

LEDELSE GJENNOM KOMMUNIKASJON ^R

Lederkommunikasjon er lederens viktigste lederverktøy



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

Ledelsesteorier forteller lite om hva ledere kan gjøre for å få medarbeidere til å gjøre det de skal. God lederkommunikasjon kan være en del av løsningen. Ledelse kan bare utøves gjennom kommunikasjon. Uten kommunikasjon, ingen ledelse. Kommunikasjon er lederens viktigste ledelsesverktøy. Det er det ikke alle ledere som er seg tilstrekkelig bevisst.

Kommunikasjon er mer enn enveis formidling av overbevisende budskap. Kommunikasjon handler om «å gjøre felles», det er bare mulig gjennom toveis og flerveis kommunikasjon. Da må ledere lære

seg å lytte, kunne ta imot innspill og revurdere sine oppfatninger. God lederkommunikasjon er et verktøy til å engasjere og motivere medarbeidere til å prestere sitt beste. God lederkommunikasjon er også nøkkelen til gode relasjoner mellom ledere og medarbeidere, et sunt ytringsklima, en tillitsbasert kultur og god internkommunikasjon.

Artikkelen presenterer også forslag til tolv konkrete råd for god lederkommunikasjon som kan være til inspirasjon for ledere som ønsker å utarbeide prinsipper for sin lederkommunikasjon.

INNLEDNING

Hvorfor kan ikke medarbeiderne bare gjøre som de får beskjed om? Hvordan skal vi få de ansatte til å forstå og etterleve den nye strategien? Hva skal vi gjøre med ansatte som ikke har lyst til å endre måten de jobber på?

Dette er spørsmål som kan frustrere en leder. Forståelig nok.

Strategier blir nemlig ikke alltid omsatt i praktisk handling. Ikke alle lar seg løfte av organisasjonens visjon. Beslutninger blir ikke alltid gjennomført slik de var tenkt. Ikke alle kjenner til organisasjonens grunnleggende verdier. Da er det heller ikke så lett å etterleve

dem i jobbhverdagen. Hva kan ledere gjøre med det? Det forteller ledelsesteoriene ikke så mye om.

Noe av utfordringen kan ligge i måten vi leder og organiserer virksomheter på, antyder professor Øystein D. Fjeldstad ved Handelshøyskolen BI (Fjeldstad mfl., 2012).

Ifølge Fjeldstad ledes mange av dagens organisasjoner etter ledelses- og kommunikasjonsprinsipper som lå til grunn for ledelse og organisering av den romerske armé.

I en samtale med Fjeldstad bad jeg ham om å utdype dette perspektivet på ledelse, som også rommer et grunnleggende syn på medarbeidere og ledere:

De enkelte soldater ble ikke ansett som smarte nok til å forstå hva de skulle gjøre. De hadde heller ikke tilstrekkelig overblikk over helheten. Dermed trengte de ledere som hadde overblikk, og som kunne kommandere og koordinere sine tropper til innsats gjennom et hierarki av overordnede og underordnede. (Farbrot, 2016)

For å lede og organisere en armé var det altså effektivt å etablere et hierarki med flere nivåer og klare kommandolinjer. Sjefene ga sine ordre gjennom linjene, og soldatene gjorde stort sett som de ble bedt om uten å stille for mange spørsmål ved befalingene. De var innforstått med at deres lodd i livet var å adlyde ordre.

Mye har imidlertid endret seg siden Romerrikets storhetstid. Ledere ansetter gjerne folk som er smartere enn seg på sine respektive områder. Dagens kunnskapsarbeidere har like gode muligheter til å se helheten som sine ledere ved hjelp av moderne kommunikasjonsverktøy. Omgivelsene er i rask endring. Organisasjonen må ha evne til raskt å tilpasse seg. Hierarkier kan være effektive når omgivelsene er stabile, men er dårlige til å takle stadige endringer i omgivelsene.

En ting har likevel ikke endret seg i nevneverdig grad, hevder Fjeldstad. Synet på ledelse og organisering har vist en imponerende evne til å bestå, både i næringsliv og offentlige virksomheter. Dessverre.

Det manifesterer seg blant annet i strukturerte organisasjonskart som tegner opp klare linjer fra ledere til ansatte gjennom ulike nivåer i organisasjoner. Ledelsen fatter beslutningene, som så gjøres kjent gjennom linjene og nivåene i organisasjonskartet.

I et slikt perspektiv vil lederkommunikasjon ofte skje gjennom enveis formidling ovenfra og ned. Kommunikasjon vil først og fremst handle om hvordan du utformer budskapene. Bare du presenterer budskapet godt nok, vil medarbeiderne forstå budskapet og handle i tråd med budskapet (Kongsvik 2006; Clampitt, 1991). Lederne får hjelp fra både interne og eksterne kommunikasjonsrådgivere til å utforme budskapene som sendes gjennom linjer og nivåer i organisasjonen.

