

Slik tenker ledere på vei mot avgrunnen!

Av: Ole I. Iversen Assessit AS og Handelshøyskolen BI

Hva er det som skjer når presumptivt fornuftige sjefer sakte men sikkert mister kontakten med grasrota og begynner å ta uforståelige og åpenbart dårlig gjennomtenkte avgjørelser? Hvorfor er det slik at mange sjefer sakte vokser seg større og større helt til ballongen sprekker, og katastrofen er et faktum? Alle med fornuften i behold burde jo se hvor dette gikk, men allikevel ble det ikke satt inn korrigerende tiltak. Man fortsatte bare rett frem. Full fart fremover, dette er bare en liten hindring vi må over, tenker mange leder. Men så er det plutselig bråstopp.

Dette fenomenet omtales blant annet av Professor Sydney Finkelstein i boka «Why Smart Executives Fails». Her trekker han frem følgende kjennetegn på ledere som er på vei mot avgrunnen:

1. Mangel på respekt ovenfor omgivelsene, konkurrenter og egne medarbeidere. Man oppfatter seg selv og virksomheten som overlegen, i en klasse for seg selv, og hevet over andre. Dette kan føre til manglende evne til kritisk, realistisk vurdering av situasjonen. Manglende selvinnsikt er sjelden et godt utgangspunkt.
2. De identifiserer seg for sterkt med virksomheten og klarer ikke å skille mellom egne interesser og virksomhetens interesser. Jeg er virksomheten, virksomheten det er meg tenker de. Slike ledere sier ofte JEG istedenfor VI. De kan ofte ta avgjørelser som de hevder er til det beste for virksomheten, mens det egentlig kun er til det beste for dem selv.
3. De tror de har de beste svarene selv. De tror de vet best fordi de er ledere. Derfor involverer de ikke dyktige medarbeidere i viktige avgjørelser, og dermed blir avgjørelsene ofte dårlig. I tillegg mister de respekt internt, og så begynner folk rundt dem å slutte. Når ledere flykter fra en virksomhet er det ofte et tegn om at noe er galt på toppen.
4. Er du ikke med meg så er du mot meg, er tankegangen til mange av disse lederne. Kritiske røster blir frosset ut, fjernet fra sine stillinger og tvunget til taushet. Dermed stopper viktige styringssignaler opp. Bare positiv informasjon når toppen, den negative er det ingen som tør å budbringe. Da er det bare et spørsmål om tid før alt går over ende.
5. De søker konstant oppmerksomhet. Vil være midtpunktet, insisterer på at det kun er dem som skal uttale seg til media og være bedriftens ansikt utad. De tar dermed all æren selv og stiller andre i skyggen.
6. De er overoptimistiske og undervurderer potensielle problemer. De er lite villig til å revurdere sine avgjørelser (eller innrømme at de har tatt feil). Da øker de heller hastigheten og kjører full fart fremover. Rett mot stupet.
7. De argumenter konstant med hva de har lyktes med tidligere, og tror at bare de gjør det samme en gang til så vil de lykkes på nytt. De glemmer å ta inn over seg at man nå er i en annen situasjon, med andre mennesker og andre utfordringer. En tidligere suksess kan faktisk stå i veien for en ny suksess.

Når man leser i nyhetene om toppledere i krise kan gjerne flere av punktene på denne listen tydelig krysses av.

oii@assessit.no