

Offentlig ledelseskommunikation skal gå på tre ben – mindst

Af:

Ursula Plesner, lektor, Institut for Organisation, Copenhagen Business School

Cecilie Glerup, postdoc, Institut for Fødevarer- og Ressourceøkonomi, Københavns Universitet

Bragt i Kommunen d. 7. maj 2017

<https://kommunen.dk/nye-veje/offentlig-ledelseskommunikation-skal-gaa-paa-tre-ben-mindst/>

Offentlige ledere har travlt af mange grunde. Blandt andet udgør kommunikation med medarbejdere og eksterne aktører en enorm opgave. Det fylder ikke i jobbeskrivelsen og tæller ikke i opgørelser over, hvad de bruger deres tid på, men er vævet tæt sammen med deres ledelse. For offentlige ledere handler kommunikation ikke bare om at meddele sig. Ledelseskommunikation handler om at styre andres opfattelser af opgaver, problemer og løsninger – men er samtidig formet af de kontekster, som kommunikationen foregår i.

Hvis vi kigger på konteksten for offentlig ledelseskommunikation er der tre træk ved den offentlige sektor, der ofte sætter rammerne for, hvordan ledere kommunikerer. For det første er offentlige organisationer bureaukratiske. Her er formelle hierarkier og procedurer centrale. For det andet har New Public Management i årtier påvirket ledelsen af offentlige organisationer. Inspireret af principper fra den private sektor skal de konkurrere med hinanden og 'skabe mere værdi for mindre'. For det tredje er netværksstyring blevet en trend i offentlige organisationer. Man forsøger at involvere borgere og virksomheder i at skabe værdi og skabe relationer som er mindre præget af bureaukrati og effektivisering.

Disse tre træk betyder, at offentlige lederes kommunikation skal gå på tre ben. I meget grove træk kan man sige, at lederne i den bureaukratiske kontekst anvender en formel driftsretorik. I en New Public Management kontekst bruger de gode historier til at vise, hvordan de kan løse cirkelns kvadratur og 'skabe mere for mindre'. Og i en netværksstyringskontekst eksperimenterer de med at forhandle i øjenhøjde med medarbejdere, borgere og virksomheder om den gode styring.

Vi kan finde talrige eksempler på de kommunikationsudfordringer, der opstår, fordi lederne skal navigere i disse forskellige kontekster. Det kan vi sige på basis af vores undervisning af offentlige ledere og kvalitative undersøgelser af offentlig ledelseskommunikation. Lad os kigge på tre eksempler – ét for hvert 'ben'.

En mangeårig leder af et psykiatrisk center fortæller eksempelvis om en form for 're-bureaukratisering' i psykiatriektoren. Arbejdet er i stigende grad dikteret af standardbehandlingsplaner og krav 'oppe fra' regionerne. For ham betyder det, at ledelseskommunikation bliver et spørgsmål om at videreformidle standarder og krav. Han eksemplificerer det første ben i den offentlige ledelseskommunikation; evnen til at kommunikere i en formel driftsretorik. Som han siger; "*Jeg har haft rigtig store problemer med at kommunikere, forstået på den måde at jeg oplever et system, hvor vi oppefra får at vide 'der er SÅ mange CPR-numre til jer, og så skal I gøre SÅDAN, og der står SØRME så mange på venteliste, hvad er der sket med dem'. Så hvis jeg ikke passer meget på, bliver jeg et driftskontor, og den kommunikation*

omkring drift der kommer ned til mig, kommer jeg til at køre videre og spørge mine enheder, hvorfor der er så mange på venteliste”

