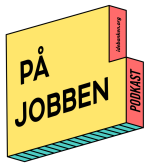


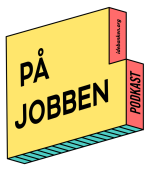
- LORENTZ:** Det finnes drøssevis av lederutviklingsprogram som frister med å gjøre deg til en bedre leder. De skal utvikle ditt lederpotensial og gjøre deg flinkere til å få maksimalt ut av dine ansatte. Men virker egentlig lederutvikling, og hvor mye kan en leder faktisk endre seg til det bedre? I denne episoden stiller vi spørsmålet: Kan ledere endre seg? Og så skal vi prate om sammenhengen mellom personlighet og ledelse. I studio for å snakke om dette, har jeg fått med meg professor i organisasjonspsykologi ved Handelshøyskolen BI, Øyvind Martinsen, velkommen skal du være.
- MARTINSEN:** Takk.
- LORENTZ:** Og jeg har vært så heldig å få besøk av forfatter, høyskolelektor og kommunikasjonsrådgiver Øystein Bonvik, velkommen.
- BONVIK:** Takk.
- LORENTZ:** Mitt navn er Cato Lorentz, og du hører på «På jobben», podkasten som tar for seg det meste av det som skjer på en arbeidsplass. Ja, Øyvind Martinsen, du er professor ved BI Handelshøyskole og du er instituttleder for Institutt for ledelse og organisasjon. Da er det ganske trygt å si at ledelse er noe du kan en del om. Og da er det fristende å spørre, hva er god ledelse?
- MARTINSEN:** God ledelse kan jo være flere forskjellige ting, avhengig av hvor man jobber, hva som kjennetegner medarbeiderne, hva som kjennetegner oppgavene og hva som kjennetegner en selv som leder. Når man har sett på forskning omkring hva som er god ledelse, så har man jo holdt på med denne typen forskning siden 1950-tallet. Det er jo flere linjer i denne forskningen som etter hvert begynner å peke ut noe som kan virke systematisk, som folk bør vurdere å gjøre uten at det skal være en oppskrift på god



ledelse. På begynnelsen av 50-tallet var det forskere ved Ohio-universitetet i USA, de fant at det var to hoveddimensjoner i god ledelse. Det ene var den oppgaveorienterte delen som handlet om mål og resultater, styring om man vil. Og så var det den relasjonelle delen som handlet om å legge til rette for medarbeidere, støtte og utvikle. Så de to ble på et vis pilarer i ledelsesforskningen, som ble et etablert syn og som vart i flere tiår. Etter hvert skjedde det noe mer og det kom en tredje dimensjon inn i dette ledelsesbildet, og den ble kalt endringsorientering, etter hvert. Og det var en svenske som opprinnelig tenkte disse tankene, og så fikk han følge av en amerikaner noen år senere. Amerikaneren gikk lenger, for han dro med seg historien og lanserte da teorien om at god ledelse skal ha tre overskrifter: Endringsorientering, oppgaveorientering og relasjonsorientering. Endringsorientering er altså at lederen fokuserer på visjon, eller bruker andre virkemidler for å påvirke medarbeideres måte å tenke om jobben sin på, og fokusere på utvikling, innovasjon, og at man skaper kanskje ny motivasjon hos de ansatte. Så her er vi inne på det som har med verdier og meningsfullhet å gjøre. Oppgaveorientering handler om mål og resultater. Og relasjonsorientering handler om å støtte de som skal gjøre jobben. Forskning tyder vel antagelig på at det er denne relasjonsorienteringen som kanskje er den aller viktigste å ivareta som leder.

LORENTZ:

Ja, og det er den vi skal henge oss litt fast ved i dag kanskje spesielt. Litt fordi det å være god på den relasjonsorienteringen som du snakker om, altså god med mennesker, kan vi si det sånn? At du er flink, sterk relasjonelt, med tanke på at du er leder for en del ansatte, og så skal du følge dem opp og imøtekomme deres behov. Er ledere gode nok til det? Krevs det en del egenskaper av en leder for å få til det?

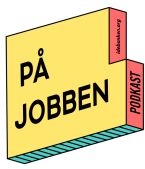


**MARTINSEN:** Ja, det er kanskje tradisjonelt et av lederskapets store paradokser, for det er jo veldig mange som blir ... Eller man kan tenke seg at mange blir ledere for å påvirke, og kanskje preget av makt og ønsker om å gjøre en forskjell, og alt mulig sånt. Og det er ikke egentlig en orientering som tilsier at man tar så mye hensyn. Og så er det på den andre siden: Hva er egentlig det å ta hensyn til medarbeidere og legge til rette for dem? Det kan jo bli for snilt, vil noen tro, og at man blir for støttende og gjør for mange ting. Så dette er egentlig et av lederskapets vanskelige balanser. Og så er det jo mange som lurer på hva det egentlig vil si å være relasjonsorientert. Og jeg sier at det der er ofte enklere enn mange tror; det handler om å hjelpe folk til å gjøre jobben sin.

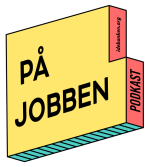
[0:05:19]

**LORENTZ:** Ja, det var veldig enkelt. Og du nikker, Øystein Bonvik. Du har vært sjef, og du har til og med skrevet bok om det å være leder, en bok som heter: «Frist meg ikke inn i ledelse.» «Catchy» tittel på den. Det er sikkert ikke alle som vet det, men du har også figurert i media, og det har kommet opp store overskrifter om at du hatet å være sjef, du likte ikke å være leder. Kan du fortelle litt om det?

**BONVIK:** Ja, det var vel egentlig en litt absurd situasjon, for jeg brukte vel elleve–tolv år på å albue meg inn i en lederjobb, og to uker på å finne ut at dette skulle jeg aldri ha gjort. Men når man først da har albuert seg frem til det, så må man vel prøve å stå i det en liten stund i hvert fall. Men jeg opplevde nok veldig fort at det som jeg forventet at lederjobben skulle være, sett opp mot hva spesielt hva de ansatte forventet av meg, det var en ganske alvorlig mismatch eller dissonans, eller hva man velger å kalle det.

