

LEDELSESKOMMUNIKATION I EN DIGITAL KONTEKST

2022

Hans-Christian Christiansen og Bjarne Christiansen

INDHOLD

Afsæt for projektet	2
Findings	5
Afslutning.....	6

AFSÆT FOR PROJEKTET

Der hersker enighed om at kommunikation og ledelse er forbundet i praksis og teori. Det skorter derfor heller ikke på fraser, der fremhæver den snævre forbindelse mellem de to: "Ledelse er kommunikation" forlyder det eksempelvis og "Effective Leadership is all About Communicating". Det skal ses i lyset heraf, at kommunikation altid har indtaget en fremtrædende plads i ledelsesstudier.

Kommunikation indgår tillige som et centralt element i ledelses**praksis**. Reelt foregår der slet ingen ledelse, når man frakobler de to.

Alt dette er der måske ikke så meget nyt i, men alligevel er der opstået et presserende behov for en bedre, mere konkret forståelse for ledelseskommunikationens dimensioner. Det er sket som følge af udbredelsen af de digitale og sociale medier som kommunikationsfora. En leder skal i dag således kunne håndtere flere kommunikations- og medieformer, fordi grænserne mellem personlig og medieret kommunikation sløres i den digitale virkelighed. Sociale medieteknologier medierer således i dag den kommunikation, der tidligere var forbeholdt personlig kommunikation, fx i samtaler.

Der er da også i kølvandet på digitaliseringen opstået en øget erkendelse af, at succesfuld ledelseskommunikation også bør basere sig på teknologiforståelse, medieanalytiske kompetencer og en generel indsigt i samspillet mellem *personlig og medieret kommunikation*.

Denne problemstilling omkring forholdet mellem ledelse og kommunikation har vi formuleret som opstart til forskningsprojektet i PLUS-artikel på K-Forum:

-> "[Ledelseskommunikation fra en kommunikators perspektiv](#)".



Desuden er problemstillingen blevet præsenteret i [artikel af projektdeltager i for-projekt Bjarne Christiansen: der præsenterer projektet: "Lederes manglende kommunikationsfaglighed på sociale medier"](#)



Temaer og genstandsfelt i forprojekt

Temaet omkring forholdet mellem ledelse og digital kommunikation var genstandsfelt for et forprojekt hvor vi havde tesen:

"Forestillingen om ledelseskommunikation resonerer ikke med den digitale virkelighed og det moderne kommunikative fagfelts ressourcer."

Og selve arbejdsprocessen i forprojektet var funderet i følgende problemformulering:

"Hvordan kan der udvikles metoder for ledelseskommunikation som er i tråd med den digitale kommunikationsvirkelighed og kommunikationsfaglighedens ressourcer?"

Hvad fandt vi ud af i forprojektet?

I forprojektet til fandt vi ud af (gennem litteraturstudier, scanning af studiebeskrivelser, ledelsesfora samt interviews med interessenter og forskere), at der var et fagligt videnshul omkring den beskrevne problemstilling. Arbejdet resulterede i en forståelse af problemets omfang og karakter: Og vi konkluderede at ledelseskommunikation i teori, praksis og uddannelsesvirksomhed på mange områder ikke resonerer med de krav til ledelseskommunikation som den digitale virkelighed fordrer.

Hvordan bliver dette ført videre i hovedprojektet?

I **hovedprojektet** omkring ledelse og digital ledelse har vi arbejdet videre med findings fra forprojektet med henblik på at udforske og analysere de knaster og problemstillinger der eksisterer for ledere (især i SMV-kontekst) i deres brug af digital kommunikation.

Kort inde i projektet indikerede interviews og analyser dog at anvendelsen af digital kommunikation ikke *per se* var et problem: SMV-ledere anvendte kun i sporadisk grad sociale medier og digital kommunikation som en del af deres kommunikation – og hos større virksomheder var det i høj grad kommunikationsafdelingen der styrede den strategiske brug af digital kommunikation hos ledere.

På baggrund af disse indledende findings justerede vi nu problemformuleringen: I stedet for at spørge til hvordan kan ledere optimere deres kommunikation udviklede vi i stedet en tese om at virksomhedsledere, også i SMV'er, *kan* optimere deres interne og eksterne kommunikation og forretning med digital kommunikation.

Vores **justerede problemformulering** lød således:

”Hvordan kan der udvikles metoder for ledelseskommunikation, som er i tråd med på den ene side de udfordringer den digitale kommunikationsvirkelighed stiller og på den anden side med de resourcer som kommunikationsfagligheden byder på?”

Metoden i projektet: teori

Metoden er inspireret af konceptet i bogen *Sociale medier – en introduktion* (redigeret og medforfattet af projektleder H. C. Christiansen i 2017/2022, Hans Reitzel). Her betones et samspil mellem analysemetodik udviklet indenfor Samfundsvidenskab, Humaniora, etik og ledelsesteori (bl.a. Henry Mintzbergs teorier), og cases fra virksomheder. I udviklingen af ny viden betones således **dialog med og interviews med ledere** i vurderingen af den værdi som kommunikationsfaglighed kan bidrage med.

Data (empiri-udvikling)

Indsamlingen af empiri er foregået dels via kvalitativ, dels via kvantitativ metode.

Den **kvalitative** del består bl.a. af fem interviews med hhv. et professionelt bestyrelsesmedlem, en partner i et marketingbureau, en direktør for en offentlig virksomhed, en regionsdirektør for en af landets største banker samt en kommunikationsrådgiver.

De fire førstnævnte fortæller om deres erfaringer med at anvende digital ledelseskommunikation.

Interviewet med kommunikationsrådgiver er mundet ud i en artikel om faldgruber og gode råd til ledere, der gerne vil være aktive på sociale medier, men er tøvende over for at komme i gang.

Desuden er foretaget interviews med bl.a. direktør for SMV Danmark, Jakob Brandt, direktør i Codan, Christian Baltzer, Chef for *Business Intelligence* i Region Midtjylland, Interview med virksomheden Kirt og Thomsen m.fl. omkring deres konkrete brug af sociale medier. Resultater herfra inddrages bl.a. i cases i lærebøger som vi har bidraget til i forbindelse med projektet.

Den **kvantitative** del består af et spørgeskema til studerende på EVU-uddannelserne inden for kommunikation på Cphbusiness. Her blev der sat fokus på topchefens og nærmeste leders aktivitet og følgeskab på sociale medier.

FINDINGS

Ideen om at inddrage lederes problemstillinger i brugen af teknologi som udgangspunkt for projektet viste sig ikke at fungere, fordi ledere simpelthen ikke havde digitale og sociale medier som fokusområde. Projektet kom derfor mere til at fungere som et værktøj til at udvikle metoder der kunne fremtidssikre kommunikation i virksomheder og hos ledere.

Vi har på baggrund af viden fra litteraturstudier, interviews m.m. i stedet udviklet værktøjer, metoder og best practices for lederes brug af sociale og digitale medier. Dette har udmøntet sig i en række artikler, bøger, seminarer, foredrag m.v. Se nedenfor:

Artikler, bøger, foredrag m.m. der omhandler digital ledelse udviklet pba. Findings
Kapitel i lærebogen "Ledelseskommunikation" (red. Helle Petersen) der udkommer v. Forlaget Samfundslitteratur 2023.

Kapitel om digital ledelseskommunikation i fagbogen Sociale medier – et kritisk perspektiv (Hans Reitzels Forlag 2022)



-> [Artikel publiceret på Dansk Journalistforbund.dk](#), (2022)

Artiklen analyserer udfordringerne for virksomhedernes interne kommunikation set i lyset af nye teknologier, nye måder at organisere sig på i virksomhederne og ændringer i forbindelse Corona-pandemien.



AFSLUTNING

Projektet identificerede et vidnehul: Der mangler viden om, hvordan ledere kan anvende og optimere deres brug af digital og sociale medier – ikke kun fordi der tekniske og metodiske kompetencer, men også fordi der har vist sig et behov for at inspirere ledere til at komme i gang på SoMe.

Resultater

Vores findings er blevet implementeret i undervisning på Copenhagen Business Academy og desuden gennem lærebøger og artikler også på andre undervisningsinstitutioner og i den faglige debat. Krydsfeltet mellem ledelse og kommunikation er gennem vores eksponering af problemfeltet og vores oplæg til værktøjer og metoder blevet brandet som et område som varetages og italesættes på Copenhagen Business Academy.

Fremtidigt arbejde og forskning

Anvendelsen af digital teknologi har vist sig ikke at fylde så meget i lederes verden som det egentlig burde - men projektet i de udgivelser det har affødt har dokumenteret de ressourcer og potentialer der ligger i fortsat at arbejde med og udvikle lederes brug af digital kommunikation.