

K1 - kommunikationsforening



HVIDBOG

Samtaler om
det meningsfulde
samfund

Signe Bonnén | Pelle Nilsson | Anders Schroll

Grafisk design og tilrettelæggelse:
Falk og musen

Tryk:
Q-grafisk

Copyright
© 2022 - K1 - kommunikationsforening
Artikler kan i uddrag citeres mod
kildeangivelse, jvf. ophavsretsloven.

Indholdsfortegnelse

Formål med hvidbogen	3
1. Hvorfor er samtaler så vigtige i det meningsfulde samfund?	4
2. Perspektiver på den meningsfulde samtale	6
3. Meningsfulde samtaler i praksis	11
4. Kommunikatørers samfundsansvar	23
5. Etisk kompas for kommunikatorer	24
Referencer	27
Om initiativet: Samtaler om det meningsfulde samfund	28
Om K1 – Kommunikationsforening	29
Efterskrift – Forbundet Kommunikation og sprog	30



"Kommunikation kommer af det latinske ord *communicare*, og kan oversættes med 'at gøre fælles'. Grundlæggende mener vi, at det at gøre fælles, er det primære ideal for professionelle kommunikatører."

"Håb er ikke en strategi. Vi kan ikke forlade os på at skabe et meningsfuldt samfund baseret på håb alene. Men lige så sandt er det, at strategier uden håb er ... håbløse"

"Hvilket samfund vil vi gerne leve i og give videre til vores børn og børnebørn? Svaret på det spørgsmål kan og bør professionelle kommunikatører engagere sig i gennem samtaler, der involverer bredt."

Formål med hvidbogen

Kommunikation som fag og profession har oplevet en markant udvikling det seneste halve århundrede. Aldrig har der været så stor brug for professionel kommunikation - og det gælder ikke kun i de enkelte virksomheder og organisationer, men i hele samfundet. De vilde samfundsudfordringer aktuelt med klimakrise, coronapandemi, geopolitiske stridigheder og - i skrivende stund - krigen i Ukraine viser med al tydelighed, at vi har brug for nye og endnu bedre måder at tale sammen på, som reducerer konflikterne og fremmer beslutninger truffet i enighed og accept.

Vi har brug for at lære at tale sammen på måder, der samler alle - som borgere - om at skabe fælles fremtidsforestillinger med visioner og håb om, at vi går en bedre og meningsfuld fremtid i møde. Den rolle spillede den offentlige demokratiske debat i sin tid, og vores velfærdssamfund er et af resultaterne af det. Men den offentlige samtale har nu ringe kår og lider under stærk polarisering og mistillid.

Vi mener, at professionelle kommunikatører kan hjælpe med at skabe de positive fremtidsforestillinger ved at engagere sig i måderne vores samtaler foregår på. Griber vi udfordringen, kan det åbne helt nye muligheder for professionelle kommunikatører og bidrage til at skabe et samfund med mere mening og sammenhængskraft.

I denne hvidbog diskuterer vi professionelle kommunikatørers roller, kompetencer og ansvar for at bidrage til udviklingen af et meningsfyldt samfund. Hvidbogen er tænkt som en inspiration til kommunikatører og giver indsigt i såvel teori som konkrete værktøjer til at facilitere meningsfulde samtaler. Samtidig præsenterer hvidbogen et bud på kommunikatørers samfundsansvar, som en fagetisk ramme for professionelle kommunikatørers *raison d'être*.

Vi er klar over, at udfordringen er kolossal, og at de teorier og værktøjer, vi præsenterer, på ingen måde er udtømmende. Vi håber dog, at det vil anspore kommunikatører og andre til at bidrage til bedre og mere meningsfulde og samlende samtaler i samfundet.

Kultur ændrer sig, når individer ændrer sig. Individer ændrer sig, når vi ser en værdi i at skabe ting i fællesskab.

Denne hvidbog er skabt i en længere fælles proces i K1 og kunne ikke realiseres uden støtte fra Kommunikation og Sprog. I fællesskab kan vi gøre en forskel, og vi håber på, at mange professionelle kommunikatører vil blive en del af bevægelsen mod det meningsfulde samfund.

1. Hvorfor er samtaler så vigtige i det meningsfulde samfund?

Katastrofer er kriser uden håb

Vi lever i en krisetid. Klimakrise, coronakrise, krig i Europa, massive tillidskriser og holdningskløfter og geopolitiske stridigheder er blot nogle af de udfordringer, som definerer samfundene i det 21. århundrede.

Gennemgående for alle de kriser, vi oplever i dag, er, at de er skabt af mennesker - og at deres forløb og løsninger er helt afhængige af vores evner til at kommunikere og samarbejde. Det er på den ene side foruroligende, og kan gøre fremtidsudsigterne dystre. Men heri ligger også en mulig vej til en bedre og meningsfuld fremtid. For modsat decidede katastrofer så eksisterer håbet stadig under en krise. Håbet er, at vi bliver i stand til at finde løsninger, ligesom det (uden at ville åbne for den helt store kritik) trods alt er lykkedes at samarbejde om restriktioner og udvikle vacciner på rekordtid under coronapandemien, og derved undgå kæmpe, unødvendige dødstal.

Det er sandt, at håb ikke er en strategi, og at vi ikke kan forlade os på at skabe et meningsfuldt samfund baseret på håb alene. Men lige så sandt er det, at strategier uden håb er ... håbløse. Og vi har brug for håb og positive fremtidsbilleder, som at kunne vende tilbage til livet inden pandemien eller sikre en bæredygtig fremtid her på jorden for vores børnebørn. Det er i håbet, vi finder energien og motivationen til at samarbejde og handle til et fælles bedste.

Kriserne i sig selv giver ikke håb. Det er vores tro på, at vi er i stand til at løse kriserne og skabe en bedre og meningsfuld fremtid, som skaber håb. Vi har med andre ord brug for stærke fælles fortællinger om en bedre fremtid, der skaber sammenhængskraft og virkelyst til at bidrage til at løse de kriser, vi står overfor. I familien, på arbejdspladsen, i Danmark og globalt.

Professionelle kommunikatører kan hjælpe til at skabe fælles fremtidsfortællinger

Det danske samfund har i næsten et århundrede arbejdet med en fælles vision om at udvikle et samfund, hvor kommende generationer får bedre muligheder for velstand, velfærd og udvikling end de tidligere - velfærdssamfundet. Med de kriser, vi oplever i dag, er dette ikke længere noget, vores efterkommere kan tage for givet.

Hvilket samfund vil vi gerne leve i og give videre til vores børn og børnebørn? Svaret på det spørgsmål kan og bør professionelle kommunikatører engagere sig i at udvikle svar på gennem samtaler, der involverer bredt.

Samtalen er et supervåben til at løse samfundets kriser

De kriser, vi oplever i dag, er såkaldte vilde systemiske problemer. Vi kender ikke problemernes omfang til fulde, og vi ved først, om mulige løsninger virker i bakspejlet - efter at vi har afprøvet dem i praksis.

Dette medfører en forståelseskrise, der kun bliver forstærket af misinformation, polarisering og mistillid til beslutningstagere og eksperter i samfundet. Her har vi professionelle kommunikatører en mulighed for at bringe vores kompetencer i spil. For det er netop meningsskabelse og tillid, som er den fagetiske kerne i vores fag - det er grunden til, at samfundet investerer i vores uddannelser.

Desværre kan vores kompetencer også bruges til det modsatte. Til at fordreje og skabe mistillid, fx til en politisk modstander, i de mange magtkampe som gennemsyrrer vores samfund, og hvor det snarere handler om at vinde og få ret på modstanderens bekostning end om at tale sammen, blive klogere sammen og udvikle bedre løsninger sammen.

Er det naivt at kalde samtaler for et supervåben? Måske. Og der er sikkert mange kynikere, der griner. Vi ved blot alle sammen næsten instinktivt, at vi har ret; det er useriøst at blive ved med at tro på, at vi kan få løst vores alvorlige kriser, uden at vi finder måder at løse dem på i fællesskab, også med dem vi ikke lige umiddelbart er enige med. De seneste års udvikling taler deres tydelige sprog.

Professionelle kommunikatørers samfundsansvar

Professionelle kommunikatører har indtil nu set deres hovedroller som producenter og rådgivere, men har ellers overladt det til andre fag at udvikle de mere konkrete bud på løsninger på kriser: Ingeniører, arkitekter, jurister, økonomer, etc.

Der er imidlertid i stigende grad behov for en mangfoldighed af fagligheder for at løse de mere og mere komplekse kriser, vi står overfor. Dermed ikke sagt at kommunikation og samtaler er løsningen på det hele. Men det, vi kan, er at bringe ingeniørerne, politikerne og borgerne sammen - og vi har dermed også et ansvar at løfte.

Det er vores håb, at professionelle kommunikatører vil påtage sig ansvaret og bidrage til en bevægelse mod det meningsfulde samfund - i det små og i det store. Grib muligheden, og begynd hvor det giver mening. Det kan være i den virksomhed, hvor vi arbejder, i det lokalsamfund vi indgår i, på den skole, hvor dine børn går, eller på de sociale medier vi er aktive på.

Som professionelle skal vi vælge mellem at bruge vores kompetencer til at manipulere, skabe større afstand og tjene særinteresser - eller til at tjekke fakta, stille gode spørgsmål og lytte, sikre den gode tone og gøre alle klogere.

