



Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning.

Ledelseskunst

Zelenskyj, hans taler og Kingeffekten.

Christine Mølmann Annexstad

Masteroppgave i organisasjon og ledelsesvitenskap 2023



Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	2
1.1	<i>Tema og problemstilling</i>	4
2	Studiens kontekst – historisk ramme.....	6
2.1	<i>Hvem er Zelenskyj?.....</i>	9
2.2	<i>Hvem er Putin?.....</i>	10
3	Teoretisk rammeverk – ledelseskunst.....	12
3.1	<i>Philosophical Arts – den filosofiske kunsten.....</i>	14
3.2	<i>Fine Arts – den skjønne kunsten.....</i>	17
3.3	<i>Martial Arts – kampkunsten.....</i>	18
3.4	<i>Performing Arts - teaterkunsten.....</i>	21
3.5	<i>Retoriske begreper og politiske budskap i mediebildet.....</i>	22
3.5.1	<i>Retorikk og språk.....</i>	22
3.5.2	<i>Distribusjon av politisk kommunikasjon.....</i>	23
3.5.3	<i>Metaforer, myter, makt og lederstiler.....</i>	24
4	Metodisk tilnærming.....	26
4.1	<i>Valg av metode.....</i>	26
4.2	<i>Valg av dokumenter.....</i>	27
4.2.1	<i>Taler.....</i>	28
4.2.2	<i>Videotaler.....</i>	31
4.2.3	<i>Operasjonalisering av de fire kunstformene.....</i>	32
4.3	<i>Pålitelighet, troverdighet, gyldighet og overførbarhet.....</i>	33
5	Analyse – Ledelseskunst.....	37
5.1	<i>Den Filosofiske kunsten - identitetskunsten.....</i>	38
5.2	<i>Den Skjønne kunsten - visjonskunsten.....</i>	46
5.3	<i>Kampkunsten - krigskunsten.....</i>	50
5.4	<i>Teaterkunsten – kommunikasjonskunsten.....</i>	56
5.5	<i>Zelenskyjs ledelseskunst i lys av kunstartene.....</i>	61
6	Kritisk refleksjon i lys av andre kjente ledere.....	65
6.1	<i>Florence Nightingale & Mor Theresa.....</i>	65

6.2	<i>Winston Churchill & Martin Luther King</i>	67
6.3	<i>Adolf Hitler</i>	70
7	Avsluttende Refleksjon	71
7.1.1	Kommentar - Ledelseskunster som analysemetode.....	74
	Epilog - Satiré	78
	Referanseliste	80

Figurliste

Figur 1	Andrei Gorshkov, Sputnik, Kremlin Pool Photo via AP; Ukrainian Presidential Press Office via AP.....	7
Figur 2	"Ukrainske byer i ruiner" (Foto: Sergei Chuzavkov / SOPA Images / LightRocket via Getty images).	8
Figur 3	Creator: Ronaldo Schemidt.....	9
Figur 4	Fisketur i Sibir (Alexei Nikolsky / Sputnik / Kreml / EPA / NTB).....	12
Figur 5	Tale via videokonferanse - U.S. Congress at the Capitol in Washington, D.C., the United States, mars 16, 2022. (J. Scott Applewhite/Pool via Xinhua) via Getty images	49
Figur 6	Den militære tilstedeværelsen i Sevastopol hvor blant annet den russiske marinens svartehavsflåte har en viktig havn. (Thomas Dworzak / Magnum Photos / NTB).	79

Forord

«Ho Annikken», kommunen og landet hennes (foruten om fylke) ble min største motivasjon for denne mastergraden i organisasjon og ledelsesvitenskap. Fra den dagen jeg kan huske har mamma vært mitt idol og retoriske superhelt. Med en evinnelig tro på at endring var det eneste konstante, og at lederskap i sammenheng med dialog og medvirkning var veien til seier for ett hvert system. Hun påstod at flytskjemaer var en oppskrytt funksjon og systemsvikt kunne fikses, på lik linje med at tverrpolitisk samarbeid kunne gjøre rødt og blått om til **LILLA**.

Med denne masteroppgaven avsluttes en seksårs lang utdanning. Mamma som fikk diagnosen Alzheimer. Broren min. Pappa og Siv som støttet meg i å endelig ta en helhetlig utdanning, gjorde flyttingen nordover om til *en* enkel beslutning. I samme åndedrag ble jeg selv mamma og det hele føltes ut som verdens største personlige invasjon; av tung sorg, enorm lykke, mer kunnskap og desillusjon på samme tid. Totalt har denne tiden kostet meg *nesten* det meste. Men ikke alt. Den har bygd og skapt det neste. Og kunnskap e' makt folkens – ikke glem det.

Takk til hele gjengen som har «backa» meg underveis, i tykt, tynt mellom liv og død – dere er mine ekte helter, hensinner og heltinner. WK, A, S, B, M, P, S, R, I, T, H, S, L, A, V, PC, C. Skjønner ikke hva de sier om at alle «Heltan» er forsvunnet..

Uten dere Kjell Arne og Turid, ville jeg aldri begynt og uten deg Hilde Marie ville jeg aldri avsluttet på denne måten. Dokker skulle vært gullforgylt. Takk.

Sammendrag

Frihet, demokrati, politikk, religion og mennesket er i stadig bevegelse og forandring - det er også *fenomenet ledelse*. Studier av ledelse er viet stor oppmerksomhet og forsket på i godt over hundre år, og det finnes en rekke teorier om hvordan ledelse bør forstås, samt ulike måter å kategorisere de på. Fremveksten av global populisme, Russlands invasjonskrig i Ukraina krydret med Volodomyr Zelenskyj's ekstraordinære narrative har gitt verden en ny vending og eksepsjonell oppmerksomhet rundt spesielt Zelenskyj's lederskap og ledelsesstil.

I denne studien har jeg undersøkt følgende problemstilling: *President Volodomyr Zelenskyj fremstår som en vellykket leder – Kan dette forstås som resultat av at han lykkes i å ivareta og kombinere de fire kunstformene; den filosofiske, den skjønnne, kampkunsten og teaterkunsten?*

Dette har jeg gjort via Keith Grints «The Arts of leadership» og hans begreper om ledelse som kunst og utøvelse av ulike kunstarter. I oppgaven blir Zelenskyj's taler analysert og vurdert i lys av Grints teori om Ledelsekunster. Zelenskyj's taler har gjennom den *filosofiske kunsten*, vist frem presidentens evne til identitetskonstruksjon. Parallelt med hans sannhetskonstruksjon i samskapelse med det ukrainske folket, vesten og resten av den frie verden. Innen *den skjønnne kunsten* illustreres det hvordan han skaper visjon, utviklingen av den og fremstiller en felleskapsforankring med de som støtter han. *Kampkunsten* er med å illustrere Zelenskyj's utforming av strategi og taktisk utøvelse innen ulike arter av kampsport. Innen *teaterkunsten* beskrives Zelenskyj's evner til kommunikasjon, og er den av kunstformene han viser flere fremragende evner og de sterkeste egenskapene innen. Via denne ledelseskunsten viser han sin retoriske styrke, kraften i den og kunsten til å formilde budskap på en overbevisende, troverdig og sannferdig måte. Samlet sett er det innen hans totale presentasjon og forestilling, komplimentert av distribusjon gjennom digitale medier at kampen hans forsterkes, vellykketheten hans som leder kommer fremtredende til syne og satt i en helhetlig organisk funksjon.

1 Innledning

«Retten til frihet – bare den som eier seg selv, er fri». Aristoteles.

Russlands invasjon av Ukraina startet natt til 24. februar 2022 og har utviklet seg til en storskala invasjons- og okkupasjonskrig. Foruten om Balkankrigen (som er definert som en borgerkrig) har ikke Europa vært i krig siden andre verdens krig. Da den kalde krigen tok slutt virket det som om liberale demokratier var de seirende og veien gikk mot en fredfull globalisert verden. I stedet gikk Europa langs veien mot ufrihet. Det sies at fortiden er et annet land, og det er fremtiden også. «Those who do not learn from history is condemned to repeat it» George (Santajana (1954) sitert i Snyder & Grande, 2018), eller repiterer historien seg selv? Hvis den gjør det, bør vi være i stand til å forutse mange flere begivenheter, kriser og mønstre enn det vi tilsynelatende gjør. Og hvis en dykker ytterligere ned i materien, historien og forskningen er Putins invasjon og krigføring ikke så overraskende. Russland har lenge operert for å ødelegge vestens styre og levesett ved å støtte høyrepopulister i Europa, drive propagandakrig med Brexit, det amerikanske presidentvalget og nå drive krig i Ukraina. Dette er konsistent med velkjente mønstre i hvordan autokratier oppfører seg innen internasjonal politikk, og i konflikter mellom demokratier og autokratier (Snyder & Grande, 2018).

Det som derimot er overraskende, er hvordan Ukrainas president Volodymyr Zelenskyj har utøvd og fortsatt utøver sitt lederskap på.

Mens landet hans er i krise, fremstår Ukrainas president som tidenes retoriske superhelt og mesterlige kommunikator. På kort tid ble han verdens nye ideal på hvordan en karismatisk og heroisk leder bør opptre. I media har andre ledere uttalt at hans ledelsesstil minner om noen av de største statsmenn i historien (Basiouny, 2022). *Stilen hans er særegen og revolusjonerende.*

Zelenskyj fremstår som en dyktig budbringer og publisering i mediene har gjort budskapene hans kraftige. Mobilvideoer dukker opp på Facebook, Twitter, YouTube, TikTok og andre sosiale medier, inkludert Telegram, en kryptert meldingstjeneste som brukes av mange russere. Til tross for flere russiske forsøk på å ta han av dage, har han fra første dag vist seg i Kievs gater og i skyttergravene med sine soldater. Hans kone Olena Zelenska og deres barn oppholder seg i Ukraina, sammen med han. Førstedame Olena, appellerer også gjennom sosiale medier og andre offisielle kanaler til verden for å hjelpe landet (Derix, Shelkunova, & Dimmen, 2022). Sammen inspirerer de kvinner og menn i Ukraina til å kjempe. Etersom Zelenskyj og hans kone er forfattere, regissører og produsenter i underholdningsindustrien, er det et tegn på at mye

av det vi ser er en bevist retorisk strategi (Sanders, 2022). Zelenskyj oppnår kontakt med både folket og verdenseliten. Han mestrer kunsten å treffe folk med sin fremgangsmåte og påvirker publikums følelser ved å vise grusomme usensurerte bilder av drap, massegraver, uskyldige kvinner og barn som blir skadet og drept. Mennene som forlater sine kjære for å stå med han. For å kjempe for alle. Han viser frem byene som er ødelagt, den totale destruksjonen og livene som blir destruert gjennom Putins krigshandlinger. Kyiv står fortsatt fordi Zelenskyj er der. Han stabiliserer og mobiliserer det ukrainske folket ved sin egen tilstedeværelse. Han ble igjen i landet selv om det hadde vært mer enn rimelig for han å dra (Sanders, 2022).

Som #metoo var med på å knekke en «eviglang» mannssjåvinistisk ledelsesopptreden (usikker på hvor langt vi er kommet?), og som Gretha Thunberg har skapt en ny miljøbevegelse blant yngre som eldre, er det grunn til å stille spørsmål om Zelenskyjs ledelse i denne krigen har satt en ny standard, hvor det skapes en ny æra. En global oppvåkning. Alle disse eksemplene er produkter av sosiale medier og påvirkning med internett som kommunikasjonskanal. En «Frihetens himmelgård på jord» og en global gjenstand for falske nyheter, «trolling», farlig propaganda og cyberkrig.

I møte med en episk krise tar Zelenskyj som leder et stikkord fra den alkymistiske kunsten og snur en krigssituasjon på hodet, hvor katastrofe blir til mulighet og han inntar rollen som en fullmektig for demokrati mot imperialistisk autoritarisme (Fox, 2022). Zelenskyjs lederskap mot Putin ser ut til å allerede gitt ham en rettmessig plass av store statsmenn, ettersom han kjemper for «The Greater Good» og fremtrer som en «Founding Father Figure» - kommet for å bli. Enten han overlever krigen eller ikke, vil han inneha en ærverdig stauts i Ukraina og resten av verden - «*Zelenskyj demonstrerer det beste av menneskeheten mens han møter det verste av umenneskelighet*» (Sanders, 2022).

«His words are so powerful, his purpose so unequivocal that he is going to indeed move the world. These are going to be the days that shook the world, and Zelenskyj is at the center of all of the above» (Basiouny, 2022).

I store deler av verden er den ukrainske soldat blitt et symbol på frihet og President Volodymyr Zelenskyj er allerede blitt et ikon med superhelt status.

1.1 Tema og problemstilling

I denne oppgaven skal jeg se nærmere på president Zelenskyjs ledelse gjennom følgende problemstilling:

President Volodymyr Zelenskyj fremstår som en vellykket leder – Kan dette forstås som resultat av at han lykkes i å ivareta og kombinere de fire kunstformene; den filosofiske, den skjønne, kampkunsten og teaterkunsten?

Det er flere eksempler på ledere som ved møte med en global katastrofe, krig eller alvorlige kriser og uønskede hendelser har reist seg og bevist sin evne til motstand og kampvilje. Historien og forskningen har vist at karismatiske og åndelige ledere oppstår i krisesituasjoner eller krig (Alvesson & Spicer, 2011). Heltemot har lenge vært et fast referansepunkt i lederfeltet. Den heroiske innflytelsen har alltid vært sterkt forankret i visjonen om at ledere er som dynamiske agenter for endring, mens følgere er de reaktive og passive. Selv om det stilles spørsmålsteget ved lederskapsstudier, teorier og søken etter svaret på *fenomenet ledelse* er heroiske forestillinger om ledelse utbredt som populærkultur igjennom flere tiår og høyaktuell i nutidens ånd (Zachara-Szymańska, 2023).

Enkelte ledelsesforskere omtaler Zelenskyj som den store transformasjonslederen (Fox, 2022). Transformasjonsledelse er fortsatt ledelsesforskningens mest populære begrep og ordet forskeren Burns brukte for å finne forklaringen på «The Great Man». Erstatning for begrepet «karisma» i store lederskikkelser, i et forsøk på å forklare ledelse som en verdibasert form for kommunikasjon og hvordan karismatisk ledelse kunne utøves i praksis (Arnulf, 2020). «The Great man» teorien har i eldre lederskapsstudier vært benyttet for å undersøke måtene karismatiske politiske ledere bringes i forkant av politiske scener. Teorien har beskrevet en top-down tilnærming illustrert av en skillelinje mellom ledere og følgere, hvor en grunnleggende forutsetning for ethvert makt og lederforhold identifiseres av anerkjennelse. Eksplisitt er det en felles antakelse om at den ansvarlige leder er «stor nok» og verdig å bli fulgt (Zachara-Szymańska, 2023).

Transformasjonsledelse ligger innenfor et institusjonelt perspektiv, som i hovedsak handler om å skape felles verdier (Christensen, Egeberg, Lægneid, Røvik, & Roness, 2015). Det forbindes med å være visjonær, å forsvare, formidle og bære videre god moral, normer, og verdier. Det er en kontinuerlig pågående prosess hvor ledere og følgere, sammen skaper en felles visjon, moral og motivasjon utover egeninteresse - for å tjene kollektive verdier (Alvesson & Spicer,

2011). I løpet av de siste 20 årene har lederskapsstudier beveget seg bort fra den sterke innflytelsen og fokuset på transformasjonsledelse. Utviklingen har gått mot vektlegging av et delt, relasjonelt og globalt perspektiv, der spesielt samspillet mellom ledere og følgere er nøkkelementer (Van Dierendonck, 2011). Trendene innen ledelsesvitenskapen har blitt forsterket av en rekke innflytelsesrike tenkere og i den auraen oppstod preferanser for forskningsstrategier rettet mot fragmenterte deler av den sosiale verden, men uten klare referanser til den generelle strukturen. I den nyere ledelsesforskningen omtales spesielt etisk, estetisk, autentisk, tjenende, spirituell og åndelig ledelsesteori som en utvidelse av transformasjonsledelse (Alvesson & Spicer, 2011). Mange empiriske artikler i lederskapsstudier har brukt mye tid på å forklare og rettferdiggjøre metodene som brukes i forskningen uten faktisk å utforske og analysere problemene og spørsmålene rundt de (Ciulla, 2019, s 343). Enkelte forskere mener at politisk ledelse ikke kan oversettes til tall, men er innebygd i karismatiske og hellige konnotasjoner med dets ikke-rasjonelle, mystiske komponenter og som ikke kan sammenliknes med naturvitenskapene i dens pålitelighet og replikkbarhet av resultater (Day, Fleenor, Atwater, Sturm, & McKee, 2014).

Ledelse som en ressurs anvendt på riktig måte er en stor kontrast til det motsatte hvor ledelse kan bli en farlig trussel når den kommer ut av kontroll. Hitler, Stalin, og Mao ble ikke omtalt som ledere fordi de utførte grusomme og ondskapsfulle handlinger. Diskusjonen om de ikke kan være ledere når de er diktatorer og krigsforbrytere er interessant i det store bildet. Taoismen har en overbevisning om at de beste lederne er de som får folket til å handle selv. At ledelse skal være ikke-inngripende (Arnulf, 2020).

Etisk ledelse blir omtalt av (Yukl & Gardner, 2020) som en felles betegnelse på transformasjonsledelse, tjenende ledelse, autentisk ledelse og spirituell ledelse. Keith Grint er en pionér innen etisk ledelsesforskning og hans bok "The Arts of Leadership" er blitt et foregangsverk. I følge Grint er ledelse en kunst og det er en kunst å lede (Grint, 2001). Hovedaksen hans går ut på å forstå ledelse gjennom ulike kunstformer, utelukket fra vitenskapens forståelse av hva ledelse er, selv om vitenskap kan supplere med forklaringer og være nødvendig for operasjonalisering og teknisk ledelse. Kunst perspektivet er et fortolkende, meningsbærende og prosessuelt perspektiv hvor spenningsfeltet mellom struktur og kaos, regler og improvisasjon, frihet og ufrihet prøves og utvikles i en praktisk tilnærming.

Den teoretiske hoveddrammen i denne oppgaven er Keith Grints «The Arts of Leadership». Valget med å benytte denne boken for å belyse og besvare problemstillingen er fordi en ved

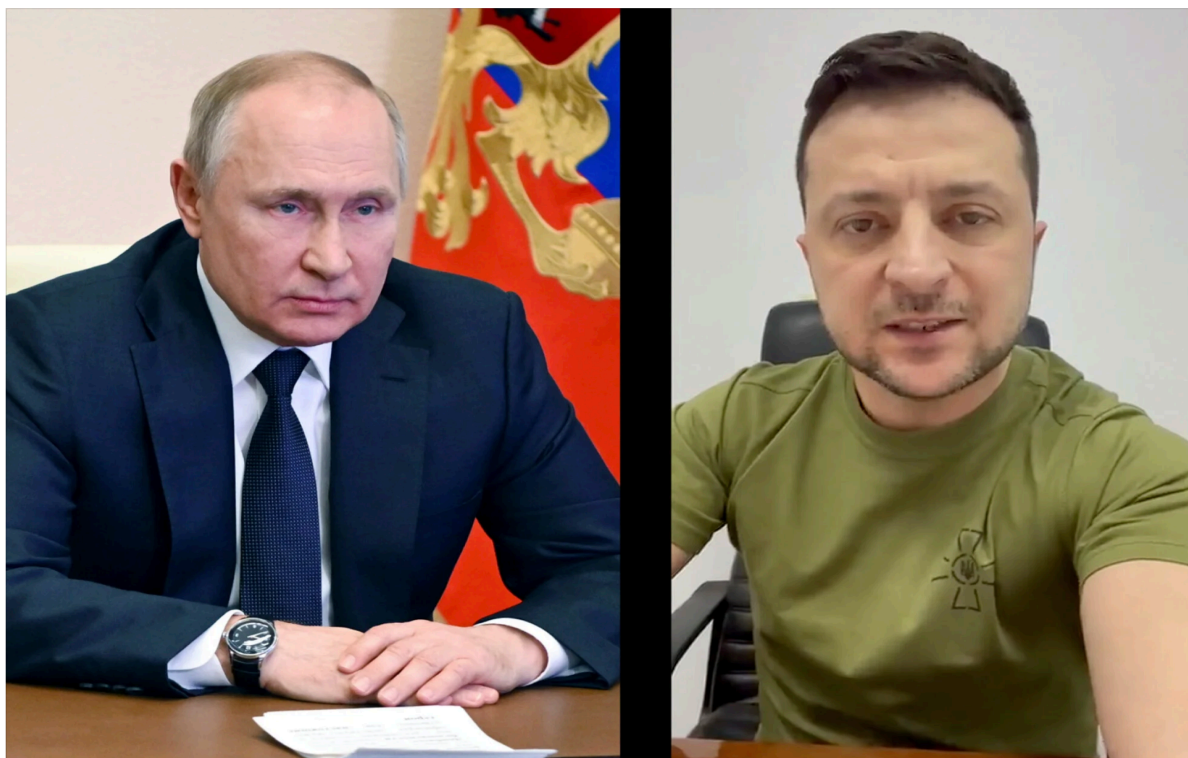
denne tilnærmingen gis muligheter til å vurdere hvordan fire kunstformer gjenspeiler sentrale trekk og paradokser ved ledelse; skapelse av identitet og konstruksjonen av sannhet, utarbeidelse og formuleringen av en strategisk visjon i samskapelsen av ledelse og følgere, konstruksjonen av organisatoriske taktikker og implementering av overbevisende utførelse av kommunikasjon, samt mekanismer for å sikre at følgere faktisk følger med (Grint, 2001).

I «The Arts of Leadership» analyseres verdenskjente ledere som Martin Luther King, Horatio Nelson, Richard Branson, Henry Ford, Florence Nightingale, Mor Theresa og Adolph Hitler. Ved å undersøke lederskapet til disse ulike; næringsliv, politiske, militære og sosiale ledere demonstrerer Grint hvordan vi kan ta i bruk metaforen om kunst som en måte å studere, forstå og forklare *fenomenet ledelse* på. Med denne studien vil jeg forsøke å fremme kunnskap om ledelse i et kunstnerisk og utradisjonelt perspektiv, som kan bidra til å gi et mer helhetlig bilde av hvorfor Zelenskyj blir oppfattet og fremstår som en unik og vellykket leder.

Oppgavens datagrunnlag er basert på analyse av ni taler skrevet og fremført av President Volodomyr Zelenskyj. Metodisk vil jeg ved analyse av Zelenskyjs taler belyse problemstillingen opp mot Grints teori om de ulike ledelseskunstene. Den videre oppgaven er bygd opp på følgende måte; I kapittel 2 presenteres studiens kontekst og historiske ramme, deretter følger kapittel 3 som er en presentasjon av det teoretiske rammeverket, før jeg i kapittel 4 presenterer den metodiske tilnærmingen. I kapittel 5 drøftes Zelenskyjs taler opp mot de fire kunstformene, og i Kapittel 6 presenteres en kritisk refleksjon av andre kjente ledere og kapittel 7 avsluttes med refleksjon.

2 Studiens kontekst – historisk ramme

I dette kapittelet skal jeg gi en beskrivelse av det historiske bakteppe og en kort introduksjon i hendelser og årstall av hvordan de ulike beslutningene og reaksjonene ble dannet før krigens start. Dette for å illustrere et bilde og forståelse av hvilken motstander og fiende Zelenskyj står ovenfor og landets kompliserte forhold til Russland. Derfor gis også en beskrivelse av hvem Putin er, hvordan han og Russland har fremstått i denne krigen.



Figur 1 Andrei Gorshkov, Sputnik, Kremlin Pool Photo via AP; Ukrainian Presidential Press Office via AP

Veien til krig i Ukraina

Det ukrainske parlamentet erklærte uavhengighet fra Sovjet 24. august 1991, og desember samme år stemte 92 prosent av ukrainerne for at uavhengigheten ble offisiell. Budapest-memorandumet signeres av Ukraina, Russland, Storbritannia og USA, hvor stormaktene forpliktet seg til å respektere Ukrainas uavhengighet, suverenitet og grenser. Vilåret var at Ukraina overførte alle sine atomvåpen til Russland for destruksjon. I 2004 stod Presidentvalget mellom Viktor Jusjtsjenko og Putin-støttede Viktor Janukovytsj, hvor sist nevnte vinner valget, men beskyldes for valgfusk, og store protester bryter ut. Etter ny stemme-runde gikk motstanderen, Jusjtsjenko av med seieren. Etter valget legges det frem et formelt ønske om Nato-medlemskap. USA støttet forslaget, men Tyskland og Frankrike gikk imot og NATO svarte med et kompromiss om at Ukraina en gang i fremtiden vil bli tatt med i alliansen. Viktor Janukovytsj vant i 2010 presidentvalget og erklærte at Ukraina skal være en nøytral stat som samarbeider med både Vesten og Russland. EU tilbyr Ukraina en assosieringsavtale i 2013, som regnes som begynnelsen på en prosess frem mot fullt EU-medlemskap. Viktor Janukovytsj inngikk i stedet en avtale med Russland, som ble møtt med kraftige protester. Demonstrasjoner i Kyiv som i ettertid omtales som Maiden-opprøret, konfrontasjonene ender i voldelige

sammenstøt hvor over 100 mennesker mistet livet. Janukovytsj flykter til Russland 22. februar og Ukrainas parlament vedtar enstemmig å avsette presidenten og innsette en midlertidig regjering. Den nye regjeringen erklærer at de vil signere EU-avtalen, men Russland mente innsettelsen av ny regjeringen var et ulovlig kupp. Den 18. mars 2014 annekterte Russland offisielt Krim, og i september 2014 møtes representanter fra Ukraina, Russland, Tyskland og Frankrike i Minsk og forhandlet frem en våpenhvile. Den brytes og Minsk II-avtalen forhandles frem, men klarte ikke å stoppe konfliktene. Volodomyr Zelenskyj vant valget 21. april 2019 med 73,23 % av stemmene mot den sittende presidenten, Petro Prosjenkos. Etter Zelenskyjs valgseier fortsatte han Ukrainas nasjonsbyggings-prosjekt. Det er en klar draging om å knytte seg nærmere vesten ved både EU- og Nato-medlemskap, men 24. februar 2022 invaderes Ukraina av Russland, som utvides til en fullskala krig i Europa (Urban & McLeod, 2022).



Figur 2 "Ukrainske byer i ruiner" (Foto: Sergei Chuzavkov / SOPA Images / LightRocket via Getty images).

2.1 Hvem er Zelenskyj?

Mannen, folket og landet.

Volodymyr Zelenskyj er 45 år, og var en komiker uten politisk erfaring da han ble valgt til president for tre år siden. Han er av jødisk opprinnelse og kommer fra provinsbyen Kryvyi Rih. Bestefaren, Semyon Ivanovych Zelenskyj, tjenestegjorde i den røde armé under andre verdenskrig hvor Semyons far og tre brødre ble myrdet under Holocaust. Når Zelenskyj var barn flyttet familien til Mongolia, men Zelenskyj returnerte etter fire år. I 1995 begynte han å studere Jus ved Kryvyi Rih Economic Institute. Samtidig var han som tjuåring en stjerne på kabaretsenen, og ble anerkjent som komiker og satiriker. I 2003 var han med å grunnlegge Studio Kvartal 95, et produksjonsselskap som ble et av Ukrainas mest suksessrike underholdningsstudioer. Han ledet dette i 10 år og studioet ble verdsatt til flere titalls millioner dollar. Som 40-åring, i tv-serien Folkets tjener (som ble kjøpt opp av Netflix), spilte han den ukrainske presidenten landet sårt trengte: outsideren som setter seg opp mot landets korrupte politiske og økonomiske maktelite. Samme år giftet han seg med Olena Kiyashko. De møttes på universitetet hvor hun studerte arkitektur og kreativ skriving (Derix et al., 2022). Med sin bakgrunn utenfor politikken er det bemerkelsesverdig at Zelenskyj har fått en så sterk posisjon som politisk leder. Hvem han er blir beskrevet videre i beretninger og analysen av hans lederskap.



Figur 3 Creator: Ronaldo Schemidt

2.2 Hvem er Putin?

Vladimir Vladimirovich Putin blir 71 år 7. Oktober 2023, og er inne i sin fjerde presidentperiode. I 2021 signerte han en lov som banet vei for at han kunne stille for ytterligere to presidentperioder. Putin studerte juss ved Leningrad statsuniversitet og ble uteksaminert i 1975. Han jobbet som utenlandsk etterretningsoffiser i KGB i 16 år, steg opp til graden oberstløytnant, og trakk seg i 1991. Som president Boris Jeltsins uoffisielle etterfølger sluttet han seg til hans administrasjon og var direktør for Federal Security Service (FSB) og sekretær for sikkerhetsrådet i FN frem til han ble utnevnt som statsminister i 1999 (Short, 2022). Putin var gift med Lyudmila (nå skilt). De har to døtre, Katya og Masha. Det er uklart om han giftet seg på nytt, men partneren hans sies å være Alina Kabaeva, en 39 år gammel olympisk rytmisk sport gullvinner, politiker og mediesjef. De har syv år gamle tvillingdøtre sammen. Det antas også at de har to sønner, men deres alder eller eksistens har aldri vært offentlig bekreftet (Urban & McLeod, 2022).

