

LEDELSE I BLINDSONEN

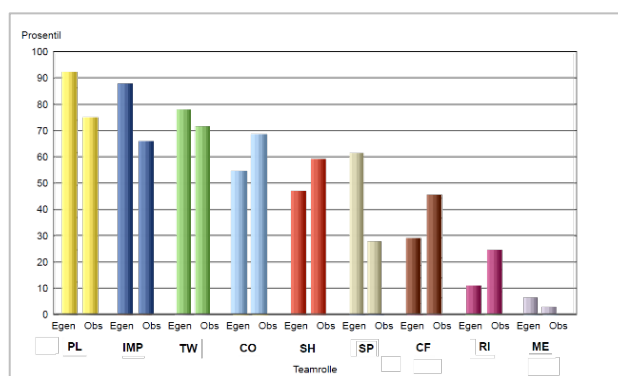
Ledelse handler om å nå resultater gjennom andre. Det får du bedre til om du vet hvordan du oppfattes. Hvilke trekk ved din væremåte er det folk legger merke til? Velger du et handlingsmønster som er fornuftig, er du bevisst ditt eget repertoar også når situasjonen blir krevende?

Som leder skal du sette preg på situasjonen, men situasjonen preger også deg? Vet du hvordan?

I forbindelse med et lederprogram for en vel etablert ledergruppe ble alle ledernes teamrolleprofil kartlagt. De besvarte en egenvurdering og brukte kollegaene i det samme teamet til å gi tilbakemelding – det vi i Belbin kaller observatører. Under ser du profilen til en av dem.

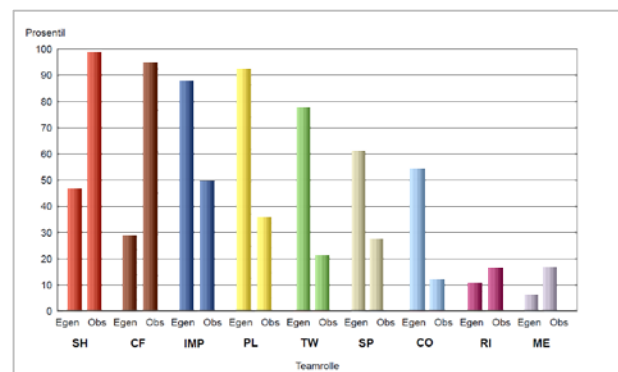
Vedkommende framstår som en Petter Smart, en praktisk orientert nyskaper, men også med evne til å lytte og vilje til å tilpasse seg. Grundige evalueringer og nettverksbygging er ikke hans side.

I stor grad får han støtte fra lederkollegaene på egen oppfatning. Under prosessen i teamet var det liten tvil om gjenkjennelse og eksemplene på gode ideer med han som kilde kom lett.



Litt ut i programmet valgte vi å flytte fokus fra rollen i lederteamet til rollen som leder i egen avdeling. Da kom overraskelsen. Slik ble resultatet når underordnede medarbeidere ble observatører.

De så også noe av den praktiske orienteringen, men primært opplevde de nitid oppfølgingskontroll med mye oppmerksomhet på detaljer i implementering og gjennomføring. Evnen til å lytte og involvere hadde de sett lite til. De var også enige i at grundige evalueringer og nettverksbygging ikke var hans side.



Umiddelbart ble reaksjonen avvisning, slik var han i eget hode slett ikke som leder. Gradvis

kom det forklaringer på at noe kanskje kunne stemme, men det var fordi folk ikke hadde den kompetansen som var nødvendig. For overhodet å få til noe måtte han ta sterk styring. Gjennomslag for en god refleksjon fikk vi først da en av kollegaene i topplederteamet spurte: Men du bygger vel heller ikke kompetanse og selvstendighet med den stilen? Må ikke du fortsette slik i all evighet? Som vi snakket om på forrige samling, turnover er stor hos deg. Er dette noe av forklaringen og blir det ikke slitsomt?

Kanskje kan det være slik at du og kolleger også har noen blindsoner på jobben?