



## 5 trin til udvikling af ledernes kommunikation

***“Medarbejdere forlader deres ledere, ikke deres arbejdsplads”, er en af hovedkonklusionerne i Marcus Buckingham og Curt Coffmans berømte bog “Frist, Break All The Rules” fra 1999. Bogen beskriver, hvad der adskiller verdens mest effektive ledere fra andre ledere. I bogen konkluderes desuden, at nærmeste leder er den vigtigste meningsdanner for medarbejderne, vigtigere end politikker og procedurer, og altså helt afgørende for opbygningen af en velfungerende arbejdsplads.***

*Af Pelle Carlo Nilsson*

Nærmeste leders vigtige rolle for virksomhedens samlede kommunikationssystem er også veldokumenteret i en række både internationale og danske undersøgelser. Senest i en ny større undersøgelse af intern kommunikation i danske virksomheder, der viser, at nærmeste chef er den mest anvendte interne kommunikationskanal.

### **Udvikling gennem uddannelse – den rigtige strategi?**

Mange danske virksomheder bruger allerede store ressourcer på at forbedre ledernes kommunikation. Ofte med efteruddannelse i konkrete kommunikationsevner (pressehåndtering, præsentationsteknik, svære samtaler o.l.) som løftestang. Dog er erfaringerne fra mange af disse virksomheder, at punktvis undervisningstilbud ikke er nok, hvis linjeledernes kommunikation skal forbedres mærkbart. Det kræver en flerårig systematisk tilgang og brug af en række løftestænger.

For at finde ud, hvordan en mere systematisk proces kan gribes an, kan man finde god inspiration i den til dato største globale undersøgelse af linjeledernes kommunikation *“Making Managers Better Communicators”*, der blev gennemført af Melcrum Publishing i 2004<sup>iii</sup>. Undersøgelsen har efterfølgende blandt andet resulteret i specialrapporten *“Five ways to make managers better communicators”* skrevet af Melcrums analysechef Kieron Shaw, der foreslår til fem løftestænger til effektiv udvikling af linjeledernes kommunikation.

Kieron Shaws forslag til løftestænger er:

1. At *definere* hvilke kommunikationskompetencer linjelederne bør have
2. At *måle* resultaterne af linjeledernes kommunikation
3. At *uddanne* linjelederne i kommunikation
4. At *udvikle værktøjer* til at understøtte linjeledernes kommunikation
5. At *belønne* de linjeledere, der er gode kommunikatører



### **Løftestang 1: Definere kommunikationskompetencer**

Definitionen af linjeledernes kommunikationskompetencer handler om at klargøre, hvilke roller og ansvar linjelederne har som kommunikatører i virksomheden, og deraf aflede hvilke kompetencer linjelederne skal have for at kunne løse deres kommunikationsopgaver tilfredsstillende.

Definitionen af kompetencerne gør det muligt at gå videre med de fire øvrige trin, og har desuden den gevinst, at det samtidig *klargør forventningerne* til linjelederne. Dette er vigtigt i sig selv, hvis man gerne vil have, at linjelederne kommunikerer på en bestemt måde.

### **Løftestang 2: Måle linjeledernes kommunikation**

Målingen har til formål at afdække, hvor gode linjelederne er til at løfte deres kommunikationsansvar og fokuserer naturligvis på de kompetencer defineret under punkt 1. Målingen gennemføres som kvantitative og/eller kvalitative undersøgelser i virksomheden og vil vise, hvilke kommunikationskompetencer og -værktøjer der bør udvikles i virksomheden. Målingerne kan gentages og vil kunne vise udviklingen i resultaterne af linjeledernes kommunikation over en årrække.

### **Løftestang 3: Uddanne linjelederne**

Uddannelserne bør naturligvis tage fat, hvor målingen viser, at behovet for et kompetenceløft er størst. Melcrums undersøgelse fra 2004 viste en meget vigtig og interessant ting; der var ofte stor forskel på indholdet i tilbudene til linjelederne og virksomhedens behov, fx at man tilbød kurser i præsentationsteknik (fordi det vil lederne umiddelbart gerne have) mens det ville skabe mere værdi for virksomheden at uddanne lederne i deres roller og kommunikationsansvar.

