



KOMMUNIKATIVT LEDERSKAB

Lederens roller har ændret sig betydeligt i løbet af de seneste år. Mens en væsentlig del af lederopgaverne tidligere var knyttet til kontrollen af, om medarbejderne udførte deres arbejdsopgaver på en tilfredsstillende måde, så er lederens vigtigste funktion i dag at skabe fælles visioner og engagerede, ansvarlige og selvstændige medarbejdere, der arbejder for at realisere visionerne, uden at de behøver at kontrolleres.

Af Pelle Carlo Nilsson

Det man med rette kan kalde et nyt syn på god ledelse, har bidraget til, at der nu stilles helt andre og nye krav til lederens kompetence og kvalifikationer. Fx spiller den rette faglige baggrund en mindre rolle set i forhold til lederens evne til at skabe et godt samspil og et miljø eller en kontekst, der giver medarbejderne de bedste muligheder for at bruge deres viden, evner og engagement, så at de fuldt ud bidrager til virksomhedens resultater og værdiskabelse. Herved kommer lederens kommunikative evner i fokus, altså evnen til at skabe en dialog med medarbejderne, samt til at etablere netværk og relationer til andre målgrupper internt og eksternt i og udenfor virksomheden.

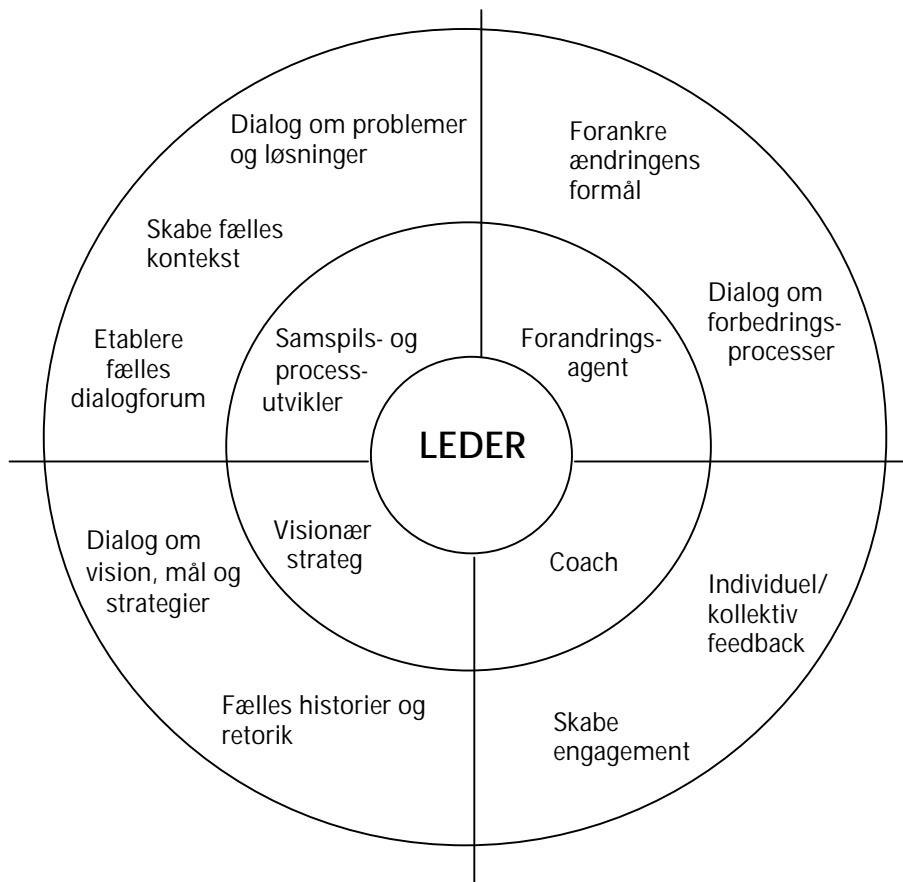
Dette fokus er dog ikke kun interessant ud fra et ledelsesperspektiv. Også fra et informations- og kommunikationsperspektiv er lederen en helt central aktør i virksomhedens informations- og kommunikationssystem. Spørger man medarbejderne om deres vigtigste informationskanal, vil de nemlig svare »min nærmeste chef«. Personaleblade, nyhedsbreve, intranet osv. bliver med andre ord betragtet som mindre vigtige kanaler!

