

Når ledelsen ikke vil høre dårlige nyheder

Af: Anne Tang Thomsen, Konsulent i Teglkamp & Co. www.tegkamp.dk



Tør I gå videre med en dårlig nyhed i jeres organisation - eller er I en af de organisationer, hvor ledere og medarbejdere ikke vil gå videre med et ubehageligt budskab - eller hvor de omformulerer det til et lidt mere spiseligt budskab? Når jeg tager emnet op, er det fordi jeg for nyligt var til et seminar med en gruppe mellemledere i IT-afdelingen i en mellemstor organisation, hvor temaet blev yderst aktuelt, da gruppen (af grunde du kan læse om nedenfor) valgte ikke at fortælle den øverste ledelse om nogle ret presserende udfordringer.

Det ikke første gang, jeg støder på problematikken! – så gad vide, hvor mange steder ledelsen i en eller anden grad bygger sine antagelser og beslutninger på et glansbillede i stedet for på realiteter? Og gad vide, hvor mange steder, man har fokus på, om det rent faktisk er sådan - og om man i givet fald gør noget for at ændre det?



Om at stikke hovedet i busken

Nå! men først tilbage til IT-mellemleder-gruppen. Seminaret handlede bl.a. om, hvilke udfordringer de stod overfor rent opgavemæssigt og alle deltagerne påpegede, at en del af de IT-systemer, som de havde ansvar for, havde endda meget store problemer. Problemer, som de bedømte, var af et sådant omfang, at de allerede nu udgjorde en risiko for den daglige drift i organisationen som helhed.

De var alle enige om, at det burde have højeste prioritet at få udbedret disse problemer, de var også enige om, at dette ville blive dyrt – og så var de for resten også enige om, at ingen af dem 'turde' gå videre med denne besked til den øverste ledelse.

Det var helt klar opfattelsen, at det ikke var, hverken karrierefremmende eller -bevarende at gå videre med et sådant budskab, så de valgte at bygge videre på noget, de vidste ikke fungerede særligt godt og at lade den øverste ledelse blive i troen, at 'alt var ok' – for så at håbe, at det alligevel 'gik'.

Skyder I budbringeren - eller?



Hvis ovennævnte gruppe rent faktisk havde ret i, at det ville få karrieremæssige konsekvenser at komme med et dårligt budskab i netop denne organisation (hvilket jeg tror, de havde), ja så er det vel egentligt nemt at forstå, at de hellere ville lade være. Lidt barskt kan man vel sige, at deres ledelse selv er skyld i de misvisende informationer: 'Man ligger, som man har rett'.

Men hvad, hvis vi breder historien lidt ud til andre organisationer eller afdelinger, hvor antagelsen om, at budbringeren bliver skudt, også eksisterer, men ikke nødvendigvis holder stik - eller hvor den bygger på dårlige erfaringer med tidligere ledergrupper, som hænger fast? Det kan være klogt, at tænke over kulturen omkring at komme med dårlige budskaber i jeres organisation? - og nogen gange kan det være nyttigt at rette op på den ved en systematisk indsats!

Jeg har således snakket med ledere, som ikke har kunnet begribe, hvorfor de ikke fik mere, skal vi kalde det, 'ægte' information fra deres medarbejdere. Efter at have forstået problemets natur, valgte de at arbejde med at oprette tilliden til, at dårlige nyheder også er ok (vigtige) - og uden uheldige konsekvenser for medarbejderen!

Kan man lære at sige sandheden?

Ja det kan man – men som ved alle kulturændringer, skal man indstille sig på, at det er et langt sejt træk, hvor ledelsens rolle er yderst central. Hvis ledelsen ikke vil være med, kan man lige så godt lade være. Sagt på en anden måde: man skal beslutte sig for 'at det vil man' - og så skal man blive ved!

Start med at fortælle først alle lederne derefter alle medarbejderne 'hvorfor' og 'hvordan', I vælger at arbejde med dette område. Herefter gælder det om at klæde folk på og at gøre det naturligt både at fortælle og høre om problematiske ting. Det kan man gøre på mange måder, her skal blot nævnes nogle stykker:

- Lav arrangementer med risiko- eller swot-analyser
- Lad alle komme med en idé til 'den ting de vil forbedre' i organisationen
- Lad det være en naturlig del af medarbejderudviklingssamtalen
- Giv individuel sparring, hvor det behøves
- Mv mv

Lad det handle om at styrke organisationen fremadrettet! Kombiner evt. ovennævnte med at bede om positive input om, hvad der virker godt i organisationen og hvad der skal bevares (for at løfte processen).

Giv feedback - og bliv ved med at tage positivt mod diverse input. Husk én skudt budbringer og processen stopper!

Om Anne Tang Thomsen er konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag. med hovedfag i historie og har suppleret med forskellige former for konsulent- og lederuddannelser. Anne har arbejdet med læringsprocesser i hele sit erhvervsliv, som underviser i gymnasieskolen og på universitetet - og som underviser og proceskonsulent i diverse organisationer. Anne har skrevet flere artikler om læring i erhvervslivet. Se mere på www.tegkamp.dk

Feedback - 1/2 dags kursus



Vi har alle brug for feedback for at kunne udvikle os både som enkeltpersoner og som arbejdsplads. Med dette seminar lægger I grundlaget for en god feedbackkultur på jeres arbejdsplads.

Seminaret er planlagt til 1/2 dag – enten formiddag eller eftermiddag. Seminarets varighed kan efter aftale udvides og udbygges.

Regn med at I bliver involveret undervejs. Bring jeres erfaringer ind. Stil spørgsmål og kast jer ud i de små øvelser.

Læs mere her: http://www.tegkamp.dk/Feedback_seminar.pdf eller kontakt os på tlf.: 2160 2999.



m og flere end 100 andre artikler og undersøgelser på www.tegkamp.dk