

Faldgruber i ledelseskommunikationen

Af: *Susanne Teglkamp, Ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co. www.tegkamp.dk*

Artiklen har været bragt i magasinet *Management Insight #3 2015*, udgivet af *Ingeniøren*.



Kommunikation er en ledelsesdisciplin på lige fod med at kunne lægge strategier og eksekvere. Hvad nytter de fine visioner og strategier, hvis ikke lederen formår at få budskabet ud over rampen, så medarbejderne forstår det og får lyst til at slå følgeskab på vejen frem mod visionen?

Ledere kan blive bedre kommunikatører alene ved at undgå de mest almindelige faldgruber i ledelseskommunikationen:

Ingen kommunikation

Det værste er næsten, hvis lederen ikke kommunikerer. Jo mindre kommunikation desto mere overlades til medarbejdernes fantasi. Det kan føre vidt omkring. Manglende kommunikation skaber grobund for usikkerhed og rygtedannelse. Medarbejdere har brug for feedback og at få relevante informationer i forhold til deres arbejde. Medarbejdere har brug for at være i dialog med deres leder.

Strudsekommunikation

Når ledere stikker hovedet i busken og lader som ingenting, kalder jeg det strudsekommunikation. Glem alt om, at det nok går over af sig selv. Det gør det ikke! Er der behov for at kommunikere, så gør det!



Ukoordineret kommunikation

Kommunikation omkring vigtige spørgsmål skal komme koordineret fra ledergruppen. Medarbejdere bør ikke høre vigtige informationer, der vedrører dem fra andre end deres egen chef. Det giver ikke plusser til lederen, ligesom lederen også mister kontrollen over informationen, når han overlader det til andre.

Utroværdig kommunikation

Troværdighed er en af lederens vigtigste kort. Uden troværdig kommunikation ingen troværdighed. Er en leder først en gang blevet grebet i utroværdig kommunikation, kan det være meget svært at komme tilbage igen. I lang tid fremover vil omverdenen sidde med en usikkerhed på, om man nu kan regne med det, som lederen siger. Lederen må hellere sige, at hun ikke ved det eller ikke kan sige noget om det lige nu end at stikke en plade.

Uklare budskaber

Nogle gange forsøger ledere bevidst at komme med uklare meldinger. Det kan der være mange grunde til, f.eks. at man ikke ønsker at sandheden eller konsekvenserne skal komme frem eller at man ikke selv er helt afklaret. Uklare budskaber er imidlertid sjældent en klog strategi. Uklare budskaber vil altid skabe forvirring og man risikerer, at de bliver opfattet meget forskelligt. En bevidst strategi med uklar kommunikation vil som regel blive opdaget. Det er langt mere reelt at sige, at det kan man eller vil man ikke udtale sig om lige nu.

Ledelsen glemmer at tage afsæt i modtageren

Når lederen introducerer en forandring eller et nyt projekt, har han ofte arbejdet med emnet gennem længere tid. For medarbejderne er det hele nyt. Hvis ikke lederen erkender, at han er et andet sted end medarbejderne, kan han let rende ind i modstand mod forandringen eller

projektet. For at forstå, hvor modtageren er i processen er det vigtigt at gå i dialog, spørge, lytte og involvere.

Illoyal kommunikation

Ledergruppens medlemmer skal kommunikere loyalt i forhold til de beslutninger, der er blevet truffet. Jeg har oplevet ledere, der når de er kommet tilbage i afdelingen, har de fortalt medarbejderne, hvilken tåbelig beslutning, der er blevet truffet i ledergruppen. Det kan godt være, at det her og nu giver en umiddelbar bonus i form af, at medarbejderne rykker sammen om lederen. Men det er i høj grad egnet til at skabe splid afdelingerne imellem. Illoyal kommunikation er absolut no-go.

Envejskommunikation

Når ledere holder de store fællesmøder, er der sjældent nogen spørgsmål fra forsamlingen. Lederen kan let gå derfra med en følelse af, at det gik da meget godt. Men det er langt fra sikkert. Hvis ikke der følges op med mulighed for dialog i mindre grupper, får lederen måske aldrig kvalificeret feedback på informationen og måske ikke opfanget vigtige signaler.

Indholdsløs kommunikation

Nogle ledere stiller sig op og taler længe uden egentlig at sige ret meget. Talen er fyldt med floskler og er i det hele taget ret indholdsløs. Det gælder for ledere som for alle andre – hvis ikke du har noget relevant at sige, så lad være!

Ledere har brug for feedback og for at blive udfordret for at kunne bedrive god ledelse og skabe resultater. Hvis du ryger i en eller flere af ovenfor nævnte kommunikationsfaldgruber risikerer du, at medarbejderne bliver forvirrede eller utrygge og derfor afholder sig fra at give dig feedback.

Du bliver ikke en kommunikationsekspert ved at undgå de værste faldgruber, men det er altid en god start at gå uden om de største spinatbede.

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Susanne Teglkamp fik Ildsjælsprisen 2012 af DJØFs Brancheforening Selvstændige.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent, karriererådgiver og facilitator. Susanne Teglkamp sluttede sin karriere som reserveofficer som oberstløjtnant. Susanne Teglkamp er i 2015 blevet tilknyttet Forsvarsakademiets Censorkorps som censor i faget ledelse. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den nyeste udkom i 2014: Ledergruppen i udvikling – Bring potentialet frem. Se mere på www.tegkamp.dk

Er I en effektiv ledergruppe?

Ledergruppe-indikatoren kan bruges til få et fælles billede af, hvor effektive I er som ledergruppe og hvor I med fordel kan fokusere udviklingen af jeres ledergruppe.

Læs mere her: http://www.tegkamp.dk/Pejling_paa_ledergruppen.pdf

Eller kontakt os på mail info@tegkamp.dk eller på tlf.: 4822 1141.