En leder hos en domstol fortæller om, hvad det gør ved hans medarbejdere, at der skal 'produceres' og 'leveres mere for mindre'. Denne kontekst kræver at lederen arbejder med at skabe mening, engagement og følgeskab. Han bliver eksemplet på det andet ben i den offentlige ledelseskommunikation; evnen til at skabe gode historier: Han fortæller ”...Der er generelt en øget service, altså folk forventer i højere grad at få talt om sagerne, så det vil sige arbejdsbyrden har nok været øget... Det betød at historierne blandt medarbejderne blev meget... altså, 'vi har det hårdt, der er ingenting der fungerer, det er også bare slemt det hele', og det virkede meget tungt. Så fandt jeg på, at de her historier, måske kunne man arbejde med dem, man kunne nuancere det lidt, at det ikke ALTID er sådan. Og vi lavede også det, at man kunne få lov til at uddele roser, vi har fire roser der står ude på vores skranke derude, så hvis man synes der var nogen, man lige gerne ville sige tak til, så kunne man give dem en rose”

En tredje leder fortæller om kommunens ledelsesprincipper, der går ud på at overskride traditionelle kommunikationspraksisser ved at komme 'ud af kontoret' og 'sidde midt i det hele'. Hun eksemplificerer det tredje ben i ledelseskommunikation; evnen til at eksperimentere og skabe lokale dialoger: ”Direktionen er også meget optaget af kommunikation – de laver sådan nogle cykelture, hvor de kommer rundt til alle matriklerne, og det er noget jeg har kopieret, det betyder sindssygt meget at komme ud og se, for eksempel, hvordan skal forældrene holde her for at komme til at aflevere deres børn, det kan være sådan nogle lavpraktiske ting, og så hører jeg hvad der bliver talt om.”

Eksemplerne viser, hvordan offentlige ledere skal kunne kommunikere på forskellige måder afhængigt af konteksten. Den opgave bliver kun mere kompleks i lyset af at disse kontekster ikke er adskilte alt efter arbejdsområde. Bureaucrati, New Public Management og netværksstyring er en del af dagligdagen for de fleste offentlige ledere, men med hver deres implikationer for kommunikationen.

Offentlige ledere kan tage to indsigter med sig: De kan låne kommunikationsværktøjer fra forskellige traditioner, så de bedre kan manøvrere i den komplekse dagligdag med bevidste sprogsift. Og de kan blive mere bevidste om hvilket styringskontekster, de selv taler frem.

Det *formelle hierarki* hænger tæt sammen med en traditionel kommunikationsforståelse. Her er overbringelse af et klart budskab fra en afsender til en modtager det centrale. Man kan tage udgangspunkt i den klassiske formulering 'Hvem siger Hvad til Hvem gennem hvilken Kanal med hvilken Effekt'? Bevidsthed om disse elementer kan for eksempel føre til afklaring omkring formuleringen af et klart og entydigt budskab, overvejelser om det mest passende medie, og overvejelser om afsenderimage og modtagerforudsætninger.

I en *New Public Management* kontekst opstår behovet for en visionær og historiefortællende ledelseskommunikation. I både private organisationer og en del offentlige har man i stigende grad benyttet redskaber fra storytelling til at skabe forandring og tilslutning med. Man kan for eksempel benytte narrativer og plot, eller den såkaldte eventyrmodel som udgangspunkt for

overvejelser om, hvem vi kan gøre til helte i vores fortællinger – hvem der kan fremstilles som hjælperne der tillader folk at blive helte i eget (arbejds)liv – hvad der ligger for enden af regnbuen og hvor er forhindringerne, der gør at vi ikke kan nå vores mål?

I en *netværksstyringskontekst* kan man vende sig mere mod eksperimenterende og lokale dialoger. Man kan skabe situationer, hvor lederen lytter, snarere end at meddele sig. Her finder man værktøjer i dialogisk kommunikation og co-creation trenden, hvor der bruges nye omgivelser, nye diskussionsformater, innovationsteknikker, fysiske materialer og digitale platforme til at skabe indsigter, der ikke opstår i mere traditionel kommunikation.

Sammenfattende kan man sige at betydningen af ledelseskommunikation bør mane til refleksion blandt offentlige ledere. Selvom der ikke er frie rammer for kommunikation, bør ledere være bevidste om, at de fremmer bestemte styringsparadigmer gennem kommunikation og ingen position er neutral. Ledere er med til at tale morgendagens offentlige sektor frem – spørgsmålet er, hvilke former for styring, den skal bære præg af?