

Når den toneangivende slår en falsk tone an – og andre indslag

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



Følger du mig på LinkedIn? Hvis ikke, så er du gået glip af en række små korte inspirationsindlæg.

Her kommer et par smagsprøver på mine indlæg:

Når den toneangivende slår en falsk tone an

Forleden overværede jeg på sidelinjen en medarbejder udtale sig til ledelsen på alle medarbejdernes vegne. Problemet var, at det var et mandat, han havde tiltaget sig. Der var reelt ikke klangbund blandt de øvrige medarbejdere. Men de sad der og sagde ikke noget.

Det efterlader flere problemer:

Dels er det et problem, når nogle tiltager sig retten til at tale på alles vegne uden at have mandat til det. Risikoen for at man primært taler for egen sag, men tager det stor tavse flertal som gidsel er stor.

Det er et problem, hvis man lader sig gidsle og ikke siger fra, når nogle uberettiget taler på ens vegne. Man kan miste retten eller muligheden for på et senere tidspunkt at sige fra.

Det er et problem for ledelsen, hvis den tillægger den toneangivende medarbejders ord afgørende vægt og handler derpå. Man risikerer at træffe nogle forkerte beslutninger.

Som ledelse skal man altid være på vagt, når en toneangivende taler på alles vegne. Man bør altid lige sikre sig, at han eller hun også har mandat til det, hvis det er en sag af stor betydning.

Det kan være rigtigt fornuftigt at lytte til det tavse flertal gennem en aktivering af dem. Det er sjældent helt så tavse, hvis rammerne er trygge. Trygge rammer kan være at spørge dem i mindre fora. Det kan være at lave en spørgeundersøgelse. Det kan være at nærmeste leder tager en samtale med hver af medarbejderne.

Blot til inspiration og refleksion.

Om manglende prioritering

“Er der nogen der tager denne her opgave?” sagde lederen ud i rummet. Der var tavshed, nogle havde travlt med at kigge ned i deres papirer. Andre forsøgte usynlighedstricket. Hvis man sidder helt stille, nærmest går i dvale, så er der ingen der ligger mærke til en – slet ikke chefen, som gerne vil af med en opgave.

Til sidst kan altid pligttopfyldende Hanne ikke holde det ud mere og tilbyder at hun nok skal tage den. Problemet er, at hun allerede har så rigeligt på sin tallerken. Og det har alle de andre også.



Alle i lokalet ånder lettet op og sender Hanne et taknemmeligt blik. Chef er allerede videre, nu har han fået afleveret den opgave – og til en, hvor han bare ved, at opgaven bliver løst. Så ingen grund til at tænke mere over det.

Problemet er, at der er alt mulig grund til, at chefen tænker mere over det. For det første, så har han lige lagt en ekstra opgave på Hanne, som i forvejen har alt for meget. Måske holder hun til det – måske melder hun sig syg med stress i morgen. For det andet, så giver han opgaver uden at prioritere. Alt er ikke lige vigtigt. Og hvis medarbejderne i forvejen har fuldt op med opgaver, så gør det ondt værre med en ekstra opgave uden prioritering.

Hanne kunne jo bare have ladet være med at tage opgaven – kunne du jo sige. Ja, men så havde der været en anden, der havde siddet i Hannes stol og med problemet. Det havde ikke løst det helt grundlæggende problem med for mange opgaver og for lidt prioritering. Så det handler til syvende og sidst om ledelse eller som i dette tilfælde om mangel på ledelse.

En god ledelse skaber rammerne for trivsel



“Det er ikke kun for medarbejdernes skyld, at vi har fokus på trivslen på vores arbejdsplads”, fortalte en leder forleden, da vi snakkede trivsel. God trivsel bidrager nemlig til at skabe gode resultater.

Uanset, hvad der er årsagen til, at man har fokus på trivslen på arbejdspladsen, så er der ingen tvivl om, at det betyder en hel del, om vi trives eller ej på vores arbejde. Vi tilbringer jo i omegnen af halvdelen af vores vågne timer på arbejdspladsen.

Trivsel er imidlertid ikke blot et ledelsesansvar. Der er en gensidighed. Ledelsen kan skabe rammerne, men medarbejderne skal spille med.

Der kan indimellem være enkelte medarbejdere, der kan suge energien ud af et lokale og stjæle arbejdsglæden fra dem, han eller hun er sammen med. Og her taler vi ikke om en enkelt dårlig dag. Hvis det er mere reglen en undtagelsen, skal lederen ikke vente for længe, før han eller hun tager hånd om det.

For det meste kan det klares med en samtale, en øget opmærksomhed, måske nogle ændrede rammer. Men nogle gange er der bare ikke en vilje hos medarbejderen til at ændre adfærd. I disse tilfælde er det også en ledelsesopgave at trække den berømte streg i sandet og ultimativt opsige medarbejderen. Hvis ikke lederen gør noget, så går det jo ud over de andre medarbejders trivsel og i den sidste ende påvirker det resultatet.

Det er også god ledelse at håndtere sådanne udfordringer.

Følg mig på LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/susanneteglkamp/>

Susanne Teglkamp er selvstændig konsulent og ledelsesrådgiver. Hun er uddannet jurist og reserveofficer med rang af oberstløjtnant. Hun har taget flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Hun har siddet i flere bestyrelser, bl.a. i Tænk tanken Attantsammenslutningen. Derudover er hun ekstern censor i faget ledelse på Forsvarsakademiet.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun er aktiv debattør og skribent omkring ledelse og har udgivet flere ledelsesbøger, hvoraf den seneste: 'Der er ingen nemme genveje gennem helvede' udkom i maj 2021. Læs mere på www.tegkamp.dk

1:1 – få en personlig sparrings- og udviklingspartner



Forandringer, ny organisation, nye ledelseskolleger, nye opgaver! Hvem deler du dine tanker, dine bekymringer, dine udfordringer med?

Som leder sidder man ofte meget alene. Selvom man kan dele meget med sine kollegaer og sin chef, så vil der ofte være et behov for at sparre med en person, som ikke er en del af organisationen og på den måde ikke har nogle forudfattede meninger eller præferencer for bestemte løsninger.

Skal jeg være din sparringspartner? Læs mere her:
https://www.tegkamp.dk/Sparring_mentor_coach.pdf