

# Det viktigste er å våge

Det viktigste innen kommunikasjon er å våge å kommunisere, skriver Trond Albert Skjelbred, partner i NOR PR.



**“Wow, det var modig,”** tenkte jeg da den militære lederen ba om kritikk på egen kommunikasjon. Mer om det siden.

De siste årene har jeg utfordret mange ledergrupper på følgende spørsmål: Hva er god kommunikasjon? Svarene har variert fra tydelig, i betydningen kort, konsis og at det ikke er rom for misforståelser, til trefende, åpen, ærlig, uredd, direkte, tilpasset, relevant, interessant, klargjørende og respektfull.

I tillegg er det ifølge disse lederne avgjørende å være ekte, engasjert og inspirerende og bevisst sitt eget kroppsspråk. Kommunikasjonen bør være toveis, tid og sted velegnet, det bør være et oppriktig ønske om å skape felles forståelse, og det er å foretrekke at den grunnleggende tonen er vennlig. Man bør heller ikke være fremmed for å være nær eller bruke humor for å oppnå ønsket følelse eller respons hos mottakerne.

Dette virker greit, men vanskeligere å få til i praksis. Hva hvis kommunikasjonen mellom lederne i ledergruppen ikke fungerer? Hva hvis tilliten lederne imellom ikke er tilfredsstillende? Hvordan skal man angripe dette?

I vår fikk vi en slik problemstilling på bordet fra øverstkommanderende i Bergenhus heimevernsdistrikt 09 (HV 09) og løste det på følgende måte: Vi utformet en anonym, elektronisk spørreundersøkelse blant lederne i organisasjonen og formulerte noen hypoteser basert på funnene. Resultatene ble presentert uredigert og samtidig for topplederen

og ledergruppen. Han stilte seg dermed like sårbar som de andre. Ledergruppen arbeidet deretter videre med hypotesene i grupper. Til slutt ble vi enige om hvilke interne kommunikasjonsutfordringer ledergruppen i HV 09 sto overfor.

Som en avsluttende øvelse ble hver leder bedt om å notere og presentere hvilke områder vedkommende kunne bli bedre til å kommunisere på. Så, idet vi skulle avslutte denne sekvensen, utbryter en av lederne: “Jeg vil gjerne høre hvilke forbedringsområder dere andre mener at jeg har innen kommunikasjon”. “Wow, det var modig!”, sa jeg.

Da vi hadde tatt en runde på dette, sa toppsjefen: “Jeg vil at vi tar en slik runde på meg også.” Dette åpnet opp for en full runde hvor samtlige medlemmer i ledergruppen fikk direkte tilbakemeldinger fra sine kolleger på sine kommunikasjonsutfordringer. Dette gjorde det mulig å kartlegge gapet mellom egen innsikt og kollegenes oppfatning av den enkelte.

Tilbakemeldingene som ble gitt var blant annet denne til en av lederne: “Sverre, du skal bare øve deg på én ting: Si ja! Du sier alltid nei når vi spør deg om noe, og etter å ha kranglet i tre kvarter lander vi gjerne på ja. Si ja først, og så diskuterer vi oss frem til en løsning som gjerne lander på nei, men start med et ja. Et ja til å diskutere saken, om ikke annet”.

En annen fikk klar melding om at han ikke trenger å levere Nobelpris-kvalitet på alt han gjør: “Du sliter ut deg selv og organisasjonen når du

legger listen så høyt. Slapp mer av. Godt nok er godt nok.”

Ifølge topplederen merket han en umiddelbar positiv effekt i ledergruppen, som fremdeles er gjeldende, et halvt år etterpå. De er ikke i mål, men mitt hovedinntrykk er at denne topplederen har et oppriktig ønske om varig forbedring. Han la ikke føringer på oss som eksterne konsulenter, han fikk ikke presentert resultatene av spørreundersøkelsen før de andre lederne, og han var villig til å få respons på sin måte å kommunisere på. Lett å si, men krevende å etterleve i praksis. Han åpnet opp for kritikk, men skapte samtidig en egnet arena hvor den enkelte kunne kjempe for sin sak i åpent lende og med rene våpen.

God kommunikasjon bidrar til å bygge tillit. Ifølge NHH-professor Alexander W. Cappelen er tillit en forutsetning for verdiskapning, og vår evne til å skape verdier er avhengig av at vi klarer å samarbeide.

En god start er å våge å kommunisere.

PS. Det som virkelig bidro til å åpne opp dialogen i ledergruppen, var at vi innledningsvis presenterte hverandre, ikke oss selv. Dermed fikk oberstløytnanten og majorene anledning til å si noe hyggelig til og om hverandre. Det er det ikke alltid man husker på eller tar seg tid til å gi. Kritikk derimot, kommer umiddelbart. ■