

## Intern Kommunikation anno 2013

**I IK13 - en ny, stor undersøgelse blandt Danmarks 50 største private og offentlige virksomheder - har Resonans Kommunikation sat sig for at dokumentere, hvordan der arbejdes med den interne kommunikation i de toneangivende danske virksomheder.**

Hvad er kommunikatorernes roller? Hvilke opgaver løser de? Hvordan er de organiseret? Hvilke trends ser de i fremtiden? Og hvilke virksomheder beundres mest af deres kollegaer for deres arbejde?

I denne artikel kan du læse hovedresulteterne fra IK13.



Den fulde rapport fra undersøgelsen [kan frit downloades her](#).

### Talking business

En stor del af den interne debat i kommunikationsbranchen har i mange år drejet sig om kommunikatørernes ønske om at sidde med omkring bordet, når virksomhedsledelserne træffer vigtige beslutninger.

Det idealistiske argument fra kommunikatørerne for at sidde med har i stor udstrækning handlet om, at kommunikation er et strategisk ledelsesredskab, afgørende for implementeringen af beslutninger og så videre. Alt sammen rigtigt nok, men desværre ikke tilstrækkeligt, når vi taler om at blive en del af inderkredsen i virksomhedens ledelse. I inderkredsen diskuteres nemlig først og fremmest forretning, og dem, der sidder med, er nødt til at have en bred viden og erfaring med forretningsmæssig drift og udvikling. Man

kan fint have en baggrund inden for økonomi, jura, kommunikation, HR eller IT, men præmissen er, at specialistkompetencen og -identiteten må fralægges til fordel for kompetencen som virksomhedsleder med et helhedsorienteret blik for forreningen.

