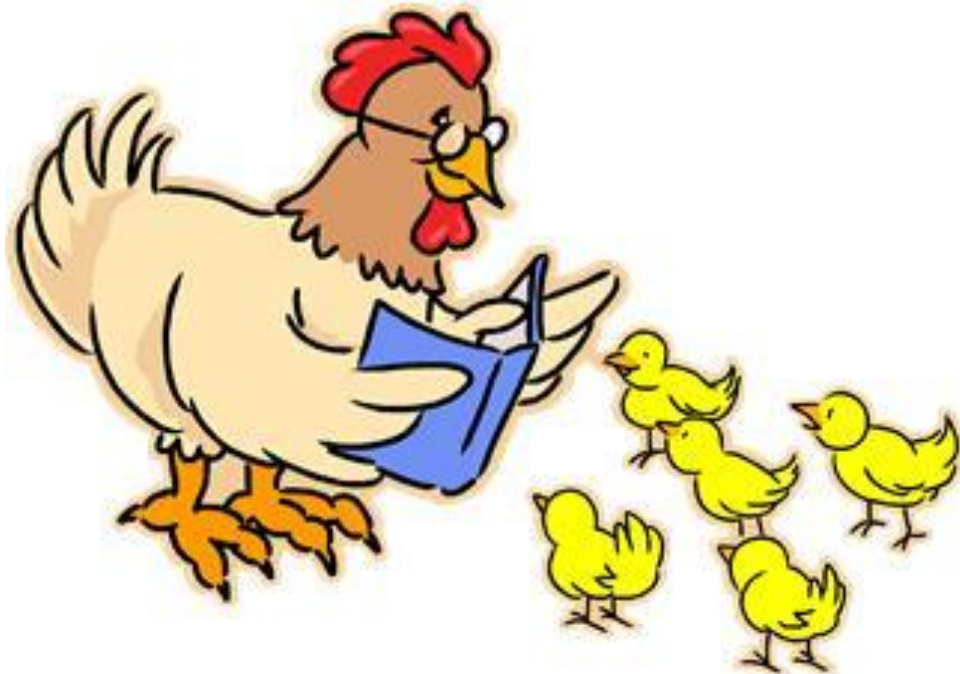


Anne Katrine Lund
(2008)

Lad gå videre...



Indledning

Lad gå videre...lad gå videre. H. C. Andersens høns klukker nyheder rundt i hønsgården, og desværre forvanskes form og indhold i absurd grad. Lederne er alt andet end høns, men lederkommunikationen halter ofte i næsten samme omfang.

Anne Katrine Lunds bog er baseret på grundige, empiriske undersøgelser. I resuméet præsenteres resultaterne heraf af pladsmæssige årsager mest som påstande/statements.

Bogen indeholder desuden en række historier fra virkeligheden. De er kort gengivet i kursiv indsat i rammer.

1. Ledere - også et kommunikationsansvar

Lederne har uden tvivl et stort kommunikationsansvar, men at de også er et kommunikationsansvar, er i focus i denne bog.

I praksis tager kommunikationsfolk sig hovedsageligt af massekommunikation både eksternt og internt. Websites, intranet, personaleblade m.m. I de senere år er kommunikationsafdelingens arbejde dog blevet stadig mere strategisk.

Kommunikationsfolk skal i langt højere grad tage et seriøst ansvar for kommunikationskulturen i organisationen - og ikke mindst for ledernes kommunikation.

Kommunikationsfolk skal skifte fra at være producent af kommunikation til at være rådgivere i den kommunikerende organisation - og det er et kompliceret skifte. Nu er det nemlig ikke længere bogstaver - men mennesker - der skal flyttes!

Når anvarsområderne pludselig er omdømme, forandrings- eller værdiprocesser, tydeliggør det, hvor afhængig kommunikationsafdelingen er af den samlede kommunikationskultur i organisationen.

Kommunikations- og udviklingsfolk skal interessere sig for mange snitflader - mange flere, end det er muligt selv at styre. Derfor skal der nye værktøjer fra værktøjskassen i brug.

Det er ikke alene kommunikationsproduktet - men hele kommunikationsprocessen og den kultur, der skaber den - der bør være af interesse for kommunikationsfolk.

