

Workshop: Styrk dine kommunikationsevner som leder

Event i samarbejde mellem
Aarhus BSS
Ledernes Hovedorganisation



Er du alumne?

Hold kontakten – opdatér dine oplysninger

Få nyheder, tilbud og eventinvitationer
eksklusivt for alumner

bss.au.dk/alumner/opdater



LEDERNE 
bringer dig videre



Program

- 7:30: Morgenmad og netværk
- 8:00: Velkommen v/ Aarhus BSS og Ledernes Hovedorganisation
- 8:05: Velkommen til Søren Larsen, ejer og direktør, Ole Larsen Transport A/S
- 8:15: Dilemmaøvelse: Ledelseskommunikation
- 8:35: Workshop 1: Forstå din medarbejder v/ facilitator Anneke Jørgensen, Ledernes Hovedorganisation og ejerleder Søren Larsen
- 9:25: Pause og netværk
- 9:40: Workshop 2: Få dit budskab igennem v/ facilitator Anneke Jørgensen og ejerleder Søren Larsen
- 11:10: Afrunding og netværk



Velkommen til!

- Anneke Jørgensen
- Medievidenskab med kommunikationsprofil, dimitterede i 2016
- Projektleder for samarbejdet mellem Aarhus BSS og Lederne de sidste 3 år
- Lederudviklingsforløb for de studerende
- Konferencer og workshops for alumnerne
- Netværk





Hvorfor skal vi tale om ledelseskommunikation?

- Ledelseskommunikation er den vigtigste form for kommunikation i en organisation og samtidig er lederens kommunikationsfærdigheder en af de vigtigste kompetencer, når en leder skal skabe tilslutning til organisationens mål
- God kommunikation øger medarbejdertilfredshed, engagement og motivation, da medarbejderne føler sig velorienterede og værdsatte
- Når medarbejderengagementet er højt, kan det ses på bundlinjen. Det bidrager både til vækst, profit og produktivitet, men i høj grad også til fastholdelsen af medarbejderne.



1
X

/

5



Så hvorfor er ledelseskommunikation så vigtigt?

Det giver højere medarbejdertilfredshed og bedre mulighed for at fastholde medarbejderne og giver derudover vækst positiv bundlinje

Ledelse ER kommunikation



Anbefal et medlem til Lederne

Hvis du anbefaler et medlem er du med i konkurrencen om at vinde en gavekurv

Hvis du ikke er medlem af Lederne, kan du anbefale dig selv

Vi trækker lod om kurven ved workshoppens afslutning



Ledelsesdilemma

- Du er teamleder for administrationen i en større produktionsvirksomhed.
- I har de senere år haft stort fokus på fravær, og ledelsen har senest indført en ny fraværspolitik, der blandt andet indebærer, at den nærmeste leder skal kontakte en sygemeldt medarbejder telefonisk.
- Økonomimedarbejderen Martin har netop lagt sig syg. Du kontakter ham – som politikken foreskriver – allerede den første dag og igen på fjerde dagen for at høre, hvordan han har det, og hvornår han regner med at være tilbage igen.
- Efter seneste samtale sender du efterfølgende en mail rundt til medarbejderne, hvor du fortæller, at du skulle hilse fra Martin, og at han regner med at være tilbage om et par dage.
- Senere på dagen overhører du en samtale mellem medarbejderne, hvor der blandt andet er kommentarer som, »hvor er det synd for Martin, at han ikke bare kan få lov til at ligge i sengen uden at tænke på arbejde«, »det er alligevel utroligt, at man ikke stoler på sine medarbejdere, så man ringer og kontrollerer dem i tide og i utide« og »og er der ikke grænser for, hvad man som chef skal snage i?«
- Du indser at medarbejderne nok ikke helt har accepteret forandringerne.



Hvad gør du?

