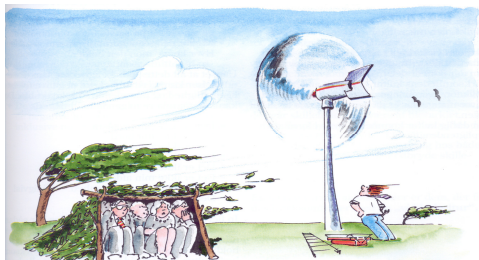


Kommunikation der forandrer



Helle Petersen, ph.d., MPO
Center for organisationspsykologi, Roskilde Universitet

Grundvilkår for kommunikation

Mennesker skaber mening!

Den gode lederkommunikation
giver perspektivet!

Behøver jeg engagere mig i 'det der projekt'?

Behøver jeg engagere mig i 'det der projekt'?

Ny skolehverdag...
...hvad mener de egentlig med det?

Mer mening!

Får jeg nu mindre tid til forberedelse ligesom folkeskolelærerne?

Er det her ikke bare en dårligt camoufleret spareøvelse?

Den gode lederkommunikation giver perspektivet!

Kan jeg følge med, hvis alt skal intensiveres?

Risikerer jeg at få dårligere arbejdsvilkår?

Kort om mig

- Ph.d. og erhvervsforsker i forandringskommunikation, Københavns Universitet 2000
- Leder i kommunikationsafdelingen i Novo Nordisk 2001 - 2004
- Selvstændig kommunikationsforsker og – rådgiver
- MPO – master i organisationspsykologi 2011
- Forskningsgruppeleder og lektor på Roskilde Universitet siden 2011



Forandringskommunikation handler om...

- at sætte X, Y, Z på dagsordenen
- at give viden om X, Y, Z
- at få prioriteret X, Y, Z
- at motivere adfærdssændring – skabe forandring

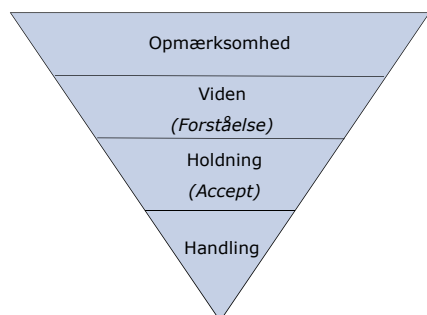


En kæmpe kommunikationsopgave!

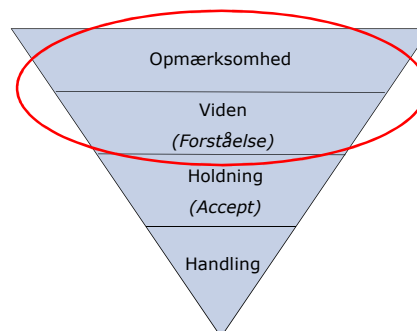
Jeg vil give jer...

- en *forståelsesramme* der tydeliggør jeres kommunikationsmæssige udfordring
- *indsigt* i hvorfor forandringskommunikation er vanskelig
- *viden* om hvad der virker, når man skal skabe forandring via kommunikation
- *værktøjer* til en mere effektiv kommunikation

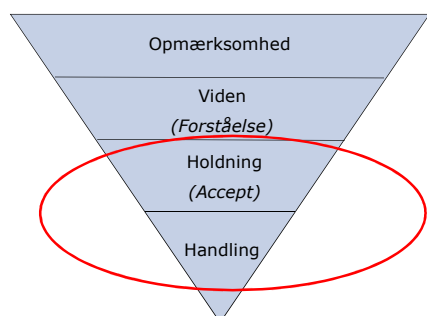
Hvad er jeres kommunikationsmål?



Ikke blot *information*...



...men *strategisk kommunikation*

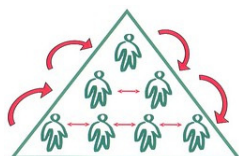


Kommunikation der forandrer

- Central kommunikation;
 - massekommunikation;
 - stormøder med ledelsen
 - artikler i personalebladet
 - information på intranet
 - pjecer
 - opslag på tavlerne
- Lokal kommunikation;
 - møder i afdelingerne
 - temadage
 - individuel dialog
 - seminarer
 - "oversættelse" af projektet

Gen/lok-strategi

Forandringsagenten



- formelle ledere
- nøglepersoner
- opinionsdannere
- tillidsrepræsentanter
- samarbejdsudvalg
- uautoriserede 'ledere'
- faglige eksperter
- etc.

Jeres vigtigste opgave

"Man skal ikke bare lire det samme af, som man selv har hørt. Man skal *oversætte* det, så det giver mening og bliver *relevant* for lige præcis den gruppe man taler med"

➔ Relevansformidling!

