

LK16

LEDER
KOMMUNIKATION
ANNO 2016

Aktiviteter og ansvar

Organisering og ressourcer

Udfordringer og succeser

Kompetencer og potentialer

FORORD

Denne rapport indeholder resultaterne fra en undersøgelse af arbejdet med lederkommunikation hos 31 af Danmarks største private og offentlige virksomheder anno 2016.

Undersøgelsen baserer sig på en spørgeskemaundersøgelse blandt de ansvarlige for arbejdet med lederkommunikation i virksomhederne samt interviews med tre udvalgte virksomheder.

Formålet med undersøgelsen er at kortlægge, hvordan kommunikationsafdelingerne i Danmarks største offentlige og private virksomheder arbejder med lederkommunikation og undersøge, hvad der fungerer godt, hvad der fungerer mindre godt, og hvor der er uudnyttede potentialer.

Undersøgelsen - herunder research, udvikling af analysemodel, dataindsamling, dataanalyse, interviews af udvalgte virksomheder samt udarbejdelse af nærværende rapport - er gennemført af Resonans Kommunikation i perioden efterår 2015 til sommer 2016.

Resonans Kommunikation er specialister i intern kommunikation, og vi arbejder og rådgiver såvel private som offentlige virksomheder i intern kommunikation i spændingsfeltet mellem ledelse, forandringer og kommunikativ infrastruktur. Vi tror på, at god lederkommunikation forbedrer interne som eksterne forretningsprocesser.

Vi vil gerne takke de 31 virksomheder, som har deltaget i undersøgelsen. Takket være deres velvillighed og lyst til at dele deres arbejde med lederkommunikation har det været muligt at gennemføre denne undersøgelse.

Vi ønsker dig en rigtig god læselyst!

INDHOLD

4	Om denne rapport
6	Hovedkonklusioner
8	Resonans Kommunikation anbefaler
10	Executive summary
13	Forandringerne sætter dagsordenen
17	Ressourceanvendelse
21	Interview: Nordea
24	Kommunikationsafdelingen kunne være tættere på forretningen
28	Interview: Aarhus Universitetshospital
30	Manglende fokus på mellemlederne
33	Interview: Lundbeck
35	Metode
37	Deltagerliste

OM DENNE RAPPORT

Som følge af finanskrisen i 2008 har såvel offentlige som private virksomheder intensiveret fokus på at optimere forretningen, som har medført mange forandringer i virksomhederne. Dette har stillet yderligere krav til lederne, som spiller hovedrollen i at kommunikere og eksekvere forandringerne, så virksomhederne når deres mål.

Behovet er stort. Management-bureauet McKinsey & Company vurderer, at mindre end hver femte af alle strategisk vigtige forandringer når målet med forandringerne. Der er med andre ord et kæmpe forbedringspotentiale med afgørende betydning for forretningen.

Derfor er det interessant at se på, hvordan kommunikationsafdelingerne arbejder med lederkommunikation har fulgt med og udviklet sig i de største danske virksomheder frem til i dag. Har de grebet denne udfordring og demonstreret, hvordan de kan tilføre stor værdi i forandringsprocesserne – og derved til udvikling af forretningen?

Med denne undersøgelse ønsker vi at give den danske kommunikationsbranche og øvrige interesserede et indblik i arbejdet med lederkommunikation anno 2016 i 31 toneangivende danske virksomheder. Rapporten henvender sig til personer, der interesserer sig for, hvordan arbejdet med lederkommunikation håndteres i de største offentlige og private virksomheder i Danmark, og hvordan disse virksomheder arbejder med at udvikle og forbedre lederkommunikation.

Følgende områder bliver behandlet i rapporten:

- Aktiviteter inden for lederkommunikation
- Forandringer
- Samarbejde om lederkommunikation, herunder mellem med den øverste ledelse og mellemlederne
- Ledernes kommunikation i praksis
- De største udfordringer
- Ressourcer til understøttelse af lederkommunikation

Læsevejledning

For at få et hurtigt overblik over undersøgelsen henviser vi til afsnittet Executive Summary. Desuden henviser vi til afsnittet Hovedkonklusioner og Anbefalinger, der vil give dig et indblik over undersøgelsens vigtigste konklusioner samt Resonans Kommunikations videre anbefalinger.

Undersøgelsens resultater præsenteres løbende i form af tekst og supplerende grafik med illustration af nøgletal. Til hvert område præsenteres de totale resultater, mens resultaterne for henholdsvis offentlige og private virksomheder enkelte steder er udspecificeret.

OM DENNE RAPPORT

Løbende i rapporten præsenteres tre artikler, der baserer sig på interviews med de ansvarlige for lederkommunikation fra to private og en offentlig virksomhed. Resonans Kommunikation har udvalgt de tre virksomheder på baggrund af deres svar i spørgeskemaundersøgelsen, da vi finder dem perspektiverende og inspirerende i forhold til undersøgelsens resultater og deres arbejde med lederkommunikation. De udvalgte virksomheder er Aarhus Universitetshospital, Lundbeck og Nordea.

Undersøgelsens metodiske fremgangsmåde kan du læse om sidst i rapporten.

Rapportens anvendelsesmuligheder

Rapporten skal fungere som inspiration og perspektivering til virksomheder, der ønsker at udvikle deres arbejde med lederkommunikation, og som kan have brug for at spejle egen praksis i toneangivende virksomheder.

- Rapportens nøgletal kan fungere som reference til fremtidige analyser af lederkommunikation.
- Rapporten giver mulighed for at sammenligne eget arbejde inden for lederkommunikation med undersøgelsens virksomheder, også i forhold til virksomhedstype; offentlig og privat.
- Rapporten fremhæver tre virksomheder, som alle er inspirerende i forhold til deres arbejde med lederkommunikation. Disse tre artikler giver mulighed for at blive inspireret og lære af deres metoder, best practices og erfaringer.

Mundtlig præsentation?

Hvis du kunne tænke dig en mundtlig præsentation af undersøgelsens konklusioner og anbefalinger og en drøftelse af, hvordan det spejler sig i din virksomhed, er du meget velkommen til at tage kontakt til os. Vores kontaktoplysninger finder du på www.resonans-kommunikation.dk.

HOVEDKONKLUSIONER

Undersøgelsen peger på følgende markante tendenser for arbejdet med lederkommunikation blandt Danmarks toneangivende virksomheder.

1 Mange store forandringer

Gennem de seneste to år har de 31 virksomheder i gennemsnit gennemgået mere end fem store forandringer, hvorfor hverdagen i store danske virksomheder i høj grad er præget af konstante forandringer. Forandringerne sætter lederne under stort pres og stiller samtidig høje krav til deres kommunikation, eftersom det er en meget foranderlig scene, lederne skal operere på. Primært handler forandringerne om omstruktureringer, implementering af nye strategier og fyringsrunder.

2 Begrænset indflydelse på forandringerne

Som en naturlig følge af de mange forandringer følger et stort kommunikationsbehov. På trods af, at kommunikationsafdelingerne bruger mange ressourcer på at understøtte kommunikation om forandringerne, er deres indflydelse på selve forandringerne og de processer, de gennemfører, meget begrænset. Der udtrykkes et ønske om at komme tidligere og dybere ind i forandringsarbejdet.

3 Klargøring af topledelsen og intern massekommunikation

Kommunikationsaktiviteter under forandringer består primært af klargøring af topledelsen og intern massekommunikation. Disse opgaver er vigtige, og det er aktiviteter, som mange kommunikatører er specialister i. Kommunikationsafdelingerne har imidlertid kompetencerne til at bidrage med langt mere i forhold til eksekvering af forandringerne, fx med bidrag til indhold, timing, proces, facilitering/træning og implementering.