Putins styre har vært preget av korrupsjonsanklager, fengsling og undertrykkelse av politiske motstandere, trusler og undertrykkelse av mediefriheten i Russland, og mangel på frie og rettfærdige valg. Putins Russland har scoret dårlig på Transparency Internationals Corruption Perceptions Index, Economist Intelligence Units Democracy Index og Freedom Houses og Freedom in the World-indeks. 24. februar 2022, omtalte Vladimir Putin; krigen som en "spesiell militæroperasjon", som handlet om en avnazifisering og demilitarisering av Ukraina fordi de var kontrollert av det han kalte fascister. Putin ønsket heller ikke at en nær nabo skulle bringe den veststøttede nordatlantiske traktatorganisasjonen (NATO) til dørstokken, og mener at deler av Ukraina opprinnelig er russisk og en del av Russland. I Putins verden foretrakk Zelenskyj å innrette seg med Europa, ikke Russland og dets allierte. Ukrainerne omtales som en trussel for Russland ved å tilsette seg vestlig demokrati, EU medlemskap og være i allianse som NATO-medlem (Urban & McLeod, 2022).

«*Tsarstrucked*» – Putins ønske om det gamle Tsarriket ble det ved en diskursanalyse av 500 taler samt andre kilder, avslørt at Putin konsekvent i forkant av invasjonen i Ukraina anvendte målrettet retorikk om imperialistisk historie, Sovjet og det russiske imperiet. Det ble skrevet og utgitt artikler, avholdt taler for ulikt publikum for å legitimere den da nåværende «militæroperasjonen» i Ukraina (Alert Read, 2022). I mediebildet har President Vladimir Putin vist enorm kontrast til President Volodymyr Zelenskyj, hvor han er frakoblet folket sitt, fysisk og mentalt. Den russiske presidenten har hele tiden oppholdt seg i et lukket propagandamiljø

og kommunisert med total kontroll over media, budskapene som sendes ut til det russiske folket og resten av verden (Fox, 2022). Tilgang på informasjon til russere flest om hva som skjer har vært strengt kontrollert, og styrt av russiske medier og myndigheter. I løpet av juli – november 2022, ble alle russiske menn uansett alder eller helsetilstand kalt inn for å kjempe i krigen mot Ukraina. En kraftig russisk mobilisering av soldater gjorde at flere med ulik tilknytning til russiske menn over hele verden mistet kontakt med sine sønner, venner eller kjærester. Ingen visste hvor de befant seg. Noen gjemte seg i kjellere, ute i skogen og rømte til naboland for å unnsnippe å bli sendt i krigen. I november 2022 kom det inn flere videoer på russiske sosiale medier. Der var mødre, ektefeller og andre nærstående av russiske menn, som regnes som soldater. De henvendte seg til Putin, med det budskap om at de mobiliserte russiske soldatene ikke hadde fått noen eller tilstrekkelig med opplæring, våpen eller utstyr. De opplyste at soldatene ble sendt rett i kamp ved fronten. Oberstløytnant Geir Hågen Karlsen, hovedlærer på Stabsskolen understreker at mobiliseringen av russiske soldater til krigen i Ukraina har vært og er svært kaotisk, hvor russerne skal ha hatt betydelige tap i kampene. Han uttaler at det vil bli vanskelig for regimet i Russland hvis desperasjonen øker blant mødre, koner og soldater. Når mennesker står i fare for å miste det kjæreste de har, kan protestene bli omfattende (Kruse, 2022). Fra en FN rapport kom det opplysninger hvor ukrainske kvinner fortalte at russiske soldater var utstyrt med viagra. Kvinner samt både jente og guttebarn ble voldtatt i konflikten. Flere hundre voldtektssaker er registrert i Ukraina siden krigens start. Rapporten bekreftet forbrytelser mot menneskeheten begått av de russiske styrkene akkompagnert av Wagner gruppen, en beryktet brutal gruppe av leiesoldater som er hentet inn for å kjempe i Ukraina på russisk side. Ifølge innsamlede vitnesbyrd varierer alderen til ofre for seksuell vold fra 4 til 84 år. FN mener dette er en bevisst militærstrategi for å de-humanisere ofre (Viken, 2022). Den internasjonale straffedomstolen identifiserte i februar 2023, hundrevis av barn som har blitt tatt fra barnehjem i Ukraina og gitt til adopsjon i Russland. Nå er Putin ettersøkt som krigsforbryter, og arrestordren fra ICC innebærer at han kan bli arrestert og utlevert til menneskerettsdomstolen i Haag. Russland i likhet med USA, Kina og India anerkjenner på den andre siden ikke ICCs jurisdiksjon (Khorami, Kolberg, & Hotvedt, 2023).



Figur 4 Fisketur i Sibir (Alexei Nikolsky / Sputnik / Kreml / EPA / NTB)

3 Teoretisk rammeverk – ledelseskunst

Keith Grints, "The Arts of Leadership" er den teoretiske hoveddrammen for denne oppgaven, hvor Zelenskyjs ledelse gjennom hans kommunikasjon og fremtreden blir sett på gjennom ulike kunstarter. I følge (Grint, 2001) er ledelse en kombinasjon av å utøve ulike kunstarter – ikke vitenskap. Med denne tilnærmingen har Grint skapt en ny teoretisk forståelse av *fenomenet ledelse*, hvor han har samlet alle ledelsesteoriene inn i en metaforisk kontekst. Dette ved å bruke en samling av fire ulike kunstarter som han kaller for «Leadership Arts». Et ensemble av kunstarter som brukes for å forklare de sentrale komponentene innen ledelse, *Philosophical Arts - Fine Arts - Martial Arts og Performing Arts*.

Jeg har hovedsakelig valgt å benytte meg av norsk oversettelse til de fire kunststartene, *den filosofiske kunsten, den skjønne kunsten, kampkunsten og teaterkunsten*.

(Grint, 2001) illustrerer hvordan kunst kan brukes til å studere suksesser og fiaskoer til ledere, og hvordan kunst kan brukes til å analysere *fenomenet ledelse* gjennom et kunstnerisk perspektiv. Gjennom sin analyse av ledelsen til bemerkelsesverdige ledere, forklarer Grint at

ledelse er et konstruert sosialt fenomen der det kommer frem at uten følgere, fins ingen ledere. En av grensene og skillet for utøvelse av ledelse går ut på hvor mye rom og kapasitet det er for ledere til å gjøre feil. Han hevder at for å oppnå suksess "må følgere spille sin rolle og ikke belage seg på ledere for å sikre suksess alene. Både fordi suksess er en sosial ikke-individuell prestasjon og fordi følgere har et felles ansvar for å kompensere for ledernes feil» (Grint, 2001, s 6). Dette krever en fellesskapsforståelse utenom det vanlige og særskilte forestillingsevner, spesielt når ledere består av personer som følgere ikke kjenner, men som en må identifisere seg med, uten å noen gang være i direkte kontakt med vedkommende.

I følge (Grint, 2001) er det å etablere og koordinere relasjonene mellom fire spørsmål: *hvem, hva, hvordan* og *hvorfor*, en av lederskapets viktigste oppgaver. Grint påpeker at alle ledere uavhengig av maktnivå, møter samme form for utfordringer, som alle er knyttet til fantasien og spørsmålene rundt hvem vi er? (Grint, 2001). Hvordan ble vi til, hvor skal vi, hva ønsker vi og hvor vil vi gå, hvorfor skal vi gå dit og hvordan og hva, og hvem skal bidra til at vi kommer dit? I boken kobles de fire kunstformene samt fire sentrale trekk - paradokser med tilhørende spørsmål om ledelse til metaforer. Den første kunstformen er *den filosofiske kunsten* som knyttes til spørsmålet om *hvem*, og handler om oppfinnelsen og skapelsen av identitet og sannhet. *Den skjønnne kunsten* (billed, skulptur og tegning) kobles til *hva* spørsmålet - formuleringen av en strategisk visjon og oppfinnelsen av leder-følger skapet. *Kampkunsten* er den tredje kunstformen som knyttes til *hvordan* spørsmålet, utøvelse av organisasjonstaktikk og lederskapets ubestemthet. Den fjerde og siste formen er *teaterkunsten*, spørsmålet om *hvorfor*, overbevisende kommunikasjon og lederskapets ironi.

Fantasien er regjerende for skapelse av tanker, ideer, visjoner og meningsdannelse. Den kreative måten å løse problemer på kommer fra kunstens verden hvor kunstformene er transparente og hvor alt er lov. Kunst tillater assosiasjoner og tankerekker som utfordrer fantasien og kreativ problemløsning. Kunstneren kan gi utrykk i et verk (maleri, skulptur, tegning etc.) for de mest skambelagte følelser, hemmeligheter og symbolske beskjeder i budskap som bare kunstneren vet den egentlige sannheten bak. Så er det opp til publikum å tolke hva de ser, hører eller sanser. Hva de i sin fantasi tror kunstneren prøver å fortelle, og hvilket budskap som kommer til syne i de følelsene som uttrykkes gjennom formidlingen til mottakeren og publikum. Hvis en ser på en leder som en kunstner eller ledelse som kunst, står lederskapet ovenfor de samme utfordringene og mulighetene som kunst og en kunstner kan skape. I følge (Moldenæs, 2009) kan lederen i dette perspektivet sees på som den utøvende kunstneren som må beherske skapende aktiviteter; ved skapelse av felles identitet og visjon,

skapelse av organisasjonstaktiske strategier samt overbevise om bruk av disse ved hjelp av retoriske virkemidler og overbevisende fremførelse av kommunikasjon.

I de fire underkapitlene presenteres kunstformene, de fire sentrale trekk og paradokser innen ledelse med tilhørende spørsmål om *hvem, hva, hvordan og hvorfor*.

3.1 Philosophical Arts – den filosofiske kunsten

Hvem Spørsmålet, oppfinnelsen av identitet og sannheten

Grint betrakter konstruksjon av identitet som et avgjørende element og hovedoppgave for ledere. I følge (Grint, 2001) er ikke identitet en refleksjon av verden nedfelt eksklusivt gjennom lederes ord og virkning, men konstruert i samskapelse med omgivelsene og deres etterfølgere (Grint, 2001, s 12). Han hevder at ledelse ikke bare handler om ledere og argumenterer for at ledelse i hovedsak er et sosialt konstruert fenomen hvor en uten følgere heller ikke finner eller rommer ledere og ledelse.

«Ledere må derfor bygge ikke bare følgere, men et fellesskap av følgere. Om det fellesskapet holdes sammen av kjærlighet til lederen eller til fellesskapet, av hat mot den andre part, av grådighet eller av ære er mindre relevant enn at identitet er et problem som vellykkede ledere tar opp. Likevel vil få mennesker noen gang virkelig kjenne lederen sin, minst av alt de på nasjonalt nivå» (Grint, 2000, s 6)

Penger kan i følge Grint fungere som motivasjon for følgere, men at suksess vil være avhengig av viljen de har til å ta personlige risikoer. Noe som betyr at vellykkede ledere konstruerer en felles identitetsforståelse som skaper motivasjon utover det å trigge følgere med kun profitt. Men med å skape en bevegelse som får de til å bli dratt og pushet lengre enn penger kan trekke dem til seg (Grint, 2000, s 411).

(Grint, 2001) stiller spørsmålene om Sovjetunionen kollapset fordi den ikke klarte å holde sammen de ulike etniske gruppene, eller om det var en konsekvens av at unionen tvangsmessig og kraftig undertrykte de identiteter som fantes? Eller fordi folket som en konsekvens av Sovjetunionens fall, mistet sin identitet? Og ble de borgerne som var igjen i ruinene, tvunget til å konstruere nye identiteter for seg selv?

I følge (Grint, 2001) er sosiale identiteter en prosess. De eksisterer, erverves, hevdes og tildeles innenfor ulike maktforhold og utnyttes som midler og mål i politikk, og har en tendens til å forholde seg stabil i og gjennom konflikter, kriser og krig.

(Grint, 2001) hevder at det ikke finnes en objektiv måte å være absolutt og permanent sikker på sannheten. Noe som er et annet viktig trekk ved denne kunstformen og i konstruksjonen av identitet, koblingen til sannhet. Det faktum at vi må være en sann, ekte og autentisk versjon av oss selv, hver og en av oss. En sannhet kan aldri påberopes å forbli sann i evig tid og vi må derfor kjenne på om vår moral, etikk og handling er akseptabel for både oss selv og verden rundt oss (Grint, 2001, s 12). I Foucaults termer er ikke sannheten utenfor makten. Sannheten bestemmes av kraften i diskursen, hvor ethvert samfunn har sitt eget sannhetsregime og generelle oppfatning av politikk og tilstand, som igjen konstruerer identitet og etterhvert definisjonsmakt rundt de strukturer en har rundt seg (Grint, 2001, s 17). Tillit kan forstås som en komponent mellom sannhet og identitet, og fungerer som limet i felleskapet mellom følgere og ledere. Confucius, en kinesisk filosof som levde mellom år 351 og 479 før Kristus, uttalte: *Det er tre ting som er nødvendig for å styre en stat: våpen, mat og tillit. Dersom en hersker er i ferd med å miste noen av disse, bør han først gi opp våpnene og maten. Tilliten bør han vokte til siste slutt, for uten tillit bryter alt sammen (Grimen, 2009, s 12-15).*

Det essensielle elementet i identiteter slik Grint tolker det, er at identiteter i hovedsak er omstridt. Identitet er konstruert, og i sin mest radikale form vil konstruktivismen avvise forestillingen om at vi kan ha en objektiv beretning; om et individ, en situasjon eller ulike typer teknologi. I dette tilfellet, identitet – fordi alle beretninger er avledet fra språklige rekonstruksjoner og i realiteten ugjennomsiktige gjengivelser av sannheten. Tilnærmingen antyder heller hva identiteten (situasjonen, lederen eller hva som helst) faktisk er. Dette er en konsekvens av ulike narrative, beretninger og tolkninger som alle konkurrerer om territorier, dominans og overlevelse. Han mener at vi alle vet hva en identitet, en leder eller situasjon faktisk er, i form av all sin konstruksjon. Nettopp fordi en bestemt versjon av den, han, hen eller henne har sikret seg en fremtredende plass i vår bevissthet, og som vi ønsker å tro på i ulike sammenhenger (Grint, 2000, s 10). Videre forklarer han at relativismen i kjernen av denne tilnærmingen ikke forklarer at alle tolkninger er like, hva lederen eller konteksten er. Det er heller et spørsmål om følgernes og observatørene utspill til konklusjon. Dette fordi noen tolkninger ser ut til å være mer lik enn andre. Til eksempel kan en beretning om et populært individ eller lederen i denne konteksten være at personen i utgangspunktet er en inkompetent

sjarlatan, men hvis populariteten til personen hviler på støtte fra kraftigere «stemmer» vil våre negative stemmer bære lite eller ingen vekt (Grint, 2001).

Det kritiske spørsmålet for tilnærmingen er slik Grint forklarer det er derfor ikke hva identiteten er, lederen eller konteksten egentlig er, men hvordan prosessene blir til og hva som konstrueres av disse. Er det suksesser, fiaskoer, kriser, kriger eller perioder med fred og harmoni, for eksempel; hvis en statsleder erklærer en forestående krise basert på informasjon som må graderes og forbli konfidensiell for å forhindre at krisen utvikler, hvordan skal en da forholde seg til at *vi andre* bare er uvitende underordnede til å vurdere påstanden? Når regjeringer erklærer militære «hendelser» for å være «alle seires mor», hvordan skal vi da bedømme situasjonen, og vet man egentlig hva som skjedde. Når media presenterer alle lederne i en organisasjon, et land eller nasjon som «bad guys» eller good guys»; har vi virkelig nok kunnskap om de til å være enige, uenige eller ha et riktig beslutningsgrunnlag for meningsdannelse? (Grint, 2000, s 10). Denne tilnærmingen antyder at vi aldri vet hva den sanne essensen av en identitet, en leder eller hva en situasjon faktisk er. Dette fordi vi ofte må basere våre handlinger og tro på beretningene fra andre, som en igjen kan (re)konstruere vår egen versjon av. Eksplisitt en fortolkning som ikke kan oppfattes som legitim og troverdig i alle tilfeller, og selv de mektigste lederne er begrenset av de sosiale diskursene de opererer innenfor. Ledere kan ikke finne opp en helt ny verden eller identitet. De begrenses av språket, normene, de sosiale skikkene og kodene som vi alle må operere innenfor (Grint, 2001).

En kan drømme en drøm og virkelig ville noe, men skal du gjennomføre må en ha fremdrift, stamina og kontinuitet for å se sluttresultatet i den nye virkeligheten som visjonen konstruerer. For å lykkes med dette som leder kan en bruke virkemidler gjennom myter om en felles fortid eller skapelsen av mentale bilder og tolkninger av en felles fremtid. Dette for å skape identitet og visjon som knyttes sammen. Med symboler som likeverd og en samstemt livsfilosofi kan en leder konstruere ideen om en slik virkelighetsnær fremtid, som fordrer at en får gehør og oppslutning. Dette kan føre til, og vises gjennom synlige resultater av stabilitet og tillit i en leder-følger relasjon. Og, som i samlet styrke gir drivkrefter til gjennomføring og handling. Å skape en felles identitet kan nesten fremstå som å forlove seg, bli gravid og velge å leve sammen til døden skiller en ad.

Oppsummert betyr det at ledere og følgere skaper et fellesskap en kan føre tilhørighet til innen organisasjonen, nasjonen og i dette tilfellet Ukraina og Zelenskyj. At identitet kan skapes gjennom ulike lag og med differensierte virkemidler. Identitetskonstruksjon kan skapes ved å

definere et felles sannhetsregime, gjennom symbolsk retorikk ved taler, gester, klær, flagg og kommunikasjon i sin helhet. Tillit kan skape identitet og organisk solidaritet ved troverdig fremtreden, handlingskraft og kontinuitet mellom disse.

3.2 Fine Arts – den skjønnne kunsten

Hva Spørsmålet - Formulering av en strategisk visjon og oppfinnelsen av ledelse

I Grints forståelse av lederskap er en leders forestillingsevne et av de grunnleggende elementer. Ledelse er en *oppfinnelse* som er forankret i fantasien, ikke en oppskrift eller analysefunksjon som alle kan benytte seg av. Denne forestillingsevnen blir betraktet som Fine Arts - *den skjønnne kunsten*, fordi *visjoner* er ekvivalenter med kunst og ikke fysikk, nettopp av den grunn at de involverer fantasi, i stedet for vitenskapelige beviste eksperimenter, eller matematiske formler og utregninger.

I følge Grint kan vi forstå visjoner som tegninger og malerier, ikke fotografier. Han sier videre at det er dette gapet mellom drøm og virkelighet at visjoner ofte blir et offer (Grint, 2001). Grint sier at; «En leder uten en overbevisende beretning om fortid, nåtid og fremtid vil neppe forbli en leder lenge» (Grint, 2001, s 14). Med dette påpeker han at strategiske visjoner i dette perspektivet også er formet gjennom fantasien, og lederens evne til å skape mentale bilder av det som ikke er til stede, eller av det som ennå ikke er opplevd. Med dette mener han at å forestille seg det som ikke er til stede kan beskrives som å bekymre seg for det som kan komme, det som var og det som ikke lenger er der. Noe som betyr at det å se på *hva* innholdet i visjonen er, men samtidig også å vurdere hvordan dette vil bli oppnådd, når det skal oppnås og hvorfor det bør oppnås er kritiske elementer (Grint, 2001, s 13).

Lederskap handler ikke bare om ledelse. Her er fantasien og evnen til å forestille seg fremtiden for følgere også høyst relevant. Ledere må forme et bilde av fremtiden som både er klar, tydelig og resonere med følgernes ønsker og behov. Akkurat som ideer på reise som er klar for å innta nåtiden, må en strategisk visjon være ferskvare og operere innenfor tidsånden til den tidsalderen den befinner seg i (Grint, 2001). Visjoner gir liv, de inspirer og omformer hensikter til handlinger, men effekten av en visjon må sees på i lys av følgere fordi ledere ikke har mer makt enn den som tilsvarer ideene de får gjennomslag for (Bennis et al., 1985, s 81). Eksplisitt kan dette forstås som at ingen fremgangsmåte sikrer at følgere og andre involverte tolker nøyaktig en leders handlinger ord og uttrykk på den måten lederen har til hensikt, og derfor blir dette en kritisk faktor i samspillet mellom de som leder og de som skal følge etter. Dette påpeker Grint

at finnes metoder for å prøve å begrense; hvor dette gapet i fantasien, hvor uoverensstemmelsen mellom oppfattelse og handling ofte er en mangelvare. Ledere, om de vil lykkes må inneha egenskaper rundt, konsentrere seg om, å mestre dette feltet også (Grint, 2001, s 14)

Når kapteinen og skuta er på plass og resten mannskapet har lik oppfatning av hvilket oppdrag som skal utføres, er det essensielt med en felles strategi for hvordan seilasen skal gjennomføres. Eller når utøveren er klar for kamp, coachen har gjort forarbeidet med opptakten og treningen, manageren har skaffet match og location, så må man lage en kampstrategi. Oppsummert betyr det at ledere innen den skjønne kunstformen kan skape nye bilder av fremtiden, men for at visjonen skal materialiseres og bli vellykket må den også overføres til følgere og forankres i felleskap. Dette for å korrelere forståelse mellom nåtiden, ønsket måloppnåelse og fremtid for alle parter. Når en leder behersker *den filosofiske* og *den skjønne kunsten* er både identitet og visjon på plass og stemmer overens med de mål og drømmer ledere og følgere har skapt sammen. Så er en avhengig av en gjennomføringsstrategi og handlingsplan for at visjonen skal inneha realistisk funksjon og virkingsområde. Noe som bringer oss videre til Martial Arts og om hvordan realisere og operasjonalisere visjonen?

3.3 Martial Arts – kampkunsten

Hvordan spørsmålet - organisasjonstaktikk og lederskapets ubestemthet

For å oppnå den strategiske visjonen må lederen vurdere organisasjonsformene og manøvrene som er best egnet for maktkampen, konkurransen eller krigen. De må også ta høyde for den risiko som er sannsynlig for ubestemtheten av utfallet (Grint, 2001). Som betyr at en leder må skape en bevissthet om sine egne lederegenskaper, tilgjengelige ressurser og konteksten, slik at de kan beregne graden av tilpasning mellom all disse delene.

Grint mener organisasjonstaktikker heller bør sammenliknes med kampsport enn matematiske utregninger og rasjonelle analyseverktøy. Han bruker «dojoen» - kamparenaen som illustrasjon for å beskrive ulike former for strategi og organisasjonstaktikker.

Han inndeler taktikkene i *overveldende*, *nøytraliserende* og *ressursinversjon*. Han forklarer via kampkunsten hvordan de taktiske sidene for gjennomføring av strategi kan analyseres og tas i bruk. Kampsportene kategoriseres i «indre og ytre» eller «myk vs. hard» stil, hvor indre stilarter setter søkelys på indre kraft og ytre stilarter på rå og brutal muskelkraft. I en hard kampsport som for eksempel i boksing møter man et angrep med like hard respons for en eventuell «knock out». I myk kampsport som aikido eller t'ai chi bruker en motstanderens kraft til egen vinning

og hvor kraften skapes av motstanderen selv. I et ledelsesperspektiv kan man ved å lage seg mentale bilder av organisasjonstaktikker som ulike former for kampsport synliggjøre tidligere antakelser om at det er den lederen som samler de største ressursene/kapitalen som i de fleste tilfeller vil lykkes. Hvis en utnytter strategiene i aikido kan man bedre forstå hvordan de større ressursene til en motstander kan nøytraliseres for å jevne ut konkurransen eller svinge ressursbalansen i en annen retning. Ved å vurdere metaforen koblet opp mot til t'ai chi og aikido kan vi oppfatte hvordan de sterkeste ressursene til en motstander kan brukes til å undergrave eller nøytralisere fienden (Grint, 2001, s 417-418).

De siste ti årene har skillet mellom myk indre makt - tiltrekningskraft og hard ytre makt (tvang og straff) fått gjennomslag blant forskere i internasjonale relasjoner og anvendes som forklaring på hvordan regjeringer styrker sin innflytelse og når sine strategiske mål (Nye, 2022). Også når en skal analysere den indre styrken og de indre sammensetninger og maktstrukturer i en organisasjon, nasjon eller globalt kan en skille på hard eller mykt makt, myk versus hard kampkunst. I en organisasjon kan det bety samarbeid eller oppsigelse, i et politisk valg i en nasjon kan det bety om landet skal styres av blåe eller røde verdier, republikansk eller demokratisk politikk. Og i en internasjonal kontekst - forhandlinger eller krig.

Konflikter og maktkamper intern og eksternt er uunngåelig i enhver organisasjon. I følge (Moldenæs, 2009) er hovedpoenget i Grints resonnementer hvordan motstand kan overkommes, at makt er en relasjon som virker igjennom og ikke over oss. At makt både er en årsak til handling og en konsekvens av dem. Foucault adopterte det opprinnelige greske ordet *agon*, som betyr konkurranse og antydning at konvensjonelle maktforhold kan klassifiseres som «agonisme» - en permanent kamp mellom to sider der ingen av sidene dominerer (Grint, 2001). Tidligere tradisjonelle maktsystemer ble bygget på erkjennelsen av maktpersonens hellighet, og legitimeringen av lederrollen ble sett på som sosialt konstruert av lederens karisma og posisjonering i hierarkiet. I motsetning er teorien om kollektivt lederskap noe som representerer «folkets guddommelige» rett, hvor det ikke er nødvendig å diskutere makt ettersom alle parter teoretisk sett er enige i alt (Grint, 2019). Grint hevder at problemet med denne type populisme er at mange av disse type følgere vanligvis er uinteressert i politikk, eller mangler forståelse for politiske detaljer og ganske ofte stemmer mot sine egne preferanser. Lederes dårlige prestasjoner blir under den type samledelse ofte straffet mer enn gode prestasjoner belønnes.

Grint har tatt utgangspunkt i fire forskjellige kampkunster for å forstå organisatorisk taktiske manøvrer og for å illustrere makt i form av myk indre kraft og hard ytre kraft.

Karate som kampunst har tradisjonelt vært avhengighet av utviklingen til *overveldende* styrker og teknikker, for å levere et enkelt slag til et trykkpunkt for en motstander, som effektivt vil avslutte angrepet (Grint, 2001, s 418).

Boksing omtales som en hard kampsport, en kjent idrett fra de olympiske leker i Antikkens Hellas og gjenfødt på 1700-tallet i England, og ble sammen med fekting kalt for «*the noble art of self-defence*». Sporten er en nevekamp mellom to personer hvor kampen vinnes enten på knockout ved at man slår motstanderen kampudyktig, eller på poeng ved flest riktige slag (Grint, 2001, s 418 - 419).

Samurai-koden er utviklet til å bli en uselvisk og fredelig praksis som i dag er kjent som *aikido*. Dette er en japansk kampsportkunst startet i 1925 og går ut på helt spesielle bevegelsesprinsipper, hvor en perfektionerer sine bevegelser rundt motstanderens angrep. Angrepsenergien fanges inn i et eget kraftfelt, hvor en kontrollerer og uskadeliggjør en eller flere angripere. Du bevarer sikkerheten og verdigheten til den andre, utmatt aggresjonen og lar den «danse» med deg. Disiplinen handler mer om å mestre seg selv uten å måtte dominere andre (Harter, 2021).

Ressursinversjon er en organisasjon taktikk, som sammenlignes med *t'ai chi* – en myk kampsport der målet er å bruke motstandernes styrke til å beseire fienden. I stedet for å forsøke å stoppe eller slå ut den andre, som i karate og boksing, skal en nøytralisere motstanderens innsats for å fortsette angrepet (Grint, 2001, s 22).

Lederskapets ubestemthet er en kritisk svakhet i konvensjonelle tilnærminger til ledelse som dreier seg om det politiske gapet mellom teori og praksis. Det er den manglende evnen til å forutsi utfallet av hendelser på grunnlag av objektiv analyse og de tilgjengelige ressurser for begge parter (Grint, 2001). «Alle ledere tar feil, men de mest vellykkede lederne er de som leder en organisasjon som har myndighet til å kompensere for hans, hen eller hennes feil" (Grint, 2001, s 414). Sagt annerledes er vellykkede ledere de som gjør det mulig for følgere å handle og kompensere lederen, for felles formåls skyld - en teamtankegang. En annen metafor innenfor eksempelvis tjenerledelse er de ledere som har som mål å gjøre seg selv overflødig. Innen sikkerhet og beredskapstilnærminger er både essensen av individet og konteksten kritiske elementer. Her vil man forvente at individer skaper en bevissthet omkring egne lederegenskaper og konteksten for å beregne graden av tilpasning mellom seg selv og situasjonen. For eksempel antyder beredskapsmodeller at under visse forhold er en

situasjonsbestemt form for ledelse mest hensiktsmessig fordi en krise eller katastrofe krever en handfast, styrt og kontrollert ledelse (Grint, 2001).