Kilde: Helle Petersen, Ph.d.-afhandling, Novo Nordisk

Relevansformidling kræver indsigt

Det er måske i virkeligheden ofte *baggrunden* for tagne beslutninger, jeg savner information om, mere end det er selve beslutningen. Eksempelvis ved større organisationsændringer. Her er det ofte uklart, hvilke problemer ledelsen søger at løse, eller hvilke mål de søger at nå med det.

Hvad er det, der sker – og hvorfor?

Vi har været igennem nogle store ændringer de seneste år. Der har været store konsekvenser for medarbejderne. Og hvis medarbejderne ikke forstår, *hvorfor* virksomheden ændrer sig, som den gør, så får man jo modstand. Så får man ikke folk med i den retning, man gerne vil.

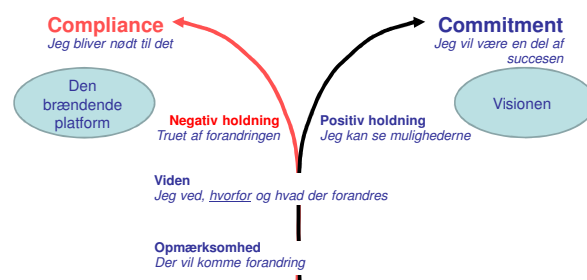


Den moderne medarbejder vil se meningen!

Hvad betyder det for mig?

Det handler meget om den måde, man italesætter det på. Vi taler meget til rationalet i vores organisation – nu skal det være godt for de studerende og økonomien skal være bedre, hvor man nogle gange som medarbejder tænker, jamen hvor er jeg egentlig i alt det der? Hvad er min rolle i det?

Compliance og commitment - to forskellige måder at reagere og appellere på



Fornuft og følelse - rationelle argumenter er ikke alt

“Mennesker ændrer sjældent hvad de gør, fordi de har fået analyser som ændrer deres tænkning, men oftere fordi de bliver vist en virkelighed, som påvirker deres følelser.”

John P. Kotter: The Heart of Change.

Hvordan hænger det sammen?

Hvilken lederadfærd er *mest* skadende i forandringstider?

- at undlade at sætte information ind i den rette kontekst
- ikke at afsætte tid nok til at diskutere vigtige 'issues' med medarbejdere

(Fra Making Managers Better Communicators), 712 virksomheder i 60 lande deltog, derudover 44 dybdeinterviews med direktører i førende internationale virksomheder)

Hvem bestemmer, hvad der er "vigtige issues"?

Den rigtig gode leder oversætter budskaberne ned i organisationen, så det bliver forståeligt for folk. Der er jo altid mindst to i kommunikationen, så det handler om at kombinere det, man selv synes er vigtigt, med det den anden synes er vigtigt.

Direktør

"Communication Excellence"

De 4 elementer i en stærk kommunikationskultur:

- Klart formål
- Videndeling
- Tillidsfulde relationer
- Ledelsens adfærd

Clutterbuck & Hirst, "Talking Business", 2002

Klart formål... skab mening!

- Er de strategiske målsætninger forståelige?
- Hvor stor en del af medarbejdere på forskellige niveauer kan forklare den overordnede strategi – og forklare hvad den betyder for deres job?
- Er der konsistens i ledelsens udmeldinger?
- Hvor klart er rationale bag større forandringsprojekter defineret og kommunikeret?

Hvad skal kommunikeres?

- Forandringens nødvendighed
- Formålet med projektet
- Potentialet for afdelingen og medarbejderne
- Medarbejdernes fremtidige rolle og muligheder
- Opnåede resultater

Lederskab

- Hvor høj er ledelsens troværdighed internt?
- Oplever medarbejderne at de "walk the talk"?
- Er kommunikation på dagsordenen i den øverste ledelse?
- Tror medarbejderne på, at ledelsen ærligt er interesseret i åben kommunikation og dialog?
- Har ledelsen gode kommunikative kompetencer – især mht. at lytte og præsentere?

Clutterbuck & Hirst, 2002

Fantasi og fakta

- Når et forandringsprojekt lanceres, skabes der et stort projektivt rum for medarbejderne, der udfylder det med fantasier og erfaringer
- Hvilke fantasier – og hvordan og hvor meget de fylder – afhænger dels af *måden*, der kommunikeres på, dels af de *reelle informationer*, der er til rådighed
- Lav grad af information = meget plads til fantasier
- Jo mere angst, fantasier har medført, des sværere at tage imod reelle informationer

Fantasi og fakta

- Når et forandringsprojekt skabes der et stort projektivt rum for medarbejdere der udfylder det med fantasier og erfaringer
- Hvilke fantasier - og hvor meget de fylder – afhænger dels af medarbejderne og dels af de reelle informationer der kommunikeres på, dels af ledelsens holdning
- Lav grad af information og højt rum til fantasier
- Jo mere angst, fantasier har medført, des sværere at tage imod reelle informationer

L
Y
T

Ellers er
der ikke
plads til
nyt!