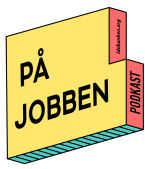


- LORENTZ:** Ja, for det var et sjokk for deg, har jeg skjønt, hvor mye det krevde å være leder. På hvilken måte var det et sjokk?
- BONVIK:** Nei, det er jo riktig som blir sagt her, at ledelse handler i bunn og grunn om å lede mennesker. Det er nok litt for mye ledertitler i dag som er tulle-ledertitler som bare er fordi noen skal ha en ledertittel, og så har du egentlig ikke ansvar for et eneste menneske rundt deg, men det er fordi det skal fremheve en eller annen faglig tyngde, senioritet eller et eller annet sånt. Men ledelse sånn som jeg ser det, er jo at du faktisk har ansvaret for mennesker. Og som det også blir sagt her, du skal få dem til å yte optimalt. Og det var ikke det som motiverte meg til å bli leder. Det var nok samme paradokset som det var ... Det var mine ambisjoner det handlet om, og så arvet jeg da tilfeldigvis 25 mennesker som plutselig sto der og skulle ha noe òg. Og det som kanskje overrasket meg mest, eller var mest sjokkartet, er jo hvor mye prosaisk de ønsker. Altså det er så kaldt på kontoret. Når jeg sitter der og sliter med å prøve å få månedsbudsjettet til å gå opp, så er det noen som må bruke av min tid til å: «Varmen på kontoret blir ikke satt på før i november. Kan vi ikke få satt den på i oktober, for det er allerede kaldt der? Kan vi ikke få kiwi i fruktkurven?» Altså nå setter jeg det veldig på spissen, men jeg følte det var veldig mye at hverdagen min gikk med til å håndtere det som jeg personlig synes var dillete behov, men som sikkert var viktig for den enkelte. Hadde jeg vært litt mer menneskeperson, og det skal jeg ærlig innrømme, altså litt mer opptatt av å dra andre opp og frem, og ikke at dette skulle være for å tilfredsstille mine egne ambisjoner, så hadde jeg nok kanskje ikke følt meg like oppgitt som jeg gjorde ganske tidlig i rollen.



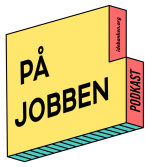
- LORENTZ: Ja, og det er kjempeinteressant å høre på deg. Du var jo leder i ganske mange år. Seks–syv år kanskje til sammen?
- BONVIK: Ja, det var tre år, og så var det en strafferunde til. For jeg gikk jo av som leder i mitt eget selskap, og synes egentlig det var de beste årene av mitt liv, de årene etterpå. Og så var det et lite ledervakuum hvor jeg måtte gjøre et comeback – og jeg burde jo kjent meg selv godt nok til å ikke gjøre det.
- LORENTZ: Du kaller det en strafferunde, og det er jo en fin måte å ...
- BONVIK: Ja, det var definitivt en strafferunde. Og jeg har jo også erfaring med kanskje det største ledermarerittet som finnes, nemlig å være mellomleder, som virkelig er krevende. Da er det virkelig sånn ... Det var noen som beskrev det en gang som å være en sånn som styrer en heis, hvor du liksom skal stå der ved døra, det presser mot på begge sider og du skal bare prøve å holde den døra oppe hele tiden. Det er litt utfordringene i mellomledelse. Jeg vet ikke om du kan korrigere meg på det, men jeg har hørt at mellomledere er kanskje noen av de mest ulykkelige som finnes på arbeidsplassen. Topplederen er ikke fullt så ulykkelig, og de ansatte har det rimelig greit, men mellomledere har det ofte ganske tungt. Fordi du er leder, men ikke ordentlig leder, og du blir pressa litt fra alle kanter. Så jeg har gjort det òg. Så jeg har vært gjennom det meste på den siden.
- LORENTZ: Men hvordan var det å erkjenne det? Det at man, som du sier, kanskje ikke var den mennesketypen. Hvordan var det å erkjenne at lederoppgaver og det å være leder ikke var noe for deg?

[0:09:21]



BONVIK:

Det var litt sånn personlig nederlag. For de som kjente meg godt sa jo: «Dette må du ikke gjøre.» Jeg hadde folk jeg jobba tett med også, som jeg også så på som litt mentoraktige figurer i mitt liv, så da jeg sa at jeg ville ha den sjefsjobben og sitte på toppen, så sa de: «Er det nå egentlig deg?» Og jo mer de sa det, jo mer ville jeg jo vise at de tok feil. Så det ble en genuin stahet i det: «Klart at jeg skal fikse det! Jeg er jo flink gutt.» Jeg synes man snakker veldig mye om flinke jenter, men jeg har vært sånn klassisk flinkis som har jobba hardt, og bare med troen på hardt arbeid, da kan du bli eller gjøre det meste. Men så plutselig møter du en rolle i livet hvor ikke bare det å jobbe hardt og være sykt ambisiøst er det du må bringe til torgs. Du må nok bringe et genuint ønske om å jobbe med andre, og ikke minst løfte frem andre. Og kanskje til og med ikke være lederen som står foran, men lederen som står bak. Og alt dette var litt skjærings for en person som meg. Og så tror jeg det var én ting jeg bare merket underveis som var en grunnleggende mangel, og det var jo empati. Man tar litt innover seg selv at man egentlig er litt empatiløs. Og empati tror jeg – der kan du rette meg igjen – det går faktisk an å trene litt på. Jeg lærte i hvert fall å bli det mer ... I lederperioden ble empati ganske viktig etter hvert, som man ikke skal rote sammen med sympati, for det er liksom to forskjellige ting som jeg ser det. Sympati, da går du jo veldig inn på parti med den som har en utfordring eller som utfordrer organisasjonen. Empati er jo litt mer å forstå at folk har forskjellige motivasjon, at de oppfatter ting forskjellig, at måten å kommunisere på kan bli tolket forskjellig, og så videre. Som jeg bare ble dønn oppgitt av til å begynne med, men litt underveis begynte jeg å lære meg at mennesker kan ikke behandles som en masse som bare skal i en eller annen retning og alle går i flokk. I hvert fall ikke når du leder et ganske lite selskap, som jeg