De mest heroiske narrative finnes i verdens krigshistorie og omhandler som oftest ledere eller den siden av balansen i en maktkamp med minst ressurser, som på overraskende vis vinner til slutt (Grint, 2001). I det Grint omtaler som lederskapets ubesluttsomhet mener han at lederskapets uforutsigbarhet og de ukontrollerbare aspektene ved lederskap er de momentene som kan gi et mulighetsvindu til «the underdog», i dette tilfellet Zelenskyj, i den pågående interessekonflikten – maktkampen - krigen.

Oppsummert kan ledere ved hjelp av denne kunstformen forme organisasjonstaktiske løsninger ved hjelp av teoriene og metaforene til de ulike kampkunstene.

Men, *hvorfor* skal tilhengere ønske å legemliggjøre identiteten, forfølge den strategiske visjonen og ta i bruk den organisatoriske taktikken?

3.4 Performing Arts - teaterkunsten

Hvorfor-spørsmålet, overbevisende kommunikasjon og lederskapets ironi

Å ha et overbevisende budskap, levere det og bruke forhandlingsferdigheter for å oppnå bevegelse er kjente kritiske elementer i lederskap, og i følge Grint er lederens retoriske evner å betrakte som en egen kunstform. Derfor må ledere tilegne seg kunnskaper om *teaterkunsten*, hvis de skal oppnå nødvendig mobilisering av tilhengere, som er avledet fra retorikkens ferdigheter og forhandlingsevne (Grint, 2001). Grint hevder at selv om vitenskap og rasjonelle argumenter kan brukes til støtte i praksisene er de fundamentalt forankret i det emosjonelle, symbolgrammatikken og bedre betraktet som kunstarter. Ikke vitenskapens språk. (Grint, 2001) sier videre at når følgerne er tilstrekkelig motiverte er denne motivasjonen delvis konstruert gjennom å forestille seg en identitet, en strategisk visjon og et sett med organisatoriske taktikker og det som øker sjansene for suksess og reduserer risikoen for fiasko.

Teaterkunsten handler i hovedsak om kommunikasjon. Å kommunisere plottet, karakterene, atmosfæren og tolkningen. Teater er en overveldende retorisk kommunikasjon. Ikke bare retorisk i den forstand at oppmerksomheten ligger i ordene og måten ledere eller skuespillere overtaler publikum til å akseptere scenen og fortellingen som ekte og autentisk. Forestillingen må også bringes ut og festes i publikums fantasi (Grint, 2001).

Oppsummert handler denne kunstformen om at ledelse må oppleves og ikke bare leses om. Visjon, budskap og strategi må fremføres med følelser. De kan ikke presenteres kun med vitenskapelige, rasjonell argumentasjon og logiske begrunnelser (Moldenæs, 2009).

3.5 Retoriske begreper og politiske budskap i mediebildet

I dette underkapitlet presenteres retoriske begreper som en utdypning til Grints teori om ledelse som kunst fordi de er en stor del av *teaterkunsten* og kommunikasjonselementene. De er gjennomgående i analysen, sammen med andre mer generelle begreper som makt, media, metaforer, myter og overtro. Lederstiler og distribusjon av budskap i politiske kontekster er også elementer og endel av det helhetlige begrepsapparatet i denne oppgaven.

3.5.1 Retorikk og språk

En viktig komponent i Grints tolkning er forståelsen av språk som et redskap for endring, hvor tale og den retoriske bevisstheten anses som de sterkeste virkemidlene innen lederskap. Det er i utøvelsen av kommunikasjonen vår at språket og ordene aktiviseres, skaper mening og virking. Retorikk som fagfelt stammer fra antikken. Aristoteles regnes som grunnleggeren av klassisk retorikk og opphavsmann til den retoriske filosofien. Han introduserte tre retoriske virkemidler; *ethos*, som er uttrykk for talerens karakter og skapelsen av troverdighet og som får følgere til å overtales til å tro på budskapet og den som taler (Aristoteles & Eide, 2006, s 26). *Pathos* er det andre retoriske virkemidlet, og noe vi som publikum blir utsatt for og omhandler talerens evne til å påvirke publikums sinnsstemning, følelser, meningsdannelse, valg og beslutninger (Aristoteles & Eide, 2006, s 27). Det tredje retoriske begrepet er *Logos*, som ordlyden sier, handler det om logikk. For at en tale skal virke fornuftig, må den underbygges av overbevisende og troverdige argumenter slik at følgerne føler budskapet etisk, autentisk og sannferdig (Aristoteles & Eide, 2006, s 28). Begrepet *kairos* kan beskrives som å treffe rett tid, sted, øyeblikket og «timing» for talen. En tekst eller tale med fremragende argumentasjon og virkemidler, kan feile ved å ikke treffe publikum eller budskapets tidsånd. Timing i forhold til ytringer er avgjørende for hvordan tolkingen av budskapet blir mottatt. Især når ulike grupperinger og følgere aldri vil tolke konteksten likt (Grue, 2019). Den klassiske retorikken opererer innenfor *doxas* område og tar utgangspunkt i sannsynlighet og den gjengse mening. Begrepet *doxa* eller «det doksiske felt» beskriver sidene ved kultur og samfunn som folk flest tar for gitt, som bare er der som endel av materien eller inventaret (Haugseth, 2022).

I fremførelse av en tale, vil summen av disse elementene avgjøre om taleren når frem med sitt budskap og overtalelse. Om de får gehør og applaus eller mister integritet og oppslutning.

«Overtalelsen skjer alltid enten ved at de som bedømmer talen blir påvirket på en bestemt måte, får det riktige inntrykket av talerens personlighet, eller ved at en sak blir bevist» (Aristoteles & Eide, 2006, s 203).

Lederes ord gjennom taler har startet kriger, sluttet fred og skapt forsoning. Ordet har definert nasjoner og epoker. Kommunikasjon sier hvem vi er, hva vi skal, hvordan og hvorfor. Å beherske talekunst og ha ordet i sin makt er kraftfullt når ordene fører til bevegelse, sak og videre engasjement (Berge, 2013). I følge (Grint, 2001) involverer kommunikasjon mer enn taleren, mer enn lederen, derfor kan ikke taler identifiseres som et produkt skapt av enkeltindivider. Taler er sammensatt av mottakere og følgere, som mellom dem gjengir opposisjonelle eller elskverdige beretninger om talen, deres persepsjon og den følelsen fantasien og talen gav dem. En tale utløser ikke bare som objektive hendelser, de er betingede, men ikke vilkårlige, heller ikke nødvendigvis noe lytteren liker eller nøyaktig hva taleren har til hensikt (Grint, 2001, s 179). En tale, tekst eller et budskap kan slå mange veier hvis den ikke er retorisk gjennomtenkt, utført, treffer tid og sted.

3.5.2 Distribusjon av politisk kommunikasjon

Globaliseringen og internett har skapt en verdensomspunnet distribusjonskanal på tvers av nasjonale grenser, der de digitale og sosiale mediene regjerer. På den ene siden har kontakten mellom mennesker eksplodert i positiv forstand og forent oss, gitt oss frihet og rett til all informasjon som finnes nesten uten konsekvenser og med et komplisert lovsystem på tvers av og mellom nasjonale grenser. På den andre siden snakker vi i dagens kontekst om risiko og sikkerhetstrusler som i verste fall kan utslette oss. Teknologien tar steget forbi oss mennesker som det «høyeste vesenet» i makt hierarkiet etter at AI / robotteknologi har vist seg å kunne programmeres smartere enn oss, og til og med være i stand til å kode følelser og kommunisere empati.

Mediert hatprat, trolling og falske nyheter/sannheter flo'rerer og tradisjonelle nyhetskriterier trues i et postfaktuelt samfunn hvor fakta ikke lenger er ens avgjørende for folks meninger (Vettenranta, 2018). Ulike studier av politisk kommunikasjon har identifisert at de mest brukte strategiene på internett er det som har blitt omtalt som «spektakularisering» av innhold knyttet til bruk av bilde og video. Det visuelle formatet spiller en sentral rolle i konstruksjonen av det politiske bildet og hjelper politiske aktører til å skape personlige bånd med følgere og publikum. Instagram til eksempel maksimerer evnen til å representere seg gjennom et bevisst valg av elementer i sin representasjon med symboler, natur, lyd og andre visuelle virkemidler, i bildene

som publiseres. For partier og kandidater på internasjonalt nivå fungerer Instagram som en «virtuell reklameplakat» som søker velgere (og hatere) (Plazas - Olmedo & López - Rabadán, 2023). Hybridblandingen av det tradisjonelle TV mediet og sosiale medier har ført til positive resultater for demokratisk holdningsskapning utover de som kan kalles politiske «junkies» eller nyhetslaver. Sosiale medier, spesielt Twitter og ulike kommentarfelt er viktige kanaler for politisk engasjement under og etter medierte politiske hendelser. Dynamikken og tilgangen til informasjon på de digitale flatene skaper følelser som ansvarliggjøring og får folk bemyndiget, spontant politisk bevisst og etter en debatt eller nyhetssak være i stand til å tilegne seg informasjon som er nyttig for å danne politiske vurderinger og beslutninger (Chadwick, O'Loughlin, & Vaccari, 2017). Både i form av videre positivt engasjement eller forakt og negative reaksjoner på den andre siden av vektskålen.

3.5.3 Metaforer, myter, makt og lederstiler

Det kan være hensiktsmessig å benytte seg av metaforer for å forstå hvordan den visuelle representasjonen av ledere manifesterer seg i dagens politiske kontekst. Det sentrale argumentet for det metaforiske aspektet til politikk, er at det danner vår forståelse av global politikk ved å påvirke hvordan vi ser på historien og narrative i fortid og fremtid. Det dannes mentale bilder som fortløpende reproduseres og omsettes til materielle bilder og som etterhvert bringes ut til allmuen i ulike medier (Chadwick et al., 2017). Metaforer kan være utfordrende og i noen tilfeller direkte truende i den forstand at metaforiske beskrivelser og analyser kan forveksle bestanddeler av vår mentale virkelighet. De kan bidra til grove forenklinger, forfalskninger, underdrivelse og overdrivelser (Røvik, 2019). I noen tilfeller kan fantasien vår «løpe løpsk», og med dagens medialandskap kan metaforiske narrative settes i sammenheng med hvordan internasjonale relasjoner i fremtiden også kan sees i praksis. Når metaforer eksempelvis blir skapt av annenhånds informasjon eller av tredjeparts opplysninger kan virkeligheten bli langt fra sannhet og fjern fra virkeligheten (Røvik, 1998).

Grint stiller spørsmål om ledere egentlig kan bli sett på som talismaner. At ledelse er basert og skapt av myter og kan sees på som overtro. De er mest synlig i krig når mange soldater bærer lykkeamuletter, charms, kors, eller en kule med navnet sitt på, slik at en selv ikke skal bli drept av en. Videre hevder han at talismaniske filosofier også er selvbekreftende.

«De soldatene som døde klaget ikke. De som overlevde, kunne uansett være trygge på at talismanene deres fungerte. Om de faktisk fungerte eller ei, var irrelevant. Det samme kan en

relatere til ledere; «Vi trenger dem kanskje ikke, men bare i tilfelle de opptrer fordelaktig, føler vi oss forpliktet til å beholde dem» (Grint, 2000, s 419).

De demokratiske politiske modellene ble frembringt av Niccolo Machiavelli (1981) og Max Weber (1968), hvor ledelse ble sentralt i personalisering av politikk og teoretiseringer av personifiserte lederstiler. Begrepet lederstiler brukes for å forstå den politiske lederen som en skikkelse, også i en større kontekst hvor den personlig tilpassede lederen representerer verdiene i et bestemt politisk system. Forståelse av lederstiler kan analyseres ut ifra hvordan den visuelle representasjonen som til syvende og sist kan kommunisere den politiske lederen som en institusjon i seg selv (Zachara-Szymańska, 2023).

«Makt er evnen til å påvirke andre for å få de resultatene du ønsker. En smart realist forstår at du kan gjøre dette på tre måter: ved tvang, ved betaling eller ved tiltrekning» (Nye, 2022).

Maktbruk må oppfattes riktig for at den skal være legitim og skape autoritet (Weber 1971). Beslutninger må oppfattes som autoritative for å skape effektivitet, mens karismatisk autoritet handler om at en leder skaper følgere fordi den innehar evner utover det vanlige og knyttes direkte til de ledere som fremstår som karismatiske utstyrt med nådegaver, særlige magiske evner, åndens eller ordets makt (Røvik, 1998).

De fire kunstformene sammen med begrepene ovenfor gir meg et begrepsapparat for å analysere og forklare hvorfor Zelenskyjs ledelse oppfattes som vellykket. Dette i lys av talene og hvordan de kommer til uttrykk innen de ulike kunstartene. Innen *den filosofiske kunsten*, ser jeg etter identitet og sannhetskonstruksjon knyttet til spørsmålet om *hvem* Zelenskyj og Ukraina er. I *den skjønnne kunsten* leter jeg etter *hva* som er visjonsgrunnlaget gjennomgående i dette tidsaspektet for Zelenskyjs lederskap. Og gjennom *kampkunsten* ser jeg etter *hvordan* organisasjonsstrategi Zelenskyj har brukt for konstruksjon av strategi og taktisk manøvrering. Innen *teaterkunsten* ser jeg etter hvorfor hans forfatterevne, helhetlige kommunikasjon, fremstilling og utførelse av de foregående ledelseskunstene blir sett på som vellykket. Senere i analysen vil jeg redegjøre for hvordan begrepene er operasjonalisert.

4 Metodisk tilnærming

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for oppgavens metodiske tilnærming. Først begrunnes valg av dokumentanalyse som metodisk tilnærming for å svare på oppgavens problemstilling. Gjennom taler har jeg samlet de funn og utviklet empiri som ligger til grunn for oppgavens analyse, og jeg vil forklare nærmere hvordan empirien er hentet inn. Avslutningsvis vil jeg redegjøre for dataens pålitelighet, gyldighet, troverdighet og overførbarhet.

4.1 Valg av metode

«Å være vitenskapelig er å være metodisk samt å bruke vitenskapelig forstand og overholde intellektuelle metodiske standarder i argumentasjonen» (Dalland 2017 s, 51).

For å belyse og besvare problemstillingen og bidra til en nyansert beskrivelse av tema, valgte jeg å benytte en kvalitativ tilnærming. Metoden er fleksibel og legger til rette for at undersøkelsesprosessen kan tilpasses erfaringene og oppdagelsene jeg som forsker får underveis (Dalland, 2017). I forskningssammenheng blir kvalitativ metode omtalt og knyttet til både vitenskap og kunst (Nilssen, 2012). For å forstå sosiale fenomener gjennom blant annet analyser av tekster og visuelle uttrykksformer egner kvalitative metoder seg særs godt (Thagaard, 2013).

For å svare på om President Volodomyr Zelenskyj fremstår som en vellykket leder – og om dette kan forstås som resultat av at han lykkes i å ivareta og kombinere de fire kunstformene; *den filosofiske, den skjønne kunsten, kampkunsten* og *teaterkunsten*, har jeg valgt dokumentanalyse som metodisk tilnærming for å undersøke fenomenet.

Tekst og dokumenter spiller en avgjørende rolle i forhold til handlinger og beslutninger i nutidens organisatoriske virkelighet, særs når distribusjon av dokumenter og tekst har en betydelig frekvens og nedslagsfelt i dagens globale kontekst (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Dokumentanalyse egner seg til å gå i dybden, og masteravhandlingens problemstilling legger til rette for også å gå i dybden på Zelenskyjs lederskap. Dokumentanalyse tar utgangspunkt i et empirisk materiale som i en konstruktivistisk analyseramme, i utgangspunktet ikke har en iboende essens eller entydig betydning (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Dokumentanalyse skiller seg fra annen empiri en forsker samler inn ved at dokumentene og tekstene er fastsatte på forhånd. Bakgrunnen og konteksten av en tekst eller dokument er at de opprinnelig er skrevet for et annet formål enn hva forskeren har til hensikt å bruke de til (Thagaard, 2013).

Ettersom jeg undersøker hvordan Zelenskyj konstruerer verden rundt seg får dette betydning i et sosialkonstruktivistisk perspektiv, hvor «sannheten» baseres på at virkeligheten er et sosialt konstruert fenomen som står i et antagonistisk forhold til den logisk-empiriske tradisjonen, og det er dette perspektivet som ligger til grunn for denne metodetilnærmingen (Tjora, 2017). Jeg benytter en deduktiv tilnærming ettersom jeg tar utgangspunkt i Grints teori og bruker de ulike kunstformene til å forstå og forklare hvorfor Zelenskyj fremstår som en vellykket leder. Metodisk vil jeg ved analyse av Zelenskyjs taler belyse problemstillingen opp mot Grints teori om de ulike ledelseskunstene.

4.2 Valg av dokumenter

Avhandlingens tema viser til et overveldende scenario, et vendepunkt i historien, en enorm global debatt og opphetet situasjon som har utviklet seg fra oppgavens start, og som ennå ikke har nådd sin ende.

I problemstillingen forsøkte jeg å finne svar på hvorfor Zelenskyj fremstår som en vellykket leder og jeg måtte derfor finne kilder som kunne legitimere dette. I starten av prosessen fantes det lite troverdige primære og sekundære kilder for uten om talene publisert i videoformat via media. De skapte store overskrifter i tabloidpressen, kommentarer og meninger gjennom diverse digitale kanaler. Dette kunne forvrengte eller forsterke budskapet og konteksten i ulik variasjonsgrad. For å kunne fange opp essensen og få en oversikt over temaets utvikling over (kort) tid, var søkestrategien bred med ulike type dokumenter: nyheter gjennom tv, nettaviser, direktesendinger, sosiale medier, vitenskapelige artikler og annen historisk dokumentasjon om Ukraina og Russland. Jeg opprettet et abonnement via Retriever medieovervåking fra mai 2022 frem til i dag hvor jeg daglig tilsendes alt som omhandler Zelenskyj og krigen i Ukraina. I perioder av prosessen ble dette tidvis mer forstyrrende enn konstruktivt. Etterhvert som tiden gikk og krigen utspilte seg, ble det publisert to bøker om Zelenskyj. De var skrevet kort tid etter hans lederskap og inntreden som president i Ukraina, og publisert med kort mellomrom og omtrent 100 dager etter invasjonskrigen. Den ene boken var «Presidenten og hans land» skrevet av Steven Derix. Den andre utgivelsen var «Zelenskyj - The Unlikely Ukrainian Hero Who Defied Putin and United the World», skrevet av Andrew L. Urban og Chris McLeod. Fokuset ble da på disse utgivelsene samtidig som jeg snevret inn søkene konsentrerte meg om disse kombinert med den konstante nyhetsstrømmen med ulik informasjon og rettet propaganda. De tydeligste forhåndskriteriene for oppgaven var å finne primærkilder og sekundære kilder hvor tekst og dokumentasjon kom direkte fra Zelenskyj selv. Under hele prosessen har jeg stilt

spørsmål omkring hva som var ekte, falskt eller mediert av de opplysninger som har kommet frem igjennom nyhetsstrømmen. På Netflix fikk jeg tilgang på episoder av serien «Servant of the People». Da fikk jeg også mulighet til å se Zelenskyj som profesjonell skuespiller i rollen som president.

Til sist kom utgivelsen «Stemmen fra Ukraina» med håndplukkede taler fra Zelenskyjs egen bokutgivelse, januar 2023. Talene i boken er mine primærdata og sekundærkilder i denne oppgaven.

4.2.1 Taler

Hittil er «Stemmen fra Ukraina» den eneste boken som offisielt er autorisert av presidenten selv. Den inneholder taler han selv har valgt ut for å fortelle det ukrainske folkets historie. Han uttaler at disse utvalgte talene vil hjelpe oss utenforstående til å forstå Ukraina. Deres forhåpninger, prinsipper og verdier finnes her. Zelenskyj vil synliggjøre Ukrainas drømmer og om hvem som prøver å knuse dem. Han vil at verden skal oppdage hvordan de var før invasjonen, hvordan krigen har forandret dem og hvorfor. Fremfor alt vil han at verden nå skal høre deres budskap (Zelenskyj & Nyquist, 2023, s 29). Boken inneholder Zelenskyjs skrevne taler fra 2019 til 2022. Forordet og mellom-ordene som setter talene i sammenheng er skrevet av Øst-Europa-redaktør i The Economist, Journalist Arkady Ostrovsky. President Volodymyr Zelenskyj skriver selv innledningen. Boken er på 171 sider med totalt 16 taler. Ni av talene er valgt ut i denne avhandlingen. Fra forordet, mellom-ordene, innledningen og talene har jeg hentet ut sitater, utdrag av setninger, hele og halve avsnitt og slagord. Hovedsakelig har jeg tatt utgangspunkt i talenes skriftlige utgave som undersøkelsesenheter, men tre av talene er analysert både gjennom tekst og video for å få frem det visuelle aspektet og Zelenskyjs personlige fremtreden i fremføringen av dem. Dette er gjort for å se på Zelenskyjs retorikk, symbolbruk, analyse av kroppsspråk, og autensitet.

For å kunne svare på problemstillingen trengte jeg dokumenter og taler som viste Zelenskyjs egenskaper. En viktig del av prosessen var knyttet til hvordan utvalget av taler, tekst og video kunne reflektere de ulike kunstformene i Grints teori om ledelse som kunst: *den filosofiske kunsten*, *den skjønne kunsten*, *kampkunsten* og *teaterkunsten*, med de tilhørende trekk og paradokser innen ledelse som er knyttet til spørsmålene om *hvem*, *hva*, *hvordan* og *hvorfor*?

Talene måtte gjenspeile og vise til Zelenskyjs filosofiske egenskaper, hans sannhets- og identitetskonstruksjon. Hans evne til å utøve den skjønne kunstformen ved skapelse av felles

visjon med sine følgere måtte også fremkomme, i tillegg til taler som kunne vise til strategiske og taktiske lederegenskaper innenfor kampkunsten. Til sist trengte jeg dokumentasjon som kunne belyse hans evne til overbevisende kommunikasjon innen teaterkunsten, hva han sa og gjorde i praksis som kunne illustrere at han mestret disse kunstformene, og alle kunstformene i sin helhet.

Ettersom boken med taler ble gitt ut nesten ett år etter krigens start fant jeg taler som var datert tilbake før krigen, som kunne si noe om tidsaspektet og utviklingen i kommunikasjonen og budskapet til Zelenskyj over tid. Først leste jeg alle talene, før jeg valgte ut hvilken av de som var relevant i forhold til kriteriene i Grints teori. Etterpå så jeg alle talene kronologisk via YouTube eller andre digitale medier. Alle var tilgjengelige med oversettelse til engelsk, via tekst eller ved dubbing. Så vurderte jeg hvilke taler som gav de best visuelle uttrykkene for analysen uavhengig av rekkefølge. Når jeg kom til analysen og allerede hadde valgt ut talene måtte jeg gjøre noen bytter og se på relevans ettersom jeg kom til et metningspunkt av likt tekstinnhold fra talene innenfor de ulike kunstformene. Gjennom analysen via kunstformene fant jeg ut at talene ikke fikk en kronologisk rekkefølge i forhold til tid. Dette forstyrret i starten tankerekken, men det viste seg å være til stor fordel for å skape poeng, konsistens og flyt gjennom taler og kunstformer. Kombinert valgte jeg også ut taler som tilsammen kunne si noe om de ulike trekk og paradokser innen ledelse som Grint også påpekte innenfor hver av kunstformene. Mye av teksten i avhandlingen er omskrevet, flyttet på og omdirigert i flere vendinger. En av hovedgrunnene var at oppgavens konteksts og nyhetsfaktor flere ganger har omgjort mine egne prosesser og faktagrunnlaget har endret seg mellom nåtid, fortid og fremtid. Samtidig har jeg hatt «nye» oppdagelser ved bearbeidelse av materialet som har vært utviklende for studien.

Innen den filosofiske og den skjønnne kunsten var det tidvis vanskelig å operasjonalisere talene fordi budskapene i teksten kunne tolkes innenfor begge kunstformer og fløt over i hverandre. Jeg gjorde noen strategiske valg og tolket noe som uttrykk innen for den ene og noen innenfor den andre kunstformen, med begrunnelser og forklaringer som hang sammen innenfor begge former. Innen kampkunsten ble det viktig å vise hvordan Zelenskyj brukte talene gjennom retorisk taktikk. Innen teaterkunsten hvor hovedkriteriet til Grint er evnen til overbevisende kommunikasjon, noe som gjelder Zelenskyj i det meste han foretar seg, kunne jeg teoretisk sett plassert alle hans taler, og analysert de innenfor denne rammen.

Under kommer et utvalg av talene i boken, som senere i oppgaven brukes for å analysere Zelenskyj's lederskap opp mot Grints teori om ledelse som utøvelse av de fire ulike kunstformene – som betraktes og omtales som *Ledelseskunst*.

En kort begrunnelse og kontekst rundt valget redegjøres sammen med presentasjon av talene:

1. «**Vi er alle presidenten nå**» (Zelenskyj & Nyquist, 2023, s 35-40).

Innsettelsestale til den ukrainske nasjonalforsamlingen. Kyiv, 20. mai 2019. Dette er Zelenskyj første offisielle tale som president og var viktig å ha med for å si noe om hans kommunikasjon til det ukrainske folket som ny innsatt statsleder.

2. «**Noen andres krig**» (Zelenskyj & Nyquist, 2023, s 41-50).

Tale til FNs hovedforsamling New York, 25. september 2019. Denne talen ble holdt fem måneder før krigens utbrudd og sier noe om kampen til Ukraina og konfliktene som har pågått siden 2014. Den viser hvordan Zelenskyj allerede har startet en narrativ dialog for å stoppe konfliktene som allerede eksisterte.

3. «**Hvordan kunne det skje?**» (Zelenskyj & Nyquist, 2023, s 127-136).

Tale til det ukrainske folket Kyiv, 3. april 2022. I denne talen uttrykker Zelenskyj troen på fremtiden og hvordan den skal oppnås. Han forklarer og påpeker kontekst og bakgrunn for krigen.

4. «**Riv denne muren!**» (Zelenskyj & Nyquist, 2023, s 109-116).

Tale til den tyske forbundsdagen Berlin (via videolenke), 17. mars 2022. I denne talen påpeker Zelenskyj blant annet at Tyskland ikke støtter Ukraina like mye som de andre landene gjorde på dette tidspunktet. Han sammenlikner Tysklands Berlin mur med Ukrainas nåværende mur mellom frihet og slaveri.

5. «**Aldri mer?**» (Zelenskyj & Nyquist, 2023, s 144-156).

Tale på den ukrainske minne- og forsoningsdagen Borodjanka, 8. mai 2022. Denne talen handler om og peker ut hovedelementer om nutidens og fortidens sannhet og historikk. Om det Ukraina har vært utsatt for, og hva som må bekjempes.

6. «**Et fritt folk**» (Zelenskyj & Nyquist, 2023, s 157-167).

Tale på den ukrainske uavhengighetsdagen. Kyiv, 24. august 2022. Denne talen ble holdt 182 dager etter krigens start hvor Zelenskyj påpeker hvordan Ukraina har forandret verden på seks måneder og skapt et vendepunkt i historien.

4.2.2 Videotaler

7. «**Vi er her**» (Zelenskyj & Nyquist, 2023, s 5).

Dette er Zelenskyjs første tale etter invasjonen utenfor Regjeringsbygget i Kyiv, 25. februar 2022. Denne talen er valgt ut for å analysere både det visuelle og det kontekstuelle. Dette var en tale som satt en standard for Zelenskyjs rolle i krigen. Videolenke (Channels Television, 2022).

8. «**Ledende i fred**» (Zelenskyj & Nyquist, 2023, s 103-108).

Tale til den amerikanske kongressen Washington DC 16. mars 2022. Denne talen er kanskje den Zelenskyj er mest kjent for. Her han trekker sammenlikninger til Martin Luther kings tale: «I have a dream», samtidig som han utfordrer president Joe Biden til å være verdens leder for fred. Denne talen viser symbolbruk, retoriske virkemidler, men også reaksjonene til folk og publikum spesielt godt. Videolenke (NDTV, 2022).

9. «**Likegyldighet dreper**» (Zelenskyj & Nyquist, 2023, s 117-123).

Tale til det israelske Knesset i Jerusalem (via videolenke), 20. mars 2022. Med denne talen både ber Zelenskyj Israel om støtte, sammenlikner krigen i Ukraina med Holocaust, og skapte oppstandelse og furore som er interessant å analysere. Dette er kanskje en av få feiltrinn Zelenskyj har gjort i denne sammenheng. Denne er valgt ut som visuell analyse spesielt for å beskrive reaksjonene, stemningen i salen, ansiktsuttrykk og kroppsspråk. Videolenke (FRANCE 24, 2022).