Med hensyn til kultur, så taler Edgar Schein om 3 niveauer, i sin isbjerg-model:

1. Artefakter (symptomer) - synlige organisatoriske strukturer og processer
2. Skueværdier (synlige værdier) - strategier, mål og filosofier
3. Grundlæggende antagelser - ubevidste "taget for givet"-anskuelser, opfattelser, følelser og tanker.

Et scheinsk eftersyn af alt fra hele organisationen til en enkelt afdelings kommunikation eller en enkelt kommunikationskanal kan gøre en meget stor forskel.

Virksomheder med en dialogbaseret ledelsesstil har en tendens til at have større overskud og en større omsætningsvækst og en bedre markedsposition.

Lederne tager sig ikke nok tid til personaleledelse, medarbejderne har brug for flere samtaler (både de formelle og de uformelle) i dagligdagen. Lederne kender ikke deres medarbejdere godt nok, og har derfor svært ved at motivere dem. (Mandag Morgen, 2003)

Linielederne er selv med til at skabe problemerne. En undersøgelse peger på, at 60% mener, at linielederne ikke mangler tid - men at de ikke tager sig tid til at kommunikere.

Topleledelsen kommer ikke ud af direktionslokalerne og opleves som utroværdig. Medarbejderne bliver dårligt informeret om forandringer og har en ringe forståelse for virksomhedens overordnede mål og strategier. Det går ud over medarbejdernes trivsel og deres engagement som ambassadører for virksomhederne.

Der peges generelt på 3 massive udfordringer:

- Topleledelsen er usynlig og utroværdig
- Forandringskommunikation er langsommelig og upræcis
- Den strategiske kommunikation er mangelfuld.

Vi skal se på lederne som en art selvstændige kommunikationskanaler. De er på en gang individuelle agenter og vægtige kommunikationskanaler i den kommunikerende organisation.

Det er umuligt at sikre kvaliteten, hvis man ikke er bevidst om, hvad mål og ambitioner er.

Resten af bogen arbejder med følgende spørgsmål:

- Hvilke behov har medarbejderne kommunikativt?
- Hvordan oplever lederne de kommunikative udfordringer? Og hvad påvirker deres kommunikation?
- Hvilke knapper kan vi skrue på, hvis vi skal hjælpe lederne til at blive bedre?
- Hvilke værktøjer virker til at puffe og støtte lederne i deres kommunikation?

Anne-Marie Skov, der er kommunikationsdirektør i Carlsberg, er i gang med at omvende en tidligere indadvendt og mindre kommunikerende virksomhed til at tænke kommunikativt.

Tidligere - i Novo Nordisk - var Anne-Marie Skov med til at udvikle kommunikationsarbejdet fra tryksager til strategi. Ingen strategisk beslutning blev truffet, uden at det også blev diskuteret, hvordan, hvor og hvornår den skulle kommunikeres til alle nøgleinteressenter.

Samtidig var det for Anne Marie Skov en kongstanke at skabe sammenhæng mellem ord og handling, sådan at der var tillid i organisationen.

I Carlsberg har hun fået muligheden for at bygge en helt ny forståelse for kommunikation op på alle niveauer fra ølkuske til topledelse. Hun er blevet sat i spidsen for et stort kulturprojekt. Og målet er klart: Vi skal have en kultur, som støtter op om forretningen og giver masser af energi til organisationen og den enkelte medarbejder.

2. Kære leder: Skab mening!

Hvilken rolle spiller den gode, kommunikerende leder for medarbejderne? Undersøgelser peger på, at ledere bruger 78% af deres tid på at kommunikere. Men hver tredje medarbejder mener, at de har en rigtig dårlig leder, og kun hver fjerde mener, at de har en rigtig god leder.

Medarbejderne siger selv, at lederen skal være:

Imødekommende og opsøgende. Den imødekommende og opsøgende leder er uden tvivl et ideal, der understreges blandt medarbejderne. Det vigtigste er dialog og synlig ledelse. Det handler om at vise noget af sig selv. Når lederne ikke er opsøgende, bliver medarbejderne utrygge. Det værste er, når lederne ikke giver feed-back undervejs - hverken når den er god eller dårlig.

Engageret. Smittende engagement og ægte nærvær fremhæves til stadighed af medarbejderne som helt fundamentale krav til deres leder. Engagementet skal for at blive smittende kommunikeret og leves ved eksemplets magt. Engagementet skal mærkes i interesse, kommunikationsform og konkrete handlinger for at blive ægte og smittende. Lederen har desuden en nøglerolle, når problemer med psykisk arbejdsmiljø skal løses.