Å lede gjennom sjefing, hierarki og enveis kommunikasjon fungerer ikke like effektivt i moderne organisasjoner som det gjorde i ledelsen av hæravdelinger i romertiden.

I denne artikkelen tar jeg til orde for å erstatte ledelse gjennom kommando og enveis formidling gjennom

linje og hierarki med ledelse gjennom god, toveis og flerveis lederkommunikasjon.

TALENT FOR LEDELSE BETYR TALENT FOR KOMMUNIKASJON

Virkelig gode ledere kjennetegnes ved at de også er gode til å kommunisere. Det er ikke så underlig når vi ser nærmere på hva som kjennetegner de beste lederne.

Internasjonale forskningsstudier viser at de beste lederne oppnår høye verdier på de fem personlighetstrekkene som inngår i femfaktormodellen, som er gullstandarden innen forskning på personlighet: følelsesmessig stabilitet, ekstraversjon (utadvendthet), åpenhet for nye erfaringer, omgjengelighet og planmessighet (Martinsen & Glasø, 2013).

Ifølge Martinsen og Glasø gir dette oss følgende fem kjennetegn på virkelig effektive ledere (gjengitt i Farbrot, 2013):

1. *Evne til å tåle press og stress i jobben.* Ledere har høy grad av følelsesmessig stabilitet.
2. *Evne til å ta initiativ, være tydelig og kommunikativ.* Ledere er utadvendte, med høy grad av ekstraversjon (utadvendthet).
3. *Evne til nytenkning, nysgjerrighet og visjon.* Effektive ledere har høy grad av åpenhet for nye erfaringer.
4. *Evne til å støtte, imøtekomme og inkludere medarbeidere.* Effektive ledere viser høy grad av omgjengelighet.
5. *Evne til å sette mål, være grundig og følge opp.* Effektive ledere har høy grad av planmessighet.

Det er verdt å legge merke til at tre av de fem kjennetegnene i stor grad handler om kommunikative evner og ferdigheter.

Det er altså ikke tilstrekkelig å være god til å sette mål og ta beslutninger, for så å følge dem opp gjennom kontroll og rapporteringssystemer.

Ledere må være åpne for at medarbeidere kan bidra til å gjøre både beslutninger og strategisk retning bedre. Det krever ledere som ikke bare er utadvendte, de må samtidig være omgjengelige.

Omgjengelighet viser du når du evner å støtte, imøtekomme, involvere og inkludere dine medarbeidere i et felles prosjekt. Det får du ikke til gjennom kommando- og organisasjonshierarki, det kan kun skje i kommunikasjon og samhandling mellom mennesker.

HVA KOMMUNIKASJON BETYR

Kommunikasjon er et ord vi har hentet fra det latinske begrepet *communicare*. Det betyr «å gjøre felles», som jo også ledelse handler om. Kommunikasjon skiller seg fra kommando ved at ledere må snakke *med*, og ikke bare *til* sine medarbeidere.

God lederkommunikasjon begrenser seg ikke til å ta beslutninger, få hjelp av kommunikasjonsrådgivere til å pakke beslutningene inn i budskap som skal overbevise, og så forkynne budskapet gjennom linjene i organisasjonskartet og gjennom definerte informasjonskanaler, og vips, så blir beslutningene felles og gjennomført. Dette er å snakke *til*, ikke *med* folk. Lederkommunikasjon er mye mer enn hvordan lederen kommuniserer beslutninger, hvordan lederen holder presentasjoner og foredrag, og hvordan lederen klarer seg i møter med media.

Når kommunikasjon handler om å gjøre felles, er det medarbeideren, og ikke du, som avgjør om du har lykkes i din lederkommunikasjon. Det hjelper fint lite om du er fornøyd med hvordan budskapet er utformet, om ikke medarbeideren er like fornøyd.

God lederkommunikasjon handler ikke bare om hvor god du er til å skrive og snakke for deg. Det handler også om din evne til aktivt å lytte til hva dine medarbeidere har å si, og forsøke å sette deg inn i hans eller hennes ståsted. Du må være åpen for at hun (eller han) kanskje har et poeng det er fornuftig å ta høyde for.

God lederkommunikasjon handler om reell involvering fra dine medarbeidere før beslutninger tas eller strategier vedtas, og ikke bare skinnprosesser iscenesatt av kommunikasjonsavdelinger og HR-avdelinger.

