, 895).

De umiddelbare reaksjonene på Churchills tale var nesten unisont avvisende. Demokratene i kongressen var rasende. Eleanor Roosevelt, presidentens enke, var opprørt. FNs generalsekretær Trygve Lie mente talen spilte rett i hendene på anti-vestlige holdninger i Moskva (Roberts 2019, 896). Churchill så igjen mønstre i omgivelsene i et klarere lys enn sine samtidige. Det er ellers vanskelig å komme unna at vestens avventende holdning etter Russlands annektering av Krim-halvøya i 2014, og fram til krigen mot Ukraina brøt ut i full skala åtte år senere, ligner.

Sensitivitet overfor følgerne

Som en aristokrat fra en velstående familie holdt Churchill prinsippet om *noblesse oblige* høyt, det var hans plikt å arbeide hardt for å fremme bedre levekår for folket, interessene til nasjonen og til de han kalte the English speaking people. I dette siste lå også en oppfatning av verdien av å opprettholde det britiske imperiet som en god og siviliserende kraft i verden. Churchill viste stor sensitivitet overfor vanlige folks liv, noe som heller ikke er overraskende med tanke på hans motto *listen to the people*. I sin ministerperiode som Home Secretary (1910-1911) iverksatte han reformer i fengselsvesenet for å gjøre det mer human og tjenlig for samfunnet. Han ønsket mer vekt på rehabilitering og «å hindre så mange som mulig fra å havne i fengsel.» Som et resultat av hans arbeid ble antall innsatte på grunnlag av ganske enkelt fyll og spetakkel, redusert fra 62000 til 1600 i løpet av et tiår (Roberts 2019, 142).

Som Home Secretary (1910-1911) introduserte han lover om strengere sikkerhetskrav i kullgruvene og bedre arbeidsvilkår for butikkansatte. I april 1911 innførte også den liberale regjeringen Storbritannias første lov om helseforsikring og arbeidsledighetstrygd, som Churchill hadde vært avgjørende for å ta fram (Gilbert 1991, 226). Som Chancellor of the Exchequer (finansminister) i statsminister Stanley Baldwins konservative regjering fra 1924 til 1929, innførte han enkepensjon for første gang i britisk historie, senket pensjonsalderen og støttet ideen om en minstelønn for britiske gruvearbeidere (Jenkins 2001, 393). I

sin andre statsministerperiode 1951-1955 satte Churchill senere statsminister Harold Macmillan som Minister of Housing and Local Government til å bygge en million nye hjem i perioden. Målet ble nådd, samtidig som rasjoneringen av kjøtt kunne oppheves, en sak Churchill hadde lagt stor prestisje i (Roberts 1998, 923).

Proessen med å formulere en visjon

Winston Churchill gjorde tidlig seg selv til en offentlig person. Gjennom sine leveår publiserte han 6,1 millioner ord fordelt på 37 bøker – mer enn Shakespeare og Dickens til sammen. Han leverte også om lag fem millioner ord i offentlige taler, og da er hans utallige notater og brev ikke regnet med (Roberts 2019, 972).

Churchill representerte i løpet av sine mer enn 60 år som folkevalgt til det britiske parlamentet fem ulike valgkretser; Oldham, Manchester North-West, Dundee, Epping og Woodford. Nødvendigheten av å bli gjenvalgt førte til at Churchill allerede tidlig i sin politiske karriere reiste vidt rundt om i landet for å fremme sitt kandidatur og formidle hva som var hans og partiets politikk.

Etter som det ble kjent at Churchill var brilliant taler, strømmet invitasjonene på. I 1903 reiste han over 2200 miles og holdt 29 offentlige taler. I 1910 var han oppe i 10000 miles og 65 taler. Fram til den andre verdenskrigen hadde Churchill holdt om lag 1700 offentlige taler og reist 82000 miles for å holde dem. Dette var etter alle mål ekstraordinært (Roberts 2019, 126). Fra disse møtene fikk han inngående kjennskap til hva som rørte seg i befolkningen og hvilke saker de var opptatt av.

5.2.4 Delkonklusjon og ny forståelse

Denne første hermeneutiske sirkelvandringen har bekreftet min forforståelse av at Winston Churchill som leder var eksepsjonelt dyktig til å oppdage trusler og muligheter i omgivelsene. Allerede som ungdom så han at veien til politikken og til innflytelse for ham gikk via en militær karriere og berømmelse.

I regjeringsposisjon som marineminister i årene 1911-1915, sørget han for at Storbritannia kunne møte trusselen fra keiser-Tyskland og kunne gjennomføre en maritim blokade av den tyske rustningsindustrien som bidro til ententemaktens seier i denne blodige konflikten.

Churchills initiativ til mildere vilkår for de tapende parter i Versailles-traktaten er et annet eksempel på at han så lenger enn sine samtidige og at hans standpunkter ofte var kontrære i samtiden. Hverken Churchills advarsler mot nasjonalsosialismen eller hans *Iron Curtain Speech* falt i spesielt god jord, der og da.

Det er interessant å se hvordan Churchill gjentatte ganger utfordrer hva som var *comme il faut* å mene, hvordan han som leder beveget seg langt ut over samtidens forståelseshorisont. Det vil neppe være en dristig påstand at han i dagens debattklime kunne ha vært utsatt for såkalt scenenekt, og vel så det. Han fikk uansett, og gjerne nettopp fordi han var en politiker som sa akkurat hva han mente, tillit hos britene og de allierte. Churchill sa selv: «Never confuse leadership with popularity.» (Roberts 2019, 421).

Churchill var sosial av natur og hadde et stort personlig nettverk av mennesker fra ulike profesjoner og med ulik bakgrunn. Dette gjorde at han i prosessen med å utforme politikk og visjoner kunne trekke veksler på rike kilder til idéer, kunnskap og verdier.

Når jeg i min forforståelse her stiller spørsmål ved hvordan Winston Churchill kunne oppnå en slik evne til å oppdage trusler og muligheter i omgivelsene, er jeg kommet til flere aktuelle forklaringer. Den første er hans mange reiser over flere kontinenter, både som offiser i de væpnede styrkene til det britiske imperiet i hans ungdom, og senere som politiker, forfatter, foredragsholder og statsmann. Her gjorde han seg erfaringer som få av hans samtidige politikere var i besittelse av.

Fra hans møte med talibene er det naturlig å trekke paralleller til framveksten av den Islamske Staten fra 2006, og hvordan også den var basert på frykt og fanatisme (McCants 2015, 148). I lys av Churchills analyse mer enn 120 år tilbake i tid, er det interessant å se hvordan den islamske republikken Afghanistan, etter Talibans gjenerobring av den politiske makten etter NATOs tilbaketrekning i 2021, nå plasserer seg på en suveren sisteplass blant 137 undersøkte stater i den siste rangeringen (World Happiness Report, 2023).