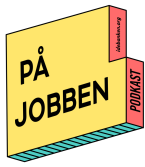
gjorde. Så det var en sånn erkjennelse jeg måtte ha underveis. Det var litt slag i tryne til å begynne med, for det var liksom at dette skulle jeg bevise at jeg fikk til. Og så tror jeg nok ingen utad opplevde at jeg var en mislykka leder, men jeg hadde det skikkelig vondt på innsiden. Så jeg tror jeg ble ti år eldre på tre år, og hver eneste dag var sånn: «Å! Må jeg dette? Kan jeg slutte snart? Kan jeg få gå ut av lederrollen snart?» Og så klarte jeg nok å spille rollen, men du blir veldig sliten av å ikke være deg selv over så lang tid.

LORENTZ: Ja, det er interessant å høre på dette, Øyvind.

MARTINSEN: Ja, det er veldig. Det er åpent og direkte og kjempestor integritet, synes jeg, å være så reflektert rundt denne typen ting.

LORENTZ: Er det litt mangelvare ute blant dagens ledere i norsk arbeidsliv at de ikke erkjenner sine egne begrensninger nok?

MARTINSEN: Jeg har tidligere skrevet en kronikk som jeg kalte for: «Drømmeledelse», og det handler om ledergrupper eller personer som er ledere og som har svære ambisjoner, ønsker å oppnå noe. Og sånn sett kan man si at mange ledere vil ha en visjon, «I have a dream»-type tankegang om fremtiden. Og så glemmer man at det der er bare starten på noe. Det må faktisk følges opp og man må legge til rette for de som skal gjøre jobben, og man må ha administrativt apparat og den empatien som du beskriver også. Drømmeledelse er ... Jeg liker å bruke eksempel. Én type drømmeledelse er for eksempel Norwegian, flyselskapet – de har jo Dreamliners til og med – skal fly over hele kloden, men pussig nok hver sommer mangler de piloter. Og det er jo et sånt paradoks på at noen har ambisjoner og ikke klarer å følge med i svingene når det gjelder hvordan kan vi få dette til. Og det er mange eksempler som grenser mot dette, på

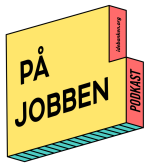


at ledelse er ikke bare det å ha ambisjonene, men du må faktisk være der for folk, om de mangler frukt, om det er for kaldt eller ting. Og så kan det selvfølgelig bli for mye av det der òg.

BONVIK:

Ja, jeg må jo si at jeg er veldig enig. For jeg tror ofte det er litt for mye tro om at det å være leder handler om en evigvarende strategiovelse, at det eneste du sitter og gjør er å tenke og stake opp de lange linjene, og er den smarteste personen i organisasjonen, og så skal alt rundt deg egentlig bare skje. Jeg har jo opplevd at det er jo ikke så veldig vanskelig å kommunisere strategi til en organisasjon, og til og med få folk til å nikke litt anerkjennende og si: «Dette høres jo spennende ut.» Men så er det da å få gjengen til å bli med, altså reelt sett gjøre det. Det er gjerne sånn: Alle vil ha endring, men ingen vil endre seg. Det er litt en sånn følelse: «Men nå har jeg jo sagt at vi skal sånn, vi skal bort denne veien», og alle applauderer og du føler de er med på notene, men så går du tilbake til hverdagen igjen, og da er nok også enkeltmennesker i organisasjonen ... Jeg tror det er en misforståelse å tro at alle i en organisasjon bare tenker på hele organisasjonen og setter seg selv i baksetet. De aller fleste tenker nok først og fremst på seg selv og sitt. Og det er faktisk lederens jobb å være den som kanskje er mest raus på akkurat det området, og å skjønne at de forskjellige i bunn og grunn er opptatt av sin egen situasjon og hva som skjer, spesielt i endringsprosesser hvor man er stort sett vettskremt. Og tar seg tid, veldig mye tid av og til, med enkeltpersoner som må følges opp og forklares, og du må sannsynligvis ha et par runder til og et par runder til før det sitter. Og for meg ble det bare så altopplukende. Jeg fikk liksom aldri gjort det jeg trodde jeg skulle gjøre. Jeg holdt bare på med lederoppgaver, egentlig! Og det i seg selv ble liksom litt håpløst. Og det er nok grunnleggende, at man må skjønne det. Og det er det jeg også





synes er fascinerende med hvor man rekrutterer ledere fra i dag; det er jo stort sett siviløkonomer og kanskje en eller annen sivilingeniør. Altså det er den typiske utdanningen. Det er veldig sjeldent ... Det er mulig det er annerledes nå, men det perspektivet med å lede mennesker, det handler ikke om Excel-ark, det handler ikke om å være god på å formulere forretningsstrategi, det handler i bunn og grunn om å være interessert i mennesker og få mennesker til å yte optimalt, og gjerne av og til litt på bekostning av sine egne ambisjoner også. For det er lederen som må sette organisasjonen foran alt, for du kan ikke forvente at enkeltmennesker gjør det.

[0:15:48]

**LORENTZ:** Ja. Interessant. Du sier noe annet der, og det har jeg lyst til å gå litt videre på. Du nevnte dette, Øystein, at alle vil endre seg, men ingen vil ha endring. Og da tenker jeg å spørre deg, Øyvind, for er det det at de ikke vil ha endring ...

**MARTINSEN:** Det var motsatt egentlig. Alle vil ha endring, men ingen vil endre seg.

**LORENTZ:** Ja, ingen vil endre seg, stemmer det, det er viktig å få det presisert. Ingen vil endre seg. Men er det sånn, Øyvind, at de ikke vil endre seg, eller at de ikke klarer å endre seg? For du kan en del om, og har sett en del på dette med koblingen ... Ja, for eksempel ledelse og personlighet. Si at vi har en leder som har lyst til å endre seg, som har lyst til å bli mer relasjonelt sterk på den biten. Er det mulig å få til?

