

HVA KJENNETEGNER DIN LEDERKOMMUNIKASJON?



AUDUN FARBROT er fagsjef for forskningskommunikasjon ved Handelshøyskolen BI. Han er utdannet siviløkonom og Executive Master of Management fra BI. Farbrot har vært journalist og har gjennom 15 år intervjuet ledere i næringsliv og offentlig sektor. Han har utgitt to fagbøker om kommunikasjon. Farbrot er fagredaktør for Magma 0418.

SAMMENDRAG

Effektiv ledelse forutsetter gode kommunikasjonsferdigheter. Ledelse skjer gjennom kommunikasjon. Retningslinjer eller prinsipper for god lederkommunikasjon kan derfor være et verktøy som gir bedre ledelse. Prinsippene kan brukes både i rekruttering av ledere og til regelmessig evaluering og utvikling av ledernes kommunikasjonsferdigheter.

nikasjon kan derfor være et verktøy som gir bedre ledelse. Prinsippene kan brukes både i rekruttering av ledere og til regelmessig evaluering og utvikling av ledernes kommunikasjonsferdigheter.

INNLEDNING

Hva vil du skal kjennetegne din lederkommunikasjon? Hvor flink er du til å etterleve dette i din lederhverdag? Vet du hvordan dine medarbeidere vurderer kommunikasjonsferdighetene dine?

Når ledere og medarbeidere blir bedt om å vurdere lederens ferdigheter som leder, kunne vi håpe at det var ganske godt samsvar i vurderingene. Det er jo den samme personen som vurderes. Men medarbeidere og ledere har ofte svært ulike oppfatninger av lederens ferdigheter. Faktisk er det i snitt ikke mer enn mellom fire og seks prosent overlapp mellom vurderingene fra ledere og medarbeidere (Farbrot, 2017).

Det finnes ledere som er ydmyke og vurderer seg selv lavere enn medarbeiderne sine. Men de aller fleste lederne vurderer seg selv bedre enn medarbeiderne mener det er grunn til. Ledere som er ydmyke eller vurderer seg selv i tråd med hva medarbeiderne gjør, lykkes best i å engasjere og motivere sine medarbeidere til å «gi jernet» for organisasjonen de jobber for.

Hva kan ledere gjøre for å fylle dette gapet? Skaffe seg økt selvinnsikt, er naturligvis én mulighet. Det vil kunne bidra til å redusere gapet, men ikke nødvendigvis til å øke medarbeidernes vurderinger av lederens ferdigheter.

KOMMUNIKASJON SOM LEDELSESVERKTØY

God lederkommunikasjon kan være et verktøy som kan bidra til å løfte medarbeidernes vurderinger av sine ledere. God lederkommunikasjon omfatter blant annet

evnen til å lytte, ta imot og gjennomføre forslag fra medarbeidere, gi hyppige, konstruktive tilbakemeldinger og gi retning for organisasjonen.

I denne utgaven av *Magma* tar vi mål av oss å bygge bro mellom ulike fag- og forskningsdisipliner; ledelsesfag og kommunikasjonsfag. Vi ønsker å vise hvordan kommunikasjon kan brukes som ledelsesverktøy, både strategisk og operativt, og gir flere konkrete eksempler på det.

I arbeidet med å bli mer bevisst på hvordan kommunikasjon kan brukes i ledelse, kan det være en idé å starte med å utvikle noen kjennetegn, prinsipper eller retningslinjer for god lederkommunikasjon som skal gjelde alle ledere i organisasjonen. Det kan bidra til at beslutninger omsettes i praktisk handling. Det skjer ikke alltid av seg selv.

PRINSIPPER FOR LEDERKOMMUNIKASJON

Det globale tjenestefirmaet Aon, med mer enn 50 000 ansatte fordelt på 120 land, har utarbeidet ti prinsipper for hvordan selskapets ledere skal kommunisere både internt og eksternt.

Det første prinsippet slår fast at «Alt kommuniserer». Hva du gjør, og hvordan du kommuniserer som leder, er klarere enn ordene som kommer ut av munnen din. Dyktige ledere kommuniserer med sine medarbeidere slik de vil at medarbeiderne kommuniserer med dem – transparent og åpent, med respekt og tillit. Aon understreker at kommunikasjon er en toveisprosess: Hva ledere *hører*, er like viktig som hva de *sier*. Men det

er ikke nok at lederne hører – de skal også gjøre noe med det de hører, og fortelle at de har gjort noe med det.