4 Mellemlederne er overladt til sig selv

Mellemlederne – de virkelige forandringsagenter – er ofte overladt til sig selv, når det kommer til decentral kommunikation og implementering af forandringer. Dette resulterer ofte i, at forandringerne "stiller sig i kø" ude i forretningen, og at virksomhederne ikke når deres mål med disse. Kommunikationsafdelingerne besidder kompetencer, der vil være særdeles nyttige at benytte til support af mellemledernes arbejde med både kommunikation og implementering af forandringer i praksis.

HOVEDKONKLUSIONER

5 Flere ressourcer?

Hvis kommunikationsafdelingerne fik flere ressourcer, ville flertallet bruge dem på én til én rådgivning, træning af mellemledere samt oprettelse af en lederportal. Der er en stor interesse i at tilbyde målrettet rådgivning og support til mellemlederne, som har et stort behov for det i en hverdag, hvor deres kommunikative evner konstant sættes under pres.

6 Begrænset samarbejde på tværs

Det forventes af ledere som medarbejdere i de danske virksomheder i dag, at de samarbejder på tværs af funktioner, fagligheder og afdelinger. Det viser sig imidlertid, at kommunikationsafdelingerne kun har et begrænset samarbejde på tværs med andre afdelinger under forandringer. Primært samarbejder de med HR, topledelsen og strategiafdelingen. Derfor er der et stort potentiale i at etablere et tættere samarbejde i stabene, hvilket vil bidrage til langt bedre udnyttelse af ressourcer og kompetencer.

7 Uvidenhed omkring mellemledernes kommunikation

Tankevækkende er det, at 1/3 af de kommunikationsansvarlige ikke ved, hvor god - eller mindre god - mellemledernes kommunikation er. Som de vigtigste forandringsagenter og kanaler til information for medarbejderne er det bekymrende, at der ikke er et større indblik i, hvordan mellemledernes kommunikative evner er, således at man kan sammensætte den rette support til dem.

RESONANS KOMMUNIKATION ANBEFALER

Vejen til bedre intern forandringsledelse og -kommunikation går via de egentlige forandringsagenter og medarbejdernes største kilder til information – mellemliderne.

Hvis man vil have virksomheder, der kan eksekvere effektivt og komme succesfuldt gennem de mange forandringer, der præger hverdagen, er det alfa og omega at fokusere på mellemliderne, deres færdigheder og den hjælp, de har brug for til gennemførelse af forandringerne.

Derfor er der behov for, at vi ikke overlader mellemliderne til sig selv, men at kommunikationsafdelingerne i langt højere grad hjælper mellemliderne gennem forandringsprocessen fra start til slut.

Helt konkret skal kommunikationsafdelingerne hjælpe mellemliderne med følgende:

Trin 1: Sætte scenen

Mellemlidere og medarbejdere i virksomhederne oplever egentlig, at de har rigeligt at tage sig til – de står ikke og råber på flere opgaver. Derfor har en stor forandring brug for fokus fra hele organisationen for

at lykkes. Det er derfor helt afgørende, at kommunikationsafdelingen får etableret en tydelig dagsorden omkring forandringen og fastholder den gennem hele forandringsprocessen. At den er nødvendig. At den har topledelsens utvetydige opbakning. At den VIL blive gennemført.

Trin 2: Forstå forandringen og ledelsesopgaven

Mellemliderne har brug for at blive klædt grundigt på til at forstå forandringens rationale (why), proces (how) og konsekvens (what), og til at forstå deres egen rolle i forhold til eksekveringen. Ved forandringer giver man mellemliderne en ledelsesopgave, der handler om at kommunikere og implementere – det er helt afgørende, at ledelsesopgaven fremstår tydeligt for mellemlideren.

Trin 3: Lave en egen tilpasset plan

Selvom alle velorganiserede forandringer følger en overordnet plan, har de forskellige implikationer i forskellige dele af forretningen, som derfor skal takles forskelligt. Mellemliderne har brug for sparring og support til at planlægge, hvordan de bedst eksekverer forandringen i deres del af forretningen og til at udarbejde strategier for, hvordan de overvinder de udfordringer, der måtte være til stede hos dem.

RESONANS KOMMUNIKATION ANBEFALER

Trin 4: Træne formidling og oversættelse

Mellemlederne har brug for træning i, hvordan de gør de centrale budskaber og historier til deres egne, så de på bedste vis kan forklare why, what og how til deres medarbejderes operationelle praksis. De skal med andre ord trænes og supporteres i oversættelse af, hvad den pågældende forandring konkret betyder for dem og deres medarbejdere, så forandringen giver mening.

Trin 5: Eksekvering - dialog om operationelle konsekvenser

Som det afgørende led i eksekveringen af forandringen er der behov for dialog mellem mellemlederen og medarbejderne om de konkrete operationelle konsekvenser i den forbindelse. Skal vi justere vores operationelle opgaver og mål? Har vi brug for at ændre processer eller organisering? Har vi brug for nye værktøjer eller kompetencer? Mellemlederne efterspørger support til denne del af eksekveringen via rådgivning, hjælp til facilitering og præ-fabrikerede værktøjer, der gør deres opgave så simpel som mulig.

Trin 6: Opfølgning

At kunne gennemføre forandringer effektivt er en helt afgørende kompetence i alle virksomheder i dag, og to af de vigtigste ingredienser i denne kompetence er (1) den interne tro i organisationen på, at man kan forandre sig og (2) erfaringsbaseret viden om, hvad der virker og

ikke virker i forandringsprocesser. Der er derfor i høj grad brug for, at kommunikationsafdelingen samler op, når forandringerne er gennemført og sørger for at fejre succeser og dele erfaringer bredt for derigennem at forbedre forandringskompetencen til næste gang. Tro os – næste gang kommer, og den kommer lige om lidt.

Vores ambition

Baseret på undersøgelsen er det helt grundlæggende vores ambition, at kommunikationsafdelingerne i langt højere grad skal turde at tage ansvar for hele implementeringen af forandringerne og ikke kun kommunikationen derom.

Kommunikationsafdelingerne skal projektlede ved at indtænke medlemmernes involvering og kommunikation, de skal sætte en tydelig intern dagsorden via topledelsens kommunikation og massekommunikation. Samtidig skal de hjælpe mellemlederne med at få succes gennem udarbejdelse af lederværktøjer og støttematerialer og slutteligt træne mellemlederne i deres roller og ansvar, hvad forandringen går ud på, samt hvordan de konkret skal kommunikere om forandringen.

Nøgleordene for at overleve og komme succesfuldt gennem fremtidens forandringer er derfor helhedstænkning og involvering samt en langt bedre understøttelse af mellemlederne.

EXECUTIVE SUMMARY

Baggrund

- Resonans Kommunikation ønsker med denne rapport at analysere, hvordan kommunikationsafdelingerne i nogle af Danmarks største offentlige og private virksomheder arbejder med lederkommunikation anno 2016.
- Undersøgelsens resultater baserer sig på en spørgeskemaundersøgelse blandt de ansvarlige for lederkommunikation i 31 af Danmarks største offentlige og private virksomheder samt interviews med udvalgte virksomheder, der har gjort noget særligt inden for lederkommunikation.

Hovedresultater

- Offentlige som private virksomheder har som følge af finanskrisen i 2008 intensiveret deres fokus på at optimere forretningen, som dermed har medført et utal af forandringer i virksomhederne. Dette har stillet store krav til kommunikationsafdelingerne og til ledernes kommunikation, da lederne er hovedrolleindehavere i at implementere forandringerne i praksis.
- Undersøgelsen peger på, at virksomhederne i gennemsnit har gennemgået mere end fem store forandringer gennem de senere to år, så man kan roligt sige, at hverdagen i danske virksomheder i høj grad er præget af forandringer.

