

ER DU VÆRD - - - - AT FØLGE ?

**KLAR, KOMPETENT KOMMUNIKATION**

## **DET STORE SPØRGSMÅL**

Ledere, som ikke kommunikerer godt, leder egentligt ikke. Det er én ting at have titlen, men noget andet at udfylde rollen. Det store spørgsmål er derfor: Er du værd at følge?

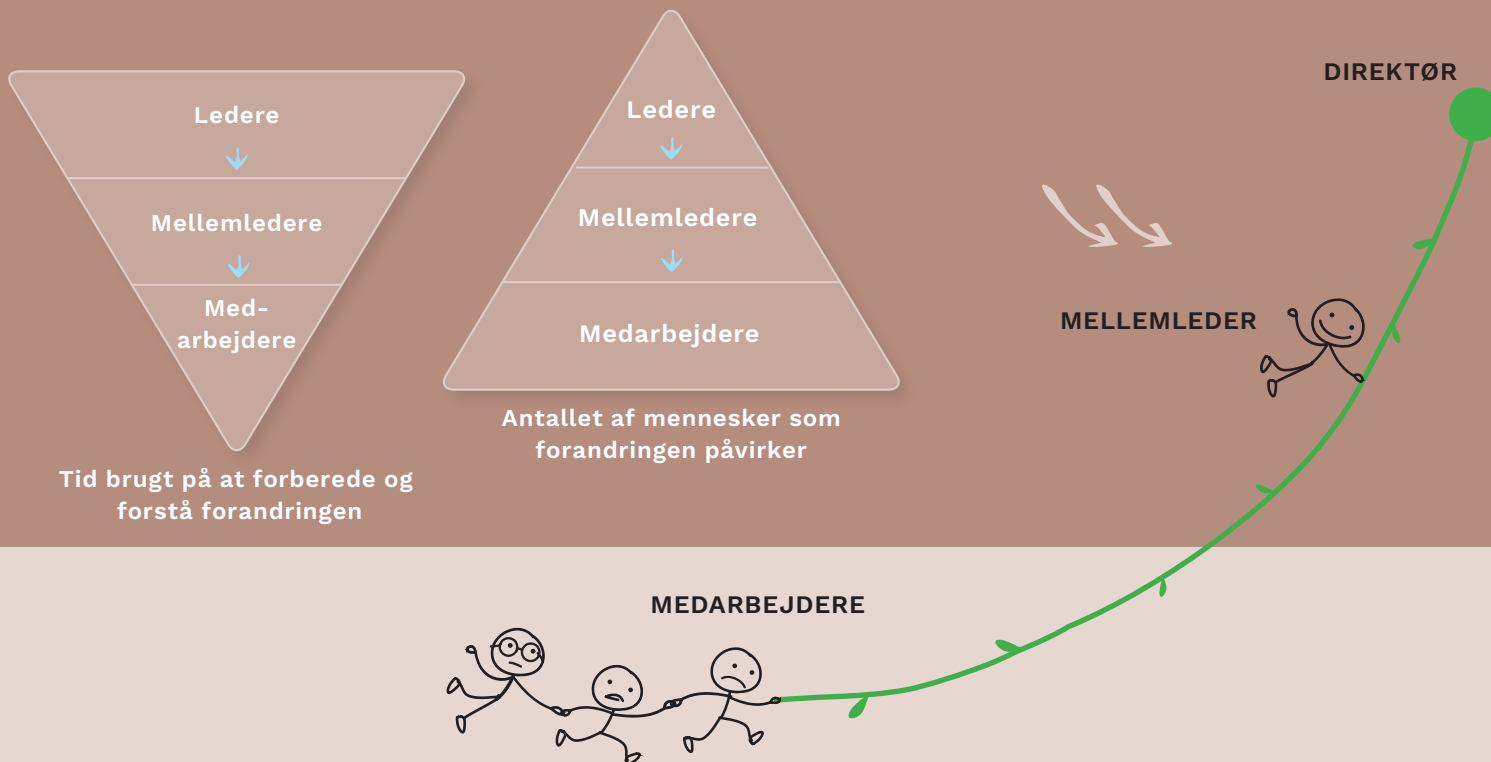
Fortvivl ej. Du har allerede dit vigtigste redskab ved hånden. Nemlig dig selv.

# FORANDRING FØRER OFTE TIL FORUNDRING

## Ledelsen glemmer tarzansvinget

Forandring fører ofte til forundring. Dels hos medarbejderne, der ikke forstår baggrunden eller vejen til målet. Dels hos ledelsen, der ikke forstår medarbejdernes modstand. Ofte bundet forundringen i mangelfuld eller uhensigtsmæssig kommunikation.

