

## Tale er sølv og tavshed er guld – eller er det?

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



Når man er leder, er kommunikation et af de vigtigste redskaber i værktøjskassen. Kunsten er at vide hvornår, hvordan og hvor meget man skal kommunikere i situationen. Og den kunst er der en del ledere, der godt kunne blive bedre til – meget bedre.

### **Bla, bla, bla, bla**

Jeg møder dem af og til. Ledere, der kan tale meget længe enten ved at sige det samme på flere forskellige måder eller være tale uden egentlig at have et reelt budskab. Jeg oplever dem til møder, hvor de fylder på mødet ud over alle grænser. Nogle af deltagerne bliver irriterede, andre lukker bare af og begynder at beskæftige sig med andre ting. Den slags møder dræner deltagerne for energi og der kommer sjældent særligt meget ud af disse møder. Ofte når man ikke dagsordenen, hvis der da overhovedet er en sådan.

Hvorfor er der nogen ledere, der fylder rummet med snak? Jeg oplever, at der kan være flere grunde. Nogle taler meget, fordi de tænker mens de taler. De taler sig således ind på spørgsmålet og løsningen. For andre er det at have ordet også en måde at have magten. Det er en måde at dominere og holde andre væk. Atter andre taler meget for at forsøge at tale uden om et spørgsmål, de ikke har lyst til at forholde sig til. Hvad der end er årsagen, så er det oftest en uhensigtsmæssig adfærd.

Hvordan kan det gå til, at ingen stopper disse talende vandfald? For det første, er de meget talende ledere, nogle gange dem, der sidder for bordenden. Det gør det selvfølgelig mere vanskeligt, men ikke mindre nødvendigt at få stoppet noget af ordstrømmen. En mulighed kunne være at foreslå, at I kigger på jeres møder og mødeafviklingen med henblik på at gøre dem mere inspirerende og involverende. En anden mulighed er at tage fat i lederen efter mødet og spørge, om han gerne vil have noget feedback på mødeafviklingen. Jeg kender ingen, som vil sige nej, selvom de måske har lyst til det. Herefter kan du spørge, om han er klar over, at han taler meget og derved giver mindre plads til andre på mødet. Ofte skal der ikke mere til end et spørgsmål, der kan sætte refleksionen i gang.

Hvis det er en kollega, der snakker meget, så burde det være lidt lettere. Her vil jeg også foreslå spørgsmålet, om kollegaen er klar over, at han er meget talende.

### **Tavshed er ikke guld!**

Som overskriften antyder, så er alternativet til en meget talende leder ikke en tavs leder. På et tidspunkt kom jeg i en virksomhed, hvor medarbejderne var særdeles utilfredse med, at de aldrig fik anerkendelse fra deres leder. Jeg forelagde lederen den oplevelse medarbejderne havde og han blev ret overrasket. Han synes selv, at han gav anerkendelse og medarbejderne kunne jo nok regne ud, at hvis ikke de hørte noget, så var det fordi, at de gjorde det godt og at der ikke var noget at udsætte på deres arbejde.

I en anden virksomhed var medarbejderne dybt frustrerede over, at de ikke vidste, i hvilken retning virksomheden bevægede sig og hvad deres leder forventede af dem. I begge tilfælde har vi at gøre med ledere, som er mænd/kvinder af yderst få ord.



En leder kan ikke kun være leder ved eksemplets kraft, han er også nødt til at knytte nogle ord til - ellers skaber det usikkerhed og frustration blandt medarbejderne.

## For lidt og for meget fordærver alt

Når man laver mad hælder man ikke bare salt i maden uden at smage på den undervejs. Man undlader heller ikke at hælde salt i maden og lader det være op til gæsterne efterfølgende at salte maden. På samme måde er det med lederens kommunikation.

Meget kommunikerende ledere bør undervejs stoppe op og tjekke, om man har ramt den rette dosering. Har medarbejderne/mødedeltagerne forstået budskabet? Er der skabt det nødvendige engagement? Er svaret ja, så holder man inde med kommunikationen. Og tilsvarende bør den tavse leder begynde at øve sig på at kommunikere lidt mere. Den tavse leder kan roligt gå i gang med at kommunikere, der vil helt sikkert gå lang tid før han har overdoseret sin kommunikation.



### Hvis du er i tvivl!

Er du i tvivl om du rammer den rette dosering af kommunikation, så er her et par fingerpeg:

- 1) Har du øjenkontakt med folk? Eller begynder de på et tidspunkt at have tomme øjne og kigge alle mulige andre steder hen? Så har du måske overdoseret din kommunikation.
- 2) Oplever du ofte at blive misforstået? Så har du måske kommunikeret for lidt.
- 3) Hvordan ville du selv have det, hvis du blev udsat for din egen kommunikationsmængde?

Hvis du er i tvivl, som spørg en god kollega, som du ved vil give dig et ærligt svar tilbage.

Både tale og tavshed kan være guld, hvis det bliver doseret rigtigt i situationen.

**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 At-lantsammenslutningen. 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. Læs mere på [www.tegkamp.dk](http://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 or-

ganisationen og på den måde ikke har nogle forudfattede meninger eller præferencer for bestemte løsninger.

Skal jeg være din sparringspartner? Læs mere her:  
[https://www.teglkamp.dk/Sparring\\_mentor\\_coach.pdf](https://www.teglkamp.dk/Sparring_mentor_coach.pdf)