

# VIL SÆTTE SIN EGEN DAGSORDEN

**Ved at trække sig tilbage som leder af Advice A/S giver Jesper Højberg sig selv mere frihed til at arbejde med kommunikation på den sjove og givende måde**



Af kommunikationsrådgiver  
Finn Serup Jensen, SKAT

I en alder af bare 53 år har en af kommunikationsbranchens markante figurer, Jesper Højberg, trukket sig tilbage. Men det sker i virkeligheden for at kunne gøre en mere markant figur i branchen. I stedet for at være konstant bundet til skrivebordet i det store hjørnekontor i sin virksomhed, Advice A/S, er han flyttet væk fra den daglige ledelse til mere ydmyge rammer på en anden etage. Herfra vil han udfylde rollen som bestyrelsesformand.

*Og så vil du bruge af formuen på Maldiverne og golfbanen?*

Den provokation afviser han med et smil. - Nej, jeg har en drøm om at være endnu mere aktiv i kommunikationsfaget, at være mere skrivende og forske mere.

## Holde hjernen skarp

Og så uddyber han:

- For det første er det vigtigt som virksomhedsejer at gøre plads til yngre kræfter i god tid. Jeg har været meget bevidst om, at hverken jeg selv eller andre skal se mig som en 60- eller 70-årig eneejer, der ikke er til at flytte fra bordenden.

- For det andet handler det også om at gøre, hvad man er bedst til og, hvad man synes, er mest givende. Jeg er en udpræget iværksætter og har gennem årene været med til at sætte en halv snes virksomheder i gang. Når en konsulentvirksomhed som Advice nu er over 40 rådgivere, så er det en helt anden ledelsesopgave med større fokus på ressourcer og økonomi. Det er ikke mine kernekompetencer, og jeg tror på, at jeg kan holde mig selv skarpere, hvis jeg bliver brugt til det, jeg er bedst til. I øvrigt har jeg aldrig været bange for at skifte rolle og opgave. Jeg har nærmere været bange for at gro fast, siger Jesper Højberg.

## Egen dagsorden

Som bestyrelsesformand for Advice og datterselskaber arbejder Jesper ikke mindre end tidligere. Men han nyder ikke at være hængt op på medarbejdernes eller kundernes dagsordener. Nu er det i højere grad hans egen, for mange praktiske og faste opgaver eller akutte problemer bliver siet fra af den daglige ledelse, inden bestyrelsesformanden bliver inddraget.

*Men kan du – i lyset af at du også er hovedaktionær – holde fingrene væk?*

- Ja. Rollen som bestyrelsesformand giver mig en kolossal frihed til at bruge min tid på det, der virkelig interesserer mig og ikke blive overvældet af mange andre her og nu opgaver. En dag som i dag har jeg ganske vist haft to møder, og indimellem har jeg faktisk fået lavet det, som jeg havde planlagt. Det er en mærkelig, men også dejlig fornemmelse, som man sjældent har som adm. direktør.

## Frontfigur

Jesper deltager stadig i kundemøder. Men han er ikke projektleder, og ved nye opgaver eller nye kunder er han oftest med på de første møder, hvorefter han trækker sig tilbage og i stedet bliver sparringspartner for enten projektlederen eller såmænd også kunden selv, der måske ønsker en dybere drøftelse af nogle særlige problemstillinger. Det kan også være Jesper, der som frontfigur præsenterer en analyse hos kunden, men det er ikke ham, der har været talknuser eller struktureret præsentationen. Han



*Man løser ikke nødvendigvis et kommunikationsproblem ved at skabe et nyt medie eller en ny kommunikationskanal i organisationen, siger Jesper Højberg.*

kationsansvarlige mod at udvikle en mediebetragtning i stedet for en forretningsbetragtning. Mediebetragtningen er at opfinde nye kanaler, nye medier og nye kommunikationsprojekter, så kommunikatørerne i realiteten opfinder deres eget rationale uden at være i takt med forretningen.

Ud over at deltage i strategiprocesser hos kunder håber Jesper også, at han mod slutningen af sit femte årti har været med til at starte flere virksomheder.

- Advice har været en vækstmotor, hvor vi har hjulpet medarbejdere i gang med mindre, specialiserede virksomheder med Kommunikationsforum og Advice Digital som to af de mest kendte. Fordelene er flere for både medarbejderen og Advice. Medarbejderen løber mindre risiko, fordi han eller hun har kunnet udvikle sit koncept i Advice-regi og brugt kolleger eller ledere som sparringspartnere samtidig med, at Advice er med som investor. Så er den økonomiske risiko mindre for den enkelte, mens Advice både får erfaringen og bliver i stand til at holde på en dygtig og engageret medarbejder. Det er en win-win for alle parter.

Og når Advice's bestyrelsesformand så ikke er med ude hos kunder eller sætter nye virksomheder i gang, så kalder skrivebordet og pc'en. Han udtrykker et stille håb om at kunne forske lidt mere. Og senere i år udgiver han en ny bog på Gyldendal om strategisk kommunikation og branding for ledere. Foreløbig er over halvdelen skrevet. ■

er med for at tage de overordnede diskussioner om principielle problemstillinger, retning og mulige mål.

*Du stiftede Advice i 1991. Hvordan så du din og virksomhedens fremtid?*

- Jeg begyndte for mig selv, fordi jeg i en branche, hvor mesterlære og håndværk var altdominerende, ville give kunderne et tilbud om strategisk rådgivning. Jeg ønskede at være mere faciliterende end udførende. Og den ide har jeg været vanvittig tro mod i alle årene.

#### **Uddanne kunderne**

- Jeg vil absolut ikke underkende rollen som kommunikationstekniker og -håndværker. Men jeg ville gerne noget mere. Som facilitator kan man være med til at uddanne kunderne, så de bedre bliver i stand til at hjælpe sig selv. Jeg ville gerne udvikle strate-

gier sammen med kunden og være med til at sikre, at processen bliver håndteret rigtigt. Dermed opstod begrebet strategiske kommunikationsprocesser som kodeord for det, vi ville lave.

- Vi var også meget bevidste om at forsøge at integrere kommunikationsindsatsen med både marketing og HR og senere også digital kommunikation. Det tankesæt var nyt tidligt i 1990'erne. De fleste ved jo udmærket i dag, at man ikke nødvendigvis løser et kommunikationsproblem ved at skabe et nyt medie eller en ny kommunikationskanal i organisationen. Et nyt nyhedsbrev løser ingen problemer, hvis det, man har brug for, er bedre mundtlig ledelseskommunikation eller bare bedre ledelse.

#### **Opfinder eget rationale**

Jesper advarer - fortsat - kommuni-