Mange av medarbeiderne er sannsynligvis dyktigere enn lederen på de fleste områder. Hvis ikke har lederen gjort en dårlig jobb i rekruttering av nye medarbeidere. Da er det dumt å ikke åpne opp for at de kan ha tanker, ideer og forslag som kan gi bedre beslutninger og strategier. Skal dette ha noen effekt, må lederen kunne innrømme at han (eller hun) tok feil, ikke la det gå prestisje i en sak og være i stand til å omgjøre beslutninger til det bedre.

Som leder blir alt du sier, skriver og gjør, lagt merke til, tolket og analysert. Det gjelder også det du ikke sier eller gjør. Ønsker du en kultur preget av åpenhet, ærlighet, transparens og tillit, må du selv vise det, ikke bare fortelle det. Hvis du vegrer deg for å kommunisere dårlige nyheter, forsøker å tone ned ubehagelige konse-

kvenser av et vedtak, unngår de vanskelige samtale, blir det fanget opp og setter preg på kulturen.

Gjør deg tilgjengelig for og ta deg tid til også de uformelle samtale ved kaffemaskinen, i kantina, på vei til og fra møter (legg inn noen ekstra minutter i tidsskjematet), i resepsjonen og på konferanser. De uformelle samtale kan både gi deg ny inspirasjon og nye ideer, men også nye verdifulle kontakter og relasjoner.

Dette har du virkelig ikke tid til, sier du? Ledere som ikke har eller tar seg tid til å kommunisere, har heller ikke tid til ledelse. Da må de finne seg noe annet å gjøre.

LEDELSE ER KOMMUNIKASJON

Den beste form for ledelse i vår tid legger hovedvekten på å være relasjonsorientert og endringsorientert, konkluderer professor Øyvind L. Martinsen ved BI. Som er vesensforskjellig fra ledelse av den romerske hær. Kommunikasjon er nøkkelen til å utvikle gode relasjoner og til å lykkes med å skape resultater gjennom andre.

Professor og ledelsesforsker Jan Ketil Arnulf ved Handelshøyskolen BI har skrevet forbilledlig klart om sammenhengen mellom ledelse og kommunikasjon: *Uten kommunikasjon kan ikke ledelse finne sted* (Arnulf, 2013).

Ifølge Arnulf er ledelse og kommunikasjon så tett sammenvevd at «ledelse kan sies å være en egen form for kommunikasjon» (Arnulf, 2013). Et slikt perspektiv vil ha konsekvenser for deg som leder og hvordan du utøver ledelse.

Ledere kan altså ikke skille ut kommunikasjon fra ledelse og overlate ansvaret for kommunikasjon til sine kommunikasjonsrådgivere. Ledere som gjør det, abdiserer fra ledelse. Det betyr ikke at lederen ikke skal diskutere og sparre med dyktige rådgivere. Tvert imot. Gode ledere omgir seg med folk som er dyktigere enn seg selv, også på dette området.

Lederen er den nærmeste til å kommunisere strategiske og overordnede beslutninger. Selv om kommunikasjonsdirektøren har plass i ledergruppen, har hun (eller han) ennå ikke gjennomslagskraft i strategiske og forretningsmessige beslutninger (Brønn og Dahlen, 2012). God kommunikasjon starter med de riktige beslutningene. Uansett om beslutningene er riktige eller ikke, er det lederen som står ansvarlig for dem, også når de skal kommuniseres internt og eksternt.

De mest vellykkede lederne er med på å gjøre sine organisasjoner mer kommuniserende (Arnulf, 2013).

Kjernen i ledelse er å kommunisere et bilde av fremtiden – en visjon – som løfter og mobiliserer medarbeiderne (Arnulf, 2013). En visjon er ifølge Arnulf et mentalt bilde av fremtiden som på sitt beste gjør det meningsfullt for medarbeidere å gjøre sitt beste på jobben.

Både ledere og medarbeidere vil ha behov for å finne en mening, også i jobbtilværelsen, utover å bytte arbeidskraft mot lønn som betaler mat, husleie, ferie. Mennesker flest stiller seg fra tid til annen det eksistensielle spørsmålet: Hva er meningen i det jeg holder på med. Ikke alle klarer å finne svaret som motiverer til å prestere mer enn det som forventes og kreves. De som opplever mening i det de gjør, vil kunne strekke seg og levere fremragende prestasjoner, og være til hjelp og inspirasjon også for kolleger.

De beste visjonene har kraft i seg til å gi både mål, mening og retning for det vi holder på med. Dessverre har ikke alle visjoner denne kraften i seg.

