

Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Nr. 10 – 2008

Tema: Den interne kommunikation

Intern kommunikation - vejen til mening og ejerskab

Den interne kommunikation er al den kommunikation, der foregår internt i en organisation - mellem ledelse og medarbejdere, medarbejdere indbyrdes og mellem evt. bestyrelse og medarbejdere/ledelse.

Alle facetter heraf er af afgørende betydning for organisationens sundhed, driftssikkerhed, effektivitet og fremdrift.

Ja, man fristes næsten til at sige, at kommunikationen i virkeligheden på en række områder afspejler organisationens sande tilstand.

Under alle omstændigheder bidrager kvaliteten af kommunikationen til at give og udbygge medarbejderes engagement og ejerskab – ved at man ser mening og dybde på ens arbejdsplads.

Det handler årets sidste nummer om.

God læselyst!

Når pligt og ansvar styrer medarbejdere

Det er vidunderligt at være i organisationer, hvor medarbejderne udstråler

- smittende overskud,
- proaktiv serviceholdning og
- imponerende ansvarsfølelse.

Og jeg føler mig privilegeret, at jeg ofte får lov at opleve det på nært hold, når jeg som rådgiver er ude i virksomheder og organisationer!

Min erfaring er så også, at disse fantastiske dyder i næste omgang kan give bagslag. Hvis disse dyder er fremelsket på basis af *pligten og ansvarligheden alene*, så vil ledelsen tale til det ”indre jeg” hos ”ordentlige” medarbejdere, som gør, at de yder det optimale i dagligdagen – for sådan har de det bedst med selv! Men *hvis* der så indtræffer en overraskende, dramatisk situation udefra eller indefra – sygdom, dødsfald, afskedigelse o.l. - så kan der være ophobet et kommunikationsmæssigt vacuum, som kan være sprængfarligt. Billedligt talt som en stille og ret ”ubetydelig” gas-sivning, hvor en tændstik pludselig kan udløse en eksplosion.

Jeg har set gode arbejdspladser, som over night kan komme til at ligne en slagsmark.

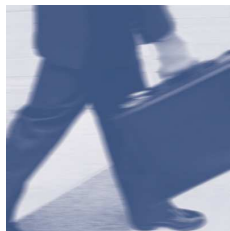
Ledelsens beredskab til at hindre og undgå den slags eksplosioner – er *god og velovervejnet intern kommunikation!*

God intern kommunikation skal man ikke først til at opfinde, når eksplosionen er sket. Den skal dybest set ikke bruges som krisekommunikation, men som ægte redskab til at kommunikere *mening og ejerskab* i udgangspunktet ad andre kanaler end pligten og ansvarligheden! Den gode kommunikation går nemlig et spadestik dybere...

Mening og ejerskab

Det er meget vigtigt, at enhver leder klargør for sig selv, hvad der skaber ejerskab – og giver mening. For medarbejdere og for ledelse.

Da Kompetencerådet endnu var i fuldt vigør kom det med et udspil til, hvordan danske virksomheder kunne optimere kompetencerne



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

på en fremadrettet måde. Rådet foreslog kompetenceudvikling og –måling på fire områder ud over de rent faglige:

- **Meningskompetence**
- handler om, at du kan skabe mening i din dagligdag for dig selv – og for andre. At du har vilje og evne til at identificere dig med en organisation og et fællesskab, og vil arbejde konstruktivt med i samspil med andre at udvikle og justere organisationen, samt at kunne se og kommunikere en sammenhængende historie om processen, så det giver mening for andre
- **Relationskompetence**
- dækker over din lyst og evne til at skabe kontakt og udvikle gensidig tillid. At samarbejde om identifikation og realisering af visioner og opgaver. Din evne til at kommunikere og tilpasse dig uden at selvudslette dig. Din evne til at indgå i små og store grupper på en konstruktiv måde
- **Læringskompetence**
- dækker over din evne til at lære nye ting, lære at gøre noget på en anden måde, udvikle egne kompetencer og supplere dem, lære at bede om hjælp, undersøge andres ideer og erfaringer og kombinere dem til en fremadrettet proces, og i det hele taget lære at bruge refleksion konstruktivt
- **Forandringskompetence**
- dækker over din lyst og evne til at forandre noget hos dig selv og hos andre, at kunne give slip på gamle tanke- og handlemønstre, implementere nye ideer i egne handlinger, være nysgerrig og interesseret i at eksperimentere, fokusere på muligheder og drømme frem for problemer og begrænsninger.

