

## Småprat på jobben

Astri Vannebo

JournalistMaster of Management

Kaster vi bort dyrebar tid når vi slår av en prat med en kollega? Eller *kan* det være at vi yter vår skjerv til det gode arbeidsmiljø? Flittige arbeidsmaur kan se litt skjevt på kolleger som henger i gangene og legger ut om siste ferietur eller om ekteskapet som går på dunken. Det arbeidsmauren kanskje ikke får med seg, er samtalen neste dag, hvor praten går livlig om bunnlinja eller om saftige innspill på siste seminar.

*Jeg møtte selgere og sekretærer, omvendte idealister og høykompetente kunnskapsarbeidere. Jeg spurte og grov. Hva snakket de om?*

Jeg hadde spart kurset *Kommunikasjon i organisasjoner* til sluttspurten på min master i ledelse ved BI. Kommunikasjon. Så enkelt. Så vanskelig. Selv mellom nære partnere og tette kolleger. Hvilke mirakler er det ikke da som må til for å få en hel organisasjon til å lykkes i sin interne kommunikasjon? Jeg leste, lyttet og grunnet. Og *der* satt problemstillingen: Kan småprat på jobben løse flokene? Til og med som rike kilder til organisasjonsutvikling? Refleksjoner omkring andre og velkjente drivkrefter blandet seg inn i tankestrømmen; som tilhørighet og kompetanse, mestring og motivasjon.

Småprat er uformell kommunikasjon de luxe. Den har sjelden noen plan, og vandrer fritt i vei, omtrent som i hva min musikervenn omtaler som *den abelske samtale*, slik den kan utspille seg på Café Abel i Oslo. Han streker humrende opp for meg på en serviett: Praten går herfra og dit, før den sneier innom et nabobord hvor den tar ny sats i et tilsynelatende virvar uten mål og mening. Men *noe* kommer garantert ut av det: Man pleier relasjoner og deler kunnskaper. To *store* ting. Herlige vitaminer for så vel livslyst som arbeidsglede, vitaminer som kan tenne oss til å stå på videre, og som kan lokke fram det aller beste i oss.

I vitenskapens ånd måtte vennene fra Café Abel vike for nye kilder ved neste etappe i min oppdagelsesreise i småpratens verden. Jeg våget meg inn bak vegger osende av storkapital og profesjonalitet, hvor jeg møtte selgere og sekretærer, omvendte idealister og høykompetente kunnskapsarbeidere. Jeg spurte og grov. Hva snakket de om? Hvem snakket de med? Hvor? Når? Og hva – om noe – fikk de ut av det?

Jeg gikk inn i arbeidet med verdens sirligste modell, nådeløst avgrenset og finspikket. Småpraten fulgte to spor: Det relasjonsbyggende, gjennom den private og personlige småpraten, og det kompetansefremmende sporet, gjennom den faglig orienterte småpraten. Etter å ha sneiet innom en av mine yndlingsfaktorer – *selvopplevd mestringsevne* – møttes de endelig på hovedsporet: motivasjon. Helt i den andre enden skulle jeg så inderlig gjerne ha sett en eksplosjon av produktivitet og klingende mynt. For sånn er det bare: Vi kan studere ledelse og management i det vide og det brede, men til sjuende og sist koker det ned til én massiv utfordring: Hvordan å optimalisere organisasjonens resultater.

Kravene til prestasjoner og effektivitet fører til et generelt høyt arbeidspress for så vel ledere som medarbeidere. Før ville impulsen ha vært å stramme grepet og hente stoppeklokken. I dag vet man bedre. Også internasjonalt går trenden *fra* hierarkisk styring *til* delegering av myndighet, *fra* å kontrollere medarbeidere *til* å stimulere. Ikke minst kunnskapsorganisasjoner går mot en flatere, mer

gruppebasert struktur med sterke innslag av autonomi. Da må organisasjonen også kunne stole på medarbeidernes evne til å koordinere individuelle prestasjoner mot et felles mål.