Jan Ketil Arnulf har identifisert fem kjennetegn ved visjoner som gir retning og inspirerer til ekstra innsats (Arnulf, 2013):

1. Visjonen skal være ambisiøs, men samtidig uttrykke tiltro til at medarbeiderne kan gjøre visjonen til virkelighet.
2. En god visjon bør virke inviterende. Jo flere som blir invitert, desto bedre.
3. En god visjon utfordrer det bestående.
4. En god visjon uttrykker et høyt prestasjonsnivå kombinert med ideologiske og verdimeslige overtoner.
5. Jo enklere en visjon er, jo bedre. Enkle visjoner kan også kommuniseres via logo og reklamemateriell, mens lengre visjoner krever fremføring av budskapet.

Det er utvilsomt stor kunst å tenke store, kloke og inspirerende tanker om fremtiden. Men, det er faktisk en av lederens viktigste oppgaver. Det er verdt å merke seg at det hjelper fint lite om lederen selv er strålende fornøyd med sin visjon, om ikke medarbeiderne lar seg bevege. Lederen må også evne å kommunisere og fremføre budskapet på en overbevisende måte for å gjøre visjonen levende i organisasjonen. Altfor mange visjoner er ikke noe mer enn en samling fjerne ord, floskler og selvfølgeligheter som ikke klarer å gripe den enkelte medarbeider og leder.

FREMME KREATIVITET OG INNOVASJON

Ledere kan gjennom sin ledelse både hemme og fremme kreativitet i organisasjonen (Lai, 2018). Det er særlig to typer ledelse som er gunstig for kreativitet og innovasjon: tillitsbasert ledelse og elementer ved transformasjonsledelse (Hughes mfl., 2018).

Tillitsbasert ledelse innebærer at medarbeiderne får høy grad av selvstendighet og valgfrihet i hvordan oppgavene skal løses, og nødvendige ressurser til å realisere og gjennomføre arbeidet. Dette baserer seg på gjensidig tillit mellom lederen og medarbeideren, som etableres gjennom konstruktiv toveis kommunikasjon. Det er noe annet enn å gi ordre om hvilke oppgaver som skal løses, hvordan de skal løses, og kontroll av at de blir løst.

De elementene ved transformasjonsledelse som ser ut til å ha best effekt på kreativitet, er individuell støtte og tilrettelegging, intellektuell stimulering og inspirerende visjoner (Lai, 2018). Hvis medarbeideren har respekt for og kan identifisere seg med lederen, vil det ofte kunne være gunstig for innovasjon.

Skal lederen kunne gi sine medarbeidere individuell støtte og tilrettelegging, må hun bli kjent med medarbeiderne for å finne ut hva som skal til for å stimulere og støtte dem i deres arbeid. Da må lederen snakke med og være genuint nysgjerrig på folkene sine. For medarbeidere er forskjellige, det finnes ikke én type kommunikasjon som passer for alle, slik kommunikasjon som enveis formidling forutsetter.

FRA LEDERPREIK TIL MENNESKESPRÅK

Samme budskap kan presenteres på mange forskjellige måter, med ulike effekter. Det gjelder også når ledere skriver og snakker. Ord kan motivere, men de kan også ha motsatt effekt. Det er ikke det samme hvordan du skriver og sier det.

Dette er et område der kommunikasjonsrådgivere ofte blir konsultert, enten det handler om å skrive utkast til taler, kronikker, pressemeldinger eller innlegg til interne kommunikasjonskanaler. Dette er et område der vi også skulle tro at kommunikasjonsrådgivere hadde noe å bidra med. Dessverre ser det ikke ut til at det alltid hjelper så mye. Det kan skyldes lederen som ikke er lydhør, eller rådgiveren som ikke tør å utfordre lederen.

Norske ledere har gjennomgående høy utdanning. Topposisjonene i næringslivet er erobret av siviløko-

nomer (og andre økonomer), sivilingeniører (og andre ingeniører) og jurister. De har det til felles at de gjennom utdanningen lærer seg å beherske fagspråket i sine respektive utdanninger. Med få unntak lærer de ikke å kommunisere med folk utenfor sitt eget fagfelt.

Det kan være noe av forklaringen på at lederspråket ofte er grått, kjedelig og pregløst, med stort innslag av stammespråk, forkortelser og engelske ord også når det snakkes og skrives på norsk.

Hvem lar seg inspirere til å gi jernet når ledere snakker om optimalisering, produktivitet, effektivitet, ressursallokering, prosessledelse, strategisk plan, implementering, nøkkelindikatorer, kompleksitet, verktøy for prioritering, endringsprosesser eller digital transformasjon? Dette er bare en liten bukett av ord som brukes flittig i lederspråk.

Det blir heller ikke bedre når ledere bruker ord for å tåkelegge og tilsløre sakens realiteter. For eksempel blir ordet «markedstilpasning» brukt for å pynte på ord som ansettelsesstopp, nedbemanning og oppsigelser. De som berøres av den såkalte markedstilpasningen, vet jo utmerket godt hva det egentlig betyr. Det gjør også de andre i organisasjonen, som vil lure på hva ledelsen egentlig mener når de kommuniserer noe.

