



🕒 2 min. 👁️ 📌 01-03-2013

Derfor fejler du som leder

Siger ét og gør noget andet, flad for energi og kan ikke samarbejde. Det er bare tre af de ti hyppigste mangler, der bidrager til leder-fiasko ifølge undersøgelse i Harvard Business Review. Vil du blive klogere på, om du er på katastrofekurs, så skal du både se på, hvilken type leder du er, og hvilken du ikke er.

Skribentinfo



[Esben Buch-Hansen](#)

Fhv. webansvarlig &
kommunikationskonsulent
Lederweb

Ledelsesrådgiverne Jack Zenger og Joseph Folkman har foretaget en undersøgelse af 30.000 lederes adfærd for at kortlægge de karaktertræk der definerer de dårligste ledere.

Undersøgelsen finder frem til og opstiller de ti hyppigste karaktertræk eller mangler, der bidrager til, at du vil blive opfattet som en dårlig leder. Otte ud af de ti karaktertræk, som Zenger og Folkman har fundet frem til, stammer fra det ledere ikke gør. Og selv om det mest indlysende dårlige karaktertræk kunne synes at være dårlig opførsel, er det mangel på energi og entusiasme som kommer ind på en førsteplads.

Passivitet kan være svær at se både i andre og i os selv. Og der er ikke noget eksplicit, der henleder opmærksomheden på passivitet. Problemet er, at den ofte kun kan observeres efter ugers og måneders samarbejde. Det betyder, at hvis du er en af de få uheldige, der er på katastrofekurs, kan du være på rejse uden nogen antydning af, at noget er galt. Derfor råder forskerne Zenger og Folkman til, at du som leder ikke kun overvejer, hvilken slags leder du er, men også hvilken slags, du ikke er.

Her er listen i prioriteret rækkefølge - fra mest til mindst fatal:

1. Mangel på energi og entusiasme

Undersøgelsens hyppigste beskrivelse af dårlige ledere er, at de er "uengagerede" og "passive". Dette var det mest udtalte problem.

2. Accept af middelmådige resultater

De dårligste ledere opstiller ikke ambitiøse mål. Ved at lade medarbejderne slippe af sted med at udføre mindre arbejde end deres kolleger, kommer lederne utilsigtet til at tilskynde middelmådige resultater.

3. Mangel på klare visioner og retning

Dårlige ledere har et uklart syn på fremtiden, de ved ikke præcist i hvilken retning, de skal gå, og de er (ikke overraskende) uvillige til at kommunikere om fremtiden. På den måde efterlader de deres ansatte uden nogen klar vej at følge.

4. Manglende evne til samarbejde og til at være en holdspiller

Dårlige ledere undgår deres lederkollegaer, de handler selvstændigt, og undlader at udvikle positive relationer med kolleger. De værste af dem ser arbejdet som en konkurrence, og deres kolleger som modstandere.

5. Fejler i 'walk the talk'- siger ét og gør noget andet

At sige én ting og gøre noget andet er den hurtigste måde at miste dine kollegers og medarbejderes tillid. De værste syndere her udgør også en bredere trussel som dårlige rollemodeller – de skaber simpelthen risiko for, at organisationen degenererer, hvis medarbejderne bliver smittet og begynder at efterligne lederens opførsel.

6. Fejler i forhold til at udbedre og lære af fejl

Arrogance og selvtilfredshed hos dårlige ledere, kombineret med at de stiger i graderne, får lederne til at nå den farlige konklusion, at de har nået et tidspunkt i deres karriere, hvor udvikling ikke længere er nødvendig. Tæt forbundet med denne mangel på selvindsigt er manglende evne til at lære af fejl, der får disse ledere til at gentage de samme fejl igen og igen.

7. Manglende evne til at lede forandringer eller innovere på grund af modstand mod nye ideer

Det kan både være mangel på fantasi eller et alt for fastlåst mind-set, der er skyld i denne mangel. Som regel kommer den til udtryk ved, at lederne undlader at tage imod forslag fra kollegaer og medarbejdere.

8. Manglende udvikling af andre

Ledere, der ikke hjælper deres medarbejdere med at udvikle sig, og som ikke ser sig selv som trænere eller mentorer, vil meget sandsynligt mislykkes. Primært fordi de fokuserer på sig selv og ikke på langsigtet succes for deres medarbejdere eller den afdeling, de er ledere af.

9. Mangel på sociale kompetencer

Der er ledere der er uforskammede, grove, råber, taler ned og forklejner, enten som bevidst strategi eller ud af bondsk ufølsomhed. Men manglen på sociale kompetencer kommer ofte også til udtryk i ting, de dårlige ledere ikke gør. Så som ikke at lytte, ikke at stille gode spørgsmål, ikke at række ud efter andres holdninger, og ikke at rose eller på anden måde styrke god opførsel og succes.

10. Dårlig dømmekraft leder til dårlige beslutninger

Længst nede på listen er de ledere, som har dårlig dømmekraft og derfor fører tropperne ud over klippen, fordi de træffer de forkerte beslutninger.

Artiklen er frit oversat og redigeret fra [Harvard Business Review](http://blogs.hbr.org/cs/2012/08/are_you_sure_youre_not_a_bad_b.html) (http://blogs.hbr.org/cs/2012/08/are_you_sure_youre_not_a_bad_b.html).

Læs også:

[Ledere der lykkes](#)

[Succesfulde ledere i sundhedsvæsenet](#)

[Kodeks for god ledelse](#)