Her er vi inne på den andre forklaringen jeg har funnet på at Churchill opparbeidet en særegen evne til å få øye på trusler og muligheter, hans interesse for historie. I 1953 oppfordret han en student i Westminster Hall: «Study history, study history. In history lie all the secrets of statecraft.»

Oppsummert vil jeg si at fase én i Conger og Kanungo (1998) sin teori om karismatisk ledelse, evne til å oppdage trusler og muligheter i omgivelsene, se ut over status quo, være sensitiv for følgernes behov og å sikre seg et stort kunnskapstilfang under utarbeidelse av visjoner, gir vesentlige bidrag til en forståelse av Winston Churchills politiske gjerning. For Churchill var det likevel ikke nok å granske samtiden for å finne veien framover. Han mestret statsmannskunsten å trekke veksler på historien.

5.3 Delproblemstilling 2 - Ledet Winston Churchill i kraft av en idealisert visjon?

5.3.1 Teori

Conger og Kanungo (1998, 156) definerer visjon som et sett med idealiserte framtidige mål. Begrepet visjon kan romme verdier, oppdrag og målsettinger og kan sies å være et velformulert synspunkt på morgendagens muligheter og utfordringer (Conger og Kanungo 1998, 156).

Karismatiske ledere sine visjoner er sjelden et produkt av *ett* individ, som da måtte være i besittelse av en overjordisk innsikt. Slike ledere har likevel en særegen evne til å formulere visjoner gjennom valg av ord, bilder og resonnementer (Conger og Kanungo 1998, 157).

Karismatiske lederes visjoner tjener ofte flere mål samtidig. Det handler om å definere en retning, skape motivasjon og tilslutning, samle organisasjonen og bygge gruppeidentitet. Conger og Kanungo (1998, 154) mener likevel at det først og fremst er lederens ekstraordinære karakter, og ikke visjonen *per se*, som er den primære kilden til følgernes tilslutning.

Visjonens rolle og innhold

Jo mer idealiserte og lenger unna status quo de framtidige målene er, jo mer sannsynlig er det at lederen blir vurdert til å ha et eksepsjonelt framsyn. En

idealisert visjon understreker den karismatiske lederens egenart og gjør personen verdt å beundre, identifisere seg med og imitere. Idealiserte visjoner som resonnerer med følgernes håp og drømmer, ser ut å aksepteres selv om de er vidtrekkende (Conger og Kanungo 1998, 158).

Visjonene til karismatiske ledere bidrar til å samordne en organisasjon ved å være en strategisk paraply som tillater at mer spesifikke mål kan utarbeides etter som muligheter oppstår og barrierer forsvinner. En velformulert visjon gir organisasjonens medlemmer et ankerfeste som de kan innrette sine handlinger etter. En enkel idealisert visjon bidrar til klarhet og effektiv ressursbruk (Conger og Kanungo 1998, 158).

Karismatiske ledere evner å formulere visjoner som gir følgerne en opplevelse av å være i sentrum av begivenhetene – disse smultronstøllene i samfunnet der endring og innovasjon finner sted. Visjoner bygger opplevelse av en kollektiv identitet som kan bidra til at egoistiske motiver viker for altruistisk og kollektiv adferd, som er nødvendig for at målene skal nås (Conger og Kanungo 1998, 159). En annen viktig egenskap ved innholdet i visjonene til mange karismatiske ledere er at de er dynamiske, de endrer seg over tid i møte med omgivelsene (Conger og Kanungo 1998, 169).

Formidling av visjonen

Conger og Kanungo (1998, 173) peker på tre måter ledere benytter språk.

Språk som meningsskapende er den mest komplekse og viktigste bruken av språket. Den karismatiske lederen bistår følgerne med å lage mentale modeller av verden som gir arbeidet mening, begrunner handling og fremmer motivasjon. De kan gjerne sette opp en tydelig kontrast mellom en nåsituasjon som beskrives som utilfredsstillende, og en framtidig situasjon som framstilles som attraktiv. Med dette oppnår de å bryte en mental binding til status quo og reduserer motstand mot endring (Conger og Kanungo 1998, 173).

Språk som justerer og styrer handler om å gi retning til organisasjonens strategiske arbeid og å styre følgernes verdier og handlinger slik at de retter sin innsats mot å oppnå organisasjonens mål. Den karismatiske lederen bruker mye

tid og krefter på å kommunisere holdninger, verdier og ønsket adferd (Conger og Kanungo 1998, 180).

Språk for å bygge troverdighet skjer ved retorikk som viser den karismatiske lederens selvtillit, overbevisning, kunnskap og omsorg for følgernes behov. En karismatisk leder vil normalt konsekvent vise velvilje i dialog med følgerne. Han eller hun vil også som regel demonstrere personlig mot og vilje til å ta risiko. Conger og Kanungo (1998, 185) antar dessuten at karismatiske ledere stilt overfor et publikum i stor grad oppfattes som troverdige ved å være særdeles godt informert på grunn av sin interesse for å tilegne seg kunnskap. De er gjerne også i stand til å imøtekomme eventuelle innvendinger på stående fot, med overbevisende eksempler, sjarm og humor.

5.3.2 Teorikritikk

Når det kommer til visjonens innhold, går Conger og Kanungo etter mitt skjønn ikke langt nok i å advare mot skyggesidene av karisma som en kraft i seg selv blant ledere. Simon Sebag Montefiore (2003, 18) får dette klart fram i sin bok *Stalin – Den røde Tsarens hoff*, der han påpeker at visst var Stalin eksepsjonell og karismatisk, og visst var visjonen (Marxisme) rettet mot allmenheten og ikke egen nytte, like fullt skapte de ideene han forfektet og systemet han personifiserte, lidelser og overgrep langt ut over den menneskelige fatteevne.

Når det gjelder karismatiske ledere sin tendens til å definere visjoner som er langt fra status quo, påpeker filosofen Karl Popper ut fra observasjoner av kommunismen og nasjonalsosialismen, at den beste modellen for framsteg i samfunnet, som regel *ikke* er store revolusjonære sprang, men gradvise forbedringer. Han var også kritisk til kollektive bevegelser der intuitiv gruppeidentitet tenderer til å erstatte individuell rasjonell og kritisk tenking. (Popper 1945/2020, 430).