**MARTINSEN:** Ja, det er mulig. Altså ledere kan endre seg, men når vi nå snakker om endring så er det vel litt større perspektiv, det å få til endring i organisasjoner. De fleste vil nok ha endring hvis det er

snakk om endring til noe positivt. Men som regel vil jo kanskje endring dreie seg om at det er budsjettkutt, innsparinger og alt mulig sånt. Og selv om folk skjønner at det er nødvendig, så vil de ha like mye frukt på bordet neste dag som de alltid har hatt. Så endringer som koster noe, det er de fleste imot, og særlig de tingene som koster dem noe og som berører dem negativt. Og en viktig lederoppgave er å forklare hvorfor vi må gjøre endringer. Jeg pleier å bruke som eksempel på det at det er mange organisasjoner som sier til sine medarbeidere: «Nå må vi spare. Det er innsparinger på gang. Vi er nødt til å spare.» Og jeg pleier å fleipe, hvis vi hører det på jobben så pleier jeg å si: «Jeg synes det er mer moro å spare når jeg vet hva jeg sparer til. Så kan noen fortelle meg det?» Så mening er viktig for folk, og det er liksom minimum for å få til endringer, at folk skjønner meninga med det hele og at de ser at det er en slags logikk i det. Så det er liksom endringsledelsen i et nøtteskall, at du må være god til å klare å forklare, begrunne uten å ljuge, hvorfor endringer er nødvendige. Det er ikke sikkert det er populært for det med endringer, men det må man i hvert fall begynne med som et minimum.

LORENTZ:

Ja, og det er interessant å høre, men jeg tenker også på ... Ta en leder i en hvilken som helst organisasjon, som ønsker å endre seg, som ønsker å utvikle seg og bli en bedre leder, er det mulig med tanke på det du har sett på? For du har ofte koblet ledelse og leders adferd med personlighetstypen. Kan du ta oss litt med på og forklare hvordan det er mulig at en leder faktisk kan endre seg til det bedre og bli sterkere på disse tingene som vi vet er viktig for en leder å være god på?

MARTINSEN:

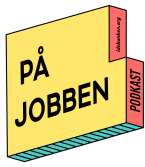
Ja. Dette her er et veldig sammensatt spørsmål. For vi vet at ledelse er ganske nært forbundet med ledernes personlighet. Og

personlighet beskriver da potensial for adferd. Og hvis man da har personlighet som ikke samsvarer nok med de oppgavene man har som leder, så kan man jo da lure på om det er mulig å endre adferd når personlighet peker i en retning? Personlighet har man bestandig ansett for å være noe som er veldig stabilt og fast i livet. Forskning tyder på at så fort vi bikker 25, eller altså mellom 20 og 30 år, så er personlighet ganske stabilt og fast, unntatt store gruppeforskjeller som angår de fleste folk. Og siden personlighet er så stabil gjennom mange tiår i livsløpet, så kan man tenke seg at det er ikke så lett å endre adferd heller, fordi personligheten er noe som snakker til oss i oss om hvordan vi reagerer, tenker og føler. Så personlighet beskriver typiske reaksjonsmønstre og adferdsmønstre i den enkelte personen. Så hvis man da skal endre adferd, så må man lære seg å snakke til seg selv på en annen måte om disse tingene. Og så må man tåle det, for det er ikke nødvendigvis lystbetont å endre adferd som strider mot egen personlighet. Det kan nok tenkes at det er noen som likevel vil ønske det, at noen er så motivert av lederjobber at de er villige til å ta den ubehagsprisen der og endre adferd – særlig til å begynne med er det mye ubehag. Jeg tror jeg kan si at det er mulig for mange ledere å endre seg, men det er nok et viktig spørsmål om man vil og ønsker.

[0:20:30]

LORENTZ: Ja, og Øystein, du har jo sagt i et sitat jeg så i en artikkel om deg: «Ledelse passer ikke for sånne som meg», har du sagt. Og da tenker jeg du har gått noen runder med deg selv i forhold til din personlighet og hvordan den passer med den jobben du hadde.

BONVIK: Jeg kunne jo ganske lite om ledelsesteori da jeg ble leder. Det var faktisk noe jeg begynte å se litt på da jeg satt i rollen, bare for å prøve å finne ut hvor den dissonansen mellom meg og alt som



ble forventet lå. Og så så jeg jo veldig fort egentlig hvordan jeg kunne bli et skolebokeksempel av hva en leder skulle være, men det var ganske fjernt fra hvor jeg egentlig er. Eller var. Både hvordan mine ambisjoner var, men også hvordan jeg er som person. Jeg er jo rimelig hissig, jeg er veldig utålmodig, jeg er kanskje tidvis litt for ærlig ... Eller ærlig er det jo ikke noe i veien med, men la oss si direkte, sånn ubehagelig direkte. Og har litt problemer med å pakke inn ting for å få poenget gjennom. Og så kan du si at alt det der kan nok fungere i enkelte ledersituasjoner, eller hva det nå måtte være, og at kanskje noe av det er egenskaper som er nødvendig, men i det daglige, å lede en sånn typisk menneskebedrift som jeg gjør, så skjærer det seg. Det er jo da at jeg må ta jevne turer inn og lukke døra på kontoret, og så kaste noen ringpermer rundt meg bare for å få ut aggresjonen, som jeg måtte holde på med av og til, og så bare puste og gå ut igjen. Og det går greit en stund, men du blir veldig, veldig sliten. Det er det Martinsen sier her, det er et eller annet sånn: Vil du egentlig betale prisen for å gå så på akkord med hvem du er? For det er ingen god øvelse, det er snarveien til sykemelding, slitasje, stress og alt mulig annet.

LORENTZ: Men prøvde du? Prøvde du å end...