Nye kompetencer og en opdateret kommunikationsetik

I denne hvidbog præsenterer vi en vifte af teorier og værktøjer til at skabe meningsfulde samtaler. For nogle professionelle kommunikatører vil der måske være tale om kendt stof

fra den rejse, faget har været på i de seneste 50 år. Men det står også klart, at der kan blive behov for at tilegne sig nye kompetencer. Her er vi særligt optaget af rollen som facilitator. Modsat tidligere roller som producent og rådgiver er det afgørende for at lykkes, at vi erkender, at vores primære opgave i det meningsfulde samfund ikke er at markedsføre på forhånd definerede budskaber eller forsøge at styre kommunikationen. Opgaven er at skabe samtaler, hvor alle føler sig inkluderet og hørt og bidrager med indsigt og refleksion.

Herudover medfører det øgede samfundsansvar, at vi som professionelle kommunikatører skærper vores etiske kompas. For hvor kommunikatører tidligere blev fremmet på deres evner til at skarpvinkle, forsimple og måske fordreje budskaber, så vil vores fags fremtidige legitimitet afhænge af, at vi pålægger os etiske standarder for vores måde at arbejde på og er transparente om vores praksis.

2. Perspektiver på den meningsfulde samtale

2.1 Habermas' herredømmefri kommunikation som afsæt for demokratiske samtaler og medborgerskab

Som mennesker kommunikerer vi med hinanden af mange forskellige årsager. For at være sammen, for at videregive informationer, for at vise hvem vi er eller vise vores holdninger, for at påvirke andre osv.

I dette afsnit handler årsagen om samtaler, der har til formål at skabe de *bedst mulige beslutninger*, der er blevet befrugtet bedst muligt af de personer, der har indgået i samtalen (kvalificering). Og hvor de samme personer anerkender, at de har haft tilstrækkelig mulighed for at komme til orde og give deres besyv med i samtalen (legitimitet).

Den nu 93-årige tyske filosof og sociolog Jürgen Habermas har siden sin ungdom interesseret sig indgående for betingelserne for fornuftbetonede, demokratiske samtaler, som han har beskrevet i teorierne om "universalpragmatikken" og "den herredømmefri samtale", der er en form for ledetråd for en etisk rigtig demokratisk samtale.

Med universalpragmatikken sætter Habermas samtalen og sproget i centrum for den måde, vi bør indrette vores sameksistens på. Demokrati og fornuftig samtale er for Habermas den eneste retfærdige styreform, hvor vi kan danne velfungerende og frivillige fællesskaber.

Essensen i teorien om den herredømmefri samtale er, at der er en række betingelser eller idealer, som alle, der deltager i samtalen, må opfylde.

Betingelserne er:

1. **Forståelighed:** At man benytter et fælles sprog, som alle kan forstå.
2. **Vederhæftighed:** At man taler sandt (efter egen bedste overbevisning).

3. **Oprigtighed:** At man siger det, man mener.
4. **Ligeværdighed:** Alle har lige ret til at komme til orde.
5. **Gennemskuelighed:** At man taler sammen på måder, som alle anerkender og respekterer.

Som det fremgår, er der ikke noget mystisk over betingelserne, men ikke desto mindre er erfaringerne fra vores hverdagsliv, og de mange samtaler vi indgår i professionelt og privat, at det kan være meget svært at praktisere disse betingelser eller idealer.

Jo mere der er på spil, ikke mindst følelsesmæssigt, for de personer, der indgår i en samtale, og jo mere hierarki og magtkamp, der er imellem personerne, jo sværere vil det ofte være at leve op til betingelserne.

Eksempler er politikere, der debatterer en problemstilling, to mennesker på en date eller konflikter på arbejdspladsen. I alle disse samtaler kan man fristes til at snyde lidt på vægtskålen, prikke lidt til modparten eller benytte sin magt for at få sin vilje, fx når politikerne cherry-picker data, der understøtter lige hendes synspunkt, når manden på daten ikke er helt ærlig med sine intentioner, eller når chefen verbalt tromler sine medarbejdere.

"Og hvad så?" kunne man sige.

Problemet er naturligvis, at samtaler, der ikke i tilstrækkelig grad lever op til idealerne, vil resultere i beslutninger, der er mindre godt belyst, end de kunne være, og hvor de, der ikke føler sig hørt, heller ikke føler sig forpligtet af beslutningen. Skarpt sat op: beslutninger med lavere ejerskab.

Samtidig er idealerne for den herredømmefri samtale så grundlæggende i almindelig god opførsel, at en samtalepartner, der gentagne gange ikke lever op til idealerne, vil blive stemplet som en utroværdig og uønsket samtalepartner.

Den herredømmefri samtale i praksis

For professionelle kommunikatører er det vores ansvar at bruge vores professionelle kompetencer til at skabe mest mulig værdi i de sammenhænge, vi indgår i. Det vil ofte være at støtte konstruktive samtaler om fx indretningen af vores samfund eller virksomheder for bedst muligt at håndtere nutidens og fremtidens udfordringer. Diskussioner af trends som bæredygtighed samt inklusion og diversitet er gode eksempler.

Der er en række konkrete håndtag, vi som professionelle kommunikatører kan benytte os af baseret på idealerne fra den herredømmefri samtale:

1. **Enighed om idealerne:** Sørg for, at der er enighed om, hvordan I vil tale sammen og hvorfor. At det ikke handler om at få ret, men at blive klogere sammen og kunne træffe de beslutninger, der giver mest værdi. Konkret kan idealerne formuleres som en kommunikationspolitik, eller som samtaleregler for et møde, en afskedigelsesproces

eller en workshop. Det er en fejl at tro, at folk af sig selv har tænkt over og efterlever idealerne. Det er langt mere sandsynligt, at de møder op med egne og forskelligartede forventninger, hvorfor samtalerne bliver derefter.

2. **Forståelighed:** Som kommunikationsrådgiver er det dit ansvar at være den sproglige vagthund, der sikrer et sprog alle forstår. Det kan handle om noget så simpelt som at sikre oversættelser til lokale sprog i internationale sammenhænge eller undgå fagsprog på tværs af fagligheder. Det kan også handle om at sikre forståeligheden af meget komplekse problemstillinger, som vi fx netop har fået eksemplificeret under corona-pandemien, hvor begreber som T-celle-respons og senfølger pludselig var noget, der blev diskuteret over middagsbordet. Vi bliver ofte spurgt, om vi kan gøre noget meget komplekst til noget, der er forståeligt på tre linjer. Her bør vores svar oftere være: "Nej, dette kræver en investering i tid for, at vores medarbejdere kan forstå kompleksiteten - det kan ikke quick-fixes."
3. **Vederhæftighed:** Mange professionelle kommunikatører er opdraget i et paradigme, der handler om at overtale andre om et budskab, og de fleste af os har nok prøvet at skarpvinkle budskaber eller at udelade ellers relevante forbehold for at gøre budskabet stærkt og simpelt. Dette duer ikke i den herredømmefri samtale. Her må vi alle fremlægge sagerne så sande som muligt, også selvom det kan betyde øget sårbarhed og kompleksitet, åbenhed om dilemmaer og dermed længere samtaletid.
4. **Oprigtighed:** Som med sandheden har mange professionelle kommunikatører også været med til at klæde en talsperson på med budskaber og diskuteret strategier inden et vigtigt møde, hvor overvejelser a la "måske skulle du lade være med at sige din ærlige mening på det område" har indgået. Dette er også imod idealet her. Vi bør i stedet rette vores rådgivning og træning imod, hvordan talspersonen bedst muligt kan udtrykke og forklare sin oprigtige mening, også når den ikke er populær.
5. **Ligeværdighed:** Ligeværdighed handler om at tilrettelægge kommunikationsprocesser på måder, så alle berørte parter har en rimelig mulighed for at komme til orde og samtidig sikre, at der rent faktisk bliver lyttet og taget hensyn til alle, der ytrer sig. Dette kan vise sig at være en stor og langsigtet udfordring for mange professionelle kommunikatører. Det kan handle om at overbevise ledelsen om at etablere åbne og længerevarende beslutningsprocesser, skabe åbne og øje-til-øje kommunikationskulturer og implementere kommunikationsmetoder (fx SoMe-platforme), der giver let mulighed for til at tale sammen.

6. **Gennemskuelighed:** For at gøre det muligt for personer, der deltager i en samtale, at bidrage bedst muligt, er det nødvendigt, at deres forventninger er afstemt. Afstemningen kan både være udtalt i en for alle kendt og anerkendt praksis (sådan har vi altid gjort), men også baseres på klare beskrivelser af nye/konkrete samtaler/beslutningsprocesser. Det er vores ansvar som professionelle kommunikatører at være garanter for, at forventningerne er afstemte, kendte, anerkendte og tydelige. Det kan være helt legitimt og nødvendigt, at ikke alle er med til at diskutere og træffe alle beslutninger - det væsentlige her er blot, at processen er tydeligt kommunikeret og alment accepteret.

2.2 De vilde samfundsudfordringer i en antropocæn tidsalder

Vores tidsalder er netop blevet navngivet 'Den antropocæne tid', og dækker over en tidsalder, hvor naturen ikke længere eksisterer uden påvirkning af mennesket. Den danske antropolog Nils Bubandt har i bogen *"Antropocæn - historien om verden af i morgen"* sat ord på den nye tidsalder og udfordringerne for os mennesker.