4.2.3 Operasjonalisering av de fire kunstformene

Begrepsapparatet og tolkning som uttrykk av de fire ledelseskunstene er følgende:

Eksplisitt har jeg operasjonalisert kunstformene og brukt dem som 'lenser' for å analysere talene i lys av de ulike kunstformene, trekk og paradokser innen ledelse med de tilhørende spørsmålene om; *hvem, hva, hvordan og hvorfor*. Dette for å kunne validere og vurdere i hvilken grad, bekrefte eller avkrefte, svar på Zelenskyjs ulike evner og utøvelse av de ulike ledelseskunstene.

Innen den filosofiske kunsten tolkes taler som viser skapelsen av identitet og konstruksjon av sannhet. Når jeg har analysert talene hans har jeg dermed lett etter uttalelser som kan forstås som identitetskonstruksjon, eksempel på slike er: *Det å være ukrainer er ikke det som står i passet. Det å være ukrainer er her, her i hjertet (Zelenskyj & Nyquist, 2023, s 40).*

Gjennom *den skjønnne kunsten* tolkes det hvordan visjonen skapes, utviklingen av den og hvordan den ved samskapelse bærer frem, skulpturerer, former og forener mentale bilder om ønsket og fremtidig håp om tilstand. Eksempelvis: *God kveld, alle sammen, Vi er her alle. Soldatene våre er her. Sivilsamfunnet er her. Vi forsvarer vår selvstendighet. Og det er slik det alltid vil være fra nå av (Zelenskyj & Nyquist, 2023, s 5).*

Kampkunsten tolkes som både ytre og indre styrker og svakheter. Hard makt og myk makt. Innen denne kunstformen tolkes det hvordan organisasjonstaktiske strategier, er utformet samt taktisk utøvelse av disse - illustrert av ulike grener innenfor kampsport. Zelenskyj bruker talene og kommunikasjon som taktikk med retoriske virkemidler som til eksempel: *Vi vil vinne denne krigen. Selv om enkelte politikere ikke greier å overvinne ubesluttsomheten, det være seg nå eller i fremtiden (Zelenskyj & Nyquist, 2023, s 143 -153).*

Den siste og oppsummerende kunstformen er *Teaterkunsten*. Her tolkes Zelenskyjs evner for overbevisning og kommunikasjon. Innenfor denne kunstformen ligger mange arter av ulik fremføring, som talekunst, sceneutøvelse, retorikk og kommunikasjon i sin helhet. Et eksempel på hans overbevisning og hvordan de seks månedene med taler underveis i krigen har ført til endring er: *Men i dag er det ikke det vi hører fra statsledere og fra folk flest. Vi hører: Vi vil være med dere til siste slutt, til dere seirer (Zelenskyj & Nyquist, 2023 s, 176).*

Zelenskyjs visuelle presentasjon blir presentert gjennom alle kunstformene, men plassert hovedsakelig innen *den filosofiske og den skjønnne kunsten*.

Oppsummert: Innen *den filosofiske kunsten* - konstrueres identitet og sannhet (*hvem*). *Den skjønne kunsten* fremstilles og konstrueres fremtidens visjon (*hva*). *Via kampkunsten* – konstrueres strategi og organisasjonstaktisk utøvelse (*hvordan*). Og ved utøvelse av *teaterkunsten* ser man en leders fremstilling, overbevisende fremtreden og kommunikasjon i en helhetlig atmosfære (*hvorfor*). Som et hovedelement er fantasien den skapende kraften som både gir både frihet og begrensinger innen alle de fire kunstformene.

4.3 Pålitelighet, troverdighet, gyldighet og overførbarhet

Kilder og funn innen akademisk forskning må være troverdige og er knyttet opp til begrepene pålitelighet, troverdighet, gyldighet og overførbarhet. I dette kapitlet redegjøres disse elementene og vurdering av styrker og svakheter ved studien. At funnene kommer fra en pålitelig kilde, betyr ikke automatisk at de er sanne. Når det gjelder gyldighet, kan vi spørre om hvor sanne funnene og kildene er, og hvor godt de representerer en faktisk virkelighet, og om spørsmålene en stiller egentlig blir svart på (Tjora, 2017). I kvantitative undersøkelsesmetoder er det grunnleggende krav til relevans og reliabilitet med klare regler for mål av resultat og kvalitet. Innsamling av data må derfor struktureres matematisk og det finnes ulike programmer for dataanalyse og måter å teste resultatene på innen en kvantitativ undersøkelsesform (Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2015). I denne oppgaven valgte jeg tilslutt å gå frem med en kvalitativ dokumentanalyse og her er det andre elementer som er viktige for å belyse pålitelighet, troverdighet, gyldighet og overførbarhet.

For oppgavens pålitelighet, troverdighet og gyldighet benyttet jeg taler av Zelenskyj som han selv har skrevet, og som ble publisert i bokform januar 2023. Boken er oversatt til norsk av Gunnar Nyquist og gitt ut på Cappelen Damm forlag. Dette er min primærkilde i denne oppgaven. Ettersom det empiriske materialet ikke er skrevet ned av meg selv, ved intervjuer eller observasjon defineres de derfor som sekundærdata. Dette vurderer jeg som en styrke i forhold til oppgavens empiriske grunnlag. En mulig svakhet kan være at Zelenskyj selv har valgt ut talene, men likevel og sammenlignet med annet tilgjengelig materiale vurderte jeg talene som en troverdig kilde. For å kvalitetssikre innholdet og at talene og tekstene stemte med det Zelenskyj sa via videoformat har jeg sett samtlige taler visuelt. Som nevnt tidligere er tre av talene valgt ut for å kunne analysere de visuelle og retoriske sidene av Zelenskyjs fremtreden, symbolbruk og retorikk. Jeg benyttet meg også av ulike medieoppslag, vitenskapelige artikler om historisk kontekst og bakgrunnen til både Ukraina og Russland. (Thagaard, 2013) påpeker at det er hensiktsmessig å supplere med andre metoder når en foretar

en dokumentanalyse. Dette for å styrke de tolkningene forskere gjør i analysen og for å gi en bredere forståelse av tematikken en arbeider med. I forhold til biografiene skrevet om Zelenskyj som ble publisert mai/juni 2022 undersøkte jeg kildene og hvem som hadde publisert de, hvorfor og om kildene var relevante og troverdige. Jeg sjekket også om det forekom svakheter eller feil i kildene og om dokumentene var representative og dekkende for det jeg ønsket å undersøke. Et kritisk element var å finne ut om dette var subjektive eller objektive beskrivelser rundt tema, Ukraina, Zelenskyj, Russland og Putin. Jeg undersøkte også andre kilder, blant annet de som hadde skrevet anmeldelser rundt biografiene. Jeg konkluderte med at begge biografiene kunne tolkes som troverdige, men at de ikke var like gjennomgående og objektiv til enhver tid. Dette på lik linje som at jeg selv vinglet med mitt forhold til Zelenskyjs rolle og kontekst. Det kan virke som forfatterne av disse biografiene prøver å forholde seg objektivt, men de er tilhengere av Zelenskyj. Dette kan kanskje enkelt forklares med at de som skriver er for fred og demokratisk utøvelse av ledelsesmakt?

Oppgavens forskningsdesign ble justert underveis. I starten av forskningsprosessen intervjuet jeg fem ulike informanter med en oppfatning av krigen som i mer eller mindre grad støttet Putin og invasjonen, noe som ble en utfordring i hvordan jeg kunne anvende empirien. Jeg gikk bort i fra kvalitative intervjuer ettersom det var Zelenskyj og ikke Putin jeg ønsket å studere. I lys tilgangen på informanter burde oppgaven kanskje vært peilet over på Putin som forskningsobjekt, men der var allerede et metningspunkt nådd. Dette i forhold til tidligere forskning og analyser av han som hersker /leder. I ettertid kunne det vært interessant og hensiktsmessig og analysert disse motsetningsfulle lederne ved å sammenlikne deres ledelsestiler sammenfallende i krigstid.

De ulike tilnærmingene og metodene jeg anvendte belyste tema fra ulike vinklinger, noe som styrket min egen kunnskap i forhold til tema og kontekst videre i forskningsprosessen. Når boken med Zelenskyjs taler ble publisert gikk oppgaven over til en kvalitativ dokumentanalyse som metodisk tilnærming. På den måten kom jeg nærmere et mer nyansert bilde av Zelenskyj. Analysen av talene gjennom Grints teori om ledelse som kunst ble totalt sett en fruktbar analysemetode, som gav meg et mer helhetlig bilde av Zelenskyjs lederskap. I dokumentundersøkelsen har en større kontroll over forhold som kan påvirke oppgavens pålitelighet, troverdighet og gyldighet. Jeg har forsøkt å opptre selvkritisk rundt tidligere erfaringer og oppfatninger som kunne påvirke det endelige resultatet. Jeg var også åpen for at min egen tolkning av data ikke nødvendigvis ville samsvare med andres tolkninger. Det er kjent for meg at min kildekritiske og kontekstuelle forståelse er avgjørende ved analyse av

dokumenter fordi min egen mening kan påvirke tolkningen av tekstene, talene og videoene som logisk nok kunne påvirke resultatet. Derfor har det vært viktig å bygge en helhetsforståelse rundt bakgrunn, tema og konflikten, som dekket begge sider av saken. Perspektivet mitt som forsker kan også ha påvirket tale-, tekst- og videoutvalget, noe som gjør at det videre utvalget av sitater kan ha resultert i at relevante tekster ble utelatt, selv om de kanskje kunne vært hensiktsmessig med tanke på problemstillingen. Det utfordrende og kritiske i denne prosessen kan ha vært at innholdet har blitt tolket ensidig, i mitt perspektiv og hvor interessante tolkningsmuligheter kan ha blitt forbigått. Jeg har så langt som det har vært mulig vurdert talene, tekstene og videoene ut i fra andre kontekster. Noe som også førte meg inn i ulike tankeprosesser, holdningsendringer, nye perspektiv og meningsdannelser. Jeg har forsøkt å være kritisk ved utvalget av talene og har i størst mulig grad valgt ut det som etter min oppfatning har vært relevant for å svare på problemstillingen, og sjekke troverdighet i forhold til andre kilder og nyhetsmedier. Det har vært avgjørende å forstå det helhetlige bildet, talene ut fra konteksten de ble skrevet i, hvem talene har vært representativ for, talenes betydning, virkningsmekanisme og resultat. Jeg har underveis i prosessen hele tiden vært kritisk til Zelenskyjs intensjoner, om hans prat og praksis korrelerer med virkeligheten og hvordan hans handlinger og fremtreden ble fremstilt på begge sider av konflikten og krigen. Dette har jeg gjort ved å følge med på nyhetsstrømmer i alle ulike globale medier. Ved å sammenlikne hans tidligere taler med hendelser, nyere taler og handlinger underveis og i nåtid, ser en at praksisen stemmer med praten. I Aristoteles begreper viser det at Zelenskyjs ethos svarer med handlende pathos, skapt gjennom logos i sammenheng med den filosofiske kunsten - identitet og sannhet. Nutidens kontekst får kairos til å slå inn som en totalitær faktor gjennom de tre andre ledelseskunstene -den skjønne kunsten, kampkunsten og teaterkunsten.

Et kjennetegn ved å velge dokumentanalyse som metode og benytte allerede eksisterende empiri er at dokumentene som utvalgte empiri stammer fra, er i utgangspunktet er uavhengig av meg, mitt perspektiv og min medvirkning (Thagaard, 2013). Denne uavhengigheten ser jeg på som en styrke for å øke gyldighet og overførbarhet ved denne type dokumentanalyse. For å styrke pålitelighet og troverdighet i oppgaven er også en tydelig redegjørelse og beskrivelse av oppgavens teoretiske rammeverk bidrar til studiens funn, inkludert. Dette tilfører også gyldighet i oppgaven.

Generaliserbarhet handler om i hvilken grad fortolkningene i denne oppgaven kan overføres og generaliseres til å være relevant i andre kontekster og sammenhenger (Tjora, 2017). En kan vurdere om funnene fra studien er overførbare og kan gjelde i andre sammenhenger også, selv

om ulike fenomener kan ha ulike fellestrekk. Men, de kan allikevel beskrive nyanser av samme grunnprinsipper og hvor overførbarhet kan kobles til gjenkjennelse fra eksempelvis andre forskere med erfaring fra fenomenet, og som gjenkjenner de tolkningene som formidles i tekstene, talene og videodokumentene. En slik forståelse støttes av (Thagaard, 2013). Ambisjonen med denne studien er å forstå trekk ved ledelse på en måte som ikke er utbredt, eller undersøkt i særlig stor grad innen tidligere forskning, som kan være overførbar i en kunnskapsprosesser om *fenomenet ledelse*. Analysen av Zelenskyjs lederskap i krigstid er et element som kan bidra med ny forståelse samt tilføre et mer sammensatt og helhetlig bilde av hvorfor Zelenskyj blir oppfattet og fremstår som en vellykket leder. Allerede fra krigens start. Som tidligere nevnt har jeg underveis og i prosessen hele tiden vært kritisk til Zelenskyjs intensjoner, om hans prat og praksis korrelerte med virkeligheten, og hvordan hans handlinger og fremtreden ble fremstilt på begge sider. Dette gav meg et sammenlikningsgrunnlag mellom praten, det han sa, hans handlinger og praksis i gjennom ett år. I denne studien har flere av hans taler og tekster materialisert seg i handlinger, praksis og bevist troverdighet i nåtid. Visjonen hans som var i prosess samtidig som starten av denne studien, viser et gyldig og godt grunnlag i forhold til oppgavens utvikling og analyse. Min egen forhåndsbedømming av saken fikk svar i forhold til sakens kjerne. Tydeliggjøring av mitt eget standpunkt ble selvvinnlysende, samtidig som den totale skepsisen allikevel fortsatt var og er tilstede - av en eller annen «mystisk grunn». Krigens alvor, min uro knyttet til hendelsene, det uoversiktlige bildet som ikke ga mulighet for å se helhet og tankespinn om det endelige utfallet, gjorde meg usikker. Samtidig har et mulig doksisk felt vært under utvikling; ideen om at den vestlige sivilisasjonen er under angrep.

Det kan tenkes at mine funn kan bidra til å fremme kunnskap om ledelse i et kunstnerisk perspektiv via Grints ideer og vise frem en kreativ og utradisjonell metode å tolke tekst, taler og visuelle dokumenter på. I min studie av Zelenskyj som case illustreres endel nyanser jeg tenker kunne vært utdypet mer inngående i Grints teori og hvor denne studien kan tilføre flere dimensjoner. Alle kunstformene har ulike arter og underkategorier som jeg føler kan utypes ytterligere; innen *den filosofiske kunsten* savner jeg personlig egnethet, uformell og taus kunnskap, likhet og tillit som endel av begrepsapparatet. Ved beskrivelser av *den skjønnne kunsten* savner jeg sjangrer innen musikk, graffiti, digital konstruksjon av virkelighet og globaliseringseffekt som en styrke i visjonsgrunnlaget. Eksplisitt som en førfase i forkant av utøvelse og overbevisning av kommunikasjon innen teaterkunsten. I dagens kontekst og innen kampkunsten er Mix Martial Arts essensiell. Denne kampkunsten kombinerer alle de ulike kampstrategiene, som en uslåelig kombinasjon av utøvelse innenfor «kunsten å overleve».

Teaterkunsten kunne hatt en spesifikk under (over) kategori hvor de ulike formene for distribusjon av budskap kan utvikles, som en egen kunstart innenfor kommunikasjonsfeltet, og hvor ulike former for media kommer inn som en utvidet enhet og analysepunkt. Slik jeg tolker Grints teori slik den er utviklet til nå, er teaterkunsten den samlende kunstformen hvor suksess og vellykkethet innen de andre kunstformene trår fram. Dette kan virke forvirrende og rendyrker ikke denne kunstformen i sin helhet. Teaterkunsten og kampkunsten ser jeg på som utøvende kunster, mens den filosofiske og den skjønne kunsten ser jeg på som de prosessuelle og mer i «skyen», selv om den skjønne kunsten i teorien også er utøvende. Som Grint påpeker handler disse om fantasi, eller i mangel på sådan. Kampkunsten og teaterkunsten kategoriserer jeg som tekniske, logiske, erfaringsbaserte og som en nødvendighet for utøvelse av de to foregående kunstene. En idé kan være en samlende kunstform som oppsummerer alle kunstartene – eksempelvis som en generell mix av kunstformer - «Universal Arts». Alle kunstformene har ulike lag og igjen er det bare fantasien som kan stoppe utviklingen av disse nyansene, ettersom det i denne konteksten er kunst og ikke fakta vi forholder oss til.

5 Analyse – Ledelseskunst

I dette kapittelet skal jeg beskrive og drøfte Zelenskyjs ledelse i lys av Grints teori om ledelse som kunst. Kapitlet er lagt opp slik at jeg først minner leseren på hovedtesen i Grints teori innenfor hver kunstform. Empirien sammen med de ulike kunstartene blir diskutert og drøftet opp mot de fire kunstformene, fire sentrale trekk og paradoks innen ledelse med tilhørende spørsmål om; Hvem, hva, hvordan, og hvorfor fra Grints bok – «The Arts of leadership».

I hver og en kunstform vil jeg redegjøre for hvordan Zelenskyjs ledelse kommer til uttrykk ved å løfte frem sitater og uttalelser samt gi en eksplisitt tolkning av hvordan jeg ser teksten, talene og hans visuelle fremstilling.

I analysen av hvorfor President Volodomyr Zelenskyj fremstår som en vellykket leder vil jeg undersøke hvordan, og i hvilken grad han tar i bruk elementene i denne ledelsesteorien, samt hvordan han kombinerer, opprettholder og ivaretar disse kunstformene.

Noen av kunstformene kan oppleves som dels overlappende, men Zelenskyjs taler er plassert i sammenheng med paradoksene og de tilhørende spørsmålene i Grints teori, hvor formålet er å drøfte de opp mot ledelseskunstene hver for seg.

5.1 Den Filosofiske kunsten - identitetskunsten

Hvem spørsmålet, oppfinnelsen av identitet og sannheten

Filosofi betyr å tørste etter kunnskap – forstå – ha vitebegjær, ta en helhet, dele den i flere deler for å sette den sammen på nytt. «Dissekere for å se innholdet» - benytte filosofiens verden som metode for å undersøke sannhet, skape meningsdannelse og virkelighet. Det er i følge (Grint, 2001) at våre filosofiske bestrebelse at identiteten vår vurderes, konstrueres og skapes. Gjennom *filosofiens* verden kan en svare spørsmålet, om *hvem* vi er, ettersom filosofi prøver å gi svar på søken om nettopp hva sannheten forteller oss om hvem vi er og hvorfor det har en mening. Identiteten, for å være troverdig må oppfattes som ekte og legitim. Viktigheten av autenticitet blir betydelig når en prøver å oppdage sannheten om en leder som Zelenskyj i denne sammenheng. Som Grint påpeker er konteksten i mange tilfeller; at ledere generelt påtvinger befolkningen sin egen sannhet og versjon av identitet som et fremtidig ønske. En eventuell suksess hviler på i hvilken grad en klarer å konstruere en identitet som presser følgere og individer lenger enn penger kan trekke dem (Grint, 2001) Krigen i Ukraina omhandler langt mer eksistensielle spørsmål enn bare penger og kapitalistiske utfordringer. Ukraina var ikke en umiddelbar strategisk fare og et reelt territorielt problem for Russland, og kan sees på som en narrativ krig – en historiekrieg, som omhandler Putins visjon om et samlet Stor-Russland og visjonen om en ukrainsk identitet som tidligere ikke eksisterte i den betydningen som den gjør nå (Snyder, Plokhii, & Blom, 2023).

Zelenskyj skriver i innledningen på boken «*Stemmen fra Ukraina*»;

Å støtte Ukraina er ikke en trend, et meme eller en viral utfordring. Det er ikke en kraft som raskt sprer seg verden rundt og forsvinner igjen like fort. Vil du forstå hvor vi kommer fra, hva vi ønsker og hvor vi går, må du vite mer om hvem vi er (Zelenskyj & Nyquist, 2023 s, 29).

Videre skriver han at identiteten til Ukraina ikke ble født i denne krigen, men at de har eksistert og vil fortsette å eksistere. Han skriver at boken med taler han har gitt ut ikke handler om å forandre fortiden, men å skape fremtiden. Og at Putins krig mot Ukrainas identitet, kultur og folk er en påminnelse om at historien er langt fra over, at fascismen – dens største onde – slett ikke er død. Om Putin var krigens opphavsmann, var Zelenskyj dens forteller. Han påpeker at det ikke er noe skille mellom historie og fortelling hverken på ukrainsk eller russisk, og i talene gjengir han begge deler. Enkeltmenneskers historier og historien om den dødeligste konflikten i Europa siden andre verdenskrig (Zelenskyj & Nyquist, 2023, s 18).

Fra Zelenskyjs skuespillerrolle som President i Tv-serien «Folkets tjener» til han vant presidentvalget, har han bygd frihetsidentitet med det ukrainske folket. Helt siden Zelenskyjs innsettelsestale «**Vi er alle presidenten nå**» til den ukrainske nasjonalforsamlingen i Kyiv, 20. mai 2019, har han smidd felles identitet, som har utviklet seg til et sterkt bånd og allianse i takt med krigen. Dette kommer blant annet til uttrykk i de følgende sitater;

Fordi vi alle er presidenten nå. Ikke bare de 73 prosent som stemte på meg, men samtlige ukrainere. Dette er ikke bare min seier, det er vår felles seier. Å bygge Ukraina er et ansvar vi alle har. Fra nå av er det opp til oss å skape det landet vi vil at barna våre skal arve. For hvis vi vil være et europeisk land, begynner det med hver enkelt av oss (Zelenskyj & Nyquist, 2023, s 34-35)

Det å være ukrainer er ikke det som står i passet. Det å være ukrainer er her, her i hjertet (Zelenskyj & Nyquist, 2023, s 40).

I denne talen påminner han ukrainerne at de stemte på han, at de har et felles ansvar for å skape Ukraina, og at identiteten deres ligger i hjertet. Ukrainas historie og politiske kultur kan ha gitt Zelenskyj et gunstig grunnlag for å snu politisk apati, desillusjon og likegyldighet i folket, til politisk engasjement, visjon og gyldighet. Talen fordrer å være stolt og ha tro på nasjonen sin. Talens potensiale lå an til å skape følgere som etterhvert ble med ham inn i den «fysiske» krigen. Zelenskyjs ord understøttet et tydelig behov og en styrke i befolkningen til å stå sammen for selvstendighet og suverenitet. Zelenskyj må på sin side stolt sterkt på folket og sin egen overbevisning for å uttale;

Vi er sterke. Vi er klare for alt. Vi kan beseire hvem som helst. For vi er Ukraina (Zelenskyj & Nyquist, 2023, s 66).

Velgerne i Ukraina lærte ham først å kjenne som Vasył Holoborodko, en frittalende historielærer som ble kastet inn i jobben som president og utfordret hele det politiske systemet. Noe, Zelenskyj som den virkelige presidenten også gjør. I forordet til boken «Stemmen fra Ukraina» skriver Arkady Ostrovsky at skuespiller og produsentbakgrunnen til Zelenskyj var avgjørende for at han vant valget og hans retoriske ferdigheter ble viktigere enn noensinne. Han visste å speile sitt publikum, og velgerne kjente seg igjen i han. Han både snakket til ukrainerne, leste dem og gav uttrykk for hva de følte (Zelenskyj & Nyquist, 2023).

Han startet med å låne stemmen til det ukrainske folket. Nå er han stemmen fra Ukraina.

I dagens kontekst forsetter Zelenskyj å bygge felles sosial identitet med folket og de landene som nå støtter Ukraina, og har oversikt over hvilke land som er for eller imot demokrati. Fra talen «**Et fritt Folk**» på den ukrainske uavhengighetsdagen i Kyiv, 24. august 2022, sier Zelenskyj tydelig hvem Ukraina vil identifisere seg med og hva sannhet betyr;

Det ukrainske folks mot har inspirert en hel verden. Det har fornyet menneskehetens håp om at rettferdighet ikke er forsvunnet helt fra vår verden. Og det har vist at det ikke er styrke som seirer, men sannheten. Ikke penger, men verdier. Ikke olje, men mennesker.

På disse seks månedene har vi forandret historien, vi har forandret verden, og vi har fremfor alt forandret oss selv. I dag vet vi med sikkerhet hvem som egentlig er våre kamerater og venner, og hvem som ikke engang er et tilfeldig bekjentskap. Vi vet hvem som levde opp til sitt navn og rykte, og hvem som sto på terroristenes side. Ondskapen vil bli straffet (Zelenskyj & Nyquist, 2023, s 158-160).

Zelenskyj setter i denne talen tydelig eksempel ovenfor verdenssamfunnet hva Ukraina står for og viser vei med bakgrunn i etisk og autentisk adferd. Han identifiserer og involverer, straffer og synliggjør Putins uetiske adferd og maler desillusjonerte bilder av de som støtter Putin og hans regime (Treviño Linda Klebe, Brown Michael, & Hartman Laura Pincus, 2003).

Zelenskyj skriver i innledningen på boken «Stemmen fra Ukraina» at hans politiske karriere var en reaksjon på Maidan-opprørets brutte løfter (Zelenskyj & Nyquist, 2023). Hans ord og meninger står i kontrast til Putins virke. Putins første og eneste valgkamp og dernest hans karriere, har vært en videreføring av det gamle sovjetiske fiendebilde. Særsilt Vesten og USA, er naturligvis de som identifiseres som fiende nr. 1, og som Putin selv omtaler for «løgnens imperium». Kleptokratitesen er en marxistisk forklaringsmodell, bestående av to basiske komponenter – kapital og ideologi, hvor ideologi i Putins perspektiv ofte presenteres i selvmotsigende fortellinger og sammenfattet i uttrykket «styrt demokrati» (Borchgrevink, 2022).

Identitetskonstruksjonen til de to presidentene er uslåelig *ulik*, og det er i denne konstruksjonen Zelenskyj lager moment for sin egen og Ukrainas identitet. Her kan myter være sentrale for å forstå konstruksjonen av både Zelenskyjs filosofiske kunst og skjønne kunst, fordi han bruker myter og retorisk symbolikk i talene. Dette skjer i følge (Zachara-Szymańska, 2023) for å utforme apolitiske uttrykk som naturaliserer ideologiske konsepter. En kan oppjustere demokratisk makt ved å peke på gapet og avstanden mellom politisk prat og praksis ved å hevde

urett, vise frem forskjellen mellom folket og folket selv. Motsatt er avpolitiseringsens essens, å tolke avstanden på måter som nøytraliserer den og fjerne den som scene for politikk (Bowman & Stamp, 2011). Noe som Zelenskyj ser ut til å beherske. Denne konstruksjonen av virkeligheten skaper følelse av nasjonal identitet og internasjonal kobling til identitet om frihet og demokratisk liv. Denne følelsen handler i stor grad også om likhet. Zelenskyj og Putin gjør bruk av konkurrerende myter som representerer ideologi. Zelenskyj konstruerer i talene sine ulike makthierarkier som de gode og onde, skurken og helten, rett og urett. Han beskriver dette i svart-hvitt og skaper en enkelhet i budskap med selvforklarende spørsmålsretorikk. Zelenskyj bruker retoriske virkemidler for å understreke og karakterisere hvordan verden ser ut, som til sammenlikning med fortellingen om David og Goliat - svakeste mot den sterkeste, det grusomme mot det uskyldige, og hvor den svakeste til slutt vinner ved enkelhet og *logos*. Putin på den andre siden mytologiserer og idoliserer Ukraina som Madonna og refser nasjonen som «vestens hore», og påpeker at Kyiv er alle russiske byers mor. Putin hevder at Zelenskyj og Ukraina er forrædere, at de aldri kan bli fri ettersom de er *ett* folk med Russland. Putin uttaler at Ukraina nå er i andres hender og kun et redskap for å skade sameksistensen til de to landene. Forestillingen om Ukraina som en passiv kvinne er gjennomgående Putins retorikk. Det sentrale dokumentet bak Putins krig i Ukraina ble lagt ut på den russiske regjeringens nettside sommeren 2021. I dette essayet «Om den historiske enhet mellom russere og ukrainere» konkluderer Putin med at; dagens Ukraina i sin helhet er et produkt av Sovjettiden og at de er *ett* folk hvor ekte selvstendighet for Ukraina kun er mulig i partnerskap med Russland (Borchgrevink, 2022).

Snyder og Grande (2018) påpeker at god kommunikasjon mellom borgere er avhengig av likhet. Det må omfavnes, som de sier; «*Å omfavne likhet og sannhet er noe nært og ømt. Når ulikheten er for stor, blir sannheten for mye for de elendige og for lite for de privilegerte.... Ved å studere dydene som historien viser oss , skaper vi en fornyelse som ingen kan forutse*» (Snyder & Grande, 2018, s 293). Sitatene over er hentet fra epilogen i Timothy Snyders bok «Veien til Ufrihet» som ble publisert i 2018, hvor han utdyper den akutte trusselen, den politiske krisen og skjebnetiden Europa stod ovenfor. Boken fremstod som en urovekkende analyse og som nå vises i praksis gjennom Ukrainas kamp på veien mot frihet.

