

K-chef, din rådgiverrolle er for bekvem

Alle snakker om, hvordan vi i K-afdelingerne skal rådgive ledere og medarbejdere, så de kan blive bedre til at kommunikere i virksomheden. Men mange top- og mellemledere har mere brug for en hjælpende lavpraktisk hånd end for flyvske strategier og uforpligtende råd. K-afdelingerne må derfor krybe ned fra piedestalen og deltage ansvarligt i den daglige drift. K-rådgiveren skal forvandle sig til K-partner, der ikke er for fin til at lave en PowerPoint for andre.



Tanken om at være rådgiver er besnærende: Vi skal til møder og høre på ledernes og medarbejdernes udfordringer – for så at læne os tilbage i stolen og uddele gode råd om, hvordan de andre kan forbedre deres kommunikation i det arbejde, de skal udføre. Eller vi skal formulere en strategi for, hvordan vi håndterer virksomhedens forestående forandringer, så vores gode ledere – forandringsagenterne – kan oversætte budskaberne til medarbejderne, så de forstår, hvor virksomheden er på vej hen, og hvad de skal gøre for at være med til at løfte opgaven.

Rådgiveren bliver pludselig en vigtig person, der går rundt og finder ud af, om kommunikationen fungerer i alle hjørner af virksomheden, og så skal der selvfølgelig altid være plads til et godt råd her og der. Det bliver til så mange råd, at det er svært at finde tiden til meget andet. Rådgivningen skal jo prioriteres, og lederen skal i fremtiden stå alene og kunne håndtere den interne kommunikation på egen hånd.

Men gavner ren rådgivning rundt om i virksomheden? Nej! Og er der nogen – ud over os selv – som forstår at bruge vores flotte kommunikationsstrategier i praksis? Sikkert er det, at mange kommunikationsafdelinger kæmper for at blive taget seriøst som rådgivere ude i virksomheden. Og det tyder på, at vi i nogle tilfælde tager vores rådgivningstitel lidt for bogstaveligt.

Effekten af intern kommunikationsrådgivning er mindre, end vi tror

Hvorfor virker den interne kommunikationsrådgivning ofte ikke?

- **Vi kender ikke selv vores rolle godt nok.**
Indholdet i kommunikationsrådgiverens stillingsbetegnelse er ofte fremkommet ved brainstorming i kommunikationsafdelingen. Men hvad med at spørge: "Hvad har medarbejdere og ledere reelt behov for af kommunikationsassistance". Det nytter f.eks. ikke, hvis kommunikationsrådgiveren fokuserer sin rådgivning på at gøre lederne til at blive bedre til at kommunikere om virksomhedens nye vision, hvis lederen i virkeligheden har behov for hjælp til at eliminere konflikter og få den basale drift i afdelingen til at fungere.
- **Mellemliderne er glade for rådgivning, men bruger den ikke.**
Nogle mellemliderne nyder godt af vores kommunikationsrådgivning. Men det ændrer ikke på, at ledere i mange tilfælde hellere vil vælge rådgivning fra og praktisk kommunikationsstøtte til (nyhedsbreve og PowerPoint mm.), hvis de har muligheden. De kan nemlig ikke altid nå at transformere rådgivning til praktisk kommunikation. Og rådgivning er ligegyldig, hvis den ikke bliver brugt til noget.
- **Vi har svært ved at komme fra strategi til handling.**
Mange kommunikationsrådgivere ved meget om kommunikation og meget lidt om forretning. Derfor har vi sjældent held med at implementere vores strategier. Vi har for svært ved selv at koble dem til forretningen, og derved forbliver det med at være tomme og flotte kommunikationsstrategier, som resten af virksomheden ikke aner, hvad den skal stille op med.

Et bud på, hvordan vi kommer videre fra rådgiverrollen til partnerrollen.

Rådgiveren er procesorienteret – partneren er resultatorienteret

Hvis vi for en tid skrotter selvforståelsen som kommunikationsrådgiver og ser os selv som partner i stedet, bliver vi nødt til at interessere os for forretningen og involvere os i virksomhedens værdiskabende processer på en helt anden måde. Vi bliver medansvarlig for, at lederen får udført sin kommunikation til topkarakter, hvad enten vi har rådgivet ham eller skrevet hans nyhedsbrev.

I en situation med højt produktionspres, hvor mellemlideren bliver målt på sin evne til at levere resultater, har han ikke megen forståelse for et langt foredrag om kommunikationens ABC. Han har ikke tid til et tidskrævende træningsforløb, som vil tage ham ud af hans produktions flow og øge arbejdsmængden, når han vender tilbage. Han har behov for at sætte sig sammen med sin kommunikationspartner. Dele opgaverne, så de bliver løst af den, der besidder de bedste kompetencer. Og mon ikke han også lærer lidt kommunikation med tiden, hvis I får et godt samarbejde op at køre? Han vil under alle omstændigheder være meget interesseret i samarbejdet.

Sådan bliver kommunikationsrådgiveren til partner

Selvfølgelig kan du beholde din titel. Men hvis du vil have stor forståelse for det, du laver ude i forretningen, er her nogle gode råd:

- Engager dig i det projekt, som du er en del af. Det er afgørende for projektejereren, at det lykkes – og kun når projektejereren kan se, at du bidrager helhjertet, bliver du interessant.
- Interesser dig for forretningen – overalt i virksomheden. Kend den, forstå den, og snak med medarbejderne og lederne om den. Kun på den måde finder du ud af, hvilken kommunikation, der løfter den bedst.
- Del de praktiske arbejdsbyrder. Find ud af, hvilke opgaver projektejereren, lederen eller hans medarbejdere selv kan løfte, og hvilke han behøver din støtte til. Hjælp ham med det – belær han senere. Vær ikke for fin til mails, PowerPoints eller artikler.
- Indled ikke kontakten med rådgivning. Du slår sjældent igennem med rådgivning, før du har bevist, at du kan levere den mere fundamentale information/kommunikation. Hjælp derfor mellemlederen med det, der presser ham. Og husk, at han ligesom dig skal have tid til rådgivning og refleksion.

Kort sagt: Skrot din indre rådgiver, kom ned fra piedestalen og engager dig helhjertet og ligeværdigt i de mangeartede kommunikationsopgaver, der skal løses.