

MARIANNE WOLFF LUNDHOLT
ANETTE ULDAI



Ledelses- kommuni- kationens værktøjs- kasse

Samfunds
litteratur

INDHOLD

FORORD	3
INTRODUKTION	4
LEDELSESKOMMUNIKATIONENS VÆRKTØJSKASSE	6
Målgruppe	8
Formål	10
Budskab	10
Forventede reaktioner	12
Kanal	13
Timing	14
Ansvar	14
Forstå samspillet	14

FORORD

At ledelse og kommunikation er tæt forbundne, kan vi sikkert hurtigt blive enige om. Og vi kan sikkert også blive enige om, at hvis man vil være en dygtig leder, skal man være dygtig til at kommunikere. Men hvad vil det sige at være en god kommunikatør?

Formålet med denne værktøjskasse er at forsyne dig med nogle kommunikationsredskaber, der kan give dig en professionel tilgang til dine kommunikationsopgaver.

Ledelseskommunikationens værktøjskasse er et simpelt kommunikationsredskab, der hjælper dig med at tilpasse din kommunikation til din målgruppe.

Denne folder indeholder den korte version af værktøjsskassen. Den mere detaljerede version findes i bogen *Ledelseskommunikation*. Bogen beskriver også, hvilke forudsætninger der skal være til stede for at lykkes med kommunikation, eksempelvis et åbent kommunikationsmiljø.

Marianne Wolff Lundholt
Lektor, Institut for
Design og Kommunikation, SDU

Anette Uldall
Tidligere kommunikationsrådgiver

Materialet er en tilpasset version af Danfoss Management Communication Tool Kit, der oprindeligt blev udarbejdet i 2011 i forbindelse med kommunikationstræning af ledere i Danfoss A/S.

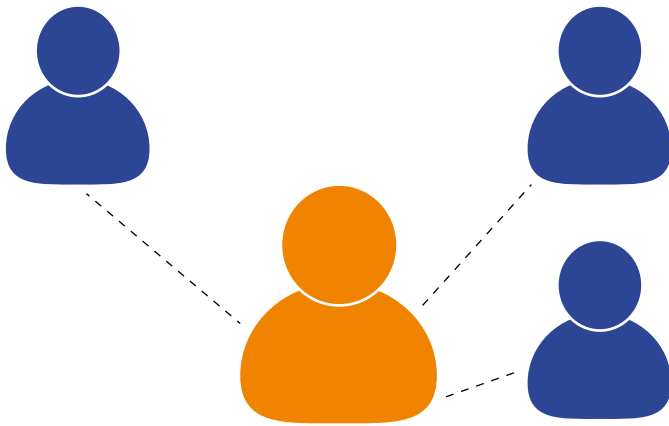
INTRODUKTION

Det er topledelsens ansvar at kommunikere virksomhedens overordnede strategiske retning og at sikre, at medarbejdernes nærmeste ledere bringer budskabet videre.

Det er den nærmeste leders ansvar at kommunikere de strategiske beslutninger og samtidig forklare, hvilken betydning disse beslutninger har for afdelingen, teamet og de enkelte medarbejdere.

Den bedste måde at planlægge din kommunikation på er at forholde dig til følgende syv elementer:





- Målgruppe
- Formål
- Budskab
- Forventede reaktioner
- Kanal
- Timing
- Ansvar.






Ansigt-til-ansigt-kommunikation er medarbejderens foretrukne kommunikationskanal til vigtige informationer. En undersøgelse viser, at 68% af medarbejderne foretrækker ansigt-til-ansigt-kommunikation, 21% foretrækker e-mail, 6% telefonen og 5% skriftlig kommunikation.

(Rogen International, New York)

LEDELSESKOMMUNIKATIONENS VÆ

 Målgruppe	 Formål	 Budskab	 Forve rea
<p>Hvem skal modtage budskabet?</p>	<p>Hvad ønsker jeg at opnå med budskabet?</p>	<p>Hvad er kernebudskabet?</p>	<p>Hvilke reaktioner jeg forventer fra målgruppen?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Direkte berørte • Indirekte berørte • Ikke-berørte 	<ul style="list-style-type: none"> • Information • Ændring af holdninger eller adfærd • Engagement/ ejerskab 	<ul style="list-style-type: none"> • Vær præcis, kort og konkret • Tre punkter der svarer på hvem, hvad, hvor og hvornår 	<ul style="list-style-type: none"> • Neutra • Overra • Modsta • Vrede • Begejs • Osv.

