

## Når varslere avvises og kritiske stemmer forstummer er det fare på ferde!

Av: Ole I. Iversen, Handelshøyskolen BI og Assessit AS

15. november 2015

*I Tyskland stiller man spørsmål om VW-sjefens tøffe krav og lederstil var en medvirkende årsak til VW-skandalen. I Norge er det avdekket at varslere i Telenorsystemet ikke har blitt tatt alvorlig når de uttrykte bekymring for mulig korrupsjon i Vimpelcom. Det har også kommet frem at Telenor-toppene har holdt tilbake informasjon for Stortinget, på tross av at de forsikret om at de ville fortelle alt de visste. Hva er det som skjer når ledere mister bakkekontakten og skyver kritikerne på gangen?*

### **Lytter lite og selektivt**

Det virker som om mange toppledere lytter 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. Mange ledere ønsker å fremstå som sterke, selvstendige og besluttsomme, noe som medfører at man tar raske beslutninger på sviktende grunnlag. Overdreven tiltro til egne vurderinger er en kjent feilkilde når 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 ledere heller teknikken med opptrapping, mer av det samme. Man kjører på enda hardere, noe som ofte innebærer å kaste gode penger etter dårlige.

### **Kritikerne skyves ut på gangen**

Et annet problem mange ledere har er at de ikke verdsetter kritiske røster. Mange ledere er for dominerende, og verdsetter ikke mangfold. De ser på kritiske spørsmål som en trussel mot egen autoritet. Man 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 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 da selvfølgelig strømmen av kritisk og negativ 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 å ta beslutninger på sviktende grunnlag. Når denne informasjonen stopper opp, vil det bare være et tidsspørsmål før lederen (eller i verste fall virksomheten) går over ende.

### **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. 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.

E-post: [ole.iversen@assessit.no](mailto:ole.iversen@assessit.no)