- Med en hverdag, der er præget af forandringer, følger et stort behov for kommunikation. Det fremkommer i undersøgelsen, at kommunikationsafdelingernes indflydelse på forandringsprocesserne er begrænset, og at der er et stort uudnyttet potentiale i at få kommunikationens særlige kompetencer mere i spil.
- Kommunikationsafdelingerne bruger primært deres ressourcer på at understøtte kommunikation om forandringerne gennem klargøring af topledelsen samt intern massekommunikation.
- Mellemlederne er stort set overladt til sig selv med negativ konsekvens for forandringskommunikationen. Ofte planlægges kommunikation meget sent i processen og/eller er slet ikke realistisk i forhold til klargøring af mellemlederne - de virkelige forandringsagenter.
- Kommunikationsafdelingerne besidder kompetencer, der vil være nyttige at benytte til support af netop mellemlederne.
- Kommunikationsafdelingerne har et begrænset samarbejde på tværs af funktioner, fagligheder og afdelinger under forandringer. Der samarbejdes mest med HR, topledelsen og strategiafdelingen. Der er et stort potentiale i at etablere et tættere samarbejde i stabene.
- Så mange som hver tredje (!) af de kommunikationsansvarlige ser ikke sig selv i stand til at vurdere kvaliteten af mellemledernes kommunikation. Det er stærkt bekymrende, at der ikke er et større indblik i, hvordan mellemledernes kommunikative evner er, eftersom de er de vigtigste forandringsagenter og kanaler til intern kommunikation for medarbejderne.

EXECUTIVE SUMMARY

- Vejen til bedre intern forandringsledelse og -kommunikation går via mellemlederne. Hvis virksomhederne ønsker at eksekvere effektivt og komme succesfuldt gennem forandringer, er det afgørende, at der fokuseres langt mere på mellemlederne og det, som de har brug for i processerne.
- Mellemlederne skal ikke overlades til sig selv men derimod i langt højere grad supporteres af kommunikationsafdelingen, der skal træne mellemlederne i forhold til:
 - Deres forandringsrolle og ansvar.
 - Hvordan de konkret kan og skal kommunikere om forandringen, fx ved brug af værktøjer og konkrete handlingsplaner.
 - Hvad forandringen går ud på, så de kan oversætte why, how og what til deres medarbejdere.
 - Konkretisering af hvordan forandringen har indflydelse på de respektive arbejdsopgaver, og hvad der specifikt skal ændres i praksis.
- Ambitionen er, at kommunikationsafdelingen skal turde at tage langt større ansvar for hele implementeringen af forandringerne og ikke kun kommunikationen, så de bidrager med helhedstænkning, sikrer involvering samt en langt bedre understøttelse af mellemlederne. Dette er nøgleordene for at overleve og komme succesfuldt gennem fremtidens forandringer.

RESULTATERNE

1 FORANDRINGERNE SÆTTER DAGSORDENEN

2 RESSOURCEANVENDELSE

3 KOMMUNIKATIONSAFDELINGEN KUNNE VÆRE TÆTTERE PÅ FORRETNINGEN

4 MANGLENDE FOKUS PÅ MELLEMLADERNE

FORANDRINGERNE SÆTTER DAGSORDENEN



FORANDRINGERNE SÆTTER DAGSORDENEN

Hverdagen i store danske virksomheder er præget af konstante forandringer. De fleste virksomheder i undersøgelsen har alene i de sidste to år gennemført flere større omstruktureringer årligt; fx implementeret nye strategier og gennemlevet både fyringsrunder og markante kriser. Forandringerne sætter lederne under stort pres og stiller høje krav til deres kommunikation og evner til at eksekvere forandringerne. De mange forandringer påvirker også prioriteringerne og arbejdet i kommunikationsafdelingerne, på trods af at de oplever at blive involveret sent og have meget lidt indflydelse på, hvordan forandringerne gennemføres.

Virksomheder i evig forandring

For både private og offentlige virksomheder tog forandringerne fart i årene efter finanskrisen i 2008. Med nye strategier, tilpasninger af organisationen, procesoptimeringer m.m. forsøger virksomhederne hele tiden at tilpasse sig omskiftelige markeder og nye krav fra omverdenen. Begreber som effektivisering, professionalisering, innovation og eksekvering går igen.

Alene de seneste to år har samtlige af de undersøgte virksomheder gennemgået flere store forandringer. Af de 31 virksomheder har 25 gennemført store omstruktureringer. Lige så mange har implementeret nye strategier, mens 22 har gennemført fyringsrunder. I gennemsnit har virksomhederne gennemgået mere end fem større forandringer de seneste to år, hvilket i dén grad siger noget om, hvilken scene virksomhedens ledere har skullet operere på.

Hvor mange procent af virksomhederne, der har været igennem de enkelte forandringer



Top 5 forandringer, der har fyldt mest i virksomhederne



FORANDRINGERNE SÆTTER DAGSORDENEN

Set fra mellemlederens stol opleves et stor pres på at levere resultater i forhold til den almindelige drift og naturlige udvikling af eget ansvarsområde, samtidig med at der skal findes plads til at arbejde med de centralt besluttede forandringer.

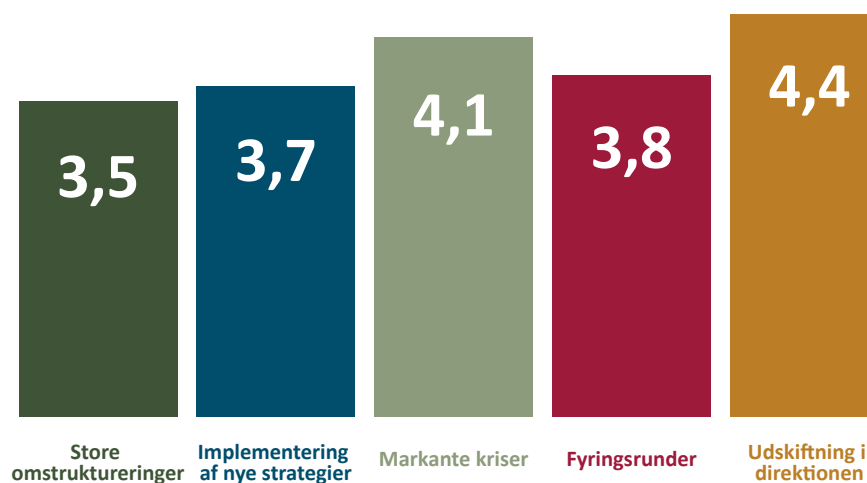
I en stor undersøgelse blandt 1.264 offentlige ledere gennemført af Center for Offentlig Kompetenceudvikling i efteråret 2015 svarer 62 pct., at den største udfordring er at kunne understøtte implementering af forandringen, mens nye krav og tiltag løbende kommer til¹. Med andre ord – forandringerne risikerer at stå i kø, mens mellemlederne forsøger at følge med – ofte helt uden hjælp fra stabene, herunder kommunikationsafdelingen.

Kommunikationsafdelingen kommer sent med

De mange forandringer medfører et stort kommunikationsbehov blandt medarbejderne, der naturligvis gerne vil vide why, how og what i forhold til forandringerne. Mens kommunikationsafdelingerne derfor bruger mange ressourcer på at understøtte kommunikation om forandringerne, er deres indflydelse på selve forandringsprocesserne begrænset.

I forbindelse med implementering af nye strategier udtaler en respondent:
"Der er en opfattelse hos den øverste ledelse af, at strategi er for topledere, og at kommunikationen er noget, der forekommer, når budskaberne skal eksekveres."

Så meget indflydelse har kommunikationsafdelingerne i forbindelse med de mest hyppige forandringer på en skala fra 1-5



¹ Kilde: www.cok.dk/undersogelse-kommunal-ledelse-2015

FORANDRINGERNE SÆTTER DAGSORDENEN

Når de kommunikationsansvarlige uddyber vurderingen af deres rolle i forandringsprocesser går en forklaring igen hos de fleste: På den ene side varetager de allerede vigtige funktioner. På den anden side kunne de med fordel have mere indflydelse på selve forandringsprocesserne.