Kigger man i gængs managementlitteratur, går fire ledelsesmæssige hovedroller igen:

1. Lederen som forandringsagent
2. Lederen som coach
3. Lederen som visionær strateg
4. Lederen som samspils- og procesudvikler

Ud fra et kommunikationsperspektiv kan man stille spørgsmålet: Hvad indebærer disse hovedroller set i kommunikationsaktiviteter? Hvad indebærer det fx kommunikationsmæssigt at skulle være coach for sine medarbejdere? Kommunikere og skabe dialog – navet i moderne lederskab

De nye lederroller har bidraget til, at chefens evner og kompetence hvad angår at skabe dialog og netværk med forskellige målgrupper – internt og eksternt – er blevet de måske vigtigste succeskriterier for en moderne leder. Lederens kommunikative evner er en kompetence og færdighed lederen har brug for, uanset hvilken rolle eller hvilke opgaver hun står over for. Dette kan illustreres på følgende måde.



I den yderste cirkel findes nogle af de kommunikative opgaver, der indgår i de forskellige lederroller i den midterste cirkel. Antallet af kommunikative opgaver er på ingen måde ment udtømmende, men er blot eksempler på vigtige kommunikationsopgaver, der indgår i den pågældende rolle.

Lederen som forandringsagent

I de seneste år er forandring blevet hverdag i mange organisationer. Dette medfører, at der er en stor risiko for at organisationen sættes under stress. For mange er det ikke at kunne forudse, hvad der skal ske i fremtiden, og det ikke at have tid til at vænne sig til forholdene før de ændres, meget stressende og nedslidende.

Med det høje forandringsniveau der hersker i dag, er arbejdet med at motivere medarbejderne i forandringen blevet en helt central opgave for tidens ledere. Rollen som forandringsagent indebærer at forklare, hvad forandringen består i og at forankre idéen om forandringen (hvorfor), samt gennem dialogen at skabe energi og motivation for at medarbejderne selv skal skabe forandring i form af forbedringer (hvordan). Rollen som forandringsagent indebærer også at skabe en vis nødvendig grad af tryghed for medarbejderne.



Et ofte overset aspekt omkring forandring er faktisk hvorfor forandringen foretages. For ledelsen (og også ofte informationsafdelingen) er grunden ofte så indlysende, at det ikke behøver at blive kommunikeret særskilt, ofte fordi ledelsen har arbejdet med omstillingsarbejdet i mange måneder og derfor har fjernet sig mentalt fra hvorfor-spørgsmålet.

Et andet typisk fejltrin er at såvel ledelse som chef forsøger at bagatellisere omfanget af en forandring for at gøre den mere spiselig for medarbejderne. På længere sigt medfører dette kun, at medarbejderne begynder at miste tilliden til virksomhedens chefer. Det handler altså om at være oprigtig og fortælle om, hvad forandringen kan komme til at kræve af medarbejdere og chefer.

"Sig det som det er – også selvom det er at sige, at du ikke kan sige noget"

Lederen som coach

Coachrollen handler i høj grad om, at lederen skal være i stand til at give både individuel som kollektiv feedback. Ideen med feedback er grundlæggende at sikre, at den ansattes eller afdelingens arbejde er på rette kurs. Feedback er med andre ord en helt central praksis, når det gælder at sikre, at der er 'match' mellem medarbejderens opgaver og præstationer, og de forventninger og krav der stilles fra både medarbejderens og arbejdspladsens side.

