

## Når krisen kradser, kryber ledelsen i ly – resultat af undersøgelse

**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 arbejder ud fra en praktisk tilgang til udfordringerne.

Se mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)



Når virksomhederne er udfordret f.eks. i forbindelse med en krise, kan det være ret afgørende, hvordan den øverste ledelse vælger at takle krisen. Teglkamp & Co. har netop gennemført en undersøgelse, der bl.a. viser bl.a. at ledelserne i en del virksomheder lukker sig om sig selv, når virksomheden er udfordret. Konsekvensen heraf er, at medarbejderne mister tilliden til og respekten for ledelsen.

Der kan herudover drages mange konklusioner af undersøgelsen. Her skal nogle af de væsentligste fremhæves:

### **Når krisen kradser kryber ledelsen i ly**

Undersøgelsen viser, at der er en tydelig forskel på ledelsens adfærd, alt efter om virksomheden befinder sig i en krise eller om det går godt for virksomheden:

- Tilliden til ledelsen svinder. I de virksomheder, hvor det går godt, nyder ledelsen generelt medarbejdernes tillid. Der hvor krisen, hvor krisen har haft konsekvenser, vurderer hver 3. deltager, at ledelsen virker handlingslammet og flere end hver 3. deltager, mener at ledelsen handler i panik.
- Ledelsen kommunikerer mindre, når de er udfordret. Kun hver 7. deltager i kriseramte virksomheder vurderer, at ledelsen kommunikerer klart og tillidsvækkende mod godt hver 3. af de deltagere, hvor det går godt i virksomheden. Derimod mener hver 3. deltager i kriseramte virksomheder, at ledelsen sjældent kommunikerer om det, der virkelig har interesse – altså krisen. Hver 7. deltager i kriseramte virksomheder oplever, at ledelsen slet ikke kommunikerer, når den er presset.
- Involvering droppes under krisen. Så snart virksomheden virkelig udfordres, er der en klar tendens til at ledelsen lukker sig om sig selv. Medarbejderne udenfor den øverste ledelseskreds involveres mindre. Således oplever 6 ud af 10 deltagere, at de bliver involveret, når det går godt i virksomheden mod kun godt hver 3. deltager i kriseramte virksomheder. Medarbejderne vil rigtig gerne involveres. Således mener 4 ud af 10 deltagere i undersøgelsen, at de godt kunne bidrage til at finde løsninger.

### Hver 3. afdelingschef er kritisk over for den øverste ledelse

Det er bemærkelsesværdigt, at mellemledere og afdelingscheferne i denne undersøgelse er ret kritiske overfor den øverste ledelse. Således mener mere end hver 5. mellemleder, at topledelsen virker handlingslammede og hver 3. afdelingschef mener, at ledelsen handler i panik.

Ligeledes er mellemlederne og afdelingscheferne også langt mere kritiske, når det kommer til topledelsens kommunikation omkring vanskelige situationer. Således peger mere end hver 4. mellemleder og afdelingschef på, at ledelsen sjældent kommunikerer om det, der virkeligt interesserer.

At afdelingschefer og mellemledere stiller sig kritisk an over for den øverste ledelse, kan handle om, at de ikke føler sig involveret i tilstrækkeligt omfang.

### Medarbejdernes potentiale udnyttes ikke

Selvom det i den sidste ende er et ledelsesansvar at håndtere virksomhedens udfordringer, er det ikke ensbetydende med, at ledelsen behøver at sidde alene med udfordringerne. Faktisk siger hver 3. medarbejder i undersøgelsen, at man mener, at man kunne bidrage til at finde løsninger. Men desværre bliver dette potentiale ikke udnyttet. Endnu værre er det, når virksomheden lader som om, man involverer medarbejderne, men ikke tager medarbejdernes input alvorligt. Den oplevelse sidder hver 10. af deltagerne med.