BONVIK: Ja, jeg dro på lederkurs, ja. Jeg skriver i den boka om hvordan jeg rømte fra det lederkurset også. Jeg «faket» en jobbkrise, kastet meg i bilen etter dag én – dette skulle være i tre dager ...

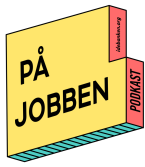
LORENTZ: Hvorfor det? Fortell oss hvorfor.

BONVIK: Jeg dro til det kurset og trodde jeg skulle møte en hel haug med folk som var som meg, hvor vi skulle sitte og klage på hvor fæle de ansatte var. Og så gikk det jo et par timer hvor jeg bare følte at det var jo meg det var noe i veien med, og så synes jeg jo det

var ubehagelig. Og så skulle vi gjennom en masse øvelser med å forstå ... Sånn som jeg oppfattet det, litt arrogant som jeg var på den tiden, mer som den «forstå folk i hjel»-greia. Er det ikke det folk trenger, litt direkte tale og litt mindre sutring på jobben? Og alle andre som satt i det rommet var motsatt. Jeg tenkte: «Huff, dette her ...» Det er som å sitte i et vekkellesmøte og være den eneste som ikke får en religiøs oppblomstring, følte jeg da jeg var der. Så det der orket jeg ikke, så jeg meldte meg av det lederprogrammet og prøvde å holde ut fremdeles med de små hverdagsfightene som jeg følte jeg måtte ta både med organisasjonen og med meg selv. Det er jo en tofrontskrig, man kriger med seg selv og med de rundt deg hele tiden. Du blir veldig, veldig sliten av det.

LORENTZ: Men du hører Øyvind snakke om at det er mulig, men man må ville det. Følte du selv at du var motivert nok?

BONVIK: Ja, jeg skjønner det, men igjen, er det verdt ... Det er jo greit nok å ville det, men er det verdt prisen å gå så på akkord med seg selv? For de beste lederne jeg kjenner – jeg har jo venner som er ledere og jeg jobber med ledere – er de som finner energi i alle disse hverdagsoppgavene, og de litt større oppgavene, som gjerne er utfordrende. Om det så er en ubehagelig samtale med en ansatt eller få gjennom ganske tunge endringer, og faktisk genuint føle at de blir motivert av det. Ikke sånn sadistisk motivert av det, men rett og slett sånn at dette er en spennende menneskehåndtering som de har lyst til å håndtere på et eller annet vis. Og jeg blir jo sliten av å høre på det, men så skjønner jeg samtidig at dette er jo mennesker som genuint faktisk finner energi i lederoppgavene som bare slet meg ut. Og det er ikke noe i veien for å akseptere det. Jeg synes heller det er et problem at vi bygger opp ledelse og lederrollen som alfa og

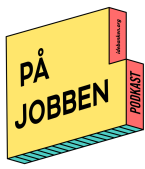


omega i absolutt alle sammenhenger og settinger. At ikke for eksempel de sterke fagpersonene kan være minst like viktige, og som du aldri vil putte inn i ledelse – sånn som meg selv egentlig. Hva gjør det? Du får en dårlig leder og mister en god fagperson, det er det eneste du oppnår. Akkurat det der, det skjønner jeg ikke helt hvorfor vi ikke får til. Problemet med de lederutviklingsprogrammene jeg har hatt, er at de prøver, tror jeg, å skape et bilde av at du som person som egentlig ikke eger deg som leder, ta et par kurs, les noen bøker, og så blir du leder du også. Det er jo ikke sånn det er.

[0:25:02]

**LORENTZ:** Nei, altså sånn er det ikke, Øyvind? Så enkle er ikke disse lederutviklingsprogrammene? For jeg har lyst til å prate litt om det, lederutvikling. Hva er veien ... Si at man ønsker å utvikle seg som leder, og så kan man ta et kjapp Google-søk, og så finner man ganske mange tilbud der ute om lederutviklingsprogram både her og der, men hva fungerer?

**MARTINSEN:** Det er jo en interessant bransje. Jeg har en god kollega som sier at lederutvikling er verdens tredje største industri, etter prostitusjon og våpenhandel. Det er veldig mye på markedet som blir solgt og tilbudt, ofte innpakket i et eller annet som er litt spennende eller interessant. Altså om du kan kjøre snøscooter over hele Finnmarksvidda så er det lederutvikling. Hvis det kan bli litt mystisk, at du kan gå på truger i snøen oppe i Fjellheimen, og så får du foredrag om Roald Amundsen etterpå, og vite hvordan du tar med deg dette på jobben. Det har jo også vært oppslag om noen som bruker en hest i lederutvikling, at man leier hesten rundt i en innhegning. Altså lederutviklingsbransjen er kjempekreativ, og jeg synes det skal være lov å være kreativ òg, for det er jo ikke alltid så moro å være med på disse tingene. Og



når det er litt moro så kan det friste flere til å bli med på ting. På en annen side er det spørsmål om dette er målretta og om det virker. Og det vet jeg ikke noe om, egentlig, om alle disse tiltakene virker. Men det som virker, det er egentlig mye mer kjedelig og hverdagslig, det går på bevisstgjøring av den enkelte leder, for eksempel på personlighetstrekk; hvordan ligger du an i forhold til jobbkravene – lederjobber kan være forskjellige, det kan være ulike jobbkrav i ulike lederjobber – og hvordan matcher du med din personlighet de jobbkravene som er der du er?

**LORENTZ:** Ja, og dette er kjempespennende, for føler du, av det du kjenner til, at folk er gode nok til å koble jobbkravene opp mot personlighetstrekkene når de ansetter og når de rekrutterer, eller når de gir folk lederansvar? Er vi gode nok på dette?

