



🕒 5 min. 👁️ 📌 04-03-2021

Derfor skal du både kommunikere visionen nedad, opad og udad

Du kan være 'indenrigsminister', der kommunikerer jeres organisations vision nedad til medarbejderne og agere 'udenrigsminister', der kommunikerer visionen til jeres brugere, eller opad mod politikere og øvre ledelseslag. Få her et bud på, hvilke fordele der er forbundet med at kommunikere visionen nedad, udad og opad.

Skribentinfo



[Christian Nyvang Qvick](#)

Partner

LEAD – enter next level

Når du bedriver visionsledelse formulerer, formidler og fastholder du en vision for din organisation. Artiklen her stiller skarpt på formidlingsdelen: Hvem skal du kommunikere visionen til? Og hvilke fordele er forbundet med at kommunikere visionen til forskellige målgrupper?

[Læs mere om](#), hvad du skal være opmærksom på, når du formulerer visionen.

Sæt retning og skab mening ved at kommunikere visionen nedad

En vision skal forstås som din organisations billede af en ønskværdig, langsigtet fremtid. Når du kommunikerer organisationens vision til de medarbejdere, der skal udleve visionen, er det din opgave at udtrykke den retning, som organisationen skal bevæge sig i, og sammen med dine medarbejdere finde frem til, hvordan de igennem deres daglige opgaveløsning kan bidrage til visionen.

Ledelseslitteraturen peger på, at der er to fordele forbundet med at kommunikere din organisations vision til dine medarbejdere.

1. Visionen udstikker retningen

For det første kan visionen præcisere den overordnede retning for din organisation ved at give medarbejderne en kurs at navigere efter. Dermed fungerer visionen som pejlemærke for deres adfærd.

Hvis et universitetsinstitut har en vision om at "levere international topforskning og forskningsbaseret undervisning i verdensklasse", så betyder det fx, at den retning, der er sat for medarbejderne, indebærer, at de skal bruge deres tid på at skrive gode, engelsksprogede forskningsartikler og forberede gennemarbejdet, forskningsbaseret undervisningsmateriale. Dette står fx i kontrast til, at medarbejderne skriver dansksprogede artikler, forbereder undervisningsmateriale, der ikke er forskningsbaseret, eller bruger tid på at stille op til medieoptrædener, deltage i ekspertgrupper eller lignende forhold.

Visionens retningsgivende element sikrer med andre ord, at dine medarbejdere har en ledestjerne, når de fx skal prioritere, om de skal bruge tiden på den ene eller den anden opgave.

Læs også: [Værktøj: Gør medarbejderne til medskabere af visionen](#)

2. Visionen tilfører mening

Visionen kan også tilføre mening til de tiltag, der bliver igangsat, og de beslutninger, der bliver truffet. Eller sagt lidt mere firkantet: Uden en vision, der tydeliggør hvilke resultater I ønsker at opnå, kan det være svært for dine medarbejdere at forstå baggrunden for de initiativer, du sætter i gang.

Forestil dig fx, at lederen af ovenstående universitetsinstitut ikke havde fortalt om visionen for instituttet, men blot pointerede, at alle forskere fremover kun skulle skrive engelsksprogede forskningsartikler. I så fald er der overhængende fare for, at medarbejderne vil opfatte udmeldingen som ubegrundet og meningsløs – og netop derfor er det vigtigt, at du kommunikerer, hvordan dine ledelsesmæssige initiativer er "bundet op" på realisering af din organisations vision.

Når du kommunikerer din vision nedad i organisationen, er det altså funderet i et ønske om at sætte en klar, begrundet og meningsfuld retning for organisationen, som inspirerer og motiverer dine medarbejdere og som giver dem lyst til at bidrage til visionens realisering.

Hvorfor kommunikere visionen opad og udad?

Du kan også have gode grunde til at kommunikere din organisations vision opad mod folkevalgte politikere og øvre ledelseslag, eller udad mod borgere, potentielle jobansøgere, samarbejdspartnere, fagforeninger og andre dele af det omgivende samfund. Kort sagt skal du påtage dig 'udenrigsministerrollen', hvor du kommunikerer din organisations vision opad og udad, fordi du ønsker at påvirke eksterne aktørers opfattelse af din organisation i en positiv retning.

Læs også: [Sådan formulerer du en appellerende vision](#)

3 grunde til at du skal kommunikere visionen eksternt

Kommunikationen af visionen udad og opad kan bidrage med positive gevinster på mindst tre forskellige måder.

