

# **Grib stafetten: Gør lederne bedre til kommunikation**



Lederne er omdrejningspunktet i enhver organisation. Vi ved det fra talrige undersøgelser. Og vi ved også, at det er deres kommunikation med medarbejderne, der skal gøre den afgørende forskel. Alligevel har alt for få grebet stafetten. Ny bog tydeliggør udfordringerne og viser en vej, der virker.

Af Anne Katrine Lund,  
kommunikationsforsker og -rådgiver

## **”Det giver ikke mening”**

”Hvorfor sker det her? Det giver sgu ikke altid mening, og så taber man tråden,” udsagnet er typisk for medarbejdere rundt om i de danske organisationer. Alle fra kabelgraveren til udviklingsingeniøren råber på mening. Mening motiverer, skaber trivsel og effektivitet – og det er den nærmeste leders ansvar at skabe den. Desværre lykkes det langtfra altid. Så kort kan udfordringen rides op. Og både i HR- og kommunikationsafdelingerne ved vi det jo godt. Klimamålingerne afslører medarbejdernes frustrationer. Analyserne af portaler, personaleblade og anden intern kommunikation viser, at lederne er den vigtigste kilde til viden og trivsel, og at tilliden til de topstyrede kanaler ofte halter. Ligesom manges erfaringer fra organisatoriske forandringer og kriser afslører, at de svage led i kommunikationskæderne internt oftest er mellemlederne. Lederne har brug for hjælp til at blive bedre.

## **Nærvær, konsekvens og sammenbinding**

”Han er her aldrig – selv når han er her, er han tankemæssigt et andet sted.” Medarbejdernes frustrationer over ledere på farten uden ægte nærvær i hverdagen gennemsyrrer alle mine kvalitative analyser. Men de savner også i høj grad konsekvens i kommunikationen. Mål bliver måske nok formuleret, men sjældent fastholdt klart. Kvalitetsdiskussioner og ægte feed-forward savnes. Og den nødvendige sammenbinding af alle de mange aktiviteter, visioner og strategier med hverdagens arbejdsopgaver sker slet ikke nok.

Resultatet er klart. Medarbejdere spilder megen tid på at forsøge at gætte sig til sammenhænge eller til, hvad de rent faktisk skal prioritere i arbejdsopgaverne, savnet af perspektiver er demotiverende – og ofte får rygter en alt for stor rolle i hverdagen.

Fortsættes på side 22 ►►

►► Fortsættelse fra side 20



**FAKTA:**

Anne Katrine Lund er netop nu aktuell med hendes bog *Lad Gå Videre – Bedre Strategisk Ledelseskommunikation*, Gyldendal Business. Hendes budskab i bogen er kort og præcist: Gør lederne bedre til at kommunikere, så stiger trivslen og de sorte tal på bundlinjen. I bogen giver hun nogle konkrete bud på, hvordan lederne kommer i gang med en bedre kommunikation.

Med andre ord faktorer, der uomtvisteligt kan aflæses på både bundlinje og tilfredshed.

**Jaget vildt**

”Det er lige før, de følger efter mig ud på toilettet,” siger en leder med et glimt i øjet, men oplevelsen er reel nok. Mange ledere følger sig som jaget vildt i hverdagen, og frustrationen over ikke at slå til eller tvivlen over, hvad der skal til, ligger højt i bevidstheden.

De er i tvivl om alt fra effektive møder til håndtering af mails – og savner en sikkerhed i deres prioriteringer i hverdagen. Eksempelvis oplever mange, at flere og flere medarbejdere booker dem til møder om ting, der burde klares ved en snak over skrivebordet i forbitarten. Eller at de druknes i mails, hvor de er cc uden helt at vide, hvad deres rolle er.

Fornemmelsen af ikke helt at vide, hvad de skal stille op, får mange til at efterlyse kompetenceudvikling i kommunikation, men udvalget er ofte ret begrænset

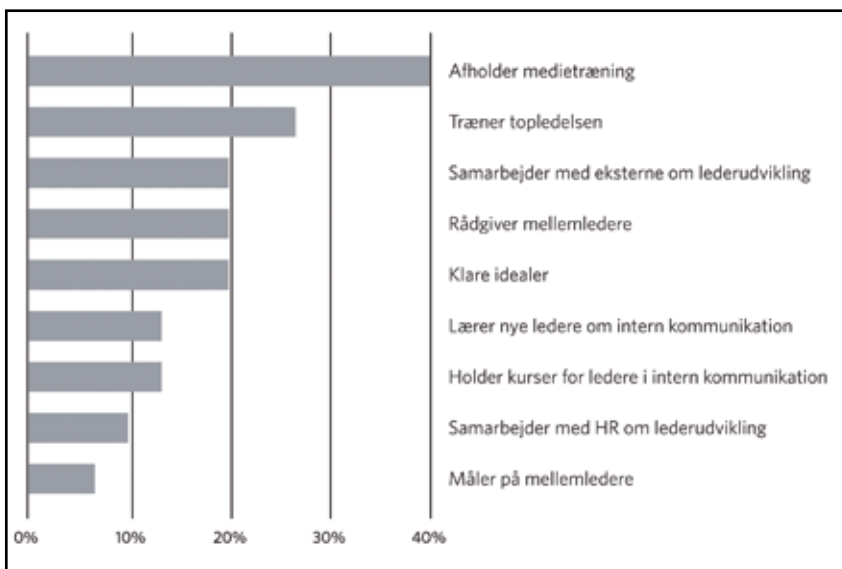
– sælg budskaber, præsentationsteknik og vanskelige samtaler er ofte valgmulighederne kommunikationsmæssigt. Ligesom kommunikationen i mange lederudviklingsforløb blot er et perspektiv i lederrollen snarere end det væsentligste værktøj.