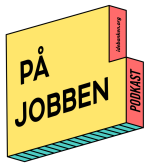
**MARTINSEN:** Nei, det tror jeg ikke. Jeg har ikke noen tall eller noe forskning som viser det der, men det er for lite fokus på egenskaper og det å skape bevissthet rundt egnethet for jobben. Og som du sier, så er det jo veldig ofte at det er de dyktigste fagpersonene eller noe sånt som blir valgt, fordi vedkommende har en «standig» i miljøet. Gode fagpersoner er ofte ganske sta, egenrådige og står på sitt, og det er en grunn til at de blir så gode, for de gir ikke opp så lett. Og det er egenskaper som ikke alltid er det aller beste for ledere, hvor du skal høre på andre og kanskje tone seg selv ned, og så videre sånn. Men det er noe der med at lederseleksjon er ofte en type virksomhet hvor mange står litt med hodet under armen. Og når jeg er ute og holder foredrag så pleier jeg å spørre folk om hvor mange som måtte ha utdanning i ledelse før de ble leder første gangen. Og stort sett er det aldri noen i det hele tatt. Det betyr at man tenker noe om ledelse som er veldig rart, man tenker enten at ledelse er så lett at hvem som helst får det til, eller så tenker man at ledelse er ikke så viktig, man må

bare ha noen der, eller så er det andre implisitte begrunnelser for dette. Vi kan tenke oss hva som hadde skjedd hvis vi skulle valgt sykepleiere på samme måten. Det kommer en nyansatt, og så spør vi vedkommende: «Du er ganske snill, du ser snill ut. Der borte har vi en seng, der er pasienten. Og i skapet der borte finner du sprøyter og diverse medikamenter. Pasienten har litt vondt, du finner sikkert ut av det.» Eller hvis vi skal ansette en ingeniør, og så er det intervju spørsmål: «Lekte du med Lego da du var liten? Du gjorde det, ja? Så fint, da får du jobben. Du skal bygge en bro.»

BONVIK:

Jeg må jo si jeg ser dette. Og faktisk en litt vanskelig lederoppgave som jeg også opplevde jeg hadde, som kanskje er utfordrende for en del gode ledere, er hvordan snakker du folk ut av ledelse? For du sitter jo gjerne og har medarbeidersamtaler, og så sitter det et menneske foran deg som gjerne er flink på veldig mange områder, men som da har så lyst til å prøve seg som leder, og du tenker: «Nei, nei, nei.» Og så blir det nesten en sånn ... Og det kan jeg jo kjenne meg igjen litt i selv, da jeg var på vei opp til ledelse selv også, at jeg ville kanskje ikke ha hørt på de som prøvde å snakke meg ut av det, men det er ganske utfordrende, for vi bygger så mye rundt denne lederrollen. Ja, det er selvfølgelig viktig, en virksomhet kan jo ikke fungere ordentlig uten en god leder, men den kan jo ikke fungere uten et knippe gode ansatte heller. Og at det finnes andre roller som er viktige. Jeg tror en del virksomheter rett og slett kjører seg litt fast ved at de lager hele karrierestrukturen og belønningssystemet basert på at du skal inn i en lederrolle. Det er jo klart at da vil alle løpe i den retningen. Men hvis det skulle være like mange i Norge som tok lederkurs og mente de var velegnet som ledere, som faktisk ble ledere, så ville vel kanskje da 80 prosent av befolkningen ledet noen og 20 prosent blitt ledet. Så det er jo et eller annet med at



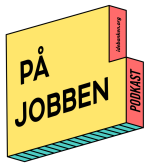


dette går ikke opp, og vi må ha litt respekt for den lille gruppa som faktisk er gode og velegnet – de kan nok utvikle seg, men det handler jo om å bli bedre versjoner av seg selv, ikke andre versjoner av seg selv. Og det er en liten gruppe, og de skal vi være glad for at vi har der. Og så skal vi også være glade for at kanskje de lederne kan hjelpe oss til å utvikle oss på andre områder, bli gode fagpersoner eller bli gode på det vi faktisk burde være gode på. Det burde dyrkes frem like mye som det evigvarende kjattet, som jeg synes det er, om at alle skal inn i lederroller helle tiden.

[0:31:13]

**LORENTZ:** Ja, og det er jo fascinerende å høre på. I en ideell verden kunne man kanskje snudd litt på ting og tenkt at ... Men per i dag er det sånn at det å bli leder innebærer en del ting. Du får mer makt, hvis folk er opptatt av det, og du får gjerne mer penger, så det måtte jo vært en endring ellers.

**BONVIK:** Jo, men jeg opplever også, siden jeg møter så mange ledere, som rådgiver og er i dialog med ledere hele tiden, så er det jo ingenting som er mer tåpelig enn folk som du merker med en gang har fått en ledertittel de ikke burde ha. Det er mulig det bare er fordi jeg tenker mer over det fordi jeg har vært i rollen før. Jeg blir jo mye mer imponert over noen med en moderat tittel som virkelig står for noe, enn en leder hvor jeg tenker: «I alle dager. Hvor mange sa nei før du fikk være? Hvor mye har du kranglet og mast deg til den rollen? Dette er jo sko som er seks nummer for store.» Ikke sant, det er en ulempe med dette og. Jeg tror i noen settinger gir enkelte toppledere bare opp, og så får noen en eller annenlederrolle fordi de har mast og kjast og skal absolutt inn i den. Og jeg vet ikke om den gir så mye makt heller. Mellomledelse har jo ikke så mye makt, det er jo det som ofte



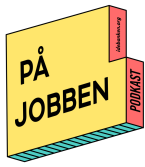
frustrerer mellomledere, tror jeg, det er jo når de opplever hvor lite makt de egentlig har i rollen.

**LORENTZ:** Det er vel gjerne tanken på makt som frister dem inn dit. Men Øyvind, vi snakker en del om lederne, om de kan endre seg, når du først har en leder. Men det er kanskje vel så viktig å spørre spørsmålet om lederrollen må endre seg, og at vi må på en måte akseptere at vi rekrutterer på en helt annen måte inn i lederrollen i utgangspunktet, i stedet for å tenke på at folk skal endre personlighet? Hvis du skjønnte det?