## Hvor vigtige er nedenstående kompetencer og aktiviteter i arbejdet med intern kommunikation?

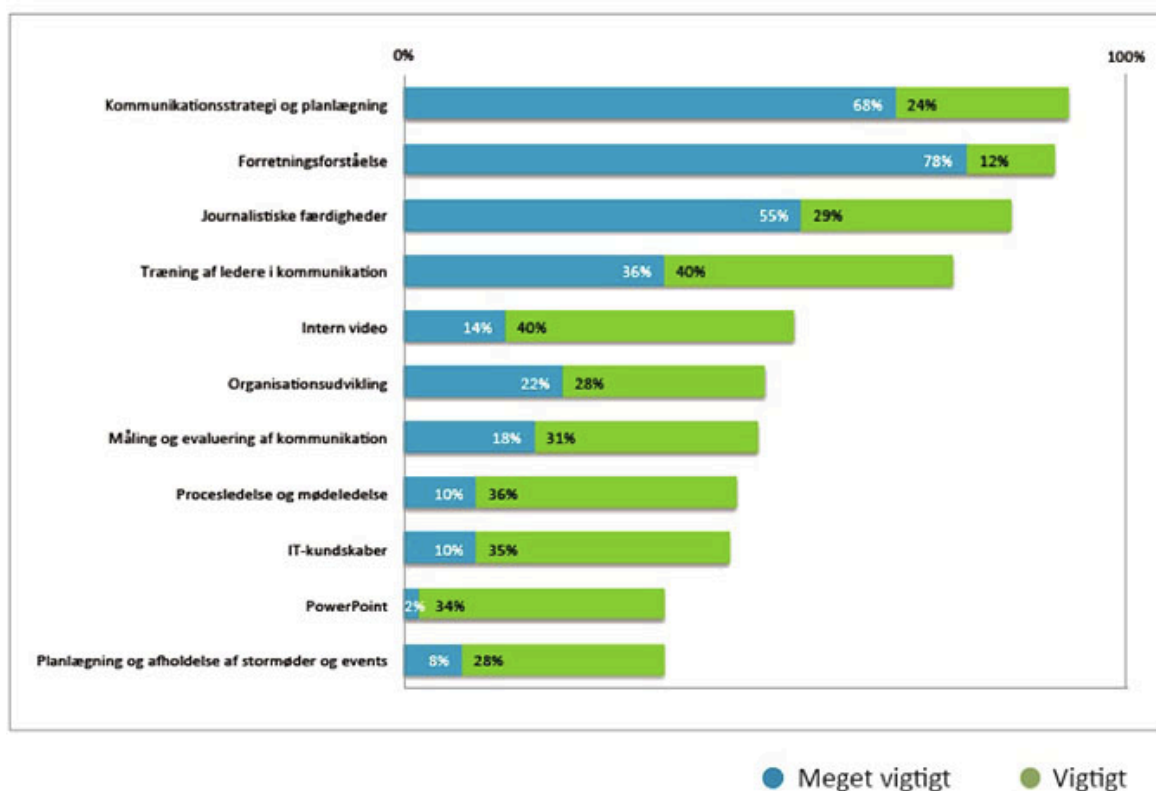


Fig. 1: At have forretningsforståelse er den enkeltstående kompetence, som flest kommunikationschefer/-direktører i Danmarks største virksomheder mener, er en meget vigtig kompetence i arbejdet med intern kommunikation

IK13 viser en klar tendens til, at ønsket om at sidde med, når der træffes beslutninger, i stigende grad opfyldes for de kommunikationsansvarlige i de største danske virksomheder. Desuden har nødvendigheden af forretningsforståelse for alvor slået rod. Således mener de kommunikationsansvarlige i undersøgelsen, at den øverste ledelse er den vigtigste samarbejdspartner for den interne kommunikationsfunktion. I øvrigt fortæller de kommunikationsansvarlige i undersøgelsen, at forretningsforståelse er en lige så vigtig kompetence i den interne kommunikationsfunktion, som det at kunne lave en kommunikationsstrategi og planlægge kommunikationen er – og vigtigere end for eksempel journalistiske færdigheder.

Skal man formulere anbefalinger på baggrund af denne konklusion, vil de være, at alle der arbejder med virksomhedskommunikation er opmærksomme på dette behov og sikrer sig, at de har de nødvendige kompetencer inden for forretningsforståelse, samt at de kommunikationsfolk, der drømmer om en plads i inderkredsen, supplerer deres specialistkompetencer med generelle kompetencer inden for virksomhedsledelse.

## I hvor høj grad prioriterer kommunikationsfunktionen følgende ansvarsområder?

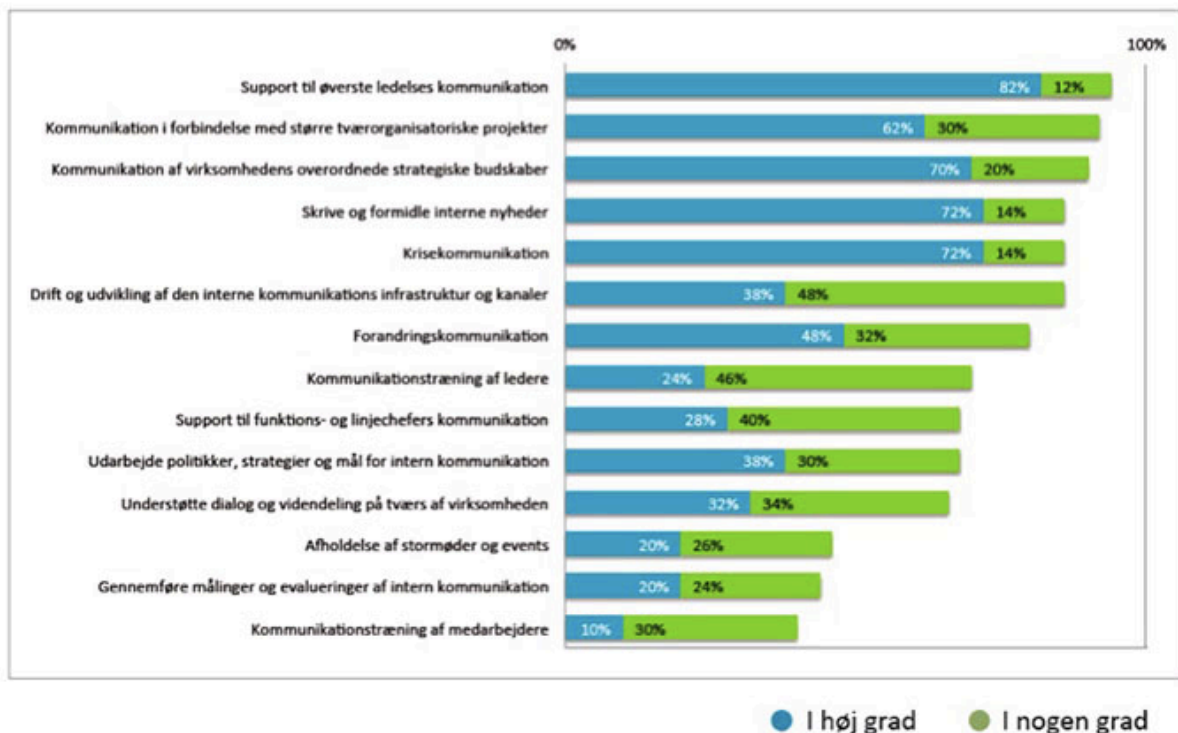


Fig. 2: De interne kommunikationsfunktioner prioriterer øverste ledelse og forretningsstrategisk vigtige budskaber og projekter

## Stor palette af kanaler

Det er lang tid siden (men heldigvis ikke længere siden, end at nogle af os stadig kan huske det), men der var engang, hvor den interne kommunikation typisk arbejdede med én bærende kanal – personalebladet. Disse tider er naturligvis helt forbi, men det interessante er, at udviklingen siden dengang ikke har medført en overgang til nye kanaler med aflivning af gamle, men en tilgang af nye kanaler og en bredere palette.

Det typiske billede, IK13 giver, er, at den interne kommunikationsfunktion anno 2013 aktivt benytter sig af en meget stor palette af kommunikationskanaler, samt at udviklingen af paletten ser ud til at fortsætte i årene fremover.

## Hvor vigtige og velfungerende mener du, at følgende kommunikationskanaler er i virksomhedens interne kommunikation?

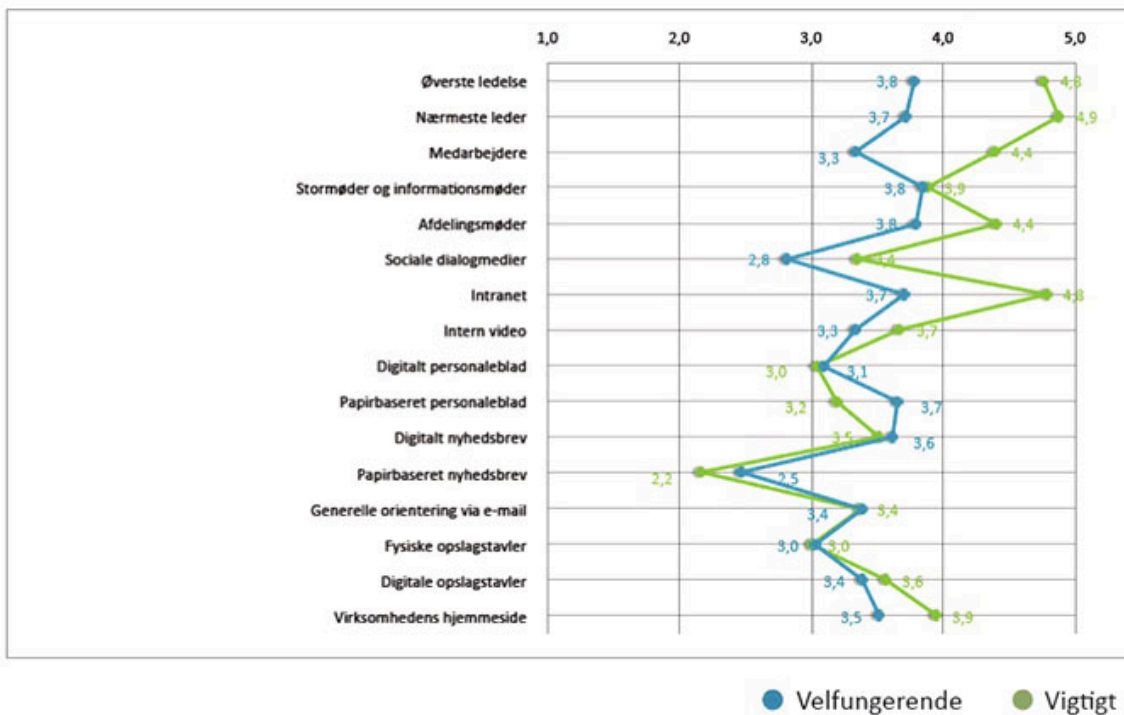


Fig. 3: Mellem- og toplederne samt intranettet er de vigtigste kanaler i den interne kommunikation

Spørger man de internt kommunikationsansvarlige i de store danske virksomheder om, hvilke kanaler, der er de vigtigste, tegner IK13-undersøgelsen et billede, som på flere områder ligner de (få) andre større målinger af intern kommunikation, der er gennemført de senste 10 år.

Mellem- og toplederne bliver således i IK13 stadig fremhævet som de vigtigste interne kanaler, ligesom undersøgelsen viser, at lederne stadig har et betydeligt forbedringspotentiale, før de er lige så velfungerende, som de er vigtige. Man må derfor hæve øjenbrynene med en vis undren, når man kigger på de interne kommunikationsfunktioners prioritering af aktiviteter, der kan forbedre ledernes kommunikation. Godt nok er der fuld fokus på support til topledelsen, men aktiviteter, der sigter på empowerment af mellemliderne i organisationen via kommunikationstræning samt support til mellemlidernes kommunikation, prioriteres stadig ikke højt i virksomhederne (se fig. 2).

Noget af dette kan naturligvis forklares med mangel på ressourcer, og træning samt udvikling af ledernes kommunikation er da også øverst på ønskesedlen hos de kommunikationsansvarlige, hvis de fik tilført flere ressourcer. Men det er alligevel bemærkelsesværdigt, at mange kommunikationsfunktioner åbenbart godt har kunnet

finde ressourcer til implementering af nye kanaler de seneste år – men de har ikke kunnet finde ressourcerne til at sikre kvaliteten af virksomhedens vigtigste kanaler: lederne.

IK13 dokumenterer desuden en klar bevægelse i prioriteringen af de interne kanaler. Først og fremmest indtager intranettet i dag en mere central rolle end tidligere, og det opleves i dag lige så vigtig som top- og mellemlederne i den interne kommunikation. Samtidig angiver mange af de kommunikationsansvarlige i undersøgelsen, at de igennem de seneste år har brugt mange ressourcer på at få webtransmitteret intern video implementeret som kanal i den interne kommunikation, og tre ud af fire virksomheder angiver, at de er i gang med eller har planer om at implementere nye kommunikationskanaler, herunder intern video og digitale dialogplatforme.

En anbefaling til de virksomheder, der har planer om at gå igang med de interne dialogplatforme, er at kigge på de internationale tendenser, som ikke ser ud til helt at have fanget an i de store danske virksomheder. I Danmark er tendensen at fokusere på implementeringen af interne “sociale medier” – altså medier, der gør social og kollegial interaktion mulig, men som desværre har vist sig meget svære at få medarbejderne til at anvende i større stil.

Internationale erfaringer angiver, at fokus på det “sociale” er for diffust og på, at medarbejdere, der gerne vil interagere socialt, fint kan funde ud af det uden nye digitale dialogmedier. I stedet er fokus rettet mod at udvikle og implementere digitale dialogmedier, der effektiviserer den kommunikation, der foregår som en integreret del af virksomhedens forretningsprocesser, altså kommunikationen i forbindelse med udførelsen af medarbejdernes daglige arbejde.

Her har kommunikatørerne en vigtig, værdifuld og meget overset rolle at spille i virksomhederne, og det lægger endvidere op til at dyrke samarbejdsrelationerne med IT endnu mere intenst, end det har været gjort tidligere i mange virksomheder. IK13 viser i øvrigt, at det tættere samarbejde med IT allerede har indfundet sig i mange af de toneangivende danske virksomheder, og man må forudse, at dette samarbejde fortsætter med at skulle udvikle sig, i takt med at de digitale kommunikationsmuligheder udvikles og forbedres yderligere.

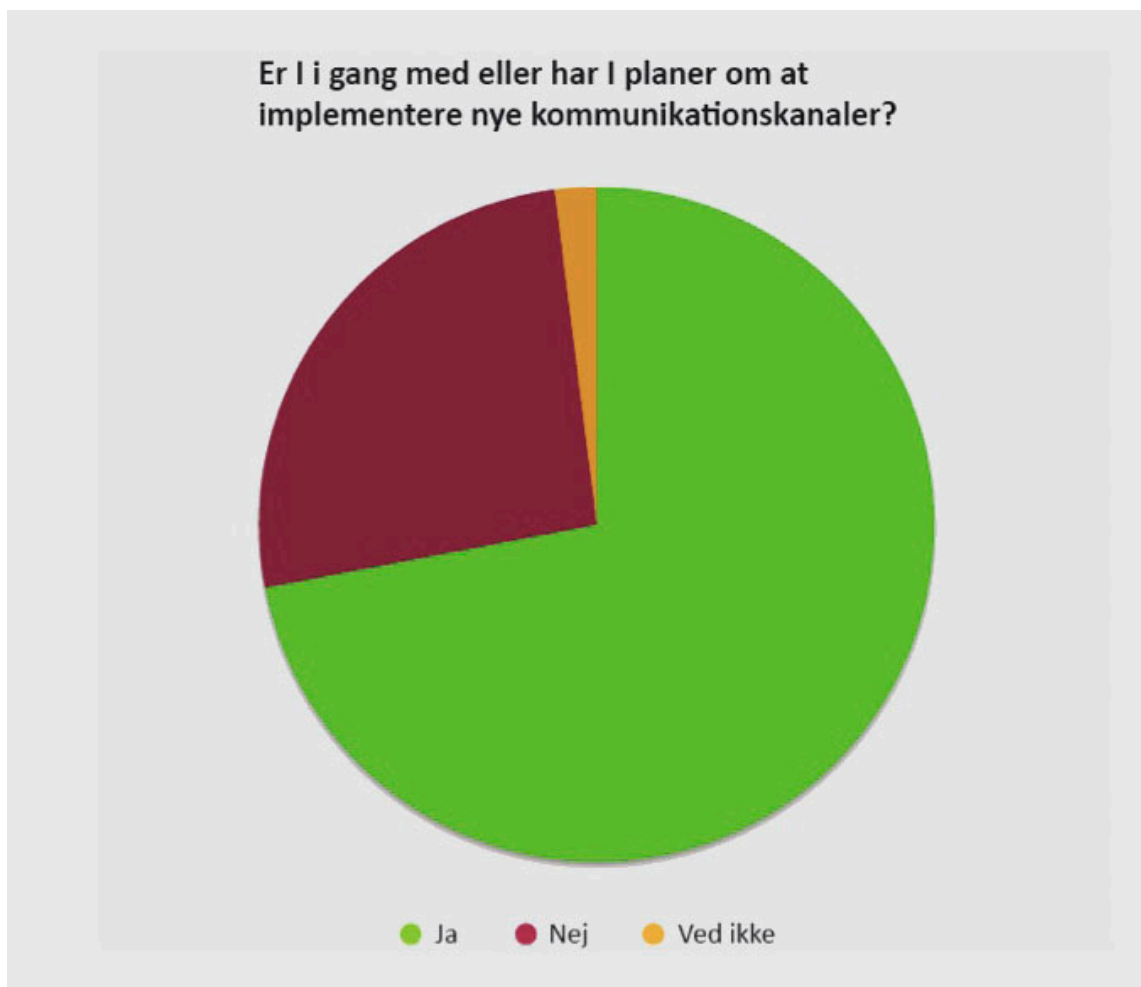
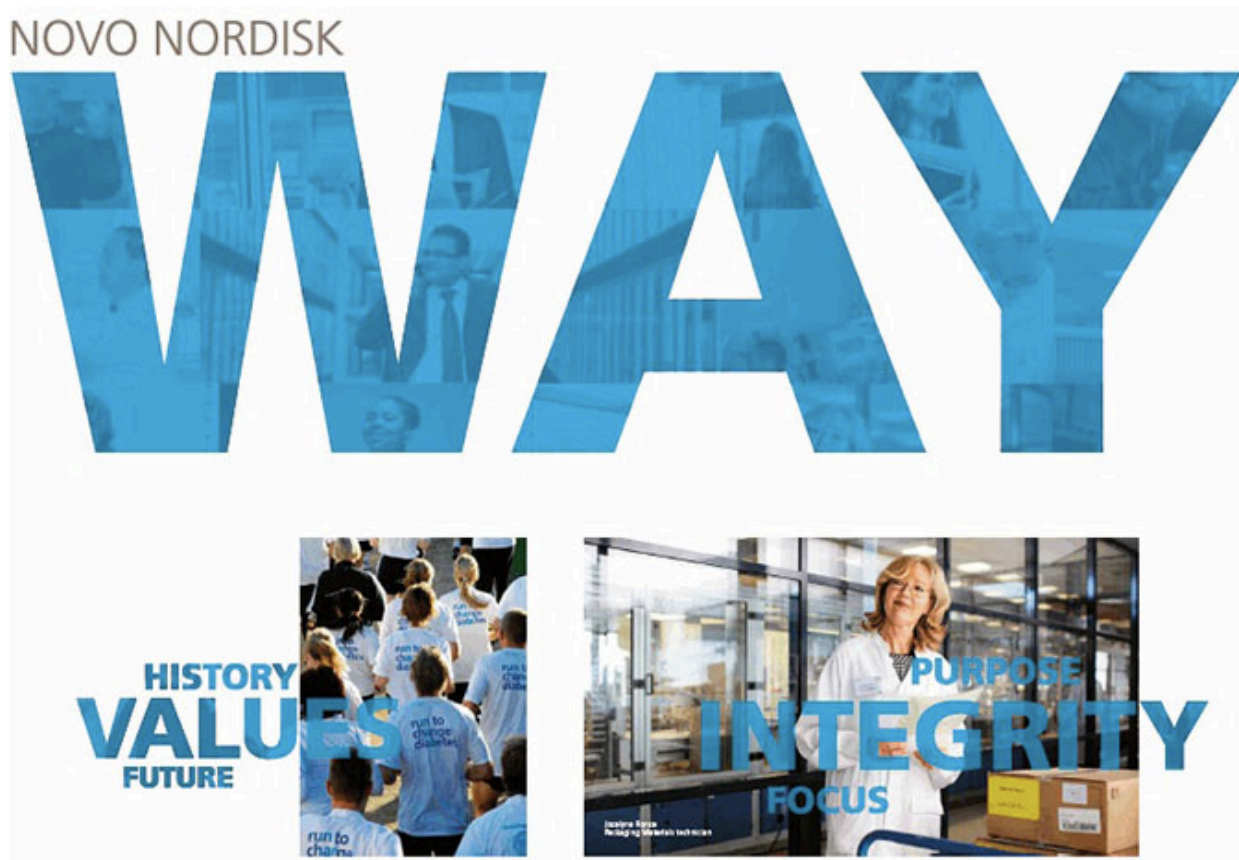


Fig. 4: Godt tre ud af fire af de store danske virksomheder ønsker nye kommunikationskanaler

### **De best beundrede danske virksomheder har styr på ledelseskommunikationen**

Ja – det er jo lidt Tordenskjolds soldater, der dukker frem i IK13, når vi spørger de 50 intern-kommunikationsansvarlige, hvilke danske virksomheder de beundrer mest for deres arbejde med den interne kommunikation. Den mest beundrede er Novo Nordisk, og på en delt andenplads finder vi hele tre virksomheder; FLSmidth, Novozymes og LEGO.

Novo Nordisk fremhæves af af de kommunikationsansvarlige særligt for prioriteringen af og arbejdet med ledelseskommunikation samt for deres inspirerende arbejde med virksomhedens værdier. Hele Novo Nordisks organisering og interne kommunikationsstyrke er da også imponerende med i alt omkring 140 kommunikatorer ansat i den globale organisation.



*Fig. 5: Novo Nordisk er den mest beundrede virksomhed i Danmark – også når det kommer til arbejdet med deres interne kommunikation. Her et uddrag fra en folder om virksomhedens værdier, der har reel prioritet i virksomheden*

Gwendolyn Carleton, Senior Manager, Employee Communications hos Novo Nordisk siger i undersøgelsen om lederkommunikationen i virksomheden:

”Som kommunikatører i Novo Nordisk er vi så heldige, at vi igennem mange år har haft topledere, der prioriterer kommunikationen med medarbejderne højt, og som både bruger tid på at kommunikere direkte med medarbejderne og på at involvere kommunikationsafdelingen i strategier og beslutninger på et meget tidligt tidspunkt. Gennem årene har topledelsens holdninger spredt sig til resten af lederne i Novo Nordisk, der ved, at der er høje forventninger til deres kommunikation.”



FLSmidth, Novozymes og LEGO får specifikke kommentarer og anerkendelse i IK13 af deres kollegaer:

- FLSmidth fremhæves for deres strategikommunikation med direkte inddragelse af virksomhedens førstelinjeledere, blandt andet via målrettede værktøjer til lederne. Med denne metode har FLSmidth vist, hvordan man kan drive effektiv strategi- og forandringskommunikation i et højt tempo uden de tidskrævende og træge kommunikationsprocesser, når man anvender kaskadekommunikation i virksomheden. FLSmidth vandt i 2012 Dansk Kommunikationsforenings kommunikationspris for deres arbejde med strategikommunikationen.
- Novozymes fremhæves for deres imponerende arbejde med at understøtte linjeledernes kommunikation med både værktøjer, kommunikationstræning og rådgivning. Kommunikationsværktøjskassen til lederne i Novozymes rummer værktøjer til stort set enhver tænkelig kommunikationsudfordring, og som et helt nyt initiativ har Novozymes for nyligt indført et "Kommunikationskørekort" for virksomhedens ledere, hvor de gennem intensiv træning lærer lederne, hvordan de kan arbejde strategisk med deres kommunikation ud fra deres roller som ledere. Novozymes vandt i 2007 Dansk Kommunikationsforenings kommunikationspris for deres arbejde med lederkommunikationen.
- LEGO fremhæves for deres meget direkte og åbne kommunikation med medarbejderne og for deres innovative intranet LEGO Web. Hos LEGO er det klassiske journalistiske håndværk i højsædet i den interne kommunikationsfunktion, hvilket betyder, at man går efter at fortælle tingene, som de er, og ikke er bange for at fortælle åbent om ting, som ikke helt er, som de skal være, og at man husker at stille kritiske spørgsmål og være læsernes ambassadør. LEGO har stor succes med deres LEGO Web, hvor målet er at samle virksomhedens 12.000 medarbejdere i et community, hvor man kan diskutere åbent, stille spørgsmål og komme med kommentarer – både de positive og de kritiske.



## Management = communication

As manager you have three communication roles to play:  
works manager, change agent, and visionary strategist.

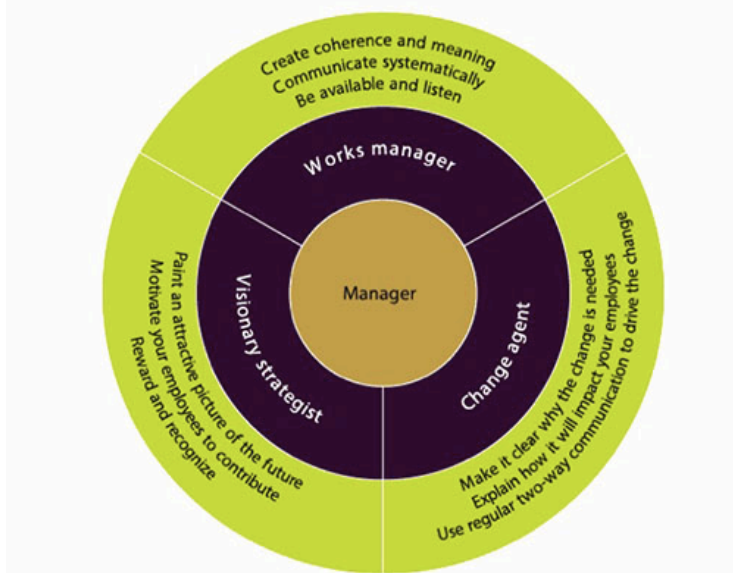


Fig. 6: Novozymes har som noget nyt indført et "Kommunikationskørekort" til virksomhedens ledere. Her er et uddrag fra kørekortet

### Om undersøgelsen

Formålet med undersøgelsen IK13 er at give den danske kommunikationsbranche et indblik i arbejdet med den interne kommunikation i de toneangivende danske virksomheder. Rapporten henvender sig til personer, der interesserer sig for, hvordan den interne kommunikation håndteres i de største private og offentlige virksomheder i Danmark, og hvordan disse virksomheder arbejder med at udvikle og forbedre den interne kommunikation.

IK13 er gennemført som en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse blandt de største private og offentlige virksomheder i Danmark. I alt indgår 50 virksomheder i undersøgelsen, herunder 29 private og 21 offentlige. Undersøgelsens data er indsamlet parallelt i april og maj måned 2013.