I talen «**Ledende i fred**» til den amerikanske kongressen i Washington DC via (videolenke), 16. mars 2022 fremhevet Zelenskyj begivenheter som fungerer som symbolske og kulturbærende hendelser i Amerikas historie. Han fremhevet avgjørende beslutninger som flere av de tidligere «heroiske» amerikanske lederne har gjennomført. Eksempelvis håndteringen av den nasjonale og globale krisen etter terrorangrepet 11. September 2001 og den nasjonale

beslutningen som ble skapt etter angrepet på Pearl Harbor. Han referer samtidig til den ikoniske talen til Martin Luther King – «I have a dream».

Zelenskyj sier i denne talen;

«Jeg har en drøm». Alle amerikanere kjenner disse ordene. Han henviser til Martin Luther Kings tale «I have a dream»; I dag sier jeg: «Jeg har et behov.» For nå betyr disse ordene det samme for oss som da dere sa «Jeg har en drøm». Vi drømmer den samme drømmen som dere amerikanere har hatt siden opprettelsen av Amerika. Og som dere fortsatt lever for. Vi er også et frihetselskende folk. Det Ukrainske folk har levd med Russisk aggresjon i over 8 år. Dette har gitt oss grobunn til å forsvare oss. Ikke bare oss, men menneskelige verdier. Retten til å leve fritt i vårt eget land. Retten til uavhengighet, frihet og demokrati. Vi vil ha nøyaktig det samme som dere (Zelenskyj & Nyquist, 2023 s, 100).

«To be The leader of The war is also to be The leader of Peace» - Og å være verdens leder betyr å være ledende i fred. Frihet handler også om friheten til å dø når din tid kommer, ikke når din død er ønsket av noen andre. Vi gjør dette til vi ikke trenger eller kan gjøre dette lenger. Vi skal ikke noe sted, for vi er allerede hjemme. I dag er jeg nesten 45 år gammel. De siste ukene har hjertene til nesten hundre barn sluttet å slå. Jeg ser ingen mening i livet hvis jeg ikke kan forhindre død. Og nå, som mitt lands president, henvender jeg meg til deg president Biden (Zelenskyj & Nyquist, 2023, s 101-104).

I denne talen gir han USAs President Joe Biden den «bortkomne» stafettpinnen til å være verdens ideologiske leder innen frihet og demokrati. Zelenskyj driver retorisk brobygging mellom avsender og mottaker. Han skaper felles identitet med ved å utrykke sympati for at han kjenner amerikanernes historie, og hva de som nasjon har gjennomgått og lidd av tap under tidligere kriser og kamper. I samme vending forteller han følelsesladet om Ukrainas grusomme situasjon, i håp om å vekke amerikansk patriotisme, og for å frembringe kollektiv sympati og ytterligere materiell bistand. Zelenskyj drømmer den samme drømmen om frihet som er utgangspunktet for amerikanernes eksistens og Zelenskyj påpeker at han aldri vil gi opp kampen før hans drøm også er oppfylt. Zelenskyj roser President Biden for det han hittil har gjort for Ukraina, men ber også om flere og smartere våpen, ytterligere økonomiske sanksjoner og inngripen for å stoppe Putins krigshandlinger. Han understreker og poengterer at dette ikke bare handler om Ukraina, men også om Vestens og Europas fremtid.

Zelenskyj's påpeker det samme budskapet i ulike tekstformat og vendinger i mange av talene og bruker sitat fra tidligere taler i hans nye taler.

I dag er det ikke nok å være nasjonens leder. I dag er det nødvendig å være verdensleder (Zelenskyj & Nyquist, 2023, s 107)

President Biden uttalte til en folkemengde i Warszawa;

«Ukraine Will Never Be a Victory for Russia. Never» - (Biden, 2023).

Det er enkelt. Hvis Russland stopper å invadere Ukraina, vil det være enden på krigen. Og hvis Ukraina stopper å forsvare seg selv mot Russland vil det være enden på Ukraina. Det er derfor vi samarbeider. Vi sikrer at Ukraina er i stand til å forsvare seg selv (Garamone, 2023).

Det ser ut til at USA har brukt interessekampen og krigen til å styrke sitt image og identitet som den store forsvarer av demokratiet, innpakket i bistand med enorme militære ressurser. Imidlertid ulmet dette i Putins leir og utgjorde en stor risiko forbundet til Zelenskyj's organisasjonstaktiske strategi om å få USA til å gjøre det han ville. Det kunne vise seg på kort sikt å være en utvetydig og ubestemt suksess, om Russland svarte tilbake og direkte med en «hardt strakt kryss høyre» på trusselen og nettverksbyggingen mellom en NATO alliert og Ukraina. Flere journalister og andre eksperter antydte tidlig at Zelenskyj var en marionett for den amerikanske presidenten. – marionett for fred er kanskje ikke så ille, men hvordan freden eventuelt blir til - er fortsatt i limbo. Det eksisterer en salgs tilstand av "transfer" hvor lite er sikkert, og slik blir det nok til den dagen vi vet det endelige utfallet. Grint uttaler at marionett-lignende tilhengere (som i dette tilfelle Zelenskyj) kan være i stand til å gå med på uheldige kompromisser: fra medisinsk uaktsomhet til krigsforbrytelser (Grint, 2019). Zelenskyj's rolle i manøvreringen mellom maktsenter, krever en årvåkenhet. Abraham Lincoln Illustrerte slike egenskaper i sin tid, da han balanserte som leder under krigstilstander og tydeliggjorde betydningen av visjoner med sin bevisste personlige fremtreden, eksponering av sine særskilte evner, prestasjoner og grenseløshet. I ulike analyser beskrives han som en mester til å konstruere sannhet og identitet basert på løgner, og manøvrere ved hjelp av nølende fremtoning og kompromisser (Bennis et al., 1985). Zelenskyj's lederskapsmodell både som skuespiller og president har mobilisert det ukrainske folket til å kjempe for felles måls skyld. Å frigjøre alle ved å gjøre sin del, fra sin plass og ståsted, for å oppnå seier. «For å parafrasere et kjent ordtak

om Vietnam, tillater Zelenskyj at landet hans blir destruert for å redde det» (Urban & McLeod, 2022, s 12).

Tale til FNs hovedforsamling New York, 25. september 2019 – nesten nøyaktig ett år før krigen var Zelenskyj svært sikker i sin tale «**Noen andres krig**»;

Ukraina har alltid vist vilje til fred på en sivilisert måte og til å arbeide for økt internasjonal sikkerhet. Som da Ukraina ga avkall på sin kjernefysiske kapasitet, som den gangen var større enn den til både Storbritannia, Frankrike og Kina til sammen. Fordi vi trodde vi, var i ferd med å bygge en annerledes verden. En ny verden. En verden der du ikke trenger å ha atomvåpen for å bli hørt. En verden der du blir respektert, ikke for det antall stridshoder du disponerer, men for dine handlinger. Men i denne nye verden har vårt land mistet en del av sitt territorium og mister nesten daglig flere av sine landsmenn. Hvis Ukraina ikke har rett til å snakke om behovet for å revurdere reglene i denne verden, hvem skulle da ha det? Verden må huske at for hver generasjon som ødelegges av krig, banes det vei for den neste krigen, som i sin tur blir umulig å vinne ved en seier alene. Han sier; det som skjer i mitt land, er ikke lenger «noen andres krig». Ingen av dere kan føle dere trygge når det er krig i Ukraina. Ikke når det er krig i Europa (Zelenskyj & Nyquist, 2023, s 50).

Med denne talen har Zelenskyjs konstruksjon av identitet og sannhet ansvarliggjort samtlige før krigens start. Det kan tenkes at Zelenskyj prøver å dekke over det politiske gapet mellom prat og praksis ved å få verden med seg i sin identitetskonstruksjon og visjonen om at vi er ett i denne krigen. Han spør hvor Ukraina skal plasseres i fremtiden, hva som er deres drøm og hva den egentlige virkeligheten er. Dette ved å sette fingeren på, og mane frem Vesten og Europas utrygge fremtid. Han utnytter og bruker selvet i oss alle til å gå i dypet på hver og en av oss sin følelse, innsikt og oppdagelse.

Zelenskyj har tydeliggjort og stadfestet fra dag en at dette ikke er hans kamp alene. Ingen av oss må tro vi er trygge, noe han vet vi kan bekrefte med vår iboende forestillingsevne og fantasi. Han tar oss med i sin «elendige identitetstilstand» – så lenge Ukraina er i krig. Han spiller på kollektiv frykt hvor hans suksess og vellykkethet belages på hvor villig hans følgere (folket og vestens maktelite) er til å strekke seg og kompensere/supplere med vår identitet for å holde sammen mot autokrati og for å skape løsninger for å oppnå fredelighet. Det var ikke før Jeltsin og Gorbatsjov begynte å undergrave "helligheten" til det sovjetiske kommunistpartiet at det ble

offentlig akseptabelt å tvile på Sovjetunionens integritet og identitet (Grint, 2019). Zelenskyj - tviholder på frihetsidentiteten, holder den høyt og hellig. Han gir seg ikke.

Identitetsforankring med retorisk symbolsk bruk av bekledding

Beviste ledere vet at klær skaper folk og kan tale for dem ved å sende budskap som kan være sterkere enn noen tale. Zelenskyj vet han sender et tydelig budskap om at han er innebygd i denne krigen og ikke en gallionsfigur som svever over den. Han kler seg folkelig og praktisk med en militær vri som forbinder ham med de væpnede styrkene, uten å virke for militaristisk. Den grønne fargen kobles til det naturalistiske og det vanlige. Økonom og aksjemegler Peter Schiff skapte debatt etter han tvitret: "Jeg forstår at tidene er vanskelige, men eier ikke presidenten i #Ukraina en dress?", denne kommentaren ble hånet av de som så opp til Zelenskyj for å ha inspirert de med sin praktiske tilnærming til bekledding (Basiouny, 2022).

Zelenskyj er ikke den første lederen i krigstid som har brukt symbolsk retorikk med klær. Under andre verdenskrig da bombene falt over London og tyske styrker marsjerte i hver havn og land ble Winston Churchill fotografert med sin Homburg-hatt, mens han pattet på sin sigar, for å uttrykke at folket måtte fortsette som normalt (Jenkins, 2017). Uten sammenligning viste Fidel Castro seg aldri offentlig uten uniform, noe som symboliserte at han var i kamp til enhver tid. I Zelenskyjs tilfelle er den visuelle og materielle ekvivalenten i ordene og budskapet hans sett på som indirekte forstått med at *verden må forenes i handling*. Symbolikken i bekleddingen kan sees på som en *uniform* for hans lederskap, hvor han får den største effekten gjennom digitale medier - som utgjør den universelle koblingen (Buncombe, 2022).

Oppsummert og som vi ser av sitatene jeg har trukket frem, kommer disse til uttrykk ved at Zelenskyjs identitetskonstruksjon og filosofiske kunst kobles og samles omkring beretningene i den instante informasjonsstrømmen fra krigen, narrative i talene, og handlingene hans på en og samme tid. Manifestene som talene har utviklet seg til å bli, spredes og tas opp av nasjoner og andre ledere med like verdier, fremtidsvisjon og identitetsfølelse. På den måten skaper han også identitet til ytterligere nye følgere, i alle verdslige fora hvor hver og en sammenkobles og knyttes til krigen. En moralsk kamp som blir sett på som et «*vendepunkt i historien*» (Zachara-Szymańska, 2023).

5.2 Den Skjønne kunsten - visjonskunsten

Hva spørsmålet - formulering av en strategisk visjon og oppfinnelsen av lederskap

Spørsmålet om *hva* man skal kjempe for bringer oss igjen til fantasien, som i følge Grint er avgjørende for en leder i konstruksjonen og *oppfinnelsen* av fellesskapsfortellingen, myten og visjonen. Lederens evne til å skape felles strategisk visjon sammen med følgerne er essensielle og grunnleggende faktorer innen ledelseskunsten (Grint, 2001). For å forankre visjonen hos andre mennesker må det skapes et narrativ som identifiserer et fellesskap i fortiden, som forklarer i nåtid og maner frem en foretrukket fremtid (Grint, 2001, s 14).

Zelenskyj har i dette perspektivet klart å skape en imaginær forestilling i rom og tid ved å tegne et «skattekart», skissere og male et attraktivt bilde av veien til de ønskede destinasjoner. Innad i landet og verden over, skisserer og maler Zelenskyj *hva* hans visjon om Ukraina er. Visjonen om å være endel av vesten, om demokrati og et fritt Ukraina. På veien til et fritt land henvender han seg til nasjoner og andre verdensledere for å gjøre Ukraina sterk nok til å bekjempe Putin og den russiske aggresjonen. Visjonen til Zelenskyj svares også med handling, synlighet og tilstedeværelse.

Zelenskyj's kanskje viktigste tale «**Vi er her**», er også hans korteste. Den varte i 32 sekunder og ble holdt 38 timer etter Russlands invasjon 25. februar 2022. Ikledd grønne feltklær filmet Zelenskyj med mobilen, seg selv og sin nærmeste politiske krets utenfor Regjeringsbygget i Kyiv (Zelenskyj & Nyquist, 2023).

«God kveld, alle sammen, Vi er her alle. Soldatene våre er her. Sivilsamfunnet er her.

Vi forsvarer vår selvstendighet. Og det er slik det alltid vil være fra nå av» (Zelenskyj & Nyquist, 2023, s 5).

Med denne talen satt han standarden for sin visjonære rolle i krigen. Zelenskyj uttaler på twitter og i andre medier at om han ikke hadde vært president, ville han allikevel vært igjen i landet og kjempet, også da som en av folket. (Grint, 2001) påpeker at krig er en kraftig gjenstand for identitetskonstruksjon fordi den forneker muligheter for forskjellighet. Krig får oss til å velge mellom dem og oss, med eller i mot oss.

I talen «**Riv denne muren!**» til den tyske forbundsdagen i Berlin (via videolenke), 17. mars 2022 uttaler Zelenskyj;

Det er som om vi befinner oss bak muren igjen. Ikke Berlin-muren, men en annen mur i midten av Europa: en mur mellom frihet og slaveri. Denne muren blir sterkere for hver bombe som faller over landet vårt, og for hver beslutning som ikke tas i fredens navn. Hvordan kunne dette skje? Da vi sa at Nord Stream [1] var et våpen som ble bygd som forberedelse til en stor krig, fikk vi til svar at det bare handlet om økonomien. Men det var sement til en ny mur. Ronald Reagan sa en gang i Berlin: «Riv denne muren!» Jeg vil si det samme. Kansler Scholz, riv denne muren! Gi tyskerne det lederskapet de fortjener, og som deres etterkommere vil være stolte av. Støtt oss. Støtt freden. Støtt ukrainerne. Hjelp oss å stanse krigen.

I denne talen, og som i de fleste av talene til Zelenskyj ber han om hjelp til å stoppe krigen, han bruker kjente sitater til sammenlikning, men skreddersyr og spisser talene inn til de ulike forsamlingene. Ronald Reagan kan kanskje være den en kan sammenlikne utgangspunktet for Zelenskyjs bakgrunn aller best med. Som skuespiller vant Reagan sin plass i den amerikanske offentlighetens hjerter ved å spille i filmer som viste han frem som den store amerikanske heltene. Rollen han også fortsatte å spille gjennom sin tid som guvernør i California, og under sine to presidentperioder. I likhet med Zelenskyj var Reagan en strålende og eksepsjonell kommunikator og formidler som også hadde evnen til å skjære rett inn i folkets kjerne, identitet og visjonsgrunnlag. Han skrev sine egne replikker, var kyndig foran kamera og i sin visuelle fremstilling og overbevisning. Han skapte en visjon for landet sitt gjennom den kalde krigens slutt, ved å lage en fortelling og et narrativ som utspilte seg langt utenfor nasjonens grenser. Noe som forsterket USA til å være «the land of opportunity», med visjonen om muligheter, håp og frihet - i tydelig kontrast til Sovjet - «det onde imperiet», hvor autokrati og diktatur var og fortsatt er regjerende. Zelenskyj leder folket sitt gjennom en langt dystre og mørkere tid og episoder med hendelser Reagan ikke var utsatt for, men uansett er «storyboardet» det samme og en kan trekke paralleller til denne historiske konteksten (English, 2022).

Fra talen **Hvordan kunne dette skje?** til det ukrainske folket i Kyiv, 3. april 2022;

Vi er blitt invadert av mordere, torturister, voldtektsmenn og ransmenn. Folk som kaller seg militære, som bare fortjener å dø for det de har gjort. Jeg vet at den tid kommer da hele Ukrainas statsgrense er etablert på nytt. For at det skal skje snarest mulig, må vi være skjerpet. Vi er allerede i gang med å bringe Butsja tilbake til livet: gjenoppbygge strøm- og vannforsyning, få medisinske institusjoner til å fungere igjen, gjenoppbygge infrastrukturen, gi folk tryggheten tilbake. Russland er jaget vekk, og Ukraina kommer tilbake. Og har med seg

nytt liv. Vi må være rede til å møte ondskaper. Og vi må forberede oss på å besvare enhver kriminell handling mot Ukraina, vårt folk og vår frihet. (Zelenskyj & Nyquist, 2023)

I denne talen motiverer og informerer Zelenskyj Ukrainerne om gjenoppbygnings planer og drømmen om etablering av ny statsgrense. Han utvider og forankrer visjonen i felleskap via talene, som igjen viser stamina og troen på at fremtiden kommer, men at de fortsatt må kjempe. Dette ved å påpeke at Russlands militære styrker ikke er menn som fortjener å leve, fordi de er en gjeng med forbrytere og drapsmenn. Disse påstandene har underveis i krigen blitt ytterligere legitimert som sanne. Dette bidrar til å at Zelenskyj fremkommer troverdig og autentisk, fordi han har uttrykt mye av det samme i talene og budskapene før krigens begynnelse. Han viser gjentakende at det er samsvar mellom det han sier og det han gjør, noe som viser både kontinuitet over tid og skaper integritet. Folket og verden føler seg trygget i at de blir fortalt den hele og fulle sannhet. Det skaper lojalitet og vilje til å kjempe videre sammen i kampen. «Tillitskontoen» til Zelenskyj stiger i kurs og det virker som følgere føler seg sikker på at han ikke handler opportunistisk, men i god tro og uselvvisk fordi han kjemper for noe høyere enn seg selv (Kvernes, 2014).

Zelenskyj viser god beherskelse av symbolbruk og han evner å bygge retoriske broer. I talen «**Ledende i fred**» til den amerikanske kongressen Washington DC (via videolink), 16. mars 2022 (Zelenskyj & Nyquist, 2023, s 117), beskriver Zelenskyj krigens bestialitet dekket med den klassiske fortellingen om rett og galt og de gode mot de onde. På den måten forsterkes ideen og budskapet om de vestlige statenes moralske plikt til å stoppe krigen. Denne moralske komponenten gjør *visjonen* hans om Ukraina og den rent rasjonelle vestlige sivilisasjonen komplett i hans fremstilling (Zachara-Szymańska, 2023).

Zelenskyj sier i denne talen;

Og å være verdens leder betyr å være ledende i fred. Fred i deres land avhenger ikke lenger bare av hva som skjer med dere og deres folk. Den avhenger av styrken til deres allierte. Den avhenger av deres tapperhet, og av at dere er rede til å slåss for menneskers liv over hele verden. Til å slåss for menneskerettigheter og frihet, for retten til et anstendig liv og til å dø først når tiden er inne. Den avhenger av at du ikke oppgir disse tingene når du er truet av naboen din. I dag forsvarer Ukrainas folk ikke bare Ukraina. Vi kjemper også for verdiene til Europa og verden ellers, ofrer livet for en bedre fremtid. Det er grunnen til at det amerikanske

folk i dag ikke bare hjelper Ukraina, men Europa og hele verden, med å bevare rettferdigheten i verden (Zelenskyj & Nyquist, 2023, s 107).



Figur 5 Tale via videokonferanse - U.S. Congress at the Capitol in Washington, D.C., the United States, mars 16, 2022. (J. Scott Applewhite/Pool via Xinhua) via Getty images

Når Zelenskyj entrer den digitale talerstolen, reiser alle kongressmedlemmer seg som gir honnør og anerkjennelse før han får anledning til å tale. Han spiller på følelser fra første minutt med budskapet om at dette er den verste fullskala krigen siden 2. verdenskrig - åtti år siden verden har sett noe så brutalt og ondskapsfullt. Et budskap som synes sterkt for ethvert vitne. Tolken som oversatt denne talen fra Ukrainisk til engelsk, bristet og brøt ut i gråt ved å viderefremidle den. Den resterende forsamlingen ble tydelig preget av budskapet, noe som kommer frem om en legger merke til publikum, deres kroppsspråk, lyd og verbale reaksjoner.

Oppsummert, og i disse talene og innenfor den skjønne kunsten maler Zelenskyj et bilde av Ukrainas lykkelige fremtid som nært forestående og USA og de allierte som den store hjelper og forsvarer. Uten kommunikasjonsferdigheter er det vanskelig å realisere visjoner og drømmer, men det er her på den digitale globale scenen Zelenskyj spiller ut sin visjon som kommer tydelig frem gjennom budskapet, hans personlige egenskaper og karisma. Her skapes

det også nye visjoner og identiteter i samhandling med tilskuere, som igjen forvandles til følgere og tilhengere når budskapet treffer.

Det er mer ved ledelse enn å konstruere en identitet (*hvem*) og forestille seg fremtiden (*hva*). Ledere trenger også å vurdere *hvordan* en skal oppnå en strategisk visjon som gjenspeiler vår identitet (Grint, 2001). Noe som bringer oss videre til «kunsten å krige».

5.3 Kampkunsten - krigskunsten

Hvordan spørsmålet - organisasjonstaktikk og lederskapets ubestemthet

Spørsmålet om *hvordan* handler om taktisk intelligens i en pågående maktkamp, hvor det å vinne over både den indre og ytre motstanden, den myke og den harde kraften er kilden til seier. Her er det avgjørende å inneha kunnskap om sine egne og motstanderens styrker og svakheter (Grint, 2001).

I 2023 livestreames krigshistorien, som blir til, for hver dag. Det er en Instant-krigføring underveis, gjennom daglige taler og videoer fra fronten. President Volodomyr Zelenskyj taler til befolkningen, den globale makteliten og resten av verden. Han bruker talene sine som organisasjonsteknisk taktikk og utøver det vi ifølge (Moldenæs, 2009) kan identifiseres som kommunikasjonsmakt - både internt hos folket og eksternt for den globale scenen.

I starten, var krigen dominert av en ytre *overveldende* hard militærmakt, som i så måte også vil kunne avgjøre utfallet av krigen. Zelenskyj la ut på Twitter, 26 februar 2023 etter at amerikanerne hadde tilbudt han en sikker vei ut av Ukraina. «*Kampen er i gang, jeg trenger anti-tank ammunisjon, ikke haik*» (Urban & McLeod, 2022). Da de russiske styrkene angrep fra Hviterussland i nord og Krim i sør var Ukrainas evne til å beskytte hovedstaden samt å hindre invasjonen fra nord, håndtert som en hard kampsport likeledes som i boksing og karate. Her tapte Putin og det russiske regimet med et hardt slag tilbake mot sin egen feilvurdering. Ikke en fullstendig og helhetlig knock-out, men et frempek om hva neste runde kunne og kan komme til å innebære.

Zelenskyj svarte Putin med en oppdatering på sosiale medier etter Ukraina på få dager frigjorde mer territorium enn hva Putin hadde klart å erobre på fem måneder; *Hør hva jeg sier: Uten gass eller uten deg? Uten deg. Uten lys eller uten deg? Uten deg. Uten vann eller uten deg? Uten deg. Uten mat eller uten deg? Uten deg.* (Zelenskyj & Nyquist, 2023, s 20)

T'ai chi og aikido er myke kampkunster med taktikker som har tendenser til å fungere mer subtilt og med en lengre tidshorison enn de harde kampkunstene. Denne taktikken ser ut til å være et sentralt element ved Ukrainas forsvar. President Volodomyr Zelenskyj har vist seg fremragende til å bruke den myke kraften i sin uttrykkelse av verdier, overtalelse og tiltrekning (Nye, 2022). Allerede under valgkampen i 2019 startet Zelenskyj en myk taktisk manøver ved å unngå seriøse intervjuer og diskusjoner i offentligheten. Han var vag i sine uttalelser innen spørsmål om politikk. Kampanjeretorikken til partiet hans «folkets tjener» (samme navn som tv -serien hvor han spilte presidenten) fokuserte først og fremst på å håndtere den korruperte alliansen mellom oligarki og politikk i Ukraina (Urban & McLeod, 2022).

T'ai chi og aikido er på lik linje med internasjonal politikk, og dens effekt av myk makt og taktikk, tendenser til å være langsomme og indirekte. Hard makt som bomber og granater er resultatmessig raske, mens tiltrekningen av verdier og kulturelle innvirkninger synliggjøres i det lange løp. Strategisk smarte politiske ledere har lenge forstått at verdier og holdninger skaper makt. *'Hvis jeg kan få deg til å ville det jeg vil, trenger jeg ikke å tvinge deg til å gjøre det du ikke vil'* (Nye, 2022). Hvis et land representerer verdier som andre finner attraktive, kan ledere vinne ved å bruke taktikkene til de myke kampkunstene.

I følge Grint er politiske termer gode eksempler på nøytraliserende prinsipper. I handling var Hitlers maktovertakelse i Tyskland et prakt eksempel. I teorien kunne den politiske opposisjonen gjort Hitlers styre uholdbart basert på hans tidligere illegitime maktovertakelse. Da Hitler fikk kontrollen på lovlig vis, ble opposisjonens makt og ressurser nøytralisert og den bestemmende makten til Hitlers interne motstandere ble gjort ubestemt (Grint, 2000, s 19). I naziregimet var jødene de interne og indre motstanderne. Slik Hitler så det, var de trusselen som måtte elimineres og utslettes. De påfølgende arrestasjonene og henrettelsene av alle de som avviste eksistensen av et slikt komplott, som jødene ble fremstilt å være, de var *medskyldige*. Da dette ble en «*sannhet*» i befolkningen, fikk *en* i utgangspunktet fiktiv antisemittisk konspirasjonsteori manipulert og transformert seg til, *ekte konspirasjon og folkemord*. Unntakstilstanden var avgjørende for denne grusomme og umenneskelige prosessen. Det første Hitler gjorde da han kom til makten var å signere «*dekretet for beskyttelse av folket og staten*», gjennom å suspendere Weimars lover, hvor alt av personlige rettigheter og sivile friheter ble inndratt. Samtidig som landet gikk inn i en unntakstilstand på ubestemt tid (Mølmann-Annexstad, 2019).

I starten av Russlands invasjon var Israels statsminister Naftali Bennett forsiktig og ønsket å forholde seg nøytral. Han understreket den sterke relasjonen mellom Israel og Russland og deres sikkerhetssamarbeid, ettersom Putin har militære styrker i Syria, rett ved grensen til Israel (Paust, 2022).

I talen «**Likegyldighet dreper**» til det israelske Knesset (via videolenke), 20. mars 2022, minnet Zelenskyj om at datoen 24. februar som hadde påført ukrainere og jøder, en stor tragedie ettersom 24. februar 1920 var stiftelsesdatoen til det tyske nazist partiet (NSDAP), hvor i 1933 Adolf Hitler kom til makten. Videre oppfordret Zelenskyj Knesset til å forlate sin posisjon som nøytral, og sa at tiden var inne for staten Israel å erklære sin støtte til Ukraina, og sier videre at de tyske nazistene ikke ønsket å etterlate noen av oss. Eller dere. I ingen navn og ingen spor. Dette uttrykt som den «endelige løsningen på jødespørsmålet». Zelenskyj sier i talen;

Dere husker det og vil aldri glemme det, det er sikkert. Men dere bør høre hva som kommer fra Moskva nå, de bruker de samme ordene. «Endelig løsning». - Men denne gangen handler det om oss, og om det ukrainske spørsmålet. Jeg er sikker på at hvert ord i min tale gir dere et stikk av smerte. For dere fornemmer det jeg snakker om. Kan dere så forklare hvorfor vi fremdeles må henvende oss til verden og be om hjelp? Jeg er her for å be om at verden reagerer på denne terroren. Er det for mye å be om? om så bare for å innvilge innreisevisa. Vi ber først om en flyforbudssone. Da vil ikke Russland lenger kunne terrorisere våre fredelige byer dag og natt. Hvis det er for mye, foreslår vi et alternativ: Våpen. Dere vet hvilke forsvarssystemer vi trenger, og dere vet hvor avgjørende det er at vi kan bruke flyene våre. De samme flyene som beskytter deres folk – deres frihet – kan hjelpe Ukraina, kan hjelpe Europa. Alle i Israel vet at deres rakettforsvarssystem er det beste. Hele verden vet at våpnene deres er kraftfulle. Dere vet å forsvare folkets interesser. Så kan dere hjelpe oss å verne våre liv. Ukrainernes liv, ukrainske jøders liv. Jeg kunne fortsette å spørre hvorfor vi ikke får våpen fra dere. Eller hvorfor Israel ikke har innført sterke sanksjoner mot Russland og lagt press på russiske bedrifter. Men det er opp til dere, kjære brødre og søstre, å velge svaret. Og Israels folk vil måtte leve med det svaret. Ukrainerne har foretatt sitt valg. For åtti år siden reddet ukrainere jøder. Det er derfor Rettferdige blant nasjonene fremdeles lever i vårt land. Israels folk, dere har nå et slikt valg (Zelenskyj & Nyquist, 2023).

