

Ledere som sporer av

Av: Ole I. Iversen, e-post: ole@oleiversen.no

30. juli 2017

Kjennetegn ved gode ledere er gjerne i fokus når toppledere skal ansettes. Hva som kjennetegner dårlige ledere er det ofte mindre fokus på. Det ser ut til å være en del felles trekk hos ledere som sporer av.

Lytter lite og selektivt

Ledere som sporer av har en tendens til å lytte for lite og for selektivt. De er mer opptatt av å fortelle hvordan ting skal være enn å lytte aktivt og stille undersøkende spørsmål slik at de får frem all informasjon og dermed har et best mulig grunnlag før de tar en avgjørelse. Ledere som ønsker å fremstå som spesielt sterke, selvstendige og beslutsomme, kan dermed ofte ta raske beslutninger på sviktende grunnlag. Overdreven tiltro til egne vurderinger er en kjent feilkilde når dårlige ledere tar beslutninger. Etter hvert som det viser seg at beslutningene får uønskede resultater er man redd for å gjøre om beslutningen av frykt for å tape ansikt. Da benytter mange heller teknikken med opptrapping, mer av det samme. Man kjører på enda hardere, noe som ofte innebærer å kaste gode penger etter dårlige.

Mangel på etisk refleksjon

Når uheldige avgjørelser avdekkes forsvarer mange ledere seg med at de ikke har gjort noe ulovlig. Dette avdekker en manglende evne til etisk refleksjon hos de samme lederne. Etikk strekker seg lenger enn bare å følge loven. Etikk dreier seg også om hva som er rett og riktig, hva som er rettfærdig for de involverte. Etikk dreier seg om å følge virksomhetens verdier, samt å ta avgjørelser som tåler dagens lys.

Kritikerne skyves ut på gangen

Et annet problem er ledere som ikke verdsetter kritiske røster. Ledere som er for dominerende, og ikke verdsetter mangfold. De ser på kritiske spørsmål som en trussel mot

egen autoritet. Dårlige ledere verdsetter ikke de som tenker annerledes og stiller spørsmålsteget ved «etablerte» sannheter, eller de som tør å stille kritiske spørsmål til lederens forslag. De som er kritiske blir gjerne skjøvet ut og satt på gangen, mens de som er positive blir invitert inn i varmen. Man gjør i praksis som de gamle romerske keiserne, «dreper» dem som kommer med negativ informasjon eller innsigelser. Etter hvert vil strømmen av kritisk informasjon stoppe opp. Kun støttende og positiv informasjon vil komme frem til topplederen. Dette betyr at viktig styringsinformasjon etter hvert uteblir, og at man risikerer igjen å ta beslutninger på sviktende grunnlag. Dette er som regel første skritt på vei mot skandalen.

Ledelse uten korrektiv

En annen konsekvens av manglende aksept for åpenhet og kritiske tilbakemeldinger i en organisasjon er at topplederen heller ikke får tilbakemelding som kan korrigere egen atferd. Dette betyr i mange tilfeller at lederen selv vurderer sin egen atferd og prestasjon, uten korrektiver eller tilbakemeldinger fra andre. De ender ofte med en annen oppfatning av virkeligheten enn det omgivelsene har. Etter hvert faller disse lederne for eget grep. Ledere bør derfor bestrebe seg på å holde bakkekontakten, og sørge for å ha samme virkelighetsoppfatning som omgivelsene.

Åpenhet, mangfold og respekt

Dette gjøres best ved å ha en organisasjonskultur preget av åpenhet, mangfold og respekt. Det må ikke bare være lov å kritisere og fremme andre synspunkter før en avgjørelse blir tatt, det må bli oppfordret til det. Etter at en sak er grundig belyst og en avgjørelse er fattet forventes selvfølgelig at medarbeiderne er lojale til dette.