Videre kan karismatiske ledere appell til våre følelser påskynde mobilisering av hva Daniel Kahneman (2013, 26) kaller hjernens system 1 som gir oss en evne til å ta kjappe men intuitive beslutninger. Dette da på bekostning av refleksjon og ettertanke, altså fornuftsbaserte beslutninger, som han kaller vårt system 2. I dette ligger altså en menneskelig svakhet som karismatiske ledere kan utnytte.

5.3.3 Drøfting

Visjonens rolle

Få, om noen, har som Winston Churchill kunnet male fram kontrasten mellom en utilfredsstillende nåsituasjon og en attraktiv framtid, slik han gjorde i sin berømte tale om Slaget om Storbritannia sommeren 1940, først til underhuset, senere radiooverført til nasjonen (Roberts 2019, 563):

«I expect the Battle of Britain is about to begin. Upon this battle depends the survival of Christian civilization. Upon it depends our own British life, and the long continuity of our institutions and our Empire. The whole fury and might of the enemy must very soon be turned on us. Hitler knows that he will have to break us in this island or lose the war. If we can stand up to him, all Europe may be freed and the life of the world may move forward into broad, sunlit uplands. But if we fail, then the whole world, including the United States, including all that we have known and cared for, will sink into the abyss of a new Dark Age made more sinister, and perhaps more protracted, by the lights of perverted science. Let us therefore brace ourselves to our duties, and so bear ourselves that, if the British Empire and its Commonwealth last for a thousand years, men will still say, this was their finest hour.»

Churchill gjør det klart at alt på spill. Alternativene er enten en lys framtid, ved å kjempe og vinne, eller dersom britene mislykkes, et absolutt mørke. Han får på en brilliant måte fram hvordan britene i denne kampen står i begivenhetenes sentrum, ikke bare i verden i deres samtid, men for evigheten.

Visjonens innhold

I 1908 skrev Winston Churchill et langt brev til redaktøren av *The Nation*, et sentrum-venstre orientert tidsskrift, med tittelen «The Untrodden Field in Politics». Her overskred han langt på vei datidens partipolitikk i hva som framstod som et personlig manifest, der han tok til orde for «minimumsstandarder» gjennom offentlig styring og inngrep. Disse inkluderte arbeiderrettigheter, regulering av alkoholkonsum, minstelønninger, høgschooler, statlig overtakelse av jernbanene og offentlig innsats for å redusere arbeidsledighet – alt betalt for av skatt på kapitalinntekter. Alle disse forslagene var *Tory Democrat* (unntatt statlig

overtakelse av jernbanen). «I am in favour of government of the people, for the people, but not by the people» spøkte han. Der lå forskjellen mellom paternalistisk Tory Democracy, liberalisme og sosialisme (Roberts 2019, 117). Noe av det mest karakteristiske ved Churchills politiske program var dets pragmatiske natur. Dette kan best forklares med hans egne ord: «The only way a man can remain consistent amid changing circumstances is to change with them while preserving the same dominating purpose.» (Roberts 2019, 973).

Entusiasme for det britiske imperiet

«Jeg vil vie mitt liv til å bevare dette storslagne imperiet og til å videreføre framgangen til det engelske folket» skrev Churchill i et brev til sin mor i 1897 (Roberts 2019, 51). I dag regnes imperialisme og kolonialisme som onde og utnyttende konsepter. Churchills egne førstehånds erfaringer fra det britiske India slo ham likevel ikke slik. Han beundret hvordan britene hadde brakt med seg intern fred på det indiske kontinentet. Det samme med jernbaner, vanningsystemer, skoler, aviser, internasjonal handel, standardisert valuta, veier, broer, akvedukter, havner, universiteter, et juridisk system fritt for korrupsjon, moderne helsevesen, koordinerte tiltak mot sult, telegraf og militær beskyttelse fra fransk, russisk, afgansk, afriki og andre eksterne trusler. Britene forbød også *suttee*, en tradisjonell praksis med å brenne enker levende på likbål sammen med deres avdøde ektemenn, *thuggee* (en praksis med rituelle drap på reisendefolk) og andre overgrep. For Churchill var ikke dette den onde undertrykkningen slik mange nå ser denne delen av historien, men en orden av *Imperum et Libertas*. Gjennom hele hans politiske karriere, satte Churchill sitt engasjement for det britiske imperiet foran sine personlige interesser (Roberts 2019, 39).

«Let Europe arise»

I 1946 holdt Churchill en monumental tale om Europas framtid ved Universitetet i Zurich som bygde videre på en tale han hadde holdt i 1944 der han hadde ymtet om et framtidig Europas forente stater. Churchill så at de to største tragediene i hans levetid begge sprang ut av fransk-tysk krigføring. Han så det som sin rolle å bygge opp et fransk-tysk vennskap som et første steg mot europeisk enhet. «Frankrike og Tyskland må sammen ta ledelsen i dette viktige arbeidet. Storbritannia, det britiske samveldet, det mektige Amerika og jeg tiltror Sovjet

Russland, for i så fall ville alt være godt, må være venner og støttespillere til det nye Europa og må kjempe for dets rett til å leve og skinne.» (Roberts 2019, 899).

Ser vi på hvordan Churchill kommuniserte sin visjon eller politikk, er det samsvar med Conger og Kanungo (1998) sin teori, der visjonen formidles så vel gjennom det skrevne og talte ord, som i handling og iscenesettelse. Churchill besøkte hyppig sivilbefolkningen, han dro til fronten, han var høyst synlig i regjeringen, i parlamentet, i avisene, på radio og på fabrikkene. Han ble et ikon med sitt V-tegn, sin sirenedress, sigar og bowlerhatt.

Formidling av visjonen

Churchills første tale til underhuset som britisk statsminister, den 13. mai 1940 må være et paradeeksempel på en leder sin evne til å skape mening gjennom språk:

«I would say to the House, as I said to those who have joined this government: I have nothing to offer but blood, toil, tears and sweat. We have before us an ordeal of the most grievous kind. We have before us many, many long months of struggle and of suffering. You ask, what is our policy? I can say: It is to wage war, by sea, land and air, with all our might and with all the strength that God can give us; to wage war against a monstrous tyranny, never surpassed in the dark, lamentable catalogue of human crime. That is our policy. You ask, what is our aim? I can answer in one word: It is victory, victory at all costs, victory in spite of all terror, victory, however long and hard the road may be; for without victory, there is no survival.» (Gilbert 1991, 646).

Her definerer Churchill i poetiske vendinger og samtidig krystallklart, hva han forventer at skal gjøres, hvor det skal gjøres og hvordan det skal gjøres. Han legger ikke to fingre imellom når han beskriver omfanget av oppgaven.