Klar og overbevisende. Hvad sker der? Har han styr på det? Hvad er det præcis, jeg skal? Medarbejderne er meget eksplicite om deres behov for en leder, der kan formidle sine budskaber på en klar og overbevisende måde. Men pas på: Medarbejderne siger også, at de ofte bliver druknet i Power Points! Den overbevisende leder er i stand til at skabe sammenhæng og holde fast i kvaliteten i afdelingens arbejde. Medarbejdern behøver (1) klare mål for både det overordnede perspektiv og de enkelte opgaver (2) klare evalueringer og (3) klar sammenhæng mellem indsatserne. Ofte oplever medarbejderne, at de i stedet for at blive kommunikeret respektfuldt med, bliver udsat for en gang ”generel salgsgas”.

Konsistens kommunikerende. Der kan være mange grunde til, at ting ikke realiseres, men ofte vælger ledere bare at undlade at sætte ord på, hvorfor noget eksempelvis bliver anderledes end annonceret. Og det duer ikke! Sammenhæng og sammenbinding er hele tiden med til at underbygge en leders faglige, strategiske og personlige troværdighed.

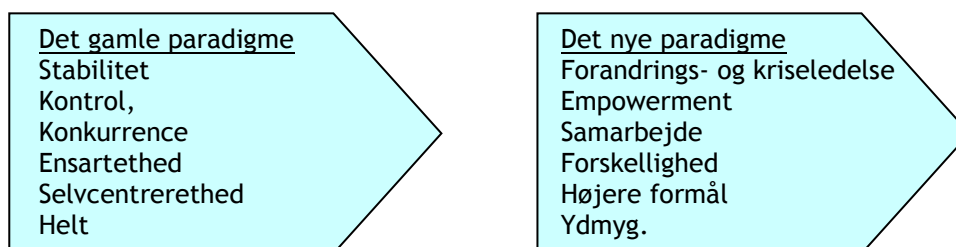
Overbliksskaber. Hvor er vi på vej hen? Hvad sker der egentlig? Hvordan skal vi prioritere? Spørgsmålene er fundamentale og ligger langt fremme på tungen af mange medarbejdere. Overblikket skabes ikke i et møde af kommunikationskanaler. Medarbejderne efterspørger helt klart, at det prioriteres i den direkte kommunikation på fx afdelingsmøder.

Motiverende, engagerende og udviklende. Hertzberg talte i sin tid om (1) motivationsfaktorer og (2) vedligeholdelsesfaktorer - og Maslow var optændt af de menneskelige behov. En undersøgelse fra Personalestyrelsen viser, at jobindhold er den faktor, der har klart størst betydning for de ansattes motivation. Kompetenceudvikling, karriere og arbejdspladsens omdømme følger lige efter. Mindst betydning har særlige ansættelsesforhold, løn og fleksibilitet. Den direkte anerkendelse fremhæves igen og igen som afgørende.

En god ambassadør. For medarbejderne har det stor betydning, hvor god en ambassadør deres leder er. Idealchefen kæmper de nødvendige kampe. Han er bølgebryderen, så medarbejderne får arbejdsro. Han skal være god til at skabe et rigtig godt omdømme for afdelingen - både opad og på tværs i organisationen.

Rollemodel eksternt og internt. Nogle medarbejdere er meget bevidste om lederens betydning som rollemodel, mens andre kun indirekte afslører, hvilken betydning lederens prioriteringer og stil har.

Tidligere kunne lederne nøjes med at give en besked. I dag er kommunikationen med respekt for medarbejderne helt afgørende. Det handler om den troværdige, tillidsskabende og engagerende leder. Der er sket et paradigmeskifte :



Arbejdet med lederkommunikationen skal være drevet af at finde det, der er bedst for den enkelte.

Novozymes: Da lederne kom i focus.

Da Novozymes i 2003 satte sig for at undersøge, hvor godt deres interne kommunikation egentlig fungerede, var focus først og fremmest rettet mod de interne medier. Men hurtigt begyndte man at se på intern kommunikation som en integreret størrelse, der også omfattede liniekommunikation, kommunikationskultur, e-mail-brug o.s.v.

