



# HVORDAN HOLDER MAN DAMPEN OPPE, NÅR ALLE KØRER PÅ PUMPERNE?

FOKUSERET KOMMUNIKATION I ØJENHØJDE LØFTER MENNESKER OG FORANDRINGSKAPACITET

Hvordan holder man dampen oppe på mennesker, som kører på pumperne?

Corona Change Capacity Project (3CP) viser, at en del af svaret er ændrede kommunikationsmønstre.

Opskriften lyder på klar tekst, skarpt skårne budskaber og højfrekvent kommunikation tilsat en solid dosis oprigtig omsorg.

Disse kommunikationsmæssige håndgreb giver mennesker et tilhørsforhold, selv om de må holde afstand. De får organisationer til at arbejde sammen, hvor de før hang sammen. De mindsker afstanden mellem top og bund, mellem fag og funktioner, og mellem tanke og handling; og de sætter organisationer i stand til hurtigt at ændre kurs og fart i takt med, at corona-påvirkningerne ruller ind over os.

Noget er krisekommunikation. Men når corona-situationen går fra at være akut krise til at være en permanent, foranderlig situation, så er der brug for kommunikation, som kan styrke og samle tropperne, så gejsten forandringskapaciteten kan opretholdes i det lange, seje træk.

Denne artikel sætter spot på de kommunikationsmønstre, som er medvirkende til, at har kunnet holde dampen oppe, selv om folk har tabt pusten.

Da statsministeren på pressemødet den 11. marts annoncerede nedlukning af landet, var det professionel krisekommunikation for fuld udblæsning.

Krisekommunikation stod også øverst på menuen, da ledere og medarbejdere stod op til lukkede grænser, hjemsendelser, onlinearbejde, afstands- og hygiejneregler efterfulgt af en tsunami af konstant skiftende retningslinjer og rejsevejledninger.

Krisekommunikation er en særlig ledelsesdisciplin bygget op omkring nødplaner og kommunikationstræning til at håndtere den akutte situation.

Men hvad gør vi med kommunikationen, når krisens akutte tilstand bliver permanent? Når vi skal holde gejsten, efter den første adenalinrus er dampet af og tømmermændene melder sig? Når vi begynder at mærke syren i benene, og målet stadig ikke er i sigte?

Ændrede mønstre i kommunikationen på kryds og tværs i virksomhederne og mellem virksomhederne har vist sig at være en af de faktorer, som har haft stor betydning for forandringskapaciteten – først i foråret 2020 og siden i det lange, seje vintertræk, som vi nu tager med coronaens uforudsigelighed.

Disse kommunikationsmønstre kan let genbruges og integreres i daglig praksis og være med til at ruste organisationerne til en ny verdensorden med eksplosiv cocktail af uforudsigelige corona-relaterede op- og nedlukninger i kombination med geopolitiske kastevinde fra alle retninger, som tegner sig i horisonten for de næste år.

Det, vi kan lære fra de bedste, er at

- Samtaler forbinder; og forbindelser fremmer forandringskapaciteten
- Slukke for støjen, så vi kan høre musikken spille
- Kombinere tæt, menneskelig kontakt og struktureret kommunikation till at skabe sammenhængskraft.

## SAMTALE FORBINDER - OG FORBINDELSER FREMME FORANDRINGSKAPACITETEN

Nogle steder har nedlukningerne været lig med total organisatorisk radio-tavshed.

I de tavse virksomheder er man blevet sendt hjem med sin pc og forventes at fortsætte som før, indtil man hører andet. Og der har været langt mellem livstegnene.

Så sidder man på en øde ø bag skærmen på hjemmekontoret og venter længselsfuldt på flaskepost fra hovedlandet.

Man møder ikke tilfældigvis nogen ved kaffemaskinen. Der er stille på rygtebørsen, og hverdagens hyggebrok er forstummet.

Efterladt til egne tanker og fortolkninger må man gætte sig til firmaets formkurve og prioriteter, og gisne om kollegernes ve og vel, og imens daler engagementet, og forandringskapaciteten udhules.

---

”Vi kan ikke undervurdere vigtigheden af hyppige opdateringer. Selv om der kun er lidt at fortælle, giver det ro, når organisationen føler sig godt informeret.”

- HR chef i IT virksomhed

---

Andre steder er der skruet op for sendetiden på alle kanaler. Her ser handlekraften ud til at stige proportionalt med følelsen af at være en del af noget og forbundet med nogen.

