

# Kapitel 4: Kommunikér dig gennem tumulten

## Introduktion til kapitlet

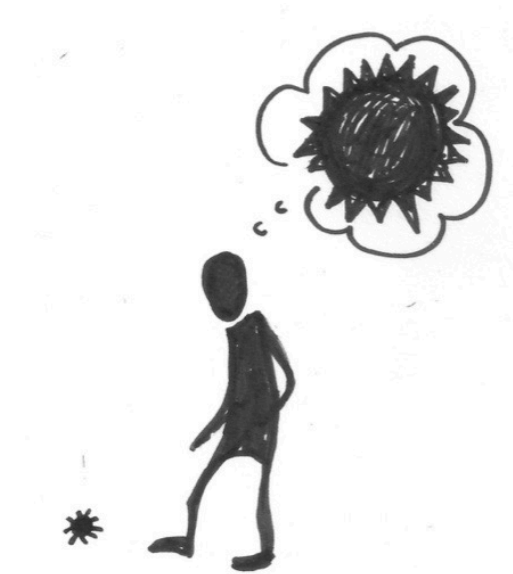
- Som uformel leder afhænger din personlige magt i landskabet af din kommunikation: med hvem, hvornår, om hvad og på hvilke måder
- Mange er for tilbageholdende og ærbødige, eller de kommer til at puste sig op, og begge dele svækker deres lederskab og hæmmer opgaveløsningen
- Kommunikation er **dit vigtigste håndværk**, og det gælder om at positionere dig klogt, så kapitlets opfordring hedder: Kommunikér dig gennem tumulten.

## Tusindvis af samtaler

- Løsning af tværgående opgaver består i **tusindvis af samtaler**
- Møder eller to og to, kort eller langt, planlagte eller spontane, fysisk eller over distancen
- Alle samtaler **påvirker** jeres arbejdsproces, for de er en - stor eller lille - del af en videndeling og en prøven sig frem mod løsninger
- Kommunikation på tværs af fagligheder, funktioner, sektorer, tankegange, hierarkiske placeringer og erfaringer giver udfordringer
- Nogle gange gnidninger der kan opleves som konflikter, og det virker **demotiverende**.

# Det er aldrig for sent at starte en samtale

- Også dygtige fagpersoner kan komme til at skabe **kuk** i samspillet, der spilder jeres tid og spreder dårlig stemning
- Nogle tror det går væk af sig selv, og andre at det bliver værre, hvis man taler om det – men ingen af delene passer
- Gnidninger og konflikter bliver faktisk **mindre**, når man går tættere på og får talt om dem og lyttet til hinanden
- Regel nr. 1 ved kuk i samspillet er derfor:  
**Tal om det.**



## Et kig på undgåelse af vigtige samtaler om samspillet (Redskab 20)

- I hvilke situationer har du prøvet, at der var et dårligt samspil, uden at I talte med hinanden om det? Hvilke konsekvenser fik det?
- Har du nogle relationer, der er dårligere, end de burde være, og hvor du kunne tage initiativ til at tale med hinanden om det? Hvilke? Og hvornår vil du gøre det?
- Kan du se nogle relationer, hvor parterne burde tale sammen for ikke at spilde hinandens tid? Hvordan kan du hjælpe dem i gang med samtalen?

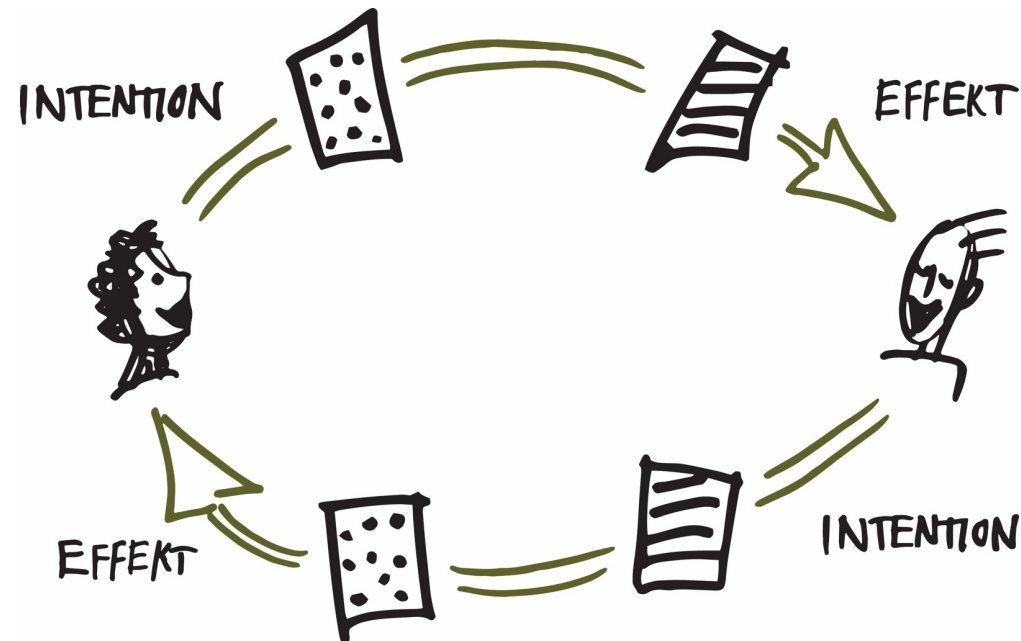
# UFORMEL LEDELSE PÅ TVÆRS

## Kommunikation

I et fysisk møde indgår mange signaler og bevægelser både verbale og kropslige, bevidste og ubevidste, synlige og inde i hovederne på deltagerne

Hver har sit personlige "filter" af baggrunde, vaner, erfaringer, viden, præferencer, selvforståelse, for-forståelser om den anden og forventninger til situationen

Kommunikation foregår således  
altid på tværs af forskelle



Her vises to personer, men samme dynamikker er på spil, når der er flere personer til stede.

## Centrale pointer i kommunikation

Modellen viser steder, hvor samspillet kan gå galt eller lykkes smukt:

- **Vi påvirker hinanden konstant.** Kommunikation er en cirkulær proces, for vi aflæser og reagerer hele tiden på hinandens ord eller mimik via ord og mimik. Vi kan ikke ikke-kommunikere
- **Vi misforstår nemt hinanden.** Du synes, du formulerer dig tydeligt, men den anden kan alligevel opfatte noget helt andet. For både når vi udtrykker os, og når vi aflæser hinanden, sker det gennem vores personlige "filtre" af baggrunde, erfaringer, viden og selvforståelser
- **Formodninger sidder løst og kan give konflikter.** Uvidenhed om egne og andres "filtre" betyder, at man tror man ved, hvad den anden tænker.

# Om din kommunikation på tværs

(Redskab 21)

- I hvilke situationer har du oplevet, at noget, som du selv synes, du formulerede klart og tydeligt, blev forstået på en helt anden måde af andre?
- Er der bestemte aspekter af din kommunikation, som du synes andre tit misforstår?
- Hvornår har du prøvet at reagere negativt på andres udtalelser, som du så senere fandt ud var ment på en helt anden og venligere måde?



## To slags lytning (Redskab nr. 23)

Kuk i samspillet og konflikter opstår tit, fordi personerne ikke lytter til hinanden og holder fast i egen "sandhed" og dermed kommer til at ophidse hinanden. Det sker når man bruger:

- **Den sjuskede lytning.** Lad den anden tale mens du tænker over, hvordan du vil svare med et godt modargument

Opløs gnidninger ved at opbygge den gensidige forståelse og tillid:

- **Den effektive lytning.** Gør dig umage for at forstå, hvad den anden prøver at udtrykke. Stil åbne spørgsmål og overvej, hvad du hører og hvad du vil svare.

## Ordvalg som intervention

- Har du tænkt over, at man kan kun tale om det, man har ord for?
- Det er vigtigt at bruge skræddersyede ord til løsning af komplekse opgaver, så ikke styringsord holder jer fast i forkerte arbejdsmåder
- Ordvalg er en vigtig ledelsesintervention som ofte overses
- Målrettet ordvalg retter opmærksomhedens lyskegle på ét sted
- Ved at skabe ny opmærksomhed tager du definitionsmagten
- Hvilke ord er centrale i styringstankegangen?
- Og hvilke ord er centrale i kompleksitetstilgangen?

# Kommunikationsformer

Vælg en kommunikationsform, der passer til situationen

- **Fysisk:** Møde ansigt til ansigt
- **Synligt og mundtligt:** Videosamtaler mv.
- **Mundtligt:** Telefon, Facetime, Skype mv.
- **Skriftligt:** Mail, Sharepoint, intranet mv.

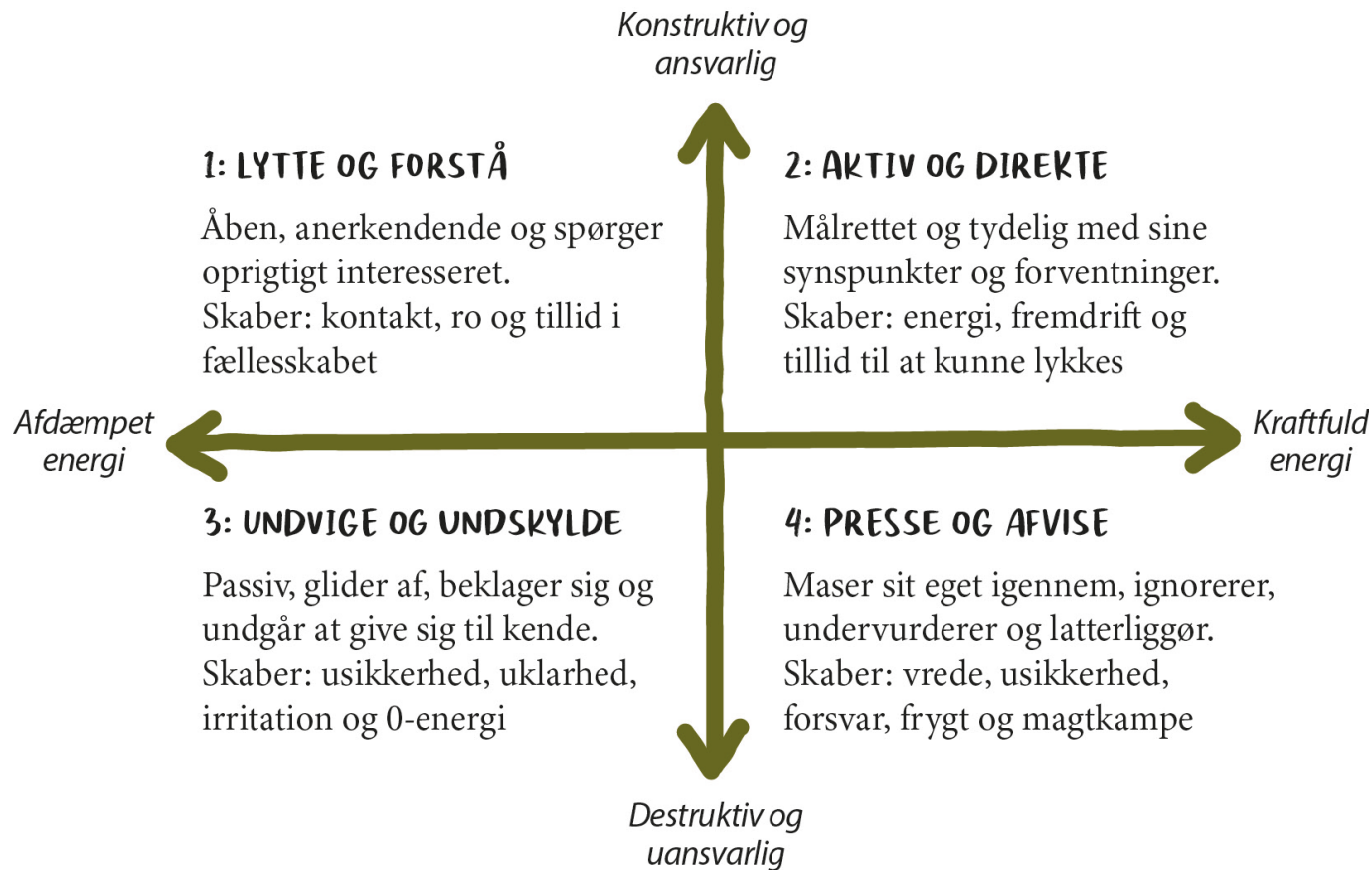
For hvert trin nedad får du færre indtryk og kan bruge færre sanser

Risiko for misforståelser vokser og muligheden for kompleks videndeling reduceres.

## Afgørende **hvorfra** du kommunikerer

- Gode kommunikationsevner er vigtige men ikke tilstrækkelige til, at du kan skabe gode resultater på tværs
- Husk at din personlige magt tildeles af andre og bygger på deres anerkendelse af dit lederskab nedad, udad og opad
- Derfor er **din måde at positionere dig på** i samspillet med teamet og bredt ud i landskabet helt afgørende
- Der er fire ledelsespositioner du kan indtage
- To af dem **styrker** dit lederskab og to af dem **nedbryder** det.

# Fire ledelsespositioner – men brug kun de to



# Dine fælder og styrker

(Redskab 26)

- Er der situationer, hvor noget får dig til at dukke dig ned i en bekvem undvigende position 3 eller en hård position 4 i stedet for at tage ledelse? Hvad mon det handler om?
- I hvilke situationer er du god til at indtage den lyttende position 1 og får gode resultater af det? I hvilke situationer bør du skrue op for det?
- I hvilke situationer er du god til at indtage den rammesættende position 2 og får gode resultater af det? I hvilke situationer kunne du blive bedre til det?

## Ideer til at bruge udvalgte redskaber

- Sådan kan du forbedre samspillet ved, at I undersøger hinandens intentioner og filtre i kommunikationen Nr. 22
- Tag definitionsmagten ved at ændre rammen for samtalen: Nr. 24
- Fire måder du kan bruge ordvalg til at tage definitionsmagten: Nr. 25

## Fik du fat i kapitlets hovedpointer?

- Hvorfor kommunikation er særlig afgørende ved tværgående opgaver
- Den første regel ved udfordrende samspil på tværs
- De tre grunde til at kommunikation kan føre til kuk i samspillet
- Hvordan måden at lytte på kan være mere afgørende end at tale
- Hvad du skal passe på med ved valg af kommunikationsform
- To måder at svække din ledelseskraft – og to måder at styrke den på.



## Vil du videre med kapitlets emner?

Få uddybet emnerne og se flere redskaber her:

- Kapitel 8 og 10 i "Teaming – håndbog i teamledelse" (Plum, 2019)
- Kapitel 4 og 6 i "Projektteaming – samarbejde er projektlederens vigtigste redskab" (Plum & Zobbe, 2021)