- Du sender en mail til dit team, hvori du gør opmærksom på den nye fraværspolitik og pointerede at sygefravær selvfølgelig er lovligt fravær
- Du tager det op på det næste teammøde og informere om den nye fraværspolitik. Du indbyder herefter dine medarbejder til at gå i dialog og stille spørgsmål til politikken.
- Du inviterer medarbejderne til at komme med input til dig om, hvordan du skal udmønte fraværspolitikken



Forstå din medarbejder





3 kommunikationsformer

	Kommunikation	Spørgsmål	Budskab
1	<i>Transmission:</i> Information fra leder til medarbejdere	Har du modtaget mit budskab?	Budskabet er formuleret forud for kommunikationen
2	<i>Dialog:</i> Kommunikation mellem leder og medarbejdere	Har du forstået mit budskab?	
3	<i>Inddragelse:</i> Involvering af medarbejdere	Hvordan forstår/fortolker du mit budskab?	Budskabet skabes i kommunikationssituationen i et samarbejde mellem leder og medarbejdere



Modtageren/medarbejderen

- Kommunikation handler ikke kun om, at et budskab bliver kommunikeret klart og tydeligt. Det er lige så vigtigt at have øje for modtageren.
- I enhver kommunikationssituation vil modtageren fortolke dit budskab. Fortolkningen afhænger af mange ting – af modtagerens personlige erfaringer, tidligere beslutninger, jeres relation og ud fra de forforståelser han eller hun har.
- Fortolkningen af budskabet påvirkes af den enkelte medarbejders interesse i budskabet, og hvorvidt budskabet har små eller store konsekvenser for medarbejderens hverdag.
- Det er derfor vigtigt at man får en forståelse af modtageren og hvilke interesser og holdninger han eller hun har til budskabet, da det vil påvirke reaktionen.

Hvem har oplevet at indbyde til dialog til et møde og efterfølgende blive mødt af pinlig tavshed?



Øvelse – Asymmetrisk relation

- Hvornår har I oplevet, at den asymmetriske relation har påvirket jeres kommunikation med medarbejdere?
- Brug 3 minutter på at reflektere og notere på jeres blok
- Hvordan minimerer man den, så man bedre kan skabe dialog?
- Brug 5 minutter på at diskutere spørgsmålet omkring bordet

LEDERNES HOVEDORGANISATION

126.673 MEDLEMMER

LEDERNE
bringer dig videre

108.826 MEDLEMMER

VIRKSOM
bringer dig videre

8.593 MEDLEMMER

PRO+
bringer dig videre

3.508 MEDLEMMER

A-KASSEN LH
bringer dig videre

Hvem er Ledernes medlemmer?



Top 20 mest anvendte stillingsbetegnelser

- ▶ Butikschef
- ▶ Afdelingschef
- ▶ Projektleder
- ▶ Værkfører
- ▶ Souschef
- ▶ Teamleder
- ▶ Salgschef
- ▶ Direktør
- ▶ Afdelingschef
- ▶ Leder
- ▶ Formand
- ▶ Produktionsleder
- ▶ Økonomichef
- ▶ Produktionschef
- ▶ Manager
- ▶ Adm. Direktør

30%

af medlemmerne
er kvinder

Ledernes Hovedorganisation

- **Vi tilbyder:**
- Juridisk service - inden 24 timer
- Leder- og Karriere*Sparring*® - inden 24 timer
- Dagpenge fra A-kassen
- Gratis Leder*Netværk*

LEDERNE 
bringer dig videre

Lederne på de sociale medier



LinkedIn:

Virksomhedsside: Ledernes Hovedorganisation
13.000 medlemmer

Gruppe:

Lederne – Danmarks største lederorganisation
18.500 medlemmer



Facebook:

LederneDK – 29.000 følgere

Lederne på de sociale medier



Twitter:

@LederneDK – 2.500 følgere

Relevant hashtag:

#DkLedelse



Få dit budskab igennem



3 kommunikationsformer

	Kommunikation	Spørgsmål	Budskab
1	<i>Transmission:</i> Information fra leder til medarbejdere	Har du modtaget mit budskab?	Budskabet er formuleret forud for kommunikationen
2	<i>Dialog:</i> Kommunikation mellem leder og medarbejdere	Har du forstået mit budskab?	
3	<i>Inddragelse:</i> Involvering af medarbejdere	Hvordan forstår/fortolker du mit budskab?	Budskabet skabes i kommunikationssituationen i et samarbejde mellem leder og medarbejdere



Hold altid kommunikationens formål (hvad vil jeg opnå med kommunikationssituationen) op med kommunikationsformen (hvilken kommunikationsform kan indfri dette mål).