Som sådan er udfordringerne velkendte. Det nye er erkendelsen af, at mennesket i den antropocæne tidsalder i sig selv er blevet en geologisk naturkraft. Hermed gøres der op med vores forestilling om at opdele natur og menneske, hvilket er grundlaget for opdelingen af vores vidensinstitutioner inden for naturvidenskab, samfundsvidenskab og humaniora, som har eksisteret siden oplysningstiden. Begyndelsen af den antropocæne tidsalder er blevet fastsat til 1950, fordi det netop er i de sidste 70 år, at mennesket har haft en accelererende indvirkning som naturkraft og skabt de kriser, vi forsøger at løse i dag.

I en dansk kontekst er det foruroligende, for det er netop i den samme periode, at vi for alvor har udviklet vores velfærdssamfund, som de fleste danskere ønsker at være om. Men hvis det samfund, vi har skabt i Danmark, samtidig kræver, at der er brug for fire planeter, hvis resten af verden skulle indføre vores måde at leve på og dermed udlede lige så meget CO₂ - så medfører antropocænen en forståelseskrise, fordi den bryder med den optimisme, der har drevet vores moderne fremtidsforestillinger og betrygget os i, at vi medvirkede til at skabe en bedre fremtid for vores børn, end den vi selv lever i.

Fremskridtshistorien om det danske velfærdssamfund er med ét blevet til en græsk tragedie

Der er således behov for en ny positiv fremtidsfortælling, og det er her, at vi kommunikatører kommer på banen. For vores evner til at skabe meningsfulde samtaler og fremtidsbilleder bliver der behov for, hvis ikke dystopierne skal få overtaget. Og det er der desværre allerede tegn på, at de har, både i udlandet og herhjemme.

For at løse forståelseskrisen i den antropocæne tidsalder har vi kommunikatører et særligt ansvar for at medvirke til at skabe nye positive nu- og fremtidsfortællinger og at bidrage til, at fortællingerne medvirker til at skabe håb, samle os og sætte handling bag ordene.

Der findes allerede nogle bud: *Tekno-teologerne*, der håber, at vi med ny teknologi som fx Elon Musks Space-X-program kan redde menneskeheden ved at kolonisere Mars. Eller *animisterne*, der bygger deres fremtidsforestilling på, at vi som mennesker erkender, at vi ikke er en overlegen dyreart, og andre dyr dermed også skal tildeles demokratiske rettigheder på linje med mennesker.

Opgaven er ifølge Bubandt ikke at finde frem til én herskende fremtidsforestilling, men derimod at skabe rum for, at forskellige og modstridende fremtidsforestillinger kan leve side om side.

De menneskeskabte kriser som fx klimakrisen er det man kalder *vilde problemer*. Vi står med andre ord over for et paradoks. Der er behov for at handle nu, men ingen kan forudsige, om (alle) vores handlinger fører til nye og større udfordringer eller er den rette vej mod en bedre og eksempelvis grønnere fremtid.

Inspireret af Bubandt må svaret være, at vi skal hylde dem, der har modet til at handle, og som samtidig inviterer til refleksion om deres løsningsforslags fordele og begrænsninger. I stedet for at polarisere debatten ved eksempelvis i coronadebatten at tale om "sølvpapirshatte" og "Mettes får" bør vi skabe rum for refleksion, hvor alle kan byde ind med deres perspektiver, så vi i fællesskab over tid kan finde nye løsninger. For ingen ligger i dag inde med den fulde og sande løsning. Og slet ikke, hvis vi alle skal acceptere, medfinansiere og leve med løsningerne - så er de nødt til at balancere en lang række forhold som effektivitet, hvordan de harmonerer med forskellige borgeres værdier og behov, hvordan de påvirker andre samfundsforhold osv. osv.

2.3 Kommunikatørers rolle i løsningen af de vilde samfundsudfordringer

Udover at medvirke til at skabe nye fremtidsfortællinger har vi kommunikatører også kompetencerne til at kunne spille en afgørende rolle i løsningen af de vilde samfundsudfordringer.

Rockwool Fondens Enhed for Social Intervention beskriver i grønbogen "Building Better Systems" fire nøgler, der kan låse systemer op og dermed imødegå samfundets vilde og systemiske udfordringer:

1. Formål
2. Magt
3. Ressourcer
4. Relationer

Særligt formål, magt og relationer er nøgler, som kommunikatører har kompetencerne til at anvende.

Den mest effektive vej til at forandre et system er ved at ændre, hvad systemer er til for – dets *formål*. Særligt i de seneste år har professionelle kommunikatører arbejdet med at udvikle og aktivere virksomheders formål (purpose) for at samle alle interessen-

ter - ledere og medarbejdere, kunder, ejere, brugere osv. omkring en meningsfuld fortælling omkring, hvorfor virksomheden overhovedet eksisterer - dens *raison d'être*.

Disse kompetencer vil være gavnlige at bringe i spil på andre områder, som fx diskussioner af vores økosystemer, fordi en ny fælles fortælling om formålet med måden, vi har indrettet vores samfund og økosystemer på, vil åbne op for udviklingen af nye løsninger. Erfaringerne fra virksomhederne viser med al tydelighed, at de formålsfortællinger, der er autentiske og som giver umiddelbar mening for flertallet af interessenterne, kan have en stor og samlende effekt. Omvendt viser erfaringerne også, at et formål, der er udviklet og beskrevet af fx en lille ledergruppe og som fremstår ikke-autentisk og "corporate" over for flertallet af interessenterne, nærmest kan gøre mere skade end gavn på meningsfuldheden, tilliden og sammenhængskraften.

Ifølge Rockwool Fonden er det nærmest umuligt at ændre et systems formål, medmindre der også sker et skift i, hvem der har magten til at afgøre hvordan ressourcer fordeles, hvad der er vigtigt, hvem som bestemmer, og hvad der anses for at være et godt resultat. Kort sagt ændrer systemer sig kun, hvis ressourcerne i systemet ændres på en fundamental ny måde. Her kan kommunikatørers kompetencer inden for public affairs med fordel bringes i spil, og vi kan designe demokratiske samtaler, der gør det muligt for flere stemmer i samfundet reelt at blive hørt og lyttet til - således at ressourcefordelingen ikke primært tilgodeser dem, der allerede har mest magt, og som allerede råber højest og har de mest effektive lobbyressourcer til at påvirke den offentlige mening og de politiske beslutningstagere.

Og endelig – *relationer*. Alle systemer er en samling af flere dele, som er sat sammen for at skabe et fælles resultat. Hver del har begrænset betydning, men kan ikke skabe forandringer alene; det er når delene er bragt sammen om et fælles mål, at de former et sammenhængende og samarbejdende system, at kraften til at skabe reelle og blivende forandringer opstår. Kommunikatørers evne til at samle og etablere samtaler på tværs af stakeholders, få dem til at tænke i helheder og ultimativt engagere sig i samarbejder om fælles mål, vil være helt afgørende.

3. Meningsfulde samtaler i praksis

3.1 Hvordan kan vi skabe mening i komplekse udfordringer?

Som beskrevet mange gange allerede har udfordringerne de seneste år stået i kø, og hvor virksomheder og organisationer måske tidligere har kunnet nøjes med at forholde sig til at holde orden i eget hus, er spillereglerne nu ændret. Medarbejdere – og i meget høj grad de yngste generationer – vælger arbejdspladser, der gør en meningsfuld forskel i samfundet, som de kan identificere sig med. Kunder er blevet langt mere kritiske og stiller krav til virksomhedernes etiske standarder og bidrag til at løse større samfundsmæssige udfor-

dringer. Selv de kalkulerende investorer har indset betydningen af investeringer i mere langsigtede og bæredygtige værdiskabelser - og som de siger: Markedet har altid ret.

Så hvordan kan vi som professionelle kommunikatører så at sige hjælpe med at skabe mening med galskaben og dermed medvirke til, at virksomheder og andre er klædt på til at indgå i meningsfulde samtaler - måske endda om emner, der traditionelt ligger langt fra deres traditionelle formål og virke?

For at skabe mening og forstå den enkelte problemstilling kan Cynefin-modellen (se figuren) være en god hjælp. Modellen er udviklet af Dave Snowden i 1999 og hjælper ledelser til at skabe mening i svære situationer. Nye samfundsudfordringer som virksomheder forventes at forholde sig til, kan rubriceres ud fra en af de fire kategorier, så virksomheden kommer rigtigt fra start i deres problemhåndtering ved at forholde sig til problemerne på måder, som problemets karakter kræver.



Dave Snowden: Cynefinmodellen, 1999

Simpelt problem (reflektér, kategorisér, agér): Her er der en klar sammenhæng mellem årsag og virkning, og løsningen ligger lige for. Der er opnået konsensus i offentligheden om, hvad der kan og bør gøres, hvad der er rigtigt og forkert. I disse sager handler det om at lade sig inspirere af best practice og agere handlekraftigt.

Kompliceret problem (reflektér, analysér, agér): Her kan årsag og virkning regnes ud, men kræver særlig ekspertise. Her handler det om at have adgang til faglige eksperter og følge god praksis.