**MARTINSEN:** Egentlig ikke.

**LORENTZ:** Jeg tenker at de kravene man trenger for å være leder, og si man har ledere og så skal man sende dem på lederutviklingsprogram, man skal endre seg, man skal gjøre grep i forhold til sin egen personlighet. Men heller tenke litt stort på det i organisasjonen og tenke på hva det betyr. Sånn som du sa litt i sted. «Å være leder hos oss betyr det, det betyr det.» Og så rekruttere inn deretter.

**MARTINSEN:** Det er jo å tenke analytisk om krav til lederjobber. Jeg synes personlighetspsykologi gir en analytisk ramme for hvordan man kan tenke. Og etter hver er jo denne femfaktormodellen for menneskers personlighet ganske kjent, om at mye i vår personlighet beskrives av fem overordna egenskaper. Det ene er følelsesmessig stabilitet som beskriver hvor lett du har for å bekymre deg. Og så er det utadvendthet versus innadvendthet – utadvendthet er også de folka du bestandig hører før du ser dem, så det rusler og går, mye aktivitet og utadvendt legning, de fleste vet hva det er for noe. Og så er det åpenhet for erfaring, som er en slags kreativitetsfaktor, og i andre enden av den finner vi de som liker regler og systemer, som er mye mer tradisjonelle og konservative. Og så er det omgjengelighet som er den fjerde, og



med høy score på den så vil man andre mennesker vel. Man synes det er fint å kunne legge til rette for andre. Og med lav score så vil man ha det på sin måte og at andre skal legge til rette, eller føye seg for en selv. Så der er det mye mer konkurranseinstinkt og tøffhet, og dette som du nevnte i sted med empati. Og begge disse ytterpunktene er jo helt normale sider ved menneskets personlighet, det er bare forskjellighet. Den siste faktoren er planmessighet, og det er jo den som blir høyt verdsatt i alle organisasjoner. Folk med høy score der gjør jobben sin, er grundige, gjennomtenkte og så videre. Og de med lav score, det er egentlig de folka som alle disse styringssystemene er beregnet på.

[0:35:06]

De er mye mer tilbaketrukket og bryr seg ikke om tidsfrister og grundighet med detaljer og så videre. Og det også er helt greit, det er normalt. Folk er forskjellige. Og hvis man skal bruke dette som et bakteppe i forhold til ledelse, så kan man si at det er en viss profil av disse trekkene som man ofte finner er velegnet for det å gjøre lederjobber. Det er stress forbundet med ledelse, så det å ha følelsesmessig stabilitet er gunstig. Det å være utadvendt er ofte gunstig også, for det krever at du må prate med folk, ta initiativ, være i møter og på reiser hele tiden. Og så er det dette med åpenhet for erfaring, det handler om å se nye muligheter, det handler om å kanskje ha sans for visjon og fremtidsbilder, men lederjobber er forskjellige og noen lederjobber er mye mer «hands on». Og det kan godt være at i noen lederjobber er det mer gunstig å rett og slett være konservativ, systemtro, sørge for at regler blir fulgt, og så videre. Men stort sett er det åpenhet for erfaringer, høy score på den, sammen med ekstrovert og følelsesmessig stabilitet, er

gunstig for mange lederjobber, men ikke alle. Omgjengelighet er også gunstig, men mange forskere er enige om at for mye omgjengelighet er ikke nødvendigvis gunstig – du kan ikke være for snill som leder. Planmessighet er også gunstig for ledelse, men kanskje litt mindre gunstig enn mange har trodd, fordi hvis man er veldig planmessig så er man målrettet, grundig og gjennomtenkt, og med veldig høy score på dette personlighetstrekket, så blir man kanskje aldri fornøyd med det som blir gjort. Og hvis man overfører det til medarbeiderne, så kan de oppleve det som mangel på tillit, og at man blir fratatt selvstendighet og så videre. Men lederjobber er forskjellige, og derfor er det viktig at man setter seg ned sammen med noen andre for å prøve å forstå lederjobbenes krav. For det er den aktuelle lederjobben, hva kjennetegner de medarbeidere som er ansatt der og arbeidsoppgavene, kulturen i organisasjonen, masse sånne ting som til syvende og sist vil bestemme hvilke personlighetstrekk som kan være gunstige i forhold til en gitt lederjobb.

**LORENTZ:** Jeg må bare spørre, jeg er litt nysgjerrig nå, for det sitter sikkert en del ledere, HR-medarbeidere og lytter på denne podkasten. Er det sånn å forstå at det i større grad burde vært brukte den typen personlighetstester og jo personlighetstester og personlighetsvurdering opp mot ansettelse? Det er vel ikke så utbredt, er det det?

**MARTINSEN:** Jeg er jo av den oppfatninga av at man burde bruke sånne verktøy, men gjerne i dialogform med den som søker jobben. Jeg tror ikke man skal bruke en personlighetsprofil som en oppskrift. Veldig mange har læring, de har erfaring, de har lært noe i sine tidligere jobber, men det å få i gang en dialog om hvordan folk håndterer sin personlighet, tror jeg er viktigere enn

hva personlighetsprofilen sier. Det kan godt være folk som har lav følelsesmessig stabilitet, som har lett for å bekymre seg, engste seg og så videre. Lederjobben er stressende, så de vil lett kunne bli stresset av jobben, men det kommer an på hvordan folk har lært seg å håndtere seg selv. Så det er mange sider ved vår personlighet som vi håndterer gjennom erfaring. Vi velger i større grad hvordan vi skal oppføre oss og hvordan vi skal handle. Men jeg tror at hvis vi må gå på akkord med oss selv over veldig lang tid, og gjøre noe helt annet enn vår personlighet tilsier at vi gjør, så vil vi vel kanskje merke noe av det som du nevnte i sted, Øystein, at det har en kostnad for en selv.

LORENTZ: Ja, og det har jo du forklart oss veldig godt, Øystein, hva det kostet for deg. Nå fyker tiden, som det heter, eller den løper fra oss, så jeg tenker jeg har lyst til å høre med deg Øystein nå til slutt. Du har vært leder, du har skrevet bøker om dette, du har erfart, og har du noen råd til de lederne som eventuelt lytter på, eventuelt lederspirer – folk som ønsker seg inn i lederyrket – hva bør de tenke på, hva bør de være obs på?