Du skal træde et skridt tilbage og møde medarbejderne, hvor de er. De er ikke synkrone i forhold til, hvor ledelsen befinder sig i processen. Ofte har ledelsen arbejdet med forandringen i længere tid. Men medarbejderne starter fra nul i det øjeblik, direktøren stiller sig op på ølkassen.



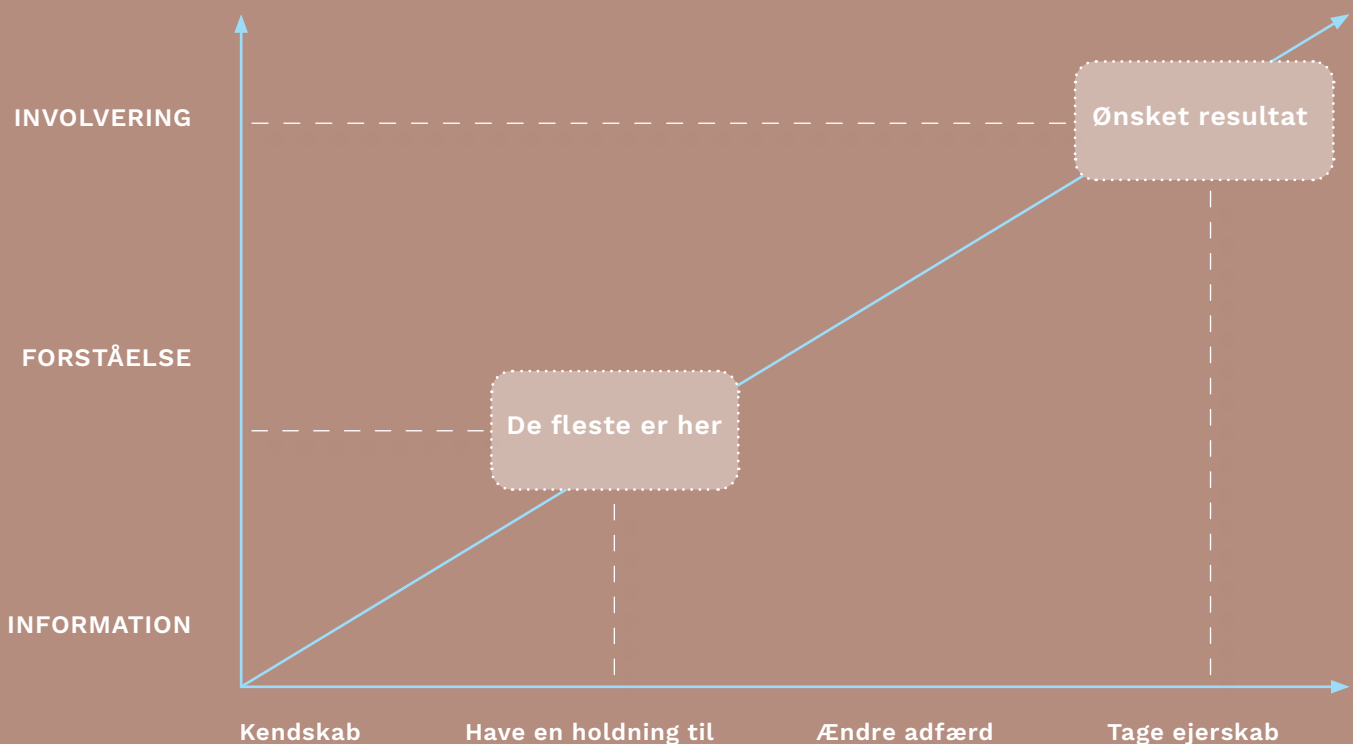
Novo Nordisk bruger udtrykket "tarzansvinget". Tarzansvinget illustrer den store forskel i perspektiv, der er mellem oplevelsen af forandringen fra ledelsen tager en beslutning, til medarbejderne skal føre den ud i livet.

## Ledelsen tilbyder information i stedet for dialog

Den mest skadende lederadfærd er, hvis du ikke afsætter tid nok til at diskutere vigtige emner med dine medarbejdere. Du kan ikke give medarbejdere information og forvente, at de følger trop. Spørg dig selv, om det overhovedet er information, der er brug for.

Medarbejdernes reaktioner på forandring er en naturlig og potentielt konstruktiv del af en forandringsproces. Det kræver, at du ikke kun informerer, men at du kommunikerer - og husker at holde mund og lytte.

At lytte og rumme er mindst lige så vigtigt som at kommunikere klart. Dialog er en forudsætning for at nå folk.



Kilde: Marianne Wulff Lundholt,  
Department of Design & Kommunikation, SDU Design

DER ER INGEN VEJ UDENOM!