Organisationer, som for alvor vil sigte efter at virkeliggøre disse kompetencer, har relevante muligheder for at sikre sig i fremtiden.

Bemærk, at meningskompetence står først. Medarbejdere i dag og i morgen efterspørger nemlig for alvor *mening og meningsfuldhed* i deres arbejdsliv.

Frekvensen for yngre medarbejders jobskifte klargør for ledere, at de ikke kan tage det for givet, at der kommer til at gro mos på kontrakterne, inden de skal skiftes ud.

De 6 guldkorn – godt psykisk arbejdsmiljø

Arbejds miljøinstituttet har sammenfattet intens forskning vedrørende godt psykisk arbejdsmiljø i det, de kalder de 6 guldkorn - de vigtigste grundlæggende faktorer for godt psykisk arbejdsmiljø:

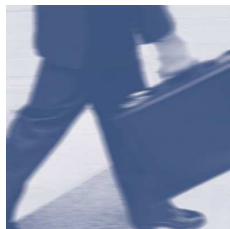
1. Indflydelse
2. Mening/meningsfuldhed
3. Forudsigelighed
4. Social støtte
5. Belønning
6. Krav

Se nærmere her: www.arbejdsmiljoviden.dk. I denne sammenhæng skal vi især se på to af dem: Mening – og Forudsigelighed.

Mening

Et af guldkornene er *mening eller meningsfuldhed*.

Der er to former for mening og meningsfuldhed, man skal tænke med – og med hver sin vinkel på den interne kommunikation:



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

- Sammenhængen mellem det, den enkelte laver, og organisationens samlede produktion. Kan man se, hvordan man bidrager til det samlede produkt?
 - Her har lederen en vigtig kommunikations-opgave over for den enkelte på tomandshånd. Denne kommunikation skal være maksimalt individuel
 - lederen må få den enkelte til at se og erkende, at man ikke ”kun hugger sten – men bygger katedraler”.
- Det overordnede formål med organisationens produktion. Bidrager denne produktion til noget værdifuldt for kunderne eller samfundet?
 - Også her må der ske en gennemtænkt og planlagt kommunikation til medarbejderne. Det vil kunne ske mere bredt i en slags samlet intern kommunikation.

Forudsigelighed

Det er også en vigtig parameter for kommunikationens kvalitet i en organisation.

Forudsigelighed betyder ikke, at man kan forudsige de enkelte detaljer i arbejdsdagen.

Forudsigelighed betyder, at man er informeret om betydningsfulde ændringer og begivenheder i en overskuelig fremtid. Naturligvis om ens arbejdstid og –situation, men også om forhold i virksomheden, som kan spille ind på vilkårene for den enkeltes arbejde.

Det er en vigtig forudsætning for at kunne agere pro-aktivt arbejdsmæssigt!

Lederen som kommunikator

Lederen må træne sig ganske betydeligt i at kommunikere – åbent, ærligt, dækkende og

præcist. Her har mange brug for træning og øvelse – evt. sammen med en sparringspartner. Tiden i ”træningslokalet” kommer mange fold igen for lederen selv og for hans medarbejdere, ja, hele organisationen.

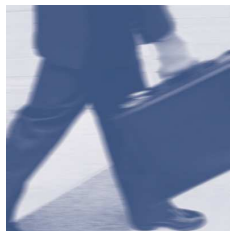
Her må lederen ikke ”snyde på vægten”!

• Målgrupper

- Lederen må først afklare målgrupperne for kommunikationen. Nogle målgrupper blandt medarbejderne er tæt på lederen og hans nær-miljø, og som derfor véd en masse. Andre er langt væk fra topledere og hans verden. Atter andre er måske i de områder, som særligt rammes af nye beslutninger og afgørelser. Sådanne tre forskellige målgrupper skal have tre forskellige serveringer af budskabet. Men samtidig skal det serveres på en måde, så den røde tråd og materien står tindrende klart for alle tre grupper – for ellers vil der opstå forvirring og lederens ærlighed vil blive problematiseret.

• En kommunikationspolitik – og strategi?

