

**KOMMUNIKATION** Mange ledere svigter i den daglige kommunikation. De leder med mails eller fylder kalenderen med møder i stedet for at være tilstede på gangene. Det giver utrygge og frustrerede medarbejdere, mener kommunikationsrådgiver Anne Katrine Lund. Hun har i en ny bog undersøgt ledernes evne til at kommunikere. Det ser ikke godt ud.



» En klassisk faldgrube for ledere er, at man har så mange møder, at man ikke er nærværende i sin afdeling. Det bliver en ond cirkel med endnu flere møder, fordi medarbejderne finder ud af, at de er nødt til at booke et møde, måske bare en halv time, hvis de vil snakke med deres leder – også om noget, som man kunne have klaret på to minutter på gangen, hvis lederen havde sørget for at være tilstede og nærværende blandt sine folk.

Anne Katrine Lund, kommunikationsrådgiver, ph.d.

AF JETTE MEIER CARLSEN  
jette.carlsen@bok

## Hverdagens ulidelige

rer de sig selv, eller også går de rundt med kronisk dårlig samvittighed og synes aldrig, at de gør det godt nok. Men hvis man viser dem, hvordan de



AF JETTE MEIER CARLSEN  
jettecarlsen@pdk

Det er alle rutinerne og de små ting i hverdagen. Det er turen ned til kaffemaskinen. Tager man sig som leder tid til at snakke med sine medarbejdere? Tid til at slå sig ned ved et skrivebord og vende en sag, lytte til et problem, sørge for at der bliver prioriteret og fokuseret.

Det er måden, man afvikler møder på. Er der plads til dialog og lov til kritik, eller kommer man aldrig længere end til den sædvanlige afrapportering bordet rundt?

Det er også ordene i de mails, der bliver sparket rundt i afdelingen. Er de for hårde, bliver nogen hængt ud, eller skaber de usikkerhed og frygt, fordi der er løse ender, og ting man ikke forstår? Og er mails efterhånden snart det eneste, man ser til sin daglige leder?

#### Lederne ikke bevidste nok

Faldgruberne er utallige for cheferne på de danske arbejdspladser. Og på grund af travlhed og uvidenhed falder de i dem på striben, konstaterer Anne Katrine Lund, der har undersøgt lederens evne til at kommunikere i bogen "Lad gå videre – om bedre strategisk lederkommunikation", som netop er udkommet på Gyldendal Business.

»Generelt er ledere ikke bevidste nok om kommunikationens betydning, og derfor bliver den for tilfældig, uden retning og ofte alt for tids-

krævende. Det skaber utryghed og frustrationer hos medarbejderne, som har brug for – ikke mindst i en forandringsproces – at lederen skaber retning og mening i den til tider kaotiske hverdag på arbejdspladsen.

#### Det handler om hverdagen

Ledere undervurderer betydningen af den helt nede på jorden og daglige kommunikation og kontakt med medarbejderne. Alle undersøgelser viser, at lederen er den vigtigste faktor for, om man er tilfreds med at være ansat, hvor man er. Som motivationsforskere siger: Man bliver gift med sin arbejdsplads og skilt fra sin leder. Langt de fleste medarbejdere har det bedst og arbejder mest effektivt, når de kan se en sammenhæng i det, de laver, og en mening med, at de er på arbejde i dag, og det får de ikke ved at læse i personalebladet, kigge på netportalen eller høre den øverste leder stille sig op på en ølkasse. Det får de gennem den daglige kontakt og kommunikation med deres nærmeste leder. Som Dan Turéll siger: Det handler om hverdagen. Alle de små ting,« forklarer Anne Katrine Lund, der er

kommunikationsrådgiver og Ph.d. i retorik.

Ifølge forfatteren prioriterer virksomhederne i vid udstrækning hellere at styrke topchefens evne til at sælge budskaber, komme i medierne og holde vanskelige samtaler, frem for at lære mellemlederne at kommunikere på en måde, der skaber trivsel og sammenhæng for medarbejderne. Og når det gælder den interne kommunikation, går 70 pct. af de samlede ressourcer til personaleblad og intranet, selvom medarbejderne vurderer disse to kanaler som mindst vigtige. De foretrækker den direkte dialog med chefen, viser undersøgelser.

#### Det handler om troværdighed

»Man har fokuseret på at gøre de øverste chefer rigtig dygtige, fordi de skal formulere mål og budskaber udadtil, men hvis ikke der bliver sat handling bag ordene indadtil, er det næsten værre end slet ingen kommunikation, for medarbejderne mister tilliden til ledelsen, hvis de oplever, at der bliver sagt et og gjort noget andet.

Det er ikke nok, at knasten på top-

pen er dygtig til at kommunikere. Det er rart nok, men den daglige ledelse er afgørende for medarbejdernes trivsel og motivation og dermed effektivitet. Det er lederens ansvar, at der skabes en god kommunikationskultur, hvor man får ordentlig feedback og forstår, hvad man skal lave og hvorfor. En kultur, hvor man er tryk, bliver lyttet til og kan sige sin mening,« forklarer hun og tilføjer, at der ikke findes nogen recept for, hvordan man praktiserer god daglig ledelse. Men det handler om troværdighed. Og om nærvær og tillid.

Og så tilføjer hun, at der er håb forude. Anne Katrine Lund har udviklet et såkaldt kommunikationspejl, som kan hjælpe lederne til at blive klogere på sig selv. Det foregår på den måde, at man stiller de samme spørgsmål til medarbejderne, lederen og lederens leder, hvorved man som leder kan blive klar over, hvordan ens ledelse reelt opleves.

#### Ledere mangler feedback

»Alt for mange ledere mangler et realistisk billede af, hvordan de fungerer på arbejdspladsen. Enten overvurde-

tilstede og nærværende blandt sine folk.

Anne Katrine Lund, kommunikationsrådgiver, ph.d.

rer de sig selv, eller også går de rundt med kronisk dårlig samvittighed og synes aldrig, at de gør det godt nok. Men hvis man viser dem, hvordan de virker, så bliver de faktisk alle sammen bedre, for der er jo ingen, som går på arbejde, for ikke at ville gøre det godt. Hellere ikke ledere. Men de får sjældent at vide, hvordan de virker på deres omgivelser. Lederne er for pæne over for hinanden, og medarbejderne tør ikke sige noget. Jo højere på strå, man kommer i en organisation, jo mere alene bliver man. Når man har fyringsret over for andre mennesker, går det ud over ærligheden, så er der langt flere, der vil klappe en på skulderen end sige, at man opfører sig uhensigtsmæssigt,« forklarer hun.

#### Der er penge at hente

Og er ord ikke nok til at få virksomhederne op på tæerne, hvad angår den daglige ledelse, så lokker Anne Katrine Lund med dokumentation for, at det kan betale sig. Der er simpelthen penge i at lære mellemledere at kommunikere på en motiverende måde.

Hun peger på undersøgelser, der viser, at 70 pct. af virksomhederne med overskud på mere end 10 pct. af omsætningen prioriterer kommunikation højt. Samtidig viser undersøgelsen, der er gennemført i samarbejde med Lederens Hovedorganisation blandt 1.650 ledere, at virksomheder med en dialogbaseret ledelsesstil har tendens til at have større overskud, en større omsætningsvækst og en bedre markedsposition. ■

# Hverdagens ulidelige betydning

Jorden så sigervidet