En leder som bruker motiverende ord, kan oppnå store gevinster, konstaterer professor Linda Lai ved Handelshøyskolen BI (Lai, 2015). Hun har identifisert tre sentrale egenskaper ved motiverende lederspråk: 1) gir retning og viser tillit, 2) gir mening og skaper en opplevelse av tilhørighet, og 3) viser empati. Særlig punkt to og tre er krevende å få til gjennom tradisjonell, enveis formidling.

HVORDAN FÅ MEDARBEIDERNE TIL Å BLOMSTRE

Hva er det som gjør at medarbeidere opplever jobben som engasjerende, meningsfull og interessant? Hva er det som gjør at medarbeiderne blir den beste utgaven av seg selv?

Det er noe som naturlig nok opptar ledere. Heldigvis vet vi en god del om hva som får medarbeiderne til å prestere på sitt beste. Ikke bare det, ledere kan spille en avgjørende rolle for å utløse dette potensialet gjennom å gi tilbakemeldinger.

Skal ansatte bli den beste utgaven av seg selv, må de få tilfredsstilt tre grunnleggende behov på jobben (Dysvik, 2017):

- *Behov for autonomi:* Ansatte opplever et behov for å kunne ta selvstendige valg innenfor avklarte rammer. De vil selv vurdere hvordan jobben kan gjøres på best mulig måte basert på sin egen erfaring.
- *Behov for mestring:* Medarbeidere ønsker å oppleve mestring og å føle seg kompetente når de utfører eksisterende jobb. De vil også tørre å utforske nye og forbedrede måter å gjøre jobben på.
- *Behov for sosial tilhørighet.* Ansatte ønsker å oppleve sosial tilhørighet gjennom gode relasjoner til nærmeste leder og øvrige kolleger.

Ledere kan støtte opp om alle de tre behovene gjennom å gi gode, effektive tilbakemeldinger. Men det forutsetter at ledere bryr seg om og legger merke til hva medarbeiderne presterer. Da kan ledere berømme hvordan en oppgave er utført, og rose et konkret initiativ som er tatt. Samtidig kan også ledere komme med forslag til hvordan en oppgave kan løses enda bedre. Dette er tilbakemeldinger som støtter opp under behovet for autonomi og mestring, samtidig som det er med på å utvikle sosiale relasjoner mellom ledere og medarbeidere.

En leder kan gjøre underverker gjennom ørsmå handlinger som viser interesse og anerkjennelse (Kvalnes & Carlsen, 2013). Noen ganger holder det å si «godt jobbet!» når det faktisk er grunn til det.

Enkelte ledere ser ut til å mene at behovet for tilbakemeldinger ivaretas gjennom årlige eller halvårslige medarbeider- eller prestasjonssamtaler.

Tilbakemeldinger som oppfattes som konstruktive, får medarbeidere til å jobbe bedre. Men bare hvis de gis ofte og i tide, viser en studie som professor Bård Kuvaas ved Handelshøyskolen BI har gjennomført sammen med Robert Buch og Anders Dysvik (Kuvaas mfl., 2017).

Årlige eller halvårslige medarbeidersamtaler ser ikke ut til å ha noen effekt på de ansattes prestasjoner, selv om tilbakemeldingene som gis i samtalen, skulle være konstruktive. Dersom medarbeideren opplever at tilbakemeldingene kommer sjeldent og/eller for lenge etter at selve oppgavene er utført, hjelper det ikke en gang at de er konstruktive.

KOMMUNIKASJON AV DÅRLIGE NYHETER, TILLIT OG YTRINGSKLIMA

Det er ingen sak å kommunisere gode nyheter og gladsaker. Her er det egentlig ikke så mange store feil ledere kan gjøre, skjønt noen fallgruver er det. Lederen kan

la være å markere og feire de gode nyhetene. Eller han (eller hun) kan unnlate å løfte frem de som har gjort en ekstraordinær innsats for å få det til. Det vil også være dumt for en leder selv å ta æren for suksess når det er andre som har gjort jobben. Medarbeidere vil naturligvis lytte godt til hvordan ledere forklarer suksess. Når bedrifter lykkes med oppkjøp og fusjoner, vil ledere ofte selv ta æren, mens de skylder på kulturforskjeller og andre faktorer om det skulle gå galt (Vaara mfl., 2014).

Den virkelig store testen på lederkommunikasjon er når lederen skal kommunisere dårlige eller negative nyheter eller beslutninger som har negative konsekvenser for enkelte medarbeidere i organisasjonen. Det gjelder både internt i organisasjonen og eksternt.