Feedback er en proces, som altid er tilstede i mødet mellem mennesker. En leder giver og modtager således hele tiden feedback – såvel positiv som negativ – også selvom hun ikke er bevidst om det. Det er derfor vigtigt, at lederen forsøger at gøre sig bevidst om de signaler, hun udsender og kan tage forskellige former for kommunikation i brug for at give medarbejderne feedback på en konstruktiv måde.

"Man kan ikke ikke-kommunikere!"

En iagttagelse fra mange konsulentopgaver er i øvrigt, at også ledernes behov for feedback ofte overses i virksomhederne – selvfølgelig med negative konsekvenser for disse ledere. Pointen er klar; ikke engang høj løn, dyr firmabil, en Nokia Communicator og mange SAS Euro Bonus point kan erstatte feedback fra nærmeste chef!

Lederen som visionær strateg

Den tredje lederrolle i hjulet fokuserer på topledelsens ansvar for at opstille visioner, mål og strategier for hele virksomheden. De øvrige chefers opgave er efterfølgende at nedbryde disse til mål, strategier og aktiviteter til afdelingsniveau samt at skabe forståelse, accept og motivation blandt egne medarbejdere omkring dette.



I virksomheder hvor medarbejderne ikke ser den røde tråd mellem eget arbejde og virksomhedens mål, vil man ofte finde en meget resignerende og uforstående holdning til ledelsen og deres ideer. Desuden vil man have meget svært ved at få medarbejderne til at udvikle deres måder at prioritere arbejde på – svært at få alle til at trække i samme retning.

Løsningen tegner sig klart i form af grundig kommunikation om visioner, mål og strategier på både overordnet og lokalt niveau. Det handler om inddragelse af medarbejderne til udvikling af egne aktivitetsområder samt at virksomhedens chefer er i stand til at formidle hvor man vil hen, hvorfor og hvordan på en måde som alle forstår.

Lederen som samspils- og procesudvikler

Den største del af aktiviteterne i arbejdslivet udføres i grupper eller teams. For chefen indebærer dette at hun er nødt til at få sine medarbejdere til at samarbejde i gruppen og i processer, hvor andre er involveret. Teamarbejdets grundlæggende idé er at skabe synergieffekter, der dog desværre sjældent opstår af sig selv. Ligeså vel som gruppens energier kan føre til et konstruktivt samarbejde, kan de nemlig også modarbejde hinanden.

Konstruktivt samspil skabes først og fremmest gennem dialog, hvorfor chefen må påtage sig et overordnet ansvar for at denne dialog bliver ført, er meningsfuld og bliver udviklet fortløbende i teamets arbejde. Den kommunikative udveksling mellem chef og medarbejdere og medarbejderne imellem kræver både tid og rum. Mødet er et typisk forum for dialog, men er desværre ofte under- eller forkert udnyttet. Mødet kan skifte fra at være et sted, hvor man konstruktivt forsøger at løse løbende problemer til en arena for reelle kampe. Chefen må lære at indse, at mødet både kan medvirke til at skabe fremgang og positive resultater, men samtidig også kan være destruktivt. Hun skal indse, at mødet udgør et slags sandhedens øjeblik, en anledning hvor entusiasme kan skabes, ligeså vel som modløshed og apati kan sprede sig.

For at kunne benytte møder som et strategisk ledelsesredskab må chefen derfor lære, hvad møder skal anvendes til og til at se, at mødet bare er en af mange måder og et af mange steder for kommunikationen, og desuden udvikle de kompetencer det kræver at være en god mødeleder.

Til læsehesten:

- Jørn Helder og Leif Pjetursson (red.): Modtageren som medproducent – nye tendenser i virksomhedskommunikation, Samfundslitteratur, 1999
- Bengt-Åke Gustafsson: Symbolsk organisering – En studie av organisatorisk förändring och meningsproduktion i fyra industriföretag, Sociologiska institutionen, Lunds Universitet, 1999
- Helle Petersen: Forandringskommunikation, Samfundslitteratur, 2000