



OMGITT AV LEDERE

Ledelseekspert Arne Selvik har arbeidet med nærmere 1000 sjefer i sin karriere. Med base i hjembyen Bergen, har han fløyet hit og dit for å utvikle nye og gamle ledere.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin

– Jeg tar mye rom, men jeg gir mye til andre. Det skal jeg ikke forandre på.

Det er Arne Selviks egne ord. Samtalen begynner med nevrovitenskap over en kaffe ved Fløibanens nedre stasjon i åttetiden på morgenen. Det er vårkaldt, men deilig å sitte ute mens vi venter på at banen skal kjøre oss opp til toppen. Som alltid, bergenseren Selvik er i smittende humør og med mange gode historier, til tross for at trafikken sto i stampe fra Bergen sør og han kom noen minutter forsinket til sentrum.

To grader fra 1970-tallet

Selvik er NHH-er (1972) med hjerte og hjerne, men han er også sosiolog med hovedfag fra UiB (1974), en dobbelgrad

fra syttitallet som flere forskerspirer skaffet seg, men som slett ikke var vanlig i familien Selvik fra Sandviken.

I karrieren har han erfaring fra forskning, har vært leder for Industriøkonomisk institutt (IØI) ved NHH, han har vært kommunaldirektør i Bergen, jobbet med lederutvikling, mekling, veiledning og styrearbeid. Han har skrevet flere populærvitenskapelige bøker, som *Omgitt av løgnere* og *Styreverden*. Hans nyeste bok er *Ledelse på hjernen*.

Mange kjenner ham fra Solstrandprogrammet eller husker navnet hans fra avisene. Han blir ofte spurt om kommentarer i saker om ledelse av fotballklubber, omdømme, etikk, kvinnelige toppledere, lederroller og styrer. I fjor sluttet han som AFF-konsulent og driver i dag





sitt eget konsulentselskap.

Et nikk til NHH

– Jeg lar meg jo fascinere av mye i samfunnet, egentlig. Alt fra skolebarn i Aurland på hovedfag i sosiologi, til ensidige industristeder, ledelse og styrer. Og hjerneforskning.

Hvorfor er Selviks interesserer så bredt anlagt? Han sender et kjærlig nikk til NHH.

– Hvis du ser på professorene ved NHH i min studietid, som for eksempel Terje Hansen, Jan Mossin, Thorolf Rafto, Svein Kile, Agnar Sandmo og Olav Harald Jensen, så illustrerer det noe av bredden i utdannelsen ved NHH. Dette er siviløkonomenes styrke, og det var med på å påvirke meg. Nå, med bruk av eksperimenter som ny metode i forskningen og utviklingen av The Choice Lab, åpner fagene seg i enda større grad. Dette er veldig bra for NHH og for forskningen. Flere skulle gjort det. Du kan knytte det an til bedrifter. De lanserer et nytt produkt. Det er naturlige eksperimenter. En lovending er det samme. Virker det?

På den vidtfavnende listen over det som vekker Selviks nysgjerrighet, er nevroledelse, det vil si forskning på hvordan lederhjernener fungerer, et felt han etter hvert har lest seg opp på gjennom internasjonal forskningslitteratur. Dette begynte han med for noen år siden og ga i 2013 ut boken *Ledelse på hjernen*.

Tid for erkjennelsen

– Nevroledelse gir oss kunnskaper om hva det er som styrer oss. Vi tror gjerne at når vi blir forstyrret i jobben eller i en prosess, så er det eksterne forhold som ødelegger konsentrasjonen, men det er for ingenting å regne sammenliknet med hvordan hjernen driver og forstyrrer seg selv. Tankene flakker og flyr. Dette har spesielt stor betydning for ledere, ettersom ledelse blant annet kan forstås som deling av oppmerksomhet.

Kunnskapene om hjernen kan bidra til å øke affektbevisstheten. Selvik mener at alle kan øve seg opp til å bli mer konsentrert. Noen kaller det for mindfulness, andre for kognitiv terapi.

– Du kan trekke det tilbake til Sokrates' læresetning «kjenn deg selv». De som har jobbet med den nye oversettelsen fra gresk, mener at begrepet er «erkjenn» deg selv.

– Jeg kan si om meg selv for eksempel, at Arne, du snakker veldig mye, du er veldig opptatt av folk, du liker å fortelle fortellinger.

– Oppsummer du seg selv nå?