Med denne talen vakte Zelenskyj stor oppstandelse da han sammenliknet krigen i Ukraina med Holocaust og drapet på seks millioner jøder. Selv om 1, 5 millioner av de var ukrainsk og Zelenskyj selv er jødisk, faren til bestefaren og hans tre brødre ble drept i Holocaust, ble talen

av noen fremstilt som direkte hån mot jødene. Særs når han samtidig prøvde å legitimere krav om støtte med denne type sammenlikning, som ble tolket av noen som et forsøk på å omskrive historien. Til nyhetsmediet Times of Israel, uttaler tidligere finansminister Likud MK Yuval Steinitz; «*Det grenser til Holocaust-fornektelse. Krigen i Ukraina er forferdelig, men enhver sammenligning mellom en vanlig krig, uansett hvor vanskelig den er og utryddelsen av millioner av jøder i gasskamre som en del av den endelige løsningen, er en fullstendig forvrengning av historien*» (Staff, 2022). Israels kommunikasjonsminister Yoaz Hendel skrev på Twitter; «*Jeg beundrer Ukrainas president og støtter det ukrainske folket i hjerte og handling, men Holocausts forferdelige historie kan ikke omskrives*». Hendel la til at en del av Nazi-Tysklands folkemord på jøder også ble utført på ukrainsk jord (Staff, 2022).

Allerede før talen var Zelenskyj lite velkommen ettersom de to arabiske partiene i nasjonalforsamlingen valgte å boikotte talen hans. Mansour Dahamsheh, partisekretær i partiet Hadash, del i koalisjonen til den arabiske fellelisten uttalte, til Times of Israel at; «*Vår posisjon er at NATO og dets leder Amerika har påtvunget denne krigen*» (Boxerman, 2022).

Zelenskyj visste nok også at et eventuelt flyforbud over Ukraina ikke var realistisk, selv om det var av hans interesse, men igjen noe som kunne vært fatalt for NATO (Wold, 2022). Utenrikspolitisk forsker og kommentator Asle Toje uttaler at «*Vesten kommer ikke til å innføre en flyforbudssone ettersom det vil innebære at vestlige land skyter ned russiske krigsfly, noe som sannsynligvis vil føre til tredje verdenskrig*» (Paust, 2022).

Med denne omtalte og allerede ikoniske talen til det Israelske Knessets spiller Zelenskyj på historiske fortellinger, myter og følelser, uten en total risikovurdering for Europa og den resterende verden i sin helhet. Sammenliknet med *karatekunsten* og *boksekunsten*, kan ett slag slå ut en hel verden, om slaget kommer.

Fra talen «**Et fritt folk**» på den ukrainske uavhengighetsdagen. Kyiv, 24. august 2022 sier Zelenskyj;

Fra nå av vil lærebøker i historien inneholde et nytt kapittel: «Da Ukraina forente verden». Da demokratiet lærte å bite fra seg igjen. Da tyranniet fikk svar på et språk det forstår. Folk sa at Europa ikke lenger var en aktør i internasjonal politikk. At Europa var svakt, splittet, passivt, søvniq. Men Ukraina har revitalisert hele kontinentet. I dag har folk i Europa gått ut på gater og torg. I dag har Europa innført tøffe sanksjoner. I dag har Europa enstemmig anerkjent Ukraina som fremtidig medlem av EU. Storkapitalen har innsett at penger stinker: de kan ha

stanken av blod, forbrenning, død. I dag forlater selskaper det russiske markedet i flokk og følge. Folk er blitt viktigere enn tapt profitt.

Med denne talen synliggjorde Zelenskyj at Ukraina oppnådde støtte og bevegelse i Europa og Vesten, og hvor mennesket var satt i lederrollen og materialismens fall var i prosess. Flere vestlige ledere besluttet i begynnelsen av krigen å holde nasjonene gående som «business as usual», implisitt ved tvetydige holdninger til sanksjonene mot Russland før de «endelig» sluttet seg Ukraina og til det som nå blir omtalt som «*Det historiske vendepunkt*» (Sanders, 2023).

Trusler om utøvelse av hard kampkunst som til eksempel tvangsmessig økonomisk makt med handelsblokader og ulike sanksjoner var ikke nok til å avskrekke president Vladimir Putin fra å verken starte eller fortsette sin militære spesial operasjon. Dette skapte etterhvert et enormt press på internasjonale selskaper og konsumnæringer. En etter en ble det avvirket ulike avdelinger og flere trakk sine operasjoner ut av landet. Facebook og Google utestengte russiske offisielle informasjonskanaler fra deres plattformer, mens Elon Musk besvarte en tweet fra Zelenskyj med å gi Ukraina tilgang til Starlink-satellittene for å sikre distribusjon av kommunikasjon. Airbus og Boeing gikk ut i en pressemelding hvor de stoppet leveranser av reservedeler til russisk sivil luftfart. Hackeraktivister og profesjonelt organiserte hackernetterklærte elektronisk krig mot Russland i solidaritet med Ukraina hvor det fortsatt kjempes en kamp på den digitale fronten av krigen. International Anonymous, Polish Squad303 og Belarusian Cyber Partisan utviklet et system hvor hvem som helst nå kan sende meldinger til russiske mobiltelefonnumre. Dette for å høyne bevisstheten om krigens virkelighet, rekkevidde og hvilken hard makt den digitale verden kunne bidra med (Zachara-Szymańska, 2023). Denne krigen er omtalt som verdens første sosiale mediekrig hvor begge parter har brukt mediene som et kritisk innflytelsesmiddel, og begge har satt sosial medier i funksjon for å spre god eller dårlig propaganda. Ukraina på sin side har sanket følgere og støtte, mens Russland har kjempet for å kvele og kontrollere informasjonsflyten (Urban & McLeod, 2022).

Nå ser vi at sanksjonene som er innført gjennom myk makt har hatt skadelig innvirkning på den russiske økonomien, og trusselen om sekundære sanksjoner har avskrekket land som Kina fra å hjelpe Russland militært. Fra det til hvordan dette vil slå ut på lang sikt vil delvis avhenge av krigens utfall (Nye, 2022). Zelenskyjs internasjonale mottakelse og massive amerikanske støtte var avgjørende i prosessen hvor sanksjoner overfor Russland ble pålagt. I utgangspunktet var nøytrale stater som historisk sett har fungert som gjemmede for skatteunndragere,

hvitsnippforbrytere og deres kapital plutselig villig til å sanksjonere. Eksempelvis Sveits brøt fra sin tradisjon med nøytralitet for å støtte sanksjonene, og Tyskland forlot sin pasifistiske holdning etter andre verdenskrig (Nye, 2022). Finland er nå i (mai 2023) fullverdig medlem i NATO, og Sverige venter på godkjenning fra Tyrkia. Alliansen har utviklet en ny strategi beskrevet av generalsekretær, Jens Stoltenberg, som den største overhalingen av vår kollektive avskrekking og forsvar siden slutten av den kalde krigen (Ulvin, 2022).

Grint hevder at *ledelse er ubestemt* der det er ingen garanti for at *en* viss type leder, eller visse type lederstiler fører til seier og suksess. Det er også mulig å vurdere ubestemthet ved hjelp av strategiene til de myke kampkunsten t'ai chi og aikido, der ikke bare den svake siden vinner, men hvor den svake sidens seier baseres på å bruke styrken til den sterkeste mot seg selv (Grint, 2001). I boken «The art of war» bruker Sun Tzu teorien om å vinne uten konflikt og krig. Til sammenligning går denne teorien også ut på å bruke den unike posisjonen i enhver maktkamp til å se på alle taktiske muligheter tidlig, samtidig som en snur motstandernes sterke sider mot dem selv. Teorien til Sun Tzu hevder at få nøkkelfaktorer påvirker beslutningen av våre handlinger og beskriver et ikke-intuitivt system hvor de ressurssterke nødvendigvis ikke er de som går seirende ut (Sunzi & Cleary, 1988). I Grints teori påpeker han at nettopp ressursinversjon - det å benytte motstanderens egen «ytre styrke» som våpen mot fienden selv, kan ha uante effekter, også når styrkeforholdet i utgangspunktet er ujevnt.

I talene til det ukrainske folket sier Zelenskyj;

Nasjonen vår vil bli gjenforent, og det vil bli fred igjen. Og verden vil ikke lenger drømme i svart-hvitt. Den vil drømme i blått og gult. Det er dette våre forfedre kjempet for» (Zelenskyj & Nyquist, 2023, s 155-156).

Vi vil vinne denne krigen. Selv om enkelte politikere ikke greier å overvinne ubesluttsomheten, det være seg nå eller i fremtiden (Zelenskyj & Nyquist, 2023, s 143 -153).

I disse sitatene vises Zelenskyjs ukuelige vilje for fremtidig seier, kombinert med sine retoriske virkningsfulle grep, det som har muliggjort ukrainernes tilgang til den harde ytre kraften for utøvelse av militært forsvar gjennom mobilisering av den vestlige alliansen. Mytologiseringen og narrative av nasjonens kamp og president Zelenskyjs stoiske, heroiske ledelse har kanskje blitt til det aller viktigste maktredskapet for utøvelse av ukrainsk myk makt og kampkunst under det russiske angrepet (Zachara-Szymańska, 2023). Som i aikido bruker Zelenskyj Putins energi

og omdirigerer den via vesten i stedet for å ødelegge eller deaktivere Russland territorielt. Noe som er utopisk i dette tilfelle, hvor fienden og ressursbalansen er (har vært) vidt forskjellig.

Oppsummert og for å bruke Grints Kamp metaforer slo Zelenskyj på et tidlig stadium knock-out på Putin, etter hvert roet han situasjonen ned med t'ai chi og aikido. Når knock-out var nær igjen startet Zelenskyj en blandet taktisk manøver og en ny «karrierevei og krigsstrategi» innenfor «Mix Martial Arts», MMA. Denne kampkunsten er den nyeste kampsporten som kombinerer alle kampkunstene og hvor nesten alt er lov. Det er den mest fryktede og avanserte kampkunsten i 2023.

5.4 Teaterkunsten – kommunikasjonskunsten

Hvorfor-spørsmålet, overbevisende kommunikasjon og lederskapets ironi

Spørsmålet om *hvorfor* er den siste komponenten i Grints teori og handler om hvorfor tilhengere skal følge en leder inn i kampen og ombord på en eventuell reise mot en bedre fremtid. Ledere må mestre *teaterkunsten* som innebærer en overveldende og kraftfull retorisk kommunikasjon, men som heller ikke bare er retorisk betinget. En må også kommunisere plottet, karakterene, atmosfæren, og tolkningen i en troverdig, etisk, autentisk og helhetlig fremføring (Grint, 2001). «Det er komikerens kunst, å vite hvordan man leser rommet" (Sanders, 2022).

Siden Zelenskyj ble innsatt som president i mai 2019, har han holdt nærmere tusen taler. Zelenskyj blir omtalt og sammenliknet med flere av historiens største talere som Winston Churchill og Martin Luther King. Zelenskyjs kommunisering av budskapene og fortellerevnen hans har vist seg å ha en stor rolle og elementær funksjon i hans lederskap. I likhet med Churchill bruker Zelenskyj kontraster og overlevelsesmotivasjon i talene sine. De enkle og repeterende ordene som anvendes, spørsmålsstrategien ispedd de visuelle bildene som males, gjør det forståelig for allmenn fantasi å leve seg inn i.

Til det Ukrainske folket i talen «**Aldri mer?**» på den ukrainske minne- og forsoningsdagen sier han; *Kan våren komme i svart-hvitt? Kan februar kulda vare evig? Kan ord om fred miste sin betydning? Ukraina vet at svarene på disse spørsmålene kan være ja - De kjempet for å kunne si «aldri mer». De kjempet for sine barns fremtid. De kjempet for det livet som var her helt til 24. februar 2022.*

Til den Amerikanske Kongressen i talen «**Ledende i fred**» uttalte han;

Husk følelsen da himmelen var svart av flyene som angrep dere. Husk 11. september 2001, da ondskapen prøvde å gjøre storbyene deres til slagmarker. Husk da uskyldige mennesker ble angrepet fra luften, på en måte som ingen hadde forventet og ingen kunne stanse (Zelenskyj & Nyquist, 2023, s 101).

I sitatene over understreker Zelenskyj kampen til ukrainerne i en metaforisk illustrasjon. Om en vår som aldri kom og en fremtid som knustes etter krigens utbrudd. Han minte amerikanerne på 9/11. Om hvor bokstavelig talt svart både himmelen og den mørke tiden som fulgte var for dem. Han makte frem følelsen av sjokk, vantro og forferdelse som ble skapt etter det mest overaskende terrorangrepet i vår tid, som både forandret USA og skapte en frykttfølelse som verden ennå preges av. Zelenskyj mestrer denne form for *overbevisende kommunikasjon* og evnen til å motivere og bevege utover det vanlige. Den bevisste retorikken setter i denne konteksten i gang et legitimt følelsesapparat, og som vi vet fører til handling og bevegelse. Bruken av anekdoter og metaforer innen politiske og historiske preferanser, er noe de fleste kjenner seg igjen i. Det faktum at Zelenskyj skreddersyr talene til ulikt publikum viser frem en oratorisk begavelse utenom det vanlige, som også påpekes retorikere og språkforskere (Marr, 2022). I tillegg har Zelenskyj moment med alle hendelsene som skjer underveis i krigen. Han snakker direkte om det som hender i daglige videoer, taler, i ulike historiske og fremtidige kontekster, i et «multidistribusjonsmode». Dette gir en enorm virkning ved at budskapet treffer kjernen både individuelt og samlet, i en viral global form, hvor oppvåkning, opplysning og kunnskapsoverføring skjer i løpet av nanosekund til verden med tilgang på anvendte digitale medier.

Fra talen «**Noen andres krig**» til FNs hovedforsamling i New York, 25. september 2019 avholdt fem måneder før krigens start sier Zelenskyj;

Fra denne verdens fremste talerstol hører vi stadig krav om en mer rettferdig verden, løfter om rettferdighet og lansering av nye initiativer. Det er på tide å sørge for at de blir fulgt opp av handling. For i verden av i dag, der et menneskeliv er verdt ti dollar, har ord for lengst mistet sin verdi. Det vil si at enhver statsleder er ansvarlig ikke bare for sitt eget lands skjebne, men for hele verdens skjebne. Vi må innse at en sterk leder ikke er den som sender tusenvis av soldater i døden uten å lee på et øyelokk. En sterk leder er en som beskytter alles liv. La oss stille oss et spørsmål. Hva har vårt møte her i denne salen å tilby menneskeheten, når det for

*enkelte ikke er annet enn politisk teater? Hvis denne salen blir en scene der vi fremsetter gode hensikter som oppheves av dårlige handlinger? På denne talerstolen spiller vi ikke bare en scene fra et teaterstykke. De sju og en halv milliard beboerne på denne planeten er ikke bare tilskuere, de er deltagere. De grunnleggende fakta i tilværelsen deres bestemmes her. Om de i det hele tatt vil få et liv, avhenger faktisk av alle oss her. Jeg ønsker meg at denne talen en dag blir kjent som «**de femten minuttene som forandret verden**». Samtidig vet jeg godt at det er umulig å endre noe som har eksistert i flere tusen år på bare femten minutter. De fleste adferdsteorier sier oss at krig er en integrert del av menneskenaturen (Zelenskyj & Nyquist, 2023, s 46-47).*

Ved å sette disse to talene opp mot hverandre, og tidsrommet mellom dem, ser det ut til at Zelenskyj har lyktes. Visjonen hans om «*de femten minuttene som forandret verden*», er på en måte allerede oppnådd ved å vekke liv i en «sovende allianse» som NATO. En høster det man sår. Selv om Zelenskyj påpeker i denne talen at krig ifølge forskning om adferd ligger i menneskenes natur, har vesten hatt fred og demokrati som mål og visjon lenge før Zelenskyjs inntreden. Dette er noe han spiller på for å fremheve sine egne poeng og selvforklarende svar til både spørsmål og påstander i talene. Han påpeker at FN er verdens fremste talerstol som kan være «revnende likegyldig» om ikke denne arenaen skal bidra til annet enn politisk teater, og et spill med menneskers liv, især når gode intensjoner ikke følges opp med de riktige handlinger. Samtidig kan denne og noen av de andre talene hans virke noe selvmotsigende ettersom han selv som leder ofrer liv for å oppnå fremtidig ønsket situasjon. På den annen siden kjemper det ukrainske folket frivillig i denne kampen, i motsetning til Putins hær som enten er manipulert, tvunget eller hyret inn for formålet.

Når man analyserer talen «**Et fritt folk**» på den ukrainske uavhengighetsdagen i Kyiv, 24. august 2022, seks måneder etter krigens start, ett år etter talen «**Noen andres krig**» til FNs hovedforsamling er den et bevis på en etappevis seier, en milepæl og et demokratisk vendepunkt i historien. Zelenskyj sier;

Aldri før har folkemeningen hatt så stor innflytelse på politikerne. I dag er det folk som avgjør hvordan regjeringer skal opptre. Nasjoner skammer seg over å være likegyldige, passive og nølende. De skammer seg over å komme med vage løfter og bruke altfor diplomatiske vendinger. De skammer seg over ikke å støtte Ukraina. Det er en krig mellom en korrump atommakt og et folk som bare ønsker å leve i fred i sitt eget land, på sin måte. Det er en krig mellom empati og hat, mellom verdighet og ufrihet, og til syvende og sist mellom liv og død.

De skammer seg over å si at de er trøtte av Ukraina. Trøtthet ville kanskje vært mer behagelig: Det ville gjort det mulig å lukke øynene. - Men i dag er det ikke det vi hører fra statsledere og fra folk flest. Vi hører: «Vi vil være med dere til siste slutt, til dere seirer» (Zelenskyj & Nyquist, 2023 s, 176).

I denne talen legitimerer Zelenskyj og projiserer kjernen av problemer og løsninger inn i bevisstheten og beslutningsgrunnlaget til verdens ledere og en verden av folk. Dette er teaterkunstnerens «*masterpiece*». Både muntlig og skriftlig bruker Zelenskyj retoriske spørsmål som virkemidler. Han får publikum og mottakeren av retoriske spørsmål til å føle seg involvert og ansvarlig for budskapet i teksten. Komplimentert med selvinnsynende svar, vil publikum kunne akseptere sak, argumentasjon og handlingsgrunnlag. Dette støttes også av Timothy Snyder som uttalte at atmosfæren rundt patosen er svaret på hvorfor Zelenskyj blir hørt av vestlige instanser. Det faktum at det er handling som svarer til patosen, gjør han fortjent til retten å uttrykke seg på den måten han gjør, ved å risikere livet (Snyder et al., 2023). Snyder påpeker som et åpent spørsmål i en offentlig diskurs at – «Sannheten er du villig til å ta en risiko for. Sannheten er du villig til å sette deg selv bak. Ikke sant?» (Snyder et al., 2023).

Arkady Ostrovsky er Russland- og Øst-Europa-redaktør i The Economist og skriver i forordet til boken «Stemmen fra Ukraina» at han etter første Intervju med Zelenskyj ble overrasket. Han skriver: 'Politikere lytter sjelden til en intervjuers spørsmål. Som regel venter de bare til du slutter å snakke, før de avleverer et innøvd budskap. Zelenskyj er annerledes. Han lyttet, tenkte og deltok i samtalene. Hans sa; «Vi er ikke helter. Vi gjør jobben vår, og vi er der vi er». Med dette utsagnet kom det tydelig frem at han ikke hadde kommandoen over en hær – det var han klok nok til å overlate til generalene. Heller ikke detaljstyrte han ordførere og lokalsamfunn ettersom de var nærmere og hadde bedre forutsetninger for å organisere ting der det skjedde. Alle i Ukraina gjorde det de var best til, og Zelenskyj var intet unntak: Han kommuniserte med ukrainerne og drev lobbyvirksomhet overfor verdenssamfunnet med sikte på flere våpenleveranser' (Zelenskyj & Nyquist, 2023, s 5-20).

Lederskapets ironi og største paradoks er i følge Grint at; der vi tradisjonelt ser til ledere for å løse problemene våre, er ikke der ledere ser ut til å lykkes best. Vellykkede ledere stiger frem når de reflekterer problemene rett tilbake der de skal være løst – på føttene til følgerne (Grint, 2001, s 5). Zelenskyj var allerede en av folket og derfor var deres problemer hans og omvendt. Etter Sovjetunionens sammenbrudd i 1991 ble Ukraina en egen stat selv om de lenge hadde vært ett folk på ett sted. Landet var også i ferd med å bli et sammensveiset samfunn på tvers av

språk og etnisitet. Ukrainerne var heller ikke definert av en lang historie eller tro, men av sine verdier, levemåte og folks vilje til å dø for landet (Zelenskyj & Nyquist, 2023).

Visjonen og budskapet til Zelenskyj og Ukraina selv om det inneholder den samme beskjeden har endret seg fra utgangspunktet om et ønske om fred, til å bli et ønske om seier. Zelenskyj skrev i innledningen til boken *Stemmen fra Ukraina*;

Hvis vi bare kunne forandre fortiden ville jeg vært verdens lykkeligste mann. Hvis boken du holder i hånden, aldri var blitt utgitt. Hvis talene mine etter 24. februar 2022 aldri var blitt skrevet og holdt, og hvis talene mine etter invasjonen aldri var blitt hørt eller lest. Jeg ville gitt avkall på all omtale i verdenspressen, alle delinger på sosiale medier. Innerst inne bryr jeg meg ikke om å få flere følgere på Instagram og Facebook; jeg kan ikke føle annet enn at hjertet brister for de tusener drepte i Butsja og Izyum – for alle døde ukrainere. Krig må ikke bli rutine. Glem ikke Ukraina. Bli ikke lei av Ukraina. La ikke motet vårt gå «av moten» (Zelenskyj & Nyquist, 2023, s 25).

Det var ikke vi som startet denne krigen. Men det er vi som må avslutte den. Og vi er rede til dialog for å gjøre det (Zelenskyj & Nyquist, 2023, s 4).

Videre skriver han at disse ordene er hentet fra den første og den siste talen hans, hvor det er tre år og tre måneder mellom dem: fra 20. mai 2019 til 24. august 2022. Talene beskriver konsist hvordan han, medarbeiderne og deres folk har forandret seg. De ønsket ikke krig. De gjorde alt de kunne for å unngå krig.

Hva vil gjøre slutt på krigen? Vi pleide å si fred. Nå sier vi seier (Zelenskyj & Nyquist, 2023, s 4).

Oppsummert kan en med disse ordene eksplisitt tolke at det er umulig å forandre fortiden, men fremtiden er et annet sted. Og for at historien ikke skal repetere seg selv med feil innhold, har Zelenskyj tatt på seg oppgaven med å vekke liv i den vestlige alliansen og resten av den frie verden. Hans motiv for å styrke sin egen kamp kan tenkes at knytter seg direkte til transformasjonen av dagens globale politiske kart, hvor autoritarisme er på oppseiling og opprettholdes av flere større nasjoner. Talenes bud, skapelige vilje og motivasjon i kommunikasjon er alltid den samme. «Et fritt og selvstendig Ukraina». Ved å suksessfullt konstruere frihetsidentitet på samme tid som han skaper visjon om frihet som en integrert del av den, blir både den filosofiske kunstformen og den skjønne kunstformen sammen til et

maktmoment. I tillegg har han aktivisert nettverk og nettverkernes nettverk for mobilisering av følgere (Moldenæs, 2009), noe som har sett ut til å ha skapt stor betydning for at bildet og visjonen til Zelenskyj og Ukraina nå fremstår som i en lysning på veien mot frihet. Som Arkady Ostrovsky uttalte i «Stemmen fra Ukraina»; *dette er en nasjon av frivillige og Zelenskyj er den sjefsfrivillige*» (Zelenskyj & Nyquist, 2023, s 17). Og som taoismen antyder; at ledelse skal være ikke inngripen, der ser Zelenskyj ut til å treffe *Kairos* og øyeblikket. Den vanlige mann i gata som handlet selv, fikk folket og verden til å handle selv - sammen med han.

5.5 Zelenskyjs ledelseskunst i lys av kunststartene

Innen den **filosofiske kunsten** scorer Zelenskyj høyt på identitetskonstruksjon og ideologisk påvirkning. Det ser ut til at Zelenskyj motiverer og intellektuelt stimulerer folket i Ukraina og verden forøvrig, og har omtanke for hvert enkelt menneske som en del av den helhetlige identitetsstrategien. Siden russiske missiler begynte å falle over byer i Ukraina, har Zelenskyj vært en synlig talsmann for folket sitt og oppmuntret «mannen i gata» til å vise styrke og kampvilje (Sanders, 2022). Han har en mektig overføring av energi til sine følgere som han får tilbake ved hjelp av sine egne handlinger som igjen fører til samhandlinger. Han snakker med empati og leder utad med empatisk autentisitet. Dette ser vi gjennom fortellingene og narrativ som vises i ulike medier. Til eksempel uttalte Zelenskyj 5. mars 2022 at han følte sympati for de unge russiske soldatene, som han identifiserte som barn på 17-18-19 år. Ti dager senere tilbydde han de via sosiale mediekanaler en sjanse til å overleve, hvis de kapitulerte til de ukrainske styrkene. Zelenskyjs budskap og beskjed var at de da kom til å bli behandlet som mennesker burde bli behandlet. Med verdighet (Urban & McLeod, 2022). Som (Eide & Eide, 2007) påpeker er nyhetsdramaturgien blitt til tematiske narrative, hvor særskilt opplysninger om konflikter og katastrofer følger dramaturgiske mønstre hvor helter og skurker, død, tragedier og konflikter er sentrale elementer i oppbygging av krigsnyheter. Hele denne type dramaturgi har Zelenskyj også innebygd i sin retoriske strategi. Zelenskyj har ved flere anledninger vist frem i media at har besøkt sivile og skadede soldater liggende i sine sykehussenger, hardt skadet av krigens hendelser, men overlevd. Nyhetsmediet Business Insider skrev at dette er til sammenligning med andre mektige øyeblikk i historien; som da prinsesse Diana besøkte pasienter under aidspanemien på 1980-tallet hvor hun trosset det sosiale stigmaet. Det samme da Mor Teresa besøkte spedalske pasienter som på 1960-tallet var utstøtt av samfunnet (Ward, 2022). Zelenskyj skaper flere slike mektige øyeblikk og daglig gjennom den instante krigføringen i digitale medier. Det at Zelenskyj ristet tak i den vestlige alliansen i viktige spørsmål og i forhold til alliansens egne verdier, visjon og prinsipper har utløst vilje, bevegelse

og handlinger. Det er eksplisitt sannheten i budskapet hans som viser gyldighet og troverdighet. Ingen i vesten kan benekte det han påpeker og informerer om i talene. Et maktelement ligger i sannhetsidentiteten hans. Zelenskyj ser ut til å beherske den viktigste rollen til en transformerende leder og innen **den skjønne kunsten**, hvor han har *skapt visjonen* om en ønsket (og for han den eneste og realistiske) fremtidig tilstand for landet, et fritt Ukraina med en plass i det vestlige demokratiet. Å omsette hensikt til handling, påkalle oppmerksomhet for å overbevise for gjennomføring er et kunststykke å lykkes med i seg selv. Ved å mestre **kampkunsten** illustrerer Zelenskyj hvordan en kan utmanøvrere ressursmessige overlegne motstandere som Putin. Dette ved å erklære en forpliktelse til universelle liberale verdier, grunnleggende menneskerettigheter og demokratiske institusjoner som endel av sin organisasjonstaktiske kamp strategi ovenfor verdenssamfunnet (Zachara-Szymańska, 2023). En påstand kan være at Zelenskyj foruten om «litt» skjønnsmessig filter på Instagram, er ufiltrert, usminket, uredd og uselvvisk. At han skriver den historiske fremtiden til morgendagens teori om kriseledelse og krigskunst. En annen påstand er at vi vil se han falle på et aller annet vis, nå mens krigen foregår eller etterpå. At han faktisk har stått oppreist og aldri forlatt folket eller landet sitt kan beskrives som *unik* i denne sammenheng. Zelenskyjs handlinger på dette feltet, skriver ham inn i kampkunsten på eksepsjonelt vis; hva enn slags taktikker han fronter fra myk til hard, så er han til stede selv. Det representerer en modighet og stamina. Zelenskyj mestrer **teaterkunsten** som en stjerne på verdens scene fordi han er vant til å opptre og hans forestilling er ikke bare ytrede ord fra et manus. På dette området er han drevet fra tidligere personlige styrkede egenskaper. Han involverer også folket og soldatene sine, som kan tenkes som deler av en større forestilling hvor de kan sammenlignes med rekvisitter og skuespillere på samme scene. Han har fått verden som publikum i sin sal og sprer budskapet, gjennom sin kalkulerte kommunikasjon og mediestrategi, i et landskap av verdensomspennende og motstridene interesser. Tilstedeværelsen og synligheten på de fleste digitale flater har vært et nøkkelement for å mobilisere følgere for å knytte alle til Russlands krig i Ukraina (eller krigen mot Russland i Ukraina). Zelenskyj har bygd et mektig lederskap gjennom bilder og særskilt videotaler til den hensikt å informere og mobilisere ved å utnytte det virale sosiale nettverks kapasitet. *Zelenskyjs taler er av symbolsk art og revolusjonerende karakter, men presidenten vinner kvantum av hjerter med sine algoritmer.* Når en mestrer teaterkunsten, har en leder på en måte klart alt. Teaterkunsten summerer opp alle kunststartene; ens filosofi for skapelse av identitet, til seg selv som leder, og i samkonstruksjon med sine følgere. Innen den skjønne kunsten hvor en komponerer og skriver, skulpturerer, former og maler veien mot fremtiden. Parallelt handler det også om å være i sonen og i stand til å skape felles verdier, mål, visjon

samt dans og musikk mellom disse. I kampkunstens navn har Zelenskyj utøvd teaterkunst på den globale politiske scenen i en forrykkende overbevisning. Han har spilt høyt og utnyttet alle kunstformene på hele eksistensen av sitt lederskap og følgerskap - i en fortsatt opphetet spenning om det endelige utfallet.