### Kvinderne er mere kritiske over for ledelsen

Der er en markant forskel på deltagernes vurdering af ledelsen. Således er kvinderne langt mere kritiske i deres vurdering af ledelsens håndtering af virksomhedens udfordringer. Eksempelvis mener 33% af kvinderne, at ledelsen handler i panik mod kun 18% af mændene.

Når kvinderne er så kritiske, kan det skyldes, at kun godt en tredjedel af kvinderne oplever at blive taget med på råd mod halvdelen af de mandlige deltagere i undersøgelsen. Og når kvinderne tages med på råd, er der dobbelt så mange som mændene, der oplever, at deres input ikke bliver taget alvorligt.

### Personlige kommentarer

Jeg synes det er rigtig ærgerligt, at mange ledelser vælger automatreaktionen, når virksomheden er i krise: De kommunikerer mindre, centraliserer beslutningerne og undlader at involvere medarbejderne. Rigtigt galt er det, hvis det bliver så topstyret, at næste ledelsesniveau føler sig holdt udenfor. Det er ærgerligt, for ledelserne går derved glip af det potentiale der ligger i medarbejdernes viden og ikke mindst vilje til gerne at ville bidrage til at finde løsninger. Det er afgørende at hele organisationen trækker med. Og det gør den kun, hvis ledelsen kommunikerer klart og relevant for medarbejderne.

Det er let nok at fortælle alle de gode historier, når alt tegner lyst og lykkeligt. Det er når virksomheden er udfordret, at ledelserne skal stå deres prøve som kommunikatører. Og her får man ikke top-karakter, hvis man forsøger at snakke udenom eller bare lukker helt i. Kommu-

### Citater fra deltagerne:

"Der skæres ned uden tanke for organisationens videre overlevelse efter krisen."

"Medarbejdere på mit niveau er endnu ikke inddraget i særlig høj grad i ledelsens håndtering af krisen, vi hører kun rygter."

"Fortæl sandheden fra starten i stedet for at lyve og sige, at de nok skulle finde en løsning, og at der ikke blev nogen fyringer. Og stol på at mellemledere og medarbejder også kan bidrage med ideer til en løsning."

nikationen, det vil sige rettidig og troværdig information suppleret med dialog er et meget vigtigt ledelsesværktøj i krisetid.

En topledelse kan ikke egenhændigt bringe en virksomhed ud af krisen. Topledelsen opgave er netop ikke at klare ærterne selv, men at udpege retningen og få folk til at gå den udpegede retning. Det er selvfølgelig også topledelsens opgave at træffe de vanskelige beslutninger. Men de beslutninger skal føres ud i livet og det er her resten af organisationen kommer ind. Hvis organisationen har været involveret og haft mulighed for at komme med forslag til løsninger og disse input er blevet taget alvorligt, så er der langt større chance for, at få hele organisationen til at arbejde ansvarligt og konstruktivt for at få virksomheden igennem krisen.

Og så må vi ikke glemme, at krisen slutter på et tidspunkt. Når krisen er slut vil vi se medarbejdere i stort tal forlade de ledelser, der undervejs har håndteret krisen dårligt og dermed har mistet medarbejdernes respekt."

## 5 gode råd

**1. Vær synlige.** Det er vigtigt, at den øverste ledelse ikke trækker sig ind i direktionslokalet og bliver der og arbejder. Usynlig ledelse skaber grobund for rygter og utryghed.

**2. Kommuniker, kommuniker troværdigt og kommuniker fremadrettet.** Der kan sjældent kommunikeres for meget i en krisetid.

**3. Undgå automatreaktioner.** Alt for mange er hurtige til at fyre og lukke aktiviteter ned. Der kunne være andre veje, f.eks. udvikling eller aktivitetsomlægninger.

**4. Involver mellemlederne,** det er dem, der skal føre beslutningerne ud i livet.

**5. Involver medarbejderne,** de vil rigtig gerne bidrage til virksomhedens overlevelse. Medarbejderne har oftest rigtig gode bud på, hvor man skal sætte ind. Det er jo dem, der er tæt på problemerne i dagligdagen.

Du kan downloade hele undersøgelsen på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)