ARKTØJSKASSE

ventede ktioner	 Kanal	 Timing	 Ansvar
er kan nte fra ørerne?	Hvilke/hvilken kommunikations- kanal(er) skal jeg vælge?	Hvornår skal jeg kommunikere?	Hvem er ansvarlig for at kommunikere?
I sket nd tring	<ul style="list-style-type: none"> • Information (transmission): E-mail, intranet • Accept (dialog): Ansigt-til-ansigt-møder/social media • Ejerskab (inddragelse): Ansigt-til-ansigt-møder 	<ul style="list-style-type: none"> • Afpas med andre kommunikationsplaner 	<ul style="list-style-type: none"> • Leder(ne)

MÅLGRUPPE

Når du udarbejder budskaber, skal du først overveje, hvem målgrupperne er. Hvem skal modtage dit budskab?

- Din afdeling?
- En gruppe medarbejdere?
- Hele virksomheden?

Der er en tendens til, at man fokuserer på, hvad man vil sige, før man tænker på målgrupperne. Dette kan resultere i, at kommunikationen ikke bliver tilpasset målgruppens behov, og at man derfor ikke opnår formålet med at kommunikere.

Når du definerer dine målgrupper, skal du også overveje, hvem der er direkte, indirekte eller ikke berørt af de konsekvenser, budskabet medfører.

Spørgsmålene på næste side kan hjælpe afsenderen med at forstå målgruppernes behov.

Forstå din målgruppe	Målgruppe #1	Målgruppe #2	Målgruppe #...
Hvad ved din målgruppe allerede?			
Hvilken relevans har dit budskab for målgruppen?			
Hvad vil de gerne vide?			
Hvad tror de, at de ved?			
Hvad er nyt for dem?			
Hvad kan hindre dem i at gøre det, du beder dem om?			
Hvilken relation har du til din målgruppe?			
Er der tale om en ligeværdig relation mellem dig og din målgruppe?			
Betragter din målgruppe dig som troværdig?			
Hvilken holdning har din målgruppe til dig?			
Er din målgruppe komfortabel eller utryk i forhold til ukendte parametre?			
Foretrækker din målgruppe en indirekte eller en direkte kommunikationsstil?			

FORMÅL

Som man plejer at sige, skal man vide, hvor man skal hen, før man kan finde ud af, hvordan man kommer derhen.

Det samme gælder for kommunikationen: Du skal vide, hvad du ønsker at opnå, før du kan sætte ord på dit budskab og beslutte, hvordan du vil kommunikere det.

Formålet med din kommunikation kunne eksempelvis være:

- Information og viden
- Ændring af holdninger/adfærd
- Motivation og engagement
- Opbakning til og ejerskab for en ny strategi.

Formål kan variere fra målgruppe til målgruppe, og det samme gælder kommunikationsformen, som opfylder hver sit mål: I kommunikationsformen *transmission* skal målgrupperne modtage budskabet, i *dialog* skal de forstå budskabet, og i *inddragelse* skal de have mulighed for at fortolke budskabet og dermed tage ejerskab.

BUDSKAB

Hvad ønsker du at kommunikere til din målgruppe, og hvordan formulerer du det?

Overvej følgende, når du formulerer budskabet:

- Identificer dit kernebudskab
- Tilpas kommunikationen til hver målgruppe.

Kernebudskab – hvad?

Enhver form for kommunikation har et kernebudskab, som er essensen af det, du ønsker at kommunikere.

Spørg dig selv: “Hvad er det, jeg først og fremmest ønsker, at min målgruppe skal vide?” Svaret giver dig en god idé om, hvad dit kernebudskab er.

Kernebudskabet skal være præcist, kort og konkret. Formuler tre punkter, der svarer på hv-spørgsmålene hvem, hvad, hvor, hvornår osv.

Et kernebudskab hjælper dig med at skære ind til benet og sikre ensartethed i dit budskab til alle målgrupper.

Tilpas kommunikationen – hvordan?

Når målgruppen/målgrupperne er på plads, og du har formuleret kernebudskabet, skal du formulere det, du ønsker at kommunikere til målgruppen. Hvis du har flere målgrupper, kan det være nødvendigt at formulere flere forskellige budskaber afhængig af dine målgruppers behov.

- Begynd med kernebudskabet, så målgruppen straks får en idé om, hvad det drejer sig om.
- Uddyb dernæst kernebudskabet med facts, eksempler og nærmere detaljer, som er vigtige for den enkelte målgruppe.
- Forklar, hvordan budskabet hænger sammen med strategien (den røde tråd).
- Forklar mere detaljeret, hvad det betyder for den enkelte målgruppe.
- Gentag kernebudskabet, så målgruppen husker det.