BONVIK: Hvis de absolutt skal bli leder, eller i kategorien kanskje unngå det?

LORENTZ: For eksempel.

BONVIK: Det er liksom litt begge deler her, men det er jo veldig mye sånn ... For meg var det jo veldig sånn at jeg ble jo veldig kjent med meg selv mye mer brutalt enn hva jeg skulle ønske. Jeg har aldri blitt så kjent med meg selv som liksom det å gå gjennom den ledertrakta, men det er kanskje litt sent. For mye av det som blir sagt her fra Øyvind sin side er jo det. Og det er ikke sikkert du trenger noe testmaskineri for å gjøre det, men selvinnsikt er ganske nødvendig. Og det er egentlig der man må starte, for

man må finne ut hva i bunn og grunn ikke minst hvem man er, men også hva man motiveres av. Og jeg må ærlig innrømme at jeg motiveres ikke av å få 20 mennesker til å prestere, dessverre. Jeg motiveres av å få meg til å prestere. Så jeg ville jo aldri spilt på fotballag, jeg ville vært sånn gå-alene-idrett, typisk. Og bare det i seg selv er jo et tydelig tegn på at ledelse ikke er noe for meg. Jeg bør jo heller oppsøke ... De beste årene i arbeidslivet er jo da jeg jobba sammen med en god leder, ikke da jeg var leder. Så jeg tror både som spire og kanskje på vei inn i ledelse, så er det faktisk å ta disse rundene med seg selv, ganske tydelig på om du er motivert for det jobben egentlig handler om.

[0:40:46]

LORENTZ:

Men det er krevende runder. Og selv du, da du var en yngre utgave av deg selv og skulle bli leder, og til tross for det du har sagt, at det var noen hint og advarsler om hva du burde velge, så gjorde du det allikevel. Hvor var selvinnsikten og hvor var de grunnene da?

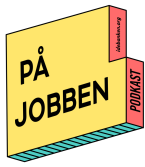
BONVIK:

Men det vil være nativt å tro at om ikke mange, så i hvert fall en god del må gjennom den litt brutale opplevelsen der, og karre og albue seg inn i lederjobb, og så oppleve det som kanskje vanskelig når de står der, men da bør man jo kunne være moden nok til å vurdere om det er riktig eller ikke. For en ting er liksom det å gå på akkord og hvor sliten du blir, men du er jo egentlig ikke noen god leder heller. Og hvis du er på jakt etter å gjøre noe veldig bra, bli veldig flink til noe, så er kanskje ikke det stedet å være, hvis ikke det er egentlig der talentet og egenskapene dine ligger. Og jeg er overbevist, vi er jo i et samfunn nå hvor vi får stadig flere mennesker sånn som jeg er nå, som er veldig lykkelig som jobber bare med meg, stort sett, med et fag og et område ... Og det kan du gjøre inni en virksomhet også. At de

flinke folkene, spesialistene, kommer til å være minst like ettertraktet som lederne i årene som kommer. Du sier jo heller opp en passelig god mellomleder enn å si opp en av de beste ekspertene du har, uansett hvor vanskelig det er å håndtere dem til daglig. Så jeg tror det å komme seg litt ut av den der ... Både nummer én, å kjenne seg selv, men også å komme seg litt ut av den blendelsen av at ledelse nødvendigvis er der du kommer til å blomstre mest og kunne markere deg mest innenfor ditt område. Det er en viktig greie.

**LORENTZ:** Ja, veldig bra. Og Øyvind, noen siste ord fra deg òg. Jeg tenker da på dette med lederutvikling. Vi har vel slå fast nå at det å klemme en hest og gå en tur i marken kanskje ikke nødvendigvis er den beste måten å utvikle seg som leder på. Men til de som lytter på, hvis de har lyst til å utvikle seg, de lederne som lytter på, eller lederne sin organisasjon, hvor bør de begynne?

**MARTINSEN:** Jeg tror det som ble nevnt her med selvinnsikt er innmari viktig for ledere. Å kjenne sin bakgrunn for naturlige reaksjoner, hva man er opptatt av, ta det på alvor, sånn som Øystein har gjort. Det tror jeg er essensielt. Hvis man finner ut at man vil være leder og kanskje at man kan egne seg for det ... Noen vil kanskje være opptatt av om man har talent for ledelse, i motsetning til talent for noe annet, ja da er det om å gjøre å øve som bare rakkeren. For de som har talent er ikke naturlig fødte ledere, de må faktisk øve og lære seg de ferdigheter som er forbundet med ledelse. Jeg har også tro på sånne måleinstrumenter som 270–360-gradersvurdering hvor man faktisk får tilbakemelding fra medarbeidere på hvordan man blir oppfatta, hvis de tør å være ærlige. Og der er det kanskje ikke så viktig om man scorer veldig høyt eller veldig lavt, men det er særlig forskjellen hvordan man oppfatter sin egen ledelse i forhold til hvordan medarbeiderne



## TRANSKRIPSJON

Episode 11 – kan ledere endre seg?

Lengde: 0:44:58

oppfatter din ledelse, som er det sentrale. For når det er store avvik der, så er det noe man ikke får med seg av de ansattes reaksjoner, og som er viktig for en leder å forstå. Så man kan godt si at ledertrening bør føre til selvinnsikt, altså at man forstår hvordan man faktisk påvirker sine medarbeidere i forhold til å nå de målene de har.

LORENTZ:

Ja, ledertrening bør føre til selvinnsikt, sier Øyvind Martinsen. Tusen takk for at du tok deg turen og var med oss her i dag. Og takk til deg, Øystein Bonvik, for at du var med oss. Mitt navn er Cato Lorentz, og med meg som produsent har jeg hatt Eirik Stordrange. «På jobben» er tilbake om noen uker. Vi høres.