- Først og sidst skal kommunikationen være båret af ærlighed. Lederen skal/kan ikke sige alt, men det lederen siger, skal være sandt! Ellers scorer lederen betydelige minuspoints i næste halvleg
- Dernæst må man afklare: Hvornår kommunikerer vi? Til hvem? Hvordan?
- Jeg har haft meget gode erfaringer med
 - i mindre organisationer at udsende en ”weekend-mail” til alle ledere og medarbejdere. Her har



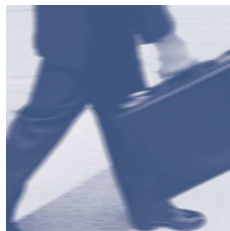
Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

jeg samlet lidt op fra ugen, set fremad og ikke mindst arbejdet for at styrke den fælles firmakultur og vores værdier

- i større organisationer at udsende meget regelmæssige personale-mails via intranettet
- Uanset hvem man er, og hvilken størrelse man har, så skal det bero på en klar holdning, strategi og målsætning, hvad man vil med sin kommunikation.
- **Hvem kommunikerer hvad?**
 - Det er også meget vigtigt, at organisationer med tydelighed klargør, hvem der kommunikerer hvad ud. Er det topledelsen? eller er det mellemlederne? eller er det en kombination?
 - Under alle omstændigheder kan det anbefales at lave et mix mellem topledelsen og mellemlederne, men det skal være aftalt! Og der skal foreligge en klar tidsplan, så der ikke går i timingen.
- **Hvilke kanaler kan anvendes?**
 - Mails og elektroniske nyhedsbreve er en god ting, men de kan ikke erstatte
 - mundtlige fremstillinger med invitation til dialog på personalemøder o.l.
 - Referater fra møder o.l. kan anvendes, men kun i yderst begrænset omfang og normalt altid *kun som dokumentation*. Referater er normalt ikke sindsoprivende kommunikérbare! Og det skal referater for så vidt heller ikke være!
- **Sats på nøglemedarbejdere**
 - Lederen skal være meget opmærksom på særlige dele af målgrupperne i personalet. Vi kan kalde dem ”smittede” – medarbejdere, som er gode til at få andre med på en idé. Har man nogle smittere i sin afdeling, så er det meget vigtigt, at de er med og forstår budskabet, så de kan blive smittere med ”den gode mening” og ikke smittere med en slags brok-kultur! For smittere er det på godt og ondt...
 - Det er på den anden side vigtigt, at alle medarbejdere behandles med respekt og anerkendelse. Men her gælder også udtrykket, at vil man som leder behandle alle medarbejdere ens, må man behandle dem forskelligt!
- **Relationen til den eksterne kommunikation?**
 - Ledelsen må være meget skarp, når det gælder samstemmighed mellem den eksterne og den interne kommunikation.
 - Hvis lederen eksternt ”sælger billetter til en forestilling, som medarbejderne godt véd ikke findes”, så ligger der uoverstigelige bjerge forude!
 - Hvis der er den mindste substansielle forskel mellem kommunikationen eksternt og internt, så vækker det uro, skaber myter og svækker troværdigheden hos ledelsen.
 - Mens Mads Øvlidsen var topchef hos Novo Nordisk havde han efter sigende det princip, at når han kommunikerede til medierne/pressen – så var en vigtig målgruppe (også) alle hans medarbejdere! Det er et viist standpunkt...



Opdateret Lederskab

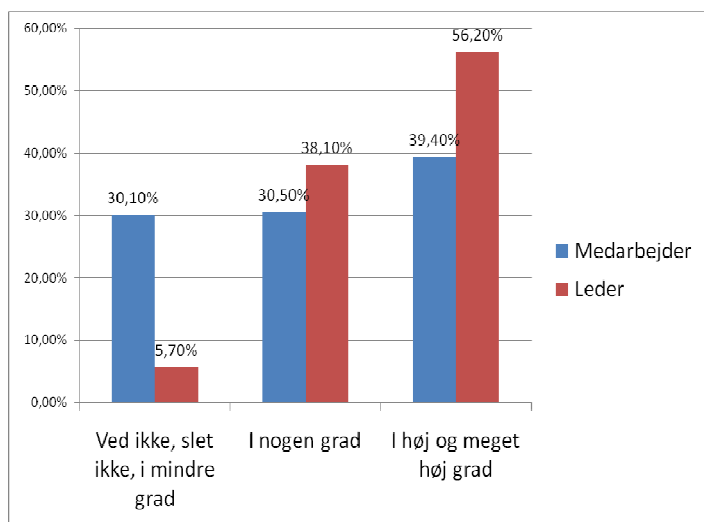
- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Hvad lederen tror... - og medarbejderne véd...?

Center for ledelse offentliggjorde i november 2008 en større undersøgelse om kommunikation, og hvordan hhv. ledere og medarbejdere opfattede den konkrete kommunikation mellem ledelse og medarbejdere.

Er der tilstrækkelig kommunikation mellem leder og medarbejder?



