

Når fravær af ledelse får katastrofale følger

Susanne Teglkamp, er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Hun har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent og ledelsesrådgiver.

Susanne arbejder som udgangspunkt med ledelse i øjenhøjde. Det vil sige, at hun møder lederne på deres bane, tager udgangspunkt i virksomhedernes udfordringer og bringer sine erfaringer ind et frugtbart samarbejde med ledere og ledergrupper, således at de bliver bedre ledere eller ledergrupper og dermed også lykkes bedre med deres ledelsesopgave.

Se mere på www.tegkamp.dk



Mange virksomheder klarer sig fornuftigt også selvom ledelsen måske ikke er de meste skarpe til at udøve ledelse. Men nogle gange har fraværet af lederskab katastrofale følger, hvilket tragedien i 1996 i forbindelse med bestigningen af Mount Everest er eksempel på.

Tragedien på Mount Everest 1996 i korte træk

Mount Everest er mange bjergbestigeres drøm og et af de ultimative mål for bjergbestignings entusiaster. Rent bjergklatringsmæssigt er Mount Everest ikke så vanskelig, men der er en række forhold, der gør det ekstremt vanskeligt og

meget farligt at nå toppen. Mange mennesker har gennem tiden mistet livet i forsøget på bestige Mount Everest.

De forhold, der gør det farligt, er følgende:

- Bjergtoppen ligger 8848 meter over havets overflade. I den højde er indholdet af ilt kun 20% i forhold til jordoverfladen. Det betyder, at almindelige mennesker skal have tilført ilt for at kunne klare sig. Og i øvrigt skal have været i skarp træning for at have energi til at kunne bevæge sig i så iltfattige højder.
- Der er ekstreme temperaturforhold. Om dagen kan der være op til 35 grader ved solskin og om natten kan temperaturen falde til minus 35 grader. Det vil sige, at rette påklædning og konstant bevægelse er ekstremt vigtigt for ikke at få forfrysninger.
- Der er ekstreme vejrforhold. I løbet af ganske få minutter kan der opstå dårligt vejr og storme. Til gengæld ved man, at disse vejrskift typisk sker om eftermiddagen. Det betyder, at klartringen det sidste og vanskeligste stykke op til toppen starter om natten, så man kan nå toppen ved morgengry og kan vende om og være tilbage i relativ sikkerhed inden eftermiddag, hvor det dårlige vejr kan sætte ind.

Denne historie handler om to af de teams, der i maj måned 1996 forsøgte at nå toppen af Mount Everest. En del nåede toppen, nogen måtte give op undervejs og 5 mennesker døde i forsøget på at nå toppen heriblandt de 2 teamledere.

Der var en lang række omstændigheder, der gjorde, at det gik så galt på netop den ekspedition. Her skal nævnes nogle af dem:

- 1) Deltagerne var primært individualister, der havde betalt mange penge og brugt mange ressourcer på at få opfyldt deres personlige ambition. Der havde generelt ikke været fokus på teambuilding.
- 2) Nogle af de betalende deltagere var reelt ikke fysisk kapable til at gennemføre ekspeditionen – alligevel fik de lov til at deltage, hvilket trak ressourcer ud af resten af teamet og forsinkede hele ekspeditionen.
- 3) Vejret blev meget dårligt natten op til bestigningen af det sidste stykke. Det betød at mange af deltagerne havde sovet dårligt og derfor ikke var i topform.
- 4) Der havde været en række uheld undervejs op til det sidste stykke, der bl.a. betød at den ene teamleder havde måtte klatre ned med en af deltagerne. Teamlederen var således allerede godt slidt, da han skulle klatre det sidste stykke op.
- 5) Der var ikke udlagt ekstra depoter med ilt til deltagerne. Det viste sig katastrofalt, da mange af deltagerne ikke havde kræfter nok til at komme ned af bjerget på grund af iltmangel.
- 6) Mod betaling får de enkelte teams adgang til inden for et afgrænset tidsrum at forsøge at bestige Mount Everest. Lederne af de to ekspeditioner havde kun købt adgang til bjerget i så begrænset et tidsrum, at det kun levnedede mulighed for et forsøg. Dårligt vejr kunne altså medføre, at man forspildte sin chance for i denne omgang at bestige bjerget. Dermed lagde man ekstra pres på at løbe en risiko og forsøge at nå toppen også selvom vejrforholdene ikke var gunstige.
- 7) Nogle af hjælpelederne forfulgte deres egne mål, bl.a. at klatre op til toppen uden bruge af iltmaske. Det betød, at de kørte deres eget løb og ikke var sammen med teamet på kritiske tidspunkter.
- 8) Deltagerne blev forsinket undervejs på opstigningen fordi der ikke var foretaget ordentlig koordination teamene imellem.
- 9) Kl. 13.00 var fastlagt som tidspunkt, hvor deltagerne senest skulle vende om – uanset om de havde nået toppen eller ej. Hvis ikke deltagerne vendte om på det tidspunkt ville de ikke kunne nå ned til en lejr i relativ sikkerhed for dårligt vejr. Derudover handlede det også om at have kræfter nok til at kunne klatre ned igen. Ophold i så iltfattig luft er meget trættende og kræver derfor stort tilførelse af ekstra ilt. Og der var begrænset mængder ilt og ikke udlagt ekstra depoter med ilt. Deltagerne fortsatte langt udover det fastlagte returtidspunkt. Nogle forlod først toppen af Mount Everest omkring kl. 16.30. Kl. 17.00 satte der en forfærdelig storm ind i løbet af ganske få minutter. Da stormen satte ind, var deltagerne spredt over et stort område på bjerget.
- 10) Den ene teamleder blev på toppen og ventede på sin sidste deltager, der reelt ikke havde fysik til at gennemføre. Deltageren nåede toppen kl. 16.15 men havde ikke flere kræfter og var i desperat mangel af ilt til at kunne klare nedstigningen. Teamlederen ville ikke forlade ham og døde sammen med ham på bjerget. Den anden teamleder havde dannet bagtrop men var reelt sakket agterud i forhold til sit team. Han var således stadig på vej op, da de fleste af de der nåede toppen var på vej ned – han var