Kaotisk problem (agér, reflektér, respondér): Her udvikler problemstillingen sig som en steppebrand, og det handler om at inddæmme problemet og slukke branden resolut og effektivt, så den ikke spreder sig. De virksomheder (for eksempel Maersk), som handlede hurtigt i forbindelse med krigen i Ukraine, har mødt bred opbakning, mens organisationer der ventede med at trække sig fra Rusland (for eksempel Carlsberg), har oplevet tab af omdømme.

Komplekst problem (afprøv, reflektér, respondér): Her er årsag og virkning først synligt i bakspejlet. Klimakrisen er et godt eksempel på, at ansvar og løsninger er noget, der løbende er til forhandling. Klimatiltag kan den ene dag blive rost, mens de den næste kan blive udråbt som nytteløse eller greenwashing. Det handler med andre ord om her at følge debatten nøje og kalibrere sine svar.

Det er særligt de komplekse problemer, vi oplever flere af i samfundet, og som organisationer forventes at forholde sig til. Og netop på grund af de komplekse problemers særlige karakter kan samtalen være nøglen til at skabe mening og følgeskab.

3.2 Hvordan får du som kommunikatør buy in hos ledelsen til at facilitere meningsfulde samtaler, og hvad skal der til?

Når professionelle kommunikatører mødes og diskuterer deres faglige praksis, falder snakken ofte på deres samarbejde med den øverste strategiske ledelse, og hvordan vi bedst kan hjælpe og støtte dem med at blive en succes. Samtidig er der heller ingen tvivl om, at vores egen succes som kommunikationsrådgivere står og falder med den oplevede nytte, vi bringer til bordet.

Desværre betyder det også, at vores branche gennem de sidste 50 år har vænnet sig selv - og resten af virksomheden til, at kommunikationsfolk typisk er nogle lidt pæne typer i staben, som man ringer til, når de vigtige beslutninger er truffet, og det skal til at gøres forståeligt for andre. Denne begrænsning er et problem, vi som faggruppe må tage et opgør med, hvis vi for alvor vil kunne påvirke vores virksomheder og samfund i mere meningsfulde retninger.

Det er ikke et problem, at vi tager ansvaret for kommunikationen. Det er vores kerneområde og skal forblive det, og der er da også mange ting på dette niveau, hvor vores faglige valg har kæmpe betydning for meningsskabelsen. Men hvis vi skal kunne udleve vores fulde faglige potentialer, må vi bane vejen for os selv i forhold til at blive en del af beslutningsprocesserne. For som nævnt flere gange i de foregående kapitler,

handler en meget stor del af de meningsfulde samtaler og beslutningsprocesser om at involvere flere stemmer - for både at kvalificere beslutningerne og gøre dem mere legitime.

Beslut dig for at blive aktivist!

Efter vores mening og erfaring starter rejsen mod adgang til de strategiske beslutningsprocesser med, at du beslutter dig for, at det er et mål, du vil opnå, og at du efterfølgende smider dine hævninger, pænhed og beskedenhed overbord for at opnå dette og være i stand til at påvirke de beslutninger, der bliver truffet i virksomheden.

Der findes ingen lærebøger, der kan fortælle dig, hvordan man gør dette i praksis, da det afhænger af myriader af komplekse sammenhænge. Nogle beskriver det som "*corporate activism*", hvor du som kommunikatør finder dine egne veje og udvikler dine egne metoder og kompetencer for at opnå dine mål. Og vi taler ikke kun om egocentrerede karrieremål her - men om rent faktisk at kunne aktivere din faglighed fuldt ud, til glæde for både den virksomhed, der betaler din løn, og det samfund og den verden, som du er en del af.

Forstå hvad ledelsen vil!

En helt banal forudsætning er imidlertid, at du rent faktisk forstår, hvad der populært sagt holder ledelsen vågen om natten. Både hvad der giver dem mareridt - og hvad der giver dem våde drømme. Det kræver, at du får adgang til og samtaler med ledelsen, lytter til dem og opbygger en fortrolighed til dem. Det kræver også, at du lærer, hvad ledelsen ved om virksomheden og forretningen, at du lærer at læse et regnskab osv., osv. Så selvom forudsætningen måske er banal, kan den ikke opnås uden ny læring og nye kompetencer, som de færreste kommunikatører lærte som en del af deres uddannelse.

Udfordr ledelsen - i deres sprog!

Som selvbestaltet corporate aktivist er det klart, at du må ud på meningernes slagmark og turde udfordre andre i forhold til hvilke temaer, der er relevante, at vi diskuterer og tager stilling til i virksomheden såvel som i samfundet. Kan og bør en stor finansiel virksomhed som Nordea fx tage stilling til dagsordener som ligestilling, LGBTQIA+, børnearbejde eller lønnen blandt sygeplejersker i Danmark?

Hele diskussionen om inklusion og diversitet er et rigtig godt eksempel på en dagsorden, der har vokset sig afgørende stor, og som ingen seriøs stor dansk virksomhed kan undsige sig at have en holdning til og en strategi for at arbejde med - men hvor dagsordenen har vokset sig stor i det omgivende samfund først - og hvor de virksomheder, der var de hurtigste til at forstå dette, i dag står med en fordel foran deres konkurrenter.

Afgørende er imidlertid, at vi som "corporate aktivister" forstår at tale om disse agendaer med vores ledelsesgrupper på en måde, så også de forstår "meningen med galskaben".

Som alle kommunikatører ved, så opstår mening, når vi reflekterer et fænomen til vores egen livsverden. LGBTQIA+ er et godt eksempel. Her er der en helt grundlæggende etisk stillingtagen, hvor alle virksomheder bør støtte ideen og bevægelsen væk fra seksuel undertrykkelse. Og i tillæg til etikken en masse overvejelser, der er tættere på virksomhedens drift og udvikling - fx rekruttering og fastholdelse af nye, yngre medarbejdere, for hvem seksuel diversitet er en helt given ting, åbenhed over for de kunder, der måtte tilhøre et seksuelt mindretal (fx er 10% af danskerne homoseksuelle ifølge nogle undersøgelser - trods alt en signifikant del af kunderne), at undgå negativ omtale og tab af omdømme, fordi vi ikke forholder os til tidens problemstillinger samt et signal til resten af samfundet om, at vi naturligvis tager del i de problemstillinger, der også optager resten af samfundet. Og ja - hvilken moderne CEO i 2022 har lyst til at få prædikatet "dinosaur".

Der er, som eksemplet viser, masser af muligheder for at gøre problemstillinger, der måske er umiddelbart perifere for virksomheden, attraktive for den strategiske ledelse.

Kom med løsninger - ikke problemer!

En grundlæggende udfordring for alle nye agendaer, der presser sig på, er at få plads og opmærksomhed, og det er vigtigt at forstå, at dette er et helt reelt og legitimt problem i alle virksomheder og ledelsesgrupper. Døgnet har kun 24 timer, og hvis der opstår en brand i en af virksomhedens fabrikker får det forrang for udarbejdelsen af en ny ligestillingspolitik. Drift og udvikling af kernevirksomheden vil altid blive prioriteret højest.

Af samme grund er det afgørende, at vi som "aktivister" tager på os at finde attraktive og håndtérbare måder at diskutere og konkret arbejde med nye problemstillinger på. Det kan man gøre ved at være kreative og tænke i engagerende og energigivende tiltag, og ved at starte med at aktivere andre ildsjæle til også at blive "corporate aktivister". Måske kunne man (i forlængelse af eksemplet ovenfor) facilitere dialoger i virksomheden om LGBTQIA+ med det formål, at virksomheden når frem til klare personalepolitikker på området.

Meningsskabelse - ikke arbejdskonflikter

Grundlæggende har vores virksomheder udviklet sig i århundreder - og heldigvis til det bedre. På stort set alle betydende parametre har vi aldrig haft det bedre. Der er dog et stort "men", som vi også startede denne hvidbog med - der er en alvorlig risiko for, at den konstante positive udvikling fra generation til generation har nået et slutpunkt. Når vilde kriser tidligere har udviklet sig til deciderede katastrofer, har konsekvenserne været enorme - med store konflikter på arbejdsmarkedet, i samfundet og i verdenssamfundet. De to verdenskrige i sidste århundrede er de mest skræmmende eksempler på dette, men også den kolde krig, apartheid, osv., osv. er ting, vi bør gøre alt for at undgå i fremtiden - fordi store katastrofer og konflikter koster trivsel, menneskeliv og gør os alle fattigere.

Vi mener, at meningsfulde samtaler med kvalificering og legitimering af fælles beslutninger er det bedste alternativ til de store og vilde konflikter. Det gælder i det helt små, fra når vi skal finde ud af, hvordan vi bedst bruger vores opsparede vedligeholdelseskonto i andelsforeningen, til hvordan vi forholder os til de måske mere end 100 forskellige kønsidentiteter på arbejdsmarkedet (og i svømmehallen!), samt ikke mindst hvordan vi får løst den formentlig største krise - klimakrisen - som vores generation af borgere og beslutningstagere skal finde løsninger på.

3.3 Hvad er en meningsfuld samtale?

"Mennesker, virksomheder, organisationer udtrykker ikke bare en fortælling når de fortæller om sig selv, de skaber bestandig deres identitet gennem fortællingerne."

Michael White, Kort over Narrative Landskaber 2008

En meningsfuld samtale er, hvor begge parter oplever, at de begge bidrager til samtalen – og begge parter oplever, at de taler om det rigtige, og begge parter har oplevelsen af, at samtalen vil føre til nye erkendelser. Det vil sige, at relation, emne, måden og målet er i spil.

