

## 3. dødssynd: Illoyalitet i ledergruppen

Af: Susanne Teglkamp, Ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co. [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)



*Det er den 3. artikel i artikelserien om ledergruppens 7 dødssynder. De 7 dødssynder er oprindeligt fra den katolske kirke og var et udtryk for, at man havde vendt sig væk fra gud og det førte til direkte fortabelse. I denne sammenhæng er de 7 dødssynder omskrevet til nogle begreber, som relaterer sig til arbejdet i ledergruppen. Man kan sige at tilstedeværelsen af bare en af dødssynderne også kan føre til fortabelse ikke bare for ledergruppen men sådan set også for hele virksomheden.*

Når vi snakker om dødssynder er det med reference til den katolske kirke. Og det er fra den kristne tro at vi skal hente eksemplet på illoyalitet over alle – nemlig da Judas forrådtte Jesus. Nu handler dette ikke om religion, men på tilsvarende vis er illoyalitet en af de allerværste dødssynder, man kan begå overfor ledergruppen. Meget kan man blive beskyldt for, men at blive beskyldt for at være illoyal – det er alvorligt. Der er ikke noget mere usselt end at være illoyal i det hele taget og i særdeleshed over for ens nærmeste. Når man er medlem af en ledergruppe er de øvrige ledere ens nærmeste.

Illoyalitet er ikke noget, man kommer til. Illoyalitet er en bevidst handling, hvor man undsiger en eller flere af sine kollegaer. Det illoyale ligger i, at man ikke gør det med åben pande over for kollegaerne, men gør det i det skjulte. Det kommer derfor ofte som en overraskelse og nogen gange som et chok, når man opdager, at man har været udsat for illoyalitet fra en, man stolede på. Det er netop det, at man kan stole på hinanden, som er fuldstændigt afgørende for et godt arbejdsmiljø i ledergruppen.

### Hvornår er man illoyal?

Nu er det ikke altid, at man er illoyal, selvom man er blevet beskyldt for det. Man er f.eks. ikke illoyal bare fordi man ikke er af samme mening og giver udtryk for det. Inden vi slynger om os med beskyldninger om illoyalitet, må vi derfor kigge nærmere på, hvornår det er berettiget at kalde en kollega for illoyal:

#### Når man går uden om systemet

Det er selvfølgelig bedst, hvis man kan opnå enighed om væsentlige beslutninger i ledergruppen. Men nogle gange kan man ikke nå til fælles enighed og så er det lederen for bordenden, der træffer den endelige beslutning. Forventningen må være, at alle arbejder loyalt for den trufne beslutning ellers må man gøre sin stilling op og flytte sig, hvis ikke man kan eller vil stå inde for beslutningen.



En dygtig men også meget egenrådig leder, gik uden at sin chef uden om ham til bestyrelsen for at klage over en beslutning, chefen havde truffet – en beslutning, som medarbejderen ikke var enig i. Det var en tilfældighed, at chefen opdagede, at lederen havde forsøgt at påvirke bestyrelsesmedlemmet til en anden beslutning. Den handling medførte, at chefen mistede tilliden til medarbejderen og som en konsekvens heraf, blev han afskediget.

#### Når man taler bag om ryggen

Det er illoyalt at tale bag ryggen om sine lederkollegaer. Det er selvfølgelig værre, hvis det man siger om kollagerne er usandt, men det kan også være illoyalt at fortælle sandheden. Har en leder f.eks. begået en fejl eller på anden måde dummet sig i ledergruppen, så må man forvente, at det bliver inden for ledergruppens fire vægge. Ligeledes er det også illoyalt at gå ud

og referere, hvad de andre ledere har sagt på et ledermøde, med mindre, man har aftalt fuldt åbenhed omkring et givent emne.

### Når man løber fra det fælles ansvar

En ledergruppe skal stå sammen omkring væsentlige beslutninger. Det er ikke ualmindeligt, at man kan høre ledere tilbage i egen afdeling referere til at "de" traf den beslutning, hvor det loyale havde været at sige "vi" eller "ledergruppen" har besluttet at ...

Det er i orden at være uenig i en truffen beslutning og det kan også være i orden at fortælle, at der har været forskellige holdninger til beslutningen, men når ledergruppen har besluttet, så må man som leder bakke op om beslutningen.

### Når man siger et og gør noget andet

Beslutningen er truffet og alle ledere rundt om lederbordet har nikket bekræftende på, at nu går man hjem og fører den truffe beslutning ud i livet. Det kan f.eks. være gennemførelsen af en rejsepolitik, der betyder, at man skal rejse billigst muligt. Mens de øvrige ledere loyalt implementerer beslutningen i egne afdelinger under stor ballade, så undlader en af cheferne at gennemføre beslutningen i egen afdeling. På et tidspunkt kommer det frem, at alle andre steder overholdes de nye regler – undtagen i denne ene afdeling. Konfronteret med det, argumenterer lederen, at hans afdeling er noget særligt og det vil ikke være hensigtsmæssigt at implementere rejsepolitikken i hans afdeling. Den holdning skulle lederen have givet udtryk for, da beslutningen blev truffet i stedet for at erklære sig enig i beslutningen.