Folk vil gerne tage ejerskab, men det kræver, at de bliver involveret



## Ledelsen glemmer, at vi alle er styret af biologi

Hjernen bryder sig som udgangspunkt ikke om forandringer. Og slet ikke, når andre har fundet på, at vi skal forandre os. Grunden til, at det er svært at ændre vaner skal findes i hjernens system 1 og system 2 - det hurtige og det langsomme.

1:  
HURTIG

Automatisk, ubevidst, intuitivt  
Udenadslære  
Vaner

2:  
LANGSOM

Reflekteret  
Bevidst  
Ingen vaner, ingen mønstre

Cirka 90% af tiden handler vi ud fra system 1. Vi kan dog bedre identificere os med at være reflekterende og bevidste. Derfor bygger vi forandringer op omkring system 2. Men vores båndbredde er begrænset. Helt lavpraktisk skal du give dine medarbejdernes hjerner de bedste forudsætninger for at kunne forholde sig til og agere på forandringerne.

Planlæg arbejdsdagen efter, at system 2 typisk har det bedst i morgen- og formiddagstimerne.

*Kilde: At tænke - hurtigt og langsomt,  
Daniel Kahneman, Lindhardt og Ringhof, 2018*

Brug ikke ordet 'ny' – det kan vores hjerner ikke lide. Forklar i stedet:

- Hvad er I allerede lykkedes rigtig godt med i den gamle strategi?
- Hvilke dele af den tidligere metode/strategi arbejder I videre med?
- Hvilke processer og arbejdsgange beholder I?
- Hvilke opgaver bliver ved med at være de samme?

Og peg så på, hvor I skal justere i forhold til tidligere.



## Godt at vide om adfærd

Hjernen vil til enhver tid vil foretrække den letteste løsning og trække på ubevidste og automatiserede vaner og rutiner. Derfor er det godt at kende til en række adfærdsprincipper, der kan hjælpe dig til at finde praktiske løsninger.

Der er tale om helt lavpraktiske greb, du kan vende tilbage til. Vi har samlet de fem vigtigste adfærdsprincipper til dig, som du kan bruge i din ledelse:

# 1

### Gør det let

Vi gør det, som er nemt. Derfor skal du kommunikere meget konkret og altid sørge for at fjerne så meget besvær som muligt mellem din medarbejder og den ønskede adfærd

# 2

### Feedback

Vi har brug for hjælp til at vide, om vi gør det rigtigt. Vi kan ikke lide stilhed. Derfor skal du give feedback og lade dine medarbejdere vide, om de er på rette vej

# 3

### Moment of power

'Hvornår' er ofte vigtigere end 'hvad'. Derfor skal du svare på spørgsmålet: På hvilket præcist tidspunkt vil mine medarbejdere være mest påvirkelige? De fleste af os er mere skarpe om formiddagen end om eftermiddagen

# 4

### Gensidighed

Vi giver til dem, der giver til os. Derfor skal du være generøs med din tid og du skal gå foran med det gode eksempel

# 5

### Personligt

Vi reagerer på personlig kommunikation. Hvordan viser du, at dine medarbejdere er udvalgte, og at du bruger tid på netop dem?

Kilde: BRO Behaviour, 2020



## ADFÆRD [aðfɜr] Substantiv, fælleskøn



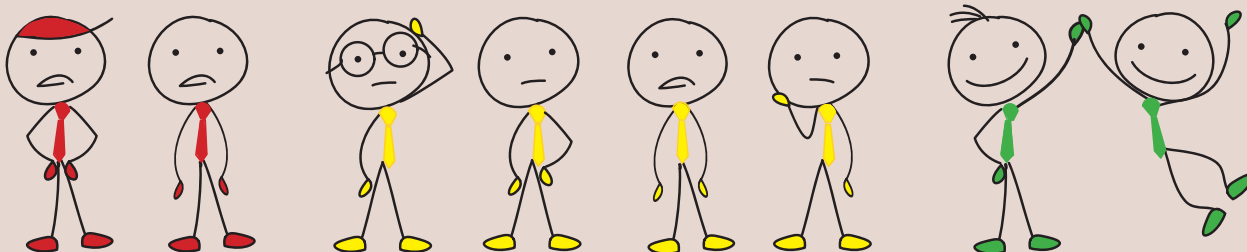
Adfærd, aktivitet, handling, opførsel, fremfærd.

Adfærd omfatter alt, hvad dyr og mennesker foretager sig, såvel instinktivt og ubevidst som bevidst og villet.

## Tag hånd om modstand

Medarbejdere har ikke modstand mod forandring. Men de kan have modstand mod den måde, de mærker forandringen på og den måde, den bliver gennemført på. Det er stort set umuligt at få alle til at spille positivt med. Så brug dine kræfter klogt og ikke på dem, der ikke vil.