Massemedierne var grundlæggende en succes. Men allerede i de kvantitative resultater kunne man ane udfordringer i kommunikationskulturen. Der var 2 hovedtyper af ledere: (1) brobyggeren, der tager sit kommunikationsansvar meget alvorligt og (2) høvdingen, der ser det som sin opgave at give medarbejderne den arbejdsrelaterede information.

Lederne mente ikke selv, at de kommunikative udfordringer havde noget med deres kommunikative kompetencer at gøre - de havde bare ikke tid. Men undersøgelsen tydede på, at deres medarbejdere ikke var helt enige.

Derfor lavede kommunikationsafdelingen i 2005 en helt ny kommunikationsstrategi med vægt på empowerment i praksis og med 3 hovedfaktorer: (1) what, (2) how og (3) who.

3. Kommunikation er svært for lederne

"Kommunikation er svært. Medarbejderne er aldrig tilfredse. Jo mere, jeg kommunikerer, jo mere ønsker de". Lederne oplever, at det er svært at gøre medarbejderne tilfredse.

Men ledernes egen vurdering af deres kommunikation er ikke realistisk.

Hvis man for det første ønsker at hjælpe lederne til at blive bedre, er man nødt til at kende til deres egen oplevelse af udfordringerne:

Kun de allerfærreste ledere går på arbejde for at gøre noget, de ikke mener, er godt nok. Men de oplever, at det aldrig bliver godt nok - at mere vil have mere. Nogle af ledernes frustrationer er:

Det bliver aldrig godt nok - mere vil have mere. "Jeg giver hele tiden besked, stiller op og sender videre. Medarbejderne bliver aldrig rigtig tilfredse"

Jeg har ikke tid nok. "Jeg når simpelthen ikke at kommunikere. Driftsopgaverne er nødvendige"

De vil have, at jeg er der. "Medarbejderne vil gerne have, at jeg er enormt synlig. De ønsker faktisk, at jeg er der for dem, som en slags forsikring". Det værste er alle de situationer, hvor lederen er tilstede rent fysisk, men ikke nærværende mentalt.

Jeg får ikke den nødvendige viden. Mange ledere mener sig ude af stand til at kommunikere godt nok, fordi de ikke selv får nok at vide.

Hvad er min rolle - jeg bliver jo sprunget over. Mange har yndet at kalde mellemlider-laget for cement-laget, som man i organisationskommunikationen gerne skal gå forbi for at sikre, at alle medarbejdere får den samme ordlyd på centrale budskaber.

Det er svært at kommunikere. Den kommunikative usikkerhed hos lederne dukker op på alle niveauer, men det er ofte ikke noget, de gerne står ved offentligt.

Det er umuligt på distancen. "Hvis du spørger mine medarbejdere, så vil de sige: Jamen vi ser ham aldrig". Og jeg føler jo, at jeg pendler rundt hele tiden. Medarbejdere med en leder på distance udsættes for ledere, som i stedet for laver styringssystemer. Men sådanne medarbejdere skal jo netop kunne fungere mere selvledende. Det er en udfordring, som vil øges i de kommende år.

Jeg bliver gidsel i det interne spil. Ledernes beretninger om "gidsel-situationer" er voksende - og her spiller e-mail en ikke ringe rolle.

Jeg sørger for at sende videre, men de læser det ikke ordentligt.

De krævende fylder for meget. Det er de ihærdige, der belønnes med kommunikation.

Det er da bedre end chef-chefen. Man kan jo altid gøre sin egen chef til en endnu større synder...

Jeg er nærværende pr. e-mail. ”Jeg ved ikke, hvad jeg skulle gøre uden mailen. Det er den, der gør, at jeg overhovedet kan være så tæt på mine medarbejdere.”

Jeg hører det for sent. Mange ledere giver udtryk for at mangle den aktuelle fornemmelse for, hvad der sker i deres afdeling, fordi de simpelthen er for meget væk.

Lederne peger i mange retninger i deres frustrationer. Det handler naturligvis om tidsfaktorer. Samtidig peger mange på, at der mangler en del forventningsafstemning. Ydermere peger lederne jo tilbage i den kommunikative fødekæde.

Bedre lederkommunikation handler langt fra kun om ledernes kommunikative kompetencer, men også eksempelvis om orkestreringen af informationsstrømmene i organisationen, om kommunikationskulturen og om forventninger og holdninger til kommunikationen.

