

IK13

INTERN
KOMMUNIKATION
ANNO 2013

Kompetencer og samarbejde

Organisation og ressourcer

Trends

Ansvarsområder

FORORD

Denne rapport indeholder resultaterne af en undersøgelse af arbejdet med intern kommunikation hos 50 af Danmarks største private og offentlige virksomheder anno 2013. Undersøgelsen baserer sig på en spørgeskemaundersøgelse blandt de ansvarlige for den interne kommunikation i virksomhederne.

Formålet med undersøgelsen er at give den danske kommunikationsbranche et vigtigt og relevant overblik over arbejdet med den interne kommunikation. Vi taler i branchen meget om, hvordan virksomhederne arbejder med den interne kommunikation. Men dokumentationen har manglet.

Undersøgelsen er gennemført af Resonans Kommunikation, herunder research, udvikling af analysemodel, dataindsamling, dataanalyse samt udarbejdelse af rapport. Undersøgelsen er gennemført i perioden marts til juni 2013.

Vi vil gerne rette en stor tak til alle de deltagende virksomheder. Kun med deres velvillighed har denne undersøgelse været mulig at gennemføre.

God læselyst.



INDHOLD

4	Om denne rapport
5	Metode
7	Hovedkonklusioner – skåret ind til benet
8	Executive summary
12	Organisering, ressourcer og bemanding
14	Interview Novo Nordisk
17	Ansvarsområder og kompetencer
23	Kommunikationskanaler
27	Interview Novozymes
30	Intranet og digitale dialogmedier
35	Interview LEGO
38	Mål, strategi og evaluering
40	Samarbejde og inddragelse
45	Ledelseskommunikation
50	Interview FLSmidt
53	Udfordringer

OM DENNE RAPPORT

Formålet med undersøgelsen 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.

Følgende områder bliver behandlet i rapporten:

- Organisering, ressourcer og bemanding
- Ansvarsområder og kompetencer
- Kommunikationskanaler
- Intranet og digitale dialogmedier
- Mål, strategi og evaluering
- Samarbejde og generel inddragelse
- Ledelseskommunikation
- Udfordringer

Læsevejledning

Fremgangsmåde og metode gennemgås på de følgende sider.

Undersøgelsens resultater præsenteres løbende i form af tekst og grafik. Til hvert område præsenteres de totale resultater samt resultaterne nedbrudt på henholdsvis private og offentlige virksomheder. Få steder i rapporten er resultaterne for de private og offentlige virksomheder ikke udspecificeret, da resultaterne ikke varierer nævnelssværdigt. Dette vil fremgå af teksten.

For at få et hurtigt overblik over undersøgelsens hovedresultater henviser vi til afsnittet "Executive summary". Desuden har vi forsøgt at uddrage undersøgelsens vigtigste konklusioner i afsnittet "Hovedkonklusioner".

Løbende i rapporten præsenteres fire artikler med kommunikationsansvarlige fra virksomheder, der ifølge respondenterne i undersøgelsen, er de mest beundringsværdige i deres arbejde med den interne kommunikation. Det drejer sig om Novo Nordisk, FLSmidth, Novozymes og LEGO.

Rapportens anvendelsesmuligheder

Rapporten er ment som inspiration til virksomheder, der ønsker at udvikle deres interne kommunikation, men har brug for at spejle egen praksis i andre toneangivende virksomheder.

- I rapporten findes nøgletal for den interne kommunikation, som kan fungere som reference til fremtidige analyser af intern kommunikation.
- Rapporten giver mulighed for at sammenligne eget arbejde med intern kommunikation med undersøgelsens virksomheder, herunder i forhold til virksomhedstype; privat og offentlig.
- Rapporten fremhæver de virksomheder, som undersøgelsens respondenter finder mest beundringsværdige i forhold til deres arbejde med intern kommunikation, hvilket giver mulighed for at blive inspireret og lære af deres erfaringer.

METODE

Respondenter

Undersøgelsen 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.

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

I første omgang er de 30 største private virksomheder og de 20 største offentlige virksomheder blevet kontaktet med henblik på at deltage i undersøgelsen. I de tilfælde hvor det ikke har været muligt at gennemføre et interview, er vi gået videre til næste hhv. private eller offentlige virksomhed på listen. Svarprocenten blandt de adspurgte virksomheder er 70%.

Respondenterne har besvaret spørgeskemaet via et telefoninterview. Få virksomheder (5%) har selv udfyldt spørgeskemaet via et tilsendt link til et digitalt spørgeskema.

Respondenterne er alle ansvarlige for den interne kommunikation og lidt over halvdelen (55%) er samtidig ansvarlig for hele virksomhedens kommunikation.

De deltagende virksomheders svar er behandlet fortroligt, og i rapporten er de deltagende virksomheder anonyme. Løbende i rapporten er fire artikler baseret på interviews med kommunikationsansvarlige fra de fire virksomheder, der af respondenterne i undersøgelsen er blevet peget på flest gange, som de mest beundringsværdige med hensyn til arbejdet med intern kommunikation.

Resultater

Undersøgelsens resultater er baseret på respondenternes betragtninger, det vil sige fra de ansvarlige for den interne kommunikations perspektiv, hvilket har været undersøgelsens formål. Resultaterne kan derfor ikke fortælle noget om, hvordan medarbejdernes eller ledernes opfattelse er af virksomhedernes interne kommunikation.