I den samme korte talen definerer han det langsiktige målet i ett ord: Seier.

Enkelheten bidrar naturlig nok til klarhet og effektiv ressursbruk i all senere innsats. Churchill bruker også språket til å styre og justere, der han forklarer uten omsvøp hvorfor seier er det eneste som teller. Uten seier ingen overlevelse.

Senere i talen vender han oppmerksomheten til seg selv, i den nyvunne rollen som statsminister. Med overbevisning tar han på seg oppgaven og uttrykker en

kullsviertro på at britene vil lykkes. Han avslutter med at han som leder av nasjonen er berettiget til å kalle på enhver til å yte sin skjerv.

I desember 1942 holdt Churchill en viktig om en ikke så allment kjent tale på trappen av rådhuset i Bradford, der han ga mening til de enorme menneskelige forsakelsene i krigen ved å løfte dem over beskyttelsen av nasjonen og inn det idéhistoriske (International Churchill Society, 2023):

«They² are defending their own country; we are defending our own country; but we are all of us defending something which is, I won't say dearer, but greater than a country, namely, a cause. That cause is the cause of freedom and justice; that cause is the cause of the weak against the strong; it is the cause of law against violence, of mercy and tolerance against brutality and iron-bond tyranny. This is the cause that we are fighting for. That is the cause which is moving slowly, painfully but surely, inevitably and inexorably forward to victory.»

Her forklarer Churchill med enkle ord hva som er den overordnede saken britene kjempet for: Frihet og rettferdighet. Rett mot makt. Nåde og toleranse mot brutalitet og tyranni. Han fortsatte:

«And when the victory is gained, you will find that you are, I will not say in a new world, but a better world; you are in a world which can be made more fair, more happy, if only all the peoples will join together to do their part, and if all classes and all parties stand together to reap the fruits of victory as they are standing together to bear, and to face, and to cast back the terrors and menaces of war.»

Det er klart han må ha rørt ved britenes hjerter, og at de ønsket å følge ham, som kunne male fram deres samfunns dypest rotfestede prinsipper så elegant, så likefrem.

² Russerne

Interesse for retorikk

De retoriske mesterstykkene kom ikke til Churchill rekende på en fjøl. Han skrev alle talene sine selv, fram til han ble 75 år gammel. En nøkkel til å forstå Churchills retorikk, er en ikke-publisert artikkel med tittelen *The scaffolding of rhetoric* som han skrev da han var 23 år gammel. Churchill hadde selv kommet til det han mente var fem elementer i stor talekunst. Det første var en stadig bruk av det best mulige ordet. Han sverget til å benytte «korte, kjente ord i almen bruk.» Selv om ordene skulle være korte, trengte ikke setningene å være det, så sant de hadde en indre rytme. Det andre elementet var lyd. «En bestemt balanse av fraser skaper en rytme som ligner vers mer enn prosa.» Vekten på verselinjer reflekterte hans livslange forkjærlighet for Shakespeare, og bidro til at han senere skrev talenotatene sine som vers. Hans tredje elementet var en jevn akkumulasjon av argumenter: «En serie med fakta blir presentert og alle trekker i samme retning,» skrev han. «Mengden forutser konklusjonen, og de siste ordene faller i et øredøvende bifall.» Det fjerde var bruk av analogier, for å «oversette en vedtatt sannhet til et enkelt språk». Churchill brukte hyppig analogier i sine taler, tilsynelatende naturlig, men som hans artikkel viser, var det nøye gjennomtenkt. Hans femte og siste elementet var overdrivelser. «... effekten av slik muntlig ekstravaganse i politisk strid er enorm. De blir stikkord for partier og trosbekjennelser for nasjoner.» (Roberts 2019, 49).

«Of all the talents bestowed upon men, none is so precious as the gift of oratory. He who enjoys it wields a power more durable than that of a great king. He is an independent force in the world. Abandoned by his party, betrayed by his friends, stripped of his offices, whoever can command this power is still formidable. ... A meeting of grave citizens, protected by all the cynicism of these prosaic days, is unable to resist its influence. From unresponsive silence they advance to grudging approval to complete agreement with the speaker. The cheers become louder and more frequent; the enthusiasm momentarily increases; until they are convulsed by emotions they are unable to control and shaken by passions of which they have resigned the direction ... The orator is real. The rhetoric is partly artificial ... To convince them he must himself believe. He may be often inconsistent. He is never insincere.»

Churchill var ansett som den mest underholdende taleren i underhuset på tvers av det politiske spekteret. Et eksempel er fra en høring om et lovforslag der Churchill ble avbrutt av et parlamentsmedlem fra Labour under sitt innlegg. Churchill repliserte: «Of course it is perfectly possible for honourable Members to prevent my speaking, and of course I do not want to cast my pearls before (lang pause, forf. anm.) – those who do not want them!» (Roberts 2019, 328).

5.3.4 Delkonklusjon og ny forståelse

Forut for denne andre runden i den hermeneutiske sirkelen, i spørsmålet om hvor vidt Winston Churchill ledet i kraft av en idealisert visjon, var min forforståelse at han var en fengslende folketaler og en språklig virtuos, men at spørsmålet ut over det stod mer åpent.

Drøftingen bekrefter at Churchill til fulle mestret språket som verktøy for å skape oppslutning om sine ideer, forslag og synspunkter. Både ut fra hans visjoner om framtidige *sunlit uplands* og ut fra sin karakter, sitt ethos, maktet han å gi britene og de allierte det de kanskje trengte aller mest, når det gjeldt som mest: Håp.

I den tidlige fasen av den andre verdenskrigen lyktes han som statsminister med å appellere til briternes stolthet som et fritt folk, til store forsakelser for å stå imot presset fra den formidable tyske militærmakten, til at de ikke vil svikte og at de derfor vil skrive seg inn i historien.

Churchill referere også ofte til det britiske imperiet, og til det han kalte the English Speaking People, som han igjen knyttet til selvstyrelovene *Magna Charta* fra 1215, Sir Francis Drakes seier over invasjonstyrkene til Den spanske armada i 1588 og Lord Horatio Nelsons senking av Napoleons flåte ved Trafalgar i 1805. Han loddet dypt i den britiske selvfølelsen.

Churchill bruker også språket til å justere og styre innsatsen, og han hadde som statsminister stor troverdighet siden det var han som hadde advart mot nasjonalsosialismen mens de fleste andre valgte å se en annen vei. I det politiske miljøet var han kjent for sin enestående evne til å bli mer humoristisk jo verre situasjonen var, noe som selvsagt ytterligere bygde hans image som en ekstraordinær leder.