Transmission

Medarbejderportalen

Startside > Nyheder > Fællesnyheder

Aflysning af teammøde på fredag

1/5 2019

Teamlederen

På grund af den høje efterspørgsel til deltagelse i Kapsejladsen, aflyser vi teammødet i denne uge.

Mødet afholdes som vanligt på fredag i næste uge.

God fornøjelse

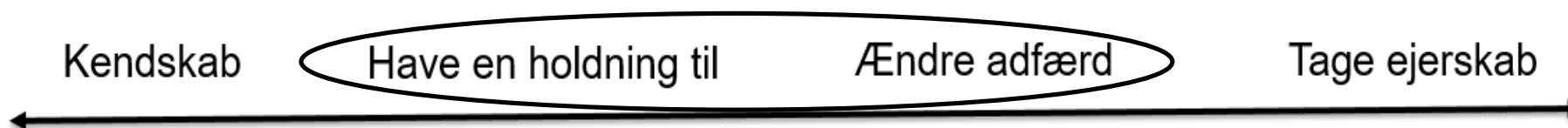
Teamleder





Dialog

- Budskabet er fastlagt på forhånd, men kommunikationen indbyder til opklarende spørgsmål
 - Klæder medarbejderne på til at handle som ønsket
 - Eksempel: Forandringsprojekter og strategiske opgaver
 - Det er afgørende at du som leder ved, at det altid vil være en invitation til dialog og at det ikke er ensbetydende med at medarbejderne tager imod invitationen
 - Medarbejderne kan opleve at formålet med mødet er, at blive informeret, selvom I som ledere har håbet på at skabe dialog
- Asymmetrisk relation





Inddragelse

- Motivation og inddragelse i den mest gennemgribende form kræver endnu mere.
- Det er afgørende, at lederen i dialogen formår at skabe et fortolkningsrum, hvor medarbejderne selv kan tolke budskaberne, så de tager ejerskab og sammen med ledelsen bliver en del af løsningen
- Medarbejderne skal hver især selv have mulighed for at fortolke de strategiske budskaber ud fra deres egen subjektive forståelseshorisont og i samspil med andre
- Det handler om at skabe en ny fælles betydning med afsæt i tidligere, nuværende og fremtidige scenarier





Inddragelse

- Vigtigt: Budskabet er ikke en fast konstrueret størrelse, men noget der kan opstå i processen
- Det er her vigtigt at lederen er klar til at fralægge sig dele af ansvaret for kommunikationen, så den kan blive udarbejdet i samspillet mellem leder og medarbejder og at begge dermed også har ansvar for resultatet
- Lederen skal fastlægge nogle fortolkningsrammer, så fortolkningen ikke ender i utilsigtede konklusioner
→ ellers kan det åbne op for flere spekulationer og manglende mening



Kommunikation	Spørgsmål	Budskab	Fordele	Ulemper	Kanaler
<i>Transmission:</i> Information fra leder til medarbejdere	Har du modtaget mit budskab?	Budskabet er formuleret forud for kommunikationen			
<i>Dialog:</i> Kommunikation mellem leder og medarbejdere	Har du forstået mit budskab?	Budskabet er formuleret forud for kommunikationen			
<i>Inddragelse:</i> Involvering af medarbejdere	Hvordan forstår/fortolker du mit budskab?	Budskabet skabes i kommunikations-situationen i et samarbejde mellem leder og medarbejdere			



Øvelse – Udfyld værktøjskassen

- Udfyld de tomme felter i værktøjskassen i fællesskab ved bordet
- Brug gerne jeres egne eksempler
- I har 20 minutter

