

Og er der spørgsmål?

Når ledere tror, at de kommunikerer, men faktisk informerer, påvirkes vores arbejdsliv negativt. Forvekslingen kan være en overset årsag til ineffektivitet og stress hos både ledere og medarbejdere.

kommunikation

ANNETTE FRANK OG ANETTE SØRENSEN
CAND.PHIL., MBA & JOURNALIST OG
CAND.PSYK.

OG ER DER spørgsmål? «En leder vil typisk afslutte sin velforberedte præsentation med denne opfordring til medarbejdere og kollegaer. Tilbuddet om dialog bekræfter idealet om at kommunikere frem for at informere. Tavshed er det værste i den situation. Det kan udtrykke 'modstand'. Spørgsmål fungerer som kvittering for organisationens forståelse og løfte om samarbejde uden 'støj'. Lederen ved, at modstand og støj koster dyrt på bundlinjen og er personligt belastende.

I de senere år er der skruet kraftigt op for formidling af ledelsens budskaber. Ledere lærer af kommunikationskonsulenter, at budskaber skal trænge igennem. Mange er medietrænede, kan vinkle historier og håndtere spørgsmål. Kommunikationsafdelinger bakker op med distribution af ledelsesbeslutninger via web-tv, intranet etc. Budskaber sælges gennem interne kampagner, der er lige så professionelle som ekstern markedsføring. Organisationer låner form og metoder fra medier, offentlig debat og markedsføring.

I praksis er det information, men formen indikerer, at det er kommunikation. Adspurgt kender vi alle forskellen: At informere er at overdrage viden og oplysninger. At kommunikere er gensidig udveksling af viden og synspunkter.

LEDERE ER OFTE ikke opmærksomme på, at medarbejdere og kollegaer reagerer på misforholdet mellem det, der bliver sagt (for eksempel kommunikation, der inviterer til involvering), versus det, der bliver gjort (centraliseret information). Kampagner om, at 'nu er vi én organisation efter fusionen' eller 'vi er alle optagede af den nye strategi' omtales ofte med distance i organisationen, der aflæser 'salget' og reagerer på forventningen om 'indkøb'.

Forvekslingen mellem ledelsesinformation og ledelseskommunikation kan opleves personligt belastende for både leder og medarbejder. Det kan dræne for energi at deltage i iscenesættelse af ledelse som involverende kommunikation, hvis det reelt er information om centraliserede beslutninger.

Medarbejdere oplever faktisk selv at være 'støjende', når de forsøger at forklare sig, og ved godt at de bliver opfattet som 'modstand'. I egen optik forsøger de



at bidrage med erfaringer, kompetencer, ideer og bekymringer.

VORES BUD ER, at støj og modstand opstår, fordi ledere forveksler information og kommunikation. Paradoksalt nok betyder det, at jo mere ledere og kommunikationsafdelinger distribuerer budskaber, jo mere kan organisationen opleves som 'støj' og 'modstand'.

Så opstår den situation, at ledelsen taler om modstand og støj, mens organisationen lægger sig med stress, produktiviteten er for lav, og medarbejderomsætningen høj.

Måske skal vi se arbejdsrelateret stress, udbrændthed og samarbejdsvanskeligheder som udtryk for andet end arbejdsbelastning og personlige relationer?

Når den enkelte søger hjælp og rådgivning om sit arbejdsliv, beskrives det som en personlig situation. De kommer vrede, kede og afmægtige og beskriver deres situation som ikke at kunne slå til i jobbet, ikke at forstå ledelsens dispositioner eller medarbejders reaktioner. Både ledere og medarbejdere deler oplevelser af afmagt over for samarbejdet.

Meget tyder på, at det kan handle om roller i samarbejdet og iscenesættelse af ledelse, hvor information og kommunikation forveksles. Tanken bag denne isce-

nesættelse er, at ledere skal trænge igennem 'støjen' i organisationen, og 'modstand' skal reduceres..

MEN MÅSKE er støjen organisationen, der kommunikerer? 'Støj' opstår som konsekvens af en invitation til involvering, der ikke fungerer i praksis. Så kan den modstand, lederen oplever, skyldes, at organisationen søger involvering og respons. 'Der er prop i linjekommunikationen', beskriver ledere, ofte med en vis irritation. Skal den prop hives ud oppe eller nedefra? Og hvad er værktøjet?

Her er det afgørende at skelne mellem information og kommunikation. Men formen snyder, når distribution af ledelsesinformation iscenesættes som offentlig debat og professionel markedsføring. Ledelse fungerer ikke på samme vilkår. Relationen er en anden. Hvis lederen skal undgå at blive 'snydt af formen', kræver det erkendelse af magtrelationen.

Et eksempel: Ledere blogger på intranet, men det kan ikke sammenlignes med en blog på nettet. Derude kan læseren vælge bloggen fra, lægge kommentarer, indlede debat eller oprette en konkurrerende blog. Sådan fungerer organisationer ikke, men vi importerer formen. Det kan være voldsomt frustrerende for både medarbejdere og ledere at spille

Tegning: Per Marquard Otzen



Så opstår den situation, at ledelsen taler om modstand og støj, mens organisationen lægger sig med stress, produktiviteten er for lav og medarbejderomsætningen høj

med på de vilkår, der i sagens natur gælder i ledelse. Forudsætningen for ledelseskommunikation er, at lederen er modig, har overblik og råderum. Det udfordrer nemlig lederrollen at søge input til udvikling frem for at informere om løsninger. Lederen kan opleve ikke at kunne besvare spørgsmål eller måtte vedgå begrænset indflydelse på afgørende betingelser. En stor personlig udfordring, for vi har fortsat traditionelle idealer om lederen som alvidende autoritet.

Men der tages ikke højde for disse idealer og asymmetrien i magtrelationen, når ledelse låner form og midler fra offentlig debat og markedsføring.

Pointen er ikke, at lederen skal kommunikere frem for at informere. Udfordringen er, at ledere skal mestre begge discipliner, kende forskel og vælge bevidst. Information og kommunikation er væsentlige ledelseskompetencer. Ingen er 'finere' end den anden, men de har forskellige funktioner.

Problemerne opstår, hvis ledelsesinformation iscenesættes som ledelseskommunikation. Derfor er det relevant at skelne mellem information og kommunikation, når organisationen oplever 'støj' og 'modstand', eller hvis ledere og medarbejdere har arbejdsrelateret stress og samarbejdsvanskeligheder.