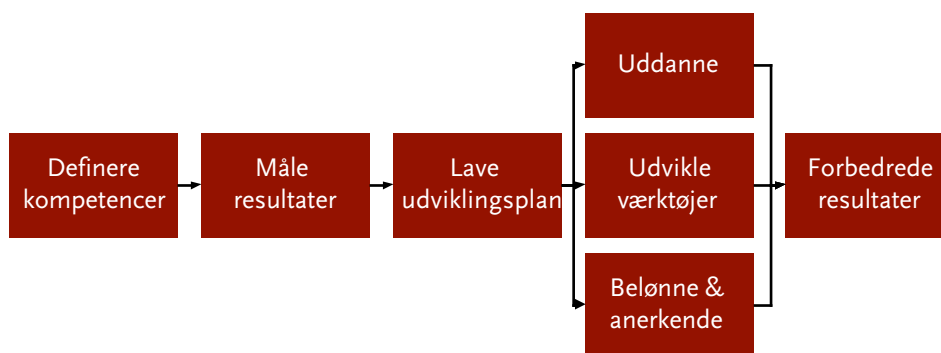
### **Løftestang 4: Udvikle understøttende værktøjer**

Formålet med værktøjerne har til formål at understøtte linjeledernes kommunikation. Hvad der konkret skal i værktøjsskassen afhænger igen af målingens resultater. I Melcrums undersøgelse fremkommer mange effektive værktøjer fra forskellige virksomheder, fx tjeklister, specielle lederkanaler, drejebøger for forskellige mødetyper og informationspakker. Et vigtigt succeskriterium er, at værktøjerne er nøje tilpasset hverdagen hos de ofte meget travle linjeledere.



## Løftestang 5: Belønne dygtige kommunikatører

Alle ved, at belønninger er en kraftig drivkraft i stræben efter resultater. Det gælder i følge Melcrums undersøgelse også, hvis man vil have linjeledere til at stræbe efter at blive bedre kommunikatører. Alligevel er konkrete belønninger den mindst anvendte løftestang blandt virksomhederne i undersøgelsen. Populært sagt vælger virksomhederne ikke at "put their money where their mouth is". Når så relativt få virksomheder belønner god kommunikation, skyldes det i følge undersøgelsen, at mange kun er i en opstartsfasen med systematisk udvikling af linjeledernes kommunikation. Så der mangler systemer af målbare mål og målinger til at kunne arbejde med konkrete belønninger. I de virksomheder, der *har* udviklet belønningssystemer, har det i følge undersøgelsen vist sig at være en meget effektiv løftestang. I nogle af virksomhederne var tilfældet endda, at linjeledernes kommunikation først blev mærkbart forbedret efter introduktionen af belønningerne på trods af tidligere forsøg med uddannelse og værktøjer.



Figur 1: Proces for udvikling af linjelederes kommunikation

---

i Bogen er en afreportering af en af de største undersøgelser nogensinde af forholdet mellem ledere og medarbejdere. Den er gennemført af The Gallup Organization, og inkluderer mere end en million medarbejdere og 80.000 ledere fra en lang række virksomheder fra hele verden.

ii Undersøgelsen er gennemført af GCI Mannov og AC Nielsen AIM i efteråret 2004, og er baseret på svar fra 1.000 ansatte i private og offentlige virksomheder.

iii Undersøgelsen baserer sig på en online-survey med svar fra 712 kommunikatører i 60 lande sammen med 44 dybdeinterview med kommunikatører og HR-folk fra virksomheder over hele verden. Melcrum Publishing er bl.a. kendt for deres udgivelser af tidsskrifterne "Strategic Communication Management" og "The Business Communicator".