”Det at annoncere på intranettet er den mindste del af opgaven. Det at selektere og kommunikere de rigtige budskaber ud til de rigtige interessenter er hovedopgaven med kommunikationen” udtaler en respondent.

Kendetegnet ved kommunikationsfunktionens rolle i forandringsprocesserne er, at de i høj grad anvendes til topledelses- og massekommunikationen, samt at de i nogen grad er med til at forme og time budskaberne. Disse funktioner er vigtige, og det er noget, som kommunikationsafdelingen er specialister i. Samtidig påpeger respondenterne, at kommunikationsfunktionen har langt mindre indflydelse på planlægningen af selve forandringen. De ansvarlige for lederkommunikationen mener, at de med fordel kunne komme langt mere i spil, når indhold, timing og proces bestemmes.

”Kommunikationsafdelingen behøver ikke at sidde med ved højbordet, men det er nødvendigt med informationer og en vished omkring de bagvedliggende processer for at kommunikationen og implementeringen i praksis bliver tilstrækkelig” udtaler en respondent.

Udover kommunikationsfaglighed har kommunikationsafdelingerne vigtige kompetencer og ressourcer, der har et stort potentiale for gennemførslen af forandringerne. Ét er at planlægge hele processen med et utal af deadlines og interne godkendelsesprocesser, der skal times i forhold til hinanden. Noget andet er at hjælpe virksomhedens mellemledere med deres forandringsarbejde. At hjælpe mellemlederne med deres kommunikation er et åbenlyst potentiale – men også proceshjælp til mellemledernes arbejde med at implementere forandringerne i praksis er noget, som kommunikationsafdelingerne vil kunne løse – og som der er et stort behov for.

Effektiv organisatorisk implementering af forandringer afhænger først og fremmest af kommunikationen – både central massekommunikation og dialogisk kommunikation ude i organisationen. Derfor går virksomhederne glip af en central kompetence og ressource i planlægning og gennemførsel af forandringerne, når kommunikationsfunktionen involveres sent.

Der er talrige eksempler på forandringer, hvor kommunikationen og derved eksekveringen halter, fordi kommunikationen planlægges for sent og – som et eksempel blandt mange – slet ikke er realistisk i forhold til, hvad der kræves for at klargøre ledelseslagene under direktionen, de virkelige forandringsagenter, til at kommunikere og eksekvere.

RESSOURCEANVENDELSE

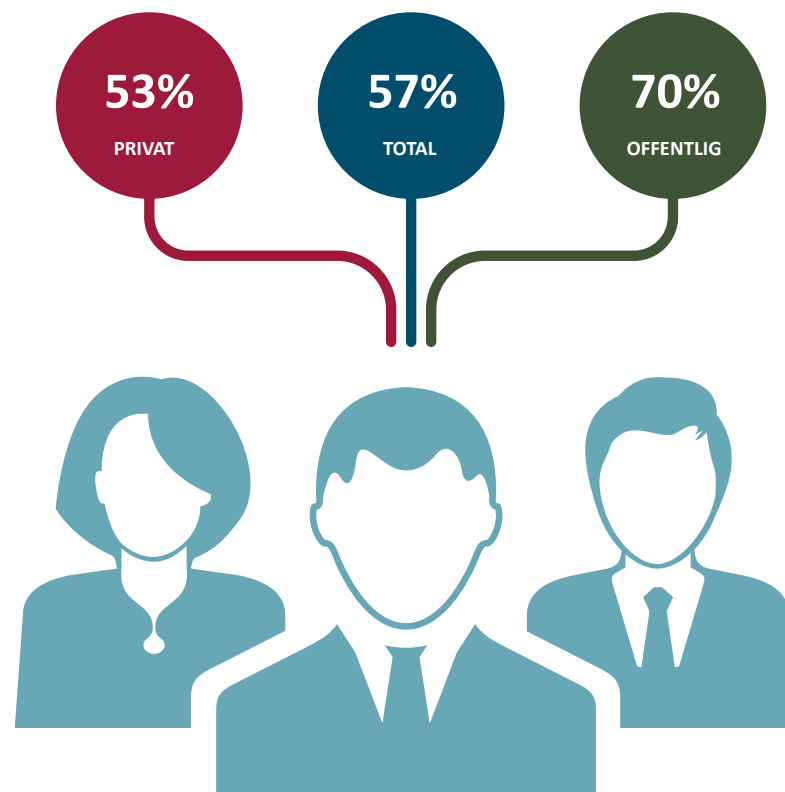


I takt med at en hverdag præget af flere større forandringer snarere er normen end undtagelsen for de danske virksomheder, er ressourcerne i kommunikationsafdelingerne også allokeret herefter. Kommunikation og eksekvering af forandringer stiller høje krav til virksomhedens ledere, og de fleste kommunikationsafdelinger bøvler med, hvordan de prioriterer deres ressourcer bedst for at kunne give organisationen den nødvendige støtte.

Flere ressourcer til lederkommunikationen

Flertallet af de adspurgte i lederkommunikationsfunktionen i virksomhederne har brugt flere ressourcer på at understøtte ledernes kommunikation sammenlignet med for to år siden. Af de 31 adspurgte virksomheder har 17 af dem brugt flere af deres ressourcer på lederkommunikation.

Hvor mange procent af virksomhederne bruger flere ressourcer på at understøtte ledernes kommunikation sammenlignet med for to år siden



RESSOURCEANVENDELSE

De ekstra ressourcer er hovedsageligt gået til rådgivning og træning af topledelsen samt massekommunikation; altså har kommunikationsafdelingerne skruet op for de vante ydelser i en periode bestående af mange forandringer.

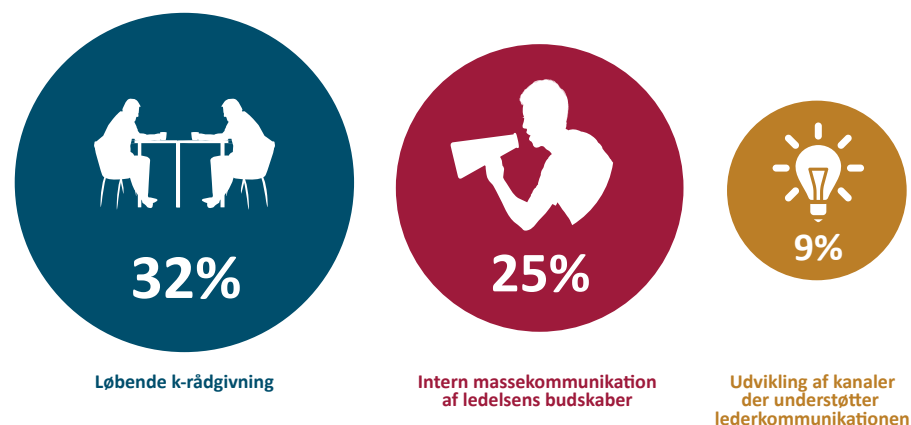
”Mængden af forandringer er steget, så derfor har vi brugt de ekstra ressourcer på de aktiviteter, vi plejer at anvende i forbindelse med forandringer” udtaler en respondent.

Prioritering af ressourcerne

De ansvarlige for lederkommunikationen varetager en vifte af aktiviteter for at sikre, at lederne i virksomheden bliver klædt bedst muligt på til at kunne kommunikere ordentligt med sine medarbejdere. Det er aktiviteter, der spænder fra intern massekommunikation af ledelsens budskaber til afholdelse af stormøder og events.

Den type aktiviteter, der bliver brugt flest ressourcer på, afbilder en tendens til, at lederkommunikationen i virksomhederne næsten udelukkende bliver understøttet af traditionelle kommunikationsaktiviteter, mens arbejdet med at understøtte mellemlederne i deres forandringsarbejde sjældent prioriteres.

Hvilke aktiviteter der bliver brugt flest ressourcer på ifm. lederkommunikation



RESSOURCEANVENDELSE

Hvis vi fik flere penge...

Der er en høj grad af enighed blandt de 31 adspurgte virksomheder om, hvilke aktiviteter de ville bruge flere ressourcer på, hvis de fik tilført flere. Disse aktiviteter er hovedsageligt mere støtte og træning af mellemliderne, én til én rådgivning samt oprettelse af en portal kun for lederne med støtteværktøjer og lignende, de kan gøre brug af i det daglige kommunikationsarbejde.

”Det bliver tit til egen fortolkning, når lederne skal formidle strategien, og derfor er det vigtigt, at lederne har en tilstrækkelig viden og kommunikative kompetencer til selv at kunne skabe en rød tråd” udtaler en respondent.

Dette viser, at de ansvarlige for lederkommunikationen har en interesse i at tilbyde en mere individualiseret rådgivning til mellemliderne. At rådgive sine mellemlidere individuelt kan dog være en ressourcetung opgave. Derfor er det vigtigt, at de ansvarlige for lederkommunikationen prioriterer ressourcerne nøje for at kunne levere dette. Det kunne fx være ved at prioritere ressourcer og kommunikationsaktiviteter ifht. forandringens omfang og med fokus på de ledere, der primært er involveret i forandringen, og som har mest brug for support, samt på at udvikle digitale støtteværktøjer og processer, der let kan skaleres i organisationen.

Fleksibel og konsekvent prioritering af ressourcer er ikke en let øvelse i kommunikationsafdelinger, der i forvejen er så hårdt spændt for med opgaver, der synes vigtige. Når det så er sagt, er der ofte ressourcer at frigøre ved at rydde ud i opgaver og processer, der er etableret i andre tider. Et eksempel er rigide og tidskrævende godkendelses- og samarbejdsprocesser samt kommunikationsaktiviteter, som ikke er signifikant værdiskabende for virksomheden lige nu og her. At afdelingen understøttede noget sidste år eller sidste måned betyder ikke, at man skal understøtte det nu. Og det ikke at kunne lide at sige nej er slet ikke et argument for at gøre det.

Noget andet, som ikke alle kommunikationsafdelinger er gode til, er at formulere en business case, der forklarer ledelsen, hvad det rent faktisk koster i tid og penge at gennemføre en forandring ordentligt – og derved skaffe ekstra midler. Det er lidt af en gåde, at så mange kommunikationsafdelinger i Danmark er så ressourcemæssigt underdrejede, som tilfældet er – offentlige såvel som private. Et vigtigt spørgsmål, som mange kommunikationsafdelinger kan stille sig selv, er, om man er for ydmyge og måske vælger at nøjes med at foreslå aktiviteter, der kan holdes inden for eksisterende tids- og budgetmæssige rammer – i stedet for at foreslå den fagligt mest rigtige løsning og samtidig understrege, at det kræver ekstra finansiering. Det er værd at tænke på, at hvad der vil være et stort tilskud til den rigtige løsning kommunikationsmæssigt, ofte er et lille beløb set med direktionens briller – så længe business casen er velargumenteret og klar.

Nordens klart største finansielle institution Nordea er midt i den største transformation siden etableringen af banken og oplever desuden en turbulent tid i medierne. At understøtte bankens over 3.500 ledere med deres kommunikation er en stor udfordring – og har aldrig været vigtigere. Nordea tyer derfor blandt andet til nye digitale værktøjer for at lære og understøtte lederne i at kommunikere bedre.

Ændret forretningsmodel

Banksektoren har inden for de seneste år været underlagt pres og gennemgår forandringer som aldrig før. Ikke mindst digitalisering ændrer grundlæggende på bankernes forretningsmodeller, idet kunderne stiller nye krav til deres bank. Nordea har ydermere gennemgået et CEO-skifte i slutningen af 2015, ligesom ord som Panama og skattely har bidraget til øget uro i Nordea.

”Det er en hektisk tid, hvor både eksterne påvirkninger og interne forandringer lægger et pres på forretningen. Der er mange budskaber at formidle, forstå og agere på, og derfor er der brug for, at alle ledere i Nordea er uhyre opmærksomme på kommunikationen fra koncernledelsen og føler sig klædt godt på til at oversætte budskaberne til deres medarbejdere” konstaterer Julie Nilsson, Head of Group Internal Communications i Nordea.

Lederne må og skal understøttes

Med en nutid og fremtid med massive forandringer er det vigtigere end nogensinde, at Nordea stiller effektive kommunikationsværktøjer til rådighed for bankens ledere. De vigtigste aktører til implementering af forandringer er netop lederne, da de er tættest på medarbejderne, kan gøre budskaberne relevante og svare på det spørgsmål, der fylder mest i forandringstider; hvad betyder det her for mig?

”Hvordan lederne kommunikerer til medarbejderne er fuldstændig afgørende for succes med transformationen og dermed Nordeas fremadrettede udvikling. Lederne er Nordeas egentlige forandringsagenter” uddyber Julie.

Lederne har brug for hjælp i forhold til budskaber, Q&A's og vejledning til, hvordan særligt kritiske kommunikationsopgaver løses, og Nordea er i fuld gang med at udvikle en digital lederkommunikations-hub, der målrettet og effektivt kan favne alle ledere og støtte dem i deres lederkommunikation.

Hub til Nordeas over 3.500 ledere

Nordea har i dag mange værktøjer til understøttelse af ledernes kommunikation, men de varierer fra land til land, fra forretningsområde til forretningsområde og er svære at tilgå, hvilket resulterer i, at de ikke i særlig grad anvendes. På den baggrund udvikler Nordea en hub til deres ledere på deres intranet, der samler de vigtigste og mest anvendelige værktøjer i form af kommunikationspakker, e-learningmoduler, redskaber, m.m. på en dynamisk digital platform. Hubben skal være let for lederne at tilgå, hvis de fx savner tips og tricks til at forberede sig på kommunikation til medarbejderne om forandringer eller skal samle op på større udmeldinger fra koncernledelsen. Hvis de mangler råd til at skabe dialog med medarbejderne om koncernstrategien eller skal forstå, hvordan netop deres afdeling bidrager til Nordeas succes. Hubben vil samtidig være stedet, hvor alle kommunikationspakker, kernebudskaber fra koncernledelsen etc. bliver samlet. Al support til lederne bliver med andre ord samlet, digitaliseret og effektiviseret.



”Det er en succes, når hubben er et naturligt sted for lederne at søge hen i deres daglige arbejde for at få hjælp til at styrke deres evner som forandringsagent. Værktøjerne skal være nemme og intuitive at bruge, så vi frem for alt gør ledernes hverdag nemmere. For hvis lederne er briefet, har de rette redskaber og er trygge i deres rolle som kommunikatører, vil det bidrage til, at Nordea i langt højere grad vil komme succesfuldt igennem de fremtidige forandringer ” forklarer Julie.

Det er Group Internal Communications, der er projektejere, men udviklingen af hubben sker i tæt samarbejde med kommunikationschefer og HR på tværs af lande og forretningsområder. Derudover sikrer fokusgrupper med både medarbejdere og ledere den praktiske anvendelighed i en travl hverdag. Især prioriteres samarbejdet med Leadership Development i HR for at sikre en stærk sammenhæng i støtten til lederne. Værktøjskassen og tilgangen skal matche de grundlæggende tanker i Nordeas ledertilgang og integreres i lederudviklingsprogrammerne.

Hubben vil derfor blive et stort aktiv internt i Nordea, da den vil bidrage til en samling af de kommunikationsværktøjer, der eksisterer i banken – og dermed en større videndeling og læring hos lederne – samtidig med at de får ét sted skræddersyet ud fra deres behov, som taler til dem, klæder dem på og understøtter dem i deres kommunikation.

KOMMUNIKATIONSAFDELINGEN TÆTTERE PÅ FORRETNINGEN



KOMMUNIKATIONSAFDELINGEN TÆTTERE PÅ FORRETNINGEN

Mange af de ansvarlige for lederkommunikationen arbejder målrettet med indhold til interne medier og videreformidling af topledelsens budskaber til medarbejderne. Men de færreste tager et aktivt ansvar for at sikre kvaliteten af kommunikationen i det daglige samarbejde mellem medarbejdere og afdelinger i forbindelse med virksomhedens operationelle drift samt med virksomhedens kunder eller brugere.

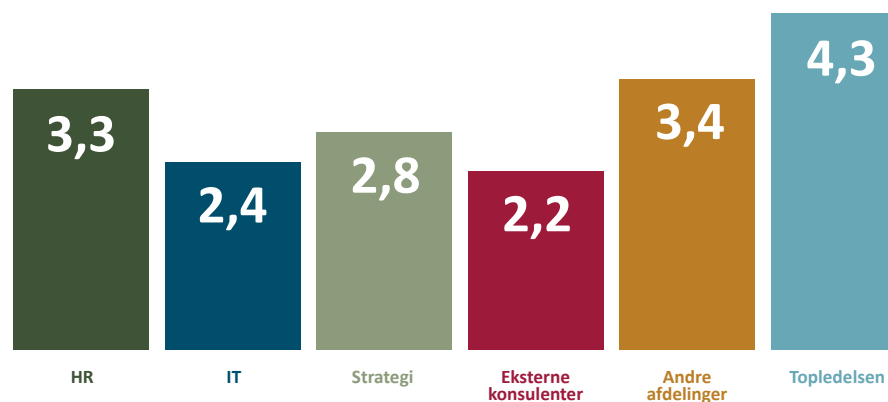
Kvaliteten af samarbejderne internt og eksternt er naturligvis helt afgørende for virksomhedernes opgaveløsning, og det er processer, der er afhængige af god kommunikation. Det hører imidlertid til undtagelserne, når kommunikationsafdelingen understøtter fx kundekommunikation eller kommunikationen i produktionsprocessen.

Samarbejdet på tværs

Samarbejde på tværs i offentlige såvel som private virksomheder er i vælten i disse år. Det forventes af medarbejderne, at de samarbejder på tværs af funktioner, fagligheder og afdelinger for at sikre den mest effektive og gnidningsfrie håndtering af opgaver, projekter o.l.

I undersøgelsen kommer det til udtryk, at de ansvarlige for lederkommunikationen ikke arbejder særlig meget sammen med andre af virksomhedens enheder. For at sikre et bedre samarbejde er det nødvendigt, at kommunikationsafdelingen kommer langt mere ud i forretningen og etablerer tættere samarbejder med de øvrige stabe, mellemledere og medarbejdere.

Så meget arbejder kommunikationsafdelingen sammen med de andre enheder i organisationen på en skala fra 1-5



KOMMUNIKATIONSAFDELINGEN TÆTTERE PÅ FORRETNINGEN

Respondenterne i denne undersøgelse peger på, at en af de enheder, de ansvarlige for lederkommunikation arbejder mest sammen med, er HR. Dette fordi, at der ofte samarbejdes omkring specifikke projekter, og at de to enheder har en række ansvarsområder inden for lederkommunikation, hvor de med fordel kan supplere hinandens arbejde. Desuden nævnes Topledelsen også som dem, de har det mest frugtbare samarbejde med, da topledelsen er den vigtigste interne kunde for kommunikationsafdelingen.

Respondenterne peger også på, at de arbejder sammen med Strategiafdelingen. Dette er godt for kommunikationsafdelingernes ønske om at få mere indflydelse på de strategiske beslutninger i virksomhederne.

Der er ingen tvivl om, at der er et langt større potentiale ved et tættere sam-

arbejde i stabene, end tilfældet er i de fleste danske virksomheder. Medarbejdere og ledere ude i forretningen er komplet ligeglade med, om supporten til deres arbejde kommer fra HR-, Kommunikations eller Strategiafdelingerne – de vil blot gerne have en support, der gør deres arbejde bedre og lettere. Og intet vækker mere hovedrysten i forretningen, end hvis stabene ikke kan finde ud af at samarbejde og koordinere deres initiativer.

KOMMUNIKATIONSAFDELINGEN TÆTTERE PÅ FORRETNINGEN

Samarbejdet med den øverste ledelse vs. mellemliderne

De mange forandringer medfører som sagt et stort pres på ledernes kommunikation, og både den øverste ledelse og mellemliderne har brug for hjælp til at kunne klare kommunikationen og eksekveringen under forandringer.

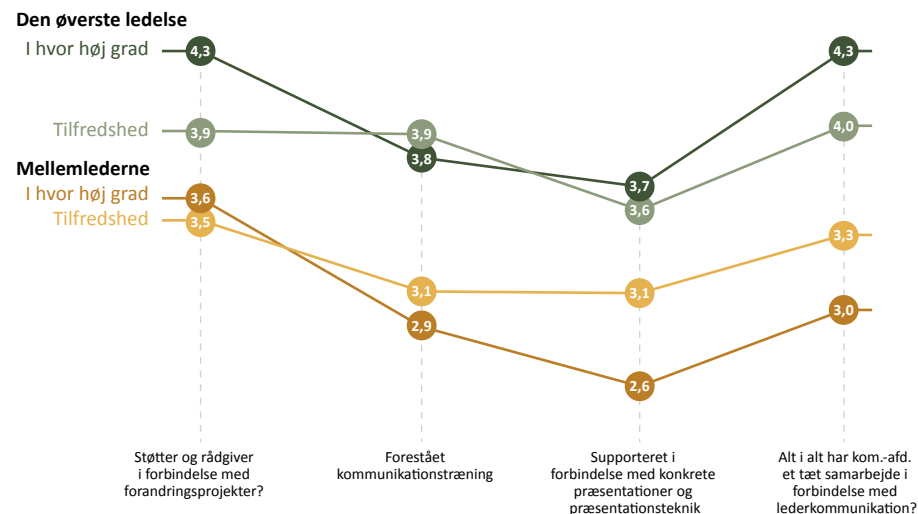
Beder man respondenterne vurdere kommunikationsafdelingens samarbejde med hhv. øverste ledelse og mellemliderne, er det åbenlyst, at der er et stort potentiale i at styrke samarbejdet med mellemliderne.

Den manglende hjælp til mellemliderne fra kommunikationsafdelingen betyder, at mellemliderne – medarbejdernes vigtigste kilde til information – ofte er helt overladt til sig selv. Derved tager virksomhederne en kæmpe risiko i forhold til at kunne nå målene med forandringerne.

En typisk forklaring fra både topledere og kommunikationsfolk er den nedladende betegnelse "rockwool-laget", der belejligt fritager både topledelsen og kommunikationsafdelingen for ansvaret. Det er dog ikke så mærkeligt, at forandringsprocesser fejler, hvis ikke mellemliderne får den rette professionelle støtte.

De fleste kommunikationsfolk ved, hvor meget tid der ofte bruges på at støtte topledelsens kommunikation i forandringsprocesser. Tænk hvad der ville ske, hvis mellemliderne fik bare nogenlunde tilsvarende support til deres kommunikation og eksekvering?

Hvordan de ansvarlige for lederkommunikation vurderer samarbejdet med den øverste ledelse vs. mellemliderne



Mange undersøgelser viser, at flertallet af større forandringer ikke når målene med forandringen. Vi er overbeviste om, at en stor del af forklaringen skal findes i den manglende hjælp til mellemliderne, som reelt er dem, der står med ansvaret for eksekveringen i de fleste forandringsprocesser.

Aarhus Universitetshospital er i høj grad lykkedes med et tværfagligt samarbejde mellem Kommunikation og organisationsteamet, hvor de to afdelinger nu komplimenterer og effektiviserer hinanden med et fælles fokus på lederkommunikation og intern linjekommunikation.

Uformelle relationer som katalysator

Som følge af interne omrokeringer blev Kommunikation og organisationsteamet i 2015 placeret dør om dør. Ved uformelle samtaler på gangene og ved kursusdage fandt medarbejderne med tiden ud af, at de kunne løse opgaver langt bedre, hvis de arbejdede tættere sammen og løste opgaver i fællesskab.

"Samarbejdet er primært båret af relationer, og det er afdelingerne selv, der i fællesskab har indgået et samarbejde. Det er den ånd, der er det bærende element for det tværgående samarbejde" forklarer daværende Kommunikationschef, Jens-Ole Winther.

Vi tænker, som vi aldrig har tænkt før

De to teams samarbejder om konkrete projekter, og der vil komme mange flere til i fremtiden, da det har vist sig, hvor godt man komplimenterer og optimerer hinanden i praksis. Fx har de to teams arbejdet sammen om at forbedre tilgængeligheden til lederværktøjer på hjemmesiden. Her sid-

der organisationsteamet med den faglige viden om lederværktøjer, mens Kommunikation bidrager med formidlingsevner; og på den måde skabes der en langt mere brugbar platform for lederne. Et andet projekt, de to afdelinger har løst sammen, var at undersøge hospitalets måde at bedrive intern kommunikation på. Her arbejdede Kommunikation først selvstændigt med projektet, men efter konstruktiv kritik fra organisationsteamet reviderede man projektet, hvilket endte ud i et langt bedre resultat.

"Det er, når man rykker ved de måder, man hver især plejer at gøre ting på, at man udvikler og forbedrer sig" uddyber Jens-Ole og fortsætter: *"Man finder ud af, at man berører de samme snitflader, og så kan man lige så godt udnytte den naturlige symbiose"*

På den måde er et tættere samarbejde på tværs af teams og afdelinger betydningsfuldt, og det har en mærkbar effekt på lederkommunikationen i organisationen, når der direkte arbejdes ud fra ledernes og organisationens behov.

Plejer er død

I fremtiden står Aarhus Universitetshospital over for store forandringer, der vil berøre tusindvis af mennesker. Det betyder, at man ikke kan fortsætte med det, man altid har gjort. Målet er, at organisationen skal blive dygtigere og langt mere effektiv i sin måde at implementere forandringer og arbejde med lederkommunikation på.

Derfor er der behov for, at man agerer langt mere agilt og proaktivt. Med samarbejdet med organisationsteamet er Kommunikation blevet langt mere bevidst omkring egne begrænsninger, og dét gør, at der er skabt en form for gensidig afhængighed.

”Vi er blevet langt mere åbne for at udvikle os og finde de huller, vi har i osten. Og på den måde kan man kvalificere og befrugte hinandens arbejde, så vi i fællesskab kan håndtere fremtidens udfordringer” fortæller Jens-Ole.

For fremtiden vil det være sådan, at man ikke længere møder ind til faste rutiner og opgaver i Kommunikation. Organiseringen af arbejdet vil derimod blive langt mere organisk, og udviklingen af nye produkter vil formentlig se anderledes ud fra gang til gang, fordi det afhænger af behov. Det kræver, at man som medarbejder omstiller sit mindset, hvilket det tværgående samarbejde med organisationsteamet allerede i høj grad har indvirket på og vil fortsætte med at gøre, så man i fællesskab langt bedre og mere effektivt udvikler og effektiviserer sin faglige praksis.



MANGLLENDE FOKUS PÅ MELLEMLADERNE



MANGLENDE FOKUS PÅ MELLEMLADERNE

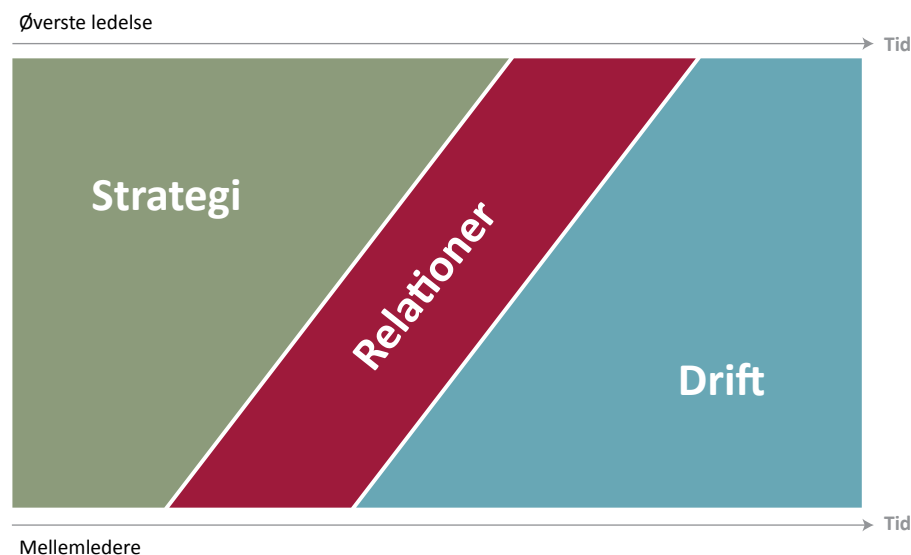
Når forandringer skal eksekveres i organisationen, er det i høj grad mellemladerne som de vigtigste forandringsagenter og kilder til information, der skal motivere og skabe forståelse for forandringerne hos deres medarbejdere – og at sikre, at forandringens hensigt overføres til den operationelle praksis. Det er derfor vigtigt, at kommunikationsafdelingerne får forberedt mellemladerne tilstrækkeligt til at kunne kommunikere og eksekvere effektivt.

Mellemladerens rolle som forandringsagent

En helt grundlæggende udfordring for mellemladerens arbejde med forandringer er at finde tid til det uden at gå på kompromis med den daglige drift. (Illustreret ved modellen til højre. Fx slukker man ikke "bare lige" for maskinerne i produktionen et par timer eller telefonerne i et callcenter.

Meget tankevækkende ved 1/3 af undersøgelsens respondenter ikke, hvor gode deres mellemledere er til at kommunikere – dette i modsætning til, at alle ved, hvor god den øverste ledelse er til at kommunikere. Som mange undersøgelser viser, er det den direkte face-to-face kommunikation med den nærmeste leder, der har størst betydning for medarbejdernes ændrede adfærd. Det er derfor bekymrende, at så mange ansvarlige for lederkommunikationen ikke har indblik i, hvordan mellemladerens kommunikative evner er.

Tidsforbrug af forskellige ledelsesopgaver



MANGLENDE FOKUS PÅ MELLEMLADERNE

Mellemladeren vs den øverste ledelse som kommunikatører

De ansvarlige for kommunikationen med indblik i ledernes kommunikation, bedømmer mellemladerens evner til at kommunikere strategier og visioner samt forandringer under middel og dårligere end den øverste ledelses evner. Dette viser et behov for langt bedre kommunikationsevner hos mellemladerne. Den øverste ledelses evner får dog langt fra topkarakter af de kommunikationsansvarlige - også her er der et stort udviklingspotentiale.

Kommunikationsafdelingens største udfordringer

De ansvarlige for lederkommunikationen har forskellige bud på, hvad deres største udfordringer har været inden for området de seneste to år.

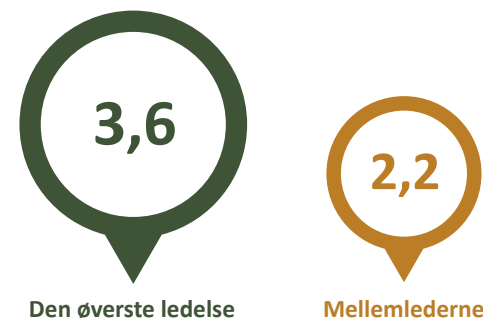
Tre specifikke udfordringer går igen i interviewene:

1. At komme ud til medarbejderne i frontlinjen
2. Forberede mellemladerne bedre
3. Skabe forståelse for empatisk og dialogbaseret kommunikation

Her kommer det tydeligt til udtryk, at de ansvarlige for lederkommunikationen er bevidste om, at de ikke kommer tilstrækkeligt ud til medarbejderne via deres kommunikation, og at dette kun kan opnås ved at forbedre mellemladerens kommunikation.

Der er ingen tvivl om, at vejen til bedre intern kommunikation og forandringsledelse går via mellemladerne. Vil man have virksomheder, der kan eksekvere forandringer effektivt, går vejen via mellemladerne, deres færdigheder og den hjælp, de får til gennemførelsen af forandringerne.

Vurderingen af evne til at kommunikere virksomhedens strategier og visioner på en skala fra 1-5



Vurderingen af evne til at kommunikere ifm. forandringer på en skala fra 1-5



På baggrund af tidligere erfaringer og målinger har Kommunikation og HR i et tæt samarbejde udviklet et koncept for forandringsprocesser, så de langt tidligere kommer ind i processen og følger den tæt og helt til dørs. Det har resulteret i, at Lundbeck har lykkedes godt med deres seneste forandringer – ikke mindst den store fyringsrunde kort tid efter CEO-skiftet til Kåre Schultz, hvor 1/6 af medarbejderne blev afskediget.

Konceptet

Da ledelsen i Lundbeck var nødsaget til at foretage en stor organisationsstilpasning med mange afskedigelser i 2015, blev Kommunikation og HR informeret som nogle af de første. Hurtigt blev der nedsat et change management-team, der fulgte Lundbecks særlige koncept for, hvordan alle interne målgrupper – de afskedigede samt de tilbageblivende medarbejdere og ledere – skulle komme igennem forandringen bedst muligt.

Kommunikation og HR har udarbejdet konceptet på baggrund af tidligere erfaringer, hvor motivationen hos medarbejdere og ledere ofte blev tabt i processen.

”Vi har fundet ud af, at det er via tætte relationer, med respekt for hinandens forskellige fagligheder og via et integreret samarbejde mellem Kommunikation og HR, at vi kommer igennem forandringsprocesser med størst succes” forklarer Lundbecks Corporate Communication & Global Public Affairs Anders Schroll.

Efter at have anvendt konceptet flere gange er det blevet rutine ved større forandringer, at Kommunikation og HR sætter sig ned i fællesskab og udarbejder en kommunikationsplan ud fra konceptet, som undervejs ajourføres og justeres af Kommunikation. Det medfører en god struktur for processen, samtidig med at tidligere erfaringer inddrages, og faldgruber minimeres, hvilket optimerer forandringsprocessen og lederkommunikationen fra gang til gang.

Ledertræning essentiel for succes i forandringer

Den svære situation, som de berørte af fyringsrunder kommer i, kan man ikke ændre på. Men man kan gøre en stor forskel for medarbejdernes oplevelse af fyringen ved at håndtere processen og kommunikationen professionelt og derved minimere det negative ved situationen.

Derfor er der i konceptet lagt vægt på træning af alle involverede ledere tidligt i processen, da det er et helt afgørende element for forandringens succes. Lederne trænes i change curves, motivationsteori, briefing om ledelsesopgaven og proces, kommunikationsteknik til afskedigelses-samtaler samt gennemgang af budskaber og Q&A's.

”Det vigtigste er, at man afsætter tid i processen til, at lederne kan samles i fællesskab til sparring og dialog, så de på den basis kan tale situationen og den videre plan igennem” uddyber Anders.

Træningen er med til at skabe en langt højere sikkerhed omkring situationen og rationalet for forandringsprocessen, hvilket er et vigtigt fundament, når lederne skal kommunikere med medarbejderne i en meget følelsesbetonet situation.

Vil gøre en forskel

Med en klar rollefordeling mellem Direktionen, Kommunikation og HR, fuldstændig adgang til information og en dyb indsigt i virksomhedens kerneprocesser og medarbejdere er det muligt for change management-teamet i Lundbeck at lykkes med de svære forandringer som fx fyringsrunder.

”Det, at medarbejderne efter en fyringsrunde føler sig fair behandlet og samtidig forstår rationalet bag, mens lederne gennem forandringsprocessen føler sig kommunikativt sikre, er ambitionen og det, der gør en forskel. Vi vil meget gerne vise, at vi har gjort os umage for at håndtere processen så godt som muligt” afslutter Anders.



METODE

Respondenter

Undersøgelsen er gennemført som en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse blandt de største private og offentlige virksomheder i Danmark. I alt indgår 31 virksomheder i undersøgelsen, heraf 21 private og 10 offentlige. Undersøgelsens data er indsamlet parallelt i efteråret 2015.

Udvælgelsen af de deltagende virksomheder er foretaget på baggrund af omfattende researcharbejde, hvor de private virksomheder er prioriteret efter antal ansatte (på globalt plan) samt årlig omsætning og de offentlige virksomheder efter antal ansatte og årsbudget. For både private og offentlige virksomheder er omsætning/budget vægtet højest.

I første omgang er virksomhederne blevet kontaktet med henblik på at deltage i undersøgelsen. I de tilfælde, hvor det ikke har været muligt at gennemføre et interview, er vi gået videre til den næststørste hhv. private eller offentlige virksomhed på listen. Svarprocenten blandt de adspurgte virksomheder er 60%.

Respondenterne har besvaret spørgeskemaet via et telefoninterview. Respondenterne er alle ansvarlige for lederkommunikationen.

De deltagende virksomheder er anonymiserede i rapporten og deres svar er behandlet fortroligt. I rapporten er de tre artikler baseret på interviews med den ansvarlige for lederkommunikationen fra de respektive virksomheder. Vi har fundet dem perspektiverende og inspirerende i forhold til undersøgelsens resultater.

Resultater

Undersøgelsens resultater er baseret på respondenternes betragtninger. Det vil sige perspektivet fra de ansvarlige for arbejdet med lederkommunikationen, hvilket har været undersøgelsens formål. Resultaterne kan derfor ikke fortælle noget om, hvordan medarbejdernes eller ledernes opfattelse af virksomhedernes lederkommunikation er.

Resultaterne dækker de deltagende virksomheder, og når vi i rapporten omtaler "virksomhederne" eller "de største danske virksomheder", er det de virksomheder, der har deltaget i undersøgelsen, vi refererer til.

METODE

Resultatopgørelse

- Rapporten er bygget op omkring det samlede resultat for alle deltagende virksomheder med vægtningen 1 til 1, uanset virksomhedens størrelse, ressourcer, o.l.
- Inden for flere af spørgeområderne er respondenterne blevet bedt om at tage stilling til et antal udsagn ud fra graden af vigtighed og/eller enighed på en skala fra 1-5.
- Gennemsnitsværdier er beregnet ud fra en skala fra 1-5, hvor værdien 1 svarer til "meget uenig/slet ikke vigtig/i lav grad", værdien 3 svarer til "neutral", og værdien 5 svarer til "meget enig/meget vigtig/i høj grad".
- Ved visse spørgeområder har vi valgt at vise, hvor mange respondenter der svarer positivt på udsagnene. I disse tilfælde vises både "meget enig/enig" og/eller "meget vigtig/vigtig".

DELTAGERLISTE

De deltagende virksomheders navne:

Arla Foods	IC Group	Siemens
Bestseller	ISS	Silkeborg Kommune
Carlsberg Group	KMD	Slagelse Kommune
Chr. Hansen Holding	Københavns Kommune	Sønderborg Kommune
DLG	Lundbeck	Topdanmark
Danfoss	Nordea	Tryg
Danske Bank	Novo Nordisk	VELUX
DONG Energy	Pandora	Vestas
FLSmidth	Region Hovedstaden	Aarhus Universitetshospital
Herning Kommune	Region Sjælland	
Horsens Kommune	Rigshospitalet	

