

## RAPPORT

### Om forprojektet *Fagligt samspil mellem ledelse og kommunikation i en digital kontekst*

#### Projektbeskrivelse

Ledelse og kommunikation er forbundet i både praksis og teori, hvilket bl.a. kommer til udtryk i almene formuleringer som "ledelse er kommunikation".

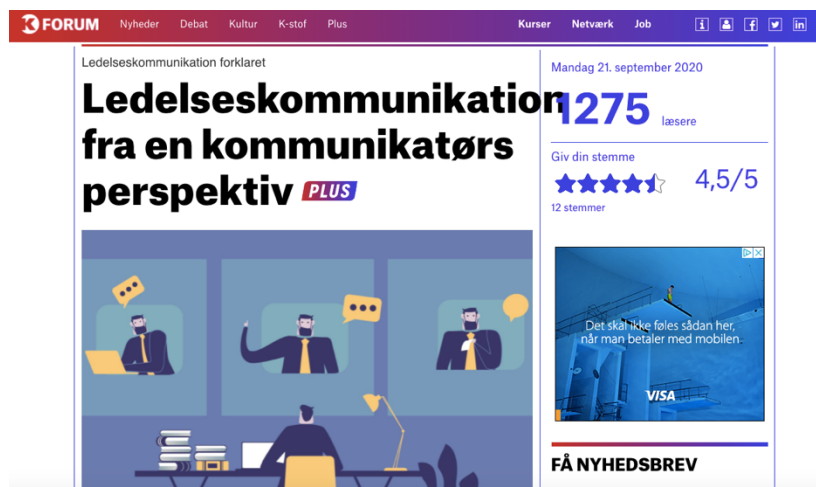
Kommunikation beskrives således ofte i forbindelse med ledelse som et strategisk værktøj, som en leder kan bruge til at motivere og sanktionere sine omgivelser. Denne tænkning af kommunikation udfordres imidlertid af virksomheders *digitale og netværksorienterede* virkelighed og de komplekse kommunikative problemstillinger, man som leder møder i dag.

Forstudiet **Fagligt samspil mellem ledelse og kommunikation i en digital kontekst** fokuserede på, hvordan ledelseskommunikation italesættes som metode i faglige kontekster (litteratur, debatfora, undervisning, ledelsesstudier). Præmissen for studiet var at den måde, hvorpå kommunikation begrebsliggøres, har betydning for, hvordan man tilgår ledelse i praksis og undervisning, og at en bred forståelse for kommunikationsfaglighed kan bidrage positivt til udøvelsen af ledelseskommunikation, ikke mindst i en digital kontekst.

**Problemstilling/tese i forprojektet var:** "Forestillingen om ledelseskommunikation er ikke i resonans med den digitale virkelighed og det moderne kommunikative fagfelts ressourcer".

Tesen var at ledelseskommunikation ofte frakobles ex. indsigt i digital kommunikation og/eller sociale medier, hvilket medfører manglende opmærksomhed om teknologiens værdiskabende ressourcer i forhold til fx intern kommunikation, Thought Leadership, interessentrelationer m.m.

Denne problemstilling har vi formuleret i PLUS-artikel på K-Forum (se nedenfor):



The screenshot shows a web article on the K-Forum platform. The article title is "Ledelseskommunikation forklaret fra en kommunikators perspektiv PLUS". It features a blue header with navigation links like "Nyheder", "Debat", "Kultur", "K-stof", "Plus", "Kurser", "Netværk", and "Job". The article content includes an illustration of three business professionals in a meeting. To the right of the article, there is a rating section showing "4,5/5" stars and "12 stemmer". Below the article, there is a Visa advertisement with the text "Det skal ikke føles sådan her, når man betaler med mobilen." and a call to action "FÅ NYHEDSBREV".