– Ja, det er en erkjennelse av meg selv. Jeg tar mye rom, men jeg gir mye til andre. Dette skal jeg ikke forandre på. Det er givende å bruke et «erkjenn deg selv»-perspektiv. Som vi var inne på, så er dette en øvelse i affektbevissthet. På dårlige dager kan en bruke dette helt målrettet.

Skanning på jobbintervju

– Hvilke konsekvenser får dette for lederrollen, tror du?

– Se for deg at du skal ansette toppleder for en stor virksomhet. Kandidatene skulle ha blitt skannet. Da vil du kunne få mye bedre kunnskaper om dem. Er dette en som glemmer å levere budsjett

fordi han har fått nye ideer, eller er det en som ikke er i stand til å motivere de kreative sjelene fordi han har stor aktivitet i kontrollfunksjonen i hjernen?

– Mener du dette alvorlig?

– Selvfølgelig mener jeg det. Hvis jeg skulle ha ansatt en ny administrerende direktør, ville jeg vært langt mindre opptatt av vitnemål og resultater enn det som er tilfelle i dag. Har du studert ved NHH eller et tilsvarende sted, er det godt nok for meg. Da er du i det rette sjiktet. Jeg ville hatt en hjerneskanning og en utskrift av hjerterytmevariasjonen til aktuelle kandidater. De som har høy hjerterytmevariasjon, tåler mer stress, og det må ledere tåle. Har du for liten variasjon, er du mer engstelig og utsatt for angst og depresjon, og du blir fort sint.

Kritisk til hodejegere

Dette er fremtiden, mener Selvik. Faktisk så legges ledere i tomografer for å bli forsket på. Det finnes en rekke studier som er inne på samme tenkning som Selvik. Nevrovitenskapelige forskere og psykologer tror at forskningen og bruk av hjerneskanning kan få konsekvenser for måten vi rekrutterer på.

– Hvordan foregår utvelgelsesprosessen i dag, da? Vi ser etter faktorer som ofte er helt ubetydelige, og ansetter folk på irrelevant grunnlag. Jeg er kritisk til mye av det som skjer når hodejegere er på jakt etter toppledere. De ser etter ting som gir lav prediksjon for om disse lederne vil lykkes i akkurat den konteksten de skal inn i. Se bare på hvordan fotballklubber gjentatte ganger mislykkes i sine trenerskifter.

I mange tilfeller kjenner ikke hodejegerne bedriften, og Selvik mener at de bruker for lite tid på å kartlegge hvem som er i bedriften, og hva som skjer i ledergruppen.

Ikke gjør det!

Arne Selvik er en sindig bergenser, men han kan bli hard i klypen når det er snakk om brudd på tillit og uprofesjonell oppførsel. Det som ikke tåler avisens forside, skal en ikke gjøre, pleier han å si.

– Hvis du lurar på om noe er galt, ikke gjør det. Og hvis du lurar på om noe er sant, ikke tro på det. Så enkelt er det.

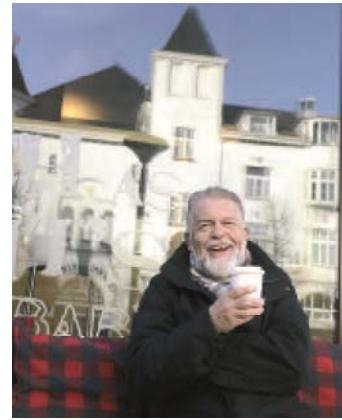
– Du får stadig vekk spørsmål om ledes og styremedlemmene omdømme og tillit og hvordan de håndterer moralske sider ved lederrollen. Du er ganske streng?

– Når du jobber med ledelsesutvikling, kommer du tett på personer. Vi kan ikke rapportere det vi hører og ser, men basert på mitt arbeid med hundrevis, kanskje nærmere tusen ledere, i løpet av min karriere så kan jeg si noe om hva som virker og ikke virker. Kopler du dette til nyere forskning, er det mulig å skape mening, vett og forstand av det ledere tenker og gjør.

– Og ja, jeg er opptatt av omdømme og etikk.

Selvik skrev for noen år siden en artikkel om styrets etiske imperativ i tidsskriftet Praktisk økonomi og finans.

– Jeg mener at på samme måte som en ingeniør kan si noe om dragere i et bygg, eller en tannlege uttaler seg om en rotfylling, kan jeg si noe om hva som er bra og mindre bra i styrearbeid og ledelse.



