

Ledelse med bakkekontakt

Av: Dr. Ole I. Iversen, Assessit AS

Daglig leser vi om ledere i avisen som erklæres som ubrukelige, samtidig viser en vitenskapelig gjennomgang av en mengde medarbeiderundersøkelser at mer enn halvparten av arbeidsstyrken er misfornøyd med sjefen sin. Studier som er gjort med tanke på å kartlegge antallet inkompetente ledere i arbeidslivet operer gjerne med tall mellom 30 % - 75 % inkompetente ledere. En undersøkelse fra 2003 anslår at ca 50 % av alle ledere er inkompetente og dermed ikke burde hatt jobben som leder. Faktisk er det slik at dårlig lederskap er en av de viktigste årsakene til at medarbeidere slutter i en stilling.

I mange tilfeller virker det som om ledere som har gjort en god jobb i mange år plutselig begynner å ta dårlige avgjørelser. Hvorfor er det slik?

Det kan være flere årsaker til at det er slik. For det første burde kanskje ikke disse lederne vært ledere i det hele tatt. Kanskje mange av dem er uegnet som ledere?

Kanskje er det slik at Parkinsons lov om at "alle rykker opp til sitt inkompetansenivå" virkelig er riktig?

Eller kanskje er det slik at det skjer noe med lederne underveis i sin karriere, at de vokser seg så store så de mister bakkekontakten, slik at de får et forvridt bilde av virkeligheten?

Forskere har de siste årene begynt å interessere seg for slike problemstillinger, og har begynt å studere områder som:

- Hvorfor ledere avsporer
- Hvorfor og hvordan ledere bidrar til å demotivere medarbeidere, og hvordan mange ledere bidrar til å øke sykefravær og turnover i sine virksomheter. Dette fenomenet refereres til som "Toxic Leadership" eller på norsk som "Helsefarlige lederskap"

Videre er det slik at de fleste dårlige ledere ikke er klar over dette selv, de vet faktisk ikke hvor mye skade og fortvilelse de sprer rundt seg, eller hvor mye deres atferd faktisk koster virksomheten.

Hva er det så som kjennetegner alle disse dårlige lederne? Og hvordan skal man unngå å havne i deres selskap?

Mange ledere tar ikke beslutninger basert på nyere viten og fakta. Innenfor vårt fagområde, personal og ledelse er det dokumentert at det er et stort gap mellom den kunnskap forskerne sitter med og den praksis som følges i den enkelte virksomhet. Professor Bård Kuvaas ved Handelshøyskolen BI har forsket på dette fenomenet. Han konkluderer med at:

"Vi har aldri før hatt så mye godt dokumentert forskning som viser at egeninteresse som hovedmotiv for atferd representerer dårlig forklaring på faktisk atferd i og utenfor organisasjoner" allikevel satser mange norske virksomheter på individuelle prestasjonslønnssystemer og bonusordninger som forutsetter det motsatte, som forutsetter at den økonomiske egeninteressen er styrende for arbeidstakeres atferd. Dette er sjelden tilfelle. Faktisk er det bare i de situasjoner hvor kvantitet er viktigere en kvalitet. Nemlig på områder med forholdsvis enkle rutineoppgaver som jordbærplukking og lignende. Mange av disse

lønssystemene virker faktisk mot sin hensikt. De fører til demotivasjon, konflikter og uro, og er dermed direkte kontra produktive.

Vi har et hav med forskning so viser at det gir store økonomiske gevinster for en virksomhet å benytte solide og dokumenterte rekrutteringsmetoder, allikevel benytter mange virksomheter udokumenterte psykologiske tester og ustrukturerte metoder.

Mange virksomheter iverksetter lederutviklingsprogram uten mål og mening. Klimaundersøkelser man egentlig ikke vet hva måler brukes som utgangspunkt for beslutninger.

Mange virksomheter kaster dermed bort store beløp årlig, og står i fare for ikke å nå sine strategiske målsettinger som en følge av dette.

En ny retning som heter evidens basert ledelse har nå vokst frem. Dette dreier seg om å ta beslutninger innen personal og ledelsesområdet basert på nyere viten og fakta. Det er denne tilnærmingen Assessit representerer.

Mens mange til nå har vært opptatt av hva som kjennetegner en god leder, er det nå en økende interesse for hva som kjennetegner en dårlig leder, og hvordan man kan redusere sannsynligheten for å ansette en dårlig leder.

Når man jobber med lederutvikling og rekruttering må man derfor ha flere tanker i hodet samtidig. For det første må man ha klart for seg hvilke egenskaper og kvaliteter som kjennetegner gode ledere slik at man kan søke å identifisere de lederne som har mest av disse. Deretter må man vite hva som kjennetegner dårlige ledere slik at vi unngår å ansette disse.

Det er nemlig ikke slik at en dårlig ledere nødvendigvis mangler mange av de egenskapene en god leder har (at de mangler de riktige egenskapene). Det synes å være et eget sett med uønskede egenskaper som kjennetegner dårlige ledere (de har for mye av de gale egenskapene).

Hva er det så som kjennetegner de dårlige lederne? Jo nemlig at de:

- Har dårlig mellommenneskelig kompetanse. De kan ofte fremstå som arrogante, manglende sensitivitet, kalde, ufølsomme, og alt for ambisiøse
- Får ikke jobben gjort. Misbruker tillit, manglende oppfølging og gjennomføring, og lover mer enn de kan holde
- Klarer ikke å bygge teamet
- Takler ikke opprykket/overgangen til lederrollen

Hvordan kan man så unngå å havne i dette uføret? For unngå avsporing av karrieren kan vi se på hva som kjennetegner en del av de lederne som har avsporet. Det viser seg nemlig at de:

Lytter lite og selektivt

En klar årsak er at 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 spørsmålstegn ved "etablerte" sannhetstegn, 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 etter hvert 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 noen kritisk 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. Hvis det er en ting som er sikkert, så er det at selvevaluering er en dårlig evalueringsform. Den er lite pålitelig.

Dette betyr at mange av de lederne som er dårlige ledere, og som forårsaker turnover, økt sykefravær og frustrasjon i egen virksomhet ikke er klar over dette selv. De har med andre ord 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.