



Vis:
Uten bilde | **Med bilde**

Textstørrelse:
Aa | **Aa** | Aa | Aa



HAR FORSKET: Forsker Hans Christoffer Aargaard Terjesen ved Arbeidsforskningsinstituttet mener det bør diskuteres hvor mye av det som gjør en bra leder som kan læres.

- Er du psykopat, betyr en doktorgrad i ledelse lite

Det er ikke sikkert at du kan lære deg å bli en god leder, om du ikke har de rette personlige egenskapene, mener AFI-forsker.

JOB **Ingrid H. Indseth**
Publisert: 15.06.2010 13:06, Oppdatert: 15.06.2010 13:06

- Vi må tørre å si at 99 prosent kan læres, men at én prosent ikke er i stand til å forvalte den kunnskapen, uansett hvor lang tid det går, sier forsker Hans Christoffer Aargaard Terjesen ved Arbeidsforskningsinstituttet til E24.

Sosiologen er opptatt av debatten om hva som skal til for å være en god leder, og hvor mye som kan læres.

- Hvis du er psykopat, så har det ingenting å si om du har doktorgrad i ledelse.

- Er du er blottet for empati eller er totalt egosentrisk, eller rent bunnlinjeorientert, da kan du bare la deg bære ut av kontoret.

LES OGSÅ: *Slik avslører du en psykopat på jobb*

Liten reell verdi

I et innlegg i Dagens Næringsliv tirsdag stiller han spørsmålet om noen er født til å lede.

- *Ja, er man født sånn eller blitt sånn?*

- Det er i hvert fall stort sett veldig bra om man har med seg noen positive personlige egenskaper inn i en lederrolle, sier han diplomatisk.

Etter debatten som ble reist rundt Harald Eias program "Hjernevask" i vinter, er dette et betent tema for mange i forskningsmiljøet.

- Som sosiolog har jeg tro på miljøforklaringer, at mennesket kan lære det aller meste og at det også gjelder ledelse. Samtidig har jeg tro på at personlighet er en kombinasjon av medfødte og tillærte egenskaper.

- Ledere er i en situasjon hvor de er så utsatte, både for egne ambisjoner og andres forventninger, at det er greit at de er skrudd sammen på en god måte både fra naturens og miljøets side.

LES OGSÅ: - *Lederskap har en mørk side*

Viktig grunnmur

Det finnes uttallige bøker om å lede, bare i nettbokhandelen Amazon finnes det over en halv million titler. For ikke å snakke om alle kursene som retter seg mot folk som vil lære å lede.

- Jeg har veldig sterk tro på læring, men det er noe med at du må ha riktig grunnmur for å bygge et hus.

- *Hva gjør at noen mislykkes allikevel?*

- Jeg ser svært ofte at de som ikke lykkes er de som er dårlige på å validere. Å validere handler om at lederen må vite hva de ansatte gjør og hvem de er, og kontinuerlig følge opp handlingene og menneskene. Noen er gode på en av delene, andre dårlige på begge.

- De siste vil verken se hva de ansatte faktisk gjør eller se dem som personer, og det vil gjøre det eksistensielt vanskelig å være ansatt. Da kan man likeså godt være en robot, og det skaper en utrolig tomhet.

Det har ingen direkte sammenheng til det å ha dårlige personlige egenskaper.

- Det aller meste kan læres, også å validere. Det handler om positiv forsterkning.

Bra med kjøreregler

Den danske ledereksperter Dion Sørensen sa tidligere i et intervju med E24 at mye lederlitteratur er svada og at det er for lite konkret.

AFI-forskeren forstår behovet for konkrete kjøreregler.

LES OGSÅ: - *Mye lederlitteratur er svada*

- Det er ekstra viktig for ledere å ha en sjekklister, gjerne med ti til tjue bud om hvordan man skal oppføre seg. For uansett om du vil det eller ei så er du som sjef tillagt symbolsk verdi. Hvis sjefen uttaler seg sleivete eller flåsete, så er det Sjefen som sier det. Derfor er en sjekklister ekstra viktig, det handler om å ha gode kommunikative evne, for eksempel til å balansere fleip og alvor.

- Samtidig vil det å lede alltid være avhengig av konteksten.

Les flere nyheter på E24 Jobb.