I skal ikke selv bidrage til angsten!

Ledelsen kommunikerer helt forskelligt fra person til person. Hos den ene får man at vide, at *'det kan jeg ikke fortælle dig'*, mens man dagen efter får det at vide af en anden i fortrolighed. Det virker ikke velovervejet, og det signalerer manglende tillid til os mellemledere.

Modstand mod forandring

- Hvis der er tvivl om ledelsens engagement
- Hvis formålet ikke står klart
- Hvis omkostningerne ikke lægges frem
- Hvis forandringen virker risikofyldt – fx udgør en trussel for medarbejderens beskæftigelse eller væsentlige arbejdsforhold

Leder I...sammen?

Der er brug for klarhed over, hvad vi skal. Den udmelding mangler helt fra afdelingsledelsen. Der er ingen konsistens. Det positive er, at vi er meget rummelige i afdelingen. Men det er negativt, at vi mangler ledelse. Det er 3 solister i afdelingsledelsen: Det er ene beslutter, den anden mener og den tredje orienterer.

Solister eller team?

De virker ikke som et team. De snakker ikke sammen. Tag nu leder- eller MED-møderne, der har de ikke talt sammen om dagsordenen. Det virker helt tilfældigt – *'Den ta'r du'*. De er ikke enige om tingene, og det spreder sig jo som ringe i vandet. Fælles rammer og holdning kan ikke starte hos mig. Fælles fodslag starter oppefra, ellers er det ikke troværdigt. Og vi skal jo være foregangsmænd som ledere.

Lav en "kommunikationskontrakt"

- Metakommunikér: Hvordan går det med kommunikationen i og fra vores lederteam?
- Forventningsstyring, forventningsstyring, forventningsstyring!!!
- Diskuter hinandens behov og ønsker og aftal et enkelt sæt spillerregler for jeres indbyrdes kommunikation

Behovet for kvalitetsstyring

"Kommunikationen fra mig og mine lederkollegaer er nok meget tilfældig og ukoordineret. Jeg informerer rigtig meget selv, men det er ikke alle andre, der gør det. Man kan ikke regne med, at medarbejderne fra vores forskellige områder ved det samme om, hvad der har været oppe på ledelsesplan. Og det har helt klart nogle uheldige konsekvenser, når medarbejdere i det ene område ikke ved det samme som i de andre."

"Der er nok brug for afstemning på tværs i ledergruppen, så den efterfølgende kommunikation fra vores møder ikke foregår, som vinden blæser."



Tilfældighedernes princip!

Beslutningskommunikation

- Gør det til en vane at integrere overvejelser om kommunikation i jeres beslutningsprocesser.
- Afslut alle ledermøder med at aftale hvilke beslutninger der skal kommunikeres videre – hvornår og af hvem?

Dagsorden-modellen

Den traditionelle

- A. Nisi aedificaverit
- B. Domum in vanum
- C. Laboraverunt
- D. Exultavit
- E. Meus in salutari
- F. Eventuelt

Dagsorden-modellen

Den små-avancerede

- A. Nisi aedificaverit
- B. Domum in vanum
- C. Laboraverunt
- D. Exultavit
- E. Meus in salutari
- F. Eventuelt
- G. Information

Dagsordnen-modellen

Den der virker:

- A. Nisi aedificaverit
- a. Kommunikation
- B. Domum in vanum
- b. Kommunikation
- C. Laboraverunt
- c. Kommunikation
- D. Exultavit
- d. Kommunikation

Husk de eksterne interessenter

...et godt omdømme starter indefra

- *Hele* institutionen kommunikerer
- Enhver *tekst* er ambassadør
- Enhver *medarbejder* er ambassadør



Hvor godt er de klædt på?

"Elevatortalen"

- strategisk kommunikation skåret ind til benet

Hvad betyder "ny skolehverdag" helt konkret for min/mit barns dagligdag?

Det bliver vel opbevaring og vikartimer frem for kvalitet i undervisningen?

Hvilke resultater kan vi forvente?

Planlæg jeres kommunikation

- Formidlingen af vigtige budskaber bør ikke ske efter 'tilfældighedens princip' og efter den enkelte leders for godt befindende
- Kommunikationsplanen er et effektivt forandringsværktøj som proces og produkt

Kommunikationsplanen

Forandringens kommunikative drejebog

1. Hvad er der sket? (Baggrund)
2. Hvad vil du opnå? (Kommunikationsmål)
3. Hvad er dit kernebudskab til modtageren? (Kernebudskaber)
4. Hvilke barrierer og motivationsfaktorer er der? (Målgruppeanalyse)
5. Hvilke spørgsmål stiller modtageren? Og hvad er svaret? (Q&A)
6. Hvornår skal jeg kommunikere? (Timing)
7. Hvem gør hvad, hvornår for at kommunikationen lykkes? (Aktionsliste)