## **Hvornår er man ikke illoyal?**

Hvis ens chef eller de øvrige medlemmer i ledergruppen er på vej til at træffe beslutninger, der kan skade firmaet eller som er deciderede ulovlige, er det helt på sin plads at gå videre op i systemet. Men for ikke at komme i en situation, hvor det bliver betragtet som illoyalitet, fordrer det, at man har gjort ledergruppen opmærksom på, at man finder den pågældende beslutning problematisk. Det kan selvfølgelig betyde, at man kommer på kant med ledergruppen og sin nærmeste chef og det kan også betyde, at man risikerer sit job. Men her må man jo personligt gøre op med sig selv, hvor langt man er villig til at gå for at beholde sit job.

## **Konsekvensen af illoyalitet**

Det er ikke altid, at illoyalitet bliver opdaget med det samme. Men når det afsløres, at et af medlemmerne af ledergruppen har været illoyal måske gennem længere tid, så bliver vreden som regel stor. Mange ting kan tilgives, men illoyalitet bliver sjældent tilgivet. En illoyal handling vil komme til at påvirke samarbejdet og tilliden i årevis bagefter.

Illoyalitet vil som regel også have effekt uden for ledergruppen. Det resulterer ofte i dårligere samarbejde afdelingerne imellem.

## **Hvordan håndterer man illoyalitet?**

Når først et medlem af ledergruppen har optrådt illoyalt, så er skaden sket og det kan blive meget svært grænsende til det umulige at genoprette tilliden. Jeg mener, at der bør være konstant afregning over for illoyal adfærd i ledergruppen. Det vil sige, at illoyal adfærd bør udløse en fyreseddel. Der er ingen formildende omstændigheder.

## **Forebyggelse af illoyalitet**

Man kan forebygge illoyalitet i ledergruppen på forskellig vis. For det første er det vigtigt at gøre en del ud af ansættelsen til ledige stillinger i ledergruppen. Her bliver dybdegående samtaler, måske tests og ikke mindst referencer særdeles vigtige.

Derudover er arbejdet med at skabe trygge rammer, åben kommunikation og gensidig tillid til hinanden i ledergruppen nok den bedste form for forebyggelse af illoyalitet. Chefen for bordenden har en helt central opgave i at skabe det frugtbare samarbejde og gode klima i ledergruppen.

## Opsamling

Dette kapitel kan i stikordsform opsamles således:

1. Illoyalitet er ikke noget man kommer til, det er en bevidst handling, hvor man undsiger sine kollegaer.
2. Man kan være illoyal på mange måder:
  - a. Når man går uden om systemet
  - b. Når man taler bag om ryggen
  - c. Når man løber fra det fælles ansvar
  - d. Når man siger et og gør noget andet.
3. Illoyalitet kan ikke rettes op, når først skaden er sket. Konsekvensen af en illoyal handling vil næsten altid udløse en fyreseddel.
4. Illoyalitet forebygges bedst ved at ansætte de rigtige til ledergruppen og ved at skabe gode og trygge samarbejdsrammer i ledergruppen.

## Læs om de øvrige dødssynder

1. dødssynd: Kampen for egne interesser og

2. dødssynd: Magtkampe i ledergruppen er blevet bragt i tidligere nyhedsbreve.

I de kommende numre af nyhedsbrev om ledelse, kan du læse om de øvrige dødssynder:

4. dødssynd: Lurepasse

5. dødssynd: Ligegyldighed

6. dødssynd: Magelighed

7. dødssynd: Konfliktskyhed

**Susanne Teglkamp** er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Management Programme fra INSEAD. Susanne Teglkamp fik Ildsjælsprisen 2012 af DJØFs Brancheforening Selvstændige.

Susanne Teglkamp 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, karriererådgiver og facilitator. Susanne Teglkamp er stadig tilknyttet forsvaret og er i dag oberstløjtnant af reserven. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den nyeste udkom januar 2014: Ledergruppen i udvikling – Bring potentialet frem. Se mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

## Fra gruppe af ledere til ledergruppe

### - Et udviklingsforløb for ledergruppen

De ambitiøse ledergrupper har forstået vigtigheden af at gå fra at være en gruppe af ledere, hvor hver især er sin afdelings fremmeste repræsentant til at være en ledergruppe, hvor man arbejder ud fra et helhedsperspektiv på tværs af afdelinger og individuelle interesser.



Teglkamp & Co. har gennem en årrække udviklet og med stor succes gennemført tilpassede udviklingsforløb for ledergrupper.

**Læs mere om forløbet her:**

<http://www.tegkamp.dk/Fra%20gruppe%20af%20ledere%20til%20ledergruppe.pdf>