

INTRO TIL BOGENS UNIVERS

Kære læser

Velkommen til *Kommunikation på alle ledertrin*.

Bogen er skabt som et visuelt opslagsværk, hvor du kan gå på opdagelse og få idéer til kommunikationsmetoder på dit eget lederniveau eller de niveauer, du ønsker at komme til på et tidspunkt i din karriere. Bogen må gerne få dig til at reflektere over, hvordan du allerede kommunikerer, og føle dig sikker i, hvad du gør godt, og hvornår og hvordan det ville give mening for dig at lære nyt eller skifte fokus. Mit håb er, at bogens univers vil give dig lyst til at opsøge læring og træning i kommunikation, som kan udfolde det, du ser i denne bog. Eller inspirere dig til at tage en daglig-dags snak med din kollega eller leder om, hvad god kommunikation er for dem, når de ønsker at skabe motivation, mening og medejerskab.

Kapitelinddelingen i denne bog tager udgangspunkt i lederudviklingsværktøjet Leadership Pipeline, som den ledende danske forsker på området Thorkil Molly-Søholm fortæller om senere i dette kapitel. Beskrivelsen af hvert ledertrin er sket i et samarbejde med chef for Nordea-koncernens lederudvikling Anders Ibsen, som er en af de førende corporate Leadership Pipeline-eksperter herhjemme. Leadership Pipeline beskriver, hvilke kompetencer du skal have, når du som leder klatrer opad i organisationen, og hvad du skal aflære eller lære, når du skifter ledertrin. Og i denne bog udvider vi med, hvilke kommunikationskompetencer du skal lære nyt om eller aflære, når du ændrer ledertrin. Du får idéer til, hvordan du kommunikerer opad og nedad og til siden i din organisation, for ledelseskommunikation er meget mere end at formidle retning og sikre den rette information til dine medarbejdere. Du har også i høj grad brug for at kunne kommunikere på en måde, som sikrer indflydelse og medskabelse på dit eget trin og på ledertrinnene over dig.

Du sidder ikke med en traditionel bog, hvor alt er en sammenhængende tekst. Mit mål har været at skabe

et opslagsværk, som du kan dykke ned i, når det giver mening, og hvor visuel formidling går lige op med tekst. Dette sker efter devisen: Kan det tegnes eller modelleres, skal vi det! For når formidling visualiseres, aktiverer vi mere end vores intellekt. Vores følelser og sanser vækkes på en måde, som giver hurtigere indsigt og vaneændring. Bogen er på dansk, men er researchkilder eller interviewpersoner engelsksprogede, så har vi ikke oversat, for i dag er engelsk en daglig oplevelse for langt de fleste af os, både når vi søger viden, og når vi samarbejder i en globaliseret verden.

Den digitale revolution har givet os en fragmenteret måde at søge viden på, når vi googler, youtuber, tweeter, instagrammer osv., og det er i det spor, du kan vælge at bevæge dig rundt i dette univers. Du inviteres til selv at sammensætte den viden, der er i denne bog – som at sætte perler på en snor. Måske vil du synes, du mangler sammenhæng i traditionel forstand, eller du vil blive irriteret over, at du ikke får en mere grundig indføring i emnerne. Meningen er i bedste co-creation-tradition at byde dig op til selv at være medskaber og aktivt bruge, forstærke, forny og diskutere bogens univers med andre eller gå på opdagelse i kildelisten. Den eneste forudsætning er, at du er nysgerrig efter mere viden om menneskets forunderlige forudsætning for samspil: kommunikation.

Jeg påstår, at ledelse ER kommunikation, og at kommunikation er blevet denne tidsalders vigtigste kompetence i ledergerningen, hvad enten man som leder står i toppen af en organisation eller har sit første job som leder af medarbejdere. Selvfølgelig er forudsætningen for at skabe en succesfuld organisation også at have det rigtige produkt, den rigtige strategi, forstå markedet, forudsæ kundernes behov og den globale udvikling og meget mere. Men vi er generelt for lidt optaget af måden, hvorpå vi når samskabelsen af de forretningsmæssige resultater: vejen til at få menneskelig performance til at ske, og metoden til at kunne svare på spørgsmålet: Hvad er værdiskabende kommunikation?



CO-CREATION

= forretningsstrategi, som fokuserer på interaktiv relationsskabelse mellem forskellige bidragsydere. I den nye verdensorden er organisationer transparente. Andre virksomheder opleves ikke som konkurrenter, man skal holde fra livet, medarbejdere ikke som nogle, der ikke skal involveres, og interessenter ses ikke som nogle, man skal skjule virkeligheden for. Co-creation tillader og opfordrer til, at kunden/medarbejdere/ledere/konkurrenter/samarbejdspartnere/interessenter får en mere aktiv involvering i værdikæden som medskaber af en værdifuld fælles proces, som gerne må sikre nyudvikling, sammenhængskraft og forretningsmæssig bæredygtighed. Faktisk er det troen på, at det er måden, vi i den nye verdensorden vinder nyt land på, bliver stærkere og skaber mere værdi. Det kan fx ske gennem fysiske platforme som en butik eller en event eller virtuelle platforme som websites eller gamification (spilificering). Idéen bag co-creation er at udfolde kreativ energi hos mange på en måde, som forandrer både den individuelle oplevelse og styrker forretningskæbelsen hos den organisation, som har sat co-creation-processen i gang.

Jeg tror ikke på, at jeg alene har svaret på, hvad der er værdiskabende kommunikation, selvom jeg har et solidt fundament af viden efter mere end 20 år som kommunikationseksperter, først som formidler af viden i rollen som journalist og i dag som executive strategisk rådgiver og kommunikationstræner. Til gengæld tror jeg på, at vi er mange, der har forskellige svar, og at vi lever i en tid, hvor mangfoldigheden i metoder er vejen frem, fordi vi ønsker selvstændigheden i at vælge det, der passer til os, netop på det tidspunkt, hvor det giver mening.

Vi lever i en tidsalder, hvor vi dagligt udsættes for tårnhøj forandringshastighed, som betyder, at det, vi gjorde i går, ofte ikke dur i morgen.

Vi har brug for at blive inspireret af dem, der har overskud til at gå forrest, og som tør dele viden og indsigt med os andre. Derfor har jeg inviteret nogle af de virksomheder, ledere og eksperter, som jeg synes gør det godt, med ind i dette bogprojekt som medskabere af bogens univers. Og der hvor du ser et grønt udråbstegn, er det bogens forfatters ord. I co-creation (det, vi på dansk kunne kalde medskabelse) har vi udviklet og visualiseret både velafprøvede og nyskabende kommunikationsmetoder, som møder vores tids behov for at kunne agere i forskellige kommunikationssituationer til forskellige målgrupper på forskellig vis. Gennem egne erfaringer deler ledere på alle ledertrin den måde, de får andre til at følge sig på vejen til at nå mål og mening. Glæd dig, for det er der kommet nogle fantastiske svar ud af, som river i vanerne, sætter tankerne i bevægelse og rusker op i fordomme og selvfølgheder.

Lederskabet er under stærk forandring væk fra styring til medskabelse, væk fra kontrol til involvering, væk fra information til kommunikation (som betyder at gøre i fællesskab). Vi lever i et land, hvor magtdistancen er lille, og vi er derfor vant til også som almindelige medarbejdere, at vi aktivt og som en selvfølghed kan samarbejde om at skabe og udvikle vores arbejdsplads. Sammenlignet med andre nationaliteter med større magtdistance har vi i Danmark lettere adgang

til at skabe resultater gennem andre, fordi både det at være leder og medarbejder opfattes som værende af betydningsfuld værdi. Men selvom vi danskere har forholdsvis let adgang til uformel ledelse af idéer, projekter, mennesker og forretning, så agerer de fleste af os stadig blot ud fra vores intuition og en fornemmelse for, hvordan vi kan kommunikere, så andre forstår os og følger os ind i opgaven. Vi mangler en kommunikativ værktøjskasse, som kan skabe struktur og vaneændringer, og som kan udvikle vores hjerne.

Det er desværre ikke så mange arbejdspladser, som bevidst skaber en strategisk lederkommunikationstræning, som hænger sammen med de værdier og den forretningsstrategi, organisationen arbejder inden for. I mange virksomheder er det, der tilbydes, stadig blot et enkelt kursus eller en seminar dag her og der – tiltag, som mest har fokus på ledelse og ikke på, hvordan man kommunikerer, så ledelse bliver succesfuld. På mange især større arbejdspladser er der en erkendelse af, at ledere har brug for at udvikle kommunikative kompetencer, og derfor tilbyder man typisk coachingtræning. Og det er ikke nok, for kompleksiteten i, hvordan du skal kommunikere værdiskabende, stiger, jo højere du kommer op i lederhierarkiet. Der hvor det kan gå rigtig galt, er i de virksomheder, som ikke har formuleret standarder for lederudvikling. Oftest bliver uddannelse og træning skabt som en reaktion på de problemer, organisationen er i, eller man hopper på trends i konsulentbranchen snarere end at lade lederudvikling blive drevet af principper og behov, som hænger sammen med den forretningsudvikling, virksomheden skal agere efter.

Lederuddannelse ses som en belønning eller en event, og der er ingen realistisk overensstemmelse mellem de mål, der er sat for udvikling, og de resultater, som lederne bliver bedt om at levere. Og selv de virksomheder, som har arbejdet professionelt med at definere, *hvad* lederen skal kunne inden for kommunikation i ledergerningen, har som regel ikke fået defineret, *hvordan* der skal kommunikeres. Kommunikation er ikke kun de ord, vi siger, og den



måde, vi påvirker hinanden med vores adfærd, eller det mindset, vi sender ud til verden.

En virksomhed er i dag konkurrencedygtig på sin evne til at skabe resultater gennem mennesker, og vi er derfor blevet dybt afhængige af de menneskelige kompetencer, vi bringer ind i et samarbejde, efter at være kommet ud af en tidsalder, som handlede meget mere om, hvad mennesker kunne bruge teknikken til, end om, hvordan vi kunne bruge hinanden.

I dag er vi blevet optaget af, hvordan vi fintuner den menneskelige motor, og derfor handler det om at:

- Rekruttere de rigtige folk med det rigtige mindset
- Udvikle ledere og medarbejders kommunikative kompetencer
- Udarbejde effektive kommunikationskanaler og vidensdelingsstrategier
- Skabe empowerment i organisationen
- Give organisationens ansatte oplevelsen af effektivitet, produktivitet, mening og værdiskabelse

På de næste sider kommer du helt ind i maskinrummet på nogle af Danmarks mest inspirerende virksomheder, når de deler ud af deres erfaringer med at kommunikere på tværs af organisationen. Og derefter kan du i kapitler, der beskriver hvert ledertrin, fra du får det første lederjob, til du skal styre en bestyrelse, se, hvordan du kan udvikle de kommunikationsevner, der skal til for at være en god leder for dig selv og andre, både praktisk og mentalt. Ledere, som er udvalgt af deres egne kolleger til at medvirke i denne bog, og eksperter, som brænder for god lederkommunikation, deler gavmildt, åbent og ærligt ud af egne oplevelser udi kunsten at kommunikere værdifuldt.

Hvis vi danskere indimellem føler os overvældede af den stærke globale konkurrence og kommer i tvivl om, hvad vi dog skal leve af i fremtiden, så er et af svarene her: Vi skal leve af at være de bedste til at skabe god lederkommunikation og dermed evne at nå strategiske og forretningsmæssige mål hurtigere, bedre, mere stabilt og mere menneskeligt bæredygtigt.

God fornøjelse med

En visuel guide til KOMMUNIKATION PÅ ALLE LEDERTRIN - få andre til at følge dig

Vibeke Hartkorn

Vi lever i en lavvæksttid, og det betyder, at vi er udfordret på, hvad er det i virkeligheden, vi kan sælge? Hvad er det, vi kan levere, som skaber værdi for andre? Vi har et grundvilkår om konstant fornyelse. Det er forny eller forsvind!

Lars Goldschmidt, direktør, DI