PLUS-artikel på K-Forum (2021): "[Ledelseskommunikation fra en kommunikators perspektiv](https://www.kommunikationsforum.dk/artikler/Ledelseskommunikation-forklaret)".  
<https://www.kommunikationsforum.dk/artikler/Ledelseskommunikation-forklaret>

## Analyse af fagfelt mhp. skitsering af hovedprojekt

Forprojektet havde til formål at beskrive, hvordan forestillinger om ledelseskommunikation udfoldes i ledelsesstudier, teori og praksis og undersøgte problemstillingens (den manglende resonans) karakter og omfang med henblik på skitsering af et hovedprojekt. Vores **problemformulering** var:

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

Denne problemformulering blev udforsket via følgende:

**Literature review:** Her var fokus på samspillet mellem ledelsesstudier og kommunikationsteori: Hvordan afgrænses fagområderne i forhold til hinanden? Hvordan kan ledelsesstudier (med rødder i socialvidenskab, psykologi og sociologi, samt metoder indenfor anvendt videnskab) knyttes til kommunikationsmetodik, er der metodiske overlap og/eller forskelle?



Den dansksprogede litteratur omkring ledelseskommunikation er ikke omfattende, men i bogen *Ledelseskommunikation* af Marianne Wolff Lundholt og Anette Uldall fra 2018 gives et overblik over fagfeltet (samt praktiske guidelines for hvordan man som leder kan optimere kommunikationen). Som i anden dansk litteratur (og i diskursen omkring ledelseskommunikation mere generelt) er fokus dog primært på den interpersonelle kommunikation. **Medieret/digital kommunikation inddrages ikke som særskilt vidensfelt, og netop dette område vil være i centrum for vores hovedprojekt.**



Der findes enkelte fagbøger og artikler der sætter fokus på ledelseskommunikation i en digital kontekst, bl.a. Benjamin Ruds "Ledelseskommunikation 2.0" i *Sociale medier* (red. v. projektdeltager H. C. Christiansen i samarbejde m. Gitte Rose, Reitzel 2017). Fokus er her på topledernes kommunikation, og dette er det generelle afsæt i analysen af digital ledelseskommunikation i Danmark. SMV'ers digitale kommunikation har således ikke været genstand for udforskning og faglig analyse i nævneværdigt omfang. **Dette faglige videnshul vil være i centrum for vores hovedprojekt.**

**Empiri og indkredsning af diskursen omkring ledelseskommunikation:** I forprojektet har vi bl.a. interviewet undervisere, ledere og forskere, der arbejder med ledelseskommunikation, og vi har scannet studieordninger og dagsordensættende fora for ledelseskommunikation (Cfl, Lederweb, Lederindsigt.dk, Ledernes LinkedIn-plattform m.m.)

Scanning af undervisningsplaner, studieordninger, litteratur, debatfora og interviews med interessenter har sandsynliggjort at kommunikation i forbindelse med ledelse oftest betragtes som et færdighedsbaseret *ad hoc* redskab, et strategisk værktøj hvormed en leder kan præge sine omgivelser og sanktionere – som det fx kommer til udtryk i nedenstående citat:

"Det er gennem din kommunikation, at du formidler visionen og dermed sætter en retning for dine medarbejdere, der skal være klar og tydelig" (Lederweb.dk/2020)

Ligeledes er fokus i ledelseskommunikation oftest på den personlige og interpersonelle kommunikation, og samspillet mellem den (masse)medierede og personlige kommunikation inddrages sjældent i teori eller praksis.

Dette lineære og til tider analoge syn på ledelseskommunikation er ikke produktiv i forhold til lederes virkelighed i dag: Professionel ledelseskommunikation er i en digital kontekst således et komplekst felt, der kræver at lederen skal kunne håndtere dialogiske kommunikationsformer og have kendskab til også digital kommunikations- og medierterminologi.

**Vores hovedprojekt vil tage afsæt i diskrepansen mellem den medievirkelighed som virksomheder eksisterer i og så de etablerede synsvinkler der eksisterer omkring ledelseskommunikation som et primært interpersonelt, strategisk værktøj.**

På baggrund af findings og analyse af data udvikledes et **perspektiv for et hovedprojekt** (der vil indkredse kommunikationsfaglige metodikker for ledere i en digital kontekst).

## Findings opsummeret

Vi har i forprojektet dokumenteret, at der forekommer et fagligt videnshul omkring medieret/digital ledelseskommunikation, ikke mindst i relation til SMV'er.

Vores tese i forprojektet var: *Forestillingen om ledelseskommunikation resonerer ikke med den digitale virkelighed og det moderne kommunikative fagfelts ressourcer.*

Denne problemstilling blev udforsket via litteraturstudier, og interviews med ledere, undervisere og forskere. Uddrag af findings er formidlet i artikel af Bjarne Christiansen (se nedenfor)



Leders manglende kommunikationsfaglighed viser sig på de sociale medier

[Artikel](#) der opsummerer findings omkring manglende kommunikationsfaglighed blandt ledere (2021).

<https://www.linkedin.com/pulse/leders-manglende-kommunikationsfaglighed-viser-sig-p%25C3%25A5-christiansen/?trackingId=iJlKkdtgRSSnIk3hEDSRw%3D%3D>

Arbejdet i forprojektet har resulteret i en forståelse af problemets omfang og karakter: Vi har konkluderet at ledelseskommunikation i teori, praksis og uddannelsesvirksomhed på mange områder ikke resonerer med de krav til ledelseskommunikation som den digitale virkelighed fordrer. Ser man eksempelvis på kursusvirksomhed og litteratur, så fokuseres der i forhold til ledelseskommunikation primært på topledernes eksterne kommunikation. Ledere i SMV'er og deres hverdagskommunikation (intern kommunikation, vidensdeling, personlig branding m.m.) vies en meget begrænset opmærksomhed.

Et projekt der indkredser værdien af og metoder for digitalt orienteret ledelseskommunikation i relation til SMV'er vil kunne bidrage med innovation og metoder i leders daglige arbejde, ligesom det vil kunne fungere som ramme for faglig udvikling af ledelses- og kommunikationsfag på CPH Business.

## Udvikling af hovedprojekt

Hovedprojektet vil på baggrund af analyse af cases skitsere modeller for lederes kommunikationsarbejde i SMV'er i en digital kontekst, dvs. primært med fokus på brugen af sociale og digitale medier.

Vi vurderer at et projekt der indkredser værdien af og metoder for digitalt orienteret ledelseskommunikation i relation til SMV'er vil kunne bidrage med innovation og metoder i lederes daglige arbejde.

Vores **justerede problemformulering** lyder således:

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

Projektets tematiske fokus vil være **digitalisering af ledelseskommunikation**, og i forhold til satsningsområder på CPH Business ligger projektet i krydsfeltet mellem **Lederskab** og **Innovation** (især det sidstnævnte hvor digitalisering indgår som særskilt fokuspunkt).

Innovation forstås i forbindelse med ledelse ofte som kognitive processer og lederens opleve- og tænkeevner. I vores sammenhæng forbindes innovation i ledelse med lederes nysgerrighed og udsyn i relation til teknologiforståelse og kommunikation. Dette omhandler fx lederes evne til at udvikle strategisk perspektiv på kommunikationen, og lederes forståelse for teknologi og trends og deres betydning for organisationen og for udviklingen af dens produkt/serviceydelser. I projektet vil der bl.a. sættes fokus på lederes innovation i forhold til vidensudvikling (fx Thought Leadership), inddragelse af medarbejdere i kommunikationsflow'et samt modet og evnen til at udvikle en produktiv transparens inden for virksomheden.



Ressourcer i lederes kommunikation anskues i hovedprojektet i relation til det spektrum af muligheder som digital kommunikation skaber (og som udfordrer tankegangen om ledelseskommunikation som et snævert interpersonelt register). I projektet sættes således bredt fokus på intern kommunikation, branding, markedsføring, netværkskommunikation og også **Thought Leadership**. Sidstnævnte perspektiv vil metodisk tage afsæt i projektdeltagernes fagbog fra Hans Reitzel (2020): *Faglig videndeling på sociale medier*

## Litteratur

- Fairhurst, G. T., & Connaughton, S. L. (2014). "Leadership: A communicative perspective". *Leadership*, 10 (7)
- Fenner, Christopher & Piotrowski, Chris. (2018). "Linking Leadership Research and Communication Theory: A Comparative Analysis of Multi-Disciplinary Research Trends in Scholarly Databases". *Psychology and Education*. 55.
- Hartley, P. & Chatterton, P. (2015): *Business Communication* (London and New York: Routledge)
- Helder, J. & Kragh, B (2003): *Når virksomheden åbner sit vindue* (Samfundslitteratur)
- Lundholt, M. Wolff & Uldall, A. (2018): *Ledelseskommunikation* (Samfundslitteratur)
- Ruben, Brent & Gigliotti, Ralph. (2016). "Leadership as Social Influence: An Expanded View of Leadership Communication Theory and Practice". *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 23.