Stine Bosse (daværende direktør for TRYG): Ledelse er kommunikation.

Kommunikation er helt afgørende i ledergerningen. For Stine Bosse er ledelse kommunikation: ”Det afgørende i god lederkommunikation er, at man kan skabe den gode, langvarige relation, og det kan man kun, hvis man er sig selv”.

Medarbejderne lægger mærke til lederens tavshed, så derfor gælder det om at være opmærksom på alle de signaler, man sender som leder.

Omdrejningspunktet i ledergerningen er at skabe tillid i alle relationerne - og det står og falder med lederens troværdighed som menneske og leder.

4. At gøre ledere bedre

Glødende kul, kurser, coaching, målinger....metoderne er mange i forsøgende på at støtte og udvikle ledere.

Retorisk kompetence handler om at være i stand til at afkode situationens kommunikative handlemuligheder og dernæst sætte handling bag analysen.

At gøre lederne bedre handler derfor ikke alene om at hjælpe den enkelte leder til at blive en bedre kommunikator og styrke hans evne til at reagere hensigtsmæssigt, men også om at påvirke de konstituerende rammer, der skaber og styrer hans retoriske muligheder.

Ikke sjældent viser det sig, at der ligefrem ikke findes tydelige beskrivelser af hverken ledernes kommunikative ansvar eller medarbejdernes pligter i den sammenhæng. Og findes de endelig, så er de ofte udtryk for et meget lineært syn på kommunikationen.

Der ligger ofte nogle enkle muligheder for forbedringer ved at gå kompetenceudviklingen efter.

En klimamåling kan være et afgørende værktøj til at fastholde focus på ledernes kommunikation.

En oplagt mulighed er ligeledes at se på belønningsstrukturer og bonusordninger i organisationen. Hvor det er muligt, vil en direkte prioritering af kommunikationen i belønningsstrukturerne på en gang illustrere anerkendelsen af disciplinen og motivere direkte.

En helt fundamental indsats i kulturen er desuden at arbejde med rollemodellerne internt. Den øverste ledelse må også i sine egne gerninger vise et godt eksempel.

En af de største udfordringer i at gøre ledere bedre er at hjælpe dem til at se sig selv klarere som kommunikerende ledere.

Kommunikationsspejlet er en slags 360-graders evaluering, der giver et øjebliksbillede af lederens kommunikation. Spørgsmålene skal spænde fra det generelle til det helt konkrete. En afrunding af rapporten skal gerne pege frem - netop for at understrege det konstruktive i kommunikationsspejlet. Og derfor slutter rapporten med en helt konkret udfordringsplan.

Den efterfølgende rådgivningsproces er afgørende. Man skal rådgive, coache og samtidig præsentere en vurdering, andre har givet. Situationen er derfor meget kompleks og kræver stor snilde at håndtere. Derfor skal rådgivningssamtalen hele vejen rundt i feed-back-loopet, sådan at lederne kan tage det til sig, mens man taler sammen - og ikke efterlades alt for frustrerede. Feed-back-loopet består af følgende trin:

- Præsenter
- Tydeliggør
- Overbevis
- Coach.

Det gælder om ikke at give svarene - men hjælpe lederen med at finde forklaringerne selv.

Ledernes reaktioner på kommunikationsspejlet er for langt de flestes vedkommende meget positivt. Og ikke mindre afgørende: De ændrer deres kommunikative handlingsmønstre.

Kommunikationsspejlet kan ikke stå alene, men skal understøttes af både strategiske og lavpraktiske værktøjer til navigation i de organisatoriske hvirvelstrømme.

Ifølge lederne er afdelingsmøder og 1:1-kommunikation de mest effektive dialogformer, når forandringer skal kommunikeres internt.

Mellemlederne har ofte ikke en klar opfattelse af deres præcise rolle, der snarere handler om at sikre den mentale stabilitet end at formidle ny viden.

Bogen præsenterer en konkret forandringsplan med punkterne (se mere i selve bogen):

1. Hvorfor denne forandring?
2. Hvad betyder forandringen helt overordnet?
3. Hvad er derfor de centrale budskaber bag denne forandring?
4. Hvad betyder forandringerne mere lokalt?
5. Hvilke interessenter involveres - og hvordan?
6. Hvilken betydning har forandringen for interessenterne?
7. Hvilke budskaber er derfor afgørende lokalt?
8. Hvilken kommunikationsstrategi er nødvendig?
9. Hvilke spørgsmål bliver gennemgående?
10. Hvilken aktivitetsplan er idéel?
11. Hvilke ressourcer og materialer kan der trækkes på?
12. Forandringskalender.