Og dermed er vi tilbake ved kommunikasjonen. Kvaliteten på kommunikasjonen påvirker det meste: Fra koordinering i produksjonen og håndteringen av kunder og relasjoner til det å skape trivsel og velvære, sikkerhet og lojalitet. Motsatt vil dårlig kommunikasjon sinke produktiviteten, redusere kvalitet, påvirke turnover og bidra til en negativ organisasjonskultur. Kommunikasjonsprosessens kanskje viktigste funksjon er å forsterke samspill og samarbeid mellom ulike grupper og avdelinger i organisasjonen.

Det er et paradoks at ledere ofte oppfatter kommunikasjon som en *myk* faktor, noe som vi kan koste på oss som noe ekstra. De leter etter årsaker når organisasjonen sliter, uten å se at problemene kan skyldes nettopp dårlig kommunikasjon.

Ledere og medarbeidere kommuniserer ofte gjennom møter. Men er formelle møter det eneste saliggjørende? Organisasjoner av i dag er i kontinuerlig utvikling, og det at det skjer endringer, er det eneste sikre. Kan for mye organisering virke ineffektivt i forhold til det å lykkes med å ta tak i endringer og kaos? Den svenske professoren Gunnar Ekman utfordrer formalistene, orden-i-sysakene- og møtetilhengerne blant oss, og jeg sier som han: Bygg en snakkesalig organisasjon! Tillat småprat og oppmuntre til det, også om ting som har gått dårlig. Jo mer og åpnere småprat, desto bedre har organisasjonen det. Innred for sirkulasjon, og unngå stengte rom. Ha ustruktureerte møter, og prioriter uformell omgang. Krev at de ansatte setter av arbeidstid til å prate i ro og mak.

Kildene ved «min bedrift» småpratet om sjefen og kundene, gode og dårlige salg, jakt og fiske, og de spurte hverandre «Hvordan har du det?». Bedriften hadde bevisst lagt opp til rikelig med større og mindre kroker og myldreområder. Jeg fant mye solskinn; motiverte medarbeidere som tar ansvar, som strekker seg og som finner glede i jobben sin, tross tøffe tidsfrister og andre utfordringer. Og som en blåkopi av min vakre modell: Småsnakk om fag ga sterke og gode bidrag til kunnskapsdelingen, og annen småprat ble opplevd som motiverende og relasjonsbyggende. Som en av mine taleføre kilder uttrykte det: «Småprat er *ikke* bortkastet tid. Det er viktig å bli sett – og bli lyttet til. Småprat er nøkkelen til varmen her hos oss.»

Faglig småprat er alltid nyttig. Deling av kunnskap øker kompetansen og mestringsopplevelsen, så vi også tør å gå løs på oppgaver vi er usikre på om vi mestrer. En løpende kunnskapsutveksling gir dessuten stadig større kunnskapsbaser, som igjen genererer ny læring. Like nyttig er det å prate sammen om smått og stort, bare for å bli bedre kjent med hverandre. Sosial trygghet bidrar til et godt læringsmiljø og øker den sosiale kompetansen, noe som i beste fall også fører med seg en prososial atferd til beste for hele arbeidsmiljøet.

Etter mitt tokt i småpratens verden skulle jeg så gjerne ha satt to tykke streker under svaret: Småprat er løsningen! Så enkelt er det neppe. Kommunikasjon og småprat er flyktige fenomener som er vanskelig å måle. Framfor å fortape meg i min sirlige og skjønne modell svelger jeg unna – og legger meg på minne: Organisasjoner er komplekse og dynamiske, og det å lese interaktive kommunikasjonsprosesser er tilsvarende komplisert.

Kommunikasjon er et mangfoldig, gåtefullt og nærmest mystisk begrep, som rommer alt fra avansert kommunikasjonsteknologi til mot og evne til å blottstille oss overfor våre nærmeste. Alle koder er på langt nær knekket, og udefinerte hemmeligheter svever ennå hjemløst i den menneskelige psyke, hvor de tidvis fanger oss inn i farlige fallgruver av lurende konflikter. Eller raust byr på overraskende gevinster i møter med andre. Også når vi bare stanser opp for å slå av en liten prat.