Når det kommer til spørsmålet om Winston Churchill ledet i kraft av en idealisert visjon, er likevel min nye forståelse at svaret på dette er nei. Det vil være riktigere å hevde at Winston Churchill ledet etter et *Tory Democracy* politisk program. Dette ut fra det faktum at Winston Churchills politiske gjerning var uhyre omfattende slik den strekker seg over hele seks ti-år. Winston Churchill er så mye mer enn war-time prime minister, og hans politiske gjerning fanges ikke av noen enkelt visjon. Han er den store folketaleren, den sosiale reformatoren, den aktive og ofte kontrære samfunnsdebattanten, den internasjonale statsmannen av aller største format, den politiske praktikereren og mye mer.

Ett fastpunkt i hans lange politiske virke er uansett hans politiske program, som han arvet fra faren Lord Randolph Churchill og victoriatidens Young England movement. *Tory Democracy* var et tilpasningsdyktig konsept som kombinerte imperialisme ute med et sosialt reformprogram hjemme og som støttet seg på slagordet *Trust the People*.

I sum viser den andre sirkelvandringen, at visst er det elementer i teori om karismatisk som bidrar til å kaste lys over Winston Churchills politiske gjerning. Han ledet likevel ikke i kraft av en idealisert visjon, men i kraft av et politisk program.

5.4 Delproblemstilling 3 - Benyttet Winston Churchill modellering, myndiggjøring, samarbeid og ukonvensjonelle løsninger?

5.4.1 Teori

I fase tre av modellen til Conger og Kanungo (1998, 189), implementering av visjonen, møter den karismatiske lederen tre utfordringer. Den første er å fremme innsats og prestasjoner. Den andre er å se til at følgerne har verdiene, holdningene og adferden som trengs for å realisere visjonen. Den tredje er å utvikle og gjennomføre strategiske initiativer. Her er det fire teknikker som gjelder: Rollemodellering, myndiggjøring, samarbeid og ukonvensjonelle løsninger.

Modellering

Gjennom modellering viser lederen sin forpliktelse til visjonen og følgerne. Hensikten er å bygge tillit, styrke verdier, holdninger og adferd som er nødvendige for å nå målene og bygge opp følgernes mestringsevne. Lederens

tidligere prestasjoner og suksess er et viktig grunnlag for tillit, og feilgrep vil rive ned en aura av å være i besittelse av eksepsjonelle kvaliteter. Lederen må derfor kontinuerlig bevise sine evner (Conger og Kanungo 1998, 189). Karismatiske ledere utmerker seg ved å vise en sterk dedikasjon til saken. Gjennom handlinger som kan observeres, viser de vilje til å akseptere stor personlig kostnad og risiko. Ledere legemliggjør slik de karaktertrekkene som må internaliseres for at organisasjonen skal lykkes (Conger og Kanungo 1998, 191).

Myndiggjøring

Myndiggjøring handler her om at den karismatiske lederen er opptatt av at organisasjonens medlemmer tar et aktivt eierskap til visjonen. Myndiggjøring skjer typisk ved at personen opplever å ha tilstrekkelige ressurser til å utføre sine oppgaver, opplever mestring og har en indre motivasjon til å gjøre jobben. Det er viktig å endre på forhold som gir opplevd maktesløshet, som for eksempel tungvinte prosesser, dårlig kommunikasjon eller autoritær ledelse. Følgernes syn på egen kapasitet kan fremmes både gjennom positive tilbakemeldinger og ved at lederen viser initiativ, risikovilje og bruk av ukonvensjonelle metoder (Conger og Kanungo 1998, 195).

Fremme samarbeid

Kravene som en høystemt visjon stiller, krever effektivt teamarbeid og en innsats som går langt ut over det å streve etter personlig vinning. At samarbeid er ønskelig modelleres gjennom lederens egen adferd som et synlig forbilde i organisasjonen. Lederen kan også fremme samarbeid ved å vise til det unike ved organisasjonen, hva som skiller den fra andre og som gjør saken eller visjonen verdt å kjempe for (Conger og Kanungo 1998, 203).

Innovative og ukonvensjonelle løsninger

Karismatiske ledere er som regel ukonvensjonelle både i sin adferd og når det kommer til strategi. Conger og Kanungo (1998, 204) hevder deres mål med slik atypisk adferd er å modellere skaperkraft og risikovilje, i tillegg til å bygge opp under en oppfatning om at de er uvanlige og særlig kompetente. Deres ukonvensjonelle strategier tar sikte på å skape eller utnytte muligheter i omgivelsene og overvinne eventuell motstand. Karismatiske ledere er ofte karakterisert av vilje til å utfordre gjeldende konvensjoner og av å sette så

vidtrekkende mål at de tvinger organisasjonen til å revurdere sine strategiske konsepter (Conger og Kanungo 1998, 206).

5.4.2 Kritikk av teori

Modellen til Conger og Kanungo (1998) forfekter at den karismatiske lederens stråleglans blekner dersom han eller hun gjør feil. Denne oppgaven om Winston Churchills politiske gjerning svekker en slik oppfatning. Churchill gjorde løpet av sin karriere mange feil: Returen til gullstandarden som finansminister i 1920-årene, den militære kampanjen i Dardanellene under første verdenskrig, støtten til Kong Edvard VIII i saken med Ms Wallis Simpson, i debatten om irsk uavhengighet fra England og mange andre spørsmål. Likefullt skrev han til sin Clementine: «I should have made nothing if I had not made mistakes». Så stikk i strid med hva Conger og Kanungo (1998) hevder, så *styrket* hans feiltrinn sammen med hans oppriktighet Winston Churchill. Velgerne lærte ham å kjenne som en politiker som sa og stod for det han mente, noe som gav ham en enorm troverdighet (Roberts 2019, 965). Churchill lærte også av disse feilene, leksjoner som senere i livet kom til å vise seg svært nyttige. En av disse var at han under første verdenskrig lærte at generaler var langt fra ufeilbarlige. Under den andre verdenskrigen skiftet han derfor ut flere av dem, og lot mer kompetente få slippe til (Roberts 2019, 230).

5.4.3 Drøfting

Modellering

Om å være modig, skrev Churchill i sin bok *Great Contemporaries*:

«Men and kings must be judged in the testing moments of their lives. Courage is rightly esteemed as the first of human qualities because ... it is the quality which guarantees all others.»

