

Er du klædt på  
til dit arbejdsliv i  
efteråret?

FORUM

Er du klædt på  
til dit arbejdsliv i  
efteråret?

FORUM

Forside (/)

# Lad gå videre om Lad gå videre

Skrevet af



Roy Langer ()  
Professor ()  
( )  
27 artikler  
0 indlæg

“Prenez garde aux enfants!” – det er ikke noget for børnene - siger uglefaderen i H.C. Andersens historie: ”Det er ganske vist”, hvor en lille fjer bliver til fem høns. Denne historie tager Anne Katrine Lund afsæt i til sin nye bog *Lad gå videre*. Der er nemlig talt og skrevet en del om vigtigheden af lederes kommunikation, og at ledere bør kunne kommunikere godt. Men bevidstheden om krav, muligheder og ansvar i forhold til god lederkommunikation er ofte alt for lille – og derfor klukkes nyheder og historier rundt i forvansket form og indhold i mange organisatoriske hønsegårde. *Lad gå videre* er skrevet for at rette op på dette. *Lad det gå videre*.

Er du klædt på  
til dit arbejdsliv  
i efteråret?

FORUM

Målet med bogen er bedre strategisk lederkommunikation. Vist er der sagt og skrevet en del om, hvordan dette mål kan opnås. Men ud fra sin egen rådgivningspraksis og med støtte fra en række nyere kultur-, medarbejdertilfredsheds- og ledelsesstudier konstaterer forfatteren, at man ofte ikke rigtig ved, hvordan man opnår bedre lederkommunikation. Anne Katrine Lund – der allerede tidligere har beriget os med en række bogtitler om organisationers

kommunikation – sætter dermed igen fingrene på et ømt punkt i hverdagens kommunikationspraksis.

Sprogligt fintfølelse og bevidst, som forfatteren er med sin retoriske tilgang til kommunikation, er det heller ikke noget tilfælde, at hun skelner mellem ledelseskommunikation og lederkommunikation (s. 57), hvor hun selv gør sig til talskvinde for sidstnævnte. For, som hun siger, det er mennesket, der taler, ikke en funktion. Perspektivskiftet kræver ikke mindst øget samarbejde mellem HR og kommunikation.

### **Mennesket og kulturen i centrum**

Tidligere handlede organisationers hverdag meget om stabilitet, kontrol, konkurrence, ensartethed osv., og den traditionelle opfattelse af ledelse handlede tilsvarende om at organisere, koordinere, planlægge og kontrollere. Ledelse var at skabe den orden i organisationen, som direktionen ønskede.

I dag er der stort set ingen organisation tilbage, der ikke er udsat for turbulens. Dagligdagen kan karakteriseres med nøgleord som samarbejde i forskellighed, empowerment, forandrings- og kriseledelse, hvor ledere bruger store dele af deres tid på at kommunikere. Netop dette skifte sætter mennesket – frem for funktioner og strukturer – i centrum. Men skiftet og orienteringen mod mennesket betyder også, at mange ledere oplever utryghed og frustration, fordi de ikke føler, de tidsmæssigt kan imødekomme de voksende forventninger til deres kommunikation. Og at medarbejderne omvendt bliver utrygge og frustrerede, fordi de ikke oplever, at lederen i tilstrækkelig grad skaber retning og mening.

Anne Katrine Lund argumenterer, med nogle af Danmarks mest succesfulde ledere (fx Anne Marie Skov, Stine Bosse, Alfred Josefsen) og sin egen konsulentpraksis i bl.a. TDC som eksempel, at udfordringen kan løses ved først og fremmest at skabe en tillidsfuld og effektiv kommunikationskultur i organisationen, der beror på, at lederen anerkender kommunikationsbehovene, egne styrker og svagheder og en forståelse af ledelse som – netop kommunikation.

### **Hvad præcis skal der til?**

Anne Katrine Lunds bud på, hvad der skal til for at forbedre den strategiske lederkommunikation, har tre hovedpunkter: For det første er det kommunikatorers ansvar at tage fat i og hånd om lederkommunikationen. For det andet forbedres lederkommunikation ikke alene gennem tekniske og instrumentelle tiltag som for eksempel medietræning og sproglig rådgivning. Det inkluderer også en større bevidsthed om hele kommunikationskulturen og at arbejde med holdninger, rammer og handlinger. For det tredje argumenterer forfatteren for at holde et kommunikationsspejl op for den enkelte leder, så lederen kan se de konkrete udfordringer, hun står over for.

Når det gælder kommunikatorernes ansvar, så kan Anne Katrine Lund – på trods af de smukke programmatiskke ord om kommunikatoren som hele organisationens rådgiver – henvise til adskillige undersøgelser, der viser, at de fleste kommunikatorer i de fleste organisationer bruger størstedelen af deres ressourcer på selv at producere kommunikation. Forfatteren kræver her, "at kommunikatorer bruger andre sider af fagligheden og udvikler mennesker i stedet for at ændre i budskaber" (s. 25).

Når det gælder arbejdet med holdninger, rammer og handlinger, opstiller forfatteren otte kommunikative udfordringer for den kommunikerende leder: Lederen skal være: 1) imødekommende og opsøgende, 2) engageret, 3) klar og overbevisende, 4) konsistent kommunikerende, 5) overbliksskabende, 6) motiverende, engagerende og udviklende, 7) en god ambassadør, og 8) et rollemodel, både eksternt og internt.

Dét er nu heller ikke så lidt...

Men det handler ikke om lederen som supermenneske, som Anne Katrine Lund skriver. Snarere bør lederen være bevidst om sine styrker og svagheder og skabe sin egen stil ved at være bevidst om sin egen kommunikation. Der er nemlig ikke bare én måde at være en god kommunikerende leder på – og igen handler det om mennesket i centrum.

Kommunikationseksperter skal hjælpe med at udvikle lederens kommunikationspersonlighed ved at holde hende et kommunikationsspejl foran ansigtet. Spejlet er Anne Katrine Lunds eget værktøj, der beror på lederens egen vurdering og en spørgeskemaundersøgelse blandt hendes medarbejdere og nærmeste leder med henblik på at vurdere lederens kommunikation i forhold til de otte nævnte udfordringer. Værktøjet beskrives i detaljer i bogen, og der redegøres for, hvordan kommunikatøren i en coachende stil skal hjælpe lederen til at blive bedre.

#### **Topleder – mellemlider – selvleder?**

Hvis jeg må pege på en af de få ting, der forbliver noget uklare for mig efter læsningen af bogen, så er det forholdet mellem topledelse, mellemlidelse (som flere gange betegnes som "cementlaget" – og som jeg selv kender betegnet som "Rockwool-laget") og medarbejdernes selvledelse i forhold til begrebet lederkommunikation. Mens flere af de citerede eksempler handler om topledelsens kommunikation, peger Anne Katrine Lund dog specielt på mellemlidernes linjekommunikation som et bærende element for, at lederkommunikationen lykkes. Her betegnes ledere som en selvstændig kommunikationskanal.

Faren med denne tilgang er nok, at bogen alligevel tipper tilbage til en snarere traditionel kommunikations- og ledelsesforståelse, evt. som diffusion. Kolporteringen af cement- eller Rockwool-metajoren bidrager i denne sammenhæng til denne fare.

En tænkning inspireret af interaktionisme eller netværksforskning ville her formentlig kunne kvalificere forfatterens tidligere argumentation om paradigmeskiftet yderligere og bedre – ikke mindst fordi ledelse i de mest progressive organisationer med flade strukturer netop ikke længere kan placeres hos enkelte funktionsudpegede ledere. Som i øvrigt i nogle flade organisationer er nærmest fraværende, når vi ser bort fra topledelsen. Endelig er medarbejderansvar og selvledelse i denne forbindelse måske fænomener, der flytter lederkommunikation til alle niveauer i organisationen.

#### **At kunne stå på tæer...**

I sin indledning skriver Anne Katrine Lund, at man under læsningen af bogen til tider skal stå lidt på tæer – selvom man er voksen. Hun

begrunder dette med kompleksiteten af emnet, der ligger midt imellem traditionelle organisatoriske siloer såsom kommunikation, HR og ledelse – og som tydeligvis ikke er for små børn. Men måske skyldes dette også, at Lad gå videre – som hun selv skriver – hverken er en traditionel lærebog eller en how-to-do-bog med hurtige opskrifter til succes.

Nogle læsere vil måske i den ellers velskrevne bog finde de mange citater, der stammer fra forfatterens egen kvalitative undersøgelse, forstyrrende. Andre vil måske finde de gengivne modeller, som eksempelvis Mintzbergs interessentmodel eller Scheins kulturanalyse-niveauer, unødvendige. Her gør forfatterens genrevalg det svært at tilfredsstille behovene hos alle de forskellige segmenter i bogens tilstræbte målgruppe.

Forlagets grafiske opsætning af bogen – eksempelvis ved den ulæselige gengivelse af VOICE-hjulet, udviklet af Novozymes til forbedring af kommunikationen – gør desværre til tider ikke læsning og forståelse af bogen nemmere.

Hybridgenrevalget afspejler dog omvendt et forsøg på skabe en bro mellem forfatterens forskningsbaggrund suppleret med en stærk akademisk følgegruppe bestående af hele seks af landets mest fremtrædende professorer i ledelse, kommunikation, medier, retorik på den ene side, og forfatterens særdeles løsningsorienterede praksis som kommunikationskonsulent i nogle af landets mest fremtrædende organisationer på den anden side.

Dette er et prisværdigt forsøg, der bærer Anne Katrine Lunds helt unikke og særlige varemærke. Et varemærke, der gør hende selv til (om ikke kommunikerende leder) ledende kommunikatør. Jeg er overbevist om, at der vil være en del læsere, der gerne vil stå på tæer og lade sig udfordre – også og specielt, når det gælder bogens teoretisk velfunderede og praktisk orienterede rådgivning. Lad det gå videre.



Anne Katrine Lund (2008): Lad gå videre – Bedre strategisk lederkommunikation. Gyldendal Business.

---

## RELATEREDE ARTIKLER

**Mellemlederens licens til ledelse (/artikler/mellemlederens-licens-til-ledelse) -** Hvordan skaber mellemlederen et rum for sig selv, hvor det faktisk er muligt at udføre godt lederskab? Dette centrale sp...

**TDCs nye k-direktør: Hold linjen åben (/artikler/tdcs-nye-k-direktoer-hold-linjen-aaben) -** Kan et universitetsspeciale om Nietzsche og Rorty føre til et topjob i telebranchen? Ja, hvis man hedder Mette Refshauge...

---

Giv din stemme

4,4/5

5 stemmer

## KOMMENTARER

0 kommentarer

Sortér efter

Tilføj en kommentar ...

[Plugin til Facebook-kommentarer](#)

## UDVALGTE JOB (/KOMMUNIKATION-JOB)

**Henning Larsen**

(/kommunikation-job/henning-

**Global Communications, Brand and Marketing Director**

Frist: Hurtigst muligt

**Dansk Planteværn**

Kami

**kommunikationsansvarlig konsulent (/kommunikation-**

Frist: 18. august

**OXFAM IBIS**

(/kommunikation-job/oxfam-ibis-

**Presserådgiver (/kommunikation-job/oxfam-**

Frist: 18. august

**SUNDHEDS- OG ÆLDREMINISTERIET**

(/kommunikation-job/sundheds--og-

**Praktikant (/kommunikation-job/sundheds--og-**

Frist: 17. august

 (/kommunikation-

**Pressekonsulent (/kommunikation-job/koebenhavns-kmn--**

Frist: 20. august

**Miljø- og Fødevareministeriet**  
Departementet

(/kommunikation-job/miljoe--og-

**Kommunikationsrådgiver (/kommunikation-job/miljoe--og-**

Frist: 16. august

[Se alle job \(/kommunikation-job\)](#)

[Indryk job \(/kommunikation-job/danmarks-bedste-jobbank-for-kommunikationsjob\)](#)

## FØLG OS

Facebook  
(<https://www.facebook.com/Kforum>)

Twitter (<https://twitter.com/kforum>)

LinkedIn  
(<http://www.linkedin.com/company/kommunikationsforum-a-s>)

Instagram  
(<https://instagram.com/kforum/>)

## AKTIVITETER

Opslå job

(/kommunikation-job/danmarks-bedste-jobbank-for-kommunikationsjob)

Indryk banner (/banner-

annonce)  
Indsend jobhop (/jobhop)

Skriv for Kforum

(/skrivforkforum)

Om Kforum (/om)

## KONTAKT OS

Kommunikationsforum A/S  
GL. Kongevej 3E, 4. sal, Baghuset  
1610 København V

Telefon: 33 42 21 60  
E-mail: [info@kforum.dk](mailto:info@kforum.dk)  
(<mailto:info@kforum.dk>)