1. Det understøtter rekrutteringen af nye medarbejdere.
2. Det har en afsmittende effekt på dine medarbejders identifikation med organisationen.
3. Borgere tilvælger aktivt din organisation frem for andre sammenlignelige organisationer. Det er særligt relevant, hvis du er leder i en organisation, der leverer ydelser, hvor borgerne frit kan prioritere mellem forskellige leverandører.

De tre grunde bliver uddybet her:

1. Tiltræk de rette medarbejdere til din organisation

Din kommunikation af din organisations vision kan være et centralt element i rekrutteringen af nye medarbejdere. Et eksempel er [Kriminalforsorgen](#), der i 2019 pointerede, at organisationen manglede 200 fængsels- og transportbetjente for at kunne dække vagtplanerne i landets fængsler, hvilket førte til en intensiv rekrutteringskampagne. Denne rekrutteringskampagne fremhævede netop, at potentielle ansøgere skulle blive fængselsbetjente for at "gøre en meningsfuld forskel for mennesker og samfund" og "bidrage til at begrænse kriminalitet i samfundet", hvilket er tæt koblet til Kriminalforsorgens vision om at bringe mennesker sikkert videre til et liv uden kriminalitet.

Dernæst peger flere [studier](#) på, at medarbejdere, der kan "se sig selv" i organisationens vision og værdier, præsterer bedre. Derfor kan du overveje, hvordan du fremadrettet kan tiltrække, screene og udvælge medarbejdere, der matcher med din organisations vision og værdier.

Konkret kan det fx dreje sig om at kommunikere din organisations vision og værdier på jeres hjemmeside og i jobopslag. Du kan også drøfte din organisations vision med potentielle medarbejdere ved jobsamtaler – fx deres forståelse af, tænkning om og lyst til at bidrage til visionen og de tilhørende værdier.

2. Øg dine medarbejders identifikation med din organisation og styrk dit ledelsesrum

Det positive omdømme, som din organisation potentielt kan opnå gennem din eksterne kommunikation af visionen, kan få en afsmittende effekt på dine medarbejders identifikation med din organisation. Det skyldes, at det positive omdømme reflekterer tilbage på medarbejderne, og dermed fungerer som et spejl, der tillader, at de kan se sig selv og det arbejde, de udøver, i et positivt lys.

Når din organisation har et positivt omdømme, og dine medarbejdere udtrykker tilfredshed med at være ansat der, kan det også betyde, du får et større ledelsesrum, fordi der opad i organisationen er tillid til, at du gør det godt, når du leder med afsæt i den eksisterende vision.

Læs også: [Visionsledelse: Hvilke faldgruber bør du være opmærksom på?](#)

3. Øg sandsynligheden for, at jeres kernemålgruppe tilvælger din organisation

Endelig kan din eksterne kommunikation af din organisations vision også bidrage til, at borgere aktivt tilvælger din organisation frem for andre sammenlignelige organisationer, fordi de finder visionen attraktiv. Det kan være særligt relevant, hvis du er leder i en organisation, der leverer ydelser, hvor borgerne frit kan prioritere mellem forskellige leverandører. Det gælder fx daginstitutioner og folkeskoler, hvor forældre frit kan ønske den institution, de mener passer bedst til deres barn, eller gymnasiale uddannelser, hvor den unge kan ønske det gymnasium, der virker til at have de mest tiltalende ambitioner for fremtiden.

Din eksterne kommunikation af visionen kan blive en afgørende konkurrencefaktor, fordi visionens indhold kan påvirke borgernes opfattelse af din organisation og dermed potentielt også påvirke deres til- eller fravalg. Ud over ovenstående eksempler på institutionsniveau kan det samme også gøre sig gældende på den lidt større klinge, når kommuner fx forsøger at tiltrække borgere, turister eller virksomheder gennem kommunikation af kommunale visioner knyttet til fx bosætnings-, turisme-, og erhvervsfremmevisioner.

Bliv klogere på visionsledelse i ny bog

Vil du vide mere om, hvad du skal være opmærksom på, når du skal lykkes med at formulere, formidle og fastholde en vision for din organisation? Så kan du læse mere om, hvordan du kan mestre visionsledelsesdisciplinen i bogen "Visionsledelse – sådan sætter du en klar og meningsfuld retning for din organisation" af Christian Nyvang Qvick. Læs mere om bogen [her](#).