Winston Churchill viste selv stort fysisk mot ved å oppsøke og delta i nærkamp i de heteste konfliktene i det britiske imperiet som ung offiser. I 1915, etter at han måtte trekke seg som marineminister etter en mislykket militæroffensiv, ble han etter eget ønske overført til Vestfronten som oberstløytnant og kommandant for den sjette bataljonen av The Royal Scots Fusiliers i nærheten av Ypres i Belgia. Her tok han fra første setning mennene med storm: «War is declared, gentlemen – on the lice.» Så fortsatte han med en utlegning om *Pulex Europeus* (en luseart),

dens opprinnelse, vekst og livssyklus, habitat og betydning i eldre og moderne kriger, på en måte så detaljrik og energisk at soldatene ble stående og måpe. I tillegg til krigen mot lus, tok Churchill umiddelbart tak i andre sider ved soldatlivet, slik som gassmaskedrift, våpenpuss, skyttergravrutiner og marsjøvelser. I de bakre linjene introduserte han velferdstiltak som idrett, konserter og korsang. Han fikk raskt drenert og bordlagt sin seksjon av frontlinjen, utrustet mennene med tykke regnfrakker og sørget for frie siktelinjer. «Aldri har en mer populær offiser vært befal her» skrev en av hans underoffiserer, og fortsatte: «Han etterlot seg menn som for alltid vil være hans lojale følgere og beundrere.» (Roberts 2019, 239).

Ulikt andre offiserer av høy rang, ga han seg ut i patruljer i det 300 meter brede «no-mans land» mer enn tretti ganger, noen ganger så nære de tyske linjene at de kunne høre det bli snakket tysk. Når en general hadde klaget over at tyske granater hadde gjort en skyttergrav enda farligere, repliserte Churchill, til de nærmeste tilhørernes store fornøyelse: «Ja Sir, men du vet, dette er en veldig farlig krig.» (Roberts, 2019, 239).

Churchill var også bemerkelsesverdig storsinnet, både overfor beseirede nasjoner og personlige motstandere. Til en politisk motstander som i sin tid hadde krevd at Churchill skulle fratras plassen i parlamentet etter at Churchill i sterke ordelag hadde kritisert Munchen-avtalen i 1938, kjent gjennom daværende statsminister Neville Chamberlains forhastede utsagn *Peace for Our Time*, skrev han senere: «So far as I am concerned the past is dead.» (Roberts 2019, 970).

Winston Churchill hadde ellers rikelig med karaktertrekk og særegenheter. Mindre kjent blant disse, er at han ofte gråt åpenlyst, noe som var høyst uvanlig for et barn av Victoriatiden med sin *stiff upper lip*. Til sin siste private sekretær fortalte han: «I blub an awful lot, you know – you have to get used to it!»

Myndiggjøring

I det Churchill kom tilbake i regjering i 1939, introduserte han umiddelbart et nytt system med tre graderinger av notater og memorandum. En forlangte *action this day*, en annen *report within three days*, og en tredje *report as soon as possible*. Merkelappen *action this day*, som var rød, skapte hektisk aktivitet blant

mottakerne. De to andre ble fort tatt ut av bruk. Churchills energi og iverksettelse gjorde ham krevende å arbeide for og mellom ham og Sir Alan Brooke, leder for generalstaben under den andre verdenskrigen, var det ofte spenninger. Likevel skrev Brooke senere om deres relasjon:

«I thank God that I was given an opportunity of working alongside of such a man, and of having my eyes opened to the fact that occasionally such supermen exist on this earth.» (Roberts 2019, 979).

Fra Churchills stab av sekretærer kan historien til Leslie Rowan fortelle en hel del. Rowan ble innviet i hva Churchill selv kalte hans «hemmelige indre sirkel», som fikk innsyn i det meste som statsministeren foretok seg, unntatt datoer for militære operasjoner og innholdet i boksene med krypterte meldinger fra kodemaskinen Ultra. I et svært kort jobbintervju, ble Rowan spurt av Churchill om han som ansatt i finansdepartementet hadde jobbet for å kutte bevilgningene til marinen? «Ja Sir,» svarte Rowan, «jeg gjør mitt beste.» Det var en test. Churchill hatet det han kalte den byråkratiske grimasen. Med det mente han offentlige tjenestepersoner med høflige men uredelige kommentarer, beregnet på å gjøre ham til lags. Han var ofte hensynsløs i formen, mintes Rowan om Churchill som leder, men

«We all felt, rightly, that we were serving a real leader; such a person as is only produced once in a century, even if that often.»

«Gi meg månen», knurret Churchill til en annen av sine sekretærer ved en anledning i 1943. Det tok litt til før det gikk opp for ham at sjefen bad om datoene hvor det ville være fullmåne sommeren 1944, for å underlette den allierte landgangen i Normandie (Roberts 2019, 650).

Winston Churchill gjør for øvrig en interessant refleksjon rundt sitt syn på initiativ og handlekraft, i sin bok *The Story of the Malakind Field Force* som han skrev etter striden med talibene i 1897. Her er han kritisk til den britiske hærledelsen og skriver: «Generalen som unnviker all kontakt, han som aldri starter dagen med å se etter muligheten for et slag og er uten et endelig mål, som ikke søker å utrette

noe som helst heroisk, og som alltid ser på sin egen klokke, vil ha få falne og lite ære.» (Roberts 2019, 52).

Fremme samarbeid

Winston Churchill gikk til ytterlighetene for å fremme samarbeid når han så det formålstjenlig eller nødvendig. Før 1939, og under den andre verdenskrigen gjennomførte han hele 25 utenlandsreiser over mer enn 110000 miles, langt flere enn noen annen leder under krigen. Noen var raske og dristige turer mens andre varte i uker og innebar å krysse mellom kontinenter både til lands, til sjøs og i luften. Han var da sent i 60-årene, tykkfallen og i dårlig fysisk form, komforten var lav og faren for å styrte eller å bli skutt ned høy. Reisene bidro likevel til at han ble langt bedre kjent med de andre allierte lederne enn de var kjent med hverandre, og hans mange reiser under den andre verdenskrigen ble limet som holdt de tre store (USA, Sovjet og Storbritannia) sammen. Illustrerende for verdien av de mange toppmøtene, var Arcadia Conferansen i 1942, der USA og Storbritannia ble enige om felles ammunisjonsproduksjon, frakt og etterretning. De kom også til enighet om å sette opp en felles militær toppledelse for Nord-Vest Europa, Sør-Øst Asia og Middelhavsområdet og det ble opprettet en Combined Chiefs of Staff Conference som skulle sørge for en omforent strategi for hele krigsinnsatsen. En slik felles militær ledelse var uten sidestykke, den var revolusjonerende (Roberts 2019, 703).