Her er tre mulige scenarier:

- 1) Vil lederen vente i det lengste med å kommunisere og håpe at det hele går over av seg selv? Dette kan da ikke være noe å informere om?
- 2) Vil lederen hente inn sine kommunikasjonsrådgivere for å se hvordan de best kan pynte på budskapet ved å løfte frem det som tross alt er positivt, og tone ned og gjemme bort de dårlige nyhetene?
- 3) Velger lederen å være åpen, ærlig, transparent og tidlig ute med å kommunisere dårlige nyheter, kanskje supplert med konkrete tiltak for å bli bedre på dette området? Også her kan lederen spille på sin ledergruppe og få råd fra sine kommunikasjonsrådgivere.

Vi liker kanskje å tro at mange ledere ville velge det tredje kommunikasjons-scenariot. For mange organisasjoner vil dette valget også være i tråd med organisasjonens grunnleggende verdier. Dette er kanskje også det eneste riktige svaret på samfunnets forventninger om at virksomheter tar samfunnsansvar og viser åpenhet og transparenshet.

Likevel velger mange ledere å forsøke å pynte på de dårlige nyhetene eller ikke å fortelle om det i det hele tatt før de eventuelt blir tvunget til å kommunisere det. Kanskje kan du slippe unna med det, i hvert fall på kort sikt. Men det er et høyt og risikabelt spill med stor fallhøyde på lengre sikt, både internt og eksternt.

Før eller senere vil medarbeidere legge merke til og kommentere forsøk på å pynte på dårlige nyheter og negative konsekvenser av beslutninger. Enten ledere er

det bevisst eller ikke, vil de gjennom sin kommunikasjon sette standarden for hva som gjelder i organisasjonen. Når medarbeidere erfarer skjønning i saker de kjenner til, vil de etter hvert lure på hva ledelsen egentlig mener når de kommuniserer også i andre saker. Da hjelper det fint lite at organisasjonen har vedtatt å bekjenne seg til åpenhet og integritet som grunnleggende verdier. Hva ledere gjør, har større gjennomslagskraft enn hva de sier at de skal gjøre. Det gjelder særlig om liv og lære ikke henger sammen.

Vil medarbeidere som opplever at ledelsen ikke er åpen eller transparent, si fra om det? Det er slett ikke sikkert.

Ledere og medarbeidere sier ikke alltid hva de mener på jobben (Warner-Søderholm & Grenness, 2016). Førsteamanuensis Gillian Warner-Søderholm ved Handelshøyskolen BI har sammen med Tor Grenness gjort en studie blant ledere og medarbeidere for å få svar på om det forekommer selvsensur på norske arbeidsplasser. Selvsensur innebærer at vi kan være tilbøyelig til å holde tilbake meninger og synspunkter vi selv mener er legitime i en pågående meningsutveksling (Warner-Søderholm & Grenness, 2016). Alle lederne som medvirket i undersøkelsen, bekrefter at det forekommer selvsensur på norske arbeidsplasser.

Når ledere og medarbeidere ikke sier det de tenker og mener, risikerer organisasjonen å gå glipp av innspill og ideer som kunne gitt nye forretningsmessige muligheter.

GJØR INTERNKOMMUNIKASJON VIKTIG

Internkommunikasjon oppnår sjelden toppscore i medarbeiderundersøkelser. Medarbeidere er ikke alltid like fornøyd med den informasjonen og kommunikasjonen de får fra sine ledere.

I jakten på tiltak for å forbedre den interne kommunikasjonen vil det typisk spørres om: Hva kan kommunikasjonsavdelingen gjøre med det? Hva kan HR-avdelingen gjøre med det? Kan vi ikke bare innføre tidsriktige, digitale kommunikasjonsverktøy og samhandlingsverktøy for å bøte på det, som for eksempel Workplace?

Det riktige spørsmålet vil være: Hva kan ledere gjøre for at internkommunikasjonen skal få et bedre rykte? Det har vært et gjennomgående tema i denne artikkelen. Lederkommunikasjon er utøvd ledelse, som også er internkommunikasjon. Det er lederen

som har det øverste ansvaret for internkommunikasjonen i virksomheten, ikke HR- eller kommunikasjonsavdelingen.

Lederen må vise i handling, ikke bare fortelle, at internkommunikasjon er viktig. Hvis ikke vil internkommunikasjonen risikere å bli stemoderlig behandlet. I tråd med det gjennomgående synet i denne artikkelen må også internkommunikasjon handle om «å gjøre felles». Da må internkommunikasjon invitere til toveis kommunikasjon, og ikke bare være en enveis budskapskanal for ledelsen. Hvis ikke risikerer organisasjonens intranett og andre interne kommunikasjonskanaler ufrivillig å få medarbeiderne til å trekke på smilebåndet. Når du ser enda et bilde av sjefen presentere sitt omdømmemasserte budskap, er det lett å få assosiasjoner i retning av tidligere informasjonsminister Muhammad Saeed al-Sahhaf i Irak, bedre kjent som «komiske Ali», eller Pravda og andre propagandakanaler. Det skal ikke kommunikasjonsavdelingen nødvendigvis lastes for, de gjør jo som de får beskjed om av organisasjonens ledelse.

