

Denne artikel er gemt fra Kommunikationsforum.dk den 12-03-2008

Kommunikationsforum er et branchesite, der henvender sig målrettet til alle, som arbejder professionelt med kommunikation. Kommunikationsforum læses af toneangivende kommunikations- og mediefolk i Danmark, og er kendt og respekteret i branchen.

Artiklen kan findes online på <http://www.kommunikationsforum.dk/default.asp?articleid=13047>

## gode ideer er god kommunikation og omvendt

Tirsdag d. 11 marts 2008

Behov for oplevelser, unikke ydelser og nyskabelser på markedet peger på en ny rolle for kommunikation i moderne virksomhedsledelse. Samtidig skaber innovation et internt behov for kommunikation som har meget at gøre med forandringsledelse. God kommunikation får stadig mere med ledelse at gøre. Kommunikationscheferne rykker ind på direktionsgangene i takt med at vi for eksempel gennem medierne oplever megen dårlig og en smule god kommunikation i forbindelse med begivenheder i erhvervslivet som har offentlighedens interesse. Men hvorfor er det i grunden sådan? Det er der en række gode grunde til, og jeg vil tillade mig at udfolde de tre vigtigste. Det giver mulighed for at påpege en række sammenhænge mellem fænomenerne kommunikation, innovation og ledelse.

Anders Drejer

Professor ved Handelshøjskolen, Aarhus Universitet, hvor han primært arbejder med strategisk innovation og fremtidens ledelsesformer. Anders Drejer arbejder desuden aktivt med at definere nye roller for universitetet i fremtidens samfund og har i den forbindelse skabt Strategy-Lab – et forskningslaboratorium hvor forskning, undervisning og formidling ses i sammenhæng

ARTIKLEN PUBLICERES I SAMARBEJDE MED FORBUNDET KOMMUNIKATION OG SPROG, DER HAR BRAGT DEN I SIT MEDLEMSBLAD KOM MAGASINET NR. 29, DER UDKOM MARTS 2008.

### Innovation og kommunikation

Erfaringsmæssigt har organisationer det svært med fornyelse og innovation, så lad os starte med innovation som fænomen. I en tid hvor begreber som nytænkning og innovation er stærkt på mode, og hvor globalisering, digital konvergens og den teknologiske udvikling stadigt øger konkurrencen, er det bekymrende at det åbenbart er svært for organisationer at være innovative. For som allerede Herbert Simon iagttog, så har organisationer problemer hvis omgivelserne forandrer sig hurtigere end organisationen kan følge med til. Prøv derfor at stille dig selv følgende spørgsmål: Sker der mere uden for vinduerne til direktionkontoret i min organisation end indenfor? Hvis svaret er ja, så har din organisation nok problemer med at følge med i konkurrencen og har behov for innovation.

Hvad er så innovation? En klog mand har sagt at kreativitet er evnen til at ændre på sin opfattelse af virkeligheden, mens innovation er evnen til at ændre på selve virkeligheden.

Sagt på en anden måde, så indeholder innovation ikke blot en idéfase, men også en iværksættelsesfase hvor forretningen i innovationen udtænkes og testes, og en idriftsættelsesfase hvor forretningskonceptet kommerialiseres og gøres til en succes på markedet. Det sidste er essentielt eftersom der er tre krav til en ægte innovation:

1) den skal opleves som ny af markedet

2) den skal skabe værdi for kunderne

3) den skal være en succes på markedet.

Hvis ikke disse tre ting er opfyldt, er der bare tale om en halvfærdig idé, og der er der alt for mange af i verden i forvejen.

En sådan forståelse af innovation som en nødvendig del af god ledelse peger på (mindst) to former for kommunikation der er helt essentielle for at innovation kan ledes succesfuldt.

Der skal kommunikeres med virksomhedens eksterne interessenter for at få input til den nødvendige nytænkning i virksomheden. Dette er bestemt ikke begrænset til virksomhedens kunder, men det er et godt sted at starte. Kravet om en markedsræssig oplevelse af nyhedsværdi gør netop kommunikationsopgaven særdeles vanskelig når vi taler om innovation. Det er nemlig oftest ikke kundernes erkendte og dermed nemt kommunikerbare behov og ønsker der danner baggrund for innovation – men derimod endnu ikke opfyldte og/eller erkendte behov og ønsker. Denne sondring danner for eksempel baggrund for den danske forståelse af begrebet brugerdrevet innovation der ofte defineres som tilfredsstillelsen af kundernes fremtidige og uerkendte behov – til forskel fra markedsdrevet innovation hvor der arbejdes med eksisterende men uopfyldte behov. Under alle omstændigheder har flere påpeget vanskeligheden i at analysere sig frem til et marked der (endnu) ikke er der. Og det peger igen på behovet for at se brugerdrevet innovation som et resultat af en løbende dialog med markedet. En sådan dyb dialog vil være væsensforskellig fra den traditionelle marketingkommunikation og involverer aspekter fra den antropologiske tradition, altså at forstå kundernes behov snarere end at tro blindt på det som kunderne siger. Med andre ord, behov for oplevelser, unikke ydelser og nyskabelser på markedet peger samtidig på en ny rolle for kommunikation i moderne virksomhedsledelse.

## Forandringsledelse og kommunikation

Samtidig skaber innovation et internt behov for kommunikation som har meget at gøre med forandringsledelse. Innovation – forstået som nye forretninger i organisationen – vil ofte kræve udvikling af helt nye kompetencer, arbejdsformer og organisationsstrukturer. Disse fænomener skaber i sig selv behov for ledelse af organisatorisk forandring og er meget vanskelige at håndtere. Alt for mange ledelser forsøger at implementere nye forretningskoncepter via basisorganisationen og ved at flytte rundt på organisationsdiagrammets kasser og pile – alt for ofte uden at indtænke de medarbejdere som skal forandre adfærd for at innovationen idriftsættes med succes. Måske er det derfor at så mange innovationsprocesser fejler? Idéen er god nok, markedet er parat, men man får ikke medarbejdere og organisationen på plads i tide.

Hvad enten der er tale om en etableret organisation der skal forandre adfærd, eller en ny virksomhed der skal lære at agere på en konsistent måde i forhold til markedet, er der åbenlyst en stor kommunikationsopgave (eller flere) i forbindelse med de forandringsbehov der skabes af innovation. Dette skyldes ikke mindst at begrebet organisatorisk forandring ikke giver nogen mening medmindre man erkender at forandring som udgangspunkt er personlig. Organisationer forandrer sig ikke, mennesker i organisationerne forandrer sig, så man efterfølgende kan tillade sig den abstraktion at organisationen har forandret sig. Men nøglen er mennesker.

Hvordan reagerer vi mennesker så på forandring? Det korte svar er at vi reagerer på forandring efter samme mønster som stenaldermennesker. Dette skyldes at vores hjerne basalt set ikke har ændret sig siden stenalderen, og at den darwinistiske logik – som gav mening dengang – derfor sætter visse begrænsninger for forandringsledelse som en del af moderne ledelse. Nyere forskning viser ret præcist at når den menneskelige hjerne modtager et signal om en mulig forandring, for eksempel et synsindtryk, så behandles dette signal først i krybdyrhjernen. Her besluttet det om vi skal anvende reaktionen "kæmp" eller reaktionen "flygt". Først derefter sendes signalet videre til frontallapperne og dermed den bevidste del af hjernen. Sagt på en anden måde: Længe før fornuften og den rationelle tænkning kommer på banen, har hjernen besluttet for os om vi skal være bange for den organisatoriske forandring eller ej. Der vil derfor være tale om en kommunikation med medarbejderne som omhandler følelser og meget personlige reaktioner – en kommunikation der nok ligger meget langt fra den traditionelle distancerede og professionelle kommunikation som ledelse traditionelt betjener sig af.

#### God ledelse og kommunikation

En sidste og ikke ubetydelig grund til at kommunikation i stadig stigende grad forbindes med ledelse, er at kommunikation er begyndt at blive set som en vigtig del af begrebet god ledelsesskik eller Corporate Governance på nudansk. Corporate Governance er oprindeligt undfanget som idé i England af den såkaldte Cadbury-kommission under ledelse af Sir Adrian Cadbury og handlede allerede fra starten om at skabe synlighed om topledelsesbeslutninger for offentligheden. Baggrunden for dette er at man inden for engelsk lovgivning ikke har en adskillelse mellem bestyrelse og topledelse hvorfor det kan være nemt at skjule forhold for virksomhedens aktionærer og offentligheden da der i sagens natur ikke er en bestyrelse som kan kontrollere topledelsen. Det problem har vi ikke i Danmark hvor bestyrelsen netop bør fungere som en repræsentant for selskabets ejere, aktionærerne, og udpege, udvikle og føre tilsyn med selskabets direktion. Derfor er Corporate Governance på dansk da også blevet oversat til en række principper der mere handler om anbefalelsesværdige handlinger fra bestyrelsens og topledelsens side. Gennemskuelig er stadig et bærende princip i god ledelsesskik, og det skal – efter min opfattelse – findes i det faktum at over en tredjedel af Danmarks befolkning spekulerer aktivt i aktier og dermed er ejere af mange af vores erhvervsvirksomheder i kortere og længere tid. Da den almindelige dansker samtidig ikke kan formodes at være specialist i aktiemarkedet, ledelse eller forretningsstrategi, så er det vigtigt at kommunikationen fra bestyrelser og direktionen er "på dansk" og rammer modtagerne der hvor de er.

Dette er ikke skrevet for at se ned på nogen, men kommunikationsopgaven kan sammenlignes med den opgave som Danmarks Radios bestyrelse har stået over for igennem de sidste par år. DR er specielt i den forstand at vi alle som borgere og licensbetalere har en legitim interesse i hvad der sker med DR, og det er de færreste af os der forstår os på hverken byggeledelse eller tv-produktion. Derfor har der rejst sig noget der ligner et folkekrav om at få at vide hvad der foregår, og navnlig er foregået, på de bonede gulve i DR – meget af det naturligvis formidlet af medierne. Ligesom det har taget DR's bestyrelse på sengen, så har mange af erhvervslivets organisationer i de seneste år haft store vanskeligheder med at kommunikere godt og effektivt når den store offentlighed spørger.

Ingen nævnt, ingen glemt, men der har været mange eksempler på dårlig håndtering af offentligheden i medierne på det seneste. Og det er i grunden underligt eftersom vi – efter min opfattelse – lever i en moderne tidsalder hvor netop presset for gennemskuethed og håndtering af offentligheden har skabt indtil flere bundlinjer for ledelsen at forholde sig til end tidligere. I gamle dage kunne man slippe af sted med meget rent ledelsesmæssigt bare man sørgede for at nå sine økonomiske resultatmål. I dag er det i mange tilfælde blevet sådan at man som topledelse både skal nå resultatmålene og samtidig sørge for at ens bestyrelse ser godt ud i mediebilledet og offentligheden, og at medarbejderne er motiverede og tilfredse. Jeg kan endvidere nævne adskillige tilfælde hvor de to sidste er blevet vægtet højere end økonomiske resultater, og hvor ledere som i gamle dage ville være blevet hyldet for deres resultater, har måttet finde andet arbejde på grund af manglende fokus på de øvrige krav. Endnu er dette ikke formaliseret i principperne for god ledelsesskik, men fordelene er åbenlyse – herved kan medierne spille en aktiv kritisk rolle som vagthund for offentlighedens legitime interesser i erhvervslivets ageren. Herved er cirklen sluttet, vi er endnu engang tilbage ved såvel innovation (der allerede er foreslået som en del af Corporate Governance i form af Innovation Governance) som forandringsledelse (forandring der klart udfordrer medarbejdernes tilfredshed hvis forandringen ikke håndteres godt og effektivt) – og derved kommunikation som disciplin i moderne ledelse.