Innovative og ukonvensjonelle løsninger

Churchill var konstant på jakt etter teknologiske nyvinninger. Delvis for å spare penger, delvis på grunn av hans rastløse natur. Allerede i 1909, altså svært tidlig i flyvningens historie, begynte han å grunne på bruk av fly til militære formål. «Problemstillingene med bruk av fly som framtidig våpengren er av største viktighet, og vi burde sette oss i kontakt med Mr Wright (kjent for å ha bygget det første velfungerende flyet, forf. amn.) og tilegne oss hans kunnskap», holdt han fram. Churchill fortsatte med å være en sterk forkjemper for et flyvåpen, og etablerte *Royal Naval Air Service* så snart han kom i posisjon til det (Roberts 2019, 128).

Han sørget også for finansiering av det senere Royal Air Force, som kom til å spille en viktig rolle ved å sørge for at Hitlers planer om en invasjon av de britiske

øyene, *Unternehmen Seelöve*, aldri ble iverksatt etter som engelskmennene gikk seirende ut av *the Battle of Britain* sommeren og høsten 1940. Fra dette slaget stammer også Churchills berømte tale i underhuset, der han takker RAF og pilotene for deres innsats med følgende bevingede ord (International Churchill Society, 2023): «Never in the field of human conflict was so much owed by so many to so few.»

Churchill fremmet en rekke andre nyvinninger i løpet av sin politiske karriere. Etterretning var et område han alltid hadde vært fascinert av, og som Home Secretary (1910-1911) og First Lord of the Admiralty (1911-1915) var han avgjørende for etableringen av MI5 og MI6 og senere av Bletchley Park der britenes Enigma maskin knekte kodene til alle tyskernes våpengrener under den andre verdenskrigen (Roberts 2019, 538).

5.4.4 Delkonklusjon og ny forståelse

For delproblemstilling tre er min forforståelse at Winston Churchills omgivelser, briter så vel som allierte, lot seg inspirere av hans egenart, energi og ukuelige optimisme.

Under hans mest påaktede periode, den første tiden som statsminister under Tysklands stormløp mot statene i Nord- og Vest-Europa våren 1940, modellerte han åpenbart en vilje til å yte det samme som han tilbød sine følgere: Blod, strev, tårer og svette. Churchill hadde i løpet av 1930-tallet, skrevet en fire binds biografi om sin forfar John Churchill, den første hertugen av Marlborough. Han var dermed fullt klar over at John Churchill hadde ledet engelskmennene til seier i slaget ved Blenheim under den spanske arverekkekrigen i 1704 og med det reddet England fra å bli dominert av Frankrike som en kontinental supermakt under kong Ludvig XIV. Hans vilje til å stå imot en mulig tysk invasjon av de britiske øyene var derfor dypt personlig.

Når det gjelder myndiggjøring, la Churchill opp til at den britiske statsadministrasjonen virkelig fikk brukt sine talenter, kompetanse og arbeidskapasitet, eksempelvis gjennom innføring av arbeidsmåten «action this day». Utsagn fra de som arbeidet nærmest ham, tyder på at Churchill sin iderikdom, oppfinnsomhet og rene energi, smittet over på hele administrasjonen

som opplevde at de arbeidet for en unik leder som representerte deres egne oppfatninger, og for et særs tydelig formål: Seier. Seier uansett kostnad.

Churchill la ned et formidabelt arbeid for å holde de allierte samlet i løpet av krigen, og han ble limet mellom de tre store; USA, Sovjet og Storbritannia. Dette gjald både samarbeid om militært materiell, etterretning, og overordnet strategi. Å fremme innovative og ukonvensjonelle løsninger var *second nature* for Churchill. Som ung liberal minister (Home Secretary 1910-1911) fremmet han banebrytende lovforslag og ordninger innen sosiale rettigheter, som marineminister (1911-1915) før første verdenskrig stod han i spissen for en rekke nyvinninger, blant annen etableringen av det som skulle bli det britiske flyvåpenet, senere så avgjørende under *the Battle of Britain* nesten 30 år senere.

Hans ståsted i enkeltsaker var ofte kontrær i forhold til omgivelsene, og hans adferd og framtoning definitivt noe for seg selv – blant annet hans vane med personlig å oppsøke stedene der begivenhetene utspant seg. Dette siste fikk han ofte sterk kritikk for, men det gjorde også at han skaffet seg verdifull førstehåndskjennskap til sakene slik de ble opplevd på bakken.

Resultatet av den tredje hermeneutiske sirkelvandringen, er at min forforståelse er styrket, og at teori om karismatisk ledelse bidrar til en større forståelse av Winston Churchills politiske gjerning. Det har kommet tydelig fram at han benyttet alle de fire teknikkene som Conger og Kanungo (1998) beskriver, for å få sine visjoner gjennomført: Modellering, myndiggjøring, samarbeid og ukonvensjonelle løsninger.

5.5 Vurdering av eventuelle negative sider knyttet til karismatisk ledelse hos Winston Churchill

I dette spørsmålet var min forforståelse at Winston Churchill hadde innslag av adferd som regnes som mulige skyggesider knyttet til karismatisk ledelse, nemlig selvpoptatthet, autoritær lederstil og at han var lite lyttende.

Det er åpenbart at hans grunnleggende innstilling *noblesse oblige*, hans overbevisning *listen to the people*, samt hans politiske program orientert mot sosiale reformer, utelukker at hans lederskap var rettet inn mot egen vinning.

Når det kommer til hans væremåte og adferd, er det der imot ikke tvil om at hans nærmest urokkelige selvtillit og sterke ønske om å oppnå posisjon, makt og innflytelse gjorde at han tok stor plass i rommet. I de politiske kampene han kjempet var han likevel både rett fram og lite kynisk eller beregnende. Han skilte tydelig mellom sak og person, noe som også viste seg i hans bemerkelsesverdige evne til å legge uoverenstemmelser bak seg. De som arbeidet nærmest ham, beretter om en leder som forventet høyt tempo, stor innsats og direkte tilbakemeldinger, men som det samtidig opplevdes som et privilegium å få arbeide med.

Det følger at min nye forståelse i dette spørsmålet må finsiktes. At han med sin aristokratiske bakgrunn, sine eksepsjonelle talenter, sin kunnskap, iverkdom og energi også ble oppfattet som selvopptatt, er vel strengt tatt å forvente. På den andre siden er det også en del av min nye forståelse at Churchill i høyeste grad var lyttende, han var opptatt av å orientere seg om alle typer nyvinninger og ikke minst lærte han av sine mange feil. Ut fra dette mener jeg samlet sett at det er lite som tyder på at Winston Churchill var preget av skyggesider ved karismatisk ledelse.

