

Gjestekommentar  
- ledelseAnne-Kari  
BrattenAnne Lise  
FimreiteBeate  
KarlsenBård  
KuvaasØyvind  
KvalnesLinda  
Lai

# Beundringsverdig ledelse

Alle som er eller vil bli ledere, bør spørre seg om hva andre kan beundre hos dem.

## Ledelse

Linda  
Lai



Vi bør alle ha noen å beundre. Det er en god følelse å beundre noen. Beundring gir motivasjon til å lære og forbedre seg. Beundring gir oss noe å strekke oss mot. Foto: Istock

**D**e siste dagene før ferien fikk jeg gleden av å være rådgiver for en kollega og leder jeg virkelig beundrer. En læremester for meg og mange andre. En professor med stor P, men alltid lyttende, lærelysten og respektfull. Overfor ham føler jeg meg alltid som student igjen. På en god og sitrende måte.

Vi bør alle ha noen å beundre. Det er en god følelse å beundre noen.

Beundring gir motivasjon til å lære og forbedre seg. Beundring gir oss noe å strekke oss mot. Beundring stimulerer overlevelsesinstinktet vårt. Beundring gir inspirasjon. I alle fall så

lenge den ikke er nesegrus og ukritisk.

På engelsk skiller man mellom «admiration», som er beundring, og «adoration», som er ukritisk dyrking av en annen person. Kjendiser blir ofte utsatt for det siste. Noen ledere blir også nesegrust beundret av sine følgere og sett på som helter som er hevet over alle andre.

Forskning viser at ledere som blir dyrket som helter, ofte får medarbeidere til å følge seg selv på en ukritisk måte. Medarbeiderne blir lett ofre for såkalt gruppetenkning. De tenker og tramper i takt, og støter ut enhver som ikke er blindt lojal mot fellesskapet og lederen. Historien er full av eksempler på at ukritisk

heltedyrkelse og gruppetenkning fører alle rett ut over stupet.

Ledere som derimot blir beundret i kraft av det de faktisk står for, motiverer medarbeidere til å lære og utvikle seg i ønsket retning ved å gå foran som en rollemodell eller læremester.

Hva er det så som vekker beundring hos andre?

Forskning viser at beundring kan stamme fra to ganske ulike kilder. Det ene som vekker beundring er gode personlige holdninger og verdier som ærlighet, pålitelighet, generøsitet, integritet og respekt for andre. Denne formen for beundring handler om hvem noen er. Noen kaller det beundring basert på dyder.

En annen kilde til beundring er kvalifikasjoner og prestasjoner, det vil si hva en person har oppnådd og fått til. Utdannelse, grader, lønn og økonomiske resultater, posisjoner og synlighet i mediene er noe mange beundrer hos andre.

Mange oppnår gode resultater uten å ha gode verdier i bunnen. Noen går over lik, spiller falsk, lyver og bryter lover, ganske åpenlyst og lett gjennomskuelig, men får likevel mange beundrere. Det er et tankekors.

Et annet tankekors er at de som i størst grad beundrer andre for det de oppnår fremfor for gode, personlige verdier, er personer som selv har lav

integritet. De mangler klare prinsipper og holdepunkter og lar seg blende av andres prestasjoner og ytre suksess.

Heldigvis er det også mange som beundres ut fra hva de står for og hva de gjør for andre. Og noen klarer begge deler på en gang. De klarer å gjøre det beundringsverdige bra og samtidig vise beundringsverdige personlige holdninger og verdier. De er ekte forbilder og rollemodeller. Dem trenger vi flere av.

Men beundring er ikke noe som bare kommer utenfra. Misunnelse kan stå i veien for beundring. Folk som lett beundrer andre, pleier ikke å være misunnelige. De ser det gode i andre og unner dem fremgang og suksess. De er «medunnelige».

Et stort behov for å bli beundret selv, kan også være et hinder for å beundre andre. De som er mest opptatt av å beundre seg selv og å bli beundret av andre, har ofte lite genuin beundring for andre.

Tilbake til min læremester, professoren med stor P.

Hva er det som vekker den sitrende, gode beundringen jeg har for ham? Det er nettopp at han har begge deler. Han er beundringsverdig både i kraft av det han har oppnådd og de verdiene han viser overfor andre. Han treffer både hjernen og hjertet. Han får meg og andre til å glede oss til å gå på jobb.

Vi har alle mye å lære av slike som ham, uansett om vi er ledere eller kolleger, læremestre eller studenter. Alle som er eller vil bli ledere, bør spørre seg om hva som gjør dem beundringsverdige nok til at andre skal ville ledes av dem, og hva beundringen består i.

Linda Lai, professor ved Handelshøyskolen BI

## Jakten på flere gründere

Simen Markussen fra Frischsenteret skriver godt i DN 1. juli om gründermitte og kjønnsforskjeller. Til tross for at vi er et av verdens mest likestilte land er kun én av fire entreprenører kvinner. Markussen treffer godt når han peker på rollemodeller og smitteeffekten av disse. Han glemmer derimot den viktigste rollemodellen i arbeidslivet, som er uavhengig av kjønn: alle de med fast ansettelse, god lønn og

forutsigbare arbeidsvilkår.

70 prosent av alle nyetablerte er konkurs eller har lagt ned etter fem år. For lønnsmotagere er virkeligheten ganske annerledes. En trygg og forutsigbar hverdag har helt klart en appellerende livsstil for mange sammenlignet med bedriftseiernes angst for neste momsregnskap, utbetaling av lønn og usikkerhet knyttet til pensjon.

● Lønsmottager har rett til 100 prosent sykepenger fra dag én. Selvstendig næringsdrivende har rett på 65 prosent fra dag 17.

● Lønsmottagere får skattefradrag for pensjonssparing på inntil åtte prosent av lønn opptil 12 G. Selvstendig næringsdrivende får fradrag på inntil fire prosent.

● Som næringsdrivende betaler du forskuddsskatt basert på tenkt inntekt, og ikke etter-

skuddsvis per kvartal. I tillegg kommer en del byråkrati, skjemavelde og frykten for å gå konkurs.

Sistnevnte er spesielt uheldig ettersom det ofte setter dype økonomiske og psykiske spor. Manglende sikkerhet er en god forklaring på hvorfor vi ikke har flere nyetablerte, men om det alene forklarer skjevheten i kjønn er mer usikkert.

Her tror jeg kultur, rollemo-

deller og nettverk er minst like avgjørende.

Styrker vi de sosiale rettighetene til næringsdrivende og lager en mer positiv bedriftskultur, tror jeg vi får flere nyetablerte. Både kvinner og menn.

Andreas Strandskog, konst. kommunikasjonsjef, Bedriftsforbundet