Selskapet vil ha ledere som er modige i sin kommunikasjon, og mener med det at ledere skal være åpne og ærlige. Hvis det er noe lederen ikke vet eller ikke kan svare på, skal hun innrømme det. Ledere som kommuniserer åpent og ærlig, vil av og til kunne gjøre feil, heter det. Men selskapet vil heller ha feil som følger av åpenhet og ærlighet, enn den pregløse, uinspirerte kommunikasjonen som preger mange organisasjoner. Det er stor forskjell på informasjon og kommunikasjon, understreker Aon. Med informasjon gjør du ikke noe annet enn å informere. Kommunikasjon handler også om tanker, følelser og handling. Du skal engasjere folk. Da må du også finne ut hvordan du skal få medarbeiderne dine til å bry seg om budskapet ditt.

Ledere som er dyktige i sin lederkommunikasjon, er flinke fordi de trener masse på det, understreker selskapet. Aons prinsipper for lederkommunikasjon gjør det klart at hvis du bare skal gjøre én ting, så skal du velge dine fremtidige ledere like mye for deres kommunikasjonsferdigheter som deres øvrige prestasjoner og ferdigheter.

Aons prinsipper legger listen for lederkommunikasjon høyt. Det er ikke grunn til noe annet.

LEDERE OPP TIL EKSAMEN

Prinsipper for god lederkommunikasjon kan bidra til å skape verdier for organisasjonen om de etterleves i praksis.

De nærmeste til å vurdere ledernes kommunikasjonsferdigheter er ledernes egne medarbeidere. Ledere i finanskonsernet DNB har fått sine kommunikasjonsferdigheter vurdert av sine medarbeidere. Ikke alle ledere kom like godt ut av vurderingene.

DNB-lederne fikk ikke bare vite resultatene fra undersøkelsen, de fikk også tilbud om frivillig å delta i et eget treningsprogram for kommunikasjon som dekket tre temaer: 1) Hvordan planlegge kommunikasjon?

2) Hvordan få ansatte til å følge deg som leder? og 3) Presentasjonsteknikk. Mange ledere takket ja til tilbudet, inkludert flere av dem som hadde fått relativt svake vurderinger.

Therese Bjugstad, Marthe Berntzen og Sut I Wong har undersøkt om kommunikasjonstreningen i DNB gav resultater (Bjugstad mfl., 2018). Kort fortalt er svaret ja. Lederne som har deltatt på kommunikasjonstreningen, har blitt flinkere til å kommunisere, slik medarbeiderne vurderer det. Ikke bare er de blitt bedre til å kommunisere. Bedre kommunikasjonsferdigheter har gitt et løft i medarbeidernes engasjement. Medarbeiderengasjement er en kilde til mange positive organisasjonsmessige effekter.

HVORDAN VIL ANSATTE AT DERES LEDERE SKAL KOMMUNISERE?

Som leder kan du presentere det samme budskapet på mange ulike måter. Vet du hvilken type kommunikasjon dine medarbeidere foretrekker? Førsteamanuensis Gillian Warner-Søderholm ved Handelshøyskolen BI har sammen med Annika Søderholm gjennomført en studie blant 800 medarbeidere fra alle deler av Norge for å få svar på hvordan de foretrekker at ledernes deres kommuniserer (Warner-Søderholm & Søderholm, 2018).

Det er ikke sikkert du skal bruke så mye tid og energi på å skjønne budskapet ditt mest mulig. Ofte kommer du lenger med rene ord for pengene. Å snakke for mye om produktivitet er heller ikke noe som ser ut til å få dine medarbeidere til å ta bølgen. Da kommer du lenger med å kommunisere og vise at du tar tak i konflikter og problemer. Medarbeidere i norske organisasjoner ønsker seg også ledere som i sin kommunikasjon er opptatt av å ta hensyn til andre. Hvordan du bør kommunisere for å få dine ansatte med deg, kan variere fra landsdel til landsdel.

Og husk, det er ikke nok å kommunisere, du må gjøre det også! M

REFERANSER

AON *Ten Principles of Leadership Communication*. Hentet 16.5.2018 fra http://www.aon.com/human-capital-consulting/thought-leadership/leadership/article_leadership_communication.jsp
Bjugstad, T, Berntzen, M., & Wong, S.I. (2018). Lederkommunikasjon: En nøkkel for medarbeiderengasjement. *Magma*, (4), s. 40–48.

Farbrot, A. (2017). Ledelse er kommunikasjon. *Kapital*, (8), 115.
Warner-Søderholm, G., & Søderholm, A. (2018). Ansattes preferanser for lederkommunikasjon: Finnes det regionale forskjeller i Norge? *Magma*, (4), s. 28–39.