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

METODE

Resultatopgørelse

- Rapporten er bygget op omkring det samlede resultat for alle deltagende virksomheder med vægtningen 1 til 1, uanset virksomhedens størrelse, ressourcer, o.l.
- Inden for flere af spørgeområderne er respondenterne blevet bedt om at tage stilling til et antal udsagn ud fra graden af vigtighed og/eller enighed på en skala fra 1-5.
- Gennemsnitsværdier er beregnet ud fra en skala fra 1-5, hvor værdien 1 svarer til "meget uenig/slet ikke vigtig/slet ikke, værdien 3 svarer til "neutral", og værdien 5 svarer til "meget enig/meget vigtig/i høj grad".
- Ved visse spørgeområder har vi valgt at vise, hvor mange respondenter, der svarer positivt på udsagnene. I disse tilfælde vises både enig/meget enig og/eller vigtig/meget vigtig.
- Resultaterne præsenteres hovedsageligt som antal/alle (fx 39/50) eller gennemsnitsværdier i rapporten. Det er i hvert tilfælde ekspliciteret.

HOVEDKONKLUSIONER – SKÅRET IND TIL BENET

Undersøgelsen peger på tre markante tendenser for arbejdet med den interne kommunikation blandt Danmarks mest toneangivende virksomheder.

1 Forretningspartneren

Den interne kommunikationsfunktion er trukket i jakkesættet, og har blikket stift rettet mod topledelsen og virksomhedens forretning. Således mener de kommunikationsansvarlige, at den vigtigste kompetence i den interne kommunikationsfunktion er forretningsforståelse, samt at den øverste ledelse er den vigtigste samarbejdspartner for funktionen.

Dette markerer en klar tendens i retning af, at de interne kommunikationsfolk har fuldbyrdet deres rejse fra perifert placerede interne skribenter, der allerhøjest skrev om forretningen, til i dag at udgøre en stærk intern full-service kommunikationsfunktion, der supporterer topledelsen direkte med udvikling af virksomhedens forretning.

2 Multimix af kanaler

Pianoet af interne platforme, som kommunikationsfunktionen spiller på, har fået udvidet sine tangenter betragteligt de seneste år. De ansvarlige for de interne kommunikationsfunktioner fortæller, at de har brugt mange ressourcer på at implementere nye interne masse-kommunikationskanaler. Særligt har der været fokus på at få intern video via web ind som en ekstra tangent.

Data viser desuden, at mange virksomheder har udvikling af flere nye platforme på ønskelisten for den nærmeste fremtid. Højt på ønskelisten i mange virksomheder står digitale dialogplatforme, der kan understøtte medarbejdernes kommunikation i løsningen af deres arbejdsopgaver.

3 De mest beundrede har styr på ledelseskommunikationen

Novo Nordisk, FLSmidth, Novozymes og LEGO er de virksomheder, der ifølge respondenterne beundres mest for deres arbejde med den interne kommunikation. Men hvad er det, der gør disse virksomheder særligt beundringsværdige?

Én ting går igen i disse virksomheder - ledelseskommunikation. Virksomhederne har i en årrække være beriget med karismatiske topledere, der prioriterer kommunikation med medarbejderne meget højt. Og så har de interne kommunikationsfunktioner, der udover at støtte topledelsen, også gjort et meget stort arbejde for at sikre kvaliteten af kommunikationen mellem linjeledere og medarbejdere ude i organisationerne.

Måske er det de beundrede virksomheder, der har skabt inspirationen. I hvert fald er det netop træning og udvikling af ledelseskommunikationen, som de kommunikationsansvarlige i undersøgelsen som helhed helst vil investere i, hvis de fik en øget tilgang af ressourcer.

EXECUTIVE SUMMARY

Organisering og ressourcer

- Den interne kommunikationsfunktion er placeret som en del af kommunikationsafdelingen i flertallet af virksomhederne. Kun i få af virksomhederne er den interne kommunikationsfunktion placeret som en del af HR.
- I gennemsnit er der 5 medarbejdere til arbejdet med intern kommunikation blandt virksomhederne i undersøgelsen. Dette fordeler sig med 3 i de offentlige virksomheder og 6 i de private virksomheder.

Ansvarsområder og kompetencer

- At skrive og formidle nyheder internt i virksomheden samt support til øverste ledelses kommunikation er de højest prioriterede ansvarsområder. Også krisekommunikation og kommunikation af virksomhedens strategiske budskaber har høj prioritet.
- Den vigtigste kompetence i arbejdet med den interne kommunikation er forretningsforståelse. Også evnen til at udarbejde kommunikationsstrategier og planlægge kommunikationen samt journalistiske færdigheder vægtes højt.
- De kompetencer og aktiviteter som respondenterne generelt vurderer mindst vigtige er udarbejdelsen af PowerPoint-præsentationer, planlægning og afholdelse af stormøder og events samt proces- og mødeledelse.

- Udvikling af interne massemedier, kommunikation af forretningsstrategi og topledelseskommunikation er de aktiviteter, som virksomhederne har brugt flest ressourcer på de seneste 6 måneder. I forbindelse med interne massemedier er der særligt blevet brugt ressourcer på intern video og web-tv.
- Hvis den interne kommunikationsfunktion fik tilført flere ressourcer ville de blive brugt på kommunikationstræning af ledere, interne digitale dialogmedier og intern video.

Kommunikationskanaler

- Lederne og intranettet er de vigtigste kommunikationskanaler og ifølge de ansvarlige for den interne kommunikation, er det samtidig de kanaler, der har de største forbedringspotentialer.
- Af mindre vigtige kanaler er papirbaserede nyhedsbreve, fysiske opslagstavler og personalebladet både digitalt og i papirform.
- Flertallet af virksomhederne er i gang med eller har planer om at implementere nye kommunikationskanaler. Det drejer sig hovedsageligt om udvikling af nyt intranet og interne digitale dialogmedier.

Intranet og interne digitale dialogmedier

- Kun halvdelen mener, at deres intranet er let at anvende for brugeren. Og kun hver anden kommunikationsfunktion bruger intranettet til at differentiere kommunikationen og målrette den til forskellige medarbejdere.