Gregory Bateson siger, at vi altid kommunikerer på både indholds- og relationsniveau, og vi kan ikke adskille de to ting. Hver gang vi siger noget (indhold), så vil det altid tolkes og blive responderet på i forhold til den relation, de to parter har. Er der fuld tillid og goodwill, vil mange ting glide ubesværet og ubemærket. Men er relationen tynd, vil begge parter hele tiden samtidig også tolke på, hvordan det indhold relaterer sig til relationen - og om det forstærker eller flosser relationen. Og er relationen præget af huller og bump, så vil det skinne igennem tolkningen og dermed responsen på det sagte indhold.

En vigtig ting, som Gregory Bateson ofte bliver citeret for, er, at det er umuligt ikke at kommunikere. Man kan aldrig ikke sige noget, for det vil også blive opfattet som kommunikation. Det er grundlæggende for meningsfulde samtaler.

Vi er medskabere af vores verden

Derudover er målet for vores samtaler og baggrunde for samtalerne essensielle. Barnett Pearce skriver om, hvordan vi skaber og er medskabere af vores sociale verdener - vi indgår alle i mange forskellige verdener (kontekster), og vi er medskabere af mange sociale verdener.

“Kommunikation er snarere en måde at skabe den sociale verden på frem for en måde at tale om den på.”

Barnett Pearce, Kommunikation og skabelsen af sociale verdener 2007

Frem for at sige ‘hvad mener du med det?’ er det relevante spørgsmål snarere:

- “hvad er det, vi gør sammen?” og
- “hvordan gør vi det?” og
- “hvordan kan vi skabe en bedre social verden?”

Med vores kommunikation, vores historier, spørgsmål og interaktioner skaber vi hinanden, og vores virkelighed (og bemærk - der kan være flere af dem). Dette perspektiv giver os som kommunikationsfolk en aktiv rolle og funktion, for hvilken verden vil vi være medskabere af?

3.2 Hvilke redskaber kan vi benytte for at skabe meningsfulde samtaler?

Vi mennesker vil gerne handle i overensstemmelse med vores forestilling om verden. Derfor hjælper det eksempelvis medarbejdere at fortælle, at de bygger katedraler frem for blot at hugge i sten. Den fortælling hjælper medarbejderne til at stramme ballerne og give stenen et ekstra slag. Det samme gælder alle os andre - hvis vi ser et højere mål for vores arbejde, pukler vi løs. Det er fortællingerne, der driver os som medarbejdere og som samfund. Fortællingerne viser vejen for det, vi stræber efter.

Fortællinger har betydning for den verden, vi skaber - både for hvilket samfund vi vil bygge op, men også i de små fortællinger i vores dagligdag. De små fortællinger på arbejdet, om fx hvorfor vi skal prioritere dette frem for andet, skal helst være i overensstemmelse med virksomhedens WHY, så medarbejderen kan forstå og acceptere omprioriteringer og forandringer.

3.2.1 Meningsfulde samtaler afhænger af hvordan vi lytter

Otto Scharmer har i bogen “Theory U” beskrevet værdien af samtaler til at sikre samskabelse og fornyelse. Måden vi lytter på har her en afgørende betydning for samtalskarakter - lytter vi for at vinde eller for at lære?

Vores intention med samtalen og vores måde at lytte på har dermed afgørende betydning for udkommet. Det er derfor værd at lade sig inspirere af, når vi ønsker at skabe meningsfulde samtaler.

De fire samtaleniveauer:

1. Small talk

Vi kender alle høflighedsfraserne, når vi møder nye mennesker. Her taler vi pænt til hinanden om for eksempel vejret og anvender høflighedsfraser. Formålet er ikke at lytte til, hvad den anden reelt siger, men at vi ønsker at bevare den gode stemning. Og small talk er første skridt til at opbygge en tillidsfuld relation til den anden.

2. Debat

Når vi lytter, har de fleste en automatlytning. Det vil sige, at når vi hører noget, vi er helt uenige i, siger vi det højt, hvis vi vurderer, at relationen og omstændighederne kan bære det. Ellers holder vi mund og går i en bue uden om for at undgå at tale mere om det.

Debat kan være værdifuld, og det er vigtigt at have samtaler, som kan have karakter af konstruktive konflikter. Men samtalerne skaber ikke meget nyt, hvis det alene bliver et spørgsmål om, at vi for hver en pris ønsker at kæmpe for vores egne synspunkter og derfor ikke forholder os til modpartens synspunkter. Vi lytter for at finde angrebspunkter i modpartens argumentation, så vi kan vinde debatten.

Automatlytning er ofte en vurderingslytning. Det fører ofte til en diskussion med det formål at få den anden person overbevist om mit (rigtige) synspunkt. Derfor skal vi lytte bredere end vores automatlytning og lære, at vi kan lytte med flere forskellige ører. Og vi skal lære, at vores respons på det, vi hører, vil afhænge af vores måde at lytte.

3. Dialog

I modsætning til debatten så adskiller dialogen som samtale sig ved, at vi gør os umage for at forstå modpartens synspunkter. Vi stiller afklarende spørgsmål og bruger vores empati til at sætte os i samtalepartnerens sted. Vi lytter ikke for at vinde, men for at lære og forstå.

4. Samskabelse

Den mest udviklede form for samtale er der, hvor samskabelsen opstår. Her er det ikke blot mennesker, der taler sammen og deler hver deres synspunkter. Der opstår et flow, hvor synspunkter krydsbefrugtes, og nye perspektiver og løsningsmuligheder opstår.

Første skridt til at forandre andre er at skabe en tillidsfuld relation. Det gør du ved at lytte, og med deres udgangspunkt spørge videre, og hvor spørgsmålene skaber forandring hos den anden - fx i modsætning til at skyde de nye tanker og forestillinger ind i hovedet på folk.

Forskellige lytninger

Vi kan indstille vores lytning på forskellige frekvenser, hvor enig/uenig kan være en form for lytning. Men vi vil også kunne indstille vores lytning efter at forstå værdierne bag, når

SAMTALEFORMER OG MÅDER AT LYTTE PÅ

1. SMALL-TALK

AUTOMATLYTNING

VI TALER MODPARTEN EFTER MUNDEN

2. DEBAT

LYTTER EFTER FEJL

VI TALER FOR AT FIKSE PROBLEMER ELLER VINDE

3. DIALOG

LYTTER FOR AT FORSTÅ

VI TALER FOR AT FORSTÅ MODPARTENS INTENSIONER OG ARGUMENTER

4. SAMSKABELSE

LYTTER FOR AT SKABE
NY ERKENDELSE

VI TALER I ET FLOW MED MODPARTEN OG
SYNSPUNKTER KRYDSBEFRUGTES

C. Otto Scharmer: Theory U, Leading from the future as it emerges, 2007

han siger sådan, hvad bygger det på? Hvilke værdier er i spil, er det omsorg for økonomien, fællesskabet, innovationsevnen? Vi kunne lytte efter hvilke erfaringer et udsagn bygger på? eller hvilken fremtid udsagn peger henimod.

I grupper kan man på forhånd bede deltagerne om at indtage forskellige (relevante) lyttepositioner, og så efterfølgende høre hvad de forskellige positioner har lagt mærke til ud fra deres lytteposition. Den efterfølgende dialog vil blive mangefacetteret ud fra en forståelse, om at alle perspektiver efterfølgende skal høres af de andre for at skabe bredere forståelse for det sagte og for indholdet. En solid og bred forståelse giver et mere solidt fundament for videre afvejning af valget af de forskellige handlemuligheder.

3.2.2 Stil spørgsmål for at blive klogere

Som netop beskrevet afhænger vores respons af, hvad vi har hørt. Når vi ikke længere lytter med debat-ører ("jeg er enig/uenig"), og derfor ikke længere blot kommer med vores egen mening som opfølgning, kan vi stille os et nyt undersøgende sted og stille spørgsmål.

Spørgsmål peger i en retning - de kan pege mod, at jeg gerne vil blive klogere på mig selv (eksistens), de kan pege mod den anden (etik), eller de kan pege mod, at vi sammen bliver klogere på noget (erkendelse). Eksistens, etik og erkendelse er filosofiens tre store E'er. Så det undersøgende sted vi stiller os, vil have en retning - at være bevidst om retningen, og hvad spørgsmålet peger mod, kan hjælpe på vej - hvad er det du/l gerne vil blive klogere på og undersøge nærmere?

Vi taler om et skift i kommunikationsfaget. Kommunikationsfolket skal gå fra afsenderorienteret push-kommunikation til i højere grad at skabe erkendelse og skabe broer for erkendelse, som Brenda Dervin beskriver det med "at bygge bro fra sensemaking theory" - hvilket også gælder om at skabe forståelse og erkendelse. i

Eksempler på spørgsmål som skaber erkendelse

Som vi har automatlytning, har vi også en række af automatspørgsmål, som vi ofte tyer til. De spørgsmål bliver ofte kaldt *detektivspørgsmål* eller *lineære spørgsmål*, som fx er:

- Hvem var der ellers?
- Hvad skete der?
- Hvor mange er der?

Og det kan også være helt lukkede spørgsmål:

- Har du prøvet det før?
- Er du enig?
- Kan du lide det, du oplever?

