

En uheldig symbiose

Af: Anne Tang Thomsen, Teglkamp & Co.



Hvad mener jeg med en uheldig symbiose! I en uheldig symbiose bekræfter og styrker deltagerne hinanden i uheldig adfærd til skade for dem selv, for kolleger og for organisationen. I denne artikel handler det netop om, hvordan man i en afdeling har fået sat 2 medarbejdere sammen, som – om jeg så må sige – får det værste frem i hinanden.

Der er noget helt galt her!

Nogenlunde sådan udtrykte en frustreret konsulent sig over samarbejdet med en anden afdeling – eller i hvert fald med dele af den 'generelt har vi en god stemning og laver gode resultater, men når Ida og Lise er med, går det med det samme galt, arbejdsglæden påvirkes i negativ retning, ligesom både produktiviteten og kvaliteten lider under det'

Jeg bad ham karakterisere de to personer, med hver deres stærke og svage sider (hvilket gengives i korthed), for at vi bagefter kunne se på, hvordan de indgik i den uheldige symbiose.

Karakteristik af Lise

Lise er fagligt meget dygtig. Hun opfattes af sine omgivelser som "den man spørger, når noget bliver svært eller komplekst". Af natur er hun "problembelyser", eller "risikoanalytiker". Når hun fungerer godt, så er hun den, der sikrer, at der er tilstrækkelig fokus på de ting, som 'let kan gå galt'. Selv når hun fungerer godt, er det dog nødvendigt, at den øvrige gruppe bevidst kompenserer med at signalere positivitet, og ofte er det nødvendigt at 'pleje' og berolige hende.

Hun er også meget personligt loyal mod sine direkte ledere. Hun opfatter en besked fra en chef om at gøre et eller andet, som en endelig beslutning, der skal gennemføres uden forbehold og uden egen vurdering. Lise tager nødtigt selv ansvar!

Lise nyder at have sine chefers tillid. Hun gør sig fortjent til denne tillid ved sin dygtighed og loyalitet – og så er hun på mange områder ledelsens primære informationskilde. Det giver Lise en betydning, som kan gå hende til hovedet.

Karakteristik af Ida

Ida er nyudnævnt leder (bl.a. for Lise), hun er fagligt dygtig, og hun har et meget højt personligt energi niveau. Hun kan være meget karismatisk og charmerende, når hun vælger at være det.

Ida er meget dygtig til at overskue kaotiske situationer, og hun trives i kriser og pressede situationer, hvor hun kan agere 'redningskvinden', der kan overtage styringen og redde dagen. Ida er simpelthen 'kriseglad'. Hektiske møder, drastiske og modige beslutninger, modstand der overvindes efter sej kamp, højt gear et e-mails skrevet kl. halv tre om natten – det er her Ida trives!

Det er personligt vigtigt for Ida, at hun har styr 'på det hele' og er den dygtigste. Succeser skal tilfalde Ida, og eventuelle fejl eller mangler skyldes andres inkompetence. Hun er overbevist om, at hun har ret, og når andre gør det rigtige, så er det fordi, de gør, som hun har sagt eller i overensstemmelse med hendes holdninger.

Ida er endvidere dominant og har et meget stærkt kontrol- og styringsbehov. Hun vil gerne vide alt, bestemme alt - og kontrollere alt og alle. Hun overtager gerne styringen, og definerer i detaljer, hvad forskellige personer skal gøre.

Den uheldige symbiose

Lise og Ida har uden egentlig at vide det indgået en pagt. Lise opdager i kraft af sin evne til problembelysning alle forhold, der muligvis kan opfattes negativt. Det kan være hvad som helst – hun opdager også ting, som endnu ikke har vist sig at give problemer – eller som muligvis kan give det i fremtiden. Lise rapporterer omgående disse ting til sin leder, som jo er Ida.

Ida tager 'med glæde' mod meldingerne, og bliver bekræftet i, at 'nu er det ved at gå galt igen, jeg må på banen'. Hun signalerer 'krise', overtager styringen, skælder et par involverede medarbejdere ud (gerne offentligt) og skrider på forskellig vis til handling.