EXECUTIVE SUMMARY

- SharePoint benyttes af halvdelen af virksomhederne som intranet-system.
- Hver anden virksomhed anvender interne digitale dialogmedier. Yammer er mediet, som flest anvender.
- Ansvar for etablering og vedligeholdelse af de interne sociale medier er delt af kommunikationsfunktionen og IT-afdelingen.

Mål, strategi og evaluering

- De fleste virksomheder måler på den interne kommunikation og har nedskrevne strategier, planer og mål for intern kommunikation.
- Flest måler på intranettet og er samtidig det område, der oftest måles på.
- Flere af kommunikationsfunktionerne måler desuden på en vifte af elementer, såsom intranet, personaleblad og medarbejdernes tilfredshed.

Samarbejde og inddragelse

- Den øverste ledelse anses som den vigtigste samarbejdspartner for den interne kommunikationsfunktion. Funktions- og linjechefer er de næst-vigtigste samarbejdspartnere.
- Eksterne samarbejdspartnere og/eller konsulenter vurderes som den mindst vigtige samarbejdspartner for kommunikationsfunktionen.

- Topledelserne i de fleste deltagende virksomheder engagerer kommunikationsfunktionen tidligt i sine beslutningsprocesser omkring kommunikative spørgsmål. Topledelsen beder ofte kommunikationsfunktionen om råd i forbindelse med formidling af centrale ledelsesbudskaber og følger generelt kommunikationsfunktionens råd omkring kommunikation.

Ledelseskommunikation

- Kommunikationsfunktionerne leverer i stor udstrækning ydelser til den øverste ledelse. Dette gælder udvikling af værktøjer, rådgivning og kommunikationstræning.
- 3 ud af 4 kommunikationsfunktioner træner øverste ledelse i kommunikation, mens kun hver anden afholder kommunikationstræning af funktions- og linjechefer.
- Træningen af den øverste ledelse afholdes primært af kommunikationsfunktionen i samarbejde med en ekstern konsulent.
- At der er god overensstemmelse mellem hvad den øverste ledelse gør, og hvad den siger, vurderes som det vigtigste element ved topledelsens kommunikation.
- Der er ifølge de kommunikationsansvarlige et stort forbedringspotentiale med hensyn til den øverste ledelses prioritering af at komme ud og kommunikere direkte med medarbejderne i virksomhederne.

EXECUTIVE SUMMARY

Udfordringer

- Knap halvdelen af de ansvarlige for den interne kommunikation mener, at budgettet til den interne kommunikation er for lille.
- En fjerdedel af de kommunikationsansvarlige mener ikke, at den øverste ledelse prioriterer den interne kommunikation højt nok.
- En fjerdedel mener ikke, at virksomhederne har tidssvarende interne kommunikationskanaler.
- Generelt oplever de kommunikationsansvarlige, at samarbejdet omkring kommunikationen internt i virksomheden er velfungerende.

Mest beundrede virksomheder

- De kommunikationsansvarlige har i undersøgelsen peget på de virksomheder, som de beundrer mest for deres arbejde med den interne kommunikation.
- Den mest beundrede virksomhed er Novo Nordisk. De beundres bl.a. for at prioritere den interne kommunikation og ledelseskommunikation højt samt for deres arbejde med virksomhedens værdier.
- Tre virksomheder har fået lige mange stemmer, og deler derfor andenpladsen: FLSmith, Novozymes og LEGO.
- FLSmith fremhæves for deres strategikommunikation med direkte inddragelse af virksomhedens førstelinjeledere, bl.a. via målrettede værktøjer til lederne.

- Novozymes fremhæves for deres arbejde med at understøtte linjeledernes kommunikation med både værktøjer, kommunikations træning og rådgivning.
- LEGO fremhæves for deres meget direkte og åbne kommunikation med medarbejderne og for deres meget innovative intranet LEGO Web.

RESULTATERNE

1 ORGANISERING, RESSOURCER OG BEMANDING

2 ANSVARSOMRÅDER OG KOMPETENCER

3 KOMMUNIKATIONSKANALER

4 INTRANET OG DIGITALE DIALOGMEDIER

5 MÅL, STRATEGI OG EVALUERING

6 SAMARBEJDE OG INDDRAGELSE

7 LEDELSESKOMMUNIKATION

8 UDFORDRINGER

ORGANISERING, RESSOURCER OG BEMANDING

84%

HAR INTERN KOMMUNIKATION
PLACERET I KOMMUNIKATIONS-
AFDELINGEN

10%

HAR INTERN
KOMMUNIKATION
PLACERET I HR



Der er i gennemsnit 5 medarbejdere
i virksomhederne til arbejdet med den
interne kommunikation

ORGANISERING, RESSOURCER OG BEMANDING

Kommunikationsfunktionens organisering

Over en længere årrække har den interne kommunikation fået større og større betydning i virksomhederne. Dette kommer til udtryk ved, at den interne kommunikationsfunktion i mange større virksomheder er blevet et selvstændigt funktionsområde med medarbejdere, der fuldt ud beskæftiger sig med intern kommunikation.

Den interne kommunikationsfunktion er fortrinsvis placeret i kommunikationsafdelingen. Kun i 5 af virksomhederne er kommunikationsfunktionen placeret i HR-afdelingen.

