

AFTONBLADET

Publicerad: 2004-01-24

Tipsa en vän

Textstorlek: 

MÅLSJUK? Risken är att företagsledaren drabbas av målsjuka, vilket innebär att ändamålen helgar medlen. När Skandias före vd Lars-Eric Petersson väl tagit första steget, kunde han då säga nej till bonusavtal och lägenheter, undrar Helena Löfgren och Christer Holm.

Foto: MAGNUS ROSSHAGEN

Näringslivet använder sig av sekt-metoder

I dagarna utses en ny styrelse i Skandia. Men hur ska man undvika liknande skandaler? I själva verket fungerar vissa bolagsstyrelser som sekter – med små, små steg manipuleras man tills man inte längre förstår att man gör fel. Det skriver Helena Löfgren, expert på manipulation och social påverkan, och Christer Holm, ekonom.

Vad fick Skandia-cheferna att agera som de gjorde? Och vad ska kunna hindra den nya ledningen från liknande misstag? Hårdare straff föreslår flera tunga namn i näringslivet, men vad hjälper det när cheferna inte ens förstår att de gör fel? Kanske ska vi i stället fokusera på den process som gör att hederliga människor sakta tappar sina perspektiv.

Robert Cialdini, professor i psykologi på Arizona State University, beskriver hur tekniker för påverkan kan används av både marknadsfolk och sektledare. En av dessa tekniker är att initialt spela på en inneboende önskan om att vara konsekvent. Har du tagit det första steget, är det ofta just denna kraft som driver dig vidare till nästa steg. Vill man påverka någon gäller alltså det att få personen att ta det första steget. Detta bör då lämpligen vara så litet att

”
Det
uppstår
ofta ett så
kallat
group
think, där
ledaren i
allt högre
grad
omger sig
med ja-
sägare.

”

går med på det, kanske av ren artighet.

Skandialedningen tog olika små steg. Det första var förmodligen inte speciellt stort; en kamratlig signatur på ett kontrakt, en liten höjning av bonusen, en tyst accept. Till slut blev det i konsekvensens namn omöjligt att säga nej. Och så stod de där med lägenheter och astronomiska bonusavtal. För alla utomstående framstod det som provocerande girigt. Men själva förstod de inte.

Vi lever i ett snabbt, flexibelt och informationstätt samhälle. Baksidan av medaljen är att vi får en allt mer narcissistisk kultur, där yta är viktigare än innehåll. Man ska vara vacker, ha utstrålning, och synas i offentliga sammanhang. I dag gäller det att vara medial om man ska få genomslag. Då finns chansen att bli berömd och framgångsrik. Vi har skapat ett samhälle som gör oss sårbara för påverkan och manipulation, och ett ledarskapsideal där resultaten är viktigare än vägen dit.

Den narcissistiska kulturen påverkar naturligtvis även företagen. Den effektive ledaren styrs i första hand av ägarnas intresse, läs strikt ekonomiskt, och ska åstadkomma snabba resultat. För att uppnå detta måste ledaren göra sig väl i massmedia och vinna kundernas och personalens förtroende. Detta ger förväntansfulla analytiker, stigande börskurser och nöjda aktieägare.

Risken med detta upplägg är att ledaren drabbas av målsjuka, det vill säga målen helgar medlen. Vinstmaximering som högsta mål gör att ansvar för personal, kunder och inte minst samhället kommer i skymundan. Personalen riskerar att bli medel för att nå målet.

Kvartalsekonomi som infördes för att förbättra styrningen medverkar dessutom till att ledare måste ta politiskt korrekta beslut och få en kortsiktigt bra ekonomi, annars åker de ut. Med denna logik efterlyses ledare som är handlingskraftiga, inger förtroende och får folk med sig. Så länge det går bra är det få som granskar och kritiserar ledaren. Det uppstår ofta ett så kallat group think, där ledaren i allt högre grad omger sig med ja-sägare, som alltmer låter målet helga medlen. Längs vägen blir ledaren fartblind, förstorar sin roll och därmed ofta sina ersättningsanspråk.

Vårt skriande behov av ekonomiskt handlingskraftiga ledare, gör det också svårare att skilja sunda från osunda ledare. En osund ledare genomför kortsiktiga affärer för att framstå som framgångsrik och handlingskraftig. Han säger vad folk vill höra och är duktig på att manipulera. På kort sikt verkar han likvärdig med en kompetent ledare som har hög integritet och etisk kompass. Vårt behov av kraftfullt ledarskap öppnar dörren till ledningsrummet för naturbegåvade manipulatörer som har narcissistiska eller till och med psykopatiska drag.

Vad kan vi då göra för att förhindra framtida skandaler? Räcker det med hårdare straff och en ny ledning med ett fläckfritt förflutet? Räcker ens ökat ägaransvar, större öppenhet och bredare rekrytering? Svaret är nej.

Ledarens roll står i fokus. Vi måste fråga oss på vems uppdrag ledaren agerar, och vem som bedömer framgången: ledaren själv, ägarna, personalen, kunderna eller analytikerna? Belöningssystemen måste ses över för att uppmuntra ledarens handlingsfrihet från snäv kvartalsekonomi till ett bredare ansvar, för personal, kunder och samhälle.

PG Gyllenhammar anser att det är "dravel" att börja diskutera

etikfrågor och pekar på att det finns få personer med civilkurage bland landets direktörer. Civilkurage innebär att utan fruktan hävda sin egen ståndpunkt gentemot överhet eller dylikt trots risk för straff. För att få ett samhälle, företag och individer med civilkurage behöver vi verktyg för att skydda vår integritet. Ett sådant effektivt verktyg är kunskap om social påverkan.

Den kunskapen gör att vi som individer kan genomskåda situationer som har inslag av påverkan och manipulation. Den ger oss också kraft att motstå destruktiv manipulation och därmed möjlighet att fatta någorlunda självständiga beslut. På så vis kan vi undvika att ta det första, oskyldiga steget på en väg som vi inte vet var den slutar, än mindre vilket priset kan komma att bli.

Diskussioner kring och utbildning i social påverkan borde finnas med från uppfostran till ledarutbildning. Vi behöver tid till eftertanke för att inse vidden av social påverkan och manipulation och vilka oanade konsekvenser de kan få. Civilkurage borde ses som en framgångsfaktor i alla sammanhang.

Helena Löfgren
Beteendevetare specialiserad på social påverkan manipulation
och ledarskap
Christer Holm
Ekonom specialiserad på intellektuellt kapital

Utskriftsdatum: 2007-05-07

Webbadress: <http://www.aftonbladet.se/vss/debatt/story/0,2789,423421,00.html>

Tipsa oss!

MMS & SMS: 72104

Mejla: ettan@aftonbladet.se

Ring: 08 - 411 11 11

© Aftonbladet Nya Medier