Mange av talene hans inneholder skarp kritikk mot for eksempel FN, EU og Nord Stream rørledningen mellom Russland og Tyskland (Wold, 2022). Budskapet, selv om det forandres noe igjennom året med krig er overlappende og likt, men denne repeterende delingen av kunnskap og skapelse av fantasi ser ut til å ha produsert den uventede, overveldende og globale og organiske støtten til Ukraina (Zachara-Szymańska, 2023). Selv om motgangen ligger der som en hard brutal kampunst på jakt etter knock-out, er den myke taktiske strategien som Zelenskyj utøver innenfor kampkunsten desidert den strategien han har seiret på og forhåpentligvis den kampstrategien som blir anvendt videre.

Et annet nøkkelement og det som definerer mange av talene til Zelenskyj er den moralske komponenten, enkelheten og sannhet om frihet, med en slags ny- ideologisk transformerisk kraft. Han fremstår autentisk som forankret i sin patriotisme og egen dype mening for saken. Han holder kursen og formidler med *ethos*, *pathos* og *logos* i en fremragende retorikk. Til folket og verden, ikke bare gjennom ord, men også gjennom sine prinsipper, verdier og handlinger (Avolio & Gardner, 2005). Talenes budskap har fungert som plattform for den konseptuelle konstruksjonen av den internasjonale virkeligheten, skapt rom og tenketank i et post-ideologisk Europa (Zachara-Szymańska, 2023). I vår vestlige diskurs har friheten vår lenge blitt behandlet som en selvfølgelighet, et doksisk felt, hvor enhver har måtte tenke på hva frihet egentlig betyr for oss. Nå og i fremtiden. Som en spirituell og åndelig leder har Zelenskyj samlet store deler av verden til å tro på at kampene og krigen vil skape en organisatorisk transformasjon. For Ukraina, Europa og verden. Noe som kanskje gjør smerten ved endring verdt all innsats? (Fry, 2003).

Hovedpoenget er at de som mestret teaterkunsten og legitimerer alle ledelseskunstene, er i stand til å skape identitet og visjon ved å gi en definisjon av virkeligheten som følgere og tilhengere også har en tro på. Hovedretningen er at de ledere som tar styring og bruker sin makt for å gjøre andre i stand til å oversette visjon til virkelighet, og uten å miste noen av delene av syne innehar en slags oppskrift for vellykkethet. Disse ledelseskunstene kombinert med ferdigheter innen teknologisk - rasjonell kunnskap fremstår som en formel hvor ledere lykkes best, får størst suksess og synlige resultater.

Holistiske vellykkede ledere er sjelden vare i vår tid og her er Zelenskyj unik i denne sammenheng. Kunstmetaforen passer godt for å analysere Zelenskyjs fremtreden. Han kommer fra en kunstnerisk bakgrunn og har allerede et felt av personlige ferdigheter han mestrer innen alle de ulike kunstformene. Han er i utgangspunktet en nasjonal kjendis og populær tv-personlighet og derfor både kjent og vant til rampelyset og virtuell markedsføring.

I de fleste nyere ledelsesteorier teller samfunnsmessig forpliktelse like mye som den individuelle og den organisatoriske. I et av Grints hovedpoeng påpeker han at det må være en gjensidig dynamikk og en organisk funksjon mellom de involverte parter, når det ikke kan finnes ledere uten følgere og omvendt (Grint, 2001). Dette innebærer at ansvaret ikke bare ligger i hendene på Zelenskyj, men nå også hos hans universale følgere.

Ifølge (Annexstad, 2006) sitert fra Per Fugellis bok, *Rød Resept* er det ikke et direkte skille mellom oss og de andre. Om vi er følgere, ledere, psykisk utviklingshemmede, Putin eller Zelenskyj. Forskjellen handler om vi har evner og antenner til å ta imot. Anerkjennelse forskjellene slik de fremkommer og presenteres. Alt dette synliggjøres på de områder våre hemninger og talenter er fordelt ut på, hvordan og i hvilken grad. «*Noen har utviklet sin rasjonalitet og mistet sin emosjon. Noen har fremmet sin kontroll og hemmet sin lek. Noen har dyrket sine medmennesker og mistet sitt ego. Og noen har seiret i kampen, men tapt i livet*» (Fugelli, 1999, s 118).

Keith Grint uttaler i 2022 at; *det er fortsatt slik at individuelle ledere utgjør en forskjell - det ville vært vanskelig å anta at Tyskland ville tatt samme bane uten Hitler, at Russland hadde invadert Ukraina mot Putins ønsker, eller at den ukrainske motstanden ville vært like så effektiv uten Zelenskyj ved roret* (Grint, 2022).

Nå er Putins ressurstilgang underlegent den frie vestlige verdens samlede ressurser og fremtiden ligger i våre egne hender. Vesten står forhåpentligvis sterkt underveis og etter Zelenskyj, som har vist en ny og bredere vei gjennom sitt engasjement, sine ord og taler, i kampen for frihet og verdensfred.

Evelyn Farkas uttaler at; *krigen vil ende som alle kriger gjør - med en forhandling, når og hvordan den forhandlingen finner sted avhenger av hvor mye blodsutgytelse og lidelse som skjer i mellomtiden. En side må beseires, eller begge sider må se at de ikke kan vinne, og det er mer sannsynlig at vi opplever tredje verdenskrig hvis Vesten ikke stopper Putin* (Sanders, 2023). I tråd med Farkas advarsel, kan det utredes at verden trenger en ukrainsk seier på

ukrainske vilkår, fordi handlinger som Putins vil være ukontrollerbare og en invitasjon til ytterligere aggresjon fra sistnevnte og fra andre, som for eksempel Kina i spørsmålet om Taiwan. Om Putin seirer betyr det slutten på den internasjonale orden og en retur til imperialistisk erobring i sin vei mot verdensherredømme (Sanders, 2023).

Lenge før seieren var så nær som nå uttalte Zelenskyj i sin tale på den Ukrainske uavhengighetsdagen;

Hele verden har fått vite hvem ukrainerne er. Hva Ukraina er. Aldri mer vil noen si: ja, det er der borte et sted, i nærheten av Russland (Zelenskyj & Nyquist, 2023, s 125).

Hvis krigen blir en falitt for Ukraina eller om de vinner, vet vi alle *hvem* Zelenskyj er, *hvor* Ukraina er, *hva* han prøvde å fortelle oss og *hvorfor*.

Der kommer *unikheten* og *vellykketheten* hans fremtredende til syne.

Slava Ukraina.

6 Kritisk refleksjon i lys av andre kjente ledere

Lederskap ser ut til å handle om å sette inn ferdigheter som de fleste er i besittelse av, men bare et fåtall er i stand til å bruke, og hvor unike og enestående mennesker er de som risikerer livet for det de tror på, holder stabil kurs og retning som en tillitsskapende og innebygd egenskap (Bennis et al., 1985, s 30).

I dette kapitlet ønsker jeg å diskutere Zelenskyj i lys av andre ledere. Her ønsker jeg å stille noen spørsmål i forsøket på å sammenlikne og forstå Zelenskyjs bruk og ivaretagelse av de ulike ledelseskunstene opp mot dem. Alle de nevnte bemerkelsesverdige ledelsesskikkelsene har elementer og grader av utøvelse innen de ulike kunstformene, og har utmerket seg i større eller mindre grad innenfor samtlige former. I ettertid og i et større bilde er det åpenbart mulig å vurdere helheten, kategorisere ledelsesstil, adferd, karakter og resultater. I et pågående lederskap som Zelenskyjs kan én derimot kun trekke fragmenter og essenser inn i analyser av hans lederskap uavhengig av kunstmetaforer eller vitenskapsbaserte metoder.

6.1 Florence Nightingale & Mor Theresa

Hvis kriser og krig skaper åndelige og spirituelle ledere er kanskje Florence Nightingale og Mor Theresa beviset på dette fenomenet innen historien av bemerkelsesverdige ledere. Kunsten

å vise omsorg og handle etter verdier større enn seg selv, er inntrykket en sitter igjen med av begge disse ikoniske og høyt respekterte foregangskvinnene. Utøvelse av ledelse innen de myke kunstformene – *den filosofiske kunsten* og *den skjønne kunsten*, er intuitivt de ledelseskunstene disse lederne utstråler mest. Selv om de begge behersker teaterkunstens overbevisende kommunikasjon var det ikke det de stod igjen med som bemerkelsesverdig.

Florence Nightingale var «én leder involvert i parallelle omstendigheter» som ifølge Grint gikk fra suksess til ultimat fiasko (Grint, 2001, s 30). Grint argumenterer for at Nightingale mislyktes i sitt forsøk på å få til reformer i det britiske militæret, delvis fordi hun var fantasifull og kreativ i hva som kunne og burde gjøres. I første omgang klarte Nightingale å få enorm innflytelse på offentligheten og politikerne i Storbritannia, men etter sin hjemkomst fra Krim, ansås hennes innsats mindre vellykket og ofte utenfor hennes rekkevidde i hvordan ting skulle oppnås (Grint, 2000, s 148).

Hun klarte å skape en identitet, visjon og delvis gjennomføre med å finne ut *hvem* og *hva*, og *hvorfor*, men ikke hundre prosent *hvordan* med tanke på ettertiden. Strategi og kampkunst er kanskje en motsetning når man leder med hjertet?

Mor Teresa ble omtalt som et overbevisende eksempel på en etisk og autentisk leder som tilsynelatende utøvde alle de fire ledelseskunstene. Hun hadde en klar hensikt, tydelige verdier og et hjerte fylt med medfølelse. Hun skapte intime relasjoner med og mellom mennesker og utøvde selvdisiplin og hadde alle dimensjonene. Christopher Hitchens (1995) derimot kritiserte og stemplet Mor Teresa som en «Helvetes engel», og hevdet at hun var langt mindre interessert i de fattiges situasjon enn hun var i å samle inn enorme mengder kontanter for å spre den katolske tro, og fremme religionen sin isteden for å lindre lidelsen til de fattige. Det avsløres at hun led av en troskrise i store deler av livet, hvor hun var usikker på om Gud fantes eller ei. Likevel forfulgte hun sitt oppdrag ved å spre den katolske troen. Hvorvidt man mener at Mor Teresa opptrådte autentisk eller etisk vil avhenge av ens subjektive posisjon (Smolović & Grint, 2013).

Vil Zelenskyj bli tolket på en slik paradoksal måte i fremtiden?

I følge (Grint, 2019) er tidsånden, den politiske og historiske konteksten avgjørende på hvordan vi ser på lederskap. En av de nyeste visjonene om ledere er ifølge Grint, *antihelten*, en leder som tar ansvar. Grint påpeker at hvis middelalderens leder var en Messias, er den samtidens leder er den som dør for våre synder, ofrer seg selv for å unngå katastrofe, men ofte på

bekostning av seg selv. Videre påpeker han at denne type lederskap handler om å skuffe følgere med en hastighet som de kan prosessere (Grint, 2019).

(Urban & McLeod, 2022) Uttaler at Zelenskyj omtrent som Ukraina selv er full av motsetninger. Flere kritikere har allerede stilt spørsmålet om Zelenskyj er modig og revolusjonerende eller hensynsløs, drevet av ego og dramatikk. Det hevdes at hans eget presidentskap lenge stod i fare for å spore av i møte med den samme ukulturen som allerede eksisterte i et korrupsjonspreget Ukraina før krigen brøt ut (Derix et al., 2022). Bakgrunnen for denne skepsisen var at det i 2019 ble avdekket at Zelenskyj eide selskaper tilknyttet et større investeringsselskap med en innviklet selskapsstruktur registret på jomfruøyene. Zelenskyj selv svarte med at dette var rene investeringer og ikke hvitvasking, men spørsmål om skatteunndragelse var han ikke villig til å svare på. Like før presidentvalget overførte Zelenskyj sine aksjer til hans tidligere forretningspartner i Studio kvartal 95. Og, til tross for gjentatte advarsler fra amerikanske etterretningskilder om at Russland forberedte et forestående angrep, bagatelliserte Zelenskyj risikoen, som han i ettertid har fått hard kritikk for i begrunnelsen av å ikke ha varslet folket tilstrekkelig om det forestående (Derix et al., 2022).

Det forblir et spørsmål om det var en vei utenom krig og om det henger sammen med manglende varslings. Var Zelenskyjs påfølgende beslutninger rett, eller fantes det en vei foruten-om krig? Det forblir også et spørsmål om Zelenskyj leder med oppriktig etiske holdninger og verdier, eller om han er en "fake" i enkelte bestanddeler av sitt lederskap?

6.2 Winston Churchill & Martin Luther King

Martin Luther King og Winston Churchill ser mer ut til å inneha egenskaper som synliggjøres innen kunsten å tale og kunsten å selge budskap. Kunstformene som er harde og utførende er de som identifiseres best i deres ledelsesopptreden. Kampkunst kombinert med teaterkunst hvor taktikk kombinert med kommunikasjon, opptreden og overbevisning fremstår som de vinnende kunstformene i deres ledelsesfremtreden.

Grint argumenterer for at Martin Luther King og Winston Churchill var to av de største formidlerne i dette århundret, og deres lederskapskunst var evnen til overbevisende kommunikasjon og som synliggjorde betydningen av retoriske ferdigheter innenfor lederskap (Grint, 2001). De var begge ordsmeder, på lik linje med Zelenskyj.

I sin tale til Underhuset i London 8. mars 2022 sammenlignet president Volodomyr Zelenskyj seg selv med Winston Churchill uten å nevne han med navn. I stede gjentok Zelenskyj den historiske talen Churchill holdt til The House of Commons 4. juni 1940;

Vi skal kjempe på hav og land. Vi skal kjempe med økende selvtillit og økende styrke i luften. Vi skal forsvare øya vår, uansett hva det måtte koste. Vi skal kjempe på strendene. Vi skal kjempe på landingsplassen. Vi skal kjempe på markene og i gatene. Vi skal kjempe i åsene. Vi skal aldri overgi oss, sa Churchill.

Vi vil ikke gi opp, og vi vil ikke tape, - Vi vil kjempe til slutten, til sjøs, i luften. Vi vil fortsette å kjempe for landet vårt, uansett hva det koster. Vi vil kjempe i skogene, på markene, på kysten, i gatene, sa Zelenskyj.

Han refererte i samme tale samtidig til Shakespeares Hamlet, og stilte spørsmålet: *Å være eller ikke være?* Dette har Zelenskyj som gjennomgående i sine tekster og taler. Eksempelvis å kjøre parallellen til Churchill inviterer til spørsmålene og fokuset rundt historien, noe som er formålet til Zelenskyj i hans retoriske globale strategi. I 1940 ledet Churchill et globalt imperium på randen av sammenbrudd. Han var en aristokratisk eldre politiker med solid parlamentarisk erfaring i motsetning til Zelenskyj som kun hadde spilt presidenten på TV før sin valgseier i 2019. På den annen side møtte ikke Churchill fiendtlige soldater og stridsvogner på sitt eget territorium og nasjonen hans kjempet ikke alene mot en så stor fiende.

De to, både mennene og landene deres representerer ulike kulturer og identiteter, som stod og står overfor vidt forskjellige trusler og med ulike samfunnsstrukturer i bunn. Derfor blir en total sammenlikning vanskelig og heller ikke realistisk i 2023 (Marr, 2022). Ledelsesvitenskapens forklaringer på *fenomenet* ledelse har dreid fra heroisk til post – heroisk til transformasjon til tjenende og etisk. Nå er det kanskje en slags *Neo – heroisk universell ledelse* som viser seg? Mye skal hensyntas om man skal få til en reell sammenlikning av Zelenskyj og *noen* andre bemerkelsesverdige ledere gjennom tidene.

Putins trolling, publisering av falske nyheter, frontet som sannheter var et bidrag til spredning av budskap som i starten førte til et utslagsvis negativt omdømme for Ukraina. Som til eksempel at «*Ukraina ledes av narkomane nynazister som det er nytteløst å forhandle med*» (Putin, 2022). Zelenskyj's motoffensiv, ro (stoisistisk), og hans undervurderte alminnelighet var samlende og moralskapende faktorer styrket hans troverdighet. Med handlingen om å bli gjenværende i hovedstaden sammen med hele sin familie og samtidig love seier, har Zelenskyj gjort seg selv

til et symbol på motstand og stamina. Churchill bemerket i sin biografi at Bowlerhatten, sigaren, og den to fingrede salutten var designet for å gjøre ham umiddelbart gjenkjennelig i en tid da folk oppdaget nyheter fra kinofilmer, så vel som pressen. Den eldre generasjonen i England har minner tilbake fra den tiden hvor Churchill blåste liv i det britiske folkets motivasjon og gnist, hvor «folk» har uttalt at da de hørte talene hans, visste de på et øyeblikk at *alt* ville ordne seg. De teatraliske berømte talene hans var ment å gjøre stemmen og budskapet hans uforglemmelige. Churchill skriver også at talene hans ble av kritikere til tider sett på som overdrevne og pompøse, og hvor de noen ganger ikke kom på trykk i de britiske aviser dagen etter (Jenkins, 2017).

«Both men were leading countries at a desperate low point. Both were in physical danger themselves, Both men are wordsmiths, with a background in written (Churchill) and broadcast (Zelensky) political entertainment, who deploy drama to inspire and stiffen the resistance of their people. We are relearning how much words and individual leadership still invigorate wider political audiences, across Western Europe and the United States» – (Andrew Marr 2022).

(Grint, 2001) påpeker at Martin Luther King, uansett hvor eksepsjonell han var til å formidle, ikke klarte å endre systemet alene. Det krevde tusenvis av mennesker - aktivister, vanlige borgere, svarte og hvite, til å ta et standpunkt, noe som også utgjorde stor personlig risiko for folket ved å handle sammen med han. Videre hevder Grint at i dette ligger det en dobbelsidighet i forhold til ledelse ettersom vellykkede ledere har en tendens til å være de som er eksponert og svært synlig gjennom personlig opptreden, media, sladder, myter og historier. Og at et mål på vellykkethet og suksess heller vil være i hvilken grad følgere utfører lederes ønsker når ledere ikke er tilstede eller synlige.

Kontekst, kommunikasjon, moment og handling er vel kanskje det som skiller seg klarest ut hos Zelenskyj. Det faktum at hans følgere både er soldater i felten og er del av et verdenssamfunn som reagerer i takt med ham, viser også et skille og en styrke for Zelenskyjs lederskapsmodell. At verden skulle reagere på så banale tekster som Zelenskyjs, er sammenliknbart med Martin L. Kings «I Have a dream» og Churchills «We Will never surrender». De fungerte og viser hvilket maktmoment de retoriske virkemidlene med riktig *ethos*, *phatos*, *logos* og *kairos* fortsatt kan bety.

6.3 Adolf Hitler

Grint argumenterer for at Adolf Hitler «legemliggjorde de fire ledelseskunstene og tok dem til nivåer som sjelden er sett før eller siden» (Grint, 2000, s 289).

I boken *State of Exemption* skriver Giorgio Agamben om Nazi Tyskland og når Hitler kom til makten, at det første han suspenderte var artiklene i Weimars grunnlov om personlig frihet. Begrunnelsen var at det fantes nasjonale trusler om rikets sikkerhet, noe som førte til en unntakstilstand i det tredje riket de påfølgende 12 årene (Agamben, 2005). Hitlers ledelse demonstrerer at «identitet er konstruert; et *produkt* av fantasi snarere enn et produkt av historien» (Grint, 2000, 289). Suksessen hans skyldtes delvis det faktum at han var i stand til å konstruere en tysk identitet som mange adopterte. Grint hevder at det også lå i det faktum at mange ikke sa noe, og gjorde ingenting for å stoppe ham: «Veien til Auschwitz ble bygget av hat, men brolagt av likegyldighet» Kershaw (1983) sitert i (Grint, 2000, s 335). Det er denne likegyldigheten Zelenskyj referer til i talen «**Likegyldighet dreper**» til Det Israelske Knesset;

Hva skyldes det? Likegyldighet? Kjølig beregning? Eller et ønske om å megle, et ønske om å unngå å ta parti? Jeg overlater til dere å svare på disse spørsmålene. Men jeg vil bemerke én ting: Likegyldighet dreper. Kjølig beregning kan være farlig. Og megling kan bare skje mellom stater, ikke mellom godt og ondt (Zelenskyj & Nyquist, 2023,s 121-122).

Hitler stolte sterkt på sin teatralske retorikk for å konstruere og rekruttere til identiteten «Det nye Tyskland» (Grint, 2001). Det samme kan en se på Zelenskyjs kommunikasjon, symbolbruken, den massive distribusjonen, retorikken og budskapet i talene før og underveis som krigen har utspilt seg. I min analyse av Zelenskyj konkluderer jeg med at han har gjort det samme av det meste innenfor ledelseskunstene - han er tilnærmet adekvat, som en omvendt versjon av Hitler.

I følge *Grint* er Putin drevet av raseriet over kollektiv skam etter Sovjetunionens sammenbrudd, på lik linje som Hitler var over 1.verdenskrig, men ingen av dem ser ut til å skamme seg over dødsfallene til tusenvis av uskyldige ofre – noe som antyder at det å protestere mot krigen neppe vil avskrekke eller stoppe Putin fra hans angrep på Ukraina (Grint, 2022, s 3). Så kan en stille spørsmålet om det er moralsk og etisk riktig av Zelenskyj å motivere et helt folk til å kjempe en lang og brutal krig hvor uskyldige barn og menneskeliv går tapt? Selv om Zelenskyj ser på sitt mot og handlinger som til fordel for flertallet og fremtiden, forårsakes det nå uopprettelige menneskelige skader, generasjonstraumer og enorme ødeleggelser ved å kjempe denne krigen

til siste slutt. Zelenskyjs visjon om å endre *en hel verdens tankegang* med seg og sitt eget folk som våpen og skjold, er en visjonær brutal og nådeløs beslutning det også - om du er Zelenskyj, Putin eller Hitler.

Grint stiller spørsmålet om en kan konkludere selv om hvor grusom Hitlers gjerninger var at hans ledelse i så måte var vellykket?

Og, kan vi konkludere med at Zelenskyjs ledelse er vellykket, fordi han også mestret de ulike ledelseskunstene frem til nå?

7 Avsluttende Refleksjon

Zelenskyj – En ledende krigskunstner av vår tid med shakespeare magi og Kingeffekt.

Zelenskyjs retoriske virkemidler ved å bruke Shakespeares Hamlet, "Å være eller ikke være? Martin Luther Kings, «I have a dream» og Churchills, «We will never surrender» summerer opp Zelenskyjs identitetskonstruksjon og hans visjonære skapelse av fremtiden, krigsstrategiske taktikk, sammenbundet i en dramaturgisk konstruert og overbevisende presentasjon og fremtreden. Oppgavens tittel reflekterer dette: *Zelenskyj, hans taler og Kingeffekten.*

Zelenskyj har elementer i sin ledelestil som omfavner de fleste av de ulike ledelsesteoriene. Han er *Heroisk, Karismatisk, Transformatorisk, Etisk, Autentisk, Tjenende, Åndelig og Spirituell* på samme tid. Zelenskyj kan analyseres igjennom de ulike kunstformer, og ser sammenlagt ut til å beherske alle de grener som Grint hevder kjennetegner vellykket ledelse. Elementene i hans lederskapsutøvelse kan minne mer om ulike kunstformer. Målbare, rasjonelle og liknende vitenskapelige etablerte teorier om lederskap kan mistes av syne i de kreative aspektene som skinner igjennom Zelenskyjs ledelse-skikkelse.

Zelenskyj fremstår som en vellykket leder. Empatisk, etisk og autentisk som Florence Nightingale og Mor Theresa. En mester innen teater, talekunsten, retorisk geniforklart, og i samme kategori som Martin Luther King og Winston Churchill. Like «supermultikunstner» og velregissert som Hitler, men moralsk og verdimesig u-kalibrert i sammenlikning. Ut ifra mitt syn kan Zelenskyj ikke settes i en boks, check! Så har vi mannen innenfor den eller den kategorien. Dette gjenspeiler at det fortsatt ikke finnes hensiktsmessige vitenskapelige metoder

for å måle fasinasjon, følelsesmessig engasjement eller offervilje på (Grint, 2001). Om han er en reell mester vil vises i hvordan han fungerer som leder i gjenoppbygning av Ukraina, og må sees i sammenheng med utfallet av krigen og hvor mange ukrainske mennesker som må leve med varige mén og hvor stort det totale skadeomfanget vil være når krigen en dag tar slutt. Det gjenstår å se hvilken grad folket og verden til syvende og sist ble begeistret og merket av hans handlinger.

Motivet og motivasjonen til Zelenskyj kan tenkes som om at han kjemper for å overføre kunnskap om etikk, moral, verdier og holdninger til fremtidig identitet samt at han søker rollen som den tydelige beskytter av det frie ord og liv. I alle fall til oss som lever i demokratiske samfunn. Som påpekt tidligere i oppgaven; har mange av oss tatt frihet og selvbestemmelse innen samfunnssystemene for gitt i en periode på tilnærmet hundre år. Dette er et positivt resultat av avtaler om fred, hvor vesten har fungert som et skjold og prevensjon for hard maktutøvelse og krig. Det kan også tenkes at det er så enkelt at Zelenskyj har en tanke, en drøm og hvor han i våken tilstand ser at den er innenfor rekkevidde å oppfylle, selv om han eller noen andre, innehar en kompetanse eller ressurser for det totale oppdraget med å sikre fred og demokratiske rettigheter. Men, det skader ikke å aktivt skape narrative og i tillegg utvikle og manifestere en fordelaktig og mytologisert heltestatus for seg selv som president og for sitt land. Eksplisitt fordi han mestrer alle ledelseskunstene. Zelenskyj turte, prøvde og kjempet på det rette tidspunktet, og med livet sitt som endel av potten. Livet hans kan til sammenlikning være hans kompensasjon til Ukraina for manglende erfaring i «krigskunstheltet». Derimot har Zelenskyjs mot, selvdrev, prat og praksis ført til virkninger som har utløst globale handlinger. Bokstavelig talt - med hastigheten av internett. Han har skapt en bølge med påfølgende strømmer, og en tsunami vi ennå ikke har forstått eller opplevd de helhetlige konsekvenser og ringvirkninger av.

Universelle verdier

Det kan virke som det er et mer kollektivt heltemot som kommer ut av forholdet mellom Zelenskyj og hans tilhengere enn eksplisitt den individuelle tilstanden til én enkelt mann. Han ser ut til å representere et relasjonsfenomen som reproduseres gjennom sosial interaksjon, hvor følgere skapes i relasjon til budskapene, gjennom universelle verdier, digitale mediers distribusjon og påvirkningskraft. I dagens Europa er sikkerheten nå nesten like usikker for alle. Standpunktet om å støtte Ukraina har vokst og inkludert seg i den delte subjektive forståelsen

av at krigen er eneste måte å beskytte europeisk sikkerhet og verdier på (Zachara-Szymańska, 2023).