Andre spørgsmål, som vil brede erkendelsen ud, er det man kalder *cirkulære spørgsmål*, som fx

- Prøv at beskrive hvad der skete.
- Hvordan vil andre se på det, fx din chef, din mor, tidligere kollega?
- Hvad vil være dit bud på, hvorfor det er sket? Hvilke andre bud kunne der være?

Og det kan være spørgsmål, som er mere *hypotetiske*:

- Hvis vi kigger 10 år frem, hvad vil vi sige om det, vi oplever nu?
- Hvis du havde alt i verden, hvad ville du så gøre? Hvis du havde en 1/10 af det, du har nu, hvad så?
- Hvis du var Pippi, hvad ville dit forslag være?

Ved at stille undrende og nysgerrige spørgsmål skaber man ny erkendelse - erkendelse som kan føre til, at man ser noget nyt, og måske giver lyst til forandringer, man ikke havde set før.

3.2.3 Gå i meta

Vi har allerede beskrevet, at spørgsmål peger i en bestemt retning. Og ofte kan man opleve, at man ruller afsted på en vej, fordi pilen kom til at pege i den retning. Derfor er man ind imellem nødt til at "gå i meta", løfte sit blik på det som sker lige nu og her. Løfte blikket og se på hvilken retning pilen peger. Er vi på vej det rigtige sted hen? Får vi talt om det rigtige?

Reframing kan være et godt begreb at hive ind, når vi taler om at gå i meta. For som vi netop har skrevet om, kan vores samtaler få en retning - og det ene følger det andet. På samme måde vil den måde, vi finder løsninger på problemer på, være afhængig af, hvad vi ser som et problem. Vi kan ofte komme med en fyldig brainstorm på, hvordan vi finder løsninger, og væggene kan blive beklædt med gule lapper og papkort med gode løsningsforslag. Men de er alle kommet som svar på, hvad vi så som problemet til at starte med. Derfor kan det ofte være værdifuldt at dvæle et øjeblik ved, hvilket problem vi gerne vil løse - kunne der være andre måder at se problemet på?

Et godt eksempel som ofte bliver brugt til at forklare reframing af problemløsning er at forestille sig, at du skal holde rund fødselsdag, og at du vil give den gas. Når vi ser "fødselsdag" for os, ser vi kage eller middag, måske et glas vin eller flere. Vi ser gæster, som spiser. Og vi planlægger den fødselsdag med dette udgangspunkt: Hvilken kage skal vi vælge? Hvad og hvor skal vi spise? Men hvis vi reframer vores fødselsdag og siger, jeg har lyst til at skabe et arrangement, hvor jeg bliver hyldet, eller hvor mine gæster får en god oplevelse, eller måske oplever noget nyt. Eller hvor de skal møde hinanden, fordi jeg har de skønneste og klogeste venner. På den måde løfter vi blikket og begynder at overveje helt andre muligheder: Skal vi på udflugt? Skal jeg være i centrum? Skal det være dans eller dybe samtaler? Når vi får tænkt over disse spørgsmål, vil vi kunne finde på andre forslag, som skaber lige præcis det arrangement, vi har lyst til at holde som fødselsdagsfest.

3.2.4 Skab tillidsfulde relationer

Når alt dette er sagt: Første trin i al kommunikation er at skabe en tillidsfuld relation. Du kender det - hvis du ikke har tillid, sidder du på vagt, og du vil sidde og lægge mærke til alt, hvor du ikke er enig, eller hvor der kunne være skumle bagtanker. Og omvendt; kan du lide folk, så er du mere tilbøjelig til at stole på deres kompetencer og deres hensigt.

Harvard Business Review har lavet en undersøgelse af, hvem vi helst vil arbejde sammen med, når vi skal vælge teammedlemmer. Og her scorer likeability højere end kompetencer. Alle vil selvfølgelig helst vælge dem, hvor de får begge dele, men hvis de skal vælge mellem enten høj likeability eller store kompetencer, så vinder likeability. For hvem orker at arbejde sammen med dem, vi ikke kan lide?

Derfor giver det god mening at arbejde med at få folk til at kunne lide hinanden - vi behøver ikke være bedste venner, men likeable. Dyb tillid får man selvfølgelig kun med tiden, og når man viser, at man kan stole på hinanden - at man holder, hvad man lover,

afleverer til aftalte deadline, at man er ærlig og kan stole på det, den anden siger. Men der er den hurtige tillid. Den der opstår umiddelbart, når vi møder et andet menneske, og her er vi hurtige til at komme med vores dom - kan vi lide dem eller ej? Faktorer som ubevidst spiller ind på den første hurtige tillidsdom er fx smilet, oplevelse af imødekommenhed (i krop, stemme og ord) og oplevelsen af at blive lyttet til.

Selvfølgelig oplever vi alle, at vores første dom over en anden kan blive modbevist, hvis vi sidenhen oplever nye sider, som enten kan skuffe eller begejstre og dermed ændre det første indtryk. Men tilliden er fundamentet for de samtaler, vi har.

3.3. Facilitering er samtaler - vores mødemuskel skal til genoptræning

Mange oplever, at møder er tidsspilde, og vores mødemuskel er blevet slap, hvilket bevirker, at vi bliver uengagerede. Engagementet er vigtigt for vores handlingskompetence og den skal frem i os alle - det gælder både til de interne og eksterne møder. Edgar og Peter Schein skriver i *"Humble Leadership"*, at ledere i højere og højere grad skal se sig selv som dem, der sørger, for at viden kan blive tilført virksomheden. Det kan være viden om samfundspolitiske tendenser som fx køn og ligestilling, eller klima og bæredygtighed, eller etisk ansvar for underleverandører. Men det kan også være simpel viden om konkurrenter eller leverandører. Topledelsen skal gå væk fra at se sig selv som alvidende, hvor de skal sikre sig, at viden og strategiske beslutninger flyder ned gennem de hierarkiske niveauer. Schein og Schein skriver, at nu skal topledelsen sikre, at viden flyder op og på tværs i organisationen.

Årsagen er, at vi lever i en VUCA-tid (Volatile/omskiftelig, Uncertain/usikker, Complex/kompleks og Ambiguous/flertydig), hvor ingen har viden og indsigt i alt - derfor gælder det om, at nødvendig viden tilgår de rigtige, hurtigt. Derudover skal topledelsen sikre, at man kan samarbejde om at få viden og forskellige perspektiver i spil. Derfor bliver der større og større behov for at kunne facilitere samtaler, hvor vigtig viden og faglige perspektiver bliver lyttet til, og at viden bliver ført videre rundt i organisationen. Det vil sige samtaler, hvor der er ægte kommunikation, frem for de kollektive monologer, hvor ingen lytter, men kun venter på at fortælle hvad de selv har på hjerte.

Gode samtaler opstår ikke af sig selv. De skal faciliteres. Et af målene med god facilitering er, at der kan finde samtaler sted, som ikke ellers ville være opstået. Og helst samtaler, hvor man opdager, at mødedeltagerne ikke siger det forventelige, men i stedet oplever at flere siger noget, de ikke før har sagt og måske endda tænkt. Grundreglerne for almindelig god facilitering skal indføres, så engagementet kan findes og vedligeholdes.

Faciliteringens grundregler er:

1. Send en klar dagsorden, hvor det er tydeligt for alle, hvad formålet er.
2. Planlæg faciliteringen af samtalen med variation.
3. Facilitér, så deltagerne kan involvere sig og komme på banen, så de kan bidrage konstruktivt, og så der opstår samtaler, som ikke er forudsigelige.

En god tommelfingerregel er, at hvis man slutter samtalen med at tale om, hvad der fungerede godt og lade facilitatorrollen gå på omgang, så vil man højst sandsynligt samle de gode tricks.

3.4 Dyrk demokratisk fitness

Vi kan alle deltage i den demokratiske samtale. Men ligesom med fysisk motion er det en fordel at være i form. Byens Hus i Roskilde og WeDoDemocracy har udviklet et træningsprogram for den demokratiske samtale, hvor der er fokus på at træne 8 samtalemuskler:

1. **Empati:** I et demokrati er folk forskellige. Du skal kunne sætte dig i andres sted.
2. **Aktiv lytning:** I et demokrati leder vi efter løsninger. Du skal lytte, undre dig og spørge ind.
3. **Holdning:** I et demokrati er der mange veje at gå. Du skal vide, hvad du selv mener og hvorfor.
4. **Verbal selvtillid:** I et demokrati skal meninger brydes. Du skal turde deltage i debatten.
5. **Uenighed:** I et demokrati er vi ofte uenige. Det skal du kunne bruge uden at blive vred eller ked af det.
6. **Kompromis:** I et demokrati er der aldrig 100% enighed. Vælg dine kampe.
7. **Mobilisering:** I et demokrati skal du have andre med. Du skal kunne tale fra dit eget hjerte til andres.
8. **Aktivist:** I et demokrati kan du gøre noget. Se at komme af sted.

4. Kommunikatørers samfundsansvar

“Den, der har evnen, har pligten,”

A.P. Møller

Professionelle kommunikatører har modsat mange andre professioner været tilbageholdende med at påtage sig et ansvar og byde ind med løsninger på de store udfordringer. Årsagen kan ligge i, at kommunikationsfaget som profession stadig er ung og under udvikling. Det kan skyldes, at kommunikatører i de første år blev ansat til at skærme organisationen af fra samfundet - som pressechefer, spindoktorer, etc. Men det kan også skyldes, at professionelle kommunikatører ikke har været fuldt bevidste om, hvor værdifulde evner kommunikatører har - ikke blot for de organisationer, de arbejder for, men også på samfundsniveau.

