

## La andre lede møtet

Sannsynligvis er det du som sjef som leder møtene deres, men er det egentlig nødvendig? La dine medarbeidere ordne det.

Å la medarbeiderne lede møtene er utviklende for dem. Det gir deg også en mulighet til å delta i møtet med litt andre forutsetninger, du hører og ser mer når du slipper å holde orden på agendaen og talerlisten.

Gi denne sjekklisten til dine medarbeidere. Da kan den som skal lede møtet neste gang bruke den til å forberede seg.

### Sjekkliste for møteleder:

- Hils alle velkommen til møtet.
- Oppnevnt noen som skriver ned det dere kommer frem til, selv om dere ikke formelt skriver referat.
- Gå gjennom møteplanen.
- Spør om det finnes noen spørsmål.
- Angi tidsrammen for møtet. Det er du som møteleder som må passe på at dere gjennomfører møtet etter planen, slik at alle punktene blir gjennomgått.
- Pass på at alle deltar i diskusjonene, fordel tiden til å ha ordet så rettferdig som mulig.
- Pass på at alle holder seg til emnet.
- Pass på at ingen trekker ut i langdrag når de snakker.

- Kanskje dere bør bli enige om en tidsgrense for hvert innlegg.
  - Lag en talerliste dersom mange vil ha ordet samtidig.
  - Åpne for replikker.
  - Avbryt den som gjentar seg selv.
  - Avbryt dersom diskusjonen sporer av, går over i kranjel eller i personangrep.
  - Ved behov oppsummerer du diskusjonen.
- Til slutt må du kanskje trekke strek i debatten og passe på at det blir tatt en beslutning – eller bestemme at spørsmålet blir tatt opp igjen på neste møte.

KILDE: CHEF NR 3/2005 OG BOKEN «BÄTTRE MÖTEN PÅ JOBBET - OM DELAKTIGHET OG SAMVERKAN PÅ ARBETSPLATSEN», JOHN NYSTRÖM & MONICA WALLÉN, STUDENTLITTERATUR

FOTO: KNUF FJELDSTAD/SCANPIX



FOTO: ANITA ARNTZEN/SCANPIX



FOTO: TOR RICHARDSSEN/SCANPIX



FOTO: SVEIN ERIK FURULUND/SCANPIX



FOTO: ØRN E. BORGES/SCANPIX



Jens Ulltveit Moe (fra venstre), Kjell Inge Røkke, Jens P. Heyerdahl, John Fredriksen og Petter Stordalen trekkes frem som gode eksempler på narsissistiske ledere som også er industribyggere.

# Vi trenger narsissistiske ledere

INNLEGG

Av Per-Egill Frostmann

Dagens Næringsliv torsdag 3. mars har Arne Selvik et innlegg om narsissistiske ledere. Det er på høy tid at dette temaet og disse lederne kommer i fokus.

At det nye, investorstyrte næringslivet øker behovet for karismatiske ledere som i Selviks ord, kan «snakke opp kursen», kan nok være riktig. Det er ikke nødvendigvis noe galt i det, på samme måte som det på ingen måte er bare en nedside med narsissistiske ledere.

Dagens næringslivsledere har høyere profil enn tidligere. Blant årsakene er at næringslivet er blitt vesentlig mer synlig og viktig for hver enkelt av oss enn tidligere, og at næringslivet gjennomgår betydelige endringer, nasjonalt og internasjonalt. Det er imidlertid en tredje endring som kanskje er enda viktigere. Den internasjonalt kjente forfatter, antropolog og psykoanalytiker Michael Maccoby beskriver disse lederne som narsissister. Sigmund Freud skrev at slike mennesker «imponerer andre med sin personlighet. De er særlig egnet til å ta på seg lederrollen og gi ferske impulser til den kulturelle utvikling eller ødelegge for det etablerte».

### Personlighetstypen

Narsissister er uavhengige og lar seg ikke så lett imponere av andre. De er innovatører som i næringslivet drives mot makt og storhet. Produktive narsissister ønsker å lære mest mulig om den bransjen de arbeider i og produk-

### Innlegg

«Den produktive narsissisten er helt nødvendig for næringslivet i omskiftelige tider.»

PER-EGILL FROSTMANN

tene de jobber med. De ønsker å bli beundret, ikke elsket. De har evnen til aggressiv jakt på egne mål. På grunn av sin uavhengighet og viljestyrke er de opptatt av mulige fiender, noe som kan degenerere til å bli en form for «er du ikke med meg, så er du mot meg»-paranoia. Som toppledere, er det ofte narsissisten som kommer nærmest vårt felles bilde av den store lederen. Det er to grunner til dette; de har en sterk visjon for hva de ønsker for selskapet, og de har en unik evne til å tiltrekke seg andre.

Gjennom alle tider har vi latt oss lede av mennesker som går foran og forteller om hvor strålende fremtiden skal bli; mennesker som med bred pensel kan male ut fremtiden og hvordan vi i fellesskap skal klare utfordringene foran oss. For å være leder må imidlertid noen følge etter, og narsissister er særlig dyktige i å tiltrekke seg etterfølgere. Narsissistiske ledere tar risiko, tror at ord kan flytte fjell og at inspirerende taler forandrer folk. Språk har selvsagt slike muligheter og det kan være en sterk opplevelse å bli revet med i en

narsissistisk leders enetale.

Denne karismatiske gaven går imidlertid begge veier. Narsissistiske ledere er avhengige av å ha et publikum, de trenger bekreftelse og gjerne tilbedelse, for ikke å si underkastelse. Jo større narsissist, desto større sjanse for at vedkommende vil isolere seg i sin opphøyethet, søke færre råd og ignorere kritiske kommentarer. Et av de store paradokser i en tid med vekt på teamarbeid og samarbeide på tvers i organisasjonene, er at kanskje den beste topplderen vi kan få, er en som er emosjonelt isolert. Narsissistiske ledere kan være svært følsomme og skyr derfor emosjoner. De holder andre på avstand, deres forsvarsmurer kan være svært tykke og de tåler kritikk og uenighet dårlig. En konsekvens av at kritikk ikke tåles, er at de ofte ikke lytter engang til sine nærmeste medarbeidere, men aviser dem. Det er ikke lang vei herfra til mangelen på empati. Narsissistiske ledere er vanligvis ikke-empatiske. De krever gjerne at andre skal være det, men mangler denne egenskapen selv og ser ofte heller ikke behovet for at de selv trenger empati. Narsissister konkurrerer gjerne, og de kan være hensynsløse i sin jakt på seier. De er i liten grad hemmet av sin samvittighet, og har derfor små problemer med å kjøpe og selge bedrifter, legge ned og si opp folk; alt dette er rett og slett nødvendig for at de skal vinne spillet.

### Nødvendig narsissist

Den produktive, ikke (selv-)destruktive narsissisten er helt nødvendig for næringslivet i

omskiftelige tider, med stadige teknologiske og markedsmessige kriser. I bransjer som gir høy grad av personlig synlighet, vil også narsissistene trives. Reklam ebyråer (Ingebrigt Steen Jensen), aksje- og eiendomsmeglere (du husker kampen om å være champagne megleren på Oslo vest?) samt advokater som knapt kan få nok eksponering i mediene.

I Norge har vi mange gode eksempler på narsissistiske ledere som også er industribyggere. Jens Ulltveit Moe, Kjell Inge Røkke, Jens P. Heyerdahl, John Fredriksen og Petter Stordalen er blant disse. Når det gjelder Stein Erik Hagen, er jeg mer usikker da han til tider ser ut til å «ta av», særlig i forbindelse med sitt mye omtalte bryllup i fjor og hans stadig pågående kamp om makten i Orkla. De resultater han har skapt i sitt tidligere forretningsimperium, viser imidlertid på at han kan være en produktiv narsissist. Vi har også vår skjerv av destruktive narsissister, godt kjent blant disse er det tidligere radarparet i Finance Credit, Trond Kristoffersen og Torgeir Stensrud. En annen kjent leder med narsissistiske trekk er tidligere konsernsjef i Ementor, Arne Jensen, som hevdet i et avskjedsintervju at han er spesialist på snuoperasjoner. Resultatene fra tidligere stillinger samt Ementor viser at han her har manglende selvinnsikt og et sterkt inflatert selvilde. Dette har kostet investorene i Ementor betydelige summer og mange ansatte arbeidet. Michael Maccoby beskriver Jan Carlzons kometkarriere i SAS og hans dype fall som et lærebok-eksem-

pel på hvordan en narsissist svakheter kan ødelegge en strålende karriere, og bygge opp og rive ned et stort selskap.

### Andre tider

Allerede på slutten av 80-tallet skrev Svein Kile om helsefarlige ledere, ledere som utøver slett lederskap og som er farlige for sine nærmeste omgivelser. Gjenn tatt forskning har dokumentert at psykopater (og ikke bare narsissister og de paranoide) er overrepresentert som ledere. Det å utøve ledelse gir enkelte en arena for å misbruke makt over og mot andre mennesker. Produktive narsissister er verken farlige for sine omgivelser eller seg selv. Det går godt an å arbeide for en produktiv narsissist, det er ikke nødvendigvis enkelt og det kan kreve en god del oppofrelse for den enkelte. Så lenge det går godt, vil belønningene kunne være betydelige, og sannsynligvis gjøre oppofrelsen verdt det for enkelte. De produktive narsissistene vil stå seg på å utarbeide strategier for å håndtere de svake sidene som etter hvert viser seg, og deres nærmeste medarbeidere trenger strategier for å håndtere narsissisten på best mulig måte.

Vi trenger de produktive narsissistene. De skaper betydelige merverdi og vi kan faktisk ikke klare oss uten dem i disse tider. Det kommer imidlertid andre tider, det gjør alltid det, og da vil vi trenge andre lederpersonligheter på toppen.

Per-Egill Frostmann er sertifisert bedriftsrådgiver CMC, Abelia Bedriftsrådgiverforening  
E-post: per-egill@frostmann.com