udmattet, men undlod at vende om og følges ned sammen med de øvrige, selvom han ikke selv havde nået toppen.

Uheldige omstændigheder, forkerte ledelsesmæssige valg og fravær af ledelse på afgørende tidspunkter havde i denne situation katastrofale følger.

Hvilken ledelsesmæssig læring kan man uddrage?

Historien er selvfølgelig noget forsimplet. Formålet med at bruge tragedien på Mount Everest er, at den på mange måder har helt klare paralleller over til ledelse i virksomheder. Også i erhvervslivet er der ofte en lang række omstændigheder, der spiller sammen, når noget går godt og tilsvarende når noget kører af sporet. Som leder skal man forholde sig til alle de omstændigheder, der kan spille ind i forhold til mål og visioner og være rede til at foretage korrigerende handlinger.

Hvis man skal drage ledelsesmæssig læring ud af tragedien på Mount Everest i 1996, kunne det være følgende:

Tænk udover målet

Nogle gange er vi så fokuseret på at nå målet, at vi ikke tænker på, hvad der ligger bagefter målet. Målet er ikke kun at nå toppen af bjerget, det er også at komme sikkert ned igen. Det handler også om virksomhedens overlevelse på længere sigt.

Vær forberedt på at noget kan gå galt

Det er sjældent at planer kan gennemføres fuldstændig, som de var tænkt. Noget kan gå galt eller ændre sig undervejs. Vær forberedt på, at du må ændre planer eller måske endda ændre dit mål eller acceptere, at du ikke når dit mål. Hvis du sætter alt på et bræt for at nå målet, kan konsekvenserne være, at du ikke efterlader dig selv noget spillerum til at agere, hvis uforudsete omstændigheder gør, at planerne må ændres.

Vær klar til at tage de vanskelige beslutninger

Nogle gange håber vi, at problemerne løser sig af sig selv, at de går over. Det gør de sjældent. Vær klar til at tage de svære beslutninger – dem der gør ondt både i forhold til andre og i forhold til dig selv og din selvfølelse. Det kan have katastrofale følger, hvis du ikke træffer beslutning. Det kan blive for sent.

Overgiv ikke kommandoen, når det er rigtig svært

Som leder kan du ikke overgive kommandoen, når det bliver rigtig svært. Det er i disse situationer, du virkelig skal tage lederskabet på dig.

Vær sikker på, at du har det rigtige team

Det er afgørende, at du har det rigtige team, som både kan sikre at virksomheden kommer "sikkert frem" og "sikkert hjem" altså får landet resultaterne. Dit team skal have råstyrken og sammenholdet, der gør, at I kan nå jeres mål uden at sætte det hele over styr.

Tag ikke større risici end at du er villig til at betale prisen

Nogle gange er vi som ledere nødt til at tage nogle risici. Men sørg for at det er en kalkuleret risiko. Vær klar over, hvad du har på spil og om du vil betale prisen, hvis der værste skulle ske.

Bemærkninger: Der kan være unøjagtigheder i min gengivelse af historien. Hvis du ønsker et bedre og mere nøjagtigt billede, er der en del af de overlevende, som efterfølgende har skrevet bøger om denne tragedie.



Vil du læse andre spændende artikler om ledelse?

Tilmeld dig vores nyhedsbrev om ledelse på: www.tegkamp.dk eller via dette link:
<http://web.questback.com/tegkampco/nyhedsbrev2/>

Har du også lyst til at blive inspireret og deltage i diskussioner om ledelse? Så kom med i LinkedIn Forummet: **Ledelse - inspiration og refleksion**

<http://www.linkedin.com/groups?about=&gid=3683625>