Er krig den eneste løsningen på endring, og vil krig alltid være svaret? Det sies at det er en risiko for å gjøre mer ut av det nåværende øyeblikket, enn det som fortjenes i historiens lange rekkevidde og tid (Van Dierendonck, 2011). Selvfølgelig besitter Zelenskyj nok historisk kunnskap til å vite at Putin aldri ville tillatt Ukraina å slutte seg til Vesten uten kamp. Verken politisk eller militært. De siste 20 årene har Putin planlagt å reversere utfallet av den kalde krigen. I Putins sinn og videre i hans kommunikasjon har det aldri vært et alternativ å miste Ukraina til vestlig innflytelse. Zelenskyj har valgt å stikke i «den russiske bjørnen» ved å åpne for NATO og EU -medlemskap. Tidlig under invasjonen oppfordret han Putin å eskalere angrepet og foreslo at han kunne teppebombe Kiev (Urban & McLeod, 2022). Dette er et tydelig budskap om kamp og offensiv taktikk. Der enormt mange ble ofret av Hitler for å sloss for hans visjoner, ser man igjen soldater gå i døden på europeisk jord for en ide om at det er til det felles beste. For den døde soldat er alt like tapt, men for de som er igjen, kan det oppfattes som at den falne ukrainske soldat - døde for demokrati og frihet.

Zelenskyj er blitt omtalt som en kjendispopulist som i utgangspunktet nådde makten uten å tilby noen visjon om endring for Ukraina, en politisk paria som brukte sin offentlige status til valgseier med nyliberalistiske «baktanker» (Baysha, 2022). Med mørke briller kan en se på historien og legitimere at denne type ledelsesmakt kan gi opphav til narsissisme, hvor et snevert fokus på kortsiktig maksimal profitt kan føre til langsiktige katastrofale konsekvenser. Hva som er til det beste for andre eller ikke, er et universelt vanskelig valg å ta (Smolović & Grint, 2013).

Hvordan vil Zelenskyjs lederstil fungere etter krigen, om han overlever? Og hvordan han vil fremstå, og hva dette vendepunktet i historien vil bety for oss og for fremtiden, er mye å følge med og forske på. Er Zelenskyj et post - heroisk blaff, et motefenomen eller den nye standarden på hvordan vellykket ledelse bør forstås og utøves i fremtiden? Er store hårete visjoner og mål om verdensfred, katastrofehandtering og krig en så stor avstand til stabilt lederskap at det i gjenoppbyggingstid må gjøres et lederbytte?

Er vi naiv som beundrer President Volodymyr Zelenskyj? Ifølge (Snyder et al., 2023) er det ikke noen nasjon, eller noen grupper som kan overleve uten en «Hero». Det som da kreves er at to komponenter bringes sammen, der den ene rommer noen som faktisk er beredt til å miste

livet sitt for å lede og den andre komponenten er et samfunn som faktisk gjenkjenner dette, påvirkes og følges av det.

For at forskere og historikere skal kunne vurdere og konkludere om Zelenskyjs virke i sin helhet, må én se forbi hans ledelsesopptredener i krig. Om egenskapene og ivaretagelse av de ulike kunstformene han viser oss i nåtid, også vil vises i fremtid, er det bare tiden som kan gi oss. I et akademisk - historisk perspektiv vil det statistisk sett ta omkring 20-50 år før vi evidensbasert kan «annonsere» effekten av Zelenskyj (Spector, 2023).

Unikheten hans, etter å «ha rocket ved» én hel verdens verdigrunnlag, identitet og frihetsfølelse kan ingen ta ifra han. På mange vis kan en si at Volodomyr Zelenskyj er sammenliknbar med andre ledere analysert innenfor de ulike ledelseskunstene. Han kan direkte kobles og knyttes til mange likheter med flere av de karismatiske og helteforklarte lederne gjennom tidene.

Men, ikke helhetlig. I vår tid.

7.1.1 Kommentar - Ledelseskunster som analysemetode

Keith Grints kunstmetaforer som analysemetode har vært en fornøylig oppdagelse, men akademisk utfordrende i analysen av Zelenskyj. Noen av kunstformene er overlappende på lik linje som det meste innen ledelsesteori. Det er mye som passer inn flere steder og sklir over i hverandre. Å analysere ved hjelp av begreper som peker mot kunstformer, vise til utfordringer med å dra analytiske linjer siden karakteristikker ved disse kunstformene overlapper hverandre. Som det meste innenfor ledelsesteori, har også dette analyseverktøyet glidende tendenser i møtet med en mangfoldig verden. Hva skal med og hvor? I sær den filosofiske kunsten som omhandler skapelsen av identitet og konstruksjon av sannhet tar stor plass, fordi dette er grunnlaget for skapelsen av visjon og videre strategi. Teaterkunsten får også en betydelig rolle ettersom den handler om all kommunikasjon og den totale fremførelsen av alle kunstformene.

Denne formen for analyse av lederskap som har vært utført her, føles ikke hundre prosent tilstrekkelig, men samtidig ha en plass innen den vitenskapelige metodikken. Total sett er en kunstnerisk tilnærming til ledelse både hensiktsmessig og være med på å tilføre ny viten til vitenskapen i studiet av *fenomenet ledelse*. Dette gjelder i praktisk utøvelse av ledelse og innenfor organisasjonstenkning og ledelsesforskning. Etter hvert som én kommer inn under huden på Grints tankegang og forstår beveggrunnen og ideen om ledelse som kunst, ser man et mønstrene og metaforene leder hjernen inn i ett kreativ modus. Dette er noe som gir inspirasjon til å bruke metoden i sitt eget virke. Det har også en effekt på ens personlige evne til å

fantasifullt tenke på ledelse i en annen dimensjon enn tidligere ervervede læringsmetoder og kunnskaper om emnet. Gjennom muligheten til å se forbi vitenskapen og forstå kunstens abstrakte, symbolske, og visuelle måte å uttrykke seg på. Essensen av Zelenskyj og hans egenskaper har blitt tydeligere og latt seg ramme inn gjennom de ulike kunstmetaforene. Poenger, historikk og situasjoner har ved denne tilnærmingen gjort studien til en mer kreativ, sammensatt og levende analyse ettersom metaforer og kunstformer har blitt koblet på ledelsesfenomenet. Når jeg skriver om filosofi og identitet henger det naturlig sammen. Å konstruere identitet er som å ha en male-palett med ulike farger som kan blandes til alle mulige nyanser, eller følelsen av å ha en verktøykasse - med det som skal til for å reparere eller skape gjenstander for ny eksistens, eller videre bruk. Det samme gjelder *den skjønnne kunsten* og visjon hvor jeg så for meg forfattere, malere, tegnere, musikere, ingeniører og designere, i flere lag av mennesker i skapelsen av kunstneriske verk som utvikles gjennom rom og tid. I kampkunstens verden gikk jeg mentalt rett i «ringen» (ettersom jeg bokser på fritiden) og tenkte på hvordan taktikk jeg ville anvendt i dette scenarioet. Starte med vurdering av motstanderens høyde, vekt, energi og ferdigheter samt en vurdering av hvilke slagkombinasjoner som var strategisk smart å benytte seg av. Dette i forkant av det taktisk utøvende og operasjonelle angrepet og gjennomføringen. I teaterkunstens verden kjente jeg på at internett var blitt en lettvinnt kilde til handling, og et sted hvor enhver, også jeg, kan iscenesette skuespill, i kontrast til den fysiske scene som kun et fåtall erfarer. Jeg kjente på makt i den forstand at en har all oppmerksomhet i sin hånd, men samtidig balansere på en stram line i forhold til gjennomsiktighet, ulik respons fra et differensiert publikum og påfølgende uforutsigbare reaksjoner.

Kunst og de ulike artene av kunst kan også sammenliknes med egenskaper og former for styrker og svakheter. Én kan også se på kunstperspektivet og lykkes med «ledelse som kunst» på linje med det å være en smart eller vellykket leder innen nutidens krav til ledelse. Hvis det mangler et slikt kunstnerisk vellykket lederskap kan et samfunn og alt fra små til enorme foretak og enheter, som en nasjon, gå til grunne av mangel på formål, sammenheng, kreativitet og sammensatt utøvelse av lederskap. Mestrer en de ulike ledelseskunstene og de best tilpassede ledelsesformer til enhver tid, og i ulike kontekster en muligens teoretisk sett komplett som leder. I følge (Moldenæs, 2009) kan kunstmetaforen i forbindelse med praktisk ledelsesutøvelse være et essensielt verktøy i møte med ledelsesutførelse og rasjonelle styringsprinsipp, vil ledelse skape orden og resultater. Ved ledelse som kun påvirkes av det målstyrte og rasjonelle, kan nytenkning og kreativitet hemmes. Her trenges det kaos som kreative kunstneriske krefter

tilføres det skapende aspektet ved ledelse. Dette kan fremme endringstenking, omstillingskrefter og videreutvikling.

Utfordringen i denne oppgaven har vært å plassere taler innen de ulike kunstformene til Grint skape flyt mellom dem, vise paradoksene innen ledelse, og følge opp de tilhørende spørsmål om *hvem, hva, hvordan* og *hvorfor*. Dette fordi kunstformene på lik linje med identitet, visjon, strategi og kommunikasjon glir over og inn i hverandre. Grint har slik jeg ser det plassert den etiske ledelsesvitenskapen inn i kunstens estetiske verden. På lik linje som etisk/estetisk ledelse har blitt en sjanger innenfor transformasjonsledelse har også kunststartene flere arter innen de fire kunstformene. Likheter med de nyere teoriene innen ledelsesvitenskapen, og som Grint også har lagt til grunn innen kunstmetaforene er det faktum at de fordrer at ledere og følgere har en samstemt og avhengig funksjon mellom seg. I lys av tidsånden og det ekstreme informasjonssamfunnet vi lever i, er det åpenbart ikke rom for en «gammeldags» top-down tilnærming av lederskap. Mennesker i 2023 fordrer en nærere relasjon mellom ledere og følgere, som må baseres på gjensidig tillit og absolutt gjennomsiktighet. Internett har skapt et globalt sikkerhetsnett i så henseende, men er det slik at verden bedras? Det er ikke sikkert ledere og følgere er så nære hverandre, selv om det kan oppleves slik over nettet. Som vi vet tviholder autokratiene på sine ledelsessystemer ved å koble ut tilgang til informasjon, sammen andre demokratiske funksjoner, via overvåkning og egne lover og regler om unndragelse av personlig frihet. I denne kontekst og i en narrativ uttalesesform kan en kanskje fortellende si at; «Zelenskyj kom seilende inn på scenen med Putin hengende etter seg, og verden våknet opp av en overhengende fare for atomkrig». Oppgaven ble påbegynt i en nylig startet invasjon, med bakgrunn i en pågående og lengre konflikt hvor det var svært få, om noen, evidensbaserte kilder som kunne beskrive Zelenskyj som leder. Boken med Zelenskyj's taler – «Stemmen fra Ukraina» ble publisert først i slutten av januar 2023. I skrivende stund er krigen fortsatt endel av hverdagen i Europa, og nye utvidede teorier, påstander og en konstant nyhetsstrøm bidrar til en fortsatt usikkerhet rundt konteksten, men samtidig mer oppklarende og transparent enn da krigen brøt ut. Dette fordi tiden har gitt bedre oversikt over alle aspekter og spørsmålene rundt. Rett før denne oppgavens slutt, når en drone sprengtes over Kreml og Zelenskyj ble beskyldt for handlingen uttalte han; *We dont attack - thats not our strategy - we defend our selves in our own territory.* (Zelenskyj - news 3.mai 2023). Lederen for Wagner gruppen gikk ut 5. mai 2023 og sa at han 10 mai vil trekke ut soldatene ut av Bakhmut i Ukraina, og raste offentlig ut mot Putin for ikke å forsyne de med nok våpen. Sammenlagt kan slike ytringer og handlinger peke mot og antyde slutten av denne krigen.

Oppsummert om kunstmetaforene og metoden jeg har anvendt kan det tenkes at jeg vil benytte lik fremgangsmåte på nytt i en videre og bredere forstand, nå som jeg vet hva jeg leter etter. Jeg sitter igjen med; at det finnes mange oppskrifter, men det finnes ingen mann, hen eller kvinne som ensartede kan være alene om å lede - vi må alle lede og la oss bli ledet i en sammensatt, salig og balansert blanding. I uendelige kontekster og dimensjoner. Og aldri slutte å spørre om *Hvem, hva, hvorfor og hvordan*.

Som poeten Rudyard Kipling skrev;

I keep six honest serving-men (They taught me all I knew);

Their names are What and Why and When And How and Where and Who.

*I send them over land and sea, I send them east and west; But after they have worked for me,
I give them all a rest. I let them rest from nine till five, For I am busy then, As well as breakfast,
lunch, and tea, For they are hungry men.*

*But different folk have different views; I know a person small—She keeps ten million serving-
men, Who get no rest at all! She sends 'em abroad on her own affairs, From the second she
opens her eyes— One million Hows, two million Wheres, And seven million Whys!*

Forslag til videre forskning vil naturligvis være knyttet til spørsmål jeg ikke fikk svar på når det gjelder President Volodymyr Zelenskyj og veien videre i hans lederskap.

- Hvordan vil Zelenskyj fungere som leder i gjenoppbygningen av Ukraina?
- Er President Zelenskyjs *mot* i møte med krigen tilfredsstillende nok til å bli den nye standarden som politikere og verdensledere måles etter – og er han unik nok i historiens lange rekkevidde til å utgjøre en historisk forskjell over tid?
- Hvordan er temperaturen på folket i Ukraina nå - har Zelenskyj ennå 73,5 % oppslutning ved nytt valg?
- Skapes det nå rom for nye ledelsesteorier, som redefinerer hvordan lederskap egentlig bør forstås og utøves?
- Kan en kombinasjon av kunstmetaforer og vitenskap være et analytisk felt som kan standardiseres i evidensbasert metodikk?

Epilog - Satiré

Zelenskyj – «A Master of The Game of War».

Verden fremstår med og uten make up som det stygge spillet det egentlig er. Trusselen og frykt for bruk av atomvåpen henger over en hel verden. Vi ser en verdensleder i stand til å kaldblodig drepe uskyldige barn og mennesker gjennom et helt år. I Europa, i det som en gang var demokratiets trygge vugge, føles arenaen vi lever i langt fra trygt eller særlig heroisk med krigen så skremmende nært. Tenke seg til å tillate en fullskala krig i Europa i 2023. At verden ikke har sett mønstre, lært av historien, gjennomskuet og bekjempet problemene før de kom. At diktatorer og ideologiske ledere som nærmest bare blir byttet ut når de dør (sammenlignet med Paven) får lov å herske over store deler av menneskeheten. De bruker skjørbar tid på å hjernevaske følgere og etterfølgere i mange generasjoner, hvor traumer nedarves og føres videre som nye traumer, i ulike bekleddninger. I autokratier er ofte de «nye ledernes» etterfølgere trent et helt halvt liv, for å videreføre herskerfilosofi, krigsideologi og hvor atomtrusselen er en del av opplæringen for makt. Det skapes av barna, nye krigsforbrytere for fremtiden, i hver generasjon for hver krig som utkjemper midt i sivilisasjonene. Hvordan tenkes det at den gjengse mann, hen eller kvinne skal forholde seg til «lokale politiske småsaker» eller holde søkelys på miljø og klima når «verden» tillater seksuelt misbruk med ståpikk (på viagra) av individer fra 4 til 84 år – bare som ren provokasjon. Drap i massegraver som om det var daglig utskiftning av undertøy og tannpuss. Det er jo rett og slett en vill verden vi lever i, selv om verden alltid har vært en uforutsigbar institusjon, med ulike kulturer, religioner, historier, verdier, holdninger, ønsker, drømmer, krig og ufred.

Det kan tenkes at Zelenskyj har skrevet og opplevd et manus gjennom sin karriere som den spillende presidenten, at han nå bruker notatene sine som guide til rollen han har i dag, som den virkelige presidenten. «En folkets tjener» og en fremragende «Copycat» med superdugelig translatørkompetanse. Zelenskyj har tatt det beste fra alle ledere, taler og teorier gjennom tidene og gjort de til sitt. Han har analysert historien, funnet mønster og tatt springfart inn på verdensscenen. Dagens ledelses ikon, foregangsmann og frihets forkjemper – det 21 århundrets William Wallace.

«Zelenskyj har allerede blitt et Ikon, når min 5 år gamle sønn leker presidenten med supermandrakten på, og ønsker seg en tanks i julegave for å hjelpe Ukraina» (WK, 2022).

Over ett år med krig og taler gjennom world wide web er han nå også utstyrt med kremen av vestlige våpen. Mens Hitler drepte for den ariske rasens «survival of the fittest», bruker Zelenskyj nå litt av sitt eget folk til å dø for det fremtidige demokratiet. Zelenskyj utfordrer tronen som verdensleder for fred. I alle fall symbolsk. Han har med åpne øyne satt i gang en krig for en bedre fremtid. Fortiden var ikke den identiteten *han* ønsket for ukrainerne, koster det hva det koster vil. Putin er beviset på at historien repeterer seg selv og krigen ser forbløffende lik ut som å «spille risk» med menneskelige brikker. «De gjenlevende herskernes - #WARME».



Figur 6 Den militære tilstedeværelsen i Sevastopol hvor blant annet den russiske marinens svartehavsflåte har en viktig havn. (Thomas Dworzak / Magnum Photos / NTB).

«Krig er ikke å leve, det er det motsatte av å leve. Krig er hvis vanvidd var noe man kunne berøre. Krig er død og bare død alene» (Sitat- Ukjent).

Referanseliste

- Agamben, G. (2005). *State of exception*. Chicago: University of Chicago Press.
- Alert Read. (2022). How Vladimir Putin uses history of the Russian Empire. Retrieved from <https://www.clingendael.org/publication/how-vladimir-putin-uses-history-russian-empire>
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2011). *Metaphors we lead by : understanding leadership in the real world*. London: Routledge.
- Annexstad, A. (2006). "Fra byråkrat til barbar" : om dialog og medvirkning i en kommune med flat struktur. In. Tromsø: A. Annexstad.
- Aristoteles, & Eide, T. (2006). *Retorikk*. Oslo: Vidarforl.
- Arnulf, J. K. (2020). *Hva er ledelse* (2. utgave. ed. Vol. 44). Oslo: Universitetsforlaget.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership quarterly*, 16(3), 315-338. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Basiouny, A. (2022, 03.05.2022). What can leaders learn from ukraine's Volodymyr Zelenskyy? Retrieved from <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/what-can-leaders-learn-from-ukraines-volodymyr-zelenskyy/>
- Baysha, O. (2022). *Democracy, populism, and neoliberalism in Ukraine : on the fringes of the virtual and the real*.
- Bennis, G. W., Nanus, Burt, Randers-Pehrson, & Øystein. (1985). *Ledere som tar styringen : de fire nøklene til effektivt lederskap*. Oslo: Cappelen.
- Berge, Z. L. (2013). Barriers To Communication In Distance Education. *The Turkish online journal of distance education TOJDE*.
- Biden, J. (2023). «Ukraine Will Never Be a Victory for Russia. Never» [Press release]. Retrieved from <https://www.defense.gov/News/News-Stories/Article/Article/3304356/biden-ukraine-will-never-be-a-victory-for-russia-never/>
- Borchgrevink, A. (2022). Det sentrale dokumentet bak Putins krig. Retrieved from <https://www.morgenbladet.no/aktuelt/2022/05/06/det-sentrale-dokumentet-bak-putins-krig/>
- Bowman, P., & Stamp, R. (2011). *Reading Ranciere*: Continuum.
- Boxerman, A. (2022). Arab Israeli MKs skip Zelensky's Knesset speech: 'NATO imposed this war'. Retrieved from <https://www.timesofisrael.com/arab-israeli-mks-skip-zelenskys-knesset-speech-nato-imposed-this-war/>
- Buncombe, A. (2022). How Ukrainian president Zelensky's simple green T-shirt became an iconic message of defiance. Retrieved from <https://www.independent.co.uk/news/world/europe/zelensky-green-tshirt-ukraine-president-b2040590.html>
- Chadwick, A., O'Loughlin, B., & Vaccari, C. (2017). Why People Dual Screen Political Debates and Why It Matters for Democratic Engagement. *Journal of broadcasting & electronic media*, 61(2), 220-239. doi:10.1080/08838151.2017.1309415
- Channels Television. (2022). We Are All Here,' Ukraine's Zelensky Says In Video From Kyiv. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=WkNiYYzHeDs>
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Røvik, K. A., & Roness, P. G. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforl.
- Ciulla, J. B. (2019). The Two Cultures: The place of humanities research in leadership studies. *Leadership (London, England)*, 15(4), 433-444. doi:10.1177/1742715019832145
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.

- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership quarterly*, 25(1), 63. doi:10.1016/j.leaqua.2013.11.004
- Derix, S., Shelkunova, M., & Dimmen, G. (2022). *Zelenskyj : presidenten og hans land*. Oslo: Spartacus.
- Eide, H., & Eide, T. (2007). *Kommunikasjon i relasjoner : samhandling, konfliktløsning, etikk* (2. rev. og utv. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- English, O. (2022). The power of a story: Volodymyr Zelenskyy's Ronald Reagan remake. *Politico*. Retrieved from <https://www.politico.eu/article/volodymyr-zelenskyy-ronald-reagan-remake/>
- Fox, E. A. (2022). Ukraine's Zelensky Is The Master Of Transformational Leadership. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/ericaarielfox/2022/03/19/ukraines-zelensky-is-the-master-of-transformational-leadership/?sh=30582d9d1481>
- FRANCE 24. (2022). Time for Israel to scrap neutrality and back Ukraine, Zelensky tells Knesset. Retrieved from https://www.youtube.com/watch?v=eo_69zxxg7Rk&t=3s
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership quarterly*, 14(6), 693-727. doi:10.1016/j.leaqua.2003.09.001
- Fugelli, P. (1999). *Rød resept : essays om perfeksjon, prestasjon og helse*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Garamone, J. (2023). 'Ukraine Will Never Be a Victory for Russia. Never'. Retrieved from <https://www.defense.gov/News/News-Stories/Article/Article/3304356/biden-ukraine-will-never-be-a-victory-for-russia-never/>
- Grimen, H. (2009). *Hva er tillit* (Vol. 30). Oslo: Universitetsforl.
- Grint, K. (2000). *The arts of leadership*. Oxford: Oxford University Press.
- Grint, K. (2001). *The Arts of Leadership*. (2019). *Green Templeton Lecture Series on Leadership* [Retrieved from <https://www.gtc.ox.ac.uk/news-and-events/event/a-historical-view-on-leadership-and-change/>]
- Grint, K. (2022). Leadership, incrementalism and the repetition of history: A Ukrainian tragedy in four acts. *Leadership (London, England)*, 18(5), 601-611. doi:10.1177/17427150221103405
- Grue, J. (2019). Kairos. Retrieved from <https://snl.no/kairos>
- Harter, N. (2021). *Leadership across boundaries : a passage to aporia*.
- Haugseth, J. F. (2022). Doxa. Retrieved from <https://snl.no/doxa>
- Jenkins, R. (2017). *Churchill*: Pan Books.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2015). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (Vol. 4 utgave 3 opplag): Abstrakt forlag.
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzel.
- Khorami, A., Kolberg, M., & Hotvedt, S. K. (2023). Den internasjonale straffedomstolen med arrestordre på Putin. Retrieved from <https://www.nrk.no/urix/den-internasjonale-straffedomstolen-med-arrestordre-pa-putin-1.16341699>
- Kruse, J. E. (2022). Fortvilte mødre og koner: – Soldater sendt til fronten uten forberedelse. Retrieved from <https://www.nrk.no/urix/russiske-soldaters-modre-og-koner-ber-putin-om-hjelp-1.16171388>
- Kvernes, O. (2014). Mye tillit er et konkurransefortrinn. *Idèbanken.org*. Retrieved from <https://www.idebanken.org/innsikt/intervju/mye-tillit-er-et-konkurransefortrinn>
- Marr, A. (2022). Zelensky Doesn't Know the End of His Story. Churchill Didn't Either. Retrieved from <https://www.nytimes.com/2022/03/23/opinion/zelensky-churchill.html>

- Moldenæs, T. (2009). Ledelse som kunst: en fortelling om topplederens betydning i omstillingen av Store Norske. In *Det Store kullrushet : industriell omstilling i Arktis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Mølmann-Annexstad, C. (2019). *Demokrati, kontraterror og Strategisk samfunnssikkerhet*. (theis task). Nord University - Norway,
- NDTV. (2022). "We Need You": Ukraine's Zelensky Speech To US Congress Gets Standing Ovation. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=pmfnwDouZRw>
- Nilssen, V. L. (2012). *Analyse i kvalitative studier : den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforl.
- Nye, J. S. J. (2022). Soft Power After Ukraine. Retrieved from <https://www.project-syndicate.org/commentary/soft-power-after-russia-war-in-ukraine-by-joseph-s-nye-2022-05>
- Paust, T. (2022). Derfor kan flyforbud være livsfarlig for Vesten. Retrieved from <https://www.nettavisen.no/nyheter/derfor-kan-flyforbud-vare-livsfarlig-for-vesten/s/12-95-3424253809>
- Plazas - Olmedo, M., & López - Rabadán, P. (2023). Selfies and Speeches of a President at War. *Media and Communication (ISSN: 2183 -2439) 2023,, Issue 2, Pages X-X, Volume 11(issue 2)*, 15. Retrieved from <https://doi.org/10.17645/mac.v11i2.6366>
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner : trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Røvik, K. A. (2019). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Sanders, D. L. (2022). How Ukraine's Volodymyr Zelensky Is Redefining Leadership for a New World. 2023. Retrieved from <https://www.rd.com/article/volodymyr-zelensky-leadership/>
- Sanders, D. L. (2023). One Year Later: How Will the Ukraine War End? Retrieved from <https://www.rd.com/article/how-will-ukraine-war-end/>
- Short, P. (2022). *Putin : His Life and Times*. London: The Bodley Head.
- Smolović, J. O., & Grint, K. (2013). Essay: authentic leadership and history. In (pp. 21-38): Edward Elgar Publishing.
- Snyder, T., & Grande, J. (2018). *Veien til ufrihet : Russland, Europa, Amerika*. Oslo: Press.
- Snyder, T., Plokhii, S., & Blom, P. (2023, 11 March 2022). Re: The War in Ukraine and Universal Values: Transcript. Message posted to <https://www.iwm.at/blog/the-war-in-ukraine-and-universal-values-transcript>
- Spector, B. (2023). Volodymyr Zelenskyy, heroic leadership, and the historical gaze. *Leadership (London, England)*, 19(1), 27-42. doi:10.1177/17427150221134140
- Staff, T. (2022). Israeli lawmakers tear into Zelensky for Holocaust comparisons in Knesset speech. Retrieved from <https://www.timesofisrael.com/israeli-lawmakers-tear-into-zelensky-for-holocaust-comparisons-in-knesset-speech/>
- Sunzi, & Cleary, T. (1988). *The art of war*. Boston: Shambhala.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Treviño Linda Klebe, Brown Michael, & Hartman Laura Pincus. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human relations (New York)*, 56(1), 5-37. doi:10.1177/0018726703056001448

- Ulvin, P. B. (2022). Stått opp fra de hjernedøde: Natos nye kurs er satt. Retrieved from https://www.nrk.no/urix/statt-opp-fra-de-hjernedode_-natos-nye-kurs-er-satt-1.16020839
- Urban, A. L., & McLeod, C. (2022). *The Unlikely Ukrainian Hero Who Defied Putin and united the world*. Retrieved from <https://play.google.com/books/reader?id=GF5kEAAAQBAJ&pg=GBS.PP1&hl=no>
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261. doi:10.1177/0149206310380462
- Vettenranta, S. (2018). Troller, myter og den tapte sannheten. doi:DOI: 10.18261/issn.2535-4310-2018-02-03-11
- Viken, R. V. (2022). FN-delegat fordømmer russernes militære strategi: – De er utstyrt med Viagra. Retrieved from <https://www.nettavisen.no/nyhetsstudio/?p=lc-4655529-6650>
- Ward, M. (2022). Volodymyr Zelenskyy is unfiltered, unadorned, and unafraid. He's writing the future of crisis leadership. Retrieved from <https://www.businessinsider.com/president-zelenskyys-unadorned-strategy-is-the-future-of-crisis-leadership-2022-3?r=US&IR=T>
- Wold, S. (2022). Zelenskyj vakte harme i Israel. Retrieved from <https://www.nrk.no/urix/holocaust-sammenligning-skapte-raseri-i-israel-1.15901219>
- Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (Ninth edition, Global edition. ed.). Harlow, Essex: Pearson.
- Zachara-Szymańska, M. (2023). The return of the Hero-Leader? Volodymyr Zelensky's international image and the global response to Russia's invasion of Ukraine. *journals.sagepub.com*.
- Zelenskyj, V. O., & Nyquist, G. (2023). *Stemmen fra Ukraina*.