Innføringen av nye digitale samhandlingsverktøy i organisasjonen gjør ikke nødvendigvis internkommunikasjon mer effektiv, og kan gi en rekke utilsiktede effekter (Pettersen, 2015). En av disse konsekvensene ved å innføre for eksempel Workplace fra Facebook som verktøy for internkommunikasjon og samhandling vil være at lederen overlater noe av kontrollen over informasjonsstrømmen til algoritmene.

Til slutt drister jeg meg til å foreslå tolv prinsipper, eller noe mindre pretensjøs, tolv råd for god lederkommunikasjon. Dette er råd som kan være et innspill og diskusjonsgrunnlag når din organisasjon skal utarbeide prinsipper for god lederkommunikasjon.

TOLV RÅD FOR GOD LEDERKOMMUNIKASJON

1. *Kommunikasjon er for viktig til at du kan overlate den til andre.* Har du ikke tid til å kommunisere, har du heller ikke tid til ledelse. Det betyr ikke at du ikke skal sparre med og be om råd fra interne og eksterne kommunikasjonsrådgivere. Men det er du som har ansvaret for din lederkommunikasjon.
2. *Vær åpen, ærlig og transparent i din kommunikasjon.* Det er avgjørende om du ønsker et sunt ytringsklima og en tillitsbasert kultur i din organisasjon. Det gjelder også når du skal kommunisere dårlige nyheter og eventuelle negative konsekvenser av en beslutning.
3. *Skriv og snakk så enkelt, klart og forståelig som mulig.* Unngå stammespråk, fagbegreper, forkortelser og engelske ord i norske tekster. Hvis du virkelig ønsker å bli oppfattet som troverdig og intelligent, skal du ikke bruke et komplekst språk der du kan bruke et enklere språk. (Kahneman, 2012)
4. *Ta sjansen på å være deg selv.* Bruk gjerne et personlig, muntlig språk, ikke ledernes forretningsmessige stammespråk. Bruk gjerne eksempler og historier fra ditt eget liv som kan illustrere og støtte opp under budskapet ditt.
5. *Kommunikasjon er en toveis aktivitet, ikke bare enveis formidling av beslutninger.* Ledere må altså kommunisere med folk, ikke bare til dem. Det betyr at du må aktivt lytte til dine medarbeidere og være åpen for innspill og forslag.
6. *Vær raus med konstruktive tilbakemeldinger.* Ta folk på fersken i å gjøre en god jobb, og si fra om det. Det er med på å støtte opp under ønsket atferd. Fortell hvorfor du synes det er bra. Gi også konkrete innspill om hvordan det kan gjøres enda bedre i fremtiden.
7. *Ikke være redd for å erkjenne feil.* Ikke la det gå prestisje i egne beslutninger. Ikke være redd for å erkjenne feil og rette opp i dem. Vær åpen for å endre dine beslutninger til det bedre. Skal vi lykkes med innovasjon, må vi se på feil som en mulighet til å lære. Ledere slår an tonen.
8. *Ta sjansen på tillit hvis det ikke er grunn til noe annet.* Medarbeidere ønsker selv å bestemme hvordan de skal løse sine oppgaver innenfor de gitte rammene. Rigide systemer for kontroll og målstyring kan drepe medarbeidernes initiativ og lyst til å gjøre en best mulig jobb.
9. *Vis at du bryr deg om medarbeiderne dine.* De beste lederne er gode til å bygge relasjoner med sine medarbeidere. Det er avgjørende for å skape en kultur for tilbakemeldinger som gir økt mestring og bedre prestasjoner.
10. *Sett lederkommunikasjon på dagsorden i organisasjonen.* Hva skal kjennetegne lederkommunikasjon i din organisasjon? Hva betyr det konkret for alle som er ledere? Alle kan bli bedre til å kommunisere ved å trene på det. Sørg for at ledere regelmessig får tilbakemeldinger på sin lederkommunikasjon, både fra andre ledere og medarbeidere. Hva fungerte bra? Det kan forsterkes. Hva kan lederen gjøre annerledes (bedre) neste gang?