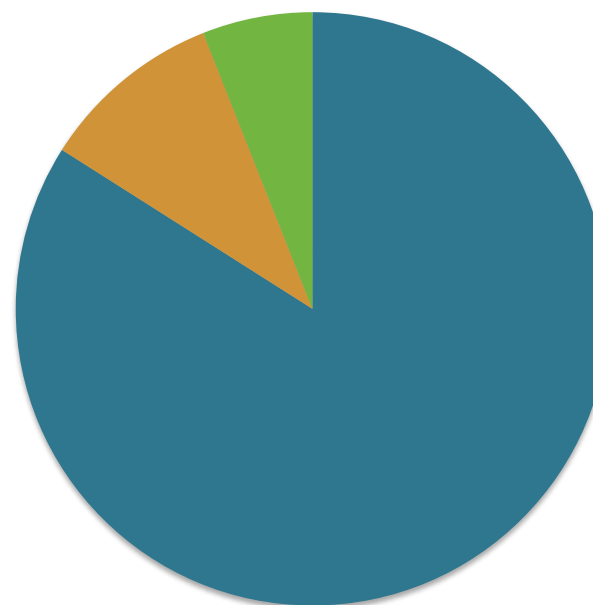
Bemanning

Blandt de adspurgte virksomheder er der i gennemsnit 5 medarbejdere, der er dedikeret til at arbejde med intern kommunikation. Spredningen er dog stor, idet et par virksomheder har op til 25 medarbejdere ansat til arbejdet med intern kommunikation. I de fleste tilfælde har virksomhederne mellem 1-5 medarbejdere dedikeret til intern kommunikation.

Offentlige kontra private

Offentlige virksomheder har færre ansatte i de interne kommunikationsfunktioner. Kun 3 i gennemsnit mod de private virksomheder, der har 6.

Hvor er den interne kommunikationsfunktion organisatorisk placeret?



- Kommunikationsafdelingen
- HR
- Andet

BEUNDREDE VIRKSOMHEDER

INTERVIEW

NOVO NORDISK - Stærke værdier skaber tillid

FLSMIDTH

LEGO

NOVOZYMES

De kommunikationsansvarlige har i undersøgelsen peget på de virksomheder, som de beundrer mest for deres arbejde med den interne kommunikation. Den mest beundrede virksomhed er Novo Nordisk, mens tre virksomheder har fået lige mange stemmer, og deler derfor andenpladsen: FLSmidth, Novozymes og LEGO.

I denne artikel har vi interviewet Gwendolyn Carleton, Senior Manager Employee Communications hos Novo Nordisk, som fortæller, hvordan de i Novo Nordisk arbejder med intern kommunikation. Herunder hvad de gør for at benytte deres værdier aktivt i den interne kommunikation.

BEUNDREDE VIRKSOMHEDER

INTERVIEW

Novo Nordisk:

STÆRKE VÆRDIER SKABER TILLID

Med et solidt fundament i form af Novo Nordisks stærke værdier, er det lykket at skabe en unik intern kommunikationskultur i den verdensomspændende koncern, der i udpræget grad baserer sig på tillid, åbenhed og dialog. Dette fortæller Gwendolyn Carleton, Senior Manager Employee Communications hos Novo Nordisk. Novo Nordisk er den virksomhed, som flest respondenter beundrer for deres arbejde med den interne kommunikation.

Særligt fremhæver Gwendolyn Carleton tre centrale elementer ved Novo Nordisks arbejde med den interne kommunikation:

1. Værdisættet Novo Nordisk Way sætter en tårnhøj standard for deres arbejde med den interne kommunikation. Fx lægges særligt vægt på at kommunikere hurtigt, åbent og ærligt, også når det gælder negative budskaber og beslutninger.
2. Novo Nordisk har etableret en helt særlig enhed, der hedder Leadership Communication, hvor en gruppe af særligt erfarne kommunikationsrådgivere arbejder med at støtte ledere i hele koncernen med deres strategiske kommunikationsopgaver.

NOVO NORDISK



Uddrag fra Novo Nordisk Way brochure

BEUNDREDE VIRKSOMHEDER

INTERVIEW

3. Novo Nordisk har omkring 140 kommunikatører ansat decentralt i virksomhedens globale organisation, som der er et stort fokus på at samarbejde tæt med fra koncern kommunikation. Ud over løbende kontakt afholdes en årlig konference for alle kommunikatører.

Gwendolyn Carleton siger i øvrigt:

"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."

Værdierne i Novo Nordisk blev første gang lanceret i 1990'erne, og blev senest opdateret i 2011 baseret på input fra blandt andet medarbejdere og eksterne stakeholders. Arbejdet med at holde værdierne i live i Novo Nordisk er et centralt arbejdsområde for kommunikatørerne.

Gwendolyn Carleton siger om dette:

"Vi har udarbejdet og justerer løbende værktøjer, der letter arbejdet med værdierne i Novo Nordisk. Det er eksempelvis værktøjer som præsentationer, lege og rollespil, der kan benyttes af lederne decentralt. En anden måde vi arbejder med værdierne på, er gennem møder med patienter,

hvor vi hører på deres historier, liv og erfaringer. Patienter som bruger vores produkter. Det er igennem historierne, vi især viser, hvordan vores værdier konkret kommer til udtryk i handlinger. Don't show it, tell it. Også vores topledelsen spiller en stor og aktiv rolle, og de bruger blandt andet værdierne aktivt i forbindelse med præsentationer af vores kvartalsregnskaber."

I Novo Nordisk er der en lang tradition for at følge tæt op på værdierne. I den forbindelse fortæller Gwendolyn Carleton om The Novo Nordisk Way facilitators, som er en gruppe medarbejdere, ofte tidligere managers, med stor erfaring og respekt omkring sig, tager rundt i koncernen med det formål at undersøge, om virksomhedens mange decentrale enheder lever op til virksomhedens værdier.

Gwendolyn Carleton siger:

"Novo Nordisk facilitators er en gruppe medarbejdere, der tager rundt i Novo Nordisk og besøger afdelingerne, hvor de interviewer ledere, medarbejdere og interne interessenter og undersøger de lokale forretningspraksisser. Den viden og indsigt danner grundlaget for en vurdering af, om afdelingerne arbejder i overensstemmelse med Novo Nordisk Way. Vurderingen identificerer desuden, hvis der er områder med behov for hjælp, støtte eller eksempelvis kommunikationsværktøjer. The facilitators sikrer, at Novo Nordisk Way ikke kun eksisterer som ord, men som den måde, vi driver vores forretning på."

