

Analyse:

Sådan kan god ledelseskommunikation hjælpe din virksomhed gennem krisen

54 ledere om kommunikation under corona: Hvad gør de? Virker det? Hvad har de lært?



"Kommunikation er det middel, der skal få medarbejdere til at samarbejde og bakke op om også barske forandringer, og det kan kun ske, hvis man som leder kommunikerer på medarbejdernes præmisser"

Lisbeth Wirgowitsch
Managing Partner, Kreab København

Indhold

Kommunikation som ledelsværktøj.....	4
Hvad viser undersøgelsen?	5
"Man kan næsten ikke kommunikere for meget..."	6
Kommer mit budskab igennem?	7
Lær at mestre kommunikationsdisciplinen	8
Om undersøgelsen	9
Om respondenterne	9
Resultater fra undersøgelsen og 13 råd om god ledelseskommunikation	11
De fleste virksomheder har forventet at blive ramt af coronakrisen	12
Corona har fået virksomhedslederne til at skrue op for kommunikationen	13
Kommunikation er et vigtigt ledelsværktøj	15
I krisesituationer er god ledelseskommunikation en af de vigtigste opgaver	17
2 ud af 3 ledere føler sig usikre på, om de kommer igennem med deres budskaber	19
Krisen øger usikkerheden om kommunikation.....	21
Før corona kommunikerede lederne primært via fællesmøder i plenum	23
Corona har gjort videokonferencer og videohilsner populære	25
Digital kommunikation er kommet for at blive	27
Mange ledere forventer at opretholde det højere kommunikationsniveau efter corona	29
Åbenhed er vigtigt for en succesfuld kommunikation.....	31
Ledere gør sig flere overvejelser om deres kommunikation under coronakrisen	33
Forberedelse er nøglen til succesfuld kommunikation.....	35
Kun få ledere har benyttet sig af ekstern hjælp under corona.....	37
Hvad lederne har lært under coronakrisen	39
Om KREAB.....	41
Vil du blive bedre til at kommunikere?	44

Kommunikation som ledelsværktøj

Selvom ny vaccine varsler enden på coronavirus, vil krisen fortsætte og i lang tid fremover teste virksomheders forandringsparathed.

Det stiller krav til ledernes kommunikation af de forandringer, som krisen afstedkommer. At få medarbejderne til at forstå og samarbejde kan være afgørende for, hvordan en virksomhed kommer igennem krisen. Derfor er det vigtigere end nogensinde, at ledelsen er i stand til at kommunikere på en måde, så medarbejderne lytter, forstår og bakker op om ledelsens beslutninger.

Uden undtagelse peger 54 virksomhedsledere i denne rapport på, at kommunikation er et af deres vigtigste ledelsværktøjer, og at god ledelseskommunikation særligt i krisesituationer er en af deres vigtigste opgaver.

Alle som én prioriterer de kommunikationen til medarbejderne meget højt, og det er klogt. Erfaringer viser nemlig, at god, målrettet ledelseskommunikation rent faktisk øger virksomhedernes chancer for at komme bedst muligt igennem krisen.

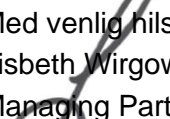
Fordi ledelsens kommunikation kan være afgørende for, om virksomheden kommer godt igennem krisen, har KREAB gennemført en undersøgelse blandt danske virksomhedsledere med henblik på at afdække, hvordan de kommunikerer under coronakrisen. Hvordan tilpassede de kommunikationen, da krisen kom? Hvilke udfordringer har de haft? Hvad har de lært? Hvordan kommunikerer de nu, hvor krisen er blevet et grundvilkår? Opnår de den ønskede effekt med deres kommunikation – og bliver de hørt og forstået af deres medarbejdere?

I denne rapport præsenteres resultaterne fra undersøgelsen sammen med KREABs råd til, hvordan du som leder opnår den tilsigtede effekt af din kommunikation.

Det er mit håb, at ledere på alle niveauer og i alle typer organisationer vil hente inspiration i at læse om, hvordan andre ledere håndterer kommunikation under corona og i KREABs gode råd i rapporten.

Har du spørgsmål, eller ønsker du uddybelse, fanges jeg på 22 16 39 60.

Med venlig hilsen
Lisbeth Wirgowitsch
Managing Partner



Hvad viser undersøgelsen?

Corona har ramt erhvervslivet hårdt. Alt er fortsat usikkert – det eneste, vi næsten med garanti kan sige, er, at hverdagen aldrig bliver den samme igen. Corona har nemlig på godt og ondt vendt op og ned på vores hverdag. Af nød har vi været nødt til at gentænke den måde, vi arbejder, driver virksomhed og kommunikerer, og det har medført nye læringer for såvel medarbejdere som ledere verden rundt.

Eksempelvis har mange virksomheder meldt ud, at nye fleksible arbejdsformer med mulighed for flere hjemmearbejdsdage også vil fortsætte efter corona. Ligeledes har corona bragt os år frem i tiden, hvad angår digital kommunikation, og alle som én fortæller de ledere, KREAB har talt med, at de fremover forventer langt færre forretningsrejser og fysiske møder – for virtuelle møder har vist sig, langt hen ad vejen, at være mindst lige så effektive og langt mindre ressourcekrævende.

Skiftet over til mere digital kommunikation ses tydeligt i KREABs undersøgelse. Hvor den foretrukne kommunikationskanal blandt ledere før corona var at samle medarbejderne fysisk i plenum og tale til de forsamlede medarbejdere, er det blevet digitale kanaler som videokonferencer og videohilsner, der dominerer under coronakrisen. Før corona indtraf, benyttede kun 19 pct. af de adspurgte ledere sig af videokonferencer, mens det i dag er 46 pct. Og hvor kun 4 pct. sendte videohilsner til medarbejderne inden krisen, er det nu en kommunikationskanal, som anvendes af 30 pct. af lederne. Selvom mange virksomhedsledere forventer at genoptage de fysiske fællesmøder i plenum, når corona engang er drevet over, ser det ud til, at de nye digitale kommunikationskanaler er kommet for at blive. 4 ud af 10 ledere forventer således, at de vil fortsætte med at benytte videokonferencer, og 22 pct. forventer at fortsætte med at sende videohilsner til medarbejderne, når krisen engang er ovre. Det er interessant, at det især er de kvindelige ledere, som har taget de digitale kanaler til sig og fortsat forventer at bruge det virtuelle rum fremadrettet. De mandlige ledere ser ud til at foretrække en mere traditionel kommunikationsform, idet de, i højere grad end kvinderne, forventer at vende tilbage til fællesmøderne i kantine og den klassiske fællesmail.

Kanalskiftet over til videokonferencer og videohilsner er ikke bare et tegn på, at coronakrisen har ført til en stigende grad af digitalisering. Det viser nemlig også, at coronakrisen har forstærket en tendens, hvor ledere i langt højere grad end tidligere viser for sine medarbejdere, hvad der gemmer sig bag facaden. Man behøver ikke længere kun at vise sig som en stærk og handlekraftig leder – da krisen endnu var akut, blev det acceptabelt, måske ligefrem en fordel, at man som leder lukkede folk ind i sin private sfære. Både rent visuelt når hjemmearbejdende medarbejdere på videokonferencen kan se, at chefen også har rod i reolen og børn, som bryder ind midt i mødet. Men også ved at tale åbent og ærligt om sin egen tvivl og usikkerhed midt i en

krisetid. Vist skal man stadig som leder være den, der sætter retning og træffer en beslutning, men man må godt indrømme sine fejl, involvere medarbejderne i sine overvejelser og sige: "Jeg aner heller ikke, hvad fremtiden bringer, men nu prøver vi at gøre sådan her, og lykkes vi ikke, så må vi prøve noget andet."

Succesfuld kommunikation handler i høj grad om autenticitet. Derfor er det lettere at skabe lydhørhed hos sine medarbejdere, hvis man som leder fremstår ærlig, oprigtig og relaterbar i sin kommunikation.

"Man kan næsten ikke kommunikere for meget..."

Der er ingen tvivl blandt virksomhedslederne om, at kommunikation er et vigtigt ledelsesværktøj – særligt i krisetider. Blandt de ledere, KREAB har talt med, har corona været lidt af en øjenåbner i forhold til vigtigheden af ledelseskommunikation, og netop kommunikationen med medarbejderne har været noget af det første, man har fokuseret på, da corona ramte i foråret og sendte hele landet i lockdown. Som en virksomhedsleder sagde til KREAB: *"Man kan sige, at man næsten ikke kan kommunikere for meget. Og så er det vigtigt at være rettidig og hurtig i sin kommunikation."*

Interessant er det, at selvom corona betød, at en stor del af de danske lønmodtagere udskiftede kontoret med en hjemmearbejdsplads, og virksomhedernes medarbejdere således har været – og fortsat vil være – spredt for alle vinde, så har lederne valgt at blive mere synlige. KREABs undersøgelse viser, at 3 ud af 4 virksomhedsledere har valgt at skrue op for kommunikationen med deres medarbejdere under corona. Og dette ser ikke ud til at være et kortvarigt krisefænomen: 41 pct. af de ledere, som har øget deres kommunikation med medarbejderne, forventer, at de vil fortsætte med at kommunikere med deres medarbejdere i samme omfang, også når krisen engang er slut.

Det øgede fokus på ledelseskommunikation øger chancerne for at komme godt igennem coronakrisen, både på kort og på lang sigt. Usikkerheden under corona er stor og tvinger mange virksomheder ud i forandringsforløb, som ikke bare skal videreformidles til medarbejderne. Opbakning og forståelse fra medarbejdernes side er afgørende for, at forandringer kan gennemføres med succes. Her er god kommunikation den smørelse, der kan få selv triste forandringer til at glide ned hos medarbejderne, og det kræver blandt andet, at man som leder forstår at kommunikere på medarbejdernes præmisser.

Det betyder, at man som leder skal kommunikere klart og tydeligt til medarbejderne. Samtidigt er det vigtigt, at man forstår at tale ind i medarbejdernes situation og bekymringer. Måske er medarbejderne bekymrede for at miste deres job og deres indtægt.

Måske er de nervøse for, om deres arbejdsopgaver kommer til at ændre sig. Måske står de i en svær personlig situation på hjemmefronten eller er generelt utryg ved forandringer. Hvis ikke medarbejderne føler sig mødt, lytter de ikke.

Kommer mit budskab igennem?

God ledelseskommunikation kræver træning, øvelse og forberedelse. Men noget tyder på, at mange ledere har nedprioriteret at forbedre deres kommunikative evner. For selvom lederne alle som én betragter kommunikation som et vigtigt ledelsesværktøj, og mange har valgt at skrue op for kommunikationen til medarbejderne under corona, er 2 ud af 3 virksomhedsledere ofte eller en gang imellem usikre på, om de kommer klart nok igennem, og om medarbejderne reelt forstår deres budskaber.

Det hænger måske sammen med, hvordan lederne forbereder deres kommunikation til medarbejderne. For kun godt halvdelen af de adspurgte ledere overvejer nøje deres budskab og indhold, inden de kommunikerer til medarbejderne, og kun 15% overvejer, hvordan de bedst skal formidle det. Mere end hver fjerde siger, at de foretrækker at improvisere og tage tingene, som de kommer.

Men at tale fra hoften og slække på forberedelsen af sin kommunikation er en rigtig dårlig idé. De færreste ledere ville nok tage uforberedte til et møde eller præsentere en ny virksomhedsstrategi for bestyrelsen uden først at have forberedt sig.

Kommunikation er en mindst lige så vigtig ledelsesdisciplin, men desværre nedprioriteres forberedelsen alt for ofte af lederne, når det gælder kommunikation til medarbejderne. Men hvis man ikke har overvejet sit budskab, sin målgruppe og det ønskede outcome, risikerer man, at medarbejderne ikke lytter, ikke forstår og ikke bakker op. I værste fald kan uklar kommunikation føre til utryghed, frustration og spekulation blandt medarbejderne.

I krisesituationer er det desværre oftere dårlige end gode nyheder, som kan overbringes til medarbejderne. Måske skal medarbejdere fyres. Måske skal nye spændende projekter sættes på hold. Måske skal der spares på personalegoderne. Samtidigt skal man sikre vidensdeling og sammenhold i en medarbejderstab, som er spredt for alle vinde, og man skal løbende give opdateringer om virksomhedens situation, økonomi og seneste forholdsregler, som man sjældent selv har haft lang tid til at overveje og fordøje. I sådanne situationer er det afgørende, at man, uanset hvor presset man er, finder den nødvendige tid til at forberede sig, så budskaberne kan leveres tydeligt og i øjenhøjde. Man skal overveje: Hvem er målgruppen? Hvad optager dem? Hvordan er deres livssituation lige nu? Hvad er deres bekymringer? Hvad er deres forventninger?

Det er også vigtigt, at man på forhånd gør sig overvejelser om, hvad medarbejderne skal tage med sig, hvad det vigtigste budskab er, og hvilken handling man ønsker fra medarbejdernes side. Uanset hvor mange års erfaring man har som leder og kommunikatør, er forberedelse afgørende for et succesfuldt resultat. Derfor er det vigtigt, at man finder den fornødne tid, og at man forbereder sig igen og igen.

Lær at mestre kommunikationsdisciplinen

Det kan være gavnligt, selv for garvede virksomhedsledere, at sparre med nogen om sin kommunikation – det kan være med virksomhedens kommunikationschef eller med en ekstern rådgiver, som nøgternt og med nye øjne kan hjælpe med at afdække og træne: Hvordan afdækker du budskabet? Hvem er din målgruppe? Hvordan formidler du bedst dit budskab til målgruppen? Hvilke faldgruber er der? Hvilke spørgsmål skal du kunne svare på? Og hvilke dårlige vaner skal der måske arbejdes med?

Nøgleelementerne i effektiv kommunikation er identiske, uanset om det drejer sig om intern eller ekstern kommunikation. Om man taler til medarbejderne, til bestyrelsen, på konferencen, til medierne eller til en privat sammenkomst. At lære at mestre kommunikation som disciplin er derfor til hver en tid gavnlig. Og når man som leder skal navigere en virksomhed gennem en krise, er god kommunikation helt og aldeles afgørende for, om man kommer gennem krisen.

Om undersøgelsen

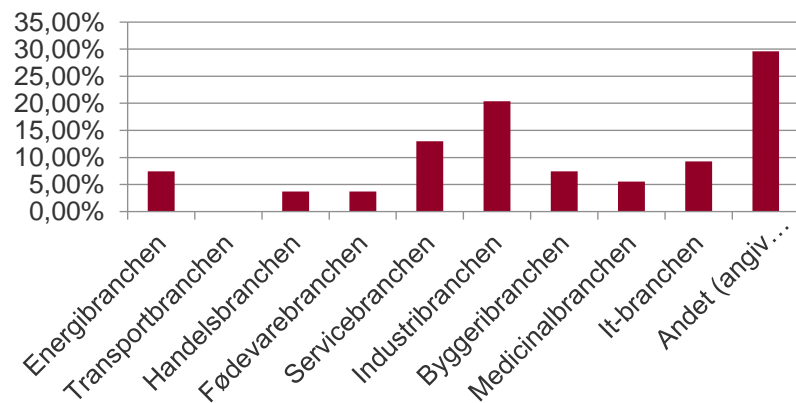
Kommunikation er et vigtigt ledelsesredskab i krisetider og har betydning for, hvordan virksomheden klarer sig igennem krisen. Undersøgelsen er derfor gennemført med henblik på at afdække, hvad coronakrisen har betydet for ledernes kommunikation til medarbejderne, hvordan de har navigeret under corona og hvilke udfordringer de har oplevet.

Undersøgelsen er foretaget af KREAB Copenhagen. Undersøgelsen er foretaget pr. telefon i sensommeren 2020.

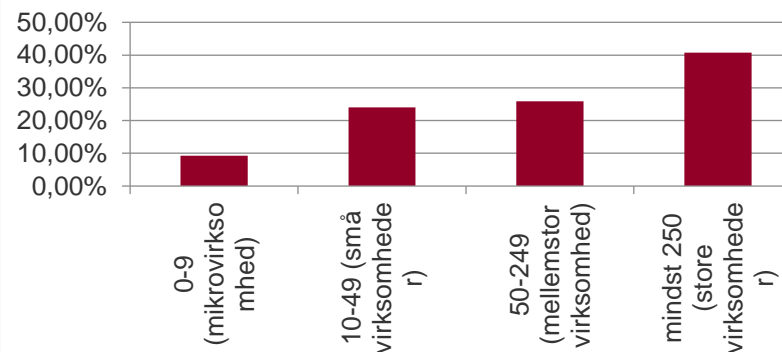
Om respondenterne

54 virksomhedsledere har deltaget i undersøgelsen. Heraf er 57 pct. af respondenterne administrerende direktører. De øvrige respondenter er eksempelvis vicedirektører, bestyrelsesmedlemmer, kommunikationschefer og lignende. 65 pct. af respondenterne er mænd, 35 pct. er kvinder. 41 pct. er ledere for store virksomheder (+250 medarbejdere), 26 pct. er ledere for mellemstore virksomheder (50-249 medarbejdere), 24 pct. er ledere for små virksomheder (10-49 medarbejdere) og 9 pct. er ledere for mikrovirksomheder (0-9 medarbejdere).

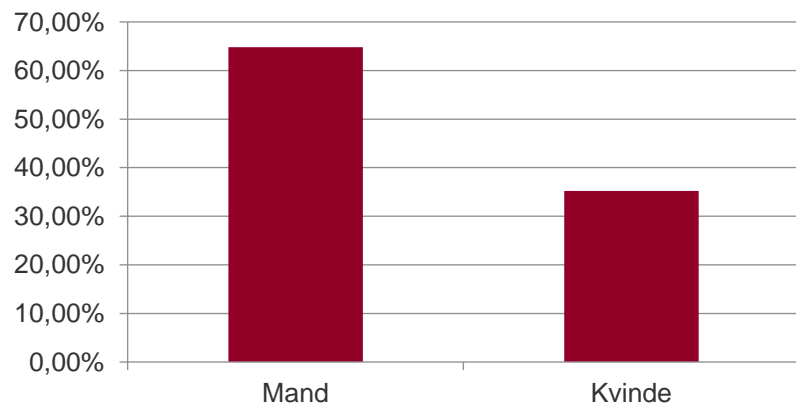
Branche



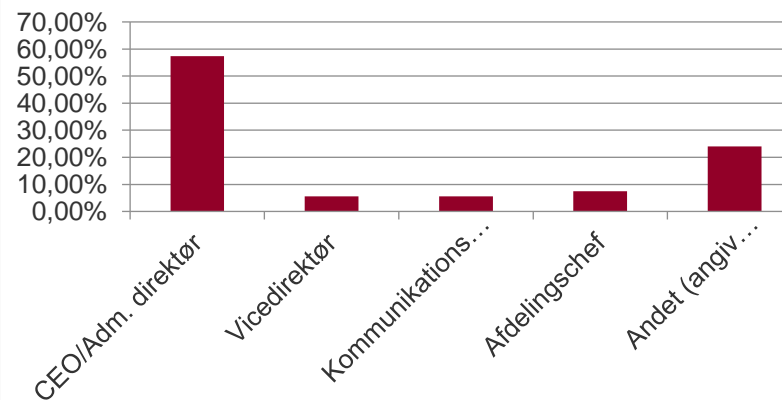
Antal af medarbejdere i virksomheden



Køn



Titel



Resultater fra undersøgelsen og 13 råd om god ledelseskommunikation

De fleste virksomheder har forventet at blive ramt af coronakrisen

Der er ingen tvivl om, at corona har ramt erhvervslivet hårdt. Nok har hjælpepakker bidraget til at holde mange virksomheder oven vande trods krisen, men med udfasning af hjælpepakker, genopblussen af smitte og udsigten til, at corona og den deraf affødte markedsusikkerhed kommer til at vare længe endnu, er fremtidsudsigterne ikke opmuntrende. Da KREAB gennemførte denne undersøgelse i sensommeren 2020, svarede 6 ud af 10 af de adspurgte virksomhedsledere, at deres virksomhed var ramt af corona, eller at de forventede at blive det.

Måske er I allerede ramt af coronakrisen, eller måske forventer du, at det sker i den kommende tid. Hvilke af følgende udsagn passer på dig og din virksomhed?	Total	Virksomhedsstørrelse				Køn	
		Mikro	Små	Mellemstore	Store	Mand	Kvinde
Vores virksomhed har mistet eller kommer til at miste omsætning pga. corona	39%	40%	38%	21%	50%	34%	47%
Vi har måttet afskedige medarbejdere eller forventer at måtte gøre det pga. corona	9%	20%	15%	7%	5%	6%	16%
Vi har måttet ændre på medarbejderes ansættelsesvilkår – fx med nedsat arbejdstid, lønnedgang el.lign. – eller forventer at måtte gøre det pga. corona	30%	40%	23%	7%	45%	17%	53%
Vi har måttet sætte ekspanderings- eller udviklingsplaner på hold eller forventer at måtte gøre det pga. corona	13%	20%	15%	0%	18%	11%	16%
Vi har tabt investorer eller forventer at gøre det pga. corona	6%	20%	8%	7%	0%	6%	5%
Vi er blevet ramt af corona – eller forventer at blive det – på anden vis.	17%	0%	31%	21%	9%	17%	16%
Jeg forventer ikke, at corona rigtigt kommer til at have en påvirkning på vores virksomhed	39%	60%	31%	57%	27%	40%	37%

Corona har fået virksomhedslederne til at skrue op for kommunikationen

Selvom corona for mange betyder, at virksomhedernes medarbejdere sidder spredt for alle vinde på hjemmearbejdspladser, er cheferne blevet mere synlige. 3 ud af 4 virksomhedsledere fortæller, at de har kommunikeret mere med deres medarbejdere under coronakrisen end før.

Har du som leder kommunikeret mere eller mindre med dine medarbejdere under coronakrisen end før?	Total	Virksomhedsstørrelse				Køn	
		Mikro	Små	Mellemstore	Store	Mand	Kvinde
Meget mere	54%	40%	23%	50%	77%	51%	58%
Lidt mere	22%	40%	31%	14%	18%	23%	21%
Det er ca. det samme niveau som før krisen	17%	20%	38%	22%	0%	17%	16%
Lidt mindre	4%	0%	8%	7%	0%	6%	0%
Meget mindre	4%	0%	0%	7%	5%	3%	5%
Ved ikke/ikke relevant	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Gode råd (I)

Målrettet ledelseskommunikation øger chancerne for, at virksomhederne kan komme bedre og mere helskindede igennem krisesituationer som corona. Med god kommunikation kan ledelsen få medarbejderne til at lytte, forstå og bakke op, også når det bliver svært. Kunsten er at nedbryde medarbejdernes barrierer og få dem overbevist om, at det giver mening at give deres støtte.

Her får du et par tips til, hvordan du bedst kommunikerer med dine medarbejdere i en krisetid:

- Husk at opbakning og forståelse fra medarbejdernes side er afgørende for, at forandringer kan gennemføres med succes.
- Gør dig klart på forhånd, hvad dit vigtigste budskab er, og hvilken reaktion eller handling du ønsker af medarbejderne.
- Forbered dig, og analysér din målgruppe. Ingen kan for alvor lytte, hvis de er usikre eller bange. Spørg derfor dig selv: Hvad optager medarbejderne? Hvad fylder i deres tanker?
- Tal ind i medarbejdernes bekymringer. Start fx med at nedbryde barrierer: "Jeg forstår godt, at I frygter, at..."
- Tillid er afgørende: Vær oprigtig. Sig sandheden.
- Dit budskab skal ud, og det skal huskes: Sig det vigtigste først. Klart og præcist. Og gentag det. Først når du føler, at du har gentaget dig selv til hudløshed, begynder medarbejderne at lytte for alvor.
- Stay on message. Drop indløb og udenomssnak.
- Signalér håb og muligheder: Ingen vil være ombord på en båd, der med garanti synker.

Kommunikation er et vigtigt ledelsesværktøj

Der er ingen tvivl blandt virksomhedslederne om, at kommunikation er et vigtigt ledelsesværktøj. Særligt kvindelige ledere (95 pct.) er meget enige i, at kommunikation er et meget vigtigt ledelsesværktøj.

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? <i>Jeg betragter kommunikation som et vigtigt ledelsesværktøj</i>	Total	Virksomhedsstørrelse				Køn	
		Mikro	Små	Mellemstore	Store	Mand	Kvinde
Meget enig	83%	100%	85%	71%	86%	77%	95%
Enig	17%	0%	15%	29%	14%	23%	5%
Hverken/eller	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Uenig	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Meget uenig	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ved ikke/ikke relevant	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Gode råd (II)

Selv før coronavirus kastede verden ud i krise, var (til tider ufrivillig) forandring den eneste konstant i arbejdslivet for mange. Derfor er evner udi forandringskommunikation et krav til enhver moderne leder, også i fredstid. Om det gælder implementering af en ny strategi, nye ejere eller ledere, nye kolleger, omstrukturering, flytning, nedskæring, afskedigelser, fusioner, nye arbejds gange eller en hvilken som helst anden form for forandring – så er medarbejdernes opbakning afgørende for gennemførelsen og vejen til succes.

Kommunikation er broen mellem ledelsen og medarbejderne og det middel, der kan få medarbejdere til at bakke op om selv barske og krævende beslutninger. Målet med ledelseskommunikation er som regel at få medarbejderne til at ændre adfærd. Via kommunikation skal lederen give forandringerne mening, så den enkelte kan se sig selv og sin rolle i dem med henblik på at sikre opbakning og samarbejde.

At skabe den ønskede forandring med kommunikation er for de fleste lettere sagt end gjort.

Det kræver træning, og det kræver forberedelse. Ingen leder ved sine fulde fem ville præsentere sin nye strategi for bestyrelsen uden forberedelse. På samme måde kræver det tid, viden, træning og forberedelse at skabe resultater med målrettet kommunikation i forhold til medarbejderne.

Heldigvis er kommunikation et håndværk, der kan læres.

I krisesituationer er god ledelseskommunikation en af de vigtigste opgaver

Danske virksomhedsledere er fuldt ud bevidste om, hvor afgørende god ledelseskommunikation er i en krisesituation. Og endnu engang er det især de kvindelige ledere, som betragter ledelseskommunikation som en vigtig opgave i krisetider. Blandt de ledere, KREAB har talt med, har netop kommunikationen med medarbejderne været noget af det første, man har fokuseret på, da corona ramte i foråret og sendte hele landet i lockdown.

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?	Total	Virksomhedsstørrelse				Køn	
<i>I krisesituationer er god ledelseskommunikation blandt mine vigtigste opgaver</i>		Mikro	Små	Mellemstore	Store	Mand	Kvinde
Meget enig	81%	80%	85%	79%	82%	74%	95%
Enig	13%	0%	8%	14%	18%	17%	5%
Hverken/eller	6%	20%	8%	7%	0%	9%	0%
Uenig	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Meget uenig	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ved ikke/ikke relevant	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Gode råd (III)

Kriseledelse og krisekommunikation er to forskellige ting, som på den anden side ikke kan adskilles. Coronavirus, lock down og krise bekæmpes ikke med god retorik og kommunikation alene. Omvendt er det et veldokumenteret faktum, at målrettet kommunikation kan være afgørende for, om medarbejderne går i panik eller bevarer roen, om de flygter eller bliver, og om de har overskud til at lytte, forstå og bakke op om ledelsens tiltag.

Rigtig mange af de ledere, KREAB har talt med, fortæller, at de først for alvor blev opmærksom på krisens omfang og konsekvenser, da statsministeren på et pressemøde i marts 2020 lukkede Danmark ned. De blev selv rystede, og adskillige husker nøjagtigt, hvor de var, og hvad de tænkte, præcist som de gjorde tilbage i 2001 ved terrorangrebet 9/11. Fælles for de fleste er bekræftelsen af, at de evnede at holde hovedet koldt og gøre det rigtige: De indkaldte den vigtigste kerne til akut krisemøde, og kort herefter blev medarbejderne indkaldt til møde, hvor lederne efter bedste evne informerede medarbejderne om situationen.

I krisesituationer er kommunikation afgørende, men svær af flere årsager: Man er ofte selv chokeret og usikker, der er mange ubesvarede spørgsmål, og der er ikke meget tid til forberedelse.

Her er, hvad du bør huske, når du kommunikerer med medarbejderne i en akut opstået krisesituation:

- Fortæl, hvad du ved.
- Fortæl, hvad det konkret betyder: Hvad gør vi nu på den korte bane?
- Vær ærlig: Det er okay at indrømme, at man endnu ikke har det fulde overblik eller kender konsekvenserne.
- Vis empati og lov transparens: "Så snart vi ved, hvad dette betyder for vores virksomhed og for jer, får I besked."
- Tag ansvar og vær realistisk: "Vi arbejder på sagen og gør, hvad vi kan – men vi kan ikke love, at..."
- Mød medarbejderen: "Vi ved, at det betyder meget for jer, at..."
- Skab ro: "Næste orienteringsmøde er... I vil blive orienteret tæt og ærligt. Spørgsmål af enhver art kan rettes til..."

2 ud af 3 ledere føler sig usikre på, om de kommer igennem med deres budskaber

Selvom virksomhedslederne betragter kommunikation som et vigtigt ledelsesværktøj, og selvom mange har valgt at skrue op for kommunikationen til medarbejderne under corona, viser undersøgelsen, at 2 ud af 3 virksomhedsledere ofte eller en gang imellem er usikre på, om de kommer klart nok igennem, og om medarbejderne forstår deres budskaber og tager dem til sig.

Når du kommunikerer til dine medarbejdere, føler du dig så en gang imellem usikker på, om du kommer klart nok igennem og dine medarbejdere forstår dit budskab?	Total	Virksomhedsstørrelse				Køn	
		Mikro	Små	Mellemstore	Store	Mand	Kvinde
Ja, ofte	13%	20%	8%	7%	18%	9%	21%
Ja, en gang imellem	52%	80%	54%	43%	50%	54%	47%
Det er sjældent	20%	0%	23%	29%	18%	23%	16%
Nej, aldrig	13%	0%	15%	21%	9%	11%	16%
Ved ikke/ikke relevant	2%	0%	0%	0%	5%	3%	0%

Gode råd (IV)

Hvordan sikrer du, at dit budskab både høres, huskes og forstås?

- Kommunikation er et håndværk, og god kommunikation kan læres. Men, som med alt andet, kræver det øvelse og forberedelse.
- Gør det krystalklart for dig selv, hvad du vil sige. Hvad er dit budskab? Hvad skal modtagerne tage med sig fra mødet?
- Keep it simple. Flere budskaber skaber flimmer. Især under kriser eller hvis kompleksiteten er stor. Derfor: Har du mere end et budskab på hjertet – prioritér!
- Overvej: Hvem er dine modtagere? Hvad er de optaget af? Mød dem i deres bekymring og sæt ord på den, FØR du leverer dit budskab. Gør du ikke det, risikerer du at tale for døve ører, for bange, bekymrede mennesker kan ikke høre.
- Gentag dit budskab og husk: Først når du når din egen grænse for gentagelsen, begynder medarbejderne at lytte og huske.

Krisen øger usikkerheden om kommunikation

Det kan være svært at formidle sine budskaber klart og tydeligt til medarbejderne – og endnu sværere, når vi rammes af en pludselig krise som corona, hvor virksomhedsledere ofte ikke selv ved, hvad fremtiden bringer. Ifølge KREABs undersøgelse har 30 pct. af virksomhedslederne i højere grad end sædvanligt følt sig usikre på deres kommunikation under coronakrisen, og det er især de kvindelige ledere, som har følt sig mere usikre.

Har du i højere grad end sædvanligt følt dig usikker på din kommunikation under coronakrisen?	Total	Virksomhedsstørrelse				Køn	
		Mikro	Små	Mellemstore	Store	Mand	Kvinde
Ja	30%	20%	31%	29%	32%	25%	37%
Nej	57%	80%	69%	64%	41%	66%	42%
Det er ca. det samme	11%	0%	0%	7%	23%	6%	21%
Ved ikke	2%	0%	0%	0%	5%	3%	0%

Gode råd (V)

"Jamen, jeg er jo selv usikker og bekymret og ved faktisk ikke helt, hvad vi skal gøre! Hvordan i alverden skal jeg så kunne skabe tryghed og vise vej?" spurgte en af de ledere, som deltog i KREABs undersøgelse. Svaret er blandt andet: Autenticitet og forberedelse.

Forberedelse er den bedste modvægt til usikkerhed. I krisesituationer som corona, hvor der er mange ubekendte, er det en god idé at gøre sig klart: Hvad er mit mål med kommunikationen? Hvad er mit kernebudskab? Hvad er forventningerne til mig? Og når der nu er så meget, vi ikke ved, hvad er det så til gengæld, vi ved?

Det gode råd er at træne. Det giver ro. Træn dit budskab i detaljen. Konkret: Skriv det ned og sig det højt. Arbejd med formuleringerne – spørg dig selv: Får jeg sagt præcist det, jeg vil på en måde, så medarbejderne forstår? Træn foran spejlet, og bed dine rådgivere eller fortrolige om hjælp og sparring.

Autenticitet er en anden modvægt til usikkerhed. Mange af de ledere, KREAB har talt med, fortæller, at de under corona har valgt at vise deres usikkerhed fremfor at forsøge at skjule den. Medarbejdere gennemskuer hurtigt den leder, der ikke har dækning for sine ord, og de belønner modsat den autentiske leder, der åbent står ved det, han eller hun ikke ved, og den usikkerhed han eller hun selv har.

Erfaringen er, at medarbejderne bakker op om den autentiske leder, der tør vise mennesket bag titlen, såfremt han eller hun:

- Gør hvad han eller hun siger – og (til en vis grad) siger, hvad han eller hun gør.
- Er transparent og ærlig – også om svære ting.
- Kommunikerer frekvent.

Før corona kommunikerede lederne primært via fællesmøder i plenum

Før corona ramte var 6 ud af 10 leders primære kommunikationskanal til medarbejderne at samles fysisk i plenum og tale til de forsamlede medarbejdere. Ligeledes var fællesmails til medarbejderne blandt de klart foretrukne kommunikationskanaler før corona, mens kun 19 pct. benyttede sig af videokonferencer, og kun 4 pct. af virksomhedslederne sendte videohilsner til medarbejderne.

Hvad var din primære kanal, når du skulle kommunikere til dine medarbejdere, før coronakrisen?	Total	Virksomhedsstørrelse				Køn	
		Mikro	Små	Mellemstore	Store	Mand	Kvinde
Samles fysisk i plenum og tale til de forsamlede medarbejdere	61%	40%	85%	64%	50%	63%	58%
Fællesmails til medarbejderne	57%	40%	62%	50%	64%	63%	47%
Intranet	24%	20%	0%	21%	41%	17%	37%
Videohilsner til medarbejderne	4%	0%	0%	7%	5%	0%	11%
Videokonferencer	19%	40%	0%	7%	32%	11%	32%
Gennem andre (fx mellemledere/team-ledere)	6%	0%	8%	7%	5%	9%	0%
Andet	9%	20%	0%	7%	14%	9%	11%

Gode råd (VI)

Ingen form for kommunikation overgår det personlige møde mellem mennesker. Undersøgelser viser, at kun en meget lille del, under 10%, af vores forståelse af et andet menneske kommer fra det sagte ord. Resten er kropssprog, mimik, tonefald, stemmeleje og meget andet. Nok derfor har langt den overvejende del af de adspurgte ledere – før corona ændrede alt – valgt at samle folk, stå op på podiet og kommunikere til medarbejderne, når vigtige budskaber skulle ud og noget skulle ændres.

Det fysiske møde sikrer, at lederne kan mærke og aflæse stemningen blandt medarbejderne: Har de forstået? Er de med, eller ser de ned og væk? Omvendt kan medarbejderne afkode lederen: Hvor slemt er det? Ser han alvorlig ud? Er der plads til smil? Er han anspændt? Udbyttet af det personlige møde overgås ikke af noget, fordi det er kommunikation med alle sanser og på alle parametre på én gang. Stemningen på et fysisk møde afkodes intuitivt og omgående, og det giver mulighed for at justere, tilpasse og indstille budskab og kommunikation derefter – og dermed sikre lydhørhed, og at budskabet rent faktisk når frem – og modtages.

Et råd er: Hold i videst mulig udstrækning fast i de personlige møder, så du som leder har de bedste forudsætninger for at kunne 'læse' din organisation. Men prioritér møder i mindre grupper, hvor 'fortrolig', ærlig dialog er mulig, og invitér medarbejderne til flere en-til-en samtaler.

Den store enetale til medarbejderne fra talerpulten kan være fin en gang imellem, når noget fx skal fejres eller en kort fælles besked skal meldes ud, men hverken før, under eller efter corona kan denne form for envejskommunikation stå alene. Som leder er det vigtigt, at man i sin kommunikation signalerer nærvær, engagement og tillid. Motiverede medarbejdere er dem, der føler sig både set og hørt, og det kræver dialog i øjenhøjde. Før corona har de fleste ledere kunnet opbygge et tillidsforhold med medarbejderne gennem synlighed i hverdagen. Medarbejderne har kunnet kigge ind forbi chefkontoret for lige at vende en problemstilling. Lederen har leveret anerkendende ros til medarbejderne i forbifarten. Leder og medarbejder har smalltalket over kaffeautomaten. Denne dagligdags kommunikation mellem leder og medarbejdere skal nu i langt højere grad foregå online.

Formår man at bruge det virtuelle møde rigtigt, kan man komme et godt stykke ad vejen. Flere møder, men med færre deltagere, gør det lettere som leder at læse medarbejdernes små signaler, som for mange er intuitive pejlemærker. Men der er ingen tvivl om, at det er en langt større udfordring at dække alle aspekter af ledelseskommunikation alene via digital kommunikation.

Kvalitativt kan ingen digital kommunikationsform erstatte det personlige møde, kun supplere det.

Corona har gjort videokonferencer og videohilsner populære

Der er ingen tvivl om, at corona har ændret den måde, virksomhedsledere kommunikerer på – ikke mindst er kommunikationskanalerne blevet mere digitale. Virksomhedsledere har med ét taget digitale kanaler som videokonferencer og videohilsner til sig, og især de kvindelige ledere er under krisen blevet flittige brugere af de digitale platforme. I dag benytter 46 pct. af lederne sig af videokonferencer mod 19 pct. før coronakrisen. Og 30 pct. sender videohilsner mod kun 4 pct før krisen. Selvom fællesmails fortsat er populære, bruges fællesmailen i mindre grad end før.

Hvad er nu din primære kanal, når du skal kommunikere til dine medarbejdere, under coronakrisen?	Total	Virksomhedsstørrelse				Køn	
		Mikro	Små	Mellemstore	Store	Mand	Kvinde
Samles fysisk i plenum og tale til de forsamlede medarbejdere	11%	20%	23%	0%	9%	14%	5%
Fællesmails til medarbejderne	46%	80%	46%	57%	32%	54%	32%
Intranet	20%	0%	8%	29%	27%	11%	37%
Videohilsner til medarbejderne	30%	0%	38%	21%	36%	23%	42%
Videokonferencer	46%	80%	31%	29%	59%	43%	53%
Gennem andre (fx mellemledere/team-ledere)	2%	0%	8%	0%	0%	3%	0%
Andet	17%	20%	15%	29%	9%	17%	16%

Gode råd (VII)

Med nedlukningen af Danmark og hjemsendelse af medarbejdere tvang corona tusindvis af virksomheder til at erstatte stormøderne i plenum og den daglige uformelle snak ved kaffemaskinen med videokonferencer. De virtuelle møder blev hurtigt hilst velkommen af mange. De sparer tid, de er effektive, og de er gode for klimaet. Der er ingen tvivl om, at de virtuelle møder er kommet for at blive.

Men, som flere af de ledere, KREAB har talt med, har nævnt, giver videokonferencerne også en række udfordringer: Det er svært at aflæse folks kropssprog og reaktioner på det, man siger, og det er sværere at opbygge personlige relationer, fordi man mangler den dialog og meningsudveksling, der ofte kommer frem udenfor den egentlige mødeagenda: I pausen, på vej ud af døren, i den uformelle samtale. I den ligger ofte en stor sidegevinst.

Derudover skal man som leder på distancen være opmærksom på, at videokonferencer, telefonopkald og mails nu ikke bare skal fungere som effektive kanaler til formidling af en besked eller til praktisk håndtering af arbejdsrelaterede spørgsmål – nu skal disse kanaler også bruges til medarbejderpleje, opbygning af tillid, fællesskab og nærvær. Alt det som før langt hen ad vejen kom via de personlige møder, frokostpausen og den uformelle snak hen over kaffemaskinen.

Nogle gode råd er derfor:

- Prioritér hyppige møder, men gerne med et begrænset antal medarbejdere ad gangen, så der er mulighed for at alle kommer til orde, og man bedre kan få en dialog i gang og til en vis grad notere sig mimik og kropssprog.
- Giv plads til uformel snak – indled eksempelvis mødet med en hurtig runde, hvor folk fortæller, hvordan de har det, eller hvad de har lavet i weekenden. Sørg for, at der er tid nok til ikke kun at fokusere på det arbejdsrelaterede. Arrangér evt. virtuelle kaffeпаuser, virtuelle fredagsbarer eller andet, der giver rum for uformel kommunikation.
- Husk at rose dine medarbejdere og giv hyppigere feedback, så de føler sig set og anerkendt. Det skaber motivation.
- Lav en mødeagenda for de virtuelle møder, men husk at tænke i aktivering som sikrer, at alle medarbejdere kommer på banen. Det er nemt at miste koncentrationen på virtuelle møder, hvor mailnotifikationer popper op på skærmen osv. Tænk derfor over, hvordan du kan fastholde mødedeltagernes opmærksomhed – og sørg selv for at være 100% til stede.
- Og helt lavpraktisk: Sørg for ordentlig lyd, et godt lysindfald, så medarbejderne kan se dig og din mimik og placér dit kamera og din skærm, så du taler til kameraet og har "øjeblikkontakt" med medarbejderne.

Digital kommunikation er kommet for at blive

Selvom mange virksomhedsledere forventer at genoptage de fysiske fællesmøder i plenum, når corona engang er drevet over, ser det ud til, at de nye digitale kommunikationskanaler er kommet for at blive. 4 ud af 10 ledere forventer, at de vil fortsætte med at benytte videokonferencer, og 22 pct. forventer at fortsætte med at sende videohilsner til medarbejderne, når krisen engang er ovre. Det er især de kvindelige ledere, som forventer at fastholde brugen af videokonferencer og videohilsner på den anden side af corona, mens mandlige ledere i højere grad forventer at kommunikere til medarbejderne via fællesmails og taler i plenum.

Hvad tror du bliver din primære kanal, når du skal kommunikere til dine medarbejdere, efter coronakrisen?	Total	Virksomhedsstørrelse				Køn	
		Mikro	Små	Mellemstore	Store	Mand	Kvinde
Samles fysisk i plenum og tale til de forsamlede medarbejdere	39%	40%	53%	43%	27%	40%	37%
Fællesmails til medarbejderne	50%	60%	46%	71%	36%	60%	32%
Intranet	22%	20%	8%	22%	32%	14%	37%
Videohilsner til medarbejderne	22%	0%	31%	22%	23%	11%	42%
Videokonferencer	41%	60%	31%	29%	50%	37%	47%
Gennem andre (fx mellemledere/team-ledere)	2%	0%	8%	0%	0%	3%	0%
Andet	9%	0%	0%	14%	14%	9%	11%

Gode råd (VIII)

Vi har taget et kvantespring i forhold til at finde værdi i brugen af videohilsner og -konferencer. De er effektive, og vi bliver bedre og bedre til at bruge dem rigtigt. Men vi har også måtte sande, at digital ledelseskommunikation ikke kan helt det samme som det fysiske møde, og at det kan koste sammenhold, inspiration og kreativitet på den lidt længere bane, hvis digital kommunikation er den eneste form for ledelseskommunikation – særligt hvis man ikke mestrer denne kommunikationsform til fulde og ved, hvordan man udnytter teknologien bedst muligt til at understøtte sin ledelse. Hvornår skal et fysisk møde i corona-sikre omgivelser prioriteres? Hvornår er videokonferencen en god løsning? Hvornår skal du tage en én-til-én snak over telefonen, og hvornår kan du nøjes med at sende en mail?

Ledelse på afstand giver større risiko for misforståelser, fejltolkning og spekulationer fra medarbejdernes side. Derfor er det særligt vigtigt, at lederen i sin kommunikation er klar og tydelig, og at man husker at gå i dialog med medarbejderne, spørger ind til deres opfattelser og selv melder klart ud om, hvad der foregår, og hvad man vil som leder.

Vores bud er, at det er i feltet mellem digital og fysisk kommunikation, fremtiden efter corona ligger, når det gælder god og effektiv ledelseskommunikation. De ledere, KREAB har talt med, fortæller alle, at de under corona har fået øjnene op for en række fordele ved virtuelle møder, og de er alle enige om, at virtuelle møder er kommet for at blive. Men mange savner også den personlige relation, som kun for alvor kan opstå i det fysiske møde. I fremtiden bliver udfordringen for den enkelte leder derfor at finde den rette balance mellem de to og at kunne vurdere, i hvilke situationer det ene er at foretrække over det andet.

Mange ledere forventer at opretholde det højere kommunikationsniveau efter corona

Størstedelen af de ledere, KREAB har talt med, forventer at kommunikere med deres medarbejdere i samme omfang som nu, når coronakrisen engang er overstået. Dette er særligt interessant set i lyset af, at størstedelen af undersøgelsens respondenter har kommunikeret mere med deres medarbejdere under krisen end før. Ser man udelukkende på denne gruppe af ledere, som har skruet op for kommunikationen under corona, forventer 41 pct. at opretholde det højere kommunikationsniveau efter krisen, og 5 pct. forventer endda at skrue yderligere op for kommunikationsniveauet efter krisen.

Tror du, at du kommer til at kommunikere med dine medarbejdere i samme omfang som nu, når krisen engang er overstået?	Total	Virksomhedsstørrelse				Køn	
		Mikro	Små	Mellemstore	Store	Mand	Kvinde
Ja	46%	20%	62%	71%	27%	43%	53%
Nej, mindre	37%	40%	23%	21%	55%	43%	26%
Nej, mere	7%	20%	0%	7%	9%	9%	5%
Ved ikke/ikke relevant	9%	20%	15%	0%	9%	6%	16%

Gode råd (IX)

Corona har for alvor åbnet virksomhedsledernes øjne for, hvor vigtigt det er at kommunikere hyppigt med sine medarbejdere. Det er tydeligvis en læring, som mange tager med sig fremadrettet. Særligt i krisetider, men også generelt, er god ledelseskommunikation afgørende for at komme succesfuldt igennem forandringer og skabe opbakning, loyalitet og sammenhold blandt medarbejderne. Det forstærkes kun af, at medarbejderne ofte ikke sidder sammen fysisk i disse tider.

Alt tyder på, at hjemmearbejdsformen er kommet for at blive, så selv når coronakrisen engang er ovre, må virksomhedsledere være i stand til at håndtere en mere fysisk spredt medarbejderstab. Det stiller krav til en ny form for ledelseskommunikation. Trods afstand skal lederen kunne opbygge og fastholde en virksomhedskultur og et fællesskab, samt sætte fælles mål og retning for virksomheden og dens medarbejdere.

Her er nogle tips til, hvordan man som leder kommunikerer bedst med sine medarbejdere på distancen:

- Hold frekvensen: Selvom krise og hjemmearbejde er blevet hverdag, og selvom der måske ikke er noget nyt at berette, er det vigtigt fortsat at kommunikere hyppigt med medarbejderne for at holde fast i fællesskabet og undgå isolation. Find en frekvens, der passer til jeres (både lederens og medarbejdernes) behov.
- Husk dialogen: Spørg ind. Hvordan har medarbejderne det? Hvad har de brug for? Husk at alle, inklusiv dig selv, har forskellige behov.
- Husk de gode nyheder: Ingen er i tvivl om behovet for kommunikation, når krisen kradser, men husk også at dele de små sejre. Ros medarbejderne. Det skaber sammenhold og gejst.
- Tænk nyt – og inddrag medarbejderne: Corona ser ikke ud til at være overstået foreløbigt, og alle er ved at finde formen for en ny hverdag. Virksomhedskulturen og fællesskabet skal tænkes ind i denne nye kontekst. Der kan være brug for at tænke nyt – måske har medarbejderne nogle gode idéer?

Åbenhed er vigtigt for en succesfuld kommunikation

I en krisesituation, hvor usikkerheden er stor, og ingen ved, hvad morgendagen bringer, kan det som leder være svært at afgøre, hvor meget man skal involvere medarbejderne, og hvor mange informationer man skal dele, når man måske ikke engang selv kender alle svarene. Alligevel har halvdelen af de adspurgte virksomhedsledere valgt at lægge alt frem for medarbejderne for at give dem det bedst mulige indblik i, hvad der foregår. Kun 6 pct. af de adspurgte ledere har under krisen valgt kun at fortælle det absolut nødvendige, som har direkte betydning for medarbejderne.

Hvilke af følgende udsagn gør sig gældende for dig, når det gælder åbenhed i din kommunikation til medarbejderne omkring, hvordan krisen påvirker jeres virksomhed?	Total	Virksomhedsstørrelse				Køn	
		Mikro	Små	Mellemstore	Store	Mand	Kvinde
Jeg fortæller kun det absolut nødvendige, som har direkte betydning for medarbejderne	6%	0%	0%	7%	9%	6%	5%
Jeg lægger i udgangspunktet alt frem for medarbejderne og forsøger at involvere dem, også selvom jeg måske ikke selv kender alle svarene, så de får det bedst mulige indblik i, hvad der foregår	48%	40%	38%	36%	64%	40%	63%
Jeg forsøger at finde et mellemløje – ikke for meget information, ikke for lidt.	40%	60%	62%	43%	23%	49%	26%
Ved ikke/ikke relevant	6%	0%	0%	24%	5%	6%	5%

Gode råd (X)

Åbenhed skaber tillid, og tillid er afgørende for, at man som leder kan få medarbejdernes opbakning og støtte i en krisetid.

Er man som leder selv i tvivl om, hvordan fremtiden ser ud, så er det vigtigt at huske på, at medarbejdernes tvivl er mindst lige så stor. Og holder man information tilbage, skabes der grobund for rygter, tvivl og utryghed blandt medarbejderne. Som udgangspunkt kan man derfor næsten ikke kommunikere og informere for meget.

Dog er det samtidigt vigtigt, at man som leder udstråler handlekraft og tillid. Medarbejderne skal føle sig i trygge hænder. Derfor bør ledelseskommunikationen være tydelig, troværdig og konsekvent. Det betyder ikke, at man ikke må være usikker i sin sag – men det betyder, at man skal være åben omkring sin tvivl, indrømme sine fejl og ikke være bange for at involvere medarbejderne i de overvejelser, der ligger til grund for de valg, man træffer.

Hvor meget information, man bør dele med sine medarbejdere, vil i sagens natur variere fra virksomhed til virksomhed. Det kan være en god idé at sparre med ledelsesgruppen eller andre fortrolige om, hvad behovet er i netop jeres virksomhed. Men udgangspunktet bør altid være: Jo mere information, des bedre.

Ledere gør sig flere overvejelser om deres kommunikation under coronakrisen

2 ud af 3 virksomhedsledere har under coronakrisen gjort sig flere overvejelser omkring, hvordan de formidler deres budskaber til medarbejderne, end de plejer. 17 pct. synes, at det ind imellem kan være svært, og at det kræver mere af dem.

Hvilket af følgende udsagn betegner bedst, hvor svært eller let det har været for dig at formidle dine budskaber til medarbejderne under coronakrisen?	Total	Virksomhedsstørrelse				Køn	
		Mikro	Små	Mellemstore	Store	Mand	Kvinde
Jeg føler, at det er let. Jeg ved hvad der skal siges og siger det	30%	60%	38%	21%	23%	31%	26%
Jeg synes, det er nogenlunde let, men jeg gør mig flere overvejelser omkring det end jeg plejer	48%	40%	38%	43%	59%	49%	47%
Jeg synes, det ind imellem kan være svært, og jeg kan mærke, at det kræver mere af mig	17%	0%	15%	29%	14%	14%	21%
Jeg synes, det er meget svært	2%	0%	8%	0%	0%	0%	5%
Ved ikke/ikke relevant	4%	0%	0%	7%	5%	6%	0%

Gode råd (XI)

I krisesituationer er det desværre oftere dårlige end gode nyheder, som skal overbringes til medarbejderne. Måske skal medarbejdere fyres. Måske skal nye spændende projekter sættes på hold. Måske skal der spares på personalegoderne. Samtidigt skal man sikre vidensdeling og sammenhold i en medarbejderstab, som er spredt for alle vinde, og man skal løbende give opdateringer om virksomhedens situation, økonomi og seneste forholdsregler, som man sjældent selv har haft lang tid til at overveje og fordøje.

I sådanne situationer er det afgørende, at man, uanset hvor presset man er, finder den nødvendige tid til at forberede sig, så budskaberne kan leveres tydeligt og i øjenhøjde. Det er vigtigt, at man på forhånd gør sig overvejelser omkring, hvad medarbejderne skal tage med sig, hvad det vigtigste budskab er, og hvilken handling man ønsker fra medarbejdernes side.

Dernæst er det vigtigt at tale ind i medarbejdernes situation og at skabe rum for dialog og besvarelse af eventuelle spørgsmål fra medarbejdernes side. Husk at ikke alle føler sig tilpas med at stille spørgsmål i plenum – gør det klart, at din dør altid er åben for den enkelte medarbejder.

Forberedelse er nøglen til succesfuld kommunikation

Selvom KREABs undersøgelse viser, at der ikke hersker tvivl blandt lederne om, at kommunikation er et vigtigt ledelsesværktøj, peger undersøgelsens resultater desværre også på, at alt for få ledere prioriterer at bruge tid på forberedelse. Kun godt halvdelen af de adspurgte respondenter overvejer nøje indhold og budskab, inden de kommunikerer med deres medarbejdere, og kun 15 pct. overvejer, hvordan de skal formidle deres budskaber og bruger tid på at øve sig. Mere end hver fjerde fortæller, at de foretrækker at improvisere og tage tingene, som de kommer.

Hvilke af følgende udsagn gør sig gældende for dig i forhold til, hvordan du forbereder din ledelseskommunikation i krisetider som denne?	Total	Virksomhedsstørrelse				Køn	
		Mikro	Små	Mellemstore	Store	Mand	Kvinde
Jeg overvejer nøje indhold og budskab, inden jeg kommunikerer til mine medarbejdere	54%	20%	54%	64%	55%	51%	58%
Jeg overvejer nøje, hvordan jeg bedst formidler det, jeg skal sige, og jeg bruger tid på at øve mig, inden jeg kommunikerer til mine medarbejdere	15%	20%	15%	7%	18%	17%	11%
Som regel har andre forberedt min kommunikation for mig, og jeg bruger sjældent selv meget tid på forberedelse	9%	0%	0%	0%	23%	6%	16%
Jeg foretrækker som regel at improvisere og tage tingene, som de kommer	28%	80%	38%	29%	9%	31%	21%
Ved ikke/ikke relevant	6%	0%	0%	7%	9%	6%	5%

Gode råd (XII)

De færreste ledere ville nok tage uforberedte til et møde eller præsentere en ny virksomhedsstrategi for bestyrelsen uden først at have forberedt sig. Kommunikation er en mindst lige så vigtig ledelsesdisciplin, men desværre nedprioriteres forberedelsen ofte.

I en travl hverdag kan det være fristende at tage den fra hoften, når man skal tale med sine medarbejdere, og måske føler man sig endda bedre og mere naturlig i sin kommunikation, når man improviserer. Men hvis man ikke har overvejet sit budskab, sin målgruppe og det ønskede outcome, risikerer man, at medarbejderne ikke lytter, ikke forstår og ikke bakker op.

Uanset hvor mange års erfaring man har som leder og kommunikatør, er forberedelse alfa og omega for et succesfuldt resultat. Derfor er det vigtigt, at man finder den fornødne tid, og at man forbereder sig – og så forbereder sig igen.

Man skal blandt andet overveje:

- Hvad er mit budskab?
- Hvem er min målgruppe?
- Hvad optager målgruppen? Hvad er deres bekymringer? Hvad er deres håb?
- Hvad ønsker jeg, at de skal gøre med den information, jeg giver dem?
- Hvad ønsker jeg, at de skal forstå og tage med sig?

Kun få ledere har benyttet sig af ekstern hjælp under corona

På trods af, at de adspurgte virksomhedsledere i KREABs undersøgelse over en kam svarer, at ledelseskommunikation er et vigtigt ledelsesværktøj, har kun hver tiende virksomhed benyttet sig af eksterne rådgivere til at hjælpe med at håndtere krisekommunikation og ledelseskommunikation under coronakrisen. 6 pct. af lederne har dog overvejet at bruge eksterne rådgivere, mens 8 ud af 10 ledere ikke mener, at de har behov for eksterne rådgivere.

Har I, i løbet af krisen, benyttet jer af eksterne rådgivere til at hjælpe jer med at håndtere krisekommunikation og ledelseskommunikation bedst muligt – eller overvejer I at gøre det?	Total	Virksomhedsstørrelse				Køn	
		Mikro	Små	Mellemstore	Store	Mand	Kvinde
Ja	11%	20%	0%	21%	9%	14%	5%
Nej, men vi overvejer det	6%	20%	0%	7%	5%	6%	5%
Nej, det har vi ikke behov for	80%	60%	100%	64%	82%	77%	84%
Ved ikke/ikke relevant	4%	0%	0%	7%	5%	3%	5%

Gode råd (XIII)

God ledelseskommunikation består af to sidestillede komponenter: Indhold og formidling. Selv hvis du har verdens vigtigste budskab, bliver du ikke hørt, hvis du ikke evner at formidle det, så modtageren lytter. Omvendt når du ikke i mål, hvis din snak måske nok er fængende, men uden relevant indhold for modtageren.

At afdække og identificere sit budskab og formidle det på en måde, så modtageren lytter og ikke er i tvivl om meningen, er en kunst på niveau med andre ledelsesdiscipliner.

Som leder er det derfor altid en god idé at søge hjælp og sparring omkring sin kommunikation. Fordelen ved eksterne kommunikationsrådgivere er, at de ser lederen og virksomheden udefra med fremmede øjne og derfor hurtigt får øje på indgroede skavanker og dårlige vaner – samt muligheder.

Eksterne rådgivere står samtidigt i en bedre position til at kunne udfordre "plejer": De har som udgangspunkt ikke noget at forsvare eller miste og kan derfor stille alle de spørgsmål, som skal stilles for at kunne bruge kommunikation målrettet i sagens tjeneste.

Fri af "hør og bør" og uden indgroede blindspots kan eksterne konsulenter se skarpt på din præstation. De kan analysere dit behov, samtale frit om dit mål og dine udfordringer, afdække og identificere dit budskab, kortlægge din (medarbejder)målgruppe og træne dig og dine budskaber til kamera i et frit og lukket rum.

Nøgleelementerne i effektiv kommunikation er identiske uanset om det drejer sig om intern eller ekstern kommunikation, om det er tale til medarbejderne, til bestyrelsen, på konferencen eller til en konfirmation.

Flere indvender: Eksterne kommunikationsrådgivere er ikke eksperter i netop min forretning. Svaret er: Det betyder ikke noget. De er eksperter i at tilegne sig kompleks, omfattende indsigt, hurtigt – og de er frem for alt eksperter i formidling.

Hvad lederne har lært under coronakrisen

Corona har for mange ledere været en øjenåbner, hvad angår kommunikation. 9 ud af 10 af de ledere, KREAB har talt med, fortæller, at krisen har lært dem noget, rent kommunikationsmæssigt, som de forventer at tage med sig fremover.

Har krisen lært dig noget, rent kommunikationsmæssigt, som du forventer at tage med dig fremover?	Total	Virksomhedsstørrelse				Køn	
		Mikro	Små	Mellemstore	Store	Mand	Kvinde
Ja (uddyb)	87%	80%	85%	79%	95%	83%	95%
Nej	9%	20%	15%	7%	5%	11%	5%
Ved ikke/ikke relevant	4%	0%	0%	15%	0%	6%	0%

Ikke mindst har lederne fået øjnene op for vigtigheden af at kommunikere. Som en respondent udtrykker det: *"Man kan sige, at man næsten ikke kan kommunikere for meget. Og så er det vigtigt at være rettidig og hurtig i sin kommunikation."* Flere ledere fremhæver, at hyppig og hurtig kommunikation er vigtig i krisetider for at undgå, at medarbejderne bliver usikre. *"Krisen har lært mig, at det er bedre at sige, hvad man tror end slet ikke at sige noget. Det skaber usikkerhed og forvirring blandt medarbejderne, hvis der ikke bliver kommunikeret,"* uddyber en respondent.

På det praktiske plan har krisen vist os, at virtuel kommunikation langt hen ad vejen kan fungere lige så godt som det fysiske møde, og at det kan være langt mere effektivt og ressourcebesparende at tage både medarbejdermøder og kundemøder over computeren end at mødes fysisk. Der er ingen tvivl om, at de virtuelle møder er kommet for at blive. Dog fortæller flere ledere også, at det med tiden har vist sig at være sværere at bevare holdånden, samarbejdet, få respons og at skabe personlige relationer over eksempelvis Teams.

Netop det personlige aspekt ved kommunikation er noget, som er kommet bag på mange ledere. Flere fortæller, at de har lært vigtigheden af at have en god føling med medarbejderne. At man husker at spørge ind til deres udfordringer og bekymringer, og at man løbende følger op. Ikke mindst fordi mennesker håndterer kriser og usikkerhed meget forskelligt. Som en respondent fortæller: *"Jeg har lært, at man ikke kan forudsige folks reaktion på kriser. De 'store stærke mænd' bliver bange for uforudsigeligheden, mens de introverte tager det i stiv arm ovre i hjørnet. Det har betydet, at jeg nu tænker mere over, hvordan*

jeg som leder kommunikerer, og hvem jeg taler med.” Det betyder dels, at man skal møde medarbejderne i øjenhøjde, og betragte kommunikation som en dialog. Men også, at man som leder med fordel kan åbne op og vise en mere personlig side af sig selv. Flere af de adspurgte ledere nævner vigtigheden af at være ærlig, transparent og autentisk i sin kommunikation.

Derudover fremhæver mange, at de har lært, hvor vigtigt det er, at de er klare og præcise i deres kommunikation – at de er klare på deres budskaber. Dels for at signalere tillid og handlekraft. Dels for at mindske usikkerheden og sikre lydhørhed, forståelse og opbakning blandt medarbejderne.

Om KREAB

KREAB er et PR- og kommunikationsbureau, som hjælper små, mellemstore og store virksomheder med at bruge kommunikation målrettet og effektivt, når krisen truer, når forandringer skal gennemføres, eller når kendskab skal opbygges og vedligeholdes. Vi hjælper vores kunder med både intern og ekstern kommunikation.

Virksomheds- og ledelseskommunikation

PR

Krisekommunikation

Issues management/
beredskab

Digital
kommunikation

Public affairs/
myndighedspåvirkning

Analyse (presse og
stakeholder)

Budskabs- og
medietræning

KREAB Academy
Kurser, workshops, webinarer og
gå-hjem-møder

PR og kommunikation

Solid, klassisk PR og kommunikation er kernen i al vores rådgivning – altid strategisk koblet med både traditionelle og moderne digitale medier og kanaler. Med afsæt i klassisk kommunikation lægger vi fundamentet for god kommunikation og identificerer kernebudskab, mål, målgrupper m.m. Vi sikrer effekt ved at arbejde på tværs af medier og skabe synergi mellem både kommunikationsdiscipliner og kanaler.

Gennem klassisk PR hjælper vi vores kunder med at skabe den position i markedet, de ønsker (fx thought leaders og eksperter) – det gør vi ved at bringe klassiske, traditionelle massemedier som TV, radio, dag- og fagblade (Børsen, Berlingske mv.) i spil. Samtidig sikrer vi, at budskaberne når ud til den præcise målgruppe ved at ramme dem individuelt via digitale medier.

Budskabstræning

KREAB budskabs- og medietræner ledere og talspersoner fra større og mindre virksomheder, så de lærer at mestre kommunikationsdisciplinen, uanset om det gælder kommunikation til medarbejderne, kunderne, bestyrelsen eller pressen. Gennem **skræddersyede workshops** hjælper vi ledere med at blive skarpe på blandt andet

- Hvad er budskabet?
- Hvem er målgruppen – hvad kendetegner dem, hvilke barrierer skal nedbrydes etc.?
- Hvordan fanger man tilhørerne og får sit budskab klart og tydeligt igennem?
- Hvordan håndterer man kritiske/svære spørgsmål?
- Hvordan er kropssprog og udstråling?
- Hvordan forbereder man sig bedst forud for en ledelsesudmelding eller et eksternt interview?
- Hvilke kanaler er de rette til det enkelte budskab (tale, intranet, sociale medier, presse, annoncering etc.) – og hvordan sikres synergi mellem kanaler?

Krisehåndtering

I KREAB er vi specialister i at håndtere og forebygge kriser. Hvad enten det drejer sig om issues management, hvor vi identificerer mulige issues og udvikler kriseplaner og beredskaber eller akut krisehåndtering, hvor der med kort varsel skal ageres, monitoreres, inddæmmes og meldes ud internt og eksternt.

Digitale medier – vi træner vores kunder til at kunne selv

KREAB træner sine kunder i, hvordan de selv bruger de digitale medier bedst, og vi rådgiver om, hvordan effekten af en klassisk presseindsats kan forstærkes, forlænges og nå helt nye højder ved strategisk brug af digitale medier (LinkedIn, Twitter, Facebook mv.).

Myndighedspåvirkning

Som landets eneste internationale kommunikationsbureau, er vi de stærkeste inden for myndighedspåvirkning, **public affairs** og **digital interessevaretagelse ikke blot lokalt og nationalt – også i EU**. Vi hjælper kunder, der ønsker at påvirke deres virksomheds vilkår, med at identificere og udarbejde budskaber og etablere dialog med relevante politikere og beslutningstagere, og vi klæder virksomhedens nøglepersoner på til at benytte digitale/socialt platforme strategisk.

KREAB Academy

KREAB Academy er sat i verden for at mindske afstanden mellem politiske beslutningstagere og erhvervslivet. Til vores eksklusive arrangementer mødes toneangivende politikere og virksomhedsledere tete a tete. KREAB skaber kontakt mellem beslutningstagere og små og store virksomheder og hjælper dem med at ændre på deres egne eller branchens rammevilkår.

KREAB Academy udbyder desuden løbende kurser, workshops, webinarer og gå-hjem-møder med relevans for virksomhedsledere og kommunikationsfolk om eksempelvis ledelseskommunikation, krisekommunikation, forandringskommunikation og budskabsformidling.

Vil du høre mere? Du er altid velkommen til at kontakte os til en uforpligtende snak, hvor vi taler os ind på, hvilke behov du og din virksomhed har, og hvordan vi eventuelt vil kunne hjælpe jer.



Lisbeth Wirgowsch
Managing Partner



Sara Ringgaard Price
Director



Paul Svinth Jensen
Director



Benjamin Rud Elberth
Director



Mikkel Faurholdt
Director

Vil du blive bedre til at kommunikere?

God kommunikation kan læres. KREAB tilbyder individuelle workshops, kurser, webinarer og gå-hjem-møder, der kan gøre din kommunikation skarp og målrettet og dermed sikre, at du bliver hørt, set og forstået. I en blanding af teori og skræddersyede øvelser træner vi dig i at afdække og identificere dit budskab og formidle det på en måde, så modtageren lytter og ikke er i tvivl om meningen.

Hold øje med konkrete arrangementer og datoer på <https://KREAB.com/copenhagen/KREAB-academy/>



KREAB Copenhagen

Krøyers Atelier, Bredgade 33B, 4. sal | 1260, København K

www.kreab.dk

+45 22 16 39 60

 lwirgowitsch@kreab.com