



LEAP FORANDRING I COWI



(Pinterest.dk)

Vejleder: Mira C. Skadegård
Anslag: 122.874
Afleveringsdato: 31.05.2024

Abstract

The purpose of this thesis is to investigate how COWI's top management and middle managers use internal communication to optimize employee adaptation during the implementation of Leap changes. COWI is facing significant organizational changes, including restructuring aimed at achieving progress in their financial goals. Most large companies encounter problems with internal communication, with various issues often reported by employees and managers who view it as a dilemma. Methodologically, the study is based on semi-structured interviews with an executive, as well as managers and employees from different departments in COWI. The analysis uses John Kotter's theory of change management and Cicero's pentagram model to uncover the effectiveness of the communication strategies used. An important finding in this study is the significant communication gap between top management and middle managers, creating uncertainty and concern among employees. The analysis, conducted using John Kotter's change management model, identifies five steps necessary for successful change implementation, including creating a sense of urgency, building a guiding coalition, and developing a vision and strategy. Cicero's pentagram model, which focuses on the speaker, audience, language, circumstances, and subject, provides a framework for analyzing the rhetorical aspects of communication. The results indicate that middle managers often lack the necessary information from top management to convey clear and action-oriented messages to their employees. This lack of information hinders the effective implementation of Leap changes and exacerbates feelings of uncertainty and frustration among employees. The study highlights that the successful implementation of changes requires a communication strategy that is both transparent and consistent, ensuring that all levels of the organization are well-informed.

In conclusion, clear and effective internal communication from top management is crucial for optimizing both managers' and employees' adaptation during Leap changes. This study contributes to a deeper understanding of how strategic internal communication can support organizational changes. By emphasizing the importance of clear and continuous communication channels, it provides insights into how COWI and similar companies can navigate complex change processes and ensure a more effective and positive adaptation among their employees.

Indholdsfortegnelse

ABSTRACT	2
INDLEDNING.....	5
STATE OF ART	8
BEGREBSAFKLARING	11
INTERN KOMMUNIKATION.....	11
BALANCE I INTERN KOMMUNIKATION	12
DET DYNAMISKE KOMMUNIKATIONSNETVÆRK	12
STRATEGISK KOMMUNIKATION I FORANDRINGSLEDELSE	13
KOMMUNIKATION I LEDELSENS FORANDRINGSPROCESSER	13
FORANDRING I ORGANISATIONER.....	14
FORANDRINGSLEDELSE	15
VIDENSKABSTEORI	16
TEORI.....	18
FEM ACCELERATOR	19
CICEROS PENTAGRAM KOMMUNIKATION TEORI.....	21
METODEN	24
DET SEMISTRUKTUREREDE INTERVIEW	25
DET FYSISKE RUM	25
TRANSSKRIFTION	26
ETISKE OVERVEJELSER.....	27
ANALYSE.....	28
DIREKTØREN J.....	29
<i>Delkonklusion af direktøren</i>	32
LEDER V.....	33
<i>Delkonklusion</i>	35
LEDER P	36

<i>Delkonklusion</i>	37
S MEDARBEJDER	38
<i>Delkonklusion</i>	42
Z MEDARBEJDERE.....	42
<i>Delkonklusion</i>	45
R MEDARBEJDERE	46
<i>Delkonklusion</i>	50
DISKUSSION	50
ØVERSTE INTERN LEDELSESKOMMUNIKATION	51
MELLEMLEDERNES INTERNE KOMMUNIKATION.....	52
MEDARBEJDERPERSPEKTIV OM INTERN KOMMUNIKATION	52
FORBEDRE INTERN KOMMUNIKATION	53
BEGRÆNSNINGER I UNDERSØGELSEN.....	54
KONKLUSION.....	55
LITTERATURLISTE.....	57
ARTIKEL	59
INTERN KOMMUNIKATIONS ROLLE I VIRKSOMHEDER OG MEDARBEJDERES REAKTION PÅ FORANDRINGER.....	59
<i>COWIs Leap forandring</i>	59
<i>Udvikling af intern kommunikation</i>	59
<i>Vigtigheden af transparens, gentagelse og strategi</i>	61
<i>Tilpasning af internkommunikationen</i>	62
<i>Klar intern kommunikation er nøglen</i>	64

Indledning

Den amerikanske forfatter James Humes er citeret for: *'The art of communication is the language of leadership'* (Humes, 1991, s.14). Evnen til at kommunikere er grundstenen for godt lederskab. Det fremhæver, hvor vigtigt det er at kunne kommunikere, hvis man vil være en god leder. James Humes var en amerikansk taler, forfatter og professor, kendt for sin ekspertise inden for tale og retorik kunst.

Ifølge James er kommunikation nøglen til god ledelse og succes i en virksomhed. I James Humes bog *'The Five Secrets of Speaking the Language'* viser James Humes, hvor afgørende det er at kommunikere klart og målrettet (Humes, 1991, s.14).

Dette citat tiltræk min opmærksomhed for interessen i at undersøge intern kommunikation i større virksomheder. Under mit livsværk har jeg observeret flere interne kommunikationsudfordringer, mellem ledere og deres medarbejdere, som har vækket nysgerrigheden for hvor komplekst og udfordrende det kan være at kommunikere i en stor virksomhed, hvor flere afdelinger arbejder på tværs af hinanden, her spiller elementen intern kommunikation en stor rolle, da kommunikation er et vigtigt led i virksomheder. Specialet vil derfor undersøge, hvordan den interne kommunikation kan optimere arbejdsindsatsen, og være med til at forbedre samarbejdet og arbejdsprocesserne i større virksomheder, som COWI. Jeg vil se nærmere på de udfordringer, der opstår i internkommunikationsprocesserne.

I en verden præget af regelmæssige forandringer, er det afgørende for virksomheder at tilpasse sig konstant, for at kunne følge strømmen. Dette sætter betydelige krav til ledere håndtering af forandringerne, da der tages stilling til implementeringer og justeringer i virksomheden, hvilket fører til at den interne kommunikation har en væsentlig rolle, for at alle er indforstået for de forandringer der bliver implementeret (Strøm & Harboe, 2006, s.4).

Fremtidig succes for virksomheder afhænger i høj grad af lederes evne til at navigere disse forandringer med effektiv intern kommunikation. I det 21. århundrede er håndtering af forandringer blevet afgørende for ledere. Dette skyldes, at forandringer sker overalt med stigende tempo og kompleksitet, uanset hvilke retninger vi kigger på. Samtidig er intern kommunikation og ledelsesevner i et miljø præget af konstant forandring blevet afgørende komponenter i moderne virksomhedsledelse (Anderson, 2012, s.16).

Kommunikation anses for at være en afgørende del af ledelsesstrategien, i en bredere forstand er kommunikation også nødvendig for at udveksle meningsfulde og letforståelige budskaber. I dagligdagen støtter vi os alle til sproglige koder for at kunne kommunikere med hinanden, og i mange professionelle sammenhænge tager vi højde for både afsender og modtagerforhold, når vi skal udføre kommunikation. På en måde kan man endda sige, at vores erfaringer er vores kommunikation, da vi i høj grad er formet af de sociale relationer, vi er en del af, og disse relationer eksisterer kun gennem kommunikation (Helder & Nørgaard, 2016, s. 9).

Kvaliteten af intern kommunikation har direkte indflydelse på, hvor velinformerede medarbejderne føler sig. Hvis medarbejderne ikke oplever effektiv kommunikation og dialog, kan det føre til usikkerhed om virksomhedens visioner, mål og retning, hvilket kan påvirke deres egen kommunikation udadtil. Derfor er flere virksomheder begyndt at fokusere strategisk på intern kommunikation, som er tæt knyttet til virksomhedens værdier og personalepolitik, og der udvikles løbende nye strategier for dette (Aggerholm et al., 2020, s.145). På baggrund af at alle bidrager til succes i virksomheden, forventes der en højere grad af ærlighed og gennemsigtighed via intern kommunikation, hvilket er fundamentet for en succesfuld intern kommunikation, der alle medarbejdere anses som ambassadører for virksomheden. Det er afgørende, at informationen flyder effektivt, så de nødvendige budskaber kan nå de rette personer, i den tidsramme der forventes.

Jeg vil i dette speciale primært fokusere nærmere ind på virksomheden COWI. COWI er et nordeuropæisk rådgivningsfirma inden for ingeniørarbejde og arkitektur (Cowi.com). I december 2023 implementerede de et nyt intern forandringssprogram Leap. Denne forandring, som er iværksat af virksomhedens administrerende direktør (CEO), har fået betegnelsen Leap, et engelsk udtryk der betyder "springe frem". Formålet med denne forandring er at øge indtjening tallene fra 4% til 10% Gennem interviewet oplyste direktøren denne information om Leap (Bilag 1, s.1). Denne transformation repræsenterer ikke kun en økonomisk målsætning, men også en omfattende organisatorisk ændring, der får indflydelse på alle afdelinger. Ved at sikre en klar, sammenhængende og vedvarende kommunikation om formålet med og processen bag Leap forandring, understreges vigtigheden af øverste ledelsens rolle i at optimere lederne og medarbejderne gennem Leap forandring, derfor er det essentielt, at de øverste ledere anvender intern kommunikation som et strategisk værktøj i forandringsledelse.

Dette fremhæver vigtigheden af, at medarbejderne føler sig velinformerede og forstår, hvordan de passer ind i den overordnede strategi, så de kan agere som aktive agenter for forandring. Desuden påpeges det, at intern kommunikation direkte kan påvirke hastigheden og kvaliteten af den adaptive proces blandt medarbejderne, hvilket er afgørende for en vellykket implementering af forandringer (Aggerholm et al., 2020, s.173).

For at kunne sige noget om intern kommunikation omkring Leap forandring, vil jeg med inspiration fra John Kotters teorier om forandringsledelse ved at bruge kun de fem acceleratorer, og Ciceros Pentagon model kommunikationsteori. Dette speciale undersøger også, hvordan øverste leder og ledere anvender disse principper i praksis. Analysen omfatter, hvordan virksomheden formidler formålet med og processen bag Leap forandring, samt hvordan dette påvirker medarbejdernes tilpasning og engagement i Leap forandringen. Undersøgelsen baserer sig på interviews med øverste leder, ledere og medarbejdere for at opnå en dybdegående forståelse af de interne kommunikationsstrategier og deres effektivitet under de store organisatoriske forandringer.

Forandringsinitiativer som COWIs 'Leap', der søger at omdanne virksomhedens struktur og opnå væsentlige fremskridt i deres økonomiske målsætninger, understreger behovet for klar og effektiv kommunikation. Jeg stiller mig nysgerrig, for hvordan COWIs øverste ledere håndterer denne markante forandring, og hvilken indvirkning den har på virksomhedens interne kommunikationsstrategier. Gennem dette speciale vil jeg undersøge, hvordan intern kommunikation spiller en afgørende rolle i at sikre, at medarbejderne er velinformerede og engagerede i denne transformationsproces.

Mit kandidatspeciale bidrager til feltet ved at undersøge betydningen af klar intern kommunikation under Leap forandring, samt identificere de bedste praksisser og mulige vanskeligheder i COWIs tilgang til forandring.

Problemstillingen dette speciale skal undersøge er følgende:

Hvordan anvender COWI's øverste ledelse intern kommunikation for at optimere medarbejderne og mellemledernes tilpasning under implementeringen af Leap forandring?

State of art

Forskningen i intern kommunikation har været igennem markante ændringer over de seneste årtier, skiftende fra funktionalisme til konstitutionalisme. Funktionalisme betragter kommunikation som et redskab, der opnår specifikke funktioner i organisationen, såsom at opbygge, vedligeholde, udvikle eller ændre organisationen. Funktionalisme fokuserer på, hvordan kommunikation kan anvendes til at opnå specifikke organisatoriske mål og håndtere bestemte opgaver (Aggerholm et al., 2020, s.24). På den anden side ser konstitutionalisme kommunikation som en grundlæggende kraft, der formgiver og konstituerer organisationens sociale struktur. Denne tilgang understreger, at kommunikation er central for dannelsen af organisatorisk identitet og for, hvordan medarbejderne opfatter og interagerer med hinanden (Aggerholm et al., 2020, s. 24-25).

Den historiske udvikling og de nuværende tendenser inden for forskning i intern kommunikation, hvor forskere som Linda L. Putnam og George Cheney har haft betydelig indflydelse og belyser overgangen fra funktionalisme til konstitutionalisme. Denne skift afspejler en dybere forståelse af intern kommunikation som ikke blot en mekanisk proces, men som en essentiel del af organisatorisk identitet. Det er derfor afgørende, at vi tilpasser vores kommunikationsstrategier, så de bliver mere inkluderende og reflekterer de menneskelige aspekter ved organisationen, hvilket kan medføre mere effektive og meningsfulde kommunikationspraksisser (Aggerholm et al., 2020, s. 21-22).

Inden for intern kommunikation har teknologiske medier spillet en rolle i alle former, intern kommunikation i virksomheder er blevet mere skriftlig med de teknologiske fremskridt. Hvilket betyder, at betyder at kommunikation har ændret sig, der tidligere var mundtlig, men nu foregår det skriftlige medier endnu mere som e-mails og andre digitale former (Skyggebjerg, 2012, s. 34).

Indførelsen af e-mails har udvidet omfanget af skriftlig kommunikation til også at omfatte uformelle samtaler, der tidligere var blevet gennemførte mundtlig. Dette ændrer arbejdspladsens dynamik og skaber nye måder at kommunikere på. Teknologiske ændringer har også påvirket arbejdspladsen på kontor. Det har reduceret rutineopgaver og forbedrer arbejdsdeling og reducere derved hierarkiske struktur og gør arbejdsgange mere dynamisk og effektive (Skyggebjerg, 2012, s.35). Teknologiens rolle har øget bevidstheden om vigtigheden og betydning af interne kommunikationsstrategier, der

effektivt understøtter tilpasning til teknologiske forandringer. Ledere bør udforme strategier, der både tager hensyn til både teknologiens muligheder og de menneskelige aspekter, for at sikre, at teknologier fungerer som drivkræfter for organisatorisk udvikling og samarbejde, i stedet for at skabe hindringer for personlig og fælles udvikling. (Skyggebjerg, 2012, s.35-36)

I artiklen fremhæver Louise Karlskov Skyggebjerg som har en ph.d. og har specialiseret sig i teknologihistorie, at teknologiske innovation udvikler sig hurtigt, er det presserende at forstå og reagere på ændringer inden for organisatorisk kommunikation. Kommunikationsteknologier som e-mail, og andre digitale former, har transformeret arbejdspladser ved at øge effektiviteten, men også ved at skabe nye udfordringer som medarbejderes isolation og informationsoverload. Dette kræver en reevaluering og tilpasning af interne kommunikationsstrategier for at sikre, at medarbejdere trives i foranderlige miljøer.

Professor Christian Bøtcher Jacobsen og lektor Heidi Houlberg Salomonsen fremhæver, hvordan ledelsens interne kommunikation direkte påvirker medarbejdernes evne til at tilpasse sig teknologiske forandringer. En klar kommunikationsstrategi, som inkluderer en retningsgivende vision og velformuleret konstruktiv feedback, kan markant forbedre kvaliteten af intern kommunikation og dermed medarbejdernes tilpasningsprocesser. Studiet understreger, hvordan ledelse gennem en klar vision og verbal anerkendelse kan forbedre kommunikationen, og at det hænger sammen med medarbejdernes opfattelse af intern kommunikation, hvilket i sidste ende er med til at opnå bedre organisatorisk præstation (Ps.au.dk).

Christian Bøtcher Jacobsen understreger yderligere, at fokus på intern kommunikation er særlig relevant, når medarbejdere vender tilbage til fysisk tilstedeværelse på arbejdspladsen efter en periode med digital kommunikation. Dette skifte giver anledning til at sikre, at kommunikationen flyder effektivt i organisationen, både oppefra og ned ad strategiske retninger og performance, samt mellem medarbejderne selv (Ps.au.dk).

Lektor Heidi Houlberg Salomonsen har efterfølgende bygget videre på en række tidligere studier, der påpeger vigtigheden af at have organisationens interne kommunikation for øje, når der især bliver implementeret nye strategier og handleplaner. Hun bemærker, at organisationens interne kommunikationsflow giver et indblik i, hvordan medarbejderne oplever kvaliteten af den

kommunikation, som flyder i organisationen, der ses både på vertikalt og horisontalt, dvs. alle retninger og afdelinger i en organisation. Tidligere studier har vist, at et godt internt kommunikationsflow reducerer unødigt bureaukrati og forbedrer den organisatoriske performance. Der konkluderes at ledelsen påtager sig den rolle for at vedvarende at opretholde et fokus på kommunikationen i organisationen, da medarbejdernes arbejdsindsats spejles gennem god ledelse, og at kommunikation er uundgåeligt, men god kommunikation følger med god ledelse (Ps.au.dk).