Kommunikation	Spørgsmål	Budskab	Fordele	Ulemper	Kanaler
<i>Transmission:</i> Information fra leder til medarbejdere	Har du modtaget mit budskab?	Budskabet er formuleret forud for kommunikationen	Mange medarbejdere kan modtage samme budskab på samme tid. God til simple, praktiske informationer.	Begrænset i forhold til at ændre medarbejdernes holdninger eller adfærd	Mails, nyhedsbreve, foldere, informationsmøder, magasiner, nyheder på intranettet, videokommunikation mm.
<i>Dialog:</i> Kommunikation mellem leder og medarbejdere	Har du forstået mit budskab?	Budskabet er formuleret forud for kommunikationen	At få medarbejderne til at forstå et på forhånd defineret budskab og klæde dem tilstrækkeligt på til at handle som ønsket	Ressourcekrævende Tager ikke (nødvendigvis) udgangspunkt i medarbejdernes forforståelse. Ikke sikkert at der bliver taget imod invitation til dialog. Asymmetrisk relation	Dialogmøder, kaffemøder, dialogøvelser både mellem medarbejdere og ledelse, sociale medier
<i>Inddragelse:</i> Involvering af medarbejdere	Hvordan forstår/fortolker du mit budskab?	Budskabet skabes i kommunikations-situationen i et samarbejde mellem leder og medarbejdere	Får medarbejderne til at tage ejerskab over strategiske beslutninger. At få medarbejderne til at acceptere og indgå i forandringsprocesser. Langsigtet positiv effekt på relationen mellem leder og medarbejder.	Tidskrævende Forudsætter ikke et fast defineret budskab – kan resultere i forskellige fortolkninger af budskab Asymmetrisk relation	Workshops 1:1 Ansigt-til-ansigt-møder Opfordre til refleksion og åbne spørgsmål



Refleksionsøvelse

- Tænk på situationer, hvor du selv har benyttet de forskellige kommunikationsformer
 - Transmission
 - Dialog
 - Inddragelse
- Hvordan var situationen?
- Hvad gik godt?
- Hvad kunne være bedre?
- Hvordan kunne du gøre det anderledes?
- Du har 5 minutter



Opbygning af budskabet – opnå gennemslagskraft

- Ved transmission og dialog:
- Skær kort og præcist ind til benet. Formuler de tre vigtigste hovedpunkter som medarbejderne skal huske og som den videre kommunikation skal baseres på.
- Begynd med kernebudskabet, så medarbejderne straks får en ide 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 medarbejderne husker det



Øvelse – Få dit budskab igennem

- Del jeres bord op i to grupper
- Den ene gruppe skal lave et budskab til dialogbaseret kommunikation, den anden til inddragende kommunikation
- Hver af de to grupper vælger en case – gerne en situation som I har stået i eller som I ved I kommer til at skulle håndtere i fremtiden
- I har 20 minutter til at udforme et budskab og rammesætte det i forhold til medarbejdere og kanal
- Efterfølgende har hver gruppe 3 minutter til at præsentere deres case og løsning for den anden gruppe ved bordet



Opbygning af situation og budskab

- Hvad er situationen der omkranser din kommunikation og dit budskab?
 - Hvilke fakta er det vigtigt at der kommer med?
- Hvad er dit budskab/rammerne for budskabet?
 - Formuler de tre vigtigste hovedpunkter
 - Find argumenter der understøtter dit budskab
 - Hvordan hænger budskabet sammen med virksomhedens strategi?
 - Hvilken værdi opnår medarbejderne med budskabet?
 - Hvordan påvirker det medarbejderne?
- Italesæt eventuelt modstand
- Hvordan vil du mindske den asymmetriske relation og opfodre til enten dialog eller inddragelse?
- Hvordan vil du opsætte det overfor medarbejderne?
 - Hvilken kanal/værktøj vil du bruge?



Anbefal et medlem til Lederne

...Og vinderen er...