Vi håber, at denne hvidbog har sat en tyk streg under, at kommunikatører har evner, som kan og bør bringes i spil. Og har man evnerne, så har man også pligten.

Professionelle kommunikatører bør derfor gøre op med tidligere tiders roller som gatekeeper, spindoktor og kommentator for i stedet at træde ind på scenen for sammen med andre fagligheder at byde sig til.

Et bud på kommunikatørers ansvar er at skabe grobund for meningsfulde samtaler, bidrage til at mindske polarisering og facilitere inkluderende rum, hvor alle føler sig inddraget og hørt. Hvis vi alene går efter at vinde krige, så overser vi, at vi kan tabe freden. Samtalen er forudsætning for freden og for en bæredygtig udvikling - lokalt og globalt. Kommunikatørers ansvar ligger med andre ord i at skabe meningsfulde samtaler.

Vi kan udleve vores ansvar, der hvor vi hver især oplever, at vi kan gøre en forskel - i de organisationer vi arbejder for, og de lokalsamfund vi indgår i. Vi kan bidrage til udviklingen af nye positive fremtidsforestillinger, som bidrager til at skabe håb for en bedre fremtid, samle os som samfund og mobilisere organisationer og lokalsamfund til at handle på de kriser, vi står overfor.

Samtidig har vi et ansvar for at skabe rum og plads til, at forskellige fremtidsforestillinger kan leve og udfolde sig side om side, samt bidrage til refleksion. For det lederskab, der er brug for, at vi kommunikatører støtter op om, er ledere, der tør vise modet til at handle, men samtidig viser deres sårbarhed og reflekterer over, hvilke nye problemer vi skaber, når vi efter vores bedste intentioner og evner forsøger at løse vor tids udfordringer.

5. Etisk kompas for kommunikatører

Etik er den måde, vi handler over for andre mennesker på. En fagetik for professionelle kommunikatører handler om, hvordan vi bruger kommunikation som professionelt værktøj, både når vi selv anvender det, og når vi rådgiver andre i kommunikation. En fagetik handler omvendt ikke om personlige eller private etiske overvejelser, fx om man vil arbejde for cigaretindustrien som sådan.

Som professionelle kommunikatører har vi brug for en fagetik til at guide vores professionelle valg. Her tænker vi ikke kun på en fagetik på et stykke papir, men snarere en fagetisk kompetence, som indgår helt naturligt, når vi planlægger og gennemfører kommunikationsaktiviteter. Så de etiske overvejelser bliver lige så naturlige, som overvejelser om budskaber, målgrupper og kanaler.

Det er ikke nogen hemmelighed, at vi som branche eller faggruppe har en diffus identitet, der igennem en årrække er blevet udfordret på sin rolle og troværdighed. Mange tænker på en kommunikatør som en, der understøtter særinteresser for politikere, organisationer eller virksomheder, og dette er også både rigtigt og legitimt. Det, der har skabt udfordringer for vores profession, er vores arbejdsmetoder, hvor ikke mindst spindoktorer (og lignende) på mange måder har fået lov til at tegne et billede af kommunikatører, der ikke går af vejen for at benytte ufine metoder til at sikre og flytte magt.

Dette står i stærk kontrast til andre professioner som fx læger, advokater eller revisorer, hvor man som udgangspunkt har en forventning om redelighed. Er et regnskab godkendt af en revisor, tænker vi generelt, at det er retvisende. Mon folk i Danmark tæn-

ker, at et budskab må være sandt, når det har været forbi kommunikationsafdelingen? Formentlig tænker de desværre nok det modsatte; at det vi gør, er at få ting til at lyde bedre, end de egentlig er.

Sammen med dem vi arbejder for og rådgiver, deler vi en fælles udfordring, der går igen i Danmark og globalt - nemlig en grundlæggende nedadgående tillid til beslutningstagere - politikere, virksomhedsledere og ledere af særinteresser. Det er et stort problem for vores samfund, hvor sammenhængskraften og evnen til at træffe kvalificerede og legitime beslutninger i fællesskab formindskes.

Som faggruppe har vi som kommunikatører været aktive aktører i den udvikling, og det er også os, der må påtage os et medansvar for at vende udviklingen og skabe større gensidig tillid i vores samfund, virksomheder og organisationer.

Idealet: At gøre fælles

For at skabe større gensidig tillid i samfundet til organisationer og kommunikatører, må vi tilbage til idealet om at gøre ting fælles: Kommunikation kommer af det latinske ord *communicare*, og kan oversættes med, *“at gøre fælles”*. Kommune og community har samme grundbetydning.

Grundlæggende mener vi, at det at gøre fælles, eller at hjælpe med at gøre fælles, er det primære ideal for professionelle kommunikatører. Når noget er gjort fælles, oplever vi det samme sagsforhold, og gør det muligt i fællesskab at tale om det og træffe beslutninger.

Som professionelle kommunikatører hjælper vi altså andre med at etablere et fælles billede af sagsforhold, og gør det muligt og hjælper med at kunne tale om disse sagsforhold og træffe gode beslutninger. Det kan fx være inden for politisk kommunikation, virksomhedskommunikation, kommunikation til borgere/patienter/kunder eller kampagner.

For at lykkes med *“at gøre fælles”* mener vi, at vederhæftighed er et nøgleord for professionelle kommunikatører. Vederhæftighed (eller redelighed) betyder, at når vi er i samtale/kommunikerer om et sagsforhold, så skal alle involverede udtale sig uden at lyve eller fordreje samtalen til egen fordel. Den, der lyver eller udtaler sig manipulerende eller strategisk, er ikke vederhæftig (men utroværdig).

Vi har alle forskellige forudsætninger for at udtale os om en given sag, men uanset hvad bør vi tilstræbe samtaler, hvor folk er ligeværdige; hvor der ikke er nogen, der har privilegeret status i forhold til andre og kan udtale sig frit.

Ved at tilvælge vederhæftighed fravælger vi nødvendigvis bevidst/beregnende/strategisk manipulation, hvor vi manipulerer via løgne, fordrejninger eller fortielser. Vi er klare over, at man ikke kan kommunikere om verden objektivt via tekster (i bredeste forstand) - at der altid er tilvalg og fravalg, men man kan tilstræbe størst mulig rigtighed og sandhed i kommunikationen under hensyn til de rammer og muligheder, kommunikationen foregår under.

Bærende principper/værdier i det fagetsiske kompas for kommunikatører

1) Beslutningsduelighed

- Vi understøtter kvalificerede og legitime beslutninger og udbredelsen af disse.
- Kvalificerede, fordi de bedst egnede involveres effektivt i beslutningsprocessen.
- Legitime, fordi alle med (særlig) interesse i sagsforholdet involveres åbent i processen.
- Udbredelse, fordi vi sikrer, at de kvalificerede og legitime beslutninger kan komme ud og virke på folks viden, holdninger og handlinger.

2. Vederhæftighed/oprigtighed/redelighed – ikke lyve, vildlede, manipulere eller fortie

- Talemåden “vi skal sige sandheden, men behøver jo ikke at rutte med den - og i øvrigt kan det ikke betale sig på længere sigt” skal erstattes af “vi skal altid tale sandt, uanset at det måske skader vores sag nu og her - og det skal vi gøre, fordi det er det rigtige at gøre”.

3. Åbenhed/transparens/gennemsigtighed – at være transparent omkring hensigter, proces, interesser osv.

- Når vi forklarer os eller bliver spurgt, skal vi forsøge at forklare os med så stor åbenhed som muligt, fx omkring en given beslutning - eller om et problem, som vi gerne vil have løst.
- Hvem vi arbejder for/hvilke interesser vi tjener skal altid være åbent kommunikeret, både når vi kommunikerer for et særligt synspunkt eller imod.

4. Forståelighed og mening

- For at noget kan “gøres fælles” skal det forstås og give mening for alle, der indgår i kommunikationen. De kommunikerende parter skal forstå, hvad sagsforholdet overhovedet handler om, og kommunikationen skal skabe mening ift. hvad det betyder for den enkelte, eller de interesser vedkommende repræsenterer.

5. Fælles samskabelse

- Med få undtagelser er idealet for demokratiske samtaler fælles samskabelse, der er tovejs, og hvor der lyttes lige så omhyggeligt, som der tales, og hvor målet er, at vi alle bliver klogere via samtalen.
- Der er naturligvis undtagelser fra denne regel, fx af rent praktiske årsager.

6. Kommunikationsfaglighed

- Professionelle kommunikatører anvender metoder, der er udviklet gennem erfaring, afprøvning og dokumenteret effekt, og som er generelt fagligt anerkendt af de fagpersoner, der arbejder inden for det faglige område.
- Professionelle kommunikatører kender deres faglige styrker og svagheder. De holder sig til at påtage sig opgaver, som de har professionelle erfaringer med at løse og afholde sig fra det modsatte. Altid.

