

## Ledergruppens ry og rygte

**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](http://www.tegkamp.dk)

*Denne artikel er en forkortet udgave af et af kapitlerne i min nye bog: **Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt**, som udkommer den 26. januar!*



Af og til sammenligner jeg ledergruppen med et akvarium. Inde i akvariet svømmer de spændende tropiske fisk rundt i deres egen lille verden. De registrerer ikke, at der står nogen udenfor akvariet og betragter dem. Nogle beundrer fiskenes spændende farver og andre griner lidt, fordi fiskene gør sjove eller fjollede ting. Tilsvarende kan jeg nogle gange have det indtryk, at ledergrupper slet ikke er klar over, hvor stor opmærksomhed, der rent faktisk er på dem. Medarbejderne observerer ledergruppens gøren og laden, kommenterer og kritiserer. I skal være opmærksomme på, at medarbejderne kun ser fragmenter af jeres ageren og på denne baggrund laver de historier om jer - historier som kan være sande, men som også kan være et forvrænget billede af virkeligheden.

### Hvilke mærkater bliver der sat på jer?

Som udgangspunkt kan I regne med, at jeres medarbejdere taler om jer. Hvis ikke medarbejderne taler om jer, så kan det være fordi, de ikke ser jer, fordi I er fuldstændig anonyme. Og det er faktisk også galt. Men almindeligvis kan I regne med, at medarbejderne sætter mærkater på jer. Ledergrupper kan have et godt ry eller et dårligt rygte. Alt efter om det er det ene eller de andet vil der højst sandsynligt i medarbejdernes karakteristik af ledergruppen indgå ord fra den ene eller den anden søjle i figuren. Pointen er, at karakteristikken skal I "gøre jer fortjent til", hvad enten det er det gode ry eller det dårlige rygte.

### Hvad er konsekvensen af et dårligt rygte?

Et dårligt rygte kan være rigtigt svært at slippe af med. Et dårligt rygte har store konsekvenser ikke bare for medlemmerne i ledergruppen men faktisk for hele virksomheden. En ledergruppe med et dårligt rygte vil ikke bare være kendt indenfor virksomhedens grænser. Medarbejderne vil hjemme og i venners lag fortælle historier om, hvor dårlig ledelsen er. Udover at medarbejderne sikkert vil søge væk, når de får mulighed for det, vil de altså også sprede budskabet om, at I er en ledelse, der ikke er værd at arbejde for. Det kan altså vanskeliggøre at fastholde de dygtige medarbejdere og at tiltrække nye kvalificerede medarbejdere. Derudover vil en ledergruppe med et dårligt rygte også have sværere ved at lave gode resultater. Ingen

ledergruppe laver jo resultaterne selv. De er i høj grad afhængige af, at medarbejderne har lyst til at følge dem og arbejder sammen med dem om at nå målene.

## En case fra det virkelige liv

Hvor meget det rent faktisk betyder at have et godt ry eller et dårligt rygte, demonstrerer efterfølgende case fra det virkelige liv. En af de vigtigste ledelsesmæssige egenskaber er troværdighed. Medarbejdere kan acceptere meget, så længe de har tillid til deres leder. Tillid er som regel ikke noget, man som leder får forærende, det skal bygges op over lang tid. Til gengæld kan tillid sættes over styr på ganske kort tid.

Jeg kendte en gang en ledergruppe, som var fantastiske til at skabe engagement og holdånd. Medlemmerne i ledergruppen med direktøren i spidsen kunne stille sig op på møder for alle virksomhedens medarbejdere og fortælle om virksomheden og de resultater, der var opnået, så alle var topmotiverede til at yde deres allerbedste. Alle var stolte over at være en del af den virksomhed. På et tidspunkt kom virksomheden ud i en krise. Ledergruppen stillede sig stadig op på fællesmøderne og fortalte åbent og ærligt om vanskelighederne og hvordan det var nødvendigt at alle fortsatte med yde deres allerbedste og lidt til. Medarbejderne troede sammen med ledergruppen på, at det kunne lade sig gøre at vende krisen til succes. Selvom medarbejderne i forvejen ydede meget, så kæmpede de. Der var ingen lønforhøjelser eller kompensati-on for meget arbejde og mange rejser. Ikke desto mindre var der stadig en fantastisk holdånd i virksomheden og medarbejderne trådte til og gav en hjælpende hånd, hvis en kollega havde brug for hjælp.

Krisen fortsatte i virksomheden. Desværre ændrede ledergruppen sin stil. De blev bange for, at medarbejderne ikke kunne håndtere de barske realiteter, at de som konsekvens heraf ville miste troen på virksomheden og begynde at forlade den. Ledergruppen begyndte derfor at tegne lyserøde billeder af fremtiden. I starten troede medarbejderne selvfølgelig på ledelsen, for de havde altid været meget troværdige. Men efterhånden blev det meget åbenlyst, at ledergruppen forsøgte at forskønne virkeligheden. Medarbejderne mistede tilliden til ledergruppen. Hvor der før havde været stor vilje til at bakke op om virksomheden og dens strategi, selvom virksomheden var i krise, så begyndte der nu at opstå murren i krogene. Medarbejdere begyndte at stille krav om compensation, hver gang de skulle yde en lille smule ekstra. Medarbejderne begyndte også at forlade virksomheden og tage hinanden med til andre virksomheder.

Da først ledergruppens troværdighed var røget sig en tur, gik det meget hurtigt ned af bakke for virksomheden. I dag er direktøren blevet fyret og de øvrige medlemmer af ledergruppen søgte selv ud til andre stillinger på lavere niveauer. Virksomheden levede i flere år en tilværelse på randen af en konkurs, indtil de sørgelige rester blev opkøbt af en anden virksomhed.

Denne historie fra det virkelige liv understreger for mig vigtigheden af at have tillid til at medarbejderne godt kan tåle at høre den barske sandhed. Derimod kan medarbejderne ikke tåle utroværdige ledere. Da ledergruppen satte det gode ry over styr og fik et dårligt rygte, var det vejen til enden for virksomheden.

## **Er I en ledergruppe, man har lyst til at følge?**

Medarbejdere vil gøre meget og gå rigtig langt for den ledergruppe, som har et godt ry. Det helt overordnede spørgsmål, I skal stille jer selv er, om I er en ledergruppe, som medarbejderne har lyst til at følge? I kan få en lille fornemmelse af svaret ved at se på, hvor meget modstand, I møder, når I sætter nye ting iværk.

Dernæst kan I spørge jer selv, hvad er det for mærkater, jeres medarbejder sætter på jer. Vil deres karakteristik mest ligge inden for det gode ry eller har I et dårligt rygte. Hvis ikke I ved

det eller ikke har en meget klar fornemmelse, vil jeg anbefale, at I undersøger det. Selvom I skulle opdage, at I har et dårligt rygte og I finder det ganske urimeligt, så har I i det mindste noget at arbejde med. Tilsvarende kræver det hårdt og vedholdende arbejde at fastholde et godt ry.

**Du kan læse mere og bestille bogen via dette link:**

**<http://response.questback.com/teglkampco/ledergruppennybog/>**

**Vil du læse andre spændende artikler om ledelse?**

**Tilmeld dig vores nyhedsbrev om ledelse på: [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk) eller via dette link:**

**<http://web.questback.com/teglkampco/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>**