



Æblesnak!

Hvis du er til floskler og i det hele taget holder af at kommunikere på en måde, der skaber mere afstand end forståelse, bør du overveje en karriere inden for strategisk ledelseskommunikation, hvor reelle hensyn til målgrupperne stort set ikke eksisterer.

Af Pelle Carlo Nilsson

En kommunikationschef jeg mødte for nylig fortalte en både interessant og morsom historie. Ledelsen i hendes virksomhed havde – uden om kommunikationsafdelingen – gennemført et stort anlagt værdiprojekt. Udviklingsarbejdet var foregået efter alle kunstens regler med bred inddragelse i organisationen. Formidlingsdelen af projektet indbefattede blandt andet præsentation og diskussion af de nye værdier i alle afdelinger. Som hjælp til formidlingen havde ledelsen ladet et reklamebureau udvikle støttematerialer, herunder en præsentation hvor hver værdi blev ledsaget af et illustrerende foto. En værdi var kompetence, der blev ledsaget af et foto af et flot æble.

Forestil dig nu, at du er chef for rengøringspersonalet. Du skal præsentere og diskutere værdierne for dine medarbejdere og er desuden at du er så loyal, at du rent faktisk viser sliden med æblet. Hvad vil du sige? Måske: 'Jae, her er så en af vores værdier, nemlig kompetence og som I jo kan se også et æble.' Herefter kunne I jo så stoppe op og diskutere hvad kompetence og æbler har med hinanden at gøre, eller du kunne lade som ingenting og skynde dig videre med din præsentation.

Uanset hvad der sker på afdelingsmødet, er jeg sikker på een ting – der skal et mirakel til, hvis det som ledelsen forbinder med værdien er bare tilnærmelsesvist det samme, som det rengøringspersonalet sidder tilbage med efter afdelingsmødet. Det er meget mere sandsynligt at personalet sidder tilbage med en oplevelse af, at de ikke forstår ledelsen – og omvendt. En af rengøringsassistenterne vil måske endda mene, at direktørerne tilsyneladende ikke er rigtig kloge og sikkert lige har været på kursus...

*"En dyb **kulturkløft** deler det danske samfund i dem, der lever et lønarbejderliv og dem, der lever et karriereliv - og dén skal vi og vore politikere lære at håndtere."*

(Etnologen Thomas Højrup, Politiken februar 1999)

Fægtning i blinde

Mange kommunikationsfolk synes, at æbleeksemplet er morsomt. Men ikke desto mindre er det min erfaring, at vi



lever i helt andre mentale universer end vi selv: Vi synes, at vores nye personaleblad er 'lækkert' – de ansatte synes det ligner en reklametryksag. Topchefen taler om mere 'kvalitet i processerne' – medarbejderne kan ikke få det til at hænge sammen med nedskæringer i store dele af organisationen, osv.

Hvad vi er vidner til, er naturligvis helt klassiske formidlingsproblemer. Og læseren af denne artikel har sikkert allerede løsninger på de førnævnte problemstillinger. En vil sikkert forslå, at man gør noget mere ud af at sætte æblet ind i en bredere kontekst og en anden, at topchefen, der taler om kvalitet i processerne, gør mere ud af at redegøre for virksomhedens samlede forretningsstrategi og anvender sig af storytelling i formidlingen.

Selvom dette er gode bud lider de imidlertid under samme alvorlige skavank som æbleeksemplet. Det er nemlig alle bud, der alene baserer sig på kommunikatorens taktiske erfaringer, og ikke på reel viden om målgrupperne for kommunikationen. Fx er det en kendsgerning, at et betydeligt antal medarbejdere i de fleste danske virksomheder helst ser, at dagen i morgen ligner dagen i dag. Ligesom et betydeligt antal medarbejdere reelt har en lønarbejderrelation til virksomheden, som grundlæggende handler om, at hverdagen opdeles i arbejde og fritid, og hvor arbejdet er et middel til et rigt fritidsliv. Disse medarbejdere adskiller sig på helt centrale punkter fra karrierefolket i virksomheden, for hvem arbejdet er det centrale og som ikke kan få udfordringer nok på jobbet.

Så når ledelsen, HR- og kommunikationsafdelingen ikke kan lade være med at boble af begejstring, når de fortæller om virksomhedens nye store udviklingsprojekt, er det egentlig ikke så underligt. Projektet sættes i søen for at løse nogle problemer, som ledelsen har ansvaret for, det er spændende og udfordrende at gennemføre projektet og det ser godt ud på CV'et.

Og når en betydelig del af medarbejderne i de decentrale enheder bliver rigtig mavesure, når de hører om det nye udviklingsprojekt, er det også forståeligt. De synes måske, at de allerede har nok at lave og har desuden en række problemer i deres egen afdeling, som de gerne vil prioritere.

Bulls eye

Problemet i kommunikationen kan derfor, som i dette eksempel, være ledelsens begejstring, som ikke finder en klangbund hos medarbejderne. Men det kan også være timingen, indpakningen, sproget, argumenterne og kommunikatoren. Den eneste måde at virksomheden kan sikre effektiviteten af sine strategiske kommunikationsindsatser er ved at interessere sig indgående for de forhold ved målgrupperne, som er afgørende for, hvordan de forholder sig til ledelsens kommunikation.

Jeg har læst mange kommunikationsstrategier for virksomheders strategiske ledelseskommunikation, og der er utroligt sjældent at arbejdet med målgrupperne bringes videre end til banale betragtninger omkring



medarbejdernes positioner og funktioner og hvad det har af konsekvenser for distribution og tidsplaner. Således er helt afgørende forhold som fx holdninger og forventninger til en given sag, overvejelser om sprog, symboler og metaforer, vinkling af budskaber til behov hos målgruppen stort set aldrig analyseret og beskrevet.

Hvordan de skal gøre det, er straks et sværere spørgsmål. På kort sigt må ledelserne og kommunikationsfolket starte med at erkende, at de lever i en anden verden end deres målgrupper. Jeg tror, at der ligger et stort forbedringspotentiale og venter på de virksomheder, hvor man for alvor systematisk begynder at undersøge, hvad medarbejderne føler, tænker og taler og som anvender denne viden i den strategiske kommunikation. På sigt kan man ønske sig, at der blev udviklet effektive modeller til segmentering af målgrupperne for ledelseskommunikationen inspireret af de forskere og konsulenter, som arbejder med danskernes arbejdsliv.

Vi kan ikke være al den æblesnak bekendt.