



⌚ 3 min. 👁️ 📌 05-02-2010

Lederen bestemmer kammertonen

Det er ikke nok, at førsteviolinen rammer takten. Hele orkestret skal stemme i. Lederen lægger grundlaget ved at gå foran med anerkendelse og en god omgangstone.

Skribentinfo

[Henrik Stanek](#)

freelancejournalist

En leder, som hilser på alle, taler ordentligt til alle og holder sig fra ironi og øgenavne, vinder medarbejdernes tillid og får dem samtidig til at respektere hinanden.

Et godt, stabilt humør giver lederen et solidt podie at lede fra, mens nedsættende bemærkninger om kolleger og medarbejdere skaber utryghed og dårlig stemning. Det ved de fleste. Men en leder må ikke blive så bange for at udtrykke sig, at han ikke tør udstikke en ordre:

‘Vi skal sende det brev senest i morgen’, siger lederen og synes, han klart fortæller medarbejderen, at hun skal sørge for, at brevet kommer af sted. Men hun tænker måske, at det åbenbart haster så meget, at han selv gør det.

“Man skal passe på med at være så venlig, at det går ud over tydeligheden. Omvendt må man ikke sige tingene så skarpt, at det rammer venligheden. Find en balance,” opfordrer Mette Marie Langenge, ledelseskonsulent i HK/Kommunal.

En leder står sig godt ved at have styr på medarbejdernes fødselsdage. De skal ikke have blomster hvert år, men han eller hun husker at sige tillykke, og han eller hun spørger til, hvordan ægtefælle og børn har det, når de har været syge. Omsorg og oprigtig interesse holder på medarbejderne.

Det hænder, at ledere slår en forkert tone an, men den opmærksomme leder lægger mærke til medarbejdernes reaktioner. Får han mistanke om, at én blev ked af det, slår han det ikke blot hen med ét 'det er da ikke noget at tage på vej over', men finder melodien igen ved at sige undskyld.

"Måske blev medarbejderen slet ikke ked af det, men så har du udtrykt omsorg og vist, at du er parat til at erkende en fejl," siger Mette Marie Langenge.

15 gode råd om kommunikation

1: Lederen bestemmer omgangs-tonen.

Du står dig bedst ved at tale venligt, respektfuldt og ligeværdigt med medarbejderne. Undlad derfor at skælde ud, råbe og tale nedsættende om folk. Kald heller ikke nogen for tykke, tynde eller "dig med ørerne".

2: Der er kun få rigtige fjolser.

Som udgangspunkt er personen, du taler med, fornuftig. Også selv om det ikke virker sådan. Alle har en grund til at handle og sige, som de gør.

3: Der er fire sider af en kom-muni-kation.

- 1) Det, du tror, du siger.
- 2) Det, der reelt kommer ud af din mund.
- 3) Det, den anden hører, du siger.
- 4) Det, den anden fortolker ud af det, du siger.

Alle fire kan føre til misforståelser, så vær tydelig og få afklaret, at I mener det samme – også selv om I tror, I er enige.

4: Tal klart og tydeligt.

"Jeg vil gerne have at, du..." lægger op til en konkret besked, mens "Måske kunne nogen sørge for..." efterlader medarbejderne i tvivl om, hvad de skal.

5: Sørg for balance.

I nogle tilfælde kan det betale sig at lytte mere, fordi du får et større indblik i, hvad den anden mener. Nogle taler dog som vandfald, og her kan det være en fordel, at du får sagt det, du mener.

6: Vær varsom med kritik på skrift.

Kritik virker stærkere, når det er skrevet ned. Den bedste vej i følsomme situationer er ansigt til ansigt. Hvis det ikke kan lade sig gøre, så brug telefonen.

7: Balance mellem ord og handling.

Som regel kan man ikke få for meget information. Men nogle steder kan der gå snak i det. Vær opmærksom på, om der er balance mellem handling og snak.

8: Pas på med vittigheder.

Et godt lederskab respekterer medarbejdernes personlige grænser, så pas på med at joke. Du skal ikke være så hellig, at du aldrig tør fyre vittigheder af, men de må hverken handle om tykke og rødhårede eller om Troels, 'for det synes han selv er sjovt'. Kun de stærke bryder sig om en hård tone. De svage tier stille.

9: Koncentrer dig om samtalen.

Det er dit ansvar, om du bliver forstyrret. Tager du telefonen, har du valgt at tale med vedkommende eller at lave en aftale om at ringe tilbage. At tage telefonen for at sige: "Undskyld, jeg sidder i møde", irriterer både den, der ringer, og dem, du sidder til møde med.

10: Ring i arbejdstiden.

Brug af mobiltelefon afhænger af kulturen på arbejdspladsen. Men ring så vidt muligt kun til medarbejderne i almindelig arbejdstid. De skal have fri i deres fritid.

11: Sluk mobilen i kantinen.

Sluk din mobiltelefon, når du er til frokost. Du får ro til at spise, og medarbejderne slipper for at blive forstyrret af dine samtaler, om de så skyldes tjenstlige eller private gøremål.

12: Efterlad ikke uheldige beskeder.

Du kan godt indtale en besked på en medarbejders telefon. Men sørg for, at du ikke efterlader ufuldstændige beskeder, skælder ud eller siger noget, der kan såre og misforstås. Det samme gælder på mail.

13: Brug mail til korte beskeder.

En mail er et dokument og bruges til korte beskeder. Men tal ordentligt. Aggression på skrift forhøjer stressniveauet hos modtageren. DU SKAL HELLER IKKE RÅBE!!! Store bogstaver og udråbstegn er unødvendige, også selv om du mener det alvorligt.

14: Send ikke mail hjemmefra.

Du kan godt arbejde om aftenen, men undlad så vidt muligt at sende mail til medarbejderne hjemmefra, for så signalerer du, at du knokler løs i din fritid, og at du forventer, de gør det samme. Send evt. mailen til din computer på jobbet og ekspeder den videre næste dag, eller sæt forsinkelse på mailen, så den først går af sted i almindelig arbejdstid.

15: En åben dør signalerer imøde-kommenhed

Med en åben dør til dit kontor signalerer du, at du er til at få i tale, og at du ikke laver noget hemmeligt. Luk døren, når du sidder i møde eller helst ikke vil forstyrres, og giv besked om, hvornår du vender tilbage fra et besøg ude i byen.

Artiklen har været bragt i Offentlig Ledelse 01/2009