

# hop ned fra ølkassen

**MAILEN ER ET SKJOLD**, PowerPoint et umuligt dialogredskab og den årlige MUS-samtale en farce. God lederkommunikation kræver, at chefen er ude på gangene, rundt mellem skrivebordene og en tur forbi kaffeautomaten. Hver dag.

af Pernille Siegumfeldt · psi@dm.dk

**Krisekommunikation.** Forandringskommunikation. Strategisk kommunikation. Hov, hvor blev hverdagen af?

Mens indbakken drukner i mails, PowerPoint-præsentationerne produceres på samlebånd, og de langsigtede strategier fylder ringbindene, lider den direkte, daglige kontakt mellem medarbejdere og chefer

åndenød på rigtig mange arbejdspladser.

Sådan lyder en vigtig pointe i kommunikationsrådgiver, retoriker og ph.d. Anne Katrine Lunds nye bog "Lad gå videre", der beskæftiger sig med god lederkommunikation. Retorikeren, der i en årrække har arbejdet med virksomhedskommunikation på mange niveauer, mener, at alt for mange chefer ikke er nær nok opmærksomme på, at det er i dagligdagen, deres troværdighed står sin prøve, og medarbejdernes loyalitet vindes.

"Jo længere tid, du er leder, jo mere fjerner du dig fra de ansatte, hvis holdning og indstilling virksomheden afhænger af.

For mange chefer bliver kommunikation reduceret til seancerne ved særlige lejligheder, hvor de stiller sig op på ølkassen for at meddele noget nyt til deres ansatte. Min vurdering er, at minimum 70 procent af arbejdsdagen for en chef bør bestå i direkte kommunikation med medarbejderne.

Lederen skal en tur forbi nogle nye skriveborde hver morgen, tage sig tid til at snakke ved kaffeautomaten og holde sin dør åben, så folk ikke er nødt til at booke et møde for at få god kontakt. Mange misforståelser bliver fjernet

på den måde, vigtig information bliver udvekslet og reel tillid etableret", siger Anne Katrine Lund.

I sin bog peger hun på en række koryfæer i dansk erhvervsliv, som har forstået, hvor stor en betydning god lederkommunikation har for virksomhedens bundlinje. Man kunne fx altid "komme til Mads" (Øvlisen), da han sad i direktørstolen på Novo, og i Irma er det direktøren, der kommer ud, når den øverste administrerende Alfred Josefsen én gang om året tager turen rundt til samtlige butikker for at besøge og tale med alle medarbejdere.

## Realistisk selvbillede

"Alfred er nærmest kult blandt Irmas butiksansatte, fordi han træder frem og fjerner distancen til toppen. De rigtigt dygtige forstår, at du ikke kan vedligeholde dine relationer fra en ølkasse eller per mail. Det kommer til at virke som et distancerende skjold. Mange chefer har en følelse af at være jaget vildt, hvis deres medarbejdere hele tiden kommer rendende med det ene og det andet, men de burde opfatte det som en kerneopgave at være tilgængelige i deres bedst mulige version. De direktører, for hvem det for alvor lykkes at kommunikere, er dem, der udstråler ægte nærvær, og dem, der tør være sig selv. Det er ikke en vuggedave at være god til at tale med både høj og lav, men hvis du står ved, at du fx

*Slå et slag forbi nogle nye skriveborde hver morgen. Sådan lyder et af rådene fra Anne Katrine Lund, kommunikationsrådgiver, retoriker og ph.d. (i brevskrivning) til chefer. Hun har skrevet bogen "Lad gå videre", der opfordrer til ægte kontakt mellem ledere og medarbejdere.*

### Fem bud, der kan gøre en forskel for din lederkommunikation

- 1 Spar ikke på perspektiverne. Forklar og begrund, hvad der sker omkring jer. Ikke kun ved særlige lejligheder, men også i hverdagen.
- 2 Vær bevidst om de signaler, du sender, og uddyb det, hvis det kan misforstås.
- 3 Vis nærvær. Lyt, fornem og vis dig i hverdagen. Det gør det hele lettere.
- 4 Brug dine kommunikationskanaler klogt. Mails kan fx ikke alt. Et stop ved en medarbejders skrivebord kan gøre en stor forskel.
- 5 Vis vejen for god kommunikation. Tag for eksempel fat i dårlig brug af mails, for dårlig mødekultur eller rygtedannelse.

hader at være på podiet frem for at gemme dig bag PowerPoints, som er produceret af kommunikationsafdelingen, så vinder du folks sympati”, mener Anne Katrine Lund.