Et stærkt kommunikationsflow i en organisation indebærer, at kommunikationen oppefra om opgaver, feedback, performance og strategisk retning er passende og tilstrækkelig. Samtidig skal der sikres, at kommunikationen nedefra og opad vedrørende problemer, der kræver ledelsesmæssig opmærksomhed, er effektiv, og at kommunikationen mellem medarbejderne bidrager til følelsesmæssig opbakning og støtte blandt kollegaer. Sammenfattende viser forskningen, at et stærkt internt kommunikationsflow ikke kun forbedrer medarbejdernes tilpasningsevne til forandringer, men også styrker den følelsesmæssige støtte og samarbejdet blandt medarbejdere, hvilket fører til en mere effektiv organisation (Ps.au.dk).

Mellem de to præsenterede studier åbnes der for en interessant diskussion om, hvordan intern ledelseskommunikation og strategier for håndtering af forandringer interagerer og kan integreres i en effektiv ledelsespraksis. Den første tekst fremhæver vigtigheden af en klar kommunikationsstrategi fra ledelsen, som direkte påvirker medarbejdernes evne til at tilpasse sig teknologiske forandringer. Dette indebærer, at en fremsynet ledelse, der giver positiv feedback, kan forbedre kvaliteten af den interne kommunikation og dermed støtte medarbejdernes tilpasningsprocesser.

Der forstås at ved at kommunikere klare mål og fremme åben dialog, kan ledere sikre, at kommunikationsstrategierne bliver mere effektive og understøttende for medarbejdernes behov i forandringsprocesser. Dette skaber en helhedsorienteret tilgang, hvor både kommunikation og forandringsledelse arbejder sammen om at skabe en mere modstandsdygtig og smidig organisation. En dybere forståelse af, hvordan disse elementer kan integreres, kan dermed bidrage til bedre præstationer og mindre administration i organisationen.

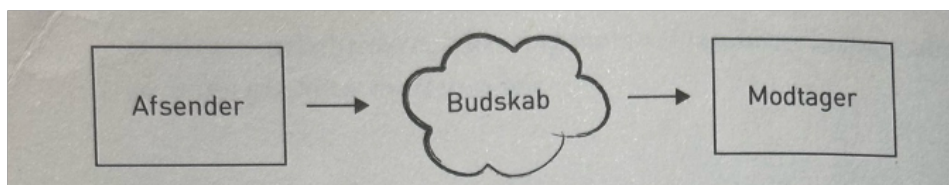
Dette afsnit bidrager til en bedre forståelse af, hvordan strategisk forandringsledelse gennem intern kommunikation kan anvendes til at navigere i komplekse forandringsprocesser, og sikre en vellykket

implementering af Leap-forandring hos Cowi. Denne indsigt er ikke kun relevant for Cowi, men også for andre virksomheder, der står over for lignende udfordringer. Forskningen understreger betydningen af kommunikation som en kritisk drivkraft i forandringsledelse. Ved at udvikle og implementere klare kommunikationsstrategier kan organisationer sikre, at forandringen bliver forstået og omfavnet på alle niveauer, hvilket er afgørende for at opnå langtidsholdbare ændringer i en omskiftelig verden.

Begrebsafklaring

Intern kommunikation

Den interne kommunikation i en virksomhed afspejler ofte dens strukturelle opbygning. I mit projekt definerer jeg 'intern kommunikation' som de specifikke processer og værktøjer, der anvendes til at formidle informationer og beskeder inden for organisationen. I organisationer med en stærkt hierarkisk struktur og klart definerede kommandoveje, som det er tilfældet i den organisation, jeg undersøger, er kommunikations flowet fra topledelsen gennem mellemledere til medarbejderne typisk meget struktureret (Thorborg, 2014, s. 286).



Figur 1 - Klassisk kommunikationsmodel (Støvring & Paulli, 2008, s. 20)

Figur 1 præsenterer en grundlæggende kommunikationsmodel bestående af en afsender, et budskab og en modtager. Denne model understreger betydningen af klar og effektiv kommunikation i organisatoriske sammenhænge, særligt inden for forandringsledelse. (Støvring & Paulli, 2008, s. 20).

For at forbedre intern kommunikation er det essentielt at fokusere på modtagernes behov og perspektiver. Ved at vende fokus mod modtageren kan kommunikationen blive mere centreret omkring deres behov, hvilket kan reducere afhængigheden af formelle kommunikationskanaler og sikre, at kommunikationen er både relevant og engagerende for alle parter. Denne tilgang sikrer, at

intern kommunikation ikke kun ses som en mekanisk proces, men som en kritisk faktor for at fremme åbenhed, engagement og organisatorisk tilpasningsevne i tider med forandring. (Støvring & Paulli, 2008, s. 20).

Balance i Intern Kommunikation

Balance i intern kommunikation indebærer at finde en passende mængde information, der sikrer, at medarbejdere er velinformerede om virksomhedens aktiviteter og beslutninger, men uden at overbelaste dem med irrelevant information. For meget kommunikation kan føre til information mætning, hvilket kan dæmpe medarbejdernes engagement, mens for lidt kommunikation kan resultere i tab af vigtig viden, som kan påvirke medarbejdernes effektivitet og følelse af værdi (Støvring & Paulli, 2008, s. 21). Effektiv intern kommunikation respekterer medarbejdernes tid og arbejdsbyrde og sikrer, at kommunikationen er nøje afstemt for at informere om vigtige ændringer og beslutninger uden at blive en byrde. Målet er at opretholde en produktiv og engageret arbejdsstyrke.

Det dynamiske kommunikationsnetværk

I mit projekt defineres intern kommunikation som det samlede netværk af metoder og kanaler, der bruges til at overføre information inden for en organisation. Dette netværk er dynamisk og tilpasser sig løbende til nye teknologier, organisatoriske forandringer og medarbejdernes forventninger. Intern kommunikation er ikke statisk, men udvikler sig sammen med organisationen (Støvring og Paulli, 2008, s. 30). For at forstå denne dynamik, inddeler begrebet for de interne kommunikationskanaler, i følgende kategorier:

1. Direkte personlig kommunikation: Dette indebærer ansigt-til-ansigt samtaler eller diskussioner, der skaber en direkte interaktion mellem medarbejdere og ledere. Denne kanal understøtter umiddelbar feedback og personlig kontakt, hvilket er essentielt for at bygge tillid og forståelse (Støvring og Paulli, 2008, s. 30).
2. Massekommunikation: Denne kategori omfatter kommunikationsplatforme designet til at nå en bred gruppe af medarbejdere på én gang, såsom interne nyhedsbreve eller intranet, hvor meddelelser kan distribueres til hele organisationen. Massekommunikation er effektiv til at sikre, at alle medarbejdere får samme information samtidig (Støvring og Paulli, 2008, s. 30).

Ved at klassificere og definere disse kanaler præcist, kan jeg bedre analysere, hvordan intern kommunikation bidrager til medarbejdernes engagement og organisationens tilpasningsevne (Støvring & Paulli, 2008, s. 30). Denne klassificering hjælper med at forstå, hvordan forskellige kommunikationsmetoder kan bruges til at opnå specifikke mål inden for organisationen, såsom at øge engagementet, forbedre informations flowet og støtte organisatoriske ændringer. Denne forståelse af intern kommunikation som et dynamisk netværk af metoder og kanaler er central for mit projekt, da det giver indsigt i, hvordan effektiv kommunikation kan fremme en mere fleksibilitet virksomhed.

Strategisk Kommunikation i Forandringsledelse

Strategisk kommunikation i forandringsledelse bliver defineret som udviklingen, og implementeringen af målrettede kommunikationsstrategier, tilpasset organisationens behov under forandringer. Det indebærer en dialogbaseret tilgang, der fremmer refleksion og idéudveksling og skaber en arbejdskultur, hvor medarbejdere føler sig engagerede og værdsatte. (Parum, 2013, s. 21)

Strategisk kommunikation skal være fleksibel, kontinuerligt evalueres og justeres for at forblive relevant og effektiv. Formålet er at sikre, at medarbejderne er velinformeret og involveret i forandringsprocessen, hvilket hjælper organisationen med at navigere udfordringer og planlægge for fremtiden (Parum, 2013, s. 21). Ved at integrere strategisk kommunikation i den overordnede strategi, sikres det, at medarbejdere informeres om vigtige ændringer og beslutninger. Dette fremmer engagement og ejerskab, hvilket er afgørende for vellykket implementering af forandringer og langvarige forbedringer i præstationer (Støvring & Paulli, 2008, s. 21).

Kommunikation i Ledelsens Forandringsprocesser

Kommunikation i ledelsens forandringsprocesser som en dynamisk tovejskommunikation, der er central for ledelsens evne til at drive forandring. Denne form for kommunikation er designet til ikke kun at informere medarbejderne om beslutninger og planer, men også til at skabe en interaktiv platform, der tillader feedback og justeringer. Dette fremmer stærkere relationer og understøtter målene for forandringsprocessen ved at sikre, at alle niveauer i organisationen er engagerede og informerede (Parum, 2013, s. 177).

John P. Kotter understreger nødvendigheden af tovejskommunikation i forandringsprocessen. Ledelsen bør ikke kun formidle visionen og målene klart, men også inkludere medarbejderne til at bidrage aktivt med deres input og engagement (Kotter, 2002, s.76). Denne tilgang skaber et miljø, hvor forandringer ses som en fælles indsats, og medarbejderne udvikler et reelt ejerskab over de initiativer, der implementeres (Parum, 2013, s. 181). Disse principper for inkluderende og strategisk kommunikation er vitale, da de sikrer, at alle i organisationen ikke kun er informerede, men også aktivt engagerede i processen, hvilket øger sandsynligheden for succesfuld implementering af forandringer.

Effektiv kommunikation i disse processer overstiger det at være en ren informationskanal, og de faciliteter også omfatter aktivt samarbejde og feedback. Ved at integrere disse kommunikationsprincipper, bliver strategien en uundværlig del af organisationens kerneaktiviteter, hvilket øger sandsynligheden for succesfuld forandring og positiv udvikling i virksomhedens arbejdskultur.

Forandring i organisationer

Forandring i organisationer refererer til processen med at skifte fra en eksisterende tilstand til en ny som følge af interne eller eksterne faktorer. Det involverer ændringer i struktur, processer eller operationer for at forbedre effektiviteten, tilpasse sig nye omgivelser eller opnå strategiske mål (Mac & Madsen, 2018, s.13). Interne faktorer inkluderer beslutninger truffet inden for organisationen, såsom organisationsændringer, flytninger, nedskæringer, ekspansion, ny ledelse og implementering af nye systemer og arbejdsmetoder. Disse faktorer er under organisationens kontrol og relaterer direkte til dens interne operationer og strukturer. Eksterne faktorer er forhold uden for organisationens kontrol, såsom politiske, økonomiske, sociale, teknologiske, miljømæssige og juridiske forhold, som tvinger organisationen til at tilpasse sig eller udvikle nye strategier (Kousholt, 2021, s. 13).

INTERNE ÅRSAGER TIL FORANDRING	EKSTERNE ÅRSAGER TIL FORANDRING
<i>Forandringer forårsaget alene af beslutninger taget i organisationen</i>	<i>Forandringer forårsaget af forhold i omgivelserne</i>
Organisationsændringer	Politiske
Flytninger	Økonomiske
Nedskæringer	Sociale
Ekspansion	Teknologiske
Ny ledelse	Miljømæssige
Nye systemer og arbejdsmetoder	Juridiske

Figur 2- Årsagen til forandringer (Kousholt, 2021, s.28)

Figur 2 illustrerer en opdeling af årsager til forandring i organisationer, kategoriseret i interne og eksterne faktorer. Interne årsager omfatter organisationsændringer og beslutninger, mens eksterne årsager inkluderer påvirkninger fra politiske, økonomiske, sociale, teknologiske, miljømæssige og juridiske forhold. Denne model understreger vigtigheden af at forstå både interne og eksterne drivkræfter for forandring, hvilket er afgørende for at identificere og tackle relevante udfordringer og muligheder (Kousholt, 2021, s. 28).

Det er essentielt, at ledelsen justerer sin tilgang til disse forandringer for at sikre effektiv implementering af strategier og mål. Mac & Madsen kritiserer den klassisk-rationelle tilgang, som ofte negligerer implementeringsprocessen, hvilket kan forhindre opnåelsen af de ønskede resultater (Mac & Madsen, 2018, s. 18).

Forandringsledelse

Forandringsledelse refererer til de processer, strategier og værktøjer, som organisationer bruger til at styre og implementere ændringer. Fokus er på det menneskelige aspekt, hvor effektiv kommunikation, engagement, lederskab, modstandshåndtering, anerkendelse og vedholdenhed er centrale elementer. Målet er at sikre, at ændringerne accepteres og implementeres effektivt, så organisationen kan opnå sine strategiske mål.

Effektiv kommunikation sikrer, at alle medarbejdere forstår nødvendigheden og målene med forandringen gennem klar og kontinuerlig information. Engagement fra medarbejderne opnås gennem uddannelse og support, så de er klar til at implementere ændringerne. Ledernes støtte og positive rollemodeller er nødvendige for at drive forandringsprocessen, og tidlig samt vedvarende støtte fra ledelsen er essentiel (Kousholt, 2012, s. 47).

Modstand mod forandring skal håndteres konstruktivt. En proaktiv tilgang kan facilitere en gnidningsfri overgang og højere accept. Anerkendelse af succeser og fremskridt øger moralen og motivationen, mens vedholdenhed sikrer varige resultater. Forandringsledelse fokuserer primært på de personer, der påvirkes af ændringerne, og anvender strategiske tilgange for at nå de ønskede forretningsresultater (Kousholt, 2021, s. 13). Involvering af ledere og forandringsagenter samt løbende kommunikation er afgørende for succesfuld implementering (Parum, 2013, s. 13).

Videnskabsteori

Hermeneutik betyder "*fortolkning*" er en tilgang, der stammer fra det antikke Grækenland.

Hermeneutik handler om at forstå det meningsfulde budskab, som består af tre principper:

forståelse, udlægning og anvendelse (Fuglsang, 2013, s.291)

Den hermeneutiske metode tilgang er særlig relevant for min undersøgelse om intern kommunikation i organisationer, ved at anvende de tre principper kan man bedre forstå, hvordan mening skabes, formidles gennem kommunikation, og hvordan modtageren af budskabet tolker dette, når man tolker betyder det at man vil forstå og finde mening i de ord og handlinger man støder på (Fuglsang, 2013, s.290). Hermeneutik som videnskabsteori handler om at fortolke og forstå menneskers udtalelser og handlinger, og det er det jeg gøre i min undersøgelse. Schleiermacher mente at forståelser og fortolkninger er en, ifølge ham er det umuligt at skelne mellem dem (Fuglsang, 2013, s.291). Gennem hans ideer kobler jeg til intern kommunikation i virksomheder ved at forstå den sproglige kontekst af informationer for at undgå misforståelser.

Dilthey arbejdede med at etablere hermeneutikken som det åndsvidenskabelige videnskabsteoretiske grundlag for åndsvidenskaberne. Han understreger at misforståelser i kommunikation kan undgås ved at udarbejde og bruge præcise fortolkningsregler (Fuglsang, 2013, s.291). Dette perspektiv hjælper

med at forstår, hvordan medarbejdernes medarbejdere håndterer forandringer gennem intern kommunikation, ved at fokusere på tydelige fortolkningsregler og forståelser.

Hans Georg Gadamer har videreudviklet den filosofiske hermeneutik ved at fokusere på mennesket som et fortolkende og forstående individ. Han havde undersøgt hvordan forståelser og fortolkninger spiller en central rolle i verden samt vores forhold til viden om verden (Fuglsang, 2013, s.291-292). Dette perspektiv kan anvendes til at forstå, hvordan virksomheder interagerer og kommunikere internt om forandringer.

Et centralt begreb i hermeneutikken er den hermeneutiske cirkel, som beskriver forståelse som en vekselvirkning mellem del og helhed, hvor delene og helheden konstant påvirker hinanden. Processen omfatter, at vores tidligere viden og erfaringer altid spiller en rolle i vores fortolkninger af nye forståelser. Denne proces hjælper med at have en dybere og mere nuanceret forståelse af de undersøgte fænomener (Fuglsang, 2013, s.292).

Udover hermeneutikken vil jeg også involverer fænomenologi, videnskabsteori som er inspireret af filosoffer, Husserl og Heidegger, hvor de fokuserer på at forstå menneskers direkte oplevelser. Husserl mente, at man skulle beskrive oplevelserne præcist, som de er, uden forud indtagelser, hvilket indebære indeholder en detaljeret beskrivelse af individets oplevelser og bevidsthed (Fuglsang, 2013, s.260). Heidegger tilføjer også, at forståelse altid sker i en bestemt kontekst og bliver påvirket af vores tidligere erfaringer. Heidegger kombinerer hermeneutik og fænomenologi ved at fokusere på hvordan vores forståelser er bundet sammen til vores verden og oplevelser (Fuglsang, 2013, s.260).

I min specialeundersøgelse af COWI bruger jeg både hermeneutikken og fænomenologien til at analysere, tolke og forstå mine informanter gennem deres udtalelser og reaktioner på den interne kommunikation om Leap forandring. Hermeneutikken hjælper mig med at forstå de underliggende meninger og sammenhænge i informanternes udtalelser, mens fænomenologien giver mig indsigt i deres direkte oplevelser og følelser, ved at forstå deres baggrund og erfaringer kan jeg få en mere nuanceret indsigt i deres perspektiver.

Denne tilgang er vigtig for min undersøgelse af, hvordan Leap forandring kommunikeres og modtages blandt medarbejderne. Ved at anvende begge metoder kan jeg undersøge, hvordan intern kommunikation, omstændigheder og direkte oplevelser former medarbejdernes opfattelser og

reaktioner på ændringer. Det giver mig mulighed for at se de nuancer og detaljer, der kan være svære at opdage ved mindre dybtgående analyser. Samlet set giver kombinationen af hermeneutik og fænomenologi en rig ramme for at forstå de menneskelige aspekter af intern kommunikation og Leap forandringer i organisationen. Denne tilgang gør det muligt at finde de dybere lag af mening og oplevelse i informanternes udsagn, hvilket er essentielt for effektivt at kunne håndtere og lede forandringer.

Teori

Denne del vil undersøge de teoretiske rammer, der understøtter forandringsledelse og intern kommunikation i konteksten af Leap forandring hos Cowi. Jeg vil anvende John Kotters teori om de otte acceleratorer til forandring samt Ciceros Pentagon som analytiske værktøjer. Disse modeller vil hjælpe med at undersøge, hvordan intern kommunikation og strategisk forandringsledelse kan spille en central rolle i organisationers transformationsprocesser. John Kotters otte acceleratorer er processer, der holder topledelsens dynamik konstant og sikre vedvarende processer der aldrig holder op med at fungere (Kotter, 2015, s. 37).

Jeg vil fokusere på kun fem af disse acceleratorer og undersøge, hvordan de kan integreres i dagligdagen hos COWI for at fremme en proaktiv tilgang til forandringshåndtering af Leap forandring. En dybdegående integration af disse acceleratorer kan bidrage til en mere sammenhængende og forbedret proces.

Samtidig vil jeg undersøge, hvordan Ciceros Pentagon kan anvendes til at forbedre effektiviteten af intern kommunikation under forandringsprocesser. Ciceros Pentagon fokuserer på elementerne af overtalelse og kan give indsigt i, hvordan kommunikation bedst stimulerer medarbejderengagement og understøtter en smidig overgang under forandringer.

Dette undersøgende fokus vil åbne op for en bredere analyse af, hvilke praktiske tilgange der kan facilitere en vellykket implementering af disse teoretiske modeller, og hvilken indvirkning de kan have på en organisation som COWI i en teknologisk omskiftelig periode. Analysen vil ikke kun fokusere på implementeringen af Kotters trin, men også på, hvordan principperne fra Ciceros Pentagon kan styrke den interne kommunikation i COWI med omfattende Leap forandring.

Fem accelerator

De fem accelerator som jeg inddrager i undersøgelsen er:

1. Skab en oplevelse af nødvendighed ud fra en stor mulighed.

Kotters første skridt handler om at skabe en følelse af nødvendighed, som ikke kun bygger på presserende problemer, men også på strategiske muligheder. Kotter argumenterer for, at organisationer skal skabe en stærk og presserende drivkraft for forandring ved at fremhæve kritiske problemer og strategiske muligheder (Kotter, 2015, s. 38). For COWI kan dette indebære, hvordan ledelsen kommunikerer Leap-forandring til medarbejderne og understreger fordelene ved disse forandringer.

2. Opbyg og udbyg en styrende koalition

Kotter understreger vigtigheden af en bred koalition af støtter inden for organisationen for at opnå effektiv forandring. Dette betyder, at COWI skal identificere nøglepersoner, som kan fungere som forandringsambassadører, der er godt informerede om forandringsvisionen og motiverede til at kommunikere denne videre (Kotter, 2015, s. 38-39).

3. Udform en forandringsvision og strategiske tiltag

En klar og overbevisende vision giver retning og motiverer medarbejderne til at arbejde mod fælles mål. For COWI er det vigtigt at formulere en vision for Leap-forandring, der er inspirerende og let forståelig. Denne vision skal kommunikeres konsekvent for at blive en integreret del af virksomhedens arbejdskultur (Kotter, 2015, s. 40).

4. Hverv en hær af frivillige

Kotter fremhæver nødvendigheden af at engagere en bred kreds af medarbejdere i forandringsprocessen. For COWI betyder dette, at der skal skabes incitament og støtteforanstaltninger, der fremmer frivilligt engagement (Kotter, 2015, s. 40). Ved at involvere medarbejderne aktivt i forandringsprocessen og give dem de nødvendige ressourcer og støtte, kan COWI opbygge et stærkere ejerskab og momentum i hele organisationen.

5. Gør handling muligt ved at fjerne forhindringer

Kotter understreger betydningen af at identificere og fjerne barrierer, der kan hæmme fremskridt. For COWI er det essentielt at skabe et miljø, der fremmer tværfagligt samarbejde og innovation ved at fjerne barrierer, hvilket øger den organisatoriske fleksibilitet (Kotter, 2015, s. 40-41).



Figur 3: Oversigt over John Kotters otte acceleratorer for forandringsledelse (Kotter, 2017, s.37)

I min undersøgelse af effektiv forandringsledelse gennem John Kotters otte trin har jeg erkendt intern kommunikations kritiske rolle i støtten til medarbejdernes tilpasning til Leap forandring hos Cowi. Kotters model (figur 3) argumenterer for, at klar, konsekvent og målrettet kommunikation er afgørende for at opretholde momentum og integrationen af nye teknologiske løsninger.

Formålet med denne undersøgelse er at udforske, hvordan COWIs ledelse mere effektivt kan anvende disse kommunikationsprincipper i praksis. Dette omfatter en dybdegående analyse af, hvordan anerkendelse af bidrag på alle niveauer og sikring af, at medarbejderne føler sig informerede og støttede gennem hele transformationsprocessen, kan skabe et miljø, hvor medarbejderne engagerer sig i forandringerne.

Ved at anvende John Kotters teori i analysen af Leap-forandring belyses det, hvordan effektiv og støttende kommunikation spiller en afgørende rolle i lederens og medarbejdernes håndtering af usikkerhed og modstand mod forandringer. Kotters model fremhæver lederens rolle som en inspirerende kraft, der motiverer både ledere og medarbejdere til at se sig selv som en integreret del af virksomhedens fremtidige retning.

Ciceros pentagram kommunikation teori

I dette afsnit vil jeg demonstrere, hvordan kommunikationsteori integreres med Kotters model. Det er væsentligt ikke blot at redegøre overfladisk, men at dykke ned i den specifikke relevans og anvendelse for projektet.

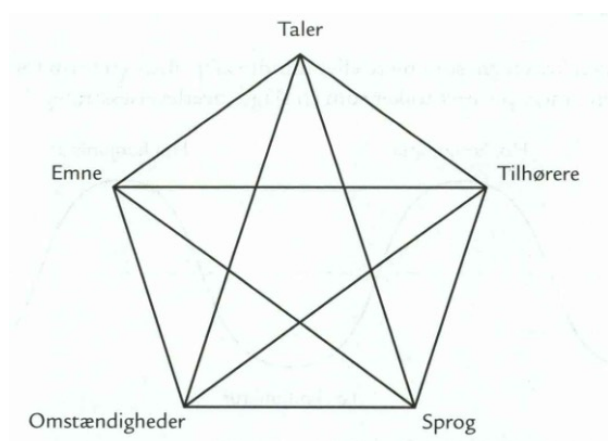


Figure 4 - Ciceros Pentagram model (Thorborg, 2014, s.34).

For over to årtusinder siden formulerede den romerske politiker og filosof Cicero det retoriske pentagram, som understreger, at effektiv kommunikation er centreret omkring fem nøgleelementer (Thorborg, 2014, s.34). Disse elementer er visualiseret i Figur 4.

I dette afsnit undersøges integrationen af kommunikationsteori med John Kotters model for effektiv forandringsledelse, med særlig fokus på relevansen for Cowis Leap-forandring. Ciceros pentagrammodel fremhæver fem vigtige nøgleelementer for effektiv kommunikation: taler, tilhørere, sprog, omstændigheder og emne (Thorborg, 2014, s. 34). Disse principper tilbyder et rammeværk, som kan styrke kommunikationsstrategierne i hver fase af Kotters model.

For eksempel kan Kotters første trin om at skabe en følelse af nødvendighed kombineres med Ciceros fokus på omstændigheder, som refererer til den specifikke forandringskontekst hos Cowi, og tilhørerne, som er medarbejderne. Ved at kombinere Kotters og Ciceros elementer kan ledelsen skabe og levere information, der er relevant for Leap-forandringen. Dette indebærer at tilpasse sproget til medarbejdernes forståelse.

Ved at bruge disse elementer kan ledere hos COWI effektivt forklare, hvorfor Leap-forandring er vigtige, og hvilke strategiske skridt virksomheden tager. Dette kan skabe en mere engagerende og motiverende atmosfære, som er essentiel for at overvinde modstand og sikre en vellykket implementering af Leap-forandringen.

Taler

Talerens identitet og status er afgørende for, hvordan budskabet modtages af lytterne. Det er essentielt, at taleren er bevidst om sin egen rolle og tilhørernes perception af denne (Thorborg, 2014, s.34). I COWIs Leap-forandring spiller ledere en nøglerolle som talere. Deres kommunikative evner og troværdighed inden for organisationen har stor indflydelse på, hvordan forandring accepteres og implementeres.

Tilhørere

Det er afgørende at overveje, hvem tilhørerne er. Det er essentielt at tilpasse både sprog og eksempler til tilhørerne for at sikre, at budskabet ikke blot høres, men også forstås og accepteres (Thorborg, 2014, s. 34). I en organisation som COWI er det derfor vitalt at have en dyb forståelse af de forskellige medarbejdergruppers forhåndsviden og holdning til taleren.

Omstændigheder

Omstændighederne, herunder tid, sted og den specifikke anledning, spiller en væsentlig rolle for, hvordan informationen modtages. Det er afgørende at vælge det rette tidspunkt og sted for at annoncere forandringerne, så budskabets alvor understøttes og en positiv modtagelse sikres (Thorborg, 2014, s. 35).

Emne

Det centrale budskab skal præsenteres klart og overbevisende. I COWIs kontekst skal emnet om Leap-forandring formidles på en måde, der både afspejler formålet med og fordelene ved disse ændringer (Thorborg, 2014, s. 35). Dette kræver, at taleren formulerer budskabet med både klarhed og overbevisning.

Sprog

Sproget skal være klart og tilgængeligt og tilpasses taleren, tilhørerne, emnet og omstændighederne (Thorborg, 2014, s. 35). Ved Leap-forandringerne er det vigtigt, at sproget ikke er for teknisk, men derimod letforståeligt og motiverende for alle medarbejdere. Ved at integrere John Kotters model for forandringsledelse med Ciceros pentagram opnås en dybere forståelse af, hvordan strategisk kommunikation kan understøtte organisatoriske forandringer. Denne kombination af forandringsledelse og kommunikation er afgørende for succesfuld implementering og langvarig transformation i COWI.

Ved at integrere Ciceros Pentagram med Kotters model for forandringsledelse kan strategisk kommunikation understøtte implementeringen af organisatoriske forandringer. Kombinationen af disse teorier giver mulighed for at belyse, hvordan COWIs øverste ledere kan anvende intern kommunikation til at optimere medarbejdernes tilpasning under implementeringen af Leap forandringen. Dette undersøgende perspektiv fremhæver vigtigheden af klar, tilpasset og rettidig kommunikation for at skabe engagement og reducere modstand, hvilket kan være afgørende for en succesfuld forandring. Gennem en dybere analyse af disse teoretiske rammer kan jeg få indsigt i de konkrete tilgange, der relaterer sig til den interne kommunikation i Leap forandringen.

Metoden

Ved at anvende kvalitative interviews som metode til produktion af empiri, søger jeg at sikre en detaljeret indsigt i problemområder relateret til organisatorisk adfærd og ledelsespraksis gennem målrettede, strukturerede samtaler. Jeg anvender semistrukturerede interviews for at muliggøre en dyb forståelse af informanternes holdninger og oplevelser, personligt føler jeg, at de bedste indsigter opnås, når folk kan udtrykke sig frit i en struktureret ramme. Det skaber en tillidsfuld atmosfære, hvor deltagerne tør dele ærlige meninger og oplevelser. Ifølge Ingemann (2022, s. 152) forbedres kvaliteten og relevansen af de indsamlede materialer markant ved at omhyggeligt udvælge interviewdeltagere, som har relevant viden og erfaring inden for emneområdet. Ved at interviewe deltagere fra forskellige afdelinger og niveauer i COWI, håber jeg at få et nuanceret billede af, hvordan kommunikationen fungerer og påvirker medarbejdernes tilpasning og engagement (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 33).

Under mit første besøg hos COWI, havde en fra mit sociale netværk etableret et møde med en direktør. Direktøren introducerede mig først til COWI, og derefter nævnte han at COWI går igennem en stor forandring som hedder Leap, en omfattende organisatorisk omstrukturering.

Jeg kom ind til mødet, med en forventning om at undersøge intern kommunikation, men med denne nye information om deres nye forandring, Leap, foreslog jeg til direktøren om muligheden for at undersøge dette nærmere, med hovedfokus for intern kommunikation. Han godkender min forespørgsel og forklarer om de udfordringer der kan være inden for forandring, med hensyn til intern kommunikation.

Adgangen til min empiri samling var begrænset, da jeg ikke havde mulighed for at foretage observationer eller anvende spørgeskemaer. Dette skyldes direktøren og ledernes forsigtighed, da Leap forandringen er helt ny, og medarbejderne endnu ikke var fuldt informeret om alle detaljer. Jeg havde oprindeligt ønsket at fokusere på en specifik afdeling, men informanterne endte med at være fra forskellige afdelinger. Gennem hver informant fik jeg kontakt til en ny, hvilket var meget hjælpsomt og bidrog til at tage min undersøgelse seriøst, især i relation til forståelsen af Leap-

forandringen. Mine informanter bestod af 8 deltagere, men herefter var der 2 der trak sig. Dette gør mine informanter til i alt 6 deltagere i dette projekt, de var en blanding af internationale og nationale personligheder, og deres rolle består af; 1 som direktør, 2 som afdelingsleder og 3 som medarbejder. Jeg blev taget godt imod af alle, og de gav mig en fornemmelse af at være ivrig efter at kunne tale deres erfaringer, derudover var interviewet individuelt og de skulle også gentagne gange blive bekræftet i at dette interview var anonymt.

Det semistrukturerede interview

Semistrukturerede interviews starter typisk med et sæt foruddefinerede spørgsmål, som styrer samtalen i en bestemt retning, men tillader samtidig, at samtalen kan udvikle sig naturligt og tage nye retninger baseret på informantens svar, og personlige oplevelser. Dette kan føre til opdagelsen af nye og uventede indsigter, som ellers kunne være overset (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 43-44).

Interviewprocessen indbefatter både en tematisk og en dynamisk dimension. Den tematiske dimension sikrer, at alle nødvendige emner bliver dækket gennem de foruddefinerede spørgsmål, mens den dynamiske dimension fremmer et naturligt samtale flow (Ingemann, 2022, S.162). Metoden var særligt effektiv, da den tillod en dybere og mere nuanceret forståelse af medarbejdernes perspektiver og erfaringer, hvilket ville have været sværere at opnå med mere kvantitative metoder som spørgeskemaer. Ifølge Ingemann er kvalitative interviews ideelle til at udforske komplekse fænomener, fordi de giver rum til personlig fortolkning, og detaljeret feedback i samspillet (Ingemann, 2022, s. 154-155).

Det fysiske rum

Jeg valgte fysiske møder, da de tillader en stærkere personlig forbindelse og en dybere forståelse, denne interaktionsform gør det muligt at opfange nuancer i medarbejdernes nonverbale kommunikation og reaktioner, dette vil forbedre kvaliteten af de indsamlede oplysninger, hvilket er essentielt for at forstå deres oplevelser og håndtering af ledelsens kommunikationsstrategier under transformationen (Ingemann, 2022, s. 158).

De udfordringer, der opstår ved ikke at være fysisk til stede under interviews, såsom telefon- eller online interviews, er væsentlige. Fraværet af fysisk interaktion kan hæmme dialogen og engagementet, da det visuelle aspekt og den nonverbale kommunikation mangler, hvilket gør det sværere at opfange nuancer i indsamlet materiale (Ingemann, 2022, s. 159). Min tidligere erfaring med online interview er, at respondenternes svar ofte var kortere og mindre dybdegående, hvilket skabte en følelse af manglende dybde i dialogen, sammenlignet med de mere flydende og indsigtsfulde samtaler, der fandt sted under fysiske møder. Denne refleksion og tidligere erfaringer, understreger vigtigheden af at vælge den mest passende interviewform baseret på mål og kontekst (Ingemann, 2022, s. 159).

Interviewenes varighed varierede afhængigt af respondenternes tilgængelighed. På baggrund af det planlagde jeg 30-minutters interviews med medarbejderne, da de ofte har travle skemaer. For eksempel varede samtalen med direktøren og en af lederne 45 minutter hver. En anden leder og jeg havde aftalt et 30-minutters interview på grund af hans begrænsede tid.

Transskription

Transskription er en kritisk del af kvalitativ forskning, hvor mundtlige samtaler omdannes til skriftlige dokumenter. Denne proces er ikke blot teknisk, men en oversættelse fyldt med subjektive vurderinger, hvilket kan forvanske den oprindelige mening i samtalerne. F.eks. ironi og andre nuancer kan gå tabt, hvilket understreger forskellen mellem talesprog og skrevne tekster (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 235-236).

I mit projekt stødte jeg på udfordringer med at transskribere interviews fra internationale informanter, hvis sprogbrug var komplekst. Selvom deres sprog var forståelige, krævede deres unikke formuleringer, at jeg lyttede til materialet flere gange for at fange den præcise mening, og de underliggende pointer. Denne gentagne gennemlytning sikrede, at jeg ikke blot transskriberede ordene korrekt, men også at jeg forstod og bevarede den dybere betydning og kontekst. Disse erfaringer har givet mig en dybere indsigt i, hvordan sprog påvirker kommunikationen, og har lært mig værdien af tålmodighed og nøjagtighed i transskriptionsarbejdet.

Etiske overvejelser

I mine undersøgelser, der involverer metoder med intens interaktion, står jeg over for særlige etiske overvejelser. Det er vigtigt at skelne mellem formelle etiske retningslinjer og en situationel etik, der tilpasses efter det specifikke studie og dets omstændigheder. Denne differentiering er essentiel, da min interaktion med informanterne kan have betydelig indflydelse på forskningsresultaterne (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 253).

Jeg har gennem hele undersøgelsesprocessen informeret mine informanter om, at deres samtaler bliver optaget og senere slettet for at sikre fortrolighed. Transparent kommunikation er nødvendig for at opretholde etisk integritet og sikre en løbende proces med samtykke, som er afgørende i kvalitative forløbsstudier (Ingemann, 2022, s. 228). Ydermere lægger jeg stor vægt på omhyggelig håndtering af informanternes materiale for at undgå afsløring af identificerbare detaljer, selv i tilfælde hvor deres personlige narrativer er centrale for forskningen. Dette er særlig relevant i situationer, hvor informanterne er forbundne med hinanden eller specifikke institutioner (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 254).

Gennem hele min empiriindsamling har jeg prioriteret deltagernes anonymitet og sikkerhed højt. Derfor gennemførte jeg flere interviews med forskellige deltagere for at sikre, at jeg havde tilstrækkeligt materiale, selv i tilfælde af at nogle deltagere senere ønskede at trække deres samtykke tilbage. Denne fremgangsmåde gav mig fleksibilitet og sikkerhed i materialeindsamlingsprocessen, hvilket er afgørende for at opretholde forskningens etiske integritet. Denne tilgang er understøttet af litteraturen, som påpeger vigtigheden af kontinuerligt samtykke og omhyggelig håndtering af etiske dilemmaer i forskningsprocessen (Ingemann, 2022, s. 253). Generelt har jeg taget højde for de etiske overvejelser gennem hele min undersøgelse. Dette sikrer ikke kun etisk forsvarlighed i undersøgelsen, men også at jeg respekterer og beskytter mine informanternes rettigheder.

Analyse

Igennem analyse vil jeg fokusere på, hvordan COWIs øverste leder og mellemledere anvender intern kommunikation til at kommunikere Leap forandring med medarbejderne. Ved hjælp af John Kotters teori de fem acceleratorer og Ciceros pentagram kommunikationsmodel analyserer jeg gennem deres svar de kommunikationsstrategier, som topledere og mellem ledere anvender for at sikre, at medarbejderne ikke kun forstår Leap forandringsprocessen, men også forstår hvordan de engagerer og tilpasser sig i Leap forandringsprocessen. Analysen omfatter hvordan Leap forandring kommunikerer internt, modtages og opfattes blandt medarbejderne, og hvilken indflydelse dette har på deres tilfredshed, forståelse og tilpasning.

Jeg har delt min analyse op i tre dele. Første del af analysen analyserer jeg direktørens udtalelse om interne kommunikationsstrategier. Anden del analyserer jeg hvordan de to forskellige ledere implementerer kommunikationsstrategier og kommunikerer dem til medarbejderne for at guide og tilpasse dem gennem Leap forandringsprocessen. Den tredje del er, hvordan de tre medarbejdere modtager og opfatter Leap forandring gennem den intern kommunikation, de modtager fra deres ledere, og hvordan deres engagement i Leap forandringsprocessen afspejles i deres opfattelse af denne kommunikation.

Hvordan anvender COWI's øverste ledelse intern kommunikation for at optimere medarbejderne og mellemledernes tilpasning under implementeringen af Leap forandring?

Direktøren J

Ved at analysere direktør J's udtalelser i lyset af John Kotters teori og Ciceros Pentagon model, kan jeg få en dybere forståelse af, hvordan effektiv intern kommunikation understøtter en succesfuld Leap forandringsproces. J udsagn giver mig flere nøgleelementer at overveje, når jeg ser på betydningen af intern kommunikation under Leap forandring.

Når jeg stiller spørgsmålet til direktøren J, hvordan sikrer du, at intern kommunikation om Leap forandring er klar og forståelig for alle, svar han følgende:

“Man kan være transparent og åben, men nogle gange skaber de bekymringer. Jeg er mere til den åbne tilgang, helt klart, men jeg kan godt se nu i den proces, hvor vi er at det faktisk også kan skabe nogle bekymringer, og usikkerhed hos medarbejderne” (Bilag 1, s.3)

Dette understreger betydningen af at formidle de nødvendige ændringer, hvilket er centralt i Kotters første acceleratorer *“Skab oplevelsen af nødvendighed ud fra en stor mulighed”* (Kotter, 2015, s. 38). Her handler det om at overbevise alle både lederen og medarbejderne om, at Leap forandring er nødvendig, ved at gøre dette kan organisationen nedsætte modstand og skabe forståelse for de forestående ændringer. J opmærksomhed på denne kommunikation viser hans forståelse af, at åbenhed omkring forandringer er nødvendig for at minimere usikkerhed.

Når jeg tolker J's udtalelse, at han mener der skal være en balance mellem åbenhed og de bekymringer, det kan medføre hos alle. For meget information på en gang kan overvælde alle, mens for lidt kan skabe bekymringer. Hvor imod han bruger ordet *“transparent”* viser J et ønske om at være fuldstændig ærlig og åben om Leap forandring, hvilket kan være med til at styrke tillid hos alle. Det kan også tolkes som et forsøg på at skabe et arbejdsmiljø, hvor alle føler sig informeret, hvilket kan reducere bekymring og modstand mod Leap forandring.

Kritisk set kan jeg overveje, om denne åbenhed og transparent praktiseres konsekvent, eller om der er områder, hvor intern kommunikation svigter, hvilket kunne skabe usikkerhed hos alle. Yderligere siger J, at *“Så kommunikationen er rigtig svært, og det er supersuper vigtigt”* (Bilag 1, s.4).

Denne udtalelse understreger en central udfordring i Kotters femte acceleratorer, som er *“Gør handling muligt ved at fjerne forhindringer”* (Kotter, 2015, s. 40). Dette trin handler om at identificere og fjerne de barrierer, der forhindrer Leap forandring. Og det betyder at J’ erkendelse, at kommunikationen er svær og vigtig, at ledelsen er bevidst om de potentielle forhindringer, der opstår på baggrund af uklar kommunikation. Kotters teori fremhæver, at for effektiv implementering af Leap forandring, skal organisationerne adressere disse kommunikationsbarrierer. J’s udtalelse indikerer derfor, at der er en klar forståelse af, at kommunikationen spiller en afgørende rolle i Leap forandring. Gennem hans tale fremhæver han også nødvendigheden om gentagelse:

“Og man bliver nødt til at gentage det, og gentage det, og gentage det, og så bliver man nødt til at interessere sig for, hvordan har modtageren forstået det, fordi ellers så sker der ikke nogen Leap forandring” (Bilag 1, s.5).

Direktøren vægt på gentagelse understøtter John Kotters opfattelse af, at hyppig kommunikation er essentiel for at sikre, at medarbejderne forstår Leap forandring, og dette skaber en vedvarende følelse af nødvendighed og hjælper med at reducere usikkerhed ved at gøre forandring klar og velkendt gennem kommunikationen. Dette citat relaterer sig til Kotter andet acceleratorer *“Opbyg og udbyg en styrende koalition”* (Kotter, 2015, s. 38), hvor topledelsen kan skabe en stærk gruppe som kunne være lederne, der kan lede Leap forandring blandt medarbejderne. Jeg tolker J's udsagn viser, at han er bevidst om nødvendigheden af klarhed og gentagelse for at undgå misforståelser og sikre, at alle medarbejdere er korrekt informeret. Desuden siger J’ følgende:

“Og så skal der også være en god strategi med nogle gode materialer til ledelsen de skal on boardes på en god måde og de skal forstå igen baggrunden, og de skal kunne svare på spørgsmålet på en troværdig og autentisk måde” (Bilag 1, s. 8).

Dette citat kan relateres til Kotters tredje acceleratorer *“Udform en forandringsvision og strategiske tiltag”*, (Kotter, 2015, s. 40), hvor det handler om at skabe en klar vision og strategi for Leap forandringen. Ifølge Kotter er en klar vision essentiel, fordi den giver både ledere og medarbejdere et

klar mål at arbejde hen imod og formindske usikkerheden, hvorimod de strategiske tiltag beskriver specifikke handlinger, der skal tages, hvilket kan give både leder og medarbejdere en følelse af kontrol.

På trods af J's erkendelse af, at Leap forandring kan skabe bekymringer og usikkerhed blandt medarbejderne, viser han også hans forståelse for de menneskelige aspekter af Leap forandring. Når J siger at der skal også være en god strategi og gode materialer til ledelsen, peger han på behovet for at sikre, at ledelsen bliver grundigt onboardet. Med andre ord kan man sige at lederne ikke skal forstå Leap forandring overfladisk, for at lederen kan kommunikere med medarbejderne på en troværdig og autentisk måde. Citaten fremhæver også vigtigheden i at forbedre ledelsen grundigt, så man bliver i stand til at besvare spørgsmålene på en troværdig måde, dette tolkes at ledelsen spiller en afgørende rolle i at drive Leap forandring fremad, med klar og overbevisende kommunikation. Men det er også værd at bemærke, hvordan en overordnet strategi er vigtig, men, hvordan kan dette gennemføres, er mindst lige så vigtige for at sikre en vellykket Leap forandring.

Det er relevant at overveje, om topledere værktøjer er på plads for at sikre, at denne gentagelse og klarhed opnås blandt medarbejderne, for eksempel kunne regelmæssige opdateringer møder eller kommunikationskanaler være effektive. Hvis disse værktøjer ikke er til stede, risikerer toplederen, at kommunikationen ikke opfylder sit formål, og medarbejderne forbliver usikre over for Leap forandring. En kritisk vurdering kunne være, om J's erkendelse af bekymringer er tilstrækkelig, eller at der er behov for yderligere handlinger for at sikre, at medarbejderne bekymring bliver hørt løbende.

Ved at anvende Ciceros Pentagon model, kan J's udtagelser også analysere, hvor taler i denne kontekst er direktøren. Ifølge Ciceros Pentagon model skal taleren kunne forstå og relatere til modtagerens perspektiv. J's erkendelse af bekymring blandt medarbejderne viser, at han er bevidst om at klar kommunikation er vigtigt for at undgå misforståelser. Tilhørere er medarbejderne, J forstår at medarbejderne har forskellige behov og reaktion på Leap forandring. J's udtalelse understreger, der skal være en balance mellem at informere og berolige medarbejderne. Dette afspejler et vigtigt aspekt i Ciceros pentagon model, hvor forståelse af medarbejdernes tilhørers forskellige perspektiver er

afgørende. Ved at anerkende disse bekymringer demonstrerer J, sin bevidsthed om vigtigheden af at tilpasse kommunikationen til at imødekomme medarbejdernes behov.

Emnet er Leap forandring. Js erkendelse af, at Leap forandring kan skabe bekymringer og usikkerhed blandt medarbejderne, viser hans forståelse for de menneskelige aspekter af forandringen. Når J taler om at finde en god balance, henviser han til behovet for at håndtere de naturlige bekymringer, der opstår, samtidig med at han sikrer, at den overordnede strategi for Leap forandringen kommunikerer klart.

Sproget i kommunikationen spiller en afgørende rolle for, hvordan budskabet om implementering af Leap forandringen tilpasses. J nævner, at kommunikationen kan skabe bekymringer, hvilket tyder på, at sproget skal være klart og letforståeligt for at undgå misforståelser. Ifølge Ciceros pentagram model skal sproget være præcist, letforståeligt og tilpasset til alle.

Det sidste punkt i modellen er omstændigheder, hvor kommunikationen finder sted. Hvis vigtig information kommunikerer i stressede perioder eller gennem ineffektive kanaler, kan informationen gå tabt eller ikke blive accepteret. J's udtalelser indikerer, at topledelsen skal finde en god balance for at sikre effektiv kommunikation. Toplederen bør overveje, hvordan og hvornår de kommunikerer for at sikre, at budskabet når frem effektivt til alle.

Det er vigtigt at bemærke, at ineffektive kommunikationsstrategier ikke kun skaber usikkerhed blandt medarbejderne, men også kan føre til en generel modvilje mod Leap forandring. Manglende klarhed og duplikering af information kan skabe forvirring og misforståelser, der kan underminere Leap forandring. For at overkomme disse udfordringer er det nødvendigt for topledere udvikler og implementere mere målrettede og klare kommunikationsstrategier.

Delkonklusion af direktøren

Direktøren J 'understreger vigtigheden af klar kommunikation, og at man skal finde en god balance mellem at informere og undgå at skabe unødigt bekymring, er central for en succesfuld Leap forandring. For at direktøren J effektivt kan anvende intern kommunikation til at optimere medarbejdernes tilpasning under implementeringen af Leap forandringen, skal han sikre, at hans kommunikationsstrategier er klare og åbne for at reducere usikkerhed og skal tilpasses over for

medarbejdernes behov. Han fremhæver, at dette indebærer en stærk strategi, samt en konstant dialog med medarbejderne for at håndtere bekymringer og sikre en fælles tilpasning af Leap forandringen. Jens' tilgang er i tråd med John Kotters model, som understreger vigtigheden af klar kommunikation på alle stadier af Leap forandringsprocessen. Han erkender også, at kommunikation er udfordrende, men ekstremt vigtig, hvilket Ciceros pentagram model også fremhæver.

Leder V

På baggrund af lederen V's udtagelse om intern kommunikation i Leap forandringsproces har jeg dannet et billede på de udfordringer der opstår. Da jeg spurgte V: Hvad var den mest anvendte form for intern kommunikation under implementeringen af Leap forandring? udtrykker hun at:

“mange udfordringer, det var bare det med at mange af de spørgsmål, som folk kom med, vi som leder simpelthen ikke kunne besvare(...) (Bilag 2, s.2)

Dette citat afslører en stor udfordring i kommunikationen mellem lederen og hendes medarbejdere, dette kan analyseres i Kotters første acceleratorer *“Skab oplevelsen af nødvendighed ud fra en stor mulighed”* (Kotter, 2015, s. 38). Hvis lederen ikke er i stand til at besvare medarbejdernes spørgsmål, fører det til usikkerhed og bekymring, hvilket gør det svært for medarbejderne at forstå behovet for Leap forandring. Yderligere fremhæver V, at

(...) der er meget bekymring, den måde de kommunikerer med os som leder, der er givet ud af usikkerhed, altså det med at sige, jeg ved ikke rigtigt, om jeg skal være bekymret eller ej, jeg ved bare ikke hvad kommer til at ske, måske mister jeg min stilling, (..) (Bilag 2, s.)

Dette citat peger på en stor bekymring, som manglende kommunikation kan have på medarbejderne. Når lederen ikke kan tydelig kommunikere Leap forandring, skaber det frygt og usikkerhed blandt hende og medarbejderne, som kan føle sig truet på deres job og fremtid. V bemærker også, at topledere ikke er så tydelige

(...) fordi vores topledere er ikke så tydeligt, hvad der kommer til at betyde for os (...) vi har virkelig brug for en klar strategi og klar intern kommunikation, så man ved hvad næste måned kommer til at ske, og det har man ikke (Bilag 2, s.2-3).

Dette citat kan relateres til Kotters tredje acceleratorer ”*Udform en forandringsvision og strategiske tiltag*” (Kotter, 2015, s. 40), altså uden en klar kommunikeret strategi bliver det svært for lederen at forstå og tilpasse sig Leap forandring, så lederen kan formidle det videre til medarbejderne. En klar vision og strategi er essentiel for at guide lederen gennem Leap forandringsprocessen. Når denne manglende klar kommunikation fra topledelsen mangler skaber det forvirring og forhindrer mellemniveau ledere at formidle klar vision af Leap forandring, hvor man undgår at skabe forvirring og usikkerhed hos lederen, hvilket kan hæmme implementeringen af Leap forandring videre til medarbejderne.

Derudover spurgte jeg V, hvordan hun sikrer, at intern kommunikation om Leap forandringer er klar og forståeligt for alle. Hun svarede:

“Udfordringen er, at når vi som ledere ikke har klar kommunikation fra vores egne ledere og ledere (...) vi kan ikke sige noget, vi ikke ved (...) hvis jeg ikke har en klar kommunikation fra min topledelse, hvordan vil jeg så give den videre, så bliver det meget fortolkning.” (Bilag 2, s.3).

V’s svar fremhæver en væsentlig problematik, når kommunikationen ikke er tydelig nok fra den øverste ledelse. I Kotters femte acceleratorer ”*Gør handling muligt ved at fjerne forhindringer*” (Kotter, 2015, s. 40), som handler om at fjerne forhindringer, der kan hindre Leap forandring, V udsagn viser tydeligt, at manglende klarhed fra topledelsen skaber betydelige forhindringer for effektiv intern kommunikation. Når ledelsen på mellemniveau ikke modtager klar og konsistent information fra topledelse, bliver de selv en hindring for intern kommunikation. V’s erkendelse af giver indtryk af at hvis hun modtager en uklar kommunikation, bliver hendes medarbejdere nødt til at fortolke det hun siger, hvilket kan skabe misforståelser og forkerte handlinger. Hvis topledelsen ikke videre giver en klar og præcis information til mellemniveau ledere, skabes der misforståelser og fortolkninger, som kan føre til bekymring og usikkerhed blandt medarbejderne.

Ved at anvende Ciceros pentagram model på Valerias udsagn, bliver flere aspekter indlysende. Taler som er V, står over for udfordringer med at modtage og formidle klar kommunikation. Hvis hun ikke er i stand til at give klare svar til medarbejderne, kan det påvirke hendes troværdighed som leder. Tilhørere som er medarbejderne, føler sig bekymret i forbindelse med uklar kommunikation. V's manglende klar kommunikation skaber tvivl blandt medarbejderne, hvilket kan føre til nedsat engagement, empati og tillid til Leap forandring. Emnet som er intern kommunikation skal være klart og struktureret organiseret. V's udtalelse af, at uklar kommunikation fører til fortolkning, fremhæver behovet for nøjagtige og konsistente oplysninger for at minimere misforståelser, fordi en klar kommunikation er afgørende for at sikre, at medarbejderne forstår Leap forandring. Sproget altså kommunikationen skal være enkel og klar. V's erfaring viser, at når budskabet er uklart, kan man risikere fortolkninger, hvilket kan fordreje betydningen og skabe yderligere forvirring. Omstændigheder det betyder, at intern kommunikation skal ske på det rigtige tidspunkt og sted. Utydelig kommunikation fra topledelsen kan skabe usikkerhed for ledere og medarbejdere. V's udtalelse tyder på, at når kommunikationen fra højere ledelsesniveauer er uklar eller forsinket, skaber det usikkerhed og manglende retning blandt medarbejderne.

Delkonklusion

Gennem V's udtalelser indså jeg, at effektiv kommunikation burde være mere rettidig og skræddersyet til at imødekomme og tilpasse medarbejdernes behov. V's udtalelser fremhæver de udfordringer, ledere står over for, når kommunikation på topledelsesniveauer er uklar. Ved at anvende John Kotters teori og Ciceros Pentagram model, var jeg i stand til at se, hvordan mangel på klar og konsistent kommunikation skaber usikkerhed og forvirring blandt medarbejdere og endda ledere, der forhindrer en effektiv Leap forandringsproces. Klar og hyppig kommunikation er afgørende for at opnå gensidig tilpasning af Leap forandring. Ledelse på alle niveauer skal sikre, at Leap forandring er klare og konsekvente, og at der er åbenhed for meninger og spørgsmål, som kan besvares tydeligt. Dette skaber en følelse af tryghed og engagement blandt medarbejderne, hvilket hjælper med at optimere medarbejdernes tilpasning under implementering af Leap forandring.

Leder P

Den anden leder delte samme mening som den første leder V, da jeg spurgte P, hvordan sikrer du, at intern kommunikation om Leap forandring er klar og forståelig for alle ” Han svarede:

“De chefer deroppe er fuldstændigt uklare i deres kommunikation med os alle altså også ud over mine medarbejdere vil jeg mene, så jeg kan ikke sikre noget, det er jo i vælten, vi ved ikke, jeg ved jo ikke, om jeg skal være i sektionsledere, eller projektleder, eller skal jeg ud og finde et nyt arbejde, det ved jeg jo ikke,” (Bilag 3, s.4)

Ved at analysere hans udtalelse ved brug af Kotter tredje acceleratorer ”*Udform en forandringsvision og strategiske tiltag*” (Kotter, 2015, s. 40), er strategien for Leap forandring ikke er blevet tydeligt kommunikeret til lederne og medarbejderne. P’s udtalelse om, at han ikke ved, om han skal være sektionsleder, projektleder eller finde et nyt arbejde, indikerer, at han ikke har en forståelse af, hvad hans fremtidige rolle vil være. Dette tyder på, at topledelsen ikke har været i stand til at formidle en klar vision eller konkret strategi for, hvordan Leap forandring vil blive gennemført. Uden en tydelig vision bliver kun svære for lederen og medarbejderne at forstå formålet med Leap forandring og deres roller i den. Ved brug af kotters fire acceleratorer ”*Hverv en hær af frivillige*” (Kotter, 2015, s. 40), fejler topledelsen ved ikke at anvende effektive kommunikationskanaler, der kan nå og engagere både leder og medarbejderne. Hvis medarbejderne og lederne ikke er engageret og ikke tilpasser sig til Leap forandring, samt at have en klar kommunikation kan føre til modstand, og gøre det svært at implementere Leap forandring.

P’s udsagn har afsløret nogle udfordringer i intern kommunikation under Leap forandring. Manglende klar kommunikation fra topledelsen har skabt en barriere for lederen P som ikke kunne formidle klare budskaber videre til hans medarbejdere. Dette resulterer i usikkerhed og bekymring blandt medarbejderne, hvilket hæmmer deres evne til at tilpasse sig Leap forandringen. For at forbedre medarbejdernes tilpasning burde COWIs topledere sikre, at intern kommunikation er meget tydelig og rettidig. Fjernelse af kommunikationsbarriere og sikring af, at alle ledelsesniveauer modtager og formidler konsekvent kommunikation, vil hjælpe med at skabe en mere sammenhængende og

engageret Leap forandring. En struktureret kommunikation er afgørende for at minimere usikkerhed for at sikre en vellykket implementering af Leap forandring.

Ved anvendelse af Ciceros pentagram model bliver det gennemskueligt, at topledelsen som Taler af kommunikation, fremstår utroværdig og ineffektiv. Deres kommunikation er ikke tilpasset ledernes og medarbejdernes tilhørere, hvilket efterlader dem usikre og ikke tydelig informeret om deres fremtidige roller. Emnet for kommunikationen om Leap forandring er ikke klart præsenteret, hvilket skaber forvirring. Sproget, der anvendes, synes at være uklart, hvilket yderligere bidrager til usikkerheden. Endelig synes ledelsen ikke at tage hensyn til de Omstændigheder, som kommunikationen foregår i, hvilket er nødvendigt for at forstå og implementere Leap forandringen.

Delkonklusion

Opfattelsen af P udtalelser, fremhæver at uklar og struktureret kommunikation fra topledelsen bliver det svært at skabe en sammenhængende vision og strategi, hvilket hæmmer hans medarbejderes tilpasning og engagement, og hvordan uklar kommunikation fra topledelsen skaber forvirring og efterlader lederen og hans medarbejdere uden klar retning, hvilket er central for både Kotters teori og Ciceros pentagram model. P peger også på klar og konsekvent intern kommunikation er afgørende for at opnå en tilpasning om Leap forandring, åbenhed for meninger og spørgsmål som kunne besvares tydeligt, skaber en følelse af tryghed og engagement, hvilket er afgørende for effektiv kommunikation under implementering af Leap forandring.

Sammenfattende udtalelser fra både V ledere og P leder har afsløret en gennemgående problematik med uklar kommunikation fra topledelsen, som har skabt bekymring blandt medarbejderne og lederen. Selvom direktøren J siger at intern kommunikation er centralt og godt håndteret, viser det modsat fra ledernes udtalelse, at der er en tydelig kløft mellem intentionerne fra direktøren og ledernes oplevelse.

S medarbejder

Lad os nu se nærmere på medarbejdernes udtagelser, S blev spurgt, hvordan hun blev informeret om Leap forandring og om kommunikationen fra lederen var klar og forståelig. Hun svarede:

“vores ledere kan heller ikke svare på dem, fordi hun siger, de har ikke fået mere at vide, end de har, så på en eller anden måde kan jeg jo sige, dårligt hvis jeg skal være helt ærlig, dårlig kommunikation” (Bilag 4, s.1).

Gennem S udtalelse, kan man tydeligt se hendes utilfredshed og ærlighed med den måde kommunikationen omkring Leap forandring. Hun nævner tydeligt, at det var en dårlig kommunikation, og at lederen ikke har nok information, derfor ikke kan give klare svar. Dette skaber en følelse af forvirring og utryghed hos hende. Jeg tolker denne mangel på information fra lederen har skabt en følelse af bekymring hos S, da hun ikke får den nødvendige kommunikation for at forstå og tilpasse sig Leap forandring.

Ifølge S's udtalelse om, at lederne ikke har fået nok informationer så hun kan give videre og derfor ikke kan give svar, indikerer en mangel på klar kommunikation mellem øverste ledere og ledere. Dette skaber en følelse af forvirring og manglende forståelse hos S, hvilket kan svække hendes følelse af tilpasnings nødvendighed for Leap forandring. Dette er problematisk i forhold til Kotter første acceleratorer ”*Skab en oplevelse af nødvendighed uden fra en stor mulighed*” (Kotter, 2015, s. 38), som understreger, at det er afgørende at skabe en følelse af nødvendighed ved at kommunikere klar, hvorfor Leap forandring er nødvendig. For at skabe en oplevelse af nødvendighed er det afgørende, at ledelsen kommunikerer klart om hvorfor Leap forandringen er nødvendig, hvilke konsekvenser det kan have, hvis ændringen ikke sker, og hvordan det vil påvirke organisationen og medarbejderne positivt.

Yderligere siger S, at intern kommunikation burde være mere tydelig og ærlig, da hun føler, at lederne ved alt, men de holder noget tilbage for at ikke skuffe medarbejderne.

"Det må være mere tydeligt i deres kommunikation, og være ærlig. Jeg tror nemlig, at jeg føler 100%, at de ved alt, jeg ved det, men det tænker sådan, at vi ikke skal give det alle sammen på en gang, så vi ikke skuffer medarbejderne" (Bilag 4, s.2).

S udtrykker en stærk mistillid til ledelsen ved at påpege, at lederne ved mere end de deler med medarbejderne, men tilbageholder information for at undgå at skuffe dem. Dette indikerer en mangel på gennemsigtighed og ærlighed i kommunikationen fra ledelsen, hvilket er i direkte modstrid med principperne i Kotters anden acceleratorer *"Obyg og udbyg en styrende koalition"* (Kotter, 2015, s. 38), som handler om at opbygge og udbygge en styrende koalition. En styrende koalition består af nøglepersoner, der har tilstrækkelig autoritet, viden og engagement til at lede Leap forandring. For at opbygge en effektiv styrende koalition skal topledelsen sikre en klar kommunikation, at alle ledere er fuldt informeret og i stand til at kommunikere Leap forandring klart med deres medarbejdere, som S eksemplificerer medarbejderne med i hendes udtalelse. Dette kræver åbenhed og ærlighed, som vil hjælpe med at opbygge tillid blandt medarbejderne. Når både S og medarbejderne føler, at de bliver informeret om alle aspekter af Leap forandringen, vil de være mere tilbøjelige til at tilpasse sig og engagere sig i Leap forandring.

For at få en bredere forståelse spørger jeg S, hvordan hendes ledere adresserer hendes bekymringer og spørgsmål om Leap forandring, svar S:

"Altså jeg er utryk ved det, at vores leder heller ikke ved så meget og vores ledere V siger, at hvis hendes afdelingschef ikke kommunikerer med hende godt, så kan hun heller ikke give os noget klare informationer, altså det er virkelig topstyret" (Bilag 4, s.3).

Hendes udtalelse fremhæver flere kritiske punkter om intern kommunikation. For det første viser det en følelse af bekymring, da hendes ledere ikke har tilstrækkelig information til at svare på spørgsmålene. Dette tyder på en stor mangel i kommunikationen mellem de øverste ledere og ledere, hvilket er i modstrid med Kotters tredje acceleratorer *"Udform en forandringsvision og strategiske tiltag"* (Kotter, 2015, s. 40), som fokuserer på at udvikle en klar vision og strategi om Leap forandring. Da S nævner, at kommunikationen er *"topstyret"*, tolker jeg at de beslutninger og informationer

primært træffes og formidles fra de øverste ledere uden effektiv kommunikation ned gennem organisationen. Dette skaber en barriere for en effektiv Leap forandring, da mellemledere ikke er i stand til at formidle klar information til deres medarbejdere.

Det kan tolkes som om at, hvis øverste leder ikke kommunikerer godt med lederne, kan dette skabe en kæde af misforståelser og manglende information. Kritisk set kan jeg argumentere at det begynder fra øverste leder, ikke blot har fejlet i at kommunikere en klar vision, men også i at etablere effektive kommunikationskanaler, som er nødvendig for at sikre, at leder bliver velinformeret og engagerede i Leap forandring.

S gentager igen, at det øverste niveau styrer det hele, hvor hun udtrykker det meget tydeligt:

“Man kan sige, det der store hoveder, der sidder på, de er dem der styrer på det hele, så på en måde syntes jeg at den form for kommunikation fra dem er ikke så tydelig” (Bilag 4, s.3).

Hendes udtalelse fremhæver, at kommunikationen fra topledelsen ikke er klar. Når hun referer til *“store hoveder”*, peger hun på, at beslutningstagning og information er centraliseret hos topledelsen, men ikke formidle det ordentligt videre. Jeg tolker dette indikerer en manglende anvendelse af effektiv kommunikation kanaler, hvilket skaber en barriere for en klar kommunikation. Den uklarhed i kommunikationen som S beskriver, kan føre til usikkerhed og manglende retning blandt medarbejderne, hvilket kan hæmme deres tilpasning til Leap forandring. Ifølge Kotters fire accelerators *“Hver en hær af frivillige”* (Kotter, 2015, s. 40), fejler den øverste ledelse ved ikke at bruge effektive kommunikationskanaler eller metoder, da det er afgørende at kommunikere visionen og strategien klart ud.

S udtrykker hendes bekymring, hvor hun siger: *“Det er virkelig en fase, hvor man virkelig har hånden for hjertet. Ja, og jeg tror næsten, at der er nogen, der har det værre”* (Bilag 4, s.4).

Øverste ledelse har ikke arbejdede effektivt med at fjerne forhindringer i kommunikationen, hvilket er repræsenteret i Kotters femte accelerators *“Gør handling muligt ved at fjerne forhindringer”* (Kotter, 2015, s. 40). S udtagelse afslører en dyb følelse af bekymring blandt medarbejderne. Når hun nævner at nogle medarbejdere *“har det være”*, peger dette på, hvor manglende handling fra både topledere og ledelsens side har skabt en betydelig barriere for Leap forandring. I Kotters femte accelerators er det essentielt at fjerne forhindringer, der kan stå i vejen for Leap forandring, da disse

kan være strukturelle, psykologiske, og de skal håndteres effektivt for at sikre, at medarbejderne føler sig tilpasset under Leap forandring. Kritisk set, kan jeg argumentere for at både topledelsen og lederen fejlet i at skabe et miljø, hvor medarbejderne føler sig trygge, hvis medarbejderne ikke føler deres bekymringer og udfordringer bliver taget oprigtigt, kan dette føre til modstand for Leap forandring.

Ved hjælp af Ciceros pentagram model bliver det også klart, at kommunikationen fra de øverste leder som er taler, var meget uklar. S udtalelser viser, at kommunikationen ikke er tilpasset hende og medarbejdernes Tilhørere, hvilket efterlader dem usikre og uoplyste. Emnet som er Leap forandring var ikke klart præsenteret gennem hendes leder kommunikation, hvilket førte til forvirring da hun sagde "*Lav en klar kommunikations strategi (...) Men igen, det er jo kommunikation. Det er det, kan man sige, det er jo det, der forhindrer*" (Bilag 4, s.5)

Det anvendte sprog synes at være uklart og fragmenteret, hvilket øger usikkerheden hos medarbejderne. Endelig ser øverste leder ikke ud til at tage højde for de omstændigheder, hvorunder kommunikationen foregår, hvilket er afgørende for at forstå implementere Leap forandring. S nævner gentagne gange topledelsen i sine udtalelser snarere end hendes ledere, da hun sagde at:

"det der store hoveder, der sidder på, de er dem der styrer på det hele, så på en måde syntes jeg, at den form for kommunikation fra dem er ikke så tydelig" (Bilag 4, s.), peger hun direkte på topledelsen som ansvarlige for kommunikationen. Dette tyder på, at hun opfatter de øverste ledere som hovedansvarlige for manglende kommunikation. Dette fokus på topledelsen kan tolkes som en erkendelse af, at forandringens succes afhænger af, at de øverste ledere formidler en klar og sammenhængende vision, som lederne kan videreføre. Hvis topledelsen fejler i denne opgave, påvirker det hele organisationen. Ifølge Ciceros pentagrammodel svigter taleren som er det øverste ledere ved ikke at sikre, at budskabet er klart og tilpasset tilhørende som er medarbejderne, hvilket er essentielt for at tilpasse sig i Leap forandringen.

Delkonklusion

Analysen viste, at COWIs topleder ikke effektivt brugte intern kommunikation for at optimere medarbejdernes tilpasning under implementeringen af Leap forandring. Manglende klarhed, gennemsigtighed og tilpasning til medarbejdernes behov skaber usikkerhed og lavt engagement. For at forbedre intern kommunikation og derved optimere medarbejdernes tilpasningsevne, bør ledelsen implementere Kotters principper om klar og åben kommunikation og bruge Ciceros Pentagon model for at sikre, at kommunikation er troværdig og passende for medarbejderne.

Z medarbejdere

Lederne står over for en betydelig kommunikationsudfordring under implementering af Leap forandring, de har ikke formået at skabe en tydelig forståelse af tilpasningsnødvendigheden af Leap forandring. Ved min spørgsmål til Z, hvordan blev hun informeret om Leap forandring, og var kommunikationen fra lederne klar og forståelig, Z svarer:

"Men jeg vil sige, at kommunikationen ikke var klar. Selvom vi var en af de første som fik at vide. Men der var stadig rigtig mange spørgsmål, som vi ikke fik besvaret. Jeg vil sige den var ikke helt klar" (Bilag 5, s.1).

Ud fra Z udtalelse kan jeg tolke dette en mangel på klar intern kommunikation omkring Leap forandring. Ifølge Kotters første acceleratorer *"Skab oplevelsen af nødvendighed ud af en stor mulighed"* (Kotter, 2015, s. 38), det kan tyde på at ledelsen ikke har implementeret en tydelig forståelse og tilpasning, som gør det muligt for Z at tilpasse sig nødvendigheden af Leap forandring, hvilket er afgørende i det første trin, fordi uden klar kommunikation om nødvendigheden af Leap forandring skabes der usikkerhed og tvivl blandt medarbejderne.

Når jeg kigger på Z' udtagelse, hvor hun siger *"men jeg vil sige, at kommunikationen ikke var klar, selvom vi var en af de første som fik at vide, men der var rigtig mange spørgsmål, som vi ikke fik*

besvaret". Jeg bemærker at hun bruger "vi" i stedet for "jeg". Dette giver en indsigt, at hun inddrager og reflekterer også sin kollega i oplevelsen af manglende klarhed i kommunikationen, selvom spørgsmålet var rettet direkte til hende, og i denne udtagelse udtrykker hun det meget tydeligt ved at sige:

"den bekymring, som sagt, den følelse, man går rundt med, og det jeg hører fra min kollegerne, og den stemning, der sker på arbejdsmarkedet, eller på arbejdspladsen hedder det, det gør, at man går bare bekymret. Man ved ikke, hvad der kommer til at ske" (Bilag 5, s.3)

Hos mig skabes der et billede af en samlet gruppe af medarbejdere, der står over de samme udfordringer med Leap forandring. Dette kan hæmme deres engagement og skabe forvirring og bekymringer på trods af at intern kommunikation har været utilstrækkelig fra ledelsen.

Yderligere spørger jeg, hvordan har ledelsen adresseret dine bekymringer eller spørgsmål om Leap forandring, Z svar:

"ikke på alle spørgsmålene, stadigvæk der mangler mere kommunikation mellem ledelse og medarbejdere, vi bliver ikke informeret om alt" (Bilag 5, s.2).

Dette indikerer om svaghed i Kotters anden acceleratorer "*Opbyg og udbyg en styrende koalition*" (Kotter, 2015, s. 38) og femte acceleratorer "*Gør handling muligt ved at fjerne forhindringer*" (Kotter, 2015, s. 40)

Med hensyn til Kotters anden acceleratorer "*Obyg og udbyg en styrende koalition*" (Kotter, 2015, s. 38) hvor opbygningen af en styrende koalition, kan skabe en fælles strategi og handlinger, der kan drive Leap forandring fremad. En styrende koalition er nødvendig for at sikre en effektiv kommunikation og engagement på tværs af organisationen. Z citat viser, at ledelsen ikke har etableret en stærk koalition, hvilket resulterer i splittede informationer og manglende intern kommunikation. I Kotters femte acceleratorer "*Gør handling ved at fjerne forhindringer*" (Kotter, 2015, s. 40), som handler om fjernelse af forhindringer, kan hendes udtalelse også til manglende handling fra ledelsen, da dette viser, at ledelsen ikke effektivt fjerner forhindringer for klar kommunikation og derved hindrer Z og måske hendes kollega i at få de nødvendige informationer til at kunne tilpasse sig til Leap forandring fuldt ud. Forhindringer kan tage mange former, herunder manglende ressourcer, uklar

kommunikation, manglende kompetencer, og i dette tilfælde kan jeg se, at en væsentlig Leap forandring er den utilstrækkelige kommunikation mellem ledelse og medarbejderne. Man kan også pege på, at ledelsen måske ikke har forstået dybden af deres ansvar i intern kommunikation, fordi de ser muligvis på kommunikationen som en ensrettet proces, hvor information blot overføres fra ledelsen og videre til medarbejderne.

Derudover spørger jeg Z hvad ville hun ønsket blive gjort anderledes i fremtiden om intern kommunikation om store forandring, Z svar:

”Jeg tænker, det kunne være rart, at man som medarbejder, fordi man er påvirket af den stor forandring ændring, at man bliver spurgt, også hvis det bare kunne være et Survey, ikke fordi vi skal tage beslutninger om hvad der skal ske i firmaet, men at vi kunne blive spurgt” (Bilag 5, s.4)

Denne bekymring Z går med, og uklar vision om Leap forandring, har ikke kun skabt bekymringer, men hun vil også ønske at blive hørt og involveret i beslutningsprocesserne, hun ønsker ikke at tage beslutninger, men ønsker at blive inddraget, hvilket er tydelig i hendes udtagelse.

Mangel på en klar vision er I Kotters tredje acceleratorer *”Udform en forandringsvision og strategiske tiltag”* (Kotter, 2015, s. 40), Ifølge Kotter det er nødvendigt at udforme en klar og inspirerende vision. Hvis Z ikke føler, at hun forstår visionen eller strategien, kan føre til usikkerhed og modvillige for Leap forandring. I Z udsagn lagde jeg mærke til, at hun føler sig overset og ikke involveret i processen. Dette kan hindre Z's engagement og evne til at tilpasse sig til Leap forandring. Z's udtalelse indikerer, at ledelsen ikke har formået at kommunikere en sådan vision med en tydelig strategi og inddragelse af medarbejderne.

Ved at anvende Ciceros pentagram model og kigge på Taleren, som er ledelse. Z's udtalelse understreger, at ledelsen ikke har kunnet tilpasse deres kommunikation til hen og medarbejdernes behov. En Talere i denne model skal kunne forstå og relatere til modtagerens perspektiv, hvilket jeg kan se mangler. Ledelsen har ikke leveret en tydelig kommunikation, da dette tyder på, at enten ledelsen ikke har tilstrækkelig information som kan kommunikeres videre eller undervurdere vigtigheden af at formidle en klar kommunikation. En bemærkning kan måske være, at ledelsen mangler forståelse for medarbejdernes bekymringer og daglige udfordringer med Leap forandring.

Tilhøreren er altså Z og hendes kollegaer, der er centrale for effektiv kommunikation, i Z's udtalelse viser, at både hun og hendes kollega ikke føler sig informeret godt. Ledelsen bør fokusere på at forstå tilhørernes perspektiver og skræddersy deres kommunikation til deres behov. Selve Emnet, som er Leap forandring, er ikke blevet præsenteret tydeligt. Z's udtalelse om, at der er mange ubesvarede spørgsmål, antyder at ledelsen ikke har formået at forklare Leap forandringsproces og forventer resultater på en måde der er mere forståelig for medarbejderne. Tydelig kommunikation om emnet er nødvendigt for at sikre at medarbejderne tilpasser sig til hvad Leap forandring indebærer og hvordan den vil påvirke dem. Det kan dog være vigtigt at undersøge, hvorfor ledelsen har den manglende evne til at kommunikere klar Leap forandring.

Sproget, der anvendes i kommunikationen, spiller en afgørende rolle for, hvordan budskabet om implementering af Leap forandring opfattes. Da Z nævnte at kommunikationen ikke var klar, tyder det på, at sproget var uklart. Ifølge Ciceros pentagram model, skal sproget være præcist letforståeligt og tilpasset til alle. Det kan også indikere behovet for at ledelsen bør derfor sikre at sproget er klar for alle, og ledelsen skal sørge for at kommunikere tydelig for alle, da dette betyder at de bør forenkle deres budskaber og konkrete eksempler grundigt især i forbindelse med Leap forandring.

Omstændighederne hvor kommunikationen foregår, er også vigtigt. Z's udtalelse indikerer, at de omstændigheder, hvorunder kommunikationen finder sted, ikke er optimal. Dette kan omfatte tid og kommunikationskanaler. Eksempel hvis vigtig information kommunikerer i tider med stress eller gennem ineffektive kanaler, kan informationen gå tabt eller ikke accepteres.

Delkonklusion

Ledere har ikke formået at kommunikere behovet for Leap forandring tydelig, hvilket skabte usikkerhed og bekymring blandt Z og hendes kolleger som hun inddraget med i svaret. Z's udtalelse indikerer, at kommunikationen var uklar, og mange spørgsmål blev ikke besvaret, hvilket indikerer svagheder i Kotters første, andet, tredje og femte trin i forandringsledelse. Ledelsens manglende evne til at tilpasse kommunikationen til medarbejdernes behov resulterede bekymringer for Leap

forandring. Manglende klarhed og strategi i visionen og ineffektive kommunikationskanaler kan forværre situationen og hindre en vellykket tilpasning under implementering af Leap forandringer.

R medarbejdere

Med den sidste informant nærmere vi os afslutning på analysen, jeg spørger, hvordan blev du informeret om Leap forandring og var kommunikationen fra lederen klar og forståelig, R's svar afspejlede de andre medarbejdersholdninger, hvor R siger

“Men selv vores ledere, som fik nærmest det, havde ikke nødvendige og klare informationer til at kommunikere det videre til os, hvad det egentlig er. Så det blev sagt som noget, der kan tages op, når der kommer noget specifikt på det” (Bilag 6, s.1)

Dette citat viser en betydelig mangel på klar og konkret information fra hendes ledere. Når jeg analyserer dette ud fra John Kotters teori, bliver det tydeligt, at ledelsen ikke har formået at skabe en klar forståelse af nødvendigheden af Leap forandringer. Dette er kritisk i Kotters første acceleratorer *“Skab en oplevelse af nødvendighed ud fra en stor mulighed”* (Kotter, 2015, s. 38), Kotter fremhæver vigtigheden af, at ledelsen kommunikerer forandringens formål klart og overbevisende for at skabe en følelse af nødvendighed. R's oplevelse af, at selv lederne mangler nødvendige oplysninger til at forklare forandringen, indikerer en betydelig svaghed i kommunikationen. R føler, at ledelsen har været utydelig og uspecifik i deres kommunikation, hvilket har ført til usikkerhed og forvirring.

Denne mangel på klarhed forhindrer R i at forstå hvordan hun tilpasser sig til Leap forandringer, og hun opfatter, at forandringen ikke er blevet præsenteret som en prioritet, men snarere som noget, der kan afvente yderligere information. Desuden antyder R's udtalelse, at der er en generel mangel på forbyggende kommunikation fra ledelsens side. Derudover kunne der tolkes fra samme citat en sætning R sagde: *”kan tages op, når der kommer noget specifikt på det,”* (Bilag 6, s.1).

Dette viser, at ledelsen har en håndtere kommunikationen på en vent og se måde, hvilket modarbejder Kotters første acceleratorer, som kræver en vedvarende og klar kommunikationsindsats.

Yderligere siger R: *“Men jeg vil faktisk sige at i starten var det meget fluffy, informationerne og den måde de kommunikerer det ud”* (Bilag 6, s. 2). R fremhæver en væsentlig mangel i ledelsens

kommunikationsstrategi i begyndelsen af Leap forandringen. Beskrivelsen af informationerne som "fluffy" indikerer en mangel på klarhed og konkrethed, hvilket skaber forvirring og usikkerhed. Når jeg analyserer dette i konteksten af Kotters teori, peger det på en mangel i den anden acceleratorer "Opbyg og udbyg en styrende koalition" (Kotter, 2015, s. 38), Kotter understreger vigtigheden af at have en stærk styrende koalition, som kan lede forandringsinitiativet og sikre, at kommunikationen er præcis og tydelig. R's udtagelse med "fluffy" informationer antyder, at denne koalition ikke har været effektiv nok i deres rolle. Ud fra R's udtalelser tolker jeg, at ledelsen ikke har formået at skabe en atmosfære af klarhed og præcision fra starten.

Dette svækker Leap forandringsprocessen, da usikker og svag kommunikation hindrer medarbejdernes tilpasning og engagement. En stærk styrende koalition skal sikre, at alle kommunikative budskaber er klare og sammenhængende, hvilket tydeligvis ikke har været tilfældet her. Yderligere tolker jeg denne manglende præcision i kommunikationen af Leap forandring er problematisk, da det skaber en barriere for forståelse og engagement. R's udtalelse peger på, at ledelsen har svigtet i at formidle et klart og konkret billede af Leap forandringen, hvilket er essentielt for at opbygge tillid og støtte blandt medarbejderne. Jeg spørger R, har din leders intern kommunikation hjulpet med at forstå formålet og forventninger til Leap forandring, R svar:

"Jeg vil sige, at der har ikke været det helt store intern kommunikation fra min leder, men der ligger også et eller andet selvansvar i selv at finde de informationer" (Bilag 6, s.2)

peger på endnu en væsentlig udfordring i ledelsens håndtering af Leap forandringen. Ifølge Kotters femte acceleratorer "Gør handling muligt ved at fjerne forhindringer" (Kotter, 2015, s. 40). Er det afgørende, at topledelsen aktivt arbejder på at fjerne forhindringer, der kan hindre medarbejdernes engagement og deltagelse i forandringsprocessen, R's udtalelse indikerer, at denne indsats ikke har været tilstrækkelig. R's oplevelse af, at der ikke har været "det helt store intern kommunikation" tolker jeg dette på, at ledelsen ikke har sikret, at nødvendige informationer er let tilgængelige for medarbejderne. Dette har vist en betydelig forhindring, da R bliver nødt til at påtage sig et ekstra ansvar for selv at finde de nødvendige informationer. Dette selvansvar kan føre til frustration og ineffektivitet, da det ikke er alle, der har ressourcerne eller mulighederne for at opsøge disse informationer på egen hånd. Desuden understreger R's udtalelse en passiv tilgang fra ledelsens side i forhold til kommunikation. Ved at overlade ansvaret for informationssøgning til medarbejderne,

tolker jeg, at det skaber unødvendige forhindringer, som kunne være blevet fjernet gennem mere effektiv og proaktiv kommunikation. Dette er en afgørende fejl, da Kotter fremhæver, at ledelsen aktivt skal arbejde på at identificere og fjerne forhindringer for at lette Leap forandringsprocessen.

Når jeg spørger, hvad vil du ønske blev gjort anderledes angående ledernes interne kommunikation om den store forandring som Leap, svarer R:

“Det kunne været rart, hvis de gjorde kommunikation mere konkret”(…). R siger yderligere:

(...)“Men Jeg vil nok sige at internkommunikationen har været imellem, hvis jeg skal vurdere, vil jeg nok give den fire ud af ti. De kunne godt have gjort det meget bedre. Jeg tror, når man kommer ud med noget, som hedder Leap, altså bare navnet er sådan lidt ukendt for, hvad er Leap? Og det er ikke fordi, det er noget, du kan slå op i Google og sige, hvad er Leap” (Bilag 6, s.5).

Hendes udtalelser peger på en væsentlig mangel i ledelsens kommunikation af forandringens vision og strategi. Den peger også på utilfredshed med ledelsens intern kommunikation, R udtrykker også, at det ville have været godt, hvis kommunikationen havde været mere specifik. Da hun vurderer til en fire ud af ti, indikere en betydelig utilfredshed og en følelse af, at intern kommunikationen kunne have været meget bedre. R fremhæver også forvirringen omkring navnet Leap og kritisere det, fordi det blev ikke tilstrækkeligt forklaret. Dette understreger igen behovet for præcis og tydelig intern kommunikation.

Dette peger på en væsentlig mangel i ledelsens kommunikation af forandringens vision og strategi. Ifølge Kotters tredje acceleratorer *”Udform en forandringsvision og strategiske tiltag”* (Kotter, 2015, s. 40) kan en svaghed i kommunikationsstrategi identificeres. Ifølge Kotter er det essentielt at have en klar og tydelig vision for forandringen, som alle i organisationen kan forstå og forholde sig til. R's kritik af intern kommunikation, som hun vurderer til fire ud af ti, afslører, at denne vision ikke er blevet effektivt kommunikeret. Jeg fortolker at ledelsen har ikke tilstrækkeligt formidlet en strategisk plan, som beskriver, hvordan Leap forandringen skal gennemføres, og tilpasse medarbejderne og hvilke konkrete tiltag der skal tages. Dette kan måske efterlade R med en følelse af usikkerhed og tvivl om hendes rolle og fremtidige opgaver, kan man tydeligt se gennem hendes udtalelse at lederen ikke vil kommunikere tydeligt, hvad Leap forandring går ud på. Det kan yderligere blive set på at ledelsens manglende evne til at udvikle og kommunikere en klar vision. Dette kan resultere i, at

medarbejderne ikke forstår behovet for forandring, hvad det betyder, og hvordan det vil påvirke deres fremtidige arbejdsindsats. Den manglende klarhed omkring Leap forandring og dets betydning skaber en barriere for R's tilpasning og engagement.

Ved at anvende Ciceros pentagram model bliver det tydeligt, at kommunikationen fra ledelsen har været meget uklar. R's udtalelser viser, at kommunikationen ikke er tilpasset hendes behov, hvilket efterlader hende usikre og uniformerede.

Taleren i denne kontekst er lederen, der ikke har formået at tilpasse hans kommunikation til hendes behov. Ifølge Ciceros pentagram model skal taleren kunne forstå og relatere til modtagerens perspektiv. Lederen har ikke leveret en tydelig kommunikation, hvilket kan indikere på, at lederen enten ikke har tilstrækkelig information at videreformidle, eller de undervurderer vigtigheden af klar kommunikation. Det kan også indikere, at lederen mangler forståelse for R's bekymringer og daglige udfordringer med Leap forandringen.

Tilhøreren her er R, der viser, at hun ikke føler sig tilstrækkeligt informeret. Ledelsen bør måske fokusere på at forstå R's perspektiver og skræddersy hans kommunikation til hendes behov. Hendes oplevelse af mangelfuld information viser, at ledelsen ikke har formået at skabe en effektiv dialog med hende.

Emnet i den kontekst er Leap forandring, der ikke blevet kommunikeret tydeligt. Da R' sagde at "*navnet er sådan lidt ukendt for, hvad er Leap? Og det er ikke fordi, det er noget, du kan slå op i Google og sige, hvad er Leap*" (Bilag 6, s. 4), derfor er tydelig strategisk internkommunikationen meget nødvendig for at sikre, at R forstår, hvad Leap forandring indebærer, og hvordan hun kan tilpasse sig til Leap forandring. Det kan dog være vigtigt at undersøge, hvorfor ledelsen mangler evnen til at kommunikere klart om Leap forandring.

Det anvendte sprog i kommunikationen spiller en afgørende rolle for, hvordan budskabet om implementering af Leap forandring tilpasses. R nævner, at kommunikationen ikke var klar, hvilket tyder på, at sproget var uklart og utilstrækkeligt. Ifølge Ciceros pentagram model skal sproget være præcist, letforståeligt og tilpasset til alle. Lederen bør derfor sikre, at sproget er klart for R ved at forenkle deres budskaber og bruge konkrete eksempler, især i forbindelse med Leap forandring.

R's udtalelser indikerer også at de omstændigheder, hvorunder kommunikationen finder sted, ikke er optimale. Hvis vigtig information kommunikerer i stressede perioder eller gennem ineffektive kanaler, kan informationen gå tabt eller ikke blive accepteret. Lederen bør overveje, hvordan og hvornår de kommunikerer for at sikre, at budskabet når frem effektivt. Ved at analysere kommunikationen gennem Ciceros pentagram model bliver det klart, at lederen ikke har tilpasset han kommunikation til R's behov og situation, hvilket har skabt en barriere for effektiv implementering af Leap forandringen. Dette understreger vigtigheden af, at lederen udvikler og implementerer en mere målrettet og klar kommunikationsstrategi, der tager højde for alle aspekter af modellen.

Delkonklusion

Analysen af R's udtalelser gennem John Kotters forandringsmodel og Ciceros pentagram model viser at i lederens kommunikation omkring Leap forandringen var meget uklar. R beskriver kommunikationen som uklar og utilstrækkelig, hvilket har skabt usikkerhed og manglende forståelse for Leap forandringen. Først og fremmest viser ledelsens svigt i henhold til Kotters forandringsmodel tydeligt. Gennem Ciceros pentagram model bliver det også klart, at kommunikationen fra ledelsen ikke er tilpasset medarbejdernes behov. R føler, at kommunikationen fra hendes ledere ikke var tydelig, og der ligger en del selvansvar. R's udtalelser afslører en grundlæggende svaghed i lederens evne til at kommunikere effektivt om Leap forandringen. Den manglende klarhed og tilpasning af Leap forandring har skabt barrierer for hendes tilpasning og engagement, hvilket er afgørende for en succesfuld implementering af Leap forandring.

Diskussion

Det kan være svært nogle gange at overholde fokus i en verden, hvor tingene går meget hurtigt i virksomhederne. Virksomheder er dynamiske enheder under konstant forandring, der kræver interaktion og respons fra topledere til ledere og videre til medarbejderne. Det kan være nemt nogle gange for virksomheder at ignorere intern kommunikation, fordi de kan have travlt med bare at kommunikere med eksterne interessenter. Selvom kunderne er vigtige for virksomhedens succes, bør måske ingen virksomheder ignorere vigtigheden af intern kommunikation. Man kunne i øvrigt

forestille sig, at er det virkelig effektiv kommunikation nøglen til succes med denne reaktion og effektiv styring af forandringer. Diskussionen vil inddrage de kommunikationsudfordringer, som er klarlagt i analysen. Det vil give en dybere forståelse af de kommunikationsudfordringer, som COWI står over for i implementeringen af Leap forandring. Ved at bruge John Kotters teori og Ciceros Pentagon Model, kan det belyses, hvordan øverste ledere og mellemledere griber intern kommunikation an, og hvordan medarbejderne modtager intern kommunikation omkring Leap forandring.

Øverste intern ledelseskommunikation

Direktørens udtalelse demonstrerede en klar bevidsthed om behovet for åben og gentagen kommunikation. Kotters teori understreger, at skabelse af de nødvendige oplevelser er afgørende for at minimere modstand mod forandring. Direktøren anerkendte også vigtigheden af at finde en balance mellem åbenhed og ikke at skabe unødigt bekymring. På trods af denne erkendelse viser analyse, at denne balance ikke altid opnås i praksis.

Ciceros Pentagon model fremhæver fem aspekter af kommunikation: Taler, modtager, emne, sprog og omstændigheder. Direktørens rolle som afsender er afgørende, og kommunikationen skal være klar og troværdig for at skabe tillid. Modtagere, medarbejdere, har brug for klare og konsistente budskaber for at reducere usikkerhed og opbygge engagement. Emnet Leap forandring skal præsenteres på en måde, der skaber forståelse og opbakning. Sproget skal være forståeligt og specifikt for at undgå misforståelser, og den specifikke situation kræver kommunikation, der passer til den organisatoriske kontekst.

En kritisk evaluering af topledelsens kommunikation afslører en uoverensstemmelse mellem hensigt og praksis. Selvom direktøren forstod og fokuserede på kommunikation, var der stadig områder, hvor kommunikationen ikke var klar eller konsekvent. Det skaber usikkerhed og modstand blandt leder og medarbejderne. Topledere kan undervurdere de kompleksiteter og psykologiske barrierer, medarbejdere står over for under større organisatoriske ændringer såsom Leap forandring.

Mellemledernes interne kommunikation

Mellemlederne V og P fremhævede udfordringerne ved at få klar og præcis information fra topledelsen. Kotters teori understreger, at organisationens koalition er afgørende for at oprette Leap forandring, men i COWIs tilfælde ser denne koalition ud til at være svag. Mellemledere modtog ikke nok information til at kommunikere en klar vision og strategi til medarbejderne, hvilket skabte barrierer for effektiv kommunikation og implementering af Leap forandring.

Ciceros Pentagon Model viser, at mellemlederne som taler, ikke modtog tilstrækkelig information til at fungere effektivt som kommunikationskanaler. De klare og konsistente budskaber, som tilhørte (medarbejderne) har brug for, blev ikke tilstrækkeligt formidlet. V bemærkede, at mangel på klarhed fra topledelsen kan føre til fortolkning af forvrænget information. Dette er problematisk, fordi uklar kommunikation kan danne usikkerhed for medarbejderne. Hvis mellemledere ikke kan give klare svar på medarbejdernes spørgsmål, undergraver det deres troværdighed og evne til effektivt at lede forandringer. Emnet, Leap forandringen, blev ikke klart kommunikeret, og sproget, der blev brugt, var ikke tilstrækkeligt konkret til at undgå misforståelser og bekymringer.

Medarbejderperspektiv om intern kommunikation

Udtagelserne fra S, Z og R medarbejdere indikerede en generel utilfredshed med internkommunikationen af Leap forandring. Kommunikation blev bredt opfattet som svag og utilstrækkelig, hvilket skabte usikkerhed og mangel på engagement. Dette bekræfter Kotters teori om, at en klar og inspirerende vision er nødvendig for at engagere medarbejderne i forandring. Tilhørere som er medarbejderne oplevede, at emnet Leap forandringen ikke blev kommunikeret klart nok, og sproget var ofte uklart og for "*fluffy*". Z's udtalelse om, at der er mange ubesvarede spørgsmål og mangel på kommunikation, tyder på fejl i flere trin af Kotters teori, herunder at skabe nødvendighed, opbygge en organisatorisk koalition og fjerne forhindringer. Det var tydeligt, at ledelsen ikke havde etableret en effektiv kommunikationsstrategi for at imødekomme medarbejdernes behov og optimere

deres engagement i Leap forandringsprocessen. Omstændigheder kræver en mere målrettet og skræddersyet kommunikationsstrategi for at optimere medarbejdernes tilpasning.

R's bemærkning om, at kommunikationen var uklar og "fluffy" understøtter denne opfattelse. Manglen på konkret, klar information fra ledelsen skaber barrierer for forståelse og engagement, som er afgørende for en succesfuld forandringsproces. R's erfaring viser, at det at søge information kræver selvansvar, og det peger også på en reaktiv tilgang fra ledelsen, som ikke er i overensstemmelse med Kotters anbefaling om proaktivt at fjerne barrierer.

Forbedre intern kommunikation

Analysen identificerede behovet for COWI at forbedre sin interne kommunikationsstrategi for at sikre en mere effektiv implementering af Leap forandring. Topledelsen bør stræbe efter at sikre, at kommunikationen er klar, konsistent og gentages ofte for at reducere usikkerheden. Derudover bør mellemledere udstyres med de nødvendige ressourcer og informationer til at kunne optimere medarbejdernes tilpasning gennem Leap forandring. Ciceros Pentagon model kunne også hævde blive anvendt som en ramme for at sikre, at alle aspekter af kommunikationen bliver dækket. Men man skal også tænke på, hvis man vil opnå en mere åben og dialog, hvor medarbejderne føler sig trygge ved at stille spørgsmål og udtrykke bekymringer, bør der etableres muligvis nogle feedbackmekanismer. Som muligvis kunne sikre, at kommunikation er skræddersyet til medarbejdernes behov og perspektiver, opbygger tillid og reducerer usikkerhed. Endelig bør øverste ledere arbejde mere for at udvikle en klar og inspirerende vision for Leap forandring. Denne vision skal let forstås af alle medarbejdere og skal kunne tilpasses deres forskellige roller. Man kunne forestille sig, at ved at implementere disse anbefalinger kan øverste ledere forbedre den interne kommunikation, reducere usikkerhed blandt medarbejderne og danne et mere positivt og arbejdsmiljø. Dette er afgørende for en vellykket implementering af Leap forandring.

Begrænsninger i undersøgelsen

Mens undersøgelsen giver værdifuld indsigt i interne kommunikationsudfordringer, COWI står over for med Leap forandring, er der nogle begrænsninger, som jeg ønsker at være opmærksomme på. Resultaterne er begrænset til den specifikke COWI kontekst, hvilket kan begrænse generaliserbarheden. Dataene er baseret på en direktør nogle ledere og medarbejderes meninger, hvilket kan føre til skæve resultater, hvis de ikke er repræsentative for alle. Desuden fokuserer undersøgelsen primært på kvalitativ empiri, der kan mangle kvantitativ empiri. Disse begrænsninger bør overvejes i fortolkningen, og fremtidig undersøgelse kan kombinere kvalitative og kvantitative data for at give en mere omfattende metode.

Hvis man kigger på intern kommunikation fra en anden synsvinkel, så kan det diskuteres hvorvidt virkningen af for intens intern kommunikation kan have negative følgere. Det kunne føre til udfordringer mellem ledere og medarbejdere. For eksempel kan konstant strøm af informationer skabe forvirring, hvor medarbejderne føler sig overvældet og mister fokus. Eller kan skabe en følelse af mistillid, når lederen konstant kommunikerer, kan der muligvis opfattes som styring eller mangel på tillid til medarbejdernes evne til at udføre deres arbejde selvstændigt. Eller bliver mere stresset og har svært ved at prioritere opgaver. I store virksomheder, hvor hierarkiet er komplekst, kan nogle gange for meget intern kommunikation medføre misforståelser af informationerne, hvilket kan skabe konflikter. Det er meget svært at finde en virksomhed, hvor alt går godt. Men samtidig er der nogle gange løsninger, der kan være små, men som har en positiv effekt, hvilket bør bruges strategisk fremadrettet. For eksempel regelmæssige spørgeskemaer og feedback hvor lederen og medarbejderne kan udtrykke deres meninger om kommunikation og de ændringer på vej. Det kan også være muligt at reducere den mængde af mails og i stedet bruge dedikerede kommunikationsplatforme der samler informationer og gøre det lettere at finde. Dog er det vigtigt at være kritisk over denne tilgang kan muligvis ikke følges op med konkrete handlinger der kan skabe endnu mere bekymring blandt medarbejderne det føler, at deres input ikke bliver taget seriøs. Derudover kan det diskuteres, hvorvidt træning af øverste leder og mellemlider i kommunikationsfærdigheder, ikke alene er nok, måske burde man have støtte til at anvende disse færdigheder i praksis

Konklusion

I dette speciale har jeg haft formål at undersøge, hvordan COWI's øverste ledelse anvender intern kommunikation for at optimere medarbejderne og mellemledernes tilpasning under implementeringen af Leap forandring. Gennem en detaljeret analyse baseret på John Kotters teori om forandringsledelse og Ciceros pentagram model, er der opnået indsigt i de kommunikationsstrategier, som topledere og mellemledere anvender, samt hvordan disse strategier modtages af medarbejderne.

Min problemstilling er blevet besvaret gennem en dybdegående analyse af direktørens og mellemledernes kommunikationsmetoder. Direktørens erkendelse af vigtigheden af klar og gentagen kommunikation stemmer overens med Kotters første trin om at skabe en oplevelse af nødvendighed, mens hans bevidsthed om balancen mellem åbenhed og bekymring understøtter behovet for en strategisk og empatisk tilgang til kommunikation.

Mellemledernes udtalelser afslørede imidlertid betydelige udfordringer med at modtage klare og præcise informationer fra topledelsen. Dette skabte usikkerhed og modstand blandt medarbejderne, hvilket fremhæver svagheder i både opbygningen af en styrende koalition og i fjernelsen af kommunikationsbarrierer, som Kotter påpeger.

Medarbejdernes perspektiv afspejlede en generel utilfredshed med kommunikationen omkring Leap forandring. Manglende klarhed, strategi og konsistens i budskaberne skabte usikkerhed og lavt engagement, hvilket yderligere bekræfter nødvendigheden af en klar og inspirerende vision, som Kotter anbefaler. Ciceros pentagram model understøtter behovet for, at kommunikationen tilpasses modtagerens perspektiv, og at budskaberne er klare og forståelige.

Sammenfattende viser specialet undersøgelse, at COWIs øverste ledelse og lederne har udfordringer med at kommunikere intern klart og konsekvent om Leap forandring. Hypotesen om, at effektiv intern kommunikation er afgørende for at optimere medarbejdernes tilpasning under forandring, er således bekræftet. For at forbedre denne kommunikation bør øverste ledelse og ledere implementere Kotters principper om klar og åben kommunikation og anvende Ciceros pentagrammodel for at sikre, at kommunikationen er tilpasset medarbejdernes behov og perspektiver. Ved at gøre dette kan COWI

reducere usikkerhed og modstand blandt medarbejderne, hvilket er afgørende for en succesfuld implementering af Leap forandring.

Litteraturliste

Aggerholm, H. K., Asmuss, B., Grove Ditlevsen, M., Frandsen, F., Johansen, W., Kastberg, P., Ellerup Nielsen, A., & Thomsen, C. (2020). *Intern kommunikation under forandring* (2. udgave.). Samfundslitteratur.

Anderson og Ackerman Anderson, D. o. L. (2012) Nøglen til ledelse af forandring strategier for bevidst forandringslederskab. (2.udgave. 5. Oplag.). Gyldendal Business.

Bager, A. V. (2021, 06 11). *Hvordan fylder kommunikationen i din organisation? Nyt studie understreger betydningen af ledelse*. Wikipedia. Retrieved May 31, 2024, from

<https://ps.au.dk/kong-frederiks-center-for-offentlig-ledelse/nyheder/hvordan-flyder-kommunikationen-i-din-organisation-nyt-studie-understreger-betydningen-af-ledelse>

Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2020). *Kvalitative metoder: en grundbog* (3. udgave.). Hans Reitzels Forlag.

Cowi. Lokaliseret d, 6.05.2024 på: <https://www.cowi.com/>

Fuglsang, L., Olsen, P. B., & Rasborg, K. (2013). *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: på tværs af fagkulturer og paradigmer* (3. udgave.). Samfundslitteratur.

Helder, J. & Nørgaard, J. L. (2016). *Kommunikationsteori: en grundbog*. (2. udgave. 1. oplag.). Hans Reitzel.

Humes, J. C. (1991). *The Sir Winston Method: The Five Secrets of Speaking the Language of Leadership*. W. Morrow.

Ingemann, J. H. (2022). *Kvalitative undersøgelser i praksis: viden om mennesker og samfund* (2. udgave.). Samfundslitteratur.

Kotter, J. P. (2002). *John P. Kotter om hvad ledere egentlig gør*. Birmar.

Kotter, J. P., & Kotter, J. P. (2015). *Acceleration: strategisk smidighed i en foranderlig verden*. (1. udgave.). Gyldendal Business.

Kousholt, B. (2012). *Forandringsledelse og forandringskommunikation*. (3. udgave. 1. oplag.). Nyt Teknisk Forlag.

- Kousholt, B. (2021). *Forandringsledelse: teori og praksis* (2. udgave.). Akademisk Forlag.
- Kvale, S., Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview: det kvalitative forskningsinterview som håndværk* (3. udgave / Steinar Kvale, Svend Brinkmann; på dansk ved Bjørn Nake.). Hans Reitzel.
- Mac, A., & Madsen, S. (2018). *Forandringsforståelse: balance mellem proces og resultat* (1. udgave.). Samfundslitteratur.
- Parum, E. (2013). *Forandringsledelse og kommunikation*. Djøf Forlag.

Pinterest.dk. Forside af billedet. Lokaliseret d.29.05.2024 på:

https://dk.pinterest.com/pin/1142577367947798445/sent/?invite_code=71a4c473e13949a7914d14779ee0f9bc&sender=752242081417790457&sfo=1

- Skyggebjerg, I. K. (2012). Et nyt kommunikationslandskab. *nye teknologier i brug på kontoret, Arbejdsliv* (3). <https://tidsskrift.dk/tidsskrift-for-arbejdsliv/article/download/108912/158311/223370>
- Støvring, C., & Paulli, M. (2008). *Intern kommunikation* (1. udgave.). Børsen.
- Thorborg, S. (2013). *Forandringsledelse: en grundbog* (1. udgave.). Hans Reitzels Forlag.
- Thorborg, S. (2014). *Kommunikation - teori og praksis* (1. udgave). Hans Reitzel.

Artikel

Intern kommunikations rolle i virksomheder og medarbejderes reaktion på forandringer

COWIs Leap forandring

Intern kommunikation i virksomhederne er et vigtigt element, især med den hastige forandring, der sker i virksomhederne. Denne artikel vil tage dig med i den største organisationsforandring, der sker hos COWI, som er et nordeuropæiske ingeniørrådgivningsfirma. Administrative direktører har givet den forandring, et navn som hedder Leap. Leap er et engelsk begreb og betyder spring. I undersøgelsen har jeg undersøgt, hvordan anvender COWIs øverste ledere intern kommunikation for at optimere medarbejderne og mellem ledere tilpasning af Leap forandringer.

Af Zaynab Al Khafaji, Aalborg universitet

Udvikling af intern kommunikation

COWI står over for en betydelig organisatorisk Leap forandringer, der indebærer en omfattende omstrukturering med fokus på at opnå fremskridt i deres økonomiske målsætninger.

I december 2023 lancerede COWI Leap forandringer, som har til formål at opnå indtjening i økonomiske resultater ved at øge overskuddet fra 4% til 10%. Denne forandring kommer til at påvirke alle afdelinger, hvilket gør effektiv intern kommunikation afgørende for en succes Leap forandring.

Intern kommunikation er den proces, hvor man deler informationerne i virksomheden, fra øverste ledere til medarbejderne. Intern kommunikation spiller en central rolle i at holde alle informationer

om virksomhedens mål. Under Leap forandring er intern kommunikation også afgørende for at sikre at alle i virksomheden forstår og tilpasser sig til forandringer.

I undersøgelsen blev der anvendt kvalitative interviews med seks informanter på forskellige niveauer i COWI, herunder en direktør, to ledere og tre medarbejdere. Semistrukturerede interviews gav en dybdegående forståelse af, hvordan kommunikationsstrategier implementeres og opfattes under Leap forandring. John Kotters teori, de otte acceleratorer i forandringsledelse og Ciceros Pentagon kommunikationsmodel blev brugt til at analysere interviewene. Interviewene lagde vægt på både tematiske og dynamiske dimensioner for at få en dybere forståelse af alle deltagende informanter.

Forskning på intern kommunikation har oplevet gennem årene en markant overgang, som er gået fra et funktionalistisk perspektiv til konstitutionalisme. Funktionalismen betragter kommunikation som et middel til at udføre specifikke opgaver inden for en virksomhed, såsom at konstruere, opretholde, fremme eller modificere selve virksomheden. Omvendt betragtes konstitutionalismens kommunikation som den primære drivkraft, der former og etablerer virksomheders sociale rammer. Et studie fra institut for statskundskab af professor Bøtcher Jacobse (ps.au.dk), viser at et stærkt kommunikations flow kræver tre vigtige elementer, ledelsen skal kunne kommunikere klar tilstrækkelig oppefra om opgaver, feedback, strategi retning og performance. Medarbejderne kan kommunikere åben til ledelse om problemer, der kræver opmærksomhed. Støttende kommunikation mellem medarbejderne kan skabe følelsesmæssig opbakning.

Hvor lektor Heidi Houlberg Salomonsen bygger studiet videre som har vist at intern kommunikation i virksomheder er meget vigtigt. Hvor hun siger:

”Organisationens interne kommunikations flow giver et indblik i, hvordan medarbejderne oplever kvaliteten af den kommunikation, som flyder i organisationen; både den vertikale og den horisontale kommunikation (...) Netop derfor er det en vigtig ledelsesmæssig opmærksom at kigge på den kommunikation, som flyder i organisationen – særligt i lyset af studiet her, som understreger, at ledere faktisk kan gøre en forskel gennem deres ledelse”(Ps.au.dk).

Hertil understreger Christian Bøtcher Jacobsen, at kommunikationen er særlig relevant i denne tid, hvor han siger:

”Jeg vurderer, at den interne kommunikation bliver særlig vigtig, når mange medarbejdere vender tilbage til mere fysisk tilstedeværelse på arbejdspladsen. Det sker efter en tid, hvor kommunikationen har fundet sted digitalt. Det giver en anledning til at rette særlig opmærksomhed på, hvordan og om kommunikationen igen flyder i ens organisation” (ps.au.dk.)

Teknologiske opblomstring, som Teams, Google Meet og Zoom har ændret den måde, virksomhederne kommunikerer på. Disse teknologier har i høj grad forbedret kommunikationen, hvilket muliggør en bredere og mere umiddelbar udveksling af information. Men disse teknologier kan også risikere at isolere medarbejderne, da det kan reducere deres arbejdsindsats.

Vigtigheden af transparens, gentagelse og strategi

COWI direktøren understregede vigtigheden af transparens og behovet for gentagen kommunikation for at sikre klarhed hos alle. Han påpegede, at gentagelse er essentiel for at sikre, at medarbejderne modtager og forstår Leap forandring

“Man bliver nødt til at gentage det og gentage det og gentage det og så bliver man nødt til at interessere sig for, hvordan modtageren har forstået det.”

Gentagelsen i kommunikationen blev identificeret som en nøgle strategi for at sikre, at informationerne bliver modtaget. Direktøren nævnte også, at åbenhed omkring processer og beslutninger kan være med til at opbygge tillid blandt medarbejderne, hvilket er afgørende for at skabe et støttende arbejdsmiljø under store organisatoriske forandring som Leap. Selvom direktøren erkender, at der er brug for en klar intern kommunikeret for Leap forandring. Men alligevel førte det til usikkerhed og forvirring blandt ledere og medarbejdere. En af lederne udtalte:

"Vi har brug for en klar strategi og klar kommunikation, så du ved, hvad der kommer til at ske i næste måned, men det har du ikke."

Her ser man tydeligt behovet for en tydelig strategi og effektiv intern kommunikation er vigtigt, uden en klar plan og kommunikation kan der opstå usikkerhed og forvirring. For at undgå dette bør øverste ledelse prioritere mere gennemsigtig og konsistent kommunikation, så alle i virksomheden er informeret og forberedt på Leap forandring.

Tilpasning af internkommunikationen

Undersøgelsen viste også, at inddragelse af medarbejdere gennem åben dialog og imødekommelse af deres bekymringer var afgørende for succesfuld implementering af Leap forandring. Manglende klar intern kommunikation fra topledelsen hæmmede ikke kun medarbejderne men også lederne. En leder nævnte, at uden klar kommunikation fra deres øverste ledere, bliver det svært at have en klar kommunikation, hvor lederen siger:

"Hvis jeg ikke har en klar kommunikation fra vores topledere, hvordan vil jeg så give den videre"

Citatet understreger behovet for en tydelig strategi og effektiv kommunikation i forbindelse med Leap forandring. Uden en klar plan af intern kommunikation kan der opstå usikkerhed og forvirring blandt medarbejdere og ledere. For at undgå dette bør øverste leder prioritere mere gennemsigtig og konsistent kommunikation, så alle i virksomheden er informeret og forberedt

Engagement blev fremhævet som en central komponent i forandringsledelse. Når medarbejderne føler sig hørt og inddraget i processen, er de mere tilbøjelige til at støtte Leap forandringer. Feedbackmekanismer blev også identificeret som nødvendige for at sikre, at kommunikationen ikke blot er envejs, men en dialog, hvor medarbejdernes input kan påvirke og forbedre implementeringen af Leap forandring. Både øverste ledere og ledere erkendte behovet for en klar og kommunikeret vision for Leap forandring. Manglen på klare retningslinjer fra topledelsen førte til usikkerhed og forvirring blandt ledere og medarbejdere. En leder udtaler:

“Vi har brug for en klar strategi og klar kommunikation, så man ved, hvad næste måned kommer til at ske, og det har man ikke.”

Derimod en tydelig vision er nødvendig for at guide alle gennem Leap forandringsprocessen og muligvis sikre, at alle arbejder mod de samme mål.

Når medarbejderne har en klar forståelse af, hvad målene og strategierne er, kan de bedre tilpasse deres arbejde og adfærd for at støtte de overordnede organisatoriske mål, men hvis ikke der er tydelig og ærlig kommunikation kan det blive meget besværligt for medarbejderne at tilpasse sig til Leap forandring, en medarbejder udtaler:

Det må være mere tydeligt i deres kommunikation, og være ærlige. Jeg tror nemlig, at jeg føler 100%, at de ved alt jeg ved det”.

Resultaterne fremhæver den afgørende rolle af klar, konsekvent kommunikation håndteringen af Leap forandring. Resultaterne støtter Kotters teori om at skabe en følelse af nødvendighed og udvikle en styrende koalition for at drive forandring. Kotters teori understreger vigtigheden af at fjerne barrierer for forandring, hvilket inkluderer at sikre, at intern kommunikation er klar for at undgå misforståelser. Dette er i overensstemmelse med Ciceros Pentagon model, som understreger også behovet for, at intern kommunikation tilpasses til alle i virksomheden.

Når man zoomer nærmere på Cowis Leap forandring blev det klart, hvor afgørende intern kommunikation er i en sådan proces, fungerer som bindeleddet mellem øverste leder, mellemleder og medarbejderne, og dens effektivitet kan i høj grad påvirke, hvor godt en organisationsændring bliver gennemført.

Transparent og gentagen kommunikation Som COW-direktøren nævnte, er nøglen til, at alle medarbejdere får en chance for at forstå og tilpasse sig Leap forandring. Dette er især relevant i store virksomheder, hvor informationer nemt går tabt.

Desuden skaber manglen på en klar strategi og konsekvent kommunikation usikkerhed og forvirring blandt medarbejdere og ledere. Flere informanter bemærkede, at uden klare retningslinjer og

åbenhed fra ledelsen, bliver det meget svært for dem at videregive de nødvendige informationer til deres teams.

En anden vigtig faktor er medarbejdernes engagement gennem åben dialog. Når medarbejderne føler, at deres stemme bliver hørt, og deres bekymringer bliver taget alvorligt, kan tilpasning af Leap forandring blive nemmere, på den måde minimere modstand mod Leap forandring.

Klar intern kommunikation er nøglen

Intern kommunikation er en vigtig faktor, som virksomheder kan gennemføre organisatoriske forandringer succesfuldt. Cowis Leap forandring har vist, hvordan mangel på tydelig og konsekvent kommunikation kan skabe usikkerhed og forvirring blandt medarbejdere og ledere. Det fremhæver også vigtigheden af engagement og åben dialog for at sikre tilpasning til forandringen.

For at forbedre denne tilpasning bør ledelsen prioritere klare og gentagne kommunikationsstrategier, som direktøren understreger. Ved at følge John Kotters det første fem acceleratorer om at skabe en følelse af nødvendighed og udvikle en styrende koalition, have en klar strategi, kommunikere visionen og gøre det muligt for andre at handle, kan ledelsen fremme en mere effektiv og inkluderende interne kommunikation, mens Ciceros Pentagon model understøtter behovet for at tilpasse kommunikationen til alle niveauer i organisationen, så alle er informeret og engageret i forandringsprocessen.

Undersøgelsen har vist, at uden klar og konsekvent intern kommunikation fra topledelsen, opstår der forvirring og usikkerhed, som kan hindre en succesfuld implementering af Leap-forandring. Ledelsen skal prioritere interne kommunikationsstrategier for at sikre, at forandringen gennemføres effektivt. Gentagen kommunikation kan reducere usikkerhed og bekymring omkring Leap-forandring. Engagement gennem åben dialog og feedback sikrer, at både lederes og medarbejderes bekymringer bliver hørt, hvilket styrker deres støtte og tilpasning. For at optimere tilpasningsevnen anbefales det, at ledelsen implementerer Kotters principper om klar og åben kommunikation og anvender Ciceros Pentagon model for at sikre, at kommunikationen er tilpasset alles behov.

Zaynab Al Khafaji
Studienummer: 20221077
Kandidatspeciale i Læring og Forandringsprocesser
Aalborg Universitet, København