Lise bliver bekræftet i, at det er rigtigt dels at fokusere negativt og dels at rapportere hurtigt til sin leder – så det gør hun igen og igen og igen.

Dette forstærker Idas kriseoplevelse, og berettiger hende til at skride endnu mere ind og overtage styringen, med strenge instruktioner til Lise om at holde øje med om 'de andre' nu gør, som de får besked på, hvilket Lise gør meget omhyggeligt, alle 'mistænkelige tendenser' rapporteres!

Symbiosens konsekvenser

Både Lise og Ida får noget ud af deres symbiose, og de får umiddelbart deres positioner styrket af den, men for resten af organisationen er den uheldig. Som den lettere udmattede konsulent over for mig sagde 'vi er i en konstant tilstand af krise', og det mest tåbelige er, at 90% af kriserne er 'kunstige' og skabt af Ida med hjælp fra Lise, langt de fleste af disse 'småproblemer' er en del af projektarbejde og ville blive håndteret inden for vores normale procedurer, hvis ikke der først blev råbt 'krise'.

Det er hårdt, når man hele tiden bliver 'kigget over skulderen' og når selv den mindste fejl blæses op og da navnlig når, 'synderne' bliver hængt ud til offentlig hån. Samarbejdet er nu præget af mistillid, aggression, konflikt og mangel på respekt – og vi er 'møg' ineffektive!

Hvad gør man ved en uheldig symbiose?

Først og fremmest er det vigtigt at opdage den uheldige symbiose – og det er ikke altid så let endda! Dernæst er det vigtigt for den nærmeste ledelse at spørge sig selv, om de er med til at styrke symbiosen ved fx at rose en bestemt adfærd – og om de kan ændre den uheldige symbiose ved selv at ændre signaler.

Hvis ikke det lykkes må man stille sig selv følgende 2 spørgsmål:

- Hvor vigtigt er personernes samarbejde for organisationen?
- Hvor meget arbejde er man villig til at lægge i at ændre de involveredes adfærd?

Hvis det er muligt, giver det god mening at splitte symbiosen ad, altså placere personerne i forskellige afdelinger, for så at se om forholdene ikke når et naturligt leje. Hvis ikke de gør, giver det mulighed for at håndtere personerne individuelt. Det kan faktisk ende som en lettelse for symbiosens parter, at komme ud af 'afhængigheden'.



Hvis samarbejdet er af stor vigtighed for organisationen, hvorfor man gerne vil bibeholde det, må man vælge at gå aktivt ind og arbejde med de involveredes adfærd – både den fælles og den individuelle. Her kan man starte med ledelsessamtaler, hvor problematik, forventninger, konsekvenser mv. fastlægges. Herefter kan f.eks. en coach komme på tale for at hjælpe med at bryde mønstre. Succes afhænger selvfølgelig af parternes villighed til at ændre adfærd.

I det konkrete tilfælde håber jeg, at man vælger at splitte Ida og Lise ad. Jeg er sikker på, at Lise nok skal finde et 'naturligt leje' for sin adfærd i de rigtige omgivelser. Jeg må sige, at jeg umiddelbart er mere bekymret for Ida – eller rettere for hendes omgivelser!

Uanset hvad ledelsen vælger at gøre, er det vigtigste, at man ikke bare lader stå til. En ledelse må gribe ind, så den uheldige symbiose ikke kommer til at ødelægge en ellers velfungerende organisation.

Anne Tang Thomsen er konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag og har suppleret med forskellige former for konsulent- og lederuddannelser. Anne har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Anne har virket som bl.a. projektleder indenfor it-branchen og kursus-branchen, og har i mange år arbejdet som HR- og managementkonsulent.

Se mere om Teglkamp & Co på www.tegkamp.dk

Få en pejling på ledergruppen!

Hvis I gerne vil være det dynamiske omdrejningspunkt i virksomheden!

Ledergruppe-indikatoren kan bruges til få et fælles billede af, hvor I er stærke som ledergruppe og hvor I med fordel kan fokusere jeres udviklingsindsats.

Læs mere på www.tegkamp.dk eller hent materiale på http://www.tegkamp.dk/Pejling_paa_ledergruppen.pdf

