

Loyalitet – en case fra det virkelige liv

Af: *Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co.* www.tegkamp.dk

Loyalitet er en god gammel værdi, som nok ikke lige går af mode. Vi forventer loyalitet fra vores medarbejdere, ledere og kollegaer og bliver dybt skuffede, hvis vi ikke oplever loyalitet og i værste fald hvis vi direkte oplever illoyalitet. Men hvor langt skal vi egentlig strække vores loyalitet og hvornår opfører vi os illoyalt? Meget afhænger af øjnene der ser, som den efterfølgende lille historie fra det virkelige liv er et meget godt billede på.

En historie om loyalitet eller mangel på samme

For et stykke tid siden havde jeg en leder i coaching. Lederen havde været igennem en større organisationsændring, som betød, at hun havde fået større ansvar og en ny chef.

Lederen havde været vældig glad for sin tidligere chef og var meget ked af, at hun ikke havde ham som chef længere. Hendes problem var, at hun var kommet meget skævt ind på sin nye chef og at hun var bange for ham. Den nye chef viste ingen tillid til hendes arbejde og faglige kunnen, han kontrollerede alt og hun følte at intet nogensinde var godt nok. I sin frustration over situationen brugte lederen sin gamle chef til at læsse af på. Hun ringede gentagne gange til sin gamle chef og beklagede sig og fik hver gang at vide, at hun altid var velkommen til at ringe. Hun fik medfølelse fra sin gamle chef, som understøttede hende i hendes kritik af den nye chef. Lederen havde på intet tidspunkt talt med sin nye chef omkring deres samarbejde eller hvordan chefens adfærd påvirkede hende.

Med til historien hører, at både hendes gamle chef og hendes nye chef sad i samme chefgruppe. De to chefer var så forskellige som man kunne være og havde ikke noget godt samarbejde. Yderligere kan det tilføjes, at den nye chef havde fortalt mig, at han ikke var tilfreds med kvaliteten af det arbejde, som den nye leder præsterede og at han oplevede, at lederen var meget egenrådig og ikke informerede sin nye chef. Den nye chef havde ikke talt med lederen omkring sine oplevelse af samarbejdet og kvaliteten af lederens arbejde.

Lad mig på baggrund af ovenstående historie stille en række spørgsmål til overvejelse:

1. Hvem skal lederen være loyal overfor?
2. Er det illoyalitet overfor den nye chef, når lederen fortæller sin gamle chef om sine frustrationer med den nye chef?
3. Hvem skal den gamle chef være loyal overfor sin gamle medarbejder eller sin chefkollega?
4. Er den nye chef loyal over for sin leder?

Efterfølgende vil jeg give mine refleksioner over spørgsmålene.

Hvem skal lederen være loyal overfor?

Almindeligvis må man som leder være loyal over for sin overordnede. Det betyder, at man ikke taler dårligt om sin chef rundt omkring. Har man nogle punkter, hvor man er utilfreds bør man som udgangspunkt rette sin utilfredshed mod genstanden – altså chefen. Dermed giver det chefen lejlighed til at forholde sig til det og måske imødekomme utilfredsheden. Så første skridt er altid at forsøge at få chefen i tale.

Når det så er sagt, så skal en chef selvfølgelig også gøre sig fortjent til loyalitet. Det vil sige, at chefen skal være åben for feedback og forholde sig åbent til eventuelle kritikpunkter eller områder, hvor medarbejderen har en anden holdning.

Selvom en chef ikke har gjort sig fortjent til loyalitet, så er det altid en dårlig idé at bagtale ham andre steder i organisationen. Hvis det kommer for en dag, så kan udgangen meget vel være en fyreseddel til medarbejderen for illoyalitet mod chefen.

I den konkrete case kan det, der opfattes som berettiget frustration fra lederens side, meget let blive opfattet som illoyalitet fra den nye chefs side. Særlig fordi lederen ikke på noget tidspunkt har gået direkte til sin nye chef og fortalt, hvordan hun oplever samarbejdet.

Hvem skal chefen være loyal over for – chefkollegaen eller medarbejderen?

Som udgangspunkt skal en chef både være loyal over for medarbejderne og overfor chefkollegaerne. Det vil sige, at en chef selvfølgelig ikke bagtaler en anden chefkollega til en medarbejder. En chef bør heller ikke passivt lægge øre til bagtaleri om en chefkollega.

Hvis en medarbejder kommer med klager over en chefkollega, så er opgaven som udgangspunkt at hjælpe medarbejderen til at få afgrænset og tydeliggjort problemstillingen og dernæst at opfordre medarbejderen til at rejse problemstillingen i forhold til egen chef. På den måde er man loyal over for medarbejderen og hans problemstilling og man er loyal over for chefkollegaen.

I den konkrete case må det betragtes som illoyalitet overfor chefkollegaen, når den gamle chef lægger øre til og faktisk positivt tilkendegiver overfor lederen, at den nye chefs ageren er kritisabel. I dette tilfælde ville den korrekte handling have været at hjælpe lederen til at rejse problemstillingen overfor den nye chef.

I den konkrete case vil det være gift for samarbejdet i chefgruppen, hvis den nye chef finder ud af, at der foregår alliancer mellem en af hans ledere og hans chefkollega – en alliance som handler om at bekræfte lederen i, at den nye chef er en dum og dårlig chef.

Er den nye chef loyal overfor lederen?

En chef har på mange måde de medarbejdere, han eller hun fortjener. Hvis man vil gøre sig fortjent til sine medarbejders loyalitet, starter det helt oplagt med, at medarbejdere føler sig tryk, set og hørt af chefen. En loyal chef opstiller klare mål og forventninger til sine medarbejdere og giver løbende feedback i forhold til medarbejdernes opfyldelse af de stillede mål og forventninger.

I den konkrete case er den nye chef faktisk ikke loyal over for sin nye leder. Chefen har forsømt at kommunikere mål og forventninger til samarbejdet. Der er nok ingen tvivl om at målene og forventninger ligger der, de er bare aldrig blevet kommunikeret direkte til den nye leder. Og den nye leder får kun indirekte feedback i form af kontrol og kritik. Så faktisk har den nye chef ikke gjort sig fortjent til lederens loyalitet.