**Det handler om hverdagen**

Jo bedre kommunikationskulturen fungerer i afdelingen, desto lettere glider alt fra hverdagens konkrete opgaver til store forandringer i de organisatoriske rammer. Derfor handler det om at ruste lederne til at skabe en velfungerende hverdag. Sat på spidsen viser mine analyser næsten tegn på, at problemerne for lederne bliver større, jo bedre kommunikationsfolkene i organisationen er til at lave intranet, personaleblad og til at sikre, at topledelsens budskaber når ud. 70 % af ressourcerne hos kommunikationsafdelingerne (undersøgelse lavet af Nordisk Kommunikation i 2006) bruges på disse kanaler – og mange mellemledere oplever fejlagtigt, at alt bliver sagt her. ”Hvad skal jeg så sige? Mine medarbejdere har jo bedre tid til at følge med på portalen end mig,” som én udtrykker det med et dybt suk.

**Hjælp dem til at spejle sig**

Den gode nyhed er, at det ikke behøver være så svært at hjælpe lederne. Min forskning peger på, at det ikke handler nær så meget om dyr kompetenceudvikling som om enkel hjælp til selvhjælp. Langt de fleste ledere kan jo kommunikere – de skal bare have hjælp til at være den bedste version af sig selv i hverdagen med en slidstærk troværdighed. Og så skal de ikke mindst have reel sparring, så de ved, hvordan de



Kommunikationsafdelinger arbejder alt for sjældent sammen med HR om at gøre mellemledere bedre til at kommunikere.

# Tættere på kandidaterne...

- selv virker, og hvad de skal gøre sig ekstra umage med. Dokumentationen er afgørende for at motivere en del af dem, så til det formål har jeg udviklet et enkelt og virksomt værktøj: Kommunikationsspejlet. En 180 graders analyse, der i al sin enkelhed hjælper til at spejle lederens kommunikation i hverdagen fra tillid og kommunikationsmiljø til sammenbinding, mails og møder. 1½ times rådgivning og en opfølgende måling et halvt år senere giver lederne det skub i den rigtige retning, der minimerer tvivlen og gør frustrationerne til konkrete udfordringer. Ideen er til fri afbenyttelse og beskrives i bogen "Lad gå videre. Bedre strategisk lederkommunikation". Og det er også snart muligt at købe Kommunikationsspejlet på linje med rekrutteringstest etc. og blive certificeret til selv at bruge det. Min erfaring er, at det ud over at hjælpe den enkelte leder, giver rådgiveren et helt usædvanligt skarpt billede af organisationens ve og vel, der kan styrke enhver kommunikations- eller HR-funktions strategiske arbejde

## **Samspil om strategien oplagt**

Lederudvikling og kommunikationsrådgivning skal i tæt samspil gøre den nødvendige forskel for lederne. En effektiv strategi med fokus på rammerne for lederne skal være forankret i begge stabsfunktioner for at integreres i alle de mange påvirkningsmuligheder, der er på lederne og deres arbejdsvilkår. Fra træning af nye ledere til MUS-koncepter, klimamålinger og brugen af de interne kommunikationskanaler. At samarbejdet ikke rigtigt eksisterer så mange steder, tyder bl.a. nogle af mine sonderinger på. Under 10 % af kommunikationscheferne angiver eksempelvis at samarbejde om lederudvikling med HR. Så grib stafetten: Lad gå videre. Det betaler sig at gøre lederne bedre. ■

De sidder derude, alle de dygtige kandidater - ledere og medarbejdere med talent og spidskompetencer. De er i job langt, langt de fleste. Måske er de aktivt jobsøgende og pløjer job-portalerne igennem, måske falder de over annoncen den onsdag eller søndag.

Snarere er de åbne overfor jobtilbud, når de hører om det, når de får tilbuddet, når de bliver gjort opmærksom på det, når netværket fungerer, bliver hvisket i øret, kontaktet, kunne du tænke dig...

Det er det univers vi opererer i - vi er en del af deres netværk. De har meldt sig hos os, vi er agenter for dem - på deres vej mod nye job i karrieren. Vi kvalificerer og præsenterer dem for stillinger... alt imens de passer deres nuværende job og gør det godt der.

De har deltaget på en af vores karriereworkshops, er kommet i kontakt med os fra deres netværk, meldt sig spontant, har set os, hørt om os, surfet på nettet.

Vi har en solid kandidat database af ledere, specialister og spidskompetente medarbejdere, alle med højere uddannelse, har valgt os som agenter. Vi kender dem alle - fra fremadrettede karrieresamtaler eller har været tæt på deres kompetencer og talent på anden vis.

talentagent har udviklet en ydelsespakke til virksomheder: LeanRekruttering, den består af en række ydelser, der moderniserer og effektiviserer rekrutteringen for både kandidat og virksomhed og lever op til Lean grundlaget - at finde ind til det der skaber værdi og agere derefter.

Kerneydelsen er at vi leverer 3-5 prekvalificerede kandidater på dit bord - til de stillinger som du beder os om at finde kandidater til. Både de stillinger der er lette, vanskelige og de der er rigtig svære at besætte. Du tager selv alle samtaler, det er I jo alligevel bedst til. Og honorar, selvfølgelig, men først når kandidaterne har underskrevet ansættelseskontrakten.

## **Infomøder om LeanRekruttering**

Meld dig til et helt uforpligtigende informationsmøde for virksomheder der er potentielle kunder. Vi vil afholde møder i januar/februar 2009.

Send os en mail på [talent@talentagent.dk](mailto:talent@talentagent.dk) - så vil vi sende dig en invitation. Eller bare ring på 7027 0105 - og tal med Annette Duch Gronemann eller Ellen Wolgau.

**talentagent.dk**