

Om betydningen af information og kommunikation i samarbejdet

- En samling citater
- til inspiration for dialogen i SU om information og kommunikation

Samarbejde og kommunikation

Kommunikation betyder ikke "blot" at tale sammen. Det betyder "at tale sig til rette", dvs. blive enige om **et fælles grundlag**. Der starter ethvert samarbejde. Hvis menneske ikke kan blive enige om et fælles grundlag, kan de lige så godt lade være med at samarbejde. Så bør de slå en streg imellem sig. Sætte hegn op. Og leve hver for sig.

Samarbejde starter med, at man har brug for hinanden. Hver især. Ikke nødvendigvis i form af en byttehandel; og dog! En forudsætning for ligestilling mellem to er, at de begge har noget at give hinanden.

Når samarbejde ofte "løber ud i sandet" – eller værre endnu: "går op i en spids", er det fordi vi ikke er dygtige nok til at skelne mellem de interesser, vi har til fælles, og de, der skiller os ad. I den forbindelse har vi brug for kommunikation.

(Nils Villemoes: Ledelse på Dansk)

Rygter

Information er som vand. Hvis der ikke skabes plads gennem kanaler, finder den sine egne veje. Herved bliver information formidlet gennem den særlige kanal, som hedder rygter, og det er ikke hensigtsmæssigt for nogen af kommunikationens parter.

(Samarbejdsnævnets Årsrapport '99)

Noter:



Information og engagement

Intet kan mere effektivt engagere mennesker, opretholde troværdighed eller skabe entusiasme, end kommunikation ansigt til ansigt. Det er afgørende, at oplysninger om organisationens resultater fremskaffes og diskuteres med alle vore ansatte.

(René McPherson, Dana Corporation)

Vi ved ikke, hvad der sker. Vi kender ikke virksomhedens målsætning på langt og kort sigt. Vi kender ikke de produktudviklingsmæssige områder. Vi ved ikke noget om indføringen af den nye teknologi. Det er åbenbart ligegyldigt med os – så kan det osse være lige meget.

(Anonym)

Hellere give for megen information og risikere, at konkurrenterne får noget at vide, end at lade medarbejderne gå rundt i uvished og spekulere.

(Holdning til information i en af verdens største EDB-virksomheder)

Information er for en organisation og dens forgreninger og personer som blodet er for mennesket og dets lemmer: Hvis man stopper tilstrømningen, visner de, falder af og dør.

(En samarbejdskonsulent)

Der er ikke noget værre for moralen end mangelen på information nedover i rækkerne. Jeg kalder det NETMA: "Nobody Ever Tells Me Anything" – der er aldrig nogen, der fortæller mig noget – og jeg har arbejdet hårdt på at formindske problemet.

(Ed Carlson, Delta Airlines)

Ingen dialog uden information

*Den første betingelse for at samtalen kan foregå ukompliceret er, at begge eller alle parter har en fælles forståelse for, hvad der er **samtalens problem** og hvilke informationer der er **relevante** for at løse det.*

En hensigtsmæssig samtale er altså en samtale der drejer sig om samtalens problem – og ikke om alle mulige andre problemer. Eller sagt på en anden måde: Samtalen må gå ud på så vidt muligt at gøre så mange af de informationer, som parterne oplever som relevante i forhold til deres oplevelse af problemet, tilgængelige i samtalen. Jo flere argumenter, følelser, oplevelser, erfaringer, osv., der er tilgængelige for begge parter i en samtale, jo større er muligheden for at føre en relevant og hensigtsmæssig kommunikation.

(Leif Becker Jensen: Godt ord igen.)

Noter:



Hvorfor information?

"Al PR begynder hjemme". Med dette menes, at man ikke kan vise en fælles front udadtil, hvis man slås internt. Og hvis man skal få interinformation til at fungere, må man begynde **både** fra bunden **og** fra toppen. Dvs., at man må skabe en velfungerende intern kommunikation.

Inden for kredsen af professionelle PR-mennesker angives bl.a. følgende årsager til, at man bør have interinformation:

- Den fjerner eller imødegår alt, som kan give basis for udspreddning af negative rygter.
- Dermed fjernes risiko for f.eks. vilde strejker og for et dårligt image, som kan føre til vanskeligheder med at skaffe folk.
- Den giver viden om virksomhedens situation på markedet, forklarer sammenhænge og giver en følelse for virksomheden, som kan styrke motivationen.
- Den giver mere eller mindre direkte medansvar for alle beslutninger, hvilket kan lette iværksættelsen betydeligt. Nogle hævder bestemt, at hvis man i almindelighed ikke foretager sig noget, kan det skyldes kommunikationskløften. Stadig flere fremsynede ledere er begyndt at indse rigtigheden i dette.