Bemærk, når du vælger inddragelse som kommunikationsform, så skal budskabet ikke formuleres forud for kommunikationen. Det sker i kommunikationssituationen sammen med medarbejderne, hvor I fortolker og formulerer budskabet.

Når der er tale om inddragelse, er det vigtigt, at du som leder giver plads til, at medarbejderne reflekterer over budskabet. Det kan du opnå ved at følge disse ti inspirationspunkter:

1. Vær værdineutral.
2. Acceptér feedback og kritik.
3. Lyt, frem for at overbevise.
4. Acceptér de forskellige verdensbilleder.
5. Vær nysgerrig.
6. Vær undersøgende.
7. Vær optaget af at forstå, hvad den anden forstår.
8. Udvis oprigtig interesse for den anden og dennes bekymringer.
9. Hav fokus på medarbejderens forhold til forandringen.
10. Lyt efter det usagte.

FORVENTEDE REAKTIONER

I enhver kommunikationssituation fortolker målgrupperne budskaber ud fra egne personlige erfaringer.

Mange ledere har stået i en situation, hvor de er blevet overraskede over målgruppens reaktioner, primært fordi de ikke har gennemtænkt eventuelle reaktioner på forhånd. Hvis ikke man gør det, risikerer man at fremstå usikker. Dette kan resultere i, at man virker utroværdig og derfor ikke oplever, at budskabet finder genklang hos medarbejderne.

Spørg dig selv, hvordan du tror din målgruppe vil reagere:

Neutralt? Overrasket? Modvilligt? Begejstret? Vredt?

Har du forberedt dig på forskellige reaktioner – lige fra begejstring til modstand, ja endog vrede – så kan du allerede i dit budskab komme reaktionen i forkøbet gennem ordvalg og ved proaktivt at svare på de spørgsmål, som disse reaktioner måtte føre til. Desuden kan du forberede en række mulige spørgsmål og svar, som du kan læne dig op ad i kommunikationssituationen.

KANAL

For at lykkes med kommunikationen er det afgørende, at kommunikationsform og kommunikationskanal hænger sammen.

Vælg kommunikationskanalen ud fra kommunikationsformen:

Kommunikationsform	Kommunikationskanal
Transmission	E-mail, intranet
Dialog	Ansigt-til-ansigt-møder, telefonsamtaler, onlinemøder, sociale medier
Inddragelse	Ansigt-til-ansigt-møder

Der er forskel på, om du vælger mundtlig eller skriftlig kommunikation. Når du vælger en kommunikationskanal, der giver mulighed for at kommunikere ansigt-til-ansigt, så vil du have større mulighed for sammen med din målgruppe at opnå en fælles forståelse af budskabet, også selvom kommunikationskanalen eksempelvis er et onlinemøde. Den skriftlige kommunikation rummer ikke de samme muligheder.

TIMING

Sørg for den rette timing:

- Er der andre kommunikationssager undervejs, som kan give bag-slag for din planlagte kommunikation? Hvis ja, så sørg for, at bud-skaberne afstemmes.
- Sørg for, at de medarbejdere, som berøres direkte, informeres, før informationen udsendes i hele organisationen.
- Forbered dine nærmeste ledere på kommunikationen, så de kan svare på eventuelle spørgsmål fra medarbejderne.

ANSVAR

Kommunikationsansvaret ligger hos lederen!

Kommunikation kan ikke udliciteres, da det er en del af ledelses-ansvaret. Det betyder selvfølgelig ikke, at der ikke kan hentes støtte hos kommunikationsrådgivere og HR-konsulenter, hvis der er adgang til det.

Grundig forberedelse er nøgleordet til al succesfuld kommunika-tion, afsæt derfor tilstrækkelig tid til planlægningen.

FORSTÅ SAMSPILLET

Professionel kommunikation handler om at forstå spillet mellem de syv elementer som illustreret i kommunikationsdiamanten på næ-ste side. I forberedelsen af en kommunikationsopgave bruger man værktøjskassen punkt for punkt som beskrevet i denne folder. Men ofte oplever man, at man skal tilbage og revurdere de enkelte elemen-ter, fordi man for eksempel har overset en målgruppe eller erkender, at man skal bruge en anden kommunikationsform. Brug derfor kom-munikationsdiamanten for at sikre, at du har overvejet alle aspekter i din forberedelse.



Grundig forberedelse er nøgleordet til al succesfuld kommunikation, afsæt derfor tilstrækkelig tid til planlægningen.