Men god kommunikation er ikke kun lederens eget ansvar, tilføjer hun. Det gælder om at skabe et godt kommunikationsmiljø, så medarbejderne også selv bidrager og spørger, hvis de har behov for flere forklaringer.

Derfor er der heller ikke kun kommunikationsstrategiske redskaber i hendes værktøjskasse, men en lang række konkrete forslag til, hvordan hverdagspraksis kan ændres med små tiltag på kommunikationsfronten. Fx kommunikationsspejlet, som er en målemetode, der gør det muligt at hjælpe lederne med at få et realistisk selvbillede.

“Der er jo ingen ledere, der går på ar-

bejde for at kommunikere dårligt. Men de ved ofte ikke selv, hvad de kan gøre bedre. Den bedste hjælp, man kan give dem, er at holde et spejl op for dem, så de ved, hvordan de bliver oplevet. Så ændrer de meget hurtigt adfærd,” forklarer Anne Katrine Lund.

Hun er ikke i tvivl om, at der er et kæmpe potentiale til forbedring af kommunikationen i langt de fleste virksomheder:

“Kriser og forandringer udgør kun en lille brøkdel af arbejdslivet for mennesker. Og forskning viser for øvrigt også, at de ledere, der bruger mest tid på dialogen til daglig, også navigerer virksomheden bedre igennem turbulens og nedgangsperioder. God lederkommunikation kræver, at man har et realistisk selvbillede, og der har mændene et lidt større erkendelsesarbejde foran sig end kvinderne. Men det er ikke godt nok for medarbejderne, at chefen lader kommunikationsafdelingen forsøge at klare ærterne, fordi man selv synes, det er svært”, understreger Anne Katrine Lund.



DM Netværk inviterer sprog- og uddannelsesinteresserede til minikonference om emnet:

## Diskrimination i uddannelsessystemet

**Globaliseringen har sat øget spot på etsprogethed og monokulturalitet i Danmark.**

Hvor ulogisk det end lyder, er svaret på den sproglige og kulturelle mangfoldighed i uddannelserne blevet en styrkelse af danskfaget. Etniske minoriteters sprog er blevet erstattet med dansk. Minoritetssprogene er henvist til det private rum i stedet for at se dem som et læringsgrundlag og en ekstra kompetence. Resultatet er stigende diskrimination i uddannelsessystemet.

Modsætningen til denne udvikling er at tage udgangspunkt i tosprogethed og interkulturalitet. Altså en vilje til at skabe lighed og et udtryk for at vedkende sig verden i dag.

Konferencen sætter fokus på diskriminerende valg og handlinger i uddannelsessystemet. Dermed kan den skabe grundlag for, at de professionelle – for eksempel lærere, ledere og bestyrelser på uddannelsesinstitutioner – kan gøre det bedre, og dermed skabe større mulighed for lighed i uddannelserne.

De to oplægsholdere Bergthóra Kristjánsdóttir og Lene Timm har i bogen **Tvetunget uddannelsespolitik – dokumentation af etnisk diskrimination i folkeskolen** skrevet om den statslige diskrimination af etniske minoriteter i uddannelsessystemet. På konferencen kommer de også ind på reaktionerne og konsekvenserne af at fremføre denne form for kritik af statsapparatet.

**Tid og sted** 25. februar 2009, kl. 16-20, København  
Tilmeld dig på [www.dm.dk/dmkalender](http://www.dm.dk/dmkalender)  
...☞ “Netværksarrangementer”