Carlsberg: Da Apollo landede i Valby - veltilrettelagt forandringskommunikation.

Da Carlsbergs topledelse begyndte konkret at overveje at lukke det meste af øl-produktionen i Valby, fik kommunikationsafdelingen travlt. Projektet var tophemmeligt og fik dæknævnet: Apollo.

"Vi vil gøre det ordentligt med respekt for alle vores folk - og vi tror på, at jo bedre forberedelse, jo mindre held er nødvendigt.

Omdrejningspunktet i forberedelserne var en dyb interessentanalyse: Hvem havde brug for hvad.

Ud fra værdien om "Intern respekt og ansvarlighed" var det vigtigt at finde frem til de mest ærlige og direkte budskaber. Der var stor focus på at involvere lederne og meningsdannerne rigtigt fra den øverste top til lederne på gulvet og tillidsmændene.

Respekt i forandringskommunikation handler også om, at alle skal have præcis og ligeværdig besked.

Dårlig distanceledelse, uendelige oplæg, ufrugtbare afdelingsmøder, manglende forventningsafstemning....analyser viser mange konkrete problemer med kommunikationskanaler i organisationer.

Novozymes: Med 160 værktøjer som forandringens hjul.

Hos Novozymes fungerer VOICE-hjulet som en metode til at kortlægge og måle kommunikationen og som vejen ind til 160 værktøjer til at forbedre kommunikationen på alle niveauer.

Projektet hedder VOICE, fordi det handler om at styrke Novozymes stemme.

Som Trivial Pursuit er hjulet inddelt i oste og desuden i 3 overordnede dimensioner: Den blå dimension har overordnet strategisk karakter. Den orange dimension handler om at bruge intern kommunikation til at sikre engagement og effektivitet blandt medarbejderne. Og den grønne dimension handler om, hvordan vi bedst understøtter og opbygger Novozymes' omdømme.

Ved hjælp af værktøjerne vil Novozymes puffe deres medarbejdere og ledere op ad kommunikationsstigen. Kommunikationsafdelingen har samlet alt det, de laver, og transformeret det til værktøjer - det gælder lige fra komplekse medierelationer til, hvordan man skriver en god mail.

I stedet for at tvinge VOICE ned over hele Novozymes har man valgt at gøre det frivilligt i første omgang.

Barriererne for god lederkommunikation er mange - en helt afgørende barriere er, som nævnt, at mange ledere kun forstå kommunikation som udvendig præsentationsteknik.

Kombinationen af teori, refleksion og praktiske øvelser og cases er afgørende for, at lederne kan få den vigtige, retoriske erkendelse af både betydningen af god kommunikation og deres evner og udfordringer.

TDC: Når lederne skal give mening

Lederkommunikationen haltede i TDC - og kommunikationsfolkene trippede for at løfte opgaven konstruktivt.

Lederuddannelserne internt i huset blev gået omhyggeligt efter. Man gik i gang med at udvikle et supplement til den generelle kommunikationspolitik ud fra 4 centrale begreber: (1) åben, (2) troværdig, (3) modtagerorienteret og (4) ambitiøs.

TDC har stor erfaring i at arbejde med klimamålinger, og satte med spørgsmål herom nu focus på lederne kommunikation. Som konsekvens/opfølgning herpå besluttede man, at hver leder får en mindre del af sin bonus knyttet direkte til resultaterne af klimamålingen.

Den nye kommunikationspolitik blev grundlaget for udviklingen af et kommunikationsspejl til TDC. Lederne skulle ikke stå alene efter at have fået et kommunikativt spejlbillede. Derfor udviklede man et værktøjskasse til intranettet med hjælp til selvhjælp.

TDC har gjort sine massemedier langt mere målrettede. Tidligere overkommunikerede man, sådan at medarbejderne brugte for lang tid på at læse det. Nu er det op til lederne selv at sikre det nære, mens kommunikationsafdelingen står for helheden.

5. På vej mod bedre lederkommunikation

Lad gå videre...Hønsene i H. C. Andersens eventyr gør hurtigt tre fjer til fem høns. Det samme sker hver dag i danske organisationer. Rygter, frustrationer og manglende effektivitet og trivsel har ofte rod i dårlig kommunikation.

