

# Paradigmeskift i ledernes kommunikationsansvar

**De seneste mange års syn på ledernes kommunikationsansvar har vist sig utilstrækkelige til at favne ledernes virkelige styrker som kommunikatører og deres behov for træning og støtte. Denne artikel giver en kritik af de hidtidige opfattelser og et bud på en ny og mere frugtbar måde at opfatte ledernes kommunikationsansvar på.**

I de seneste 15 år har kommunikatører i stigende grad interesseret sig for ledere og deres rolle i den interne kommunikation. I dag fylder dette område mere end nogensinde i virksomhederne med tilbud om træning, coaching og værktøjer. Fx har ledertræning i kommunikation i flere år været big business, og det er muligt at vælge frit fra hylden med rådgivere, skuespillere, nyhedsværter, retorikere, psykologer, healere, sangere, sportsfolk og andet godtfolk, der hyres ind for at gøre lederne til bedre kommunikatører.

Som kommunikatører skal vi være glade for udviklingen som sådan; det er godt at fokus er så stort. Utallige undersøgelser viser, at der inden for ledernes kommunikation er et stort uforløst potentiale. Selv har Resonans kommunikation været med til at gennemføre mere end 100 undersøgelser af intern ledelseskommunikation, der stort set alle konkluderer, at ledernes kommunikation har et stort forbedringspotentiale og at nærmeste leders kommunikation (sammen med kollegernes) er den vigtigste interne kommunikationskanal.

## Lederen som oversætter er naiv ønsketænkning

Et kritisk blik afslører dog, at mange tilbud til lederne er forankret i vage og naive forestillinger om ledernes kommunikationsmæssige ansvar. Det betyder, at indsatserne over for lederne ofte ender med at være løsrevet fra ledernes hverdag, og hvor underholdningsværdien ("oplægsholderen var vel nok sjov/interessant") ender med at være vigtigere end læringsværdien ("det kan jeg virkelig bruge til noget i mit lederskab").

De vage forestillinger betyder også, at man i mange kommunikationsstrategier støder på formuleringer, der bør få øjenbrynene til at løfte sig på fagligt seriøse kommunikatører. Et typisk eksempel på dette er ønsketænkningen om lederen som "oversætter af topledelsens budskaber". Denne tænknin g er forankret i ovennævnte faktum; at mange medarbejdere angiver, at nærmeste leder er den vigtigste kanal i den interne kommunikation. Og når nu lederen er så vigtig en kanal, ville det jo være fedt, hvis han/hun også engagerer sig i at kommunikere (positivt!) om topledelsens holdninger og ideer. Problemet er blot, at den virkelige grund til at nærmeste leder er en vigtig kanal, er, at han/hun kommunikerer om de emner, der er det vigtige for medarbejderne, og hvor lederen er eksperten: Hvornår de skal møde på arbejde, hvad de skal lave, hvem de skal arbejde sammen med, osv.

Af samme grund er der stort set ingen virksomheder, der har lykket med at engagere førstelinjelederne i den løbende kommunikation af topledelsens visioner og strategier. Heller ikke virksomheder, der har arbejdet med dette i mange år. En undtagelse er, når der sker ekstraordinære ting i virksomheden, der har konsekvenser for medarbejderne, fx en stor omstilling. I disse tilfælde viser erfaringerne, at det rent faktisk er muligt at engagere lederne i kommunikationsindsatsen, hvis man gør det med omhu.

## Nye modeller af ledernes kommunikationsansvar

Det er nærliggende at tro, at der er en historisk forklaring på vrangforestillingerne om ledernes kommunikationsansvar. Oprindeligt var lederne at betragte som objekter for kommunikationsafdelingerne. Kommunikatørerne kiggede på lederne på afstand og skrev om dem i de interne kanaler. Senere ser vi kommunikatørernes bekvemme ønsketænkning om lederne som "oversættere" og de utallige indsatser for at få lederne til at påtage sig dette ansvar. Dog med ringe effekt, jævnført argumentationen ovenfor.

Fremadrettet er der behov for modeller af ledernes kommunikationsansvar, hvor kommunikationsansvaret udspringer direkte af ledelsesansvaret og de målsætninger, som lederne arbejder hårdt for at indfri. For en førstelinjeleder vil det typisk være, at medarbejdernes arbejdsopgaver bliver løst effektivt og med kvalitet, at medarbejderne er motiverede, osv. For en topleder eller mellemlæder vil modellen se anderledes ud, da ledelsesansvaret her er anderledes, som det fremgår af artiklens illustration.

### LEDERNES KOMMUNIKATIONSANSVAR (EKSEMPEL)



POSITION	LEDELSESROLLE	KOMMUNIKATIONS-ANSVAR	TYPISKE VÆRKTØJER
Topleder	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulere vision og strategi</li> <li>Øvervåge hele værdikæden i virksomheden</li> <li>Beslutte om nødvendige forandringer og ændringer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunikere holdninger og ideer til alle stakeholders</li> <li>Kommunikere om "rigets tilstand"</li> <li>Walk the talk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interview i interne kanaler</li> <li>Corporate beskeder på intranet via tekst og video</li> <li>Talerv. events/stormøder</li> <li>Blogs</li> <li>Møder i virksomheden</li> <li>Smaltalk</li> </ul>
Mellemlæder	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulere strategier for eget forretningsområde</li> <li>Øvervåge egen del af værdikæde</li> <li>Implementere forandringer pålagt af topledelsen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunikere tanker og ideer relateret til eget forretningsområde til medarbejderne i området</li> <li>Statusinformation i fht. området</li> <li>Walk the talk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beskeder på områdets intranet via tekst</li> <li>Afdelingsmøder</li> <li>Blogs</li> <li>Smaltalk</li> </ul>
Førstelinjeleder	<ul style="list-style-type: none"> <li>Udarbejde driftsplaner</li> <li>Sikre ressourcer og kompetencer</li> <li>Sikre motivation og udvikling af processer og medarbejdere</li> <li>Implementer forandringer pålagt af top- og mellemlædelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunikere om driften med egne medarbejdere</li> <li>Tæt opfølgning på opgaver</li> <li>Give feedback</li> <li>Involvare medarbejdere i udvikling af processer</li> <li>Walk the talk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mails</li> <li>Telefon</li> <li>Møder i team</li> <li>En-til-en møder</li> <li>Smaltalk</li> </ul>