ANSVARSRÅDER OG KOMPETENCER

Support til øverste ledelses kommunikation

Kommunikation af virksomhedens overordnede strategiske budskaber

Skrive og formidle interne nyheder

Mest prioriterede

Mindst prioriterede

Kommunikationstræning af medarbejdere

Stormøder og events

Målinger og evalueringer af intern kommunikation

ANSVARsområder OG KOMPETENCER

Kommunikationsfunktionens prioriterede ansvarsområder

Ud over at der er kommet flere medarbejdere, der er dedikeret til den interne kommunikation, har den interne kommunikationsfunktionens ansvarsområder også rykket sig fra kun at skrive og formidle nyheder til også at være en seriøs sparringspartner for topledelsen. Den interne kommunikationsfunktion er kommet langt på rejsen mod at komme tæt på de forretningskritiske processer og topledelserne i virksomhederne.

Kommunikationsfunktionen har stadig en vigtig funktion i at skrive og formidle interne nyheder, som da også prioriteres højt af de kommunikationsansvarlige.

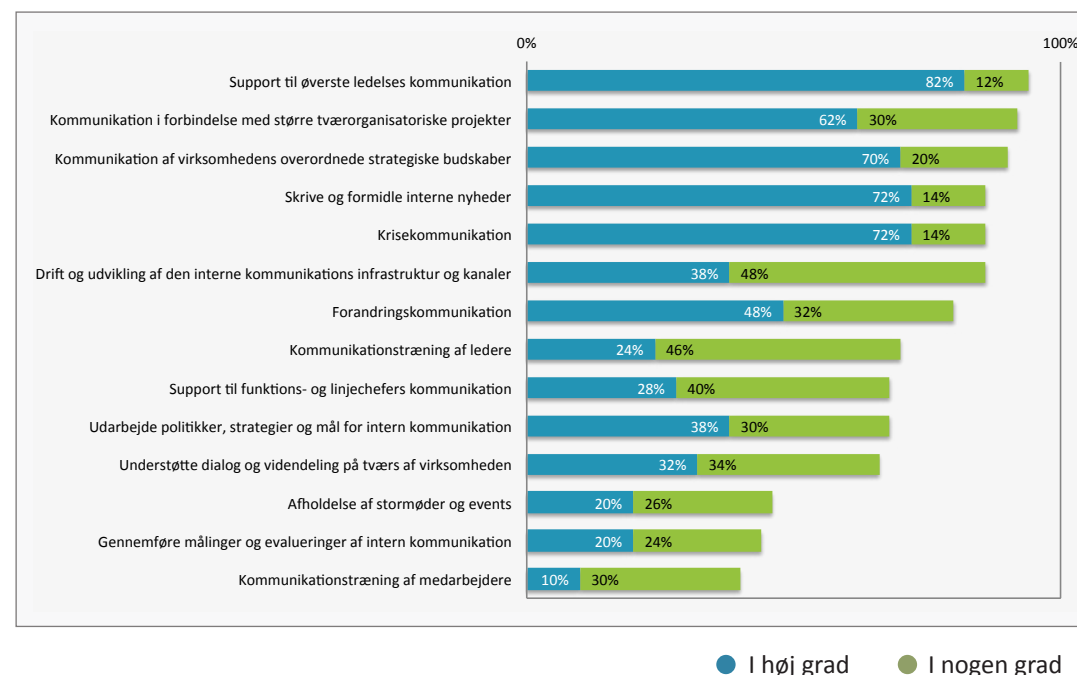
Højt på prioriteringslisten er også support til øverste ledelses kommunikation, kommunikation af strategiske budskaber, kommunikation i forbindelse med tværgående projekter samt forandringskommunikation. Samlet set tyder det på, at de mange strategiske forandringer i virksomhederne de senere år, har været vigtige at understøtte med intern kommunikation i virksomhederne.

Kommunikationsfunktionen prioriterer stormøder, evalueringer og målinger og generel vidensdeling lavt.

Offentlig kontra privat

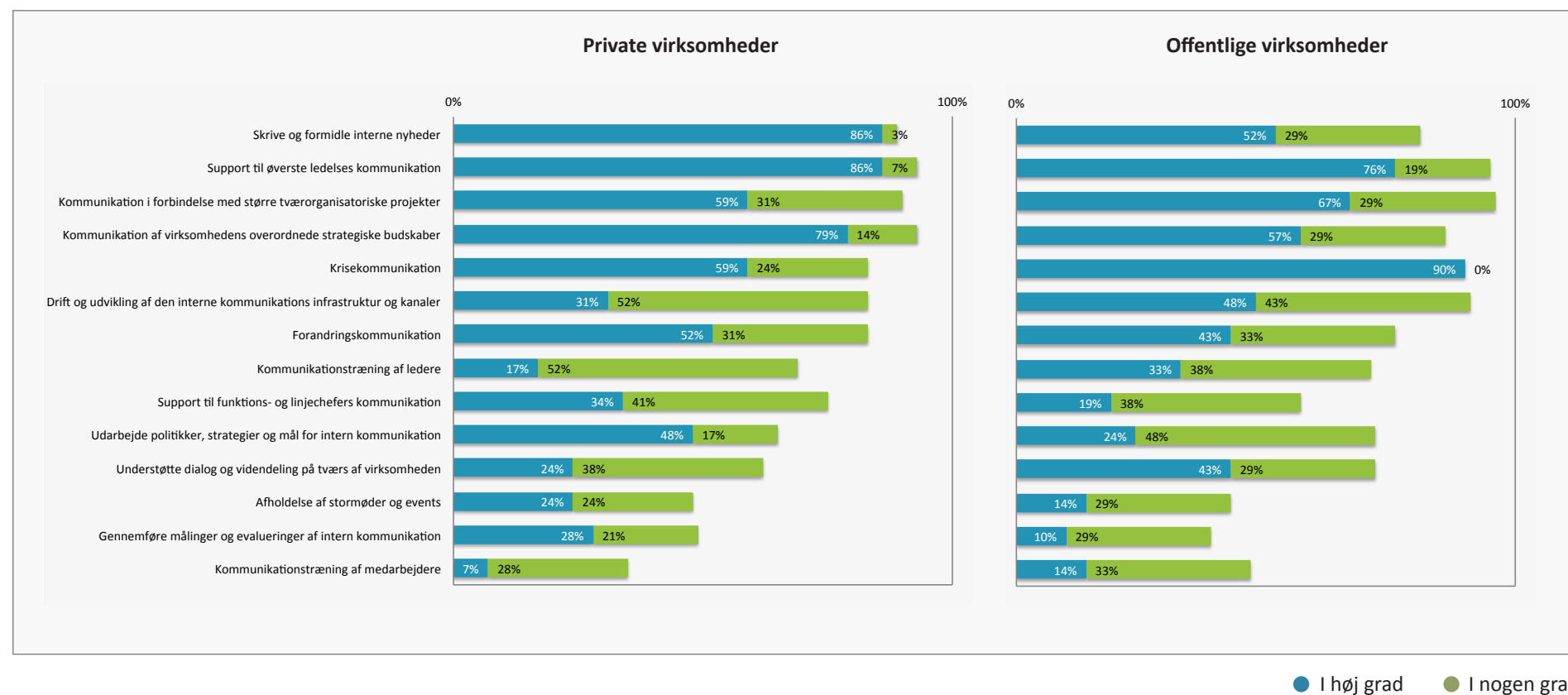
Den interne kommunikationsfunktion i private virksomheder prioriterer i højere grad kernefunktionen at skrive og formidle intern nyheder, mens man i offentlige virksomheder i højere grad prioriterer krisekommunikation.

I hvor høj grad prioriterer kommunikationsfunktionen følgende ansvarsområder?



ANSVAR SOMRÅDER OG KOMPETENCER

I hvor høj grad prioriterer kommunikationsfunktionen følgende ansvarsområder?



ANSVAR SOMRÅDER OG KOMPETENCER

Vigtige og knap så vigtige kompetencer og aktiviteter

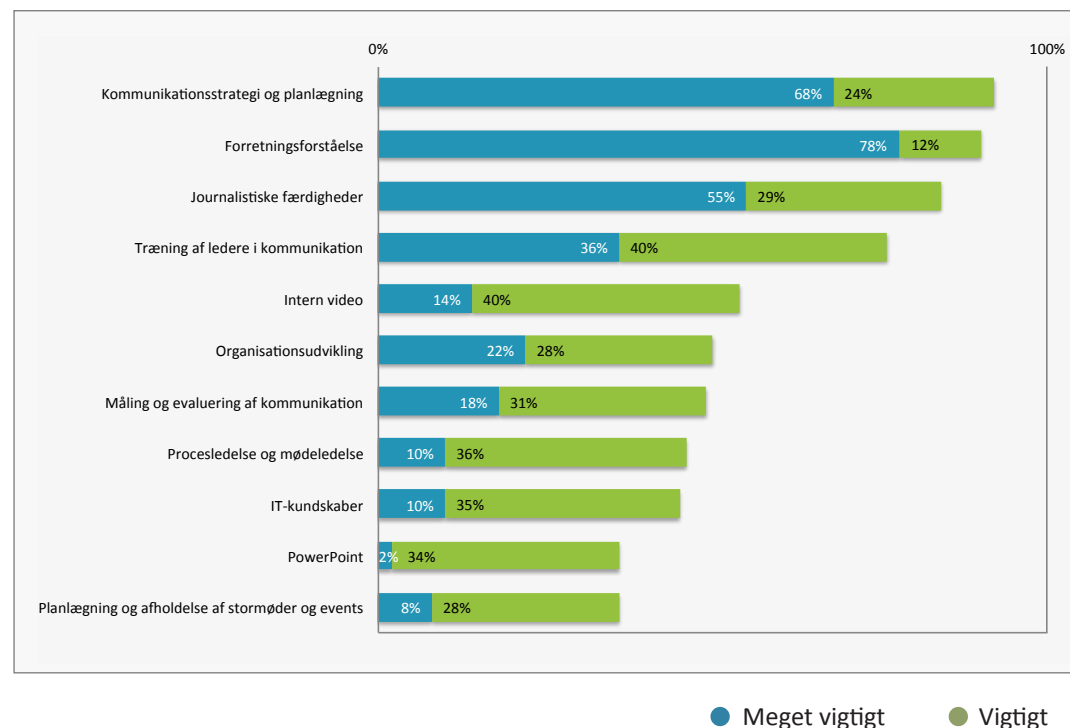
Når man spørger den interne kommunikationsfunktion om deres vigtigste kompetencer, så er det en farverig cocktail af journalistiske færdigheder og forretningsforståelse krydret med kommunikationsstrategi og –planlægning. Kommunikationen er altså sat ind i en forretningsmæssig kontekst og koblet til strategien.

De kompetencer og aktiviteter som respondenterne generelt vurderer mindst vigtige er udarbejdelse af PowerPoint-præsentationer, planlægning og afholdelse af stormøder samt møde- og procesledelse. Bemærkelsesværdigt er det, at intern video endnu ikke vurderes som et særligt vigtigt kompetenceområde.

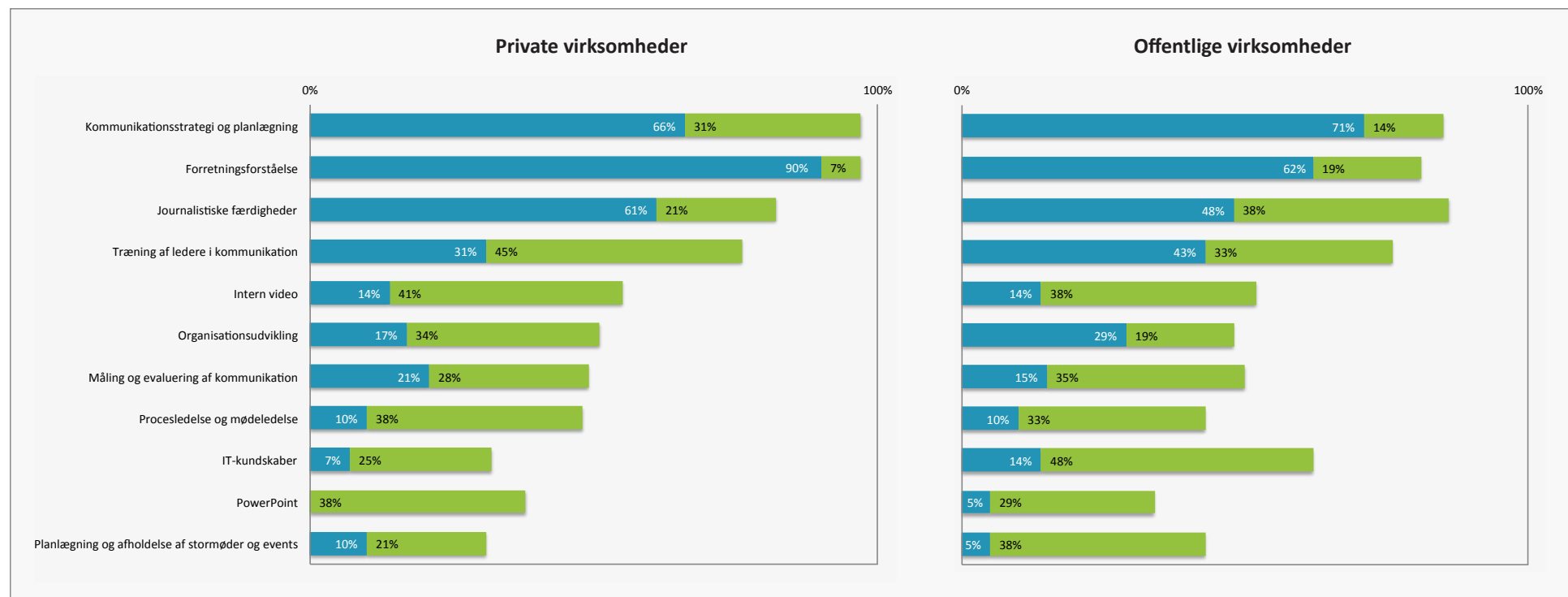
Offentlig kontra privat

Forretningsforståelse anses for vigtigere hos private virksomheder, mens IT-kundskaber anses for vigtigere hos offentlige virksomheder.

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



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



● Meget vigtigt ● Vigtigt

ANSVARsområder OG KOMPETENCER

Ressourceanvendelse

Den interne kommunikationsfunktions ressourceanvendelse de seneste 6 måneder siger noget om de opgaver, som kommunikationsfunktionerne arbejder med her og nu.

De 3 aktiviteter, som virksomhederne har brugt flest ressourcer på de seneste 6 måneder, er:

- 1 Udvikling af interne massemedier
- 2 Strategiudvikling og kommunikation af forretningsstrategi
- 3 Topledelseskommunikation

Det er især udvikling af et nyt intranet eller det eksisterende intranet, der har fyldt meget i den interne kommunikation det seneste halve år. Mange respondenter nævner udvikling af intranet, som en af de aktiviteter, de har brugt flest ressourcer på. Dog er der også blevet brugt en del ressourcer på udvikling af intern video og web-tv.

Offentlige kontra privat

De offentlige virksomheder udvikler i højere grad intranettet end de private. De private virksomheder har brugt flere ressourcer på forretningsstrategi og lederkommunikation end de offentlige virksomheder.

Hvis vi fik flere penge...

Hvad den interne kommunikationsfunktion ønsker at bruge flere penge på, siger noget om hvilke opgaver, som funktionen mener, er relevante at prioritere.

Hvis kommunikationsfunktionen fik tilført flere ressourcer, vil de bruge dem på følgende 3 aktiviteter:

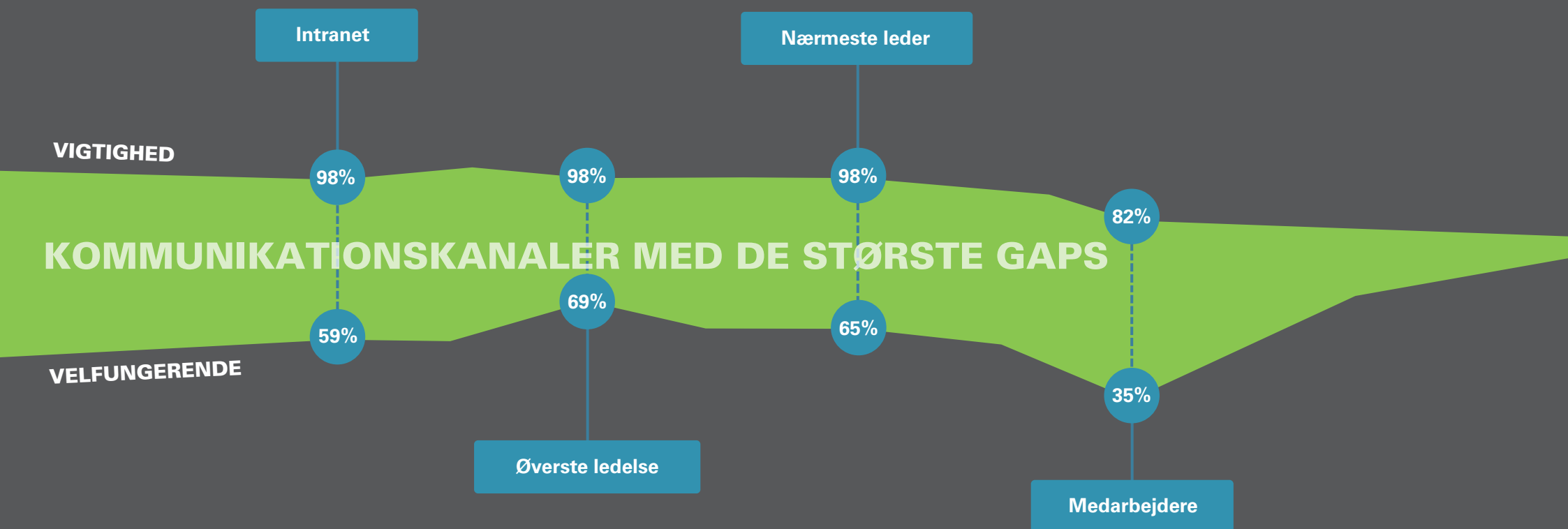
- 1 Træning og udvikling af ledernes kommunikation
- 2 Udvikle og intensivere arbejdet med intern video
- 3 Udvikling af dialogbaserede værktøjer fx via sociale medier og intranet

Kommunikationstræningen gælder både topledelsen og linjecheferne, som kommunikationsfunktionerne altså ser et område med forbedringspotentiale. Herudover er der også et ønske om at supplere den interne kommunikation med levende billeder samt et ønske om at udvikle interne dialogplatforme i virksomhederne.

Offentlige kontra privat

Der er ingen nævneværdige forskelle mellem offentlige og private virksomheder i forhold til udviklingsønsker.

KOMMUNIKATIONSKANALER



KOMMUNIKATIONSKANALER

Ledere og intranet vigtigste kanaler

De vigtigste kommunikationskanaler i den interne kommunikation er og bliver øverste ledelse og mellemlederne. Men intranettet er sammen med de nye digitale dialogmedier for alvor ved at rykke ind og tage lige så vigtige positioner som bærende kommunikationsmedier i den interne kommunikation. Faktum er, at kravene i dag er hurtighed, nye visuelle former og personificering. Netop disse forhold udkonkurrerer de gamle analoge medier. Til gengæld løser dette ikke problemer med informationsoverload, men kan tværtimod udbygge disse problemer.

De tre vigtigste kommunikationskanaler i virksomheden vurderes at være den øverste ledelse, nærmeste leder og intranettet. På trods af dette, er det også disse kanaler, som har størst forbedringspotentiale, da de alle langt fra vurderes lige så velfungerende som vigtige af de kommunikationsansvarlige.

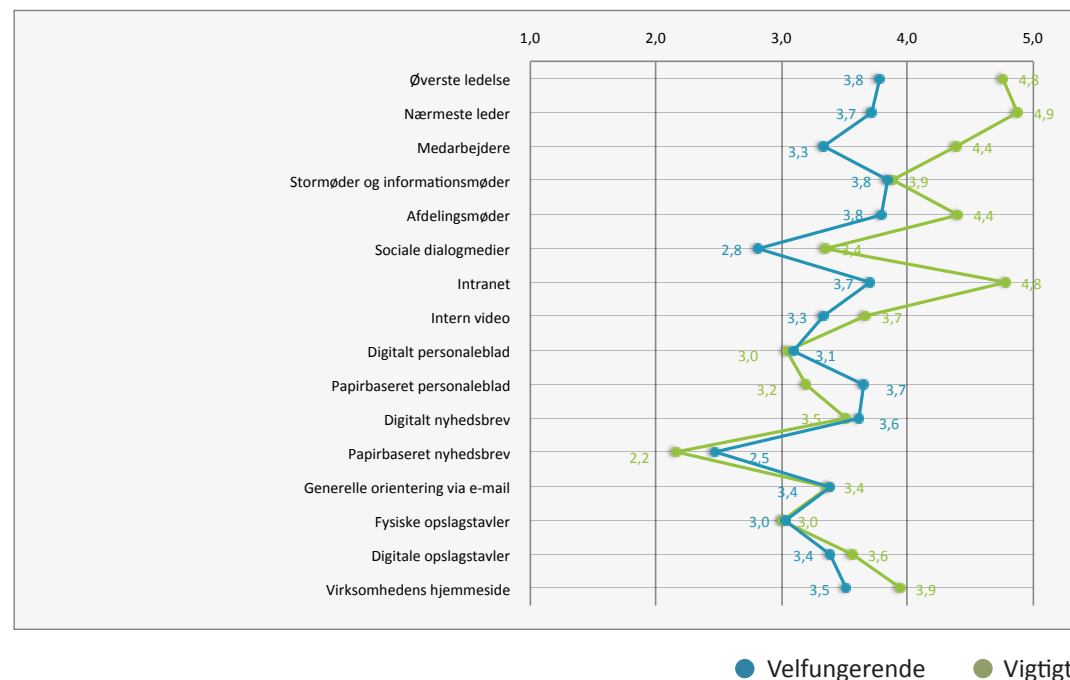
Af de digitale platforme har intranettet indtaget en meget dominerende position i den interne kommunikation pga. sin hurtighed, smidighed og tilgængelighed. Men også andre digitale kommunikationskanaler som digitale nyhedsbreve, digitale opslagstavler og digitale dialogplatforme har indtaget vigtige positioner i det interne kommunikationssystem.

De kanaler, der anses for mindre vigtige, er de mere traditionelle kanaler som det papirbaserede nyhedsbrev, fysiske opslagstavler og personalebladet i såvel papir som digital form.

Offentlig kontra privat