Gejsten og forandringskapaciteten har vist sig særlig høj i de organisationer, hvor de gængse top-down kommunikationsveje er lagt om, så store dele kommunikationstrafikken fra hovedvejene mellem top og bund er flyttet ud på sidevejene. Her forbinder individer og teams sig i stor stil til hinanden i dynamiske netværksstrukturer, som øger kommunikationskapaciteten.

---

”Vi er gået fra hierarkisk kommandovejs-kommunikation til direkte kommunikation fra mig til alle butikshefter, soushefter og om nødvendigt alle 2400 medarbejdere.”

- Topchef - detailkæde

---

I netværksstrukturen går informationen i lige så høj grad **mellem** ledere og medarbejdere som **fra** ledelse **til** medarbejdere.

Flere taler mere sammen om flere ting.

Topledelserne bliver mere synlige, tydelige og vedkommende, fordi der åbnes for alle de informationsluser, hvor mellemledere har fortygget, fortolket og filtreret den information, som kanaliseres op og ned i systemet.

I netværksstrukturen er der mange kommunikationsmæssige touch points, og der udveksler flere mere viden hurtigere end ellers. Der deles flere informationer og der skabes mere viden.

Frem for at fortælle hinanden noget, begynder man i højere grad at opsøge og forbinde viden, som gemmer sig hos andre end hos dem, man normalt spørger til råds.

Her er dørene til ledernes arbejdsrum gået op, og organisationen er blevet inviteret med til problem-løsningsbordet. Her er der åbenhed om usikkerheden og uforudsigeligheden.

En indkøbsdirektør i en international produktionsvirksomhed fortæller:

*Det har haft stor effekt at italesætte vores situation på en involverende måde. Vi lægger alle scenarier frem – fra best case til worst case.*

*Vi siger ikke, hvad vi vil have og hvad der skal gøres. I stedet har vi inviteret alle til at komme med løsninger til at komme fra A til B.*

*Fremfor at udstikke retningslinjer inddrager vi folk så tidligt som muligt og sikrer, at alle har det samme verdensbillede, inden vi begynder at tegne løsningerne op – sammen.*

---

”Vi holder korte, daglige koordinationsmøder. Så får vi hurtigere snakket tingene igennem. Vi får aftalt, hvem gør hvad, og så fører vi tingene ud i livet.

*Før ville vi have sat spørgsmål og opfølgning på agendaen om 14 dage, og så skulle man huske, hvad det handlede om, og man skulle vende tilbage. Så kunne ting trække ud i det uendelige.*

- Studiechef, Uddannelsesinstitution

---

Den bedre kommunikationsmæssige forbundethed betyder, at flere bliver bedre informeret hurtigere. Det øger evnen til at tage decentrale beslutninger og handle effektivt.

Det kortsletter lange møder og endeløs palaver. Meninger viger for viden. Handling bliver vigtigere end holdning.

Det giver energi. Det giver mening. Det sætter skub i forandringskapaciteten.

## SLUK FOR STØJEN OG HØR MUSIKKEN

Enhver afdeling med respekt for sig selv iværksætter en lind strøm af aktiviteter. Alt er vigtigt for noget og for nogen. Derfor oversvømmes man som medarbejder ofte af en syndflod af 'Must Win Battles', som broadcastes i breaking news på intranettet og i indbakken.

Folk siger ofte, at de mangler information, mens de er ved at drukne i information.

Overfloden af information slører fokus og handlingslammer. Man kan ikke se klart i strømmen af abstrakt business bull shit, der siger alt og ingenting, og som levner plads til alt for mange individuelle fortolkninger.

Når folk siger, de mangler information, er det ofte et råb om hjælp til at få den form for information, som får tingene til at give mening, og som de konkret kan handle på.

---

*"Kort og præcis kommunikation har været nøglen. Hvad er vores 3-5 prioriteter som virksomhed? Hvad er de 3-5 ting, du og jeg skal fokusere på?"*

- Kvalitetschef i International Produktionsvirksomhed

---

De virksomheder, som lykkes bedst, har skruet op for kommunikationen og ned for støjen. Der bliver ikke kommunikeret mindre, men kommunikationen er blevet skåret ind til benet.

Forandringskapaciteten er særlig høj, hvor prioriteterne er klare. Her er sværmen af konkurrerende Must Win Battles blevet kogt ned til en eller to, som er blevet en fælles prioritet.

Her er afdelingers kæpheste og personlige præferencer blevet sat i stalden. Og kræfterne er blevet sat ind på i fællesskab at få organisationens vinderhest helt over målstregen.

---

*"Alle ser scenarierne. Alle ekstremerne er i spil - worst og best case. Vi er åbne om, at det er helt uforudsigeligt, hvad udfaldet bliver."*

*Vi er klare i kommunikationen. Lægger kortene på bordet. Vi fortæller, hvad vi står overfor. På den måde har vi fået et større, fælles mål. Vi er åbne om, at vi skal løse det sammen, efterhånden som det udvikler sig. Og alle kan byde ind med det, som de kan bringe til bordet."*

- Indkøbsdirektør, International Produktionsvirksomhed

---

Kerneforretningen er kommet tilbage i fokus. For alle. For hvis kerneforretningen kæntrer, kan det være ligegyldigt med alle de sexede business cases om best practice, business excellence, governance og compliance i selv det mindst forretningskritiske hjørne af virksomheden.

Før nedlukningerne var der en tendens til, at alt var vigtigt. For få sagde klart til eller fra. Enhver med respekt for sig selv skulle have en strategisk prioritet. Det skaber støj, overlæsser kadencen og lukker luften ud af forandringskapaciteten.

Da informationsstrømmene samledes til en flod af budskaber, som alle handlede om den fælles sag, om kerneopgavens overlevelse, forsvandt støjen og blev erstattet af følgeskab

Kerneopgaven er tilbage i centrum. Konfliktende dagsordner er sparket til hjørne, og virksomhederne opnår mere ved at fokusere på mindre. Nu spiller flere musikere bedre sammen, og så spiller musikken.

Ændringen er mærkbar, som fortalt af denne HR Partner i en stor multinational virksomhed:

*Under nedlukningerne har det været en stor lettelse, at vi alle vidste, hvad der var vigtigt at løbe med.*

*Vores ledelse har imponeret med klar kommunikation, ugentlige updates og skarpe, lynhurtige prioriteringer. Vi har slået rekord efter rekord i produktionen. Vi har været oppe i index 225. Det fokus kan flytte bjerge.*

*Normalt går der project creep i den. Vi har 48 agendaer, vi skal køre hver dag. Under nedlukningerne har vi lært, at vi kan det umulige, når vi koncentrerer os om mindre,*

Fokusering er lig med fravalg. Det er blevet tydeligt, at bare fordi vi kan, er det ikke sikkert vi skal. Vi løser rigtige opgaver, som giver mærkbare resultater. Alt andet viger. Statusprojekter og nice-to-have aktiviteter er blevet filtreret fra, som denne leder beskriver:

*Pseudoarbejdet forsvandt. Der har været opgaver fra støttefunktionerne, hvor jeg har tænkt, at det var meningsløst, at det var mig, som skulle gøre det. De opgaver er forsvundet som dug for solen.*

*Støttefunktionerne har ellers for vane at sende mig spørgsmål og oversigter, som jeg skal forholde mig til. Så må jeg forhøre mig rundt omkring i huset og finde svarene til dem.*

*I denne periode har jeg kunnet bede dem om selv at spørge rundt. Forhåbentlig kommer de opgaver ikke tilbage til mig igen. Mon ikke vi ender med at spare en arbejdsdag eller to?*

## TÆT MENNESKELIG KONTAKT OG STRUKTURERET KOMMUNIKATION SKABER SAMMENHÆNGSKRAFT

Kriseledelse beskrives ofte som massiv top-down styring. Der har også været meget top-down styring under nedlukningerne. Nogle steder er kriselidelsen blevet til overstyring.

---

”Hovedkontoret fortsatte på autopilot. De ville vise, at de var handlekraftige. Så de udstak ordrer og direktiver. De prøvede at kontrollere alt, som de plejer. Men det virkede ikke i en verden med fjernledelse, online-møder og store lokale forskelle.

Ovenfra ville hovedkontoret køre global konsensus ud i alle selskaber. Resultatet var ordrer, som var meningsløse, der hvor de skulle føres ud i livet. De kunne jo ikke sidde centralt og vide alt lokalt.”

- Salgsdirektør, International virksomhed

---

Overstyringen har særligt vist tænder i danske datterselskaber af internationale virksomheder. Lokalt har man vundet sig under meningsløse top-styrede beslutninger, som måske nok gav mening i henhold til de nationale corona-regler som gjaldt der, hvor hovedkontoret havde hjemme. Til gengæld var de direkte menings- og driftsforstyrrende lokalt.

Der tegner sig et billede af, at effektiviteten af topstyring har været omvendt proportional med afstanden mellem hovedkontor og

lokalkontor. Jo større afstand i km, i kultur og i corona-påvirkning, des mindre effektivitet.

Generelt har styring vist sit værd, når konstant skiftende retningslinjer skulle ekspederes top-down gennem organisationerne med stor hast.

Mange organisationer har imidlertid hurtigt indset, at topstyring kun er velegnet til nogle typer opgaver, og at de var nødt til at sætte organisationen fri inden for klart definerede rammer, hvis ikke topledelsen skulle blive flaskehals for handlekraft og fremdrift.

Når man ikke kan styre alt, må man tage andre midler i brug. I de mest forandringsdygtige organisationer blev styringen af rammer, regler og retningslinjer komplementeret af *føring* på næsten alle andre parametre.

Billedligt kan man se styring som ført hånd, mens *føring* handler om at vise vejen, så folk selv kan gå den – også når de pludselig bliver afskåret fra toppen, eller når ændrede forhold kalder på ny kurs og et andet tempo.

*Føring* som begreb bruges bl.a. i Forsvaret. I *føring* er *hensigten* et bærende element: Når man forstår den overordnede *hensigt*, kan man handle hurtigt og med stor lokal selvstændighed i takt med, at situationen ændrer sig.

*Føring* kræver *føling*. Både med forretningen, den nære fremtid og med de folk, man fører.

Kortere, hurtigere, fyldigere og mere fleksibel kommunikation mellem top, bund og sider har været afgørende for forandringskapaciteten.

Det er også blevet synligt, at man skal have for øje, hvordan de højere mellemlider-lag bør

---

”Tæt menneskelig kontakt og den daglige strukturerede kommunikation ad mange kanaler har været afgørende. Det har skabt sammenhængskraft i hele organisationen.”

- Forvaltningschef i kommune

---

spille deres rolle for bedst at bidrage til at flytte mest, som denne direktør beskriver:

*Moderselskabets VP<sup>1</sup> lag har vist sig at være et rockwool-lag. De er bange for at misse noget. De skal være nede i alt. Men de skal være nede i mindre. De skal supportere os, som vi skal supportere vores egne organisationer. Vi skal ikke slås. Vi skal arbejde sammen.*

*Føling* handler om at spørge, hvordan andre har det – og lytte til svarene. Det er ikke pseudoomsorg men indkobling og videndeling, som får ting til at ske, som denne centerchef fortæller:

*Jeg kender nu i højere grad alle mine ledere og min drift ude i fronten. Jeg har været i daglig kontakt med dem i denne tid. Det har jeg aldrig været før. Hvorfor ved jeg egentlig ikke.*

*Men jeg har virkelig mærket værdien af at være i daglig kontakt med dem. Jeg har føling med dem og med driften som aldrig før, og derfor kan jeg hurtigere og bedre give feedback på forslag og beslutninger, som kommer gennem ledelsessystemet.*

*Tæt, hyppig kontakt har vist sig at være en stor fordel. Den vil jeg holde fast i fremover.*

---

<sup>1</sup> VP: forkortelse for Vice President; en titel som dækker over underdirektører i mange større organisationer.

## SHORT, SWEET & TO THE POINT

Ikke bare ledere, men også medarbejdere har blik for mulighederne ved at kommunikere på nye måder.

I den ene ende af skalaen fortæller medarbejdere, hvordan de blev efterladt i mørket og blev hægtet af det organisatoriske tog, da det kørte ind i nedlukningerne.

Andre steg på et buldrende tog og kvitterer for, at stærk og klar kommunikation med invitation til involvering og luft til lokale løsninger har givet appetit på mere.

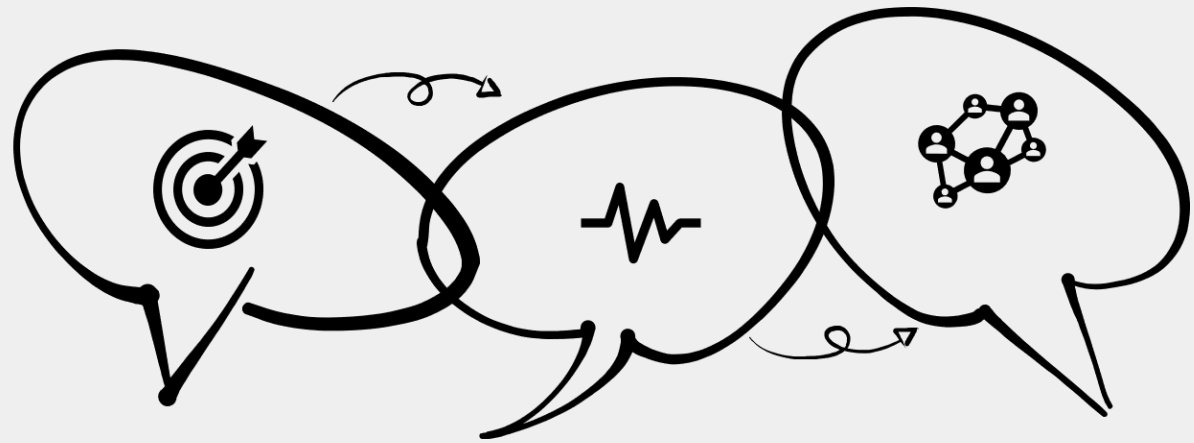
Mening og relationer skabes via samarbejde, dialog og via små justeringer i måderne, vi kommunikerer på. Det kan gøre en stor forskel for organisationens forandringskapacitet.

Det er nemt at lave et alle-kald, hvor chefen fra ølkassen rundkaster de sidste bulletiner og udstikker rammer og retningslinjer. Townhall møder er effektive for den, som holder mødet, men ikke nødvendigvis for dem, som lægger ører til mødet. Townhall egner sig bedre til styring end til føring.

Envejskommunikation kan fungere i krigstid, og når statsministeren holder pressemøde og kalder alle til orden.

Men når det akutte bliver en permanent tilstand, og vi skal løbe marathon-natløb i et stort, ukendt terræn med masser af skvat-fælder, så er der brug for noget andet og mere end en stærk m/k med en megafon.

I den situation skal vi formå at hænge sammen som forbundne kar, hvor vi hurtigt kan dele viden og erfaringer med hinanden om det, som er vigtigt for at få alle hurtigt og sikkert hjem til



### FOKUSER OG FILTRER

- Få ting ad gangen
- Det vigtigste først
- Vær opmærksom på, at man ikke skal alt, hvad man kan.
- Hold forstyrrelser af kerneforretningen på et minimum

basen. Det kunne vi under nedlukningerne. Og det kan vi gøre igen.

3CP undersøgelsen har identificeret nogle af de kommunikationsmønstre, som gav forandringskapaciteten vinger i foråret 2020.

Nu er vi trætte af corona. Vinteren er en lang agility øvelse ned hårde opbremsninger og undvigemanøvrer, når smitten blusser op i her og der, nye retningslinjer kommer og går, og mulighederne for at arbejde konstant ændrer sig.

### FREKVENS OG FORM

- Hyppig, vedkommende og involverende kommunikation omkring et fælles fokus engagerer og skaber fremdrift
- Møder skaber værdi, når der besluttet og handles fra gang til gang – og at der ikke er for langt mellem gangene.

### FØRING & FØLING

- Styring egner sig til nogle opgaver, men langt fra til alle.
- Sæt retningen og rammerne og giv organisationen råderum og luft til fornuft til at handle lokalt
- Bevar følingen med opgaverne, udfordringerne og menneskene – uden at prøve at fixe dem allesammen selv.

Lige nu skal vi alle kunne danse i takt med coronaens uforudsigelighed. Når corona engang er fjern fortid, skal vi kunne sno os sikkert gennem nye former for uforudsigelighed. Her kan vi lade os inspirere af kommunikationserfaringerne fra nedlukningerne i 2020 - 21.

Hvilke af de erfaringer kan gøre jer endnu bedre til at tackle de udfordringer, I står overfor?

### 3CP

#### CORONA CHANGE CAPACITY PROJECT

"Never waste a good crisis", sagde Winston Churchill vist.

En krise blev afsættet, da vi i april 2020 søsatte Corona Change Capacity Project (3CP) for at høste viden om, hvad ledere og medarbejdere konkret gjorde, mens de var i fuld gang med at omstille deres organisationer.

Vi var på jagt efter de kombinationer af adfærd og strukturelle tilpasninger, som gav forandringskapaciteten vinger, og som kan genbruges, når der fremover bliver brug for at højne den organisatoriske forandringskapacitet.

3CP projektet tog form som en kvalitativ undersøgelse med bidrag fra ca. 400 danske og nordeuropæiske virksomheder, som har svaret på en række åbne spørgsmål om deres erfaringer med organisatorisk forandringskapacitet under nedlukningen.

Efterfølgende har 5% af respondenterne i uddybende interviews delt konkrete erfaringer og læring.

Der er bidrag fra

- Store, internationale virksomheder som Lego, Arla, Ecco, Mærsk og Danfoss,
- danske datterselskaber af store, multinationale koncerner som Beiersdorf og Siemens.
- SMV-virksomheder i nord, syd, øst og vest
- stat, region og kommuner
- topledere, mellemledere og medarbejdere.

I efterår/vinter 2020 gennemførte vi anden del af undersøgelsen, fordi vi ønskede at blive klogere på arbejdet med at opretholde forandringskapaciteten på et tidspunkt, for folk var ved at blive corona-trætte og det akutte var blevet permanent.

Resultaterne fra denne del af undersøgelsen er delvist integreret i denne artikel

I foråret 2021 gennemføres undersøgelsens tredje del, som kigger på erfaringerne fra corona-tidens forhåbentligvis sidste, slidsomme fase, og resultaterne herfra vil indgå i de næste artikler.

Denne artikel er således nummer 3 i en serie, som afdækker samspillet af de faktorer, der har været med til at udløse den forandringskapacitet, der har sat talrige organisationer i stand til at omstille forretningsmodeller,

arbejdsgange og produktioner til en ny virkelighed på kort tid.

Artiklerne giver inspiration til, hvilke håndtag organisationer kan dreje på for at styrke den generelle forandringskapacitet.

Forandringskapaciteten er afgørende for organisationer, som skal sno sig sikkert i en foranderlig og uforudsigelig verden. De kommende måneder handler det om det sidste lange seje træk med en lumske corona og en Brexit, som først er ved at folde sig ud in-action.

Sidenhen kommer alle tømmermændene efter corona, samtidig med, at vi skal tumle med nye klimadagsordre og geo-politiske strømninger.

Så der er nok at se til som leder – både på den korte og på den længere bane.

Good Luck.

## OM FORFATTERNE



### BIRGITTE CLAUSEN

Efter en lang ledelseskariere i LEGO, Siemens, VELUX og Region Syddanmark, stiftede Birgitte i 2015 virksomheden struqtures@.

Gennem hele karrieren har Birgitte designet og stået i spidser for organisatoriske forandringer. Hun arbejder i spændingsfeltet mellem forandringsledelse og opbygning af organisatorisk forandringskapacitet.

Birgitte har en Cand.Merc.Int, en Executive MBA og en psykologisk uddannelse i rygsækken.

#### Kontaktoplysninger:

Fynsgade 8, 1., 7000 Fredericia  
Mobil: 30102792  
E-mail: bcl@struqtures.com



### RENE DALGAS ANDERSEN

Efter en mangeårig lederkarriere fra Forsvaret, i ind- og udland, arbejder René i dag som selvstændig OrganisationsTræner i private og offentlige virksomheder.

Som rådgiver, sparringspartner og facilitator hjælper han private og offentlige virksomheder med at designe forandrings- og læringsprocesser.

René er Cand. Mag i Læring og Forandringsprocesser fra AAU.

#### Kontaktoplysninger:

Perikonvej 7, 9850 Hirtshals  
Mobil: 60603545  
E-mail: rd@renedalgas.dk



### RONNIE VINBJERG PEDERSEN

Ronnie har lang erfaring som officer i Danmark og i NATO-stillinger i udlandet.

Han har været Global Head of Training & Development ved MHI Vestas, hvor han blandt andet havde ansvaret for organisationens lederuddannelser, talentprogrammer samt overordnede training governance.

Ronnie er uddannet Master i Ledelses- og Organisationspsykologi fra AAU og har både fagligt og teoretisk stor erfaring med organisatoriske forandringsprocesser.

#### Kontaktoplysninger:

Plantagevej 16, 7330 Brande.  
Mobil: 22731174  
E-mail: rvp@howtowin.dk



### OM STRUQTURES® COMMUNITY

I struqtures arbejder vi forskningsbaseret med opbygning af organisatorisk forandringskapacitet.

Vi træner ledere, medarbejdere og konsulenter i struqtures® framework, så de kan bruge det selv eller i samarbejde med andre.

Centralt for struqtures' arbejde er digitale, organisatoriske tilstandsrapporter, der sætter fingeren på de strukturelle og adfærdsmæssige udviklingspunkter, som betyder mest for at opretholde en stabilt god performance og en høj forandringskapacitet i en given afdeling eller virksomhed.

Følg os, og følg I med i artiklerne om 3CP projektet på LinkedIn:  
<https://www.linkedin.com/company/struqtures/>