Der er nogle gab i disse grafer, som kan blive potentielt kritiske i sådanne organisationer, og som ledelsen derfor må handle på.

At hver tredje medarbejder anser kommunikationen med lederen for **u-tilstrækkelig**, virker skræmmende. Især på baggrund af, at lederen kun anser det for hver 20. medarbejder! Her må lederen altså åbne øjne og øren! Det samme gælder de næsten 25% forskel på lederens contra medarbejdernes opfattelse, hvis man lægger de to søjler sammen til højre: i nogen grad og i høj og meget høj grad!

I første omgang må det begynde med en grundig analyse af behov, ønsker og forventninger fra begge sider af bordet. Når forventningerne er *afdækket* – må man så tage fat på

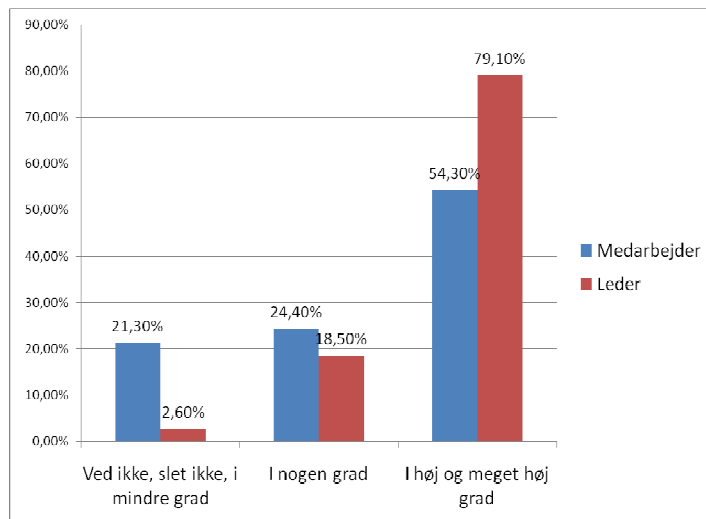
at *afstemme* dem efter de muligheder, der rent faktisk findes.

Og når forventningsafstemningen er på plads, så må man i dagligt samspil evaluere og vurdere, om man så i det praktiske liv lever tilstrækkeligt op til den forventningsafstemning. Ellers må man justere.

Det tager lidt tid, men det er tiden værd, for det er en investering i fremtiden!

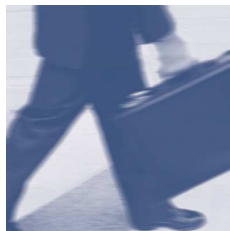
Det andet tema fra denne undersøgelse:

Foregår så denne kommunikation som en dialog mellem leder og medarbejder?



Noget kan tyde på, at ledere og medarbejdere ikke forstår helt det samme ved begrebet: *dialog*. Så må man jo begynde her – og skridt for skridt søge at nærme sig en fælles opfattelse. Lederen opfatter i det mindste sin egen positive rolle i kommunikationen – mildt sagt langt mere positiv end medarbejderne, og det holder ikke på den lange bane, om end det nok afspejler noget sandt om mennesket!

Kort sagt: *Kommunikation skal løftes langt højere op på lederens dagsorden.*



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Litteratur

En bog, som kan give inspiration til temaet fra dette temanummer er:

- Charlotte Støvring og Michala Paulli: **Intern kommunikation** (Børsen 2008)

Næste nummer af Opdateret Lederskab udkommer medio januar 2009.

Og fremefter ventes Opdateret Lederskab at udkomme 8 gange pr. år:

- Medio januar, februar, marts, april og maj
- Primo september, oktober og november.

Gør dit MUS værdiskabende!

Her er hjælp til at give MUS et løft og bidrage til at MUS bliver et genialt ledelses-redskab

- grafiske oversigter som indikatorer på trivsel og ledelsevaluering
- konkret hjælp til opfølgning og overblik
- her og nu kan lederen overskue aftalerne...



Konkret tilbud til dig som leder eller chef:

Hjælp til leder-udvikling

L*Profil – for bedre lederskab er til for lederens skyld, har stor erfaring og særlig kompetence i leder-udviklingsprocesser og tilbyder:

- hjælp, inspiration, coaching for den enkelte leder
- sparring og inspiration til at udvikle egen organisation og derved rekruttere de rette ledere og medarbejdere
- kurser og processer i udvikling, samspil og kommunikation – og derved motivation til at finde sin egen stemme!
- en lang række unikke redskaber til de vitale processer med medarbejderne!

www.lprofil.dk

...for bedre lederskab