Forandring kan medføre frygt for at miste job, tabe ansigt, for ikke at slå til. Det kommer til udtryk som modstand. Arbejd med tvivlerne. De er måske stille eller passive, men det er dem, du kan rykke, så de ikke går på det røde hold. De røde vil meget ofte være svære at nå.



### RØDE

'Vil ikke, kan ikke' eller  
'Kan, men vil ikke'.  
Er vrede, selvtilfredse, går  
i selvforsvar, kede af det,  
tilbageholdende, kæmper  
imod evt. højlydt, kan ikke  
forstå / mærke målet.

### GULE

Vil, men kan ikke'.  
Er skeptiske, tøvende,  
passive, svinger, har  
svært ved at forstå /  
mærke målet.

### GRØNNE

'Kan og vil gerne'.  
Ser fremad, bidrager,  
er nysgerrige, taler godt  
om, kan forstå / mærke  
målet.

*Kilde: Morten Münster,  
Jytte vender tilbage, Gyldendal, 2020*

“

Det er ikke den stærkeste art, der overlever, ej heller den mest intelligente. Det er den, der bedst tilpasser sig forandring.

”

*Charles Darwin, engelsk naturforsker.*



## Æbler eller bananer?

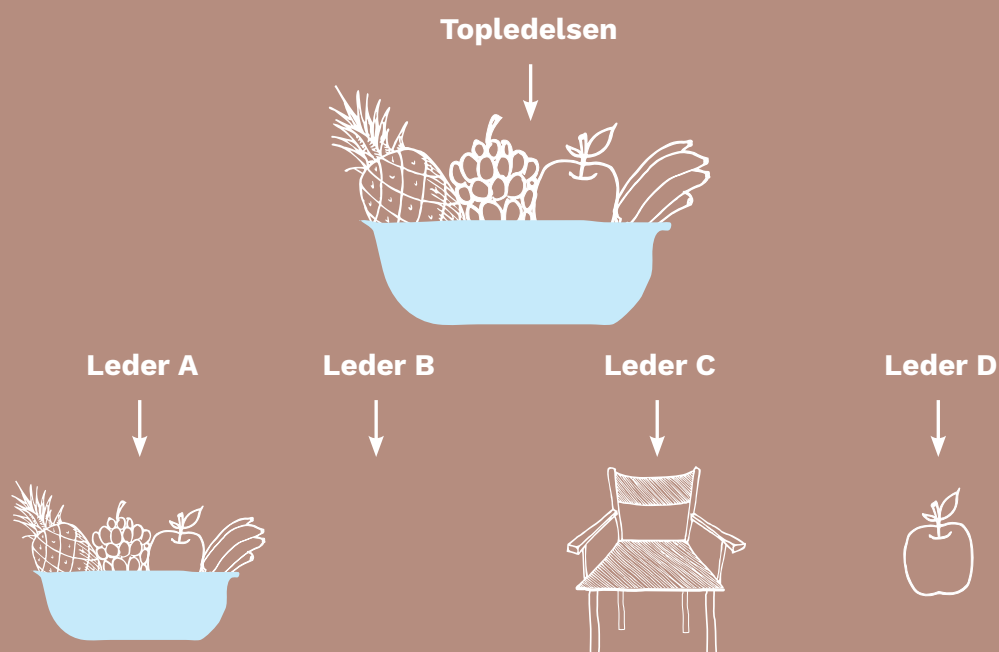
Kommer hele budskabet frem? Det er spørgsmålet i al linjekommunikation. Det er afsenders ansvar, at budskabet er modtaget og forstået.

Når linjen er stærk, viderekommunikeres nærmeste leder budskaber fra topledelsen til sin egen del af organisationen. Men ofte hopper kæden hurtigt af. Budskaberne er ikke præcise nok, adfærds-korrigerende nok eller også er modstand en barriere.

## Servér hele budskabet

For at opnå en vellykket linjekommunikation kræver det:

1. Kendskab til målgrupper og deres reaktioner
2. Bevidsthed om, hvad du ønsker at opnå med din kommunikation
3. Konkret forberedelse af budskaber
4. Valg af rette kommunikationskanaler
5. Et tidspunkt
6. En klar aftale om, hvem der har ansvaret for kommunikation.



Topleledelsen har et budskab (frugtkurven), som skal kommunikeres ud i organisationen.

**Leder A** er loyal over for budskabet og kommunikerer det identisk videre til medarbejderne

**Leder B** vælger slet ikke at kommunikere

**Leder C** har misforstået budskabet og ender med at kommunikere et helt andet billede

**Leder D** kommunikerer selektivt – bevidst eller på grund af misforståelse