– NÅR DU JOBBER MED LEDELSESUTVIKLING, KOMMER DU TETT PÅ PERSONER. VI KAN IKKE RAPPORTERE DET VI HØRER OG SER, MEN BASERT PÅ MITT ARBEID MED HUNDREVIS, KANSJKE NÆRMERE TUSEN LEDERE, I LØPET AV MIN KARRIERE SÅ KAN JEG SI NOE OM HVA SOM VIRKER OG IKKE VIRKER.

Det er faglig. Jeg har observert og studert mange nok ledere til å kunne si hva som får virksomheter til å fungere.

Skjer ikke inni lederne

– Kan du karakterisere norske ledere?

– De er sosiale, arbeidsomme, opptatt av resultater.

– Finnes det en idealleder, eller har du en oppfatning av hvordan en leder skal være?

– Du kan alltid tenke deg en prototyp, men det blir lett en stereotyp. Du kan ikke tenke ledelse på den måten. En av de viktige forskjellene i syn på ledelse i dag og for noen år siden er at vi ikke lenger forestiller oss at ledelse sitter i ledere som person. Det er det som foregår mellom ledere og dem han eller hun skal lede, og det er den relasjonen som er interessant. Ledelse er kontekstuell. Om du er sjef for et politidistrikt eller en kafé, er det to forskjellige ting. Det skjer ikke inne i ledere.

– Hvilken leder ville du vært i dag?

– Jeg ville ønske, ut ifra det jeg nå vet, å være en leder som gjorde mindre av de typiske ledergreiene. Mindre kaving, mindre kontroll, mindre selvopptatt. Jeg skulle ønske å være en leder som i større grad klarte å utfordre og følge opp medarbeiderne. Som skaffet gode rammebetingelser for profesjonelt arbeid, og som rekrutterte gode og morsomme kolleger til dem som allerede jobbet i min virksomhet.

Fotball

Arne Selvik er ikke spesielt opptatt av fotball, men han er interessert i ledelse i fotballklubber og trenere.

– Hvis du antar at medarbeiderne – fotballspillerne – på noen lag holder omtrent samme nivå og motivasjon for å trene og spille gode kamper. Hva er forklaringen på at det går så fryktelig dårlig med ett lag, og ikke med et annet?

– Jeg har et spennende svar til deg. Jeg tror at det som skjer i flere fotballklubber, er en parallell til det som skjer i arbeidslivet

forøvrig. Medarbeiderne – spillerne – har blitt mer kompetente enn lederne. Jeg hørte nylig et intervju med en fotballtrener, dagen før han fikk sparken. Han fikk spørsmål om hva han som trener skulle gjøre med de elendige resultatene. Og han svarer «jeg må trykke på noen knapper». En annen trener fikk samme spørsmål. Svaret hans var at «vi må vinne kamper». Er det helt hjernedødt? Det er ikke faglig fundert eller kommunisert. Takke meg til Drillo og Nils Arne Eggen. De analyserer, er gode pedagoger og svært fotballfaglige. Faglighet hos noen trenere i Norge synes å være meget snever, eller så har de ikke språk for det. Metaforene er billige, og de er grunne. Jeg er slett ikke sikker på om de snakker så mye bedre til spillerne.

–Trender i faget

Selvik har vært forsker og leder, og skrevet populærevitenskapelige bøker fra vidt forskjellige perspektiver.

– Det er en transportoppgave. Jeg har transportert kunnskap fra praksis til teori og tilbake igjen.

Mange av de nye, hippe trendene innenfor ledelsesfaget vipper ikke Selvik av pinnen.

– Går du bakover i ledelseslitteraturen, ser du mange perspektiver for å forklare ledelse. Du har Hawthorne, som viste at psykologiske faktorer og oppmerksomhet er viktig for atferdsendringer, Henry Ford med samlebåndproduksjon og taylorismen med stoppeklokketenkning. Så har andre beveget seg mot kinesiske krigsherrer og Machiavelli, som skrev den første statsvitenskapelige boken, *Fyrsten*.

Men drev ikke vikingene med lagbygging og god ledelse, spør Selvik?

– Det er universelle mekanismer som må til hvis du skal gjøre noe modig, innovativt og risikabelt og med store muligheter for profit. Det som tilhenger av lean, coaching og teamutvikling praktiserer i dag, gjorde vikingene. Det er ikke noe nytt. Det er mitt poeng med boken om vikingene, som jeg skriver sammen med Gudmund Hernes. Æres dem som æres bør.