



Anne Katrine Lund: »Hvis ledelsens kommunikation bevæger sig på Corporate Bullshit-niveau, skal man ikke forvente, at medarbejderne kan forholde sig til det.« Foto: Henrik Ole Jensen

Pausefisk i øjnene

Det er ikke underligt, hvis medarbejderne bliver lidt trætte i øjnene, når ledelsen præsenterer sin – ofte særdeles abstrakte – version af virkeligheden. Det mener kommunikationsrådgiver Anne Katrine Lund, der efterlyser de mere jordnære og vedkommende budskaber.

Af Kirsten Weiss

Men hvad betyder det alt sammen for mig?

Når den sidste Power Point er slukket, blarer spørgsmålet om »min fremtid« fortsat frit mellem de medarbejdere, der pligtskyldigt har lagt øjne og ører til chefens præsentation.

Den oplevelse har Anne Katrine Lund, der forsker i og rådgiver om kommunikation, mange gange haft, når hun har lyttet til kommunikationen mellem ledelse og medarbejdere.

»Når budskaber bliver svære at formidle og forstå, skyldes det ofte, at man forsømmer kommunikationen i hverdagen. Der er alt for meget fokus på særlige lejligheder, når ledelsen kommunikerer. Man glemmer den daglige dialog,« siger Anne Katrine Lund.

Hun peger på, at alt for mange ledere kun kommer op på ølkassen ved særlige lejligheder, og ofte kun når der skal kommunikeres mindre positive budskaber, for eksempel om nedskæringer, lukninger eller udflytning af arbejdspladser. Så er kommunikationsstilen som regel envejstalen, der alt for ofte efterlader medarbejderne et sted mellem passivitet og panikangst.

»Jo bedre du er i hverdagen, jo lettere er det også at kommunikere det svære budskab. I kriser har man brug for at kunne læne sig tilbage i en god kommunikationskultur, hvor den strategiske kommunikation ikke kun er »ved særlige lejligheder«, men er del af den daglige dialog. Det gør det langt lettere at skabe mening, sammenhold og effektivitet, selv når kriserne overvælder en,« siger Anne Katrine Lund.

Fornuft og følelser

»Giv mig informationer, jeg kan bruge til noget og relatere til mig selv og min egen situation til,« er det gennemgående nødråb fra medarbejderne. Alle mennesker har – ikke mindst i

krisetider – et grundlæggende behov for at skabe mening, pointerer Anne Katrine Lund, men overlades ofte til en leder uden den grundlæggende forståelse for, at både fornuft og følelser skal i spil, hvis budskabet skal gå ind.

»Hvis ledelsens kommunikation bevæger sig på Corporate Bullshit-niveau, skal man ikke forvente, at medarbejderne kan forholde sig til det. Jeg kan godt forstå, at de ser pausefisk i øjnene, når ledelsen ruller sig ud med strategiplaner og visioner. Og det handler ikke, om at medarbejderne er dumme, men om at mange ledere misforstår betydningen af at kommunikere og tror, at det gælder om at sælge budskaber. Den holdning er både respektløs og en undervurdering af deres medarbejdere,« siger Anne Katrine Lund, der efterlyser ledere – gerne den nærme-

ste – der kan bygge bro mellem de overordnede linjer og dagligdagen på jobbet:

»På et tidspunkt hørte jeg om et køkkenfirma, hvor medarbejderne ikke rigtigt tog truslen om billige kinesiske køkkener til sig. 'Vi er jo meget bedre,' gik man og sagde til hinanden. Så fik ledelsen bygget et af de kinesiske køkkener i kantinen, og så kunne man godt mærke på lågerne og se, at det slet ikke var så ringe. Pludselig blev globalisering til en køkkenlæge – og det gav mening. Alle ledere skal tage et ansvar for at skabe den slags mening og med deres kommunikation sikre sammenhæng. Og så svært er det altså heller ikke.«

business@berlingske.dk

»Det handler ikke, om at medarbejderne er dumme, men om at mange ledere misforstår betydningen af at kommunikere og tror, at det gælder om at sælge budskaber. Den holdning er både respektløs og en undervurdering af deres medarbejdere

ANNE KATRINE LUND, forsker og kommunikationsrådgiver

Outplacement

»Opsagte medarbejdere skal behandles ordentligt...»

Vi rådgiver virksomheder og deres medarbejdere i forbindelse med afskedigelser af enkelt personer eller større grupper.

Vi er landsdækkende med 25 kontorer og har arbejdet med outplacement siden 1987.

capacent
INSTITUT FOR KARRIEREUDVIKLING

Telefon: 3962 2526
www.capacent.dk

hvis du bare kommer og trækker noget ned over hovedet på dem. Som ledelse er man nødt til at gribe i egen barm, når det handler om at skabe forståelse for den situation, virksomheden står i. Vi lavede vores hjemmearbejde, og derfor var vi rimeligt tæt på målet, da vi gik i luften. Det var simpelthen sund fornuft at gøre det på den her måde. Vi er jo jyske!»