11. *Ledere må gå i front for god internkommunikasjon:* Ledere har ansvaret for å gjøre alle ledere og medarbeidere til gode ambassadører for organisasjonen. Da må de vise, ikke bare fortelle, at internkommunikasjon er viktig. Det handler om å vinne ikke bare hodene til folk, men også hjertet og hendene (Samuelsen, 2018).
12. *Digitale verktøy for kommunikasjon og samhandling kan ikke erstatte god lederkommunikasjon,*

men støtte opp om det. Før ledere innfører nye verktøy for kommunikasjon og samhandling, bør ledelsen finne ut av hva som skal kjenne tegne internkommunikasjonen, og hvilke oppgaver som eventuelt skal løses ved hjelp av digitale verktøy. Når det er gjort, kan ledelsen finne frem til og tilby løsninger som støtter opp under det. Samhandling for samhandlingens skyld fremmer ikke alltid organisasjonens mål. **M**

REFERANSER

- Arnulf, J.K. (2013). Kommunikasjon og ledelse. I P.S. Brønn & J.K. Arnulf (red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (s. 125–148). Bergen: Fagbokforlaget.
- Brønn, P.S., & Pedersen Dahlen, Ø. (2012). *Communication managers as strategists: Are they making the grade yet? A view of how other leaders view communication managers and communication in Norwegian private and public sector organizations.* Paper presentert på årskonferansen til The European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA) i Istanbul, Tyrkia, i september 2012.
- Clampitt, P.G. (1991). *Communicating for managerial effectiveness.* Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- Dysvik, A. (2017). Ledersnakk som lønner seg. *Kapital*, 21, 109.
- Farbrot, A. (2013, 12. november). Personlighet til å lede. *Forskning.no*. Hentet 13. mai 2018 på: <https://forskning.no/arbeid-ledelse-og-organisasjon-organisasjonspsykologi/2013/11/personlighet-til-lede>
- Farbrot, A. (2014, 9. mars). Gode ledere kommuniserer bra. *forskning.no*. Hentet 13. mai 2018 på: <https://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-kommunikasjon-naeringsliv/2014/03/gode-ledere-kommuniserer-bra>
- Farbrot, A. (2016, 4. august). Best uten sjefer. *forskning.no*. Hentet 13. mai 2018 på: <https://forskning.no/ledelse-og-organisasjon/2016/08/best-uten-sjefer>
- Farbrot, A. (2017). Ledelse er kommunikasjon. *Kapital*, 8, 115.
- Fjeldstad, Ø, Snow, C., Miles, R.E., & Lettl, C. (2012). The architecture of collaboration. *Strategic Management Journal*, 33(6), 734–750. juni. doi: 10.1002/smj.1968.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow.* Allen Lane: Penguin.
- Kongsvik, T. (2006). Lederkommunikasjon i endringsprosesser. *Magma*, 2. Hentet 13. mai 2018 fra: <https://www.magma.no/lederkommunikasjon-i-endringsprosesser>
- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2017). Constructive supervisor feedback is not sufficient: Immediacy and frequency is essential. *Human Resource Management*, 56(3), 519–531.
- Kvalnes, Ø. og Carlsen, A. (2013, 27. mai). Godt jobbet! Gjeste-kommentar i *Dagens Næringsliv*.
- Lai, L. (2015, 2. februar). Ord som motiverer. *Dagens Næringsliv*.
- Lai, L. (2018, 30. april). Slik kan sjefen fremme kreativitet og innovasjon. *Dagens Næringsliv*.
- Martinsen, Ø., & Glasø, L. (2013). Personlighet og ledelse. I R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø, & S.B. Matthiesen (red.), *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0* (s. 47–72). Bergen: Fagbokforlaget.
- Martinsen, Ø. (2017, 5. april). *Den beste form for ledelse.* Videoforelesning. Publisert på *BI Business Review*. Hentet her 15. mai 2018: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/04/den-beste-form-for-ledelse/>
- Pettersen, L. (2015). *Lene Pettersen. Working in tandem. – A longitudinal study of the interplay of working practices and social enterprise platforms in the multinational workplace.* Doktorgradsavhandling, Handelshøyskolen BI, september 2015.
- Samuelsen, B. (2018). Slik skaper du merkeambassadører. *BI Marketing Magazine*. Hentet på *BI Business Review* 15. mai 2018: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2018/05/slik-skaper-du-merkeambassadorer/>
- Vaara, E., Junni, P., Sarala, R.M., Ehrnrooth, M., & Koveshnikov, A. (2014). Attributional tendencies in cultural explanations of M&A performance. *Strategic Management Journal*, 35(9), 1302–1317.
- Warner-Søderholm, G., & Grenness, T. (2016). Kulturelle normer, selvsensur og ytringsfrihet: Finner vi regionale forskjeller? I K. Alm, M. Brown, & S. Røyseng, *Kommunikasjon og ytringsfrihet i organisasjoner* (s. 247–272). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.