6. Avsluttende drøfting – i hvilken grad kan Winston Churchills politiske gjerning forstås i lys av teori om karismatisk ledelse?

Jeg har med oppgaven forsøkt å skape en dypere forståelse av hvordan Winston Churchill kunne utøve så stor innflytelse på begivenhetene og livsvilkårene for så mange, over så lang tid.

Oppgaven bredder ut Winston Churchills politiske gjerning over seks tiår, undersøker hva som drev ham og hva som var hans politiske program. Oppgavens brennpunkt er å undersøke i hvilken grad hans politiske gjerning kan forstås i lys av teori om karismatisk ledelse.

Min forforståelse var at teori om karismatisk ledelse kan bidra til å forstå Winston Churchills politiske gjerning etter som teorien er knyttet til lederadferd og personen som ledelsesutøver. Ved hjelp av hermeneutiske sirkelvandringer knyttet til oppgavens tre underproblemstillinger, har jeg kommet til ny forståelse.

I den første sirkelvandringen, i spørsmålet om i hvilken grad Winston Churchill så muligheter og trusler i omgivelsene, utfordret status quo og kjente sitt publikum, viser oppgaven at han hadde en enestående evne til å se truslene, men også mulighetene de liberale demokratiene stod overfor i det 20. århundre. Han iverksatte blant annet en opprustning av den britiske flåten som bidro til seier over det militante keiser-Tyskland i den første verdenskrigen. Lenge før sine samtidige advarte han mot nasjonalsosialismen og kommunismen. Han tok til orde for opprettelsen av både forløperen til FN og dagens EU, begge med formål å hindre framtidige kriger. Oppgaven bekrefter også at Winston Churchill gjennom flere tiår som politiker kjente sitt publikum. Gjennom sin personlige oppfatning av *noblesse oblige*, var han en reformorientert realpolitiker som hele tiden utfordret status quo. Teori om karismatisk ledelse bidrar i stor grad til å forklare Winston Churchills politiske gjerning i disse spørsmålene. Dette var i samsvar med min forforståelse. Likevel er det slik at Winston Churchill ofte så til historien for å skaffe seg en solid oppfatning av nåsituasjonen og aktuelle handlingsalternativ. Historien som en viktig kilde til innsikt, er et perspektiv som teorien ikke fanger opp i særlig grad.

I den andre sirkelvandringen og spørsmålet om Winston Churchill ledet i kraft av en idealisert visjon, har jeg funnet klare paralleller mellom teorien og Winston Churchills lederadferd når det kommer til formidling av overordnede målsettinger og bruk av språket. Winston Churchills evne til å skape håp og kampvilje blant britene i 1940, mens de fleste politikerne i regjeringen og parlamentet ønsket å strekke våpen, er legendarisk. Likefullt er min nye forståelse at Winston Churchill ikke ledet i kraft av en idealisert visjon, men ledet i kraft av sitt politiske program *Tory Democracy* og hans motto *listen to the people*.

I den tredje sirkelvandringen og spørsmålet om hvor vidt Winston Churchill i samsvar med teori om karismatisk ledelse benyttet modellering, myndiggjøring, fremmet samarbeid og ukonvensjonelle løsninger, har jeg kommet fram til at han benyttet alle disse teknikkene for å få gjennomført sine visjoner og overordnede mål. I 1939 innførte han som minister prosedyren «action this day» i sitt departement. Han forventet oppriktighet fra sine medarbeidere, og til tross for en tøff tone, var han elsket og beundret av de som jobbet for ham. Under den andre verdenskrigen ble han med sine strabasiose og risikable reiser den som holdt det

allierte lederskapet samlet. Med sin eksentriske framtoning legemliggjorde han britisk egenart og styrke. Interessen for tekniske nyvinninger var *second nature* for ham. Teorien bidrar dermed til en forståelse av Winston Churchills politiske gjerning på dette punktet, noe som var i samsvar med min forforståelse.

Jeg har også undersøkt om Winston Churchill hadde innslag av skyggesider forbundet med karismatiske ledere, noe jeg til en viss grad hadde forventet. Kanskje svarer han selv best på akkurat dette: «Jeg er nok arrogant, men ikke forfengelig». Uttalelser fra de som arbeidet tettest på ham, tyder på at Churchill var beundret av sine medarbeidere og respektert om enn ikke alltid populær blant politikerkolleger. Uansett er min nye forståelse, litt overraskende, at han i liten grad hadde slike negative sider.

Min nye forståelse og konklusjon er at teori om karismatisk ledelse til en viss grad kan bidra til en forståelse av Winston Churchills politiske gjerning, ved å kaste lys over vesentlige sider ved hans lederadferd. Churchill sprenger likevel denne teoretiske rammen. Det er ikke helt uventet av en så formidabel, mangesidig og motsetningsfylt skikkelse.

Referanser

- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. SAGE Publications.
- Engelstad, F. (2005). *Hva er makt (2020. utg.)*. Universitetsforlaget.
- Gilbert, Martin. (1991). *Churchill. A life*. Henry Holt and Company.
- Gundersen, Dag (2021, 7. november). *Store Norske Leksikon*
<https://snl.no/karisma>
- Jenkins, Roy (2001). *Churchill. A Biography*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kahneman, Daniel (2013). *Tenke fort og langsomt*. Pax forlag.
- Krogh, T., Endresen R.T., Iversen I., Reinton R.E. (2014). *Historie, forståelse og fortolkning* (4. utgave). Gyldendal Akademisk.
- Maccoby, M. (2004). Narcissistic Leaders. The Incredible Pros, the Inevitable Cons. *Harvard Business Review* January 2004 92-102.
- McCants, W. (2015). *The ISIS apocalypse. The history, strategy and doomsday vision of the Islamic State*. St. Martin's Press.
- Nationalarchives.gov.uk (2023). ['Iron curtain' speech - The National Archives](#)
- Popper, Karl (2020): *The Open Society and its Enemies*. Princeton University press. (Opprinnelig utgitt 1945).
- Roberts, Andrew (2019). *Churchill. Walking with destiny*. Penguin Books.
- Sebag Montefiore, Simon (2003). *Den røde tsarens hoff*. Gyldendal.
- The International Churchill Society (2023). <https://winstonchurchill.org/>
- Vergauwe, J., Wille, B., Hofmans, J., Kaiser R.B. (2018). The double-edged sword of leader charisma. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 114, No 1, 110-130.
- World Happiness Report (2023). *Sustainable Development Solutions Network*.
[World Happiness Report 2023 | The World Happiness Report](#)