Overalt er processen med skiftet fra producent til rådgiver i gang. Men det er svært.

Ledernes focus på kommunikation som ledelsesredskab er generelt steget i de seneste år. Og det sætter som regel efterspørgslen på kommunikationsrådgivning i gang.

Årsagen til den manglende focus på liniekommunikation i kommunikationsafdelingerne er, at vi ikke har kompetencerne - eller at det ikke lige er en af vore kernekompetencer - og at HR-afdelingerne typisk har patent på lederudvikling.

Kommunikationschef Birgitte Thingholm fra Region Midtjylland siger: "De fleste ledere kan sagtens kommunikere. Deres ledere signalerer bare ikke, at kommunikation er en vigtig opgave, som bør prioriteres"

Og Ole Daugbjerg fra Danfoss siger: "Det er ikke så meget det, du siger, som det, du gør, der sætter standarden for ledelseskommunikation"

Endelig er der Dag Holmstad - kommunikationschef i LEO Pharma: "Når ejendomsmæglerne hele tiden siger, at det handler om beliggenhed, beliggenhed og beliggenhed, så kan vi i både den interne og den eksterne kommunikation sige, at det handler om troværdighed, troværdighed og troværdighed"

Alfred Josefsen - direktør i Irma: En leder er et menneske

Kommunikation er roden til alt godt. God ledelse handler i virkeligheden meget om snusfornuft og om at være menneske.

Som leder skal du skabe mening, retning, entusiasme og energi - og det kræver, at du går forrest og at du er dig selv.

Ledelse er kommunikation. Men kommunikationen skal ikke komme oppefra og via instrukser langsomt sive ned igennem organisationen. Det er jo i dialog, det hele sker.

Efter 2-3 år kunne Alfred Josefsen dog mærke, at han selv var for meget profileret som person, og at lederne i ledergruppen og linieledelsen skulle mere på banen og være ansvarlige, initiativtagende og arbejde med deres ledelsesfunktion.

At kommunikation og ikke formaliteter er i højsædet, fik medarbejderne på hovedkontoret at mærke fra uge 1. Alfred Josefsen indførte morgenmøder hver fredag kl. 8.30 - 9.30. Alle var inviteret ind på hans kontor. De første fik siddepladser, de næste måtte være i vindueskarmen og de sidste ståplads. Alle måtte fortælle, hvis der var relevante nyheder. Den uformelle form gjorde op med hierarkiet og betød, at man hurtigt lærte nye at kende.

Når Alfreds ugebrev dumper ind i Irma-butikkerne, bliver det printet og lagt i frokoststuen, sat på opslagstavler m.m. Alfred Josefsen sætter en ære i selv at skrive ugebrevene, så de er personlige, direkte og ucensurerede.

Heldigvis anerkender langt de fleste ledere, at kommunikation er en central kompetence for både deres egen og virksomhedens succes.

Når medarbejdere efterspørger bedre kommunikation mener de i virkeligheden ofte, at de gerne vil høres, de vil gerne inddrages.

Generelt handler det om at behandle andre, som man gerne selv vil behandles. Hvad vil jeg gerne vide noget om? Hvad ved jeg, som mine medarbejdere ikke ved, men kunne have godt af at vide? Hvornår vil jeg gerne høres? O.s. v

Og så handler det om at være opsøgende og spørge.

Kommunikationsopgaven i vidensvirksomheder, hvor medarbejderne kan have et tættere forhold til deres fag og fagmiljøer uden for virksomheden, end til deres virksomhed, der betaler deres løn, er netop at skabe involvering, medleven, sammenhæng, identifikation - og mening!

Steen Hildebrandt siger at "de fleste af os er gode til at bedømme kvaliteten af den kommunikation, vi selv er modtagere af. Noget andet er det, at bedømme kvaliteten af den kommunikation, hvor vi selv er kommunikatorer!

Og endelig siger professor Henrik Holt Larsen: "Alle de mange ledere, der befinder sig på de midterste niveauer i virksomheden, har en massiv udfordring med at lede nedad, opad og udad. Det er én stor kommunikationsopgave, og der vil fremover kun være plads til de ledere, der kan og vil spille denne rolle!"

spm © 2011 02 12