Referencer

Michael White, Kort over Narrative Landskaber, 2008

Brenda Dervin:

https://www.academia.edu/2859747/Making_sense_of_sense-making_tracing_the_history_and_development_of_Dervin_s_Sense-Making_Methodology

Harvard Business Review om likeability og kompetence

https://www.researchgate.net/publication/7804767_Competent_jerks_lovable_fools_and_the_formation_of_social_networks#pf3

Edgar Schein og Peter Schein, Humble Leadership, 2018

Habermas, Jürgen: Theorie des kommunikativen Handelns, 1981

Barnett Pearce, Kommunikation og skabelsen af sociale verdener 2007

Thomas Wedell-Wedellsborg, om reframing:

<https://hbr.org/2017/01/are-you-solving-the-right-problems>

Lotte Darsø: Innovationspædagogik, 2011

Ib Ravn: Facilitering, 2011

Dave Snowden: Cynefinmodellen, 199

https://en.wikipedia.org/wiki/Cynefin_framework

Nils Bubandt: Antropocæn, Historien om verden af i morgen, 2021

C. Otto Scharmer: Theory U, Leading from the future as it emerges, 2007

Charles Leadbeater & Jennie Winhall: Building Better Systems - A greenpaper on system innovation, October 2020

Om initiativet: Samtaler om det meningsfulde samfund

Med dette initiativ ønsker vi i K1 at give sprog og styrke til bevægelsen, der rykker mod det meningsfulde samfund. Som professionelle kommunikatører fokuserer vi dagligt på at skabe mening og tillid, og det er disse kompetencer, vi ønsker at tilbyde og bringe i spil. Vi ønsker at skabe en bred og tværpolitisk funderet bevægelse og ønsker at invitere alle til at være med i samtalen, så den får kraft og styrke.

Vi er i Danmark stolte af vores velfærdssamfund og andre lande verden over ser med beundring på, hvordan vi har været i stand til at skabe et trygt og tillidsfuldt samfund, hvor alle, i hvert fald principielt, har fri og lige adgang til uddannelse og sundhedsydelser samt et sikkerhedsnet med sociale ydelser. Men det er også blevet mere og mere tydeligt, at vi lever i en brydningstid, hvor der er brug for nye svar og løsninger, hvis vi skal sikre velfærdssamfundets levedygtighed for fremtidige generationer. Hvad gør vi for at løse klimakrisen? Hvordan vender vi den bekymrende udvikling i unges mentale sundhed? Og hvordan sikrer vi et samfund, hvor der fortsat er tillid til beslutningstagere, myndigheder, eksperter, virksomheder, medier og medborgere?

Vores bud er *Det meningsfulde samfund*, hvor en genaktivering af medborgeren som ildsjæl og dermed ønsket om at værne om fællesskabet og bidrage til sammenhængskraften spiller en afgørende rolle. Coronakrisen har vist at potentialet er til stede. Folk søger fællesskabet og finder mening i at bidrage med det de kan.

Deltagere i initiativgruppen:

Jesper Sloth Møller

Danny Nørskov

Jesper Witt

Jacob Søby Bang

Pelle Nilsson

Signe Bonnén

Anders Schroll

Om K1 - Kommunikationsforening

K1's historie begynder i efteråret 2016, hvor en mindre gruppe af engagerede kommunikatører satte sig for at skabe et nyt samlingspunkt for kommunikatører. Ambitionerne var høje, og ressourcerne små. Heldigvis var interessen fra andre kommunikatører mærkbar, og snart meldte en række ildsjæle sig til arbejdet med at bygge K1 op. Sammen har K1'erne skabt en forening, hvor alt drejer sig om kommunikation. Hvor alle bidrager og tager ansvar. Hvor vi har mange gode venner, men ingen kommercielle interesser. Hvor vi kan mødes på tværs af kommunikationsspeciale, uddannelse og alder. Hvor vores forskellighed udfordrer, inspirerer og udvikler kommunikationsfaget.

Kort sagt en forening, hvor K'et står for det kommunikationsbidrag, du selv lægger i det. I dag er K1 en etableret forening med over 300 medlemmer, og der kommer stadig flere til.

Vil du vide mere om K1, så skriv til os på k1@k1kommunikationsforening.dk

Efterskrift

Forbundet Kommunikation og Sprog

Kommunikationsfaget er under heftig udvikling. Så kort kan det vist siges. Der stilles nye og højere krav til vores faglige felt. Heldigvis er vi mange, der kan - og gerne vil - give perspektiver på det fremtidige faglige ståsted for kommunikatorer.

K1s hvidbog: "Samtaler om det meningsfulde samfund" er et af dem. Den skubber til grænserne for, hvad kommunikationsfaget fremadrettet kan og skal, hvad vi som kommunikatorer kan bidrage med, og hvilket ansvar vi bør påtage os. Det er et stærkt og godt signal på fagets vegne, når man formår at hæve sig op i helikopteren, gøre status og udstikke en retning.

Verden rykker sig og kommunikationsfeltet rykker med. Stigende kompleksitet i samfundet stiller krav til kvaliteten af den kommunikation og formidling, der skal gøre svære og komplekse budskaber forståelige. Som kommunikatorer er vi ikke længere bare dem, der "putter krymmel på".

Spillebanen er blevet større, og derfor kan kommunikatorer byde ind på en anden måde end før. Udviklingen åbner op for et nyt fagligt potentiale, hvor kommunikative kompetencer bør bruges i en anden kontekst.

Spillereglerne er også ændret. De problemstillinger, vi tidligere har arbejdet med, er ændret, dynamikker og roller er ændret, og dermed også forventningerne til, hvad vi som k-folk skal levere. "Samtaler om det meningsfulde samfund" tegner et motiverende billede af, hvad potentialet for kommunikationsfaget er i fremtiden. Det kan man kun blive opmuntret af. Men deraf følger også et ansvar og et mod for proaktivt at spille sig selv på banen og byde ind med egne kompetencer.

Kommunikatorerne har i årevis bidraget med deres formidlingsevner, analyseapparat og rådgivningskompetencer, som det primære faglige fundament. Nu tager faget potentielt endnu et kvantespring i sin udvikling, og K1s hvidbog giver et bud på mulighederne for at blive en del af løsningen af fremtidige samfundsmæssige udfordringer. Det er vigtigt.

Med udvikling opstår også usikkerheden; hvad betyder det præcist, hvor begynder samtalen, hvordan bliver jeg facilitator af den? En vigtig del af den fremtidige samtale, er derfor; Hvordan finder vi fælles fodslag i at erhverve og bringe nyere kompetencer i spil på tværs af andre fagligheder? Og derfor er samtalen kommunikatorerne imellem af absolut vigtighed.

Også ud over rammerne, som hvidbogen opstiller. Det er et forum som Forbundet Kommunikation og Sprog, K1 og andre kommunikationsfaglige fora har et ansvar for at

skabe og puste liv i. Så vi bruger hinanden, sikrer et stærkt fagligt fællesskab og skaber referencen for en faglig stolthed indenfor feltet. Det kan der sagtens bruges mere af, hvis vi skal af med at være "de pæne" der blot tager imod opgaven, men derimod selv definerer den.

"Samtaler om det meningsfulde samfund" bidrager til en solid faglig platform, hvor vi sammen kan styrke hinanden og vores virke som kommunikatører. Som udøvere er vi alle en del af at skabe og passe på fagets legitimitet og ærlighed. Vi bidrager til fagets troværdighed hver eneste gang, vi udøver det. Derfor er det også betryggende, at vi er flere, der ser i samme retning og støtter hinanden i at reflektere over vores faglige felt og definere det fremtidige potentiale.

Lad samtalerne begynde. Vi glæder os til dem.



Cathrine Holm-Nielsen

Forperson, Forbundet for Kommunikation og Sprog

"Hvor kommunikatører tidligere blev forfremmet for deres evner til at skarpvinkle, forsimple og måske fordreje budskaber, så vil vores fags fremtidige legitimitet afhænge af, at vi pålægger os etiske standarder for vores måde at arbejde på og er transparente om vores praksis."

"Professionelle kommunikatørers primære opgave er ikke at markedsføre på forhånd definerede budskaber eller forsøge at styre kommunikationen. Opgaven er at skabe samtaler, hvor alle føler sig inkluderet og hørt og bidrager med indsigt og refleksion."

"Måden vi lytter på har en afgørende betydning for samtalers karakter - lytter vi for at vinde eller for at lære? Gode samtaler opstår ikke af sig selv. De skal faciliteres. Et af målene med god facilitering er, at der kan finde samtaler sted, som ikke ellers ville være opstået."

"Kommunikation kommer af det latinske ord *communicare*, og kan oversættes med 'at gøre fælles'. Grundlæggende mener vi, at det at gøre fælles, er det primære ideal for professionelle kommunikatører."

"Håb er ikke en strategi. Vi kan ikke forlade os på at skabe et meningsfuldt samfund baseret på håb alene. Men lige så sandt er det, at strategier uden håb er ... håbløse."

"Hvilket samfund vil vi gerne leve i og give videre til vores børn og børnebørn? Svaret på det spørgsmål kan og bør professionelle kommunikatører engagere sig i gennem samtaler, der involverer bredt."

"Som professionelle kommunikatører skal vi vælge mellem at bruge vores kompetencer til at manipulere, skabe større afstand og tjene særinteresser - eller til at tjekke fakta, stille gode spørgsmål og lytte, sikre den gode tone og gøre alle klogere."



Udgivet med støtte af

kommunikation
og sprog

Tæt på dig og dit fag