(Intern markedsføring – Redigeret af Johan Arndt og Alfred Friman) (Leif Becker Jensen: Godt ord igen.)

Information i forbindelse med forandringer

Mange glemmer ofte at fortælle **hvorfor** et eller andet skal ændres. Man går ud fra, at det er en selvfølge. Men mennesker vil have ordentlig besked. Det er lettere at acceptere en forandring og arbejde for den, når man ved hvorfor, den er nødvendig, og når man føler sig involveret. Altså er det nødvendigt at opstille konkrete, tydelige og fornyende mål. det er vigtigt, at de skal være fornyende – for hvem ønsker at arbejde for gamle, udtjente ideer? Målene skal også gentages ofte.

(Monica Lindstedt: Initiativets Magt)

Om at lytte

At lytte er blevet kaldt vor tidsalders tabte kunst. Det er ikke en passiv aktivitet, men en dynamisk reaktionsfærdighed. De færreste af os lytter virkelig. Vi har for travlt med at fremsætte vore egne argumenter eller med at påvirke andre til at gøre, hvad vi gerne vil have. Mange ledere føler, at effektiv ledelse kræver selvsikre ordrer og raske beslutninger – at lytte tyder på svaghed. Eller også bliver vore holdninger til barrierer, og vi lukker af, fordi vi bliver irriteret over måden, som den anden person opfører sig på eller taler på. Når vi med vilje ikke hører efter, men forsvarer vor egen position, kan det let føre til, at vi misforstår den anden part.

(Robert Brown & Margaret Brown: Empowered på jobbet – Industriens Forlag)

Noter:



Information er en nødvendig forpligtelse for alle parter

"Et informationssystem er ikke meget værd, medmindre informationerne er gode. Men informationerne kommer fra hele organisationen. Det kræver en medvirken fra samtlige personer i hele organisationen," siger Brian Twiss, konsulent og forfatter omkring styring af teknologisk fornyelse.

(Per Thygesen Poulsen, Den samstemte virksomhed)

Den gensidige information i SU gør et beslutningsgrundlag bredere. Der skal til stadighed træffes beslutninger i en virksomheds liv. Der skal træffes beslutninger, som er afhængige af viden om, hvad der foregår omkring ledelse og samarbejde, og der skal også træffes beslutninger om forhold, der netop angår ledelse og samarbejde.

Et velfungerende SU er sparringspartner for ledelsen i sådanne tilfælde. Gennem den ligeværdige, gensidige information, og ikke mindst en engageret holdningspræget dialog herom, sikres et bredt beslutningsgrundlag og dermed de bedste betingelser for, at der kan træffes rigtige ledelsesmæssige beslutninger på de emneområder, som er samarbejdsudvalgets, og hvori parterne har fælles interesser og mål.

(Samarbejdsnævnets Årsrapport '99)

Information i SU og de børsetiske regler

For en børsnoteret virksomhed kan det være forbundet med konflikter at være for åben omkring virksomhedens drift. De børsetiske regler betyder nemlig, at fondsbørsen skal orienteres som den første. Samtlige medlemmer af SU har derfor underskrevet et sæt af børsetiske regler.

- "Vi er meget imponerede over, hvor stor respekt medlemmerne har for dette. I vores krisesituation har vi set, at man kunne håndtere tavshedspligten i en for virksomheden livstruende situation. Intet slipper ud".

Hvordan fungerer det, når SU-medlemmer skal ud og orientere deres kolleger?

- "Det sidste, vi har vedtaget, er, at vi kører med to referater. Vi er nødt til at køre et referat, hvor vi siger, at dette må komme ud. Og så kører vi et referat til SU medlemmerne, hvor vi siger, at det kan vi af børsetiske hensyn ikke informere omkring eller give videre. Vi har valgt denne strategi, fordi vi siger, at vi er nødt til at kunne kommunikere helt åbent i SU. Og den holdning kan SU-medlemmerne virkelig håndtere."

(Samarbejdsnævnets Årsrapport '99 – citat: Formand for SU hos NEG-Micon A/S, Poul Anker Lübker)

Noter:

