

DANSKE TOPLEDERE OM KOMMUNIKATION

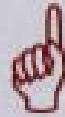


# De 12 bud



Anne Katrine Lund, Pernille Lemée & Helle Petersen

DANSKE TOPLEDERE OM KOMMUNIKATION



# De 12 bud



Anne Katrine Lund, Pernille Lemée & Helle Petersen

ANNE KATRINE LUND, PERNILLE LEMÉE  
& HELLE PETERSEN

De 12 hud  
- DANSKE TOPLEDERE OM KOMMUNIKATION

1. udgave 2003

© Forlaget Samfundslitteratur, 2003

Design:  
Vibeke Nødskov

Fotografi:  
© Vibeke Nødskov

Tryk:  
Narayana Press, Gylling

Bogen er sat med Garamond og Stone

ISBN 978-87-593-9973-6

Forlaget Samfundslitteratur  
Rosenørns Allé 9  
1970 Frederiksberg C  
Tlf. 38 15 38 80  
Fax 35 35 78 22  
[sforlag@sl.cbs.dk](mailto:sforlag@sl.cbs.dk)  
[www.samfundslitteratur.dk](http://www.samfundslitteratur.dk)

Alle rettigheder forbeholdes. Kopiering fradenne bog må kun finde sted på institutioner, der har indgået aftale med COPY-DAN, og kun inden for de i aftalen nævnte rammer. Undtaget herfra er korte uddrag anmeldelse

FORORD	5
[1] BRUG DIALOGEN SOM DRIVKRAFT Niels Boserup	9
[2] LAD ADFÆRDEN VISE VEJ Michael Pram Rasmussen	29
[3] VÆR MERE END EN LEDERSKRIBENT Connie Kruckow	47
[4] VÆR I KONTAKT MED DIG SELV Jens Moberg	63
[5] SÆT LYD PÅ Peter Straarup	79
[6] GIV ALTID KONTANT AFREGNING Flemming Østergaard	97
[7] DON'T TELL IT - SHOW IT Cristina Lage	111
[8] VÆR MULTILOKAL Jørgen Mads Clausen	127
[9] TAG IMOD SPARRING I KAMPENS HEDE Finn Særmark-Thomsen	141
[10] SIG BØH! Eva Steiness	159
[11] SLÅ ØRERNE UD Hans-Ole Jochumsen	177
[12] TEGN OG FORTÆL Steen Riisgaard	189
OM FORFATTERNE	210



## FORORD

Alene i februar 2003, hvor denne bog fandt sin endelige form, blev der offentliggjort flere nye undersøgelser om kommunikationens betydning for virksomheders effektivitet. Amerikanske Proudfoot Consulting kunne i Børsen (24/2-2003) på baggrund af en analyse blandt 2700 topchefer i større virksomheder i ni lande fortælle om, at en væsentlig kilde til manglende produktivitet var dårlig kommunikation. Problemerne udsprang blandt andet af ineffektiv ledelseskommunikation, dårlige kommunikative færdigheder hos lederne og ikke mindst store problemer i kommunikationskulturerne rundt om i virksomhederne. Medarbejderne drukner i en overflod af kommunikation - og føler sig alligevel ikke velinformede.

Kommunikationen har betydning for bundlinjen! Alligevel er meget af det teoretiske arbejde med kommunikation nicheorienteret om særlige kanalers aktuelle krav til kommunikationen eller særlige situationers kommunikative krav. På samme måde brillerer mange lederuddannelser ved ofte at forsømme kommunikationen eller behandle den så overfladisk, at det næsten svarer til et besøg på en skønhedsklinik.

Det er alt sammen med til at give både ledere og de mange kommunikationsfolk rundt om i organisationerne unødvendigt svære kår, for hvordan får man sat kommunikationen på den daglige agenda som den vigtige ledelsesdisciplin, den er? Hvordan sørger man for en forståelse for det dybe og stadige arbejde, som en troværdig og slidstærk kommunikation til alle stakeholders kræver?

Vi satte os for med eksemplets magt at prøve at vise vejen. Derfor spurgte vi 12 topchefer inden for vidt forskellige brancher om deres personlige bud på kommunikationens betydning. Målet er at give 12 eksempler, der forhåbentlig kan tjene til inspiration til og råstof for diskussioner rundt om i de danske organisationer og på uddannelsesinstitutionerne.

De 12 bud er enkle og direkte. Arbejdet med bogen har fået historien om forskningsprojektet blandt alle psykologerne på Harvard frem på nethinden hos os. De satte et enormt analysearbejde i gang, for at finde frem til hvad der skaber et særligt talent. Efter en uendelig række test og et forbrug af millioner af dollars fra private virksomheder endte psykologerne med at påpege sandheder så enkle, at talenternes mødre vist kunne have fortalt det på et øjeblik. Måske kunne de 12 topcheferes mødre have fortalt os, at nær-vær er det helt centrale kodeord for en god kommunikator?

Skønt nøglen til god kommunikation i mange tilfælde kan formuleres så enkelt, er det vores opfattelse, at de 12 topledere selv med personlige beretninger og eksempler sætter flere nuancer på kommunikationens betydning. Vi håber, at beretningerne også understreger det basale behov for, at alle ledere stopper op og forholder sig til kommunikationens betydning, deres egne kompetencer og deres brug af organisationens interne kommunikationsekspertter.

Allerede Aristoteles sagde, at troværdig kommunikation handlede om at vise sin kompetence, sin karakter og sin velvilje over for tilhørerne. Det samme siger Niels Boserup, Michael Pram Rasmussen, Connie Kruckow, Jens Moberg, Peter Straarup, Flemming Østergaard, Cristina Lage, Jørgen Mads Clausen, Finn Særmark-Thomsen, Eva Steiness, Hans Ole Jochumsen og Steen Riisgaard.

Vi siger dem og deres organisationer tak for et herligt samspil om kommunikation - og ønsker læserne god læselyst og ikke mindst: god kommunikation fremover!

Pernille Lemée, Helle Petersen & Anne Katrine Lund, marts 2003







[ 1 ]

## BRUG DIALOGEN SOM DRIVKRAFT

Niels Boserup



*Det er ikke økonomisk hestekur, effektiv branding eller andre iscenesatte initiativer, der har ændret Københavns Lufthavne fra statsstyret mastodont til verdens bedste lufthavne. Da journalisten Niels Boserup blev administrerende direktør for de 1400 ansatte, lod han sine evner til at stille spørgsmål, lytte og handle være drivkraften i arbejdet med at skabe en helt ny organisation.*

"Kommunikation er omdrejningspunktet, og det siger jeg ikke kun på grund af min baggrund," understreger Niels Boserup straks. "Da jeg begyndte, tillod jeg mig at stille alle de dumme spørgsmål, jeg kunne, så jeg kunne lære lufthavnens komplekse virkelighed at kende, og der går stadig ikke en dag her på kontoret, hvor jeg ikke sørger for at gå en tur gennem lufthavnen, så jeg kan fornemme, hvordan det står til med det hele." Niels Boserups engagement er smittende. Han er stolt af sin lufthavn; af personalet, af bygningerne, af kvaliteten det hele emmer af.

Han holder et vågent øje med det hele. Er køen for lang i paskontrollen sidst på eftermiddagen, er der plads nok mellem skranken og hjørnet? Notesblokken og målebåndet er altid i lommen, så der kan gøres præcise iagttagelser, og han har da også en gang været tilbageholdt af sikkerhedspersonalet i lufthavnen i San Fransisco. Det virkede meget mistænkeligt, at han gik og målte op for at kunne sammenligne med de danske forhold. Iagttagelsesevnerne og handlekraften er typisk for Niels Boserup. Ser eller hører han noget, der ikke er tilfredsstillende, så gør han straks sit for at ændre det - også selvom det drejer sig om et område i lufthavnen, der ikke direkte hører under ham. I Københavns Lufthavn færdes 22.000 ansatte, der fx er ansat hos flyselskaberne og politiet. "Dem kan jeg påvirke indirekte - og det er kommunikation. For eksempel syntes jeg lige efter min tiltræden, at køerne ved paskontrollen var et problem. Sommetider var der overhovedet ingen køer, og andre gange var der alenlange køer. Jeg talte straks med den daværende politichef, men han afviste umiddelbart, at det kunne gøres anderledes, og sådan var det." Det stoppede imidlertid ikke Boserup, han begyndte at måle på køerne, og så viste det sig, at der var nogle ganske bestemte tidspunkter på dagen, hvor køerne hver dag blev for lange. Med målingerne under armen tog han igen en snak med politichefen. Udgangspunktet var stadig åbne spørgsmål, men nu med målingerne som konkret dokumentation; "Ser det ikke mærkeligt ud? Hvad kan forklaringen være? Kan I ikke gøre noget ved det? Når man kommer og stiller spørgsmål på baggrund af sådan noget, så begynder folk jo selv at tænke nærmere efter og finde forklaringen - og så er der ikke langt til løsningen. Vi skal jo alle samme gøre vores yderste, hvis det skal være verdens bedste lufthavn." Stilen er direkte. Niels Boserup sender ikke et memo, et revsende brev eller indkalder til et alvorligt møde. Han tager en snak med et andet menneske, meget gerne hos dem, så han ikke sidder bag et autoritært direktørskrivebord - den naturlige dialog skal klare knasterne.