

SITUATIONS BESTEMT KOMMUNIKATION

FRANS GRANDJEAN



Børsens
FORLAG

Situationsbestemt kommunikation
Af Frans Grandjean

© Børsens Forlag, 2007
Et selskab i Bonnier Forlagene A/S

Børsens Forlag
Pilestræde 52
Postboks 114
1004 København K
Tlf.: 33 43 30 00
Fax: 33 43 30 10
www.borsensforlag.dk

Omslag og sats: Stuntfire v/ Søren Ditlefsen

Tryk: Aka-Print, Århus

1. udgave, 1. oplag, 2007

ISBN 978-87-7664-156-6

Printed in Denmark

*Gengivelse af denne bog eller dele heraf er ikke tilladt
ifølge gældende dansk lov om ophavsret.*





Indhold

Indledning · 5

KAPITEL 1

Situationsbestemt kommunikation – en praktisk model · 9

KAPITEL 2

Når situationen involverer medarbejderne · 15

Hovedbudskaber, når en leder kommunikerer med sine medarbejdere ·

Medarbejderbudskab nr. 1 · Medarbejderbudskab nr. 2 · Medarbejderbudskab nr. 3 ·

Medarbejderbudskab nr. 4

KAPITEL 3

Når situationen involverer kunderne · 33

Hovedbudskaber, når lederen kommunikerer med virksomhedens kunder ·

Kundebudskab nr. 1 · Kundebudskab nr. 2 · Kundebudskab nr. 3 · Kundebudskab nr. 4

KAPITEL 4

Når situationen involverer pressen · 49

Hovedbudskaber, når ledelsen skal kommunikere med journalister · Pressebudskab

nr. 1 · Pressebudskab nr. 2 · Pressebudskab nr. 3 · Pressebudskab nr. 4

KAPITEL 5

Når situationen involverer netværket · 65

Hovedbudskaber, når ledelsen kommunikerer med netværket · Netværksbudskab nr. 1

· Netværksbudskab nr. 2 · Netværksbudskab nr. 3 · Netværksbudskab nr. 4

KAPITEL 6

Situationsbestemt kommunikation i med- og modgang · 79





Indledning

Situationsbestemt kommunikation – hvad er nu det? Er kommunikation ikke altid situationsbestemt? Det burde den være, ja – men er det sjældent. For år tilbage, da kommunikation hed information og var envejs, sendte virksomheder, institutioner og andre afsendere deres budskaber ud til modtagerne via de sædvanlige kanaler – og så havde man gjort sin pligt. Siden blev ønsket om respons mere udtalt, og pilerne kom til at pege begge veje i kommunikationsmodellen.

Eller måske skulle man kalde den 'massekommunikationsmodellen'. For uanset hvor meget fokus der har været og er på modtagere, målgrupper eller segmenter, så har de foretrukne kanaler været *massemedier*. Man taler fortsat meget om læsersammensætning og kontaktpriiser, men sætter ikke spørgsmålstegn ved massemedierne, når det handler om at komme i kontakt med og påvirke sine målgrupper.

Denne bog er et forsøg på at demontere reflektænkningen – at motivere til at tænke kreativt og *situationsbestemt*, når det handler om kommunikation. At man ikke bare indrykker annoncer eller udsender adresseløse breve, når hospitalet vil informere regionens (potentielle) patienter, når it-virksomheden vil sælge computere, og når staten søger nye medarbejdere.

Folk har en forventning om at blive kontaktet, der hvor de er, hvis de skal forholde sig til et tilbud, et råd eller en ændret praksis. Og den forventning er berettiget, fordi informationsmængderne i dag er så



store og kanalerne så differentierede, at alle ikke kan følge med i alt. Ved at være situationsbestemt viser du, kære læser, at du forstår deres situation og ved, hvordan de kan bruge det, du tilbyder dem.

Men hvis kommunikationen skal være situationsbestemt, betyder det så ikke, at man kan og bør gøre, som man nu synes i den enkelte situation? At den ene løsning kan være lige så god som den anden? Nej. Hvis situationsbestemt kommunikation skal være effektiv, er der behov for at håndtere den systematisk og kompetent. Ellers bliver det til en ad hoc-indsats, der primært afspejler indskydelser og intuition – og altså ikke bygger på indhøstede erfaringer hos en selv og hos de professionelle, der arbejder systematisk med området.

Nogenlunde samme begrundelse så man engang i 1960'erne for udviklingen af *situationsbestemt ledelse*. Bag konceptet, også omtalt som *de fire lederstile*, og bag den tilhørende bog, stod de to amerikanske psykologer Paul Hersey og Kenneth Blanchard. De delte de mange situationer, som en leder kan komme i, op i en række arketyper: lederen over for fire forskellige medarbejdertyper, der afhængig af kompetence og engagement har behov for forskellige former for ledelse.

Systematik og metode er der også i denne bog, men *kommunikation* er i denne sammenhæng ikke mellem leder og medarbejder, men retter sig mod større grupper af mennesker, hvorfor mængden af kommunikationssituationer og kombinationsmuligheder for målgrupper nærmest er uendelig.

Jeg har valgt at tage udgangspunkt i *fire* hovedsegmenter af målgrupper for den enkelte virksomhed – og har så kombineret dem med en række overordnede *gode råd*. Helt præcist fire råd, der er baseret på erfaringer, som jeg har pådraget mig i min hverdag som konsulent. Det summer sig i alt op til 16 gode råd – også kaldet budskaber.



For hvert budskab har jeg tilføjet en virksomhedscase, som stammer fra min praktiske hverdag og erfaringer. De omtalte cases er i større eller mindre grad selvoplevede, men anonymiserede og justerede, så de passer ind i sammenhængen.

De i alt 16 gode råd og tilsvarende 16 cases er forhåbentlig repræsentative for langt størsteparten af de kommunikationskrævende situationer, som den moderne leder kommer i. Og velegnede til at vise, hvordan man udvikler sit lederskab med effektiv og situationsbestemt kommunikation.

Jeg håber, at der er en del inspiration at hente i de mange råd og situationer. Men bogen er også skruet sammen således, at hvis man blot kan huske de fire overordnede råd – ja, så er man ganske godt rustet.

Alt dette bliver uddybet i det følgende.

Til slut vil jeg sige tak til direktør Hanne Schmidt og stud.mag. Drude Beck for gode diskussioner og råd. Og til forlagets redaktør Mette Korsgaard for sædvanlig god feedback.

Frans Grandjean





KAPITEL 1

Situationsbestemt kommunikation – en praktisk model

Uanset om man taler om situationsbestemt ledelse eller ditto kommunikation, så er situationen naturligvis helt afhængig af *den*, der skal ledes eller kommunikeres til. I kommunikation også kaldet målgrupperne, interessenterne – eller segmenterne, hvis man taler med marketing-dialekt.

Afhængigt af hvordan man vender kikkerten, kan målgrupper defineres som større eller mindre enheder. I massekommunikation taler man blot om 'læserne' eller om 'seerne'. I denne sammenhæng er det vigtigt at definere målgruppen så tilpas snævert, at den har flere fællestræk end forskelligheder. Men også så bredt, at vi ikke ender med en uoverskuelig mængde af delmålgrupper.

Jeg har i denne bog valgt at definere fire målgrupper for kommunikationen – fire interessentgrupper, der alle har stor betydning for driften og udviklingen af vores virksomheder.

Udgangspunktet tager jeg i den gruppe af mennesker, der gør det muligt at tale om en virksomhed, altså *medarbejderne*. De er jo ansvarlige for driften og udviklingen af virksomheden; medarbejdere, der



ikke kun føler sig velinformerede, men også som en del af en gensidig kommunikation, vil også være velmotiverede.

Dernæst er der de mennesker, som synes, at virksomhed og medarbejdere er så attraktive, at de vil lægge deres penge der – nemlig *kunderne*. Kan (de potentielle) kunder kommunikeres til på en måde, så de påvirkes til stor loyalitet over for virksomheden, bliver både drift og udvikling af virksomheden ulig meget lettere.

Endvidere har journalister, sammen med deres arbejdsplads, medierne, stor indflydelse på virksomhedens arbejdsvilkår. *Pressen* kan få en direktion afskediget og lukke virksomheden, hvis den får fat i 'den rette sag'. Omvendt kan pressen også være guld værd og foranledige, at både medarbejdere og kunder orienterer sig i medierne.

Og endelig er der fællesmængden af en række øvrige involverede – her kaldet *netværket*, der omfatter en række eksterne samarbejdspartnere af forskellig art. Aktionærer, investorer, leverandører mv. har stor betydning for både produkter og aktiekurser. Her har vi valgt af praktiske årsager at se på denne sammensatte målgruppe i et og samme afsnit.

Bogen er altså indrettet efter de fire grupper:

1. Medarbejderne
2. Kunderne
3. Pressen
4. Netværket

Hvordan er det så, at disse fire målgrupper skal håndteres rent kommunikationsmæssigt? Hvornår er det, at tilspidsede og vanskelige situationer opstår, således at gode råd om situationsbestemt kommunikation er på sin plads?

I researchen til denne bog har jeg set på, hvornår man som leder roder sig ud i flest problemer. Hvad det er, man kommer til at gøre, som kan bi-



drage til at tilspidse en måske i forvejen vanskelig situation? Og hvad kunne man have gjort, som ville have løst – i hvert fald en del af – problemet?

I den forbindelse har et hav af ugunstige og problematiske situationer været på bordet. Disse mange vanskelige situationer har jeg forsøgt at samle i nogle – helt præcist fire – *arketyper* af kommunikationsmæssige problemer, altså de 'fire mødre' til alle kommunikationsproblemer:

- 1) Man tror, at der findes en enkelt (kommunikations)løsning på en kompliceret ledelsesmæssig situation.
- 2) Man tror, at man kan undlade at engagere sig personligt ved blot at sende en e-mail, et brev eller en besked gennem andre.
- 3) Man tror, at organisationen selv kan finde ud af en optimal arbejdsdeling, når det handler om kommunikation.
- 4) Man tror, at virksomhedens medarbejdere selv sørger for, at kommunikationen rummer virksomhedens væsentligste budskaber.

'Man' er her ledelsen – altså enten topledelsen eller betydende medlemledere.

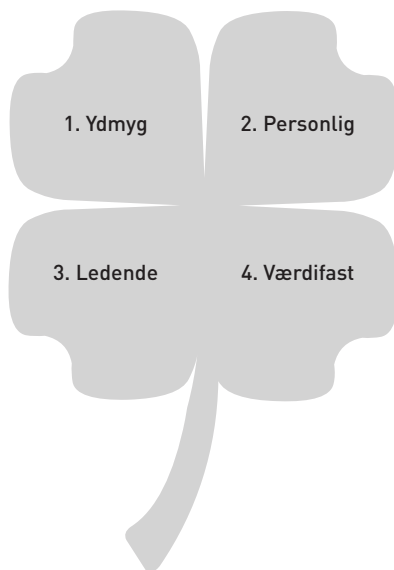
Der findes naturligvis reelle problemer, som ikke kan rummes i disse fire kasser. Men jeg mener nu alligevel, at de fleste problematiske kommunikationssituationer på den ene eller anden måde vokser ud af disse kasser.

Herefter har jeg 'vendt problemerne om' – altså vendt dem fra problematiske situationer til gode råd og positive budskaber. Det er der så kommet følgende råd/budskaber ud af:

1. Undervurder aldrig kommunikationen.
2. Gem dig aldrig bag skriftlig kommunikation.
3. Accepter ikke organisatoriske konflikter om kommunikationen.
4. Lad organisationens værdier skabe sammenhæng i kommunikationen.



De fire råd har jeg syntetiseret op til enkelte og enkle ord, der kan samle bogens budskaber i kort form. De kommer her. I din kommunikation bør du være:



Jeg har valgt at sætte de fire budskabsord grafisk ind i en firkløver. Dels for at understrege, at de hænger sammen – glemmer man den ene eller anden, vil der jo ikke være tale om en firkløver, og effekten forsvinder. Og dels for at betone, at heldet følger den dygtige, der kan sine ting. Også på kommunikations- og ledelsesområdet.

Metoden i bogen er så herefter at *versionere* de fire råd. Det vil sige at rette dem mod de omtalte fire målgrupper, hvilket der naturligt nok er kommet i alt 16 budskaber ud af. For at disse 16 budskaber ikke skal



fremstå for postulerende, er hver af dem blevet klædt på med et *eksempel* – en case, som viser problemet og løsningen på problemet; eller rettere én løsning ud af flere.

For igen skal det fremlagte ikke ses som facitlister – det forbyder bogens metode. Meningen er, at både problemer, budskaber og eksempler skal fungere som inspiration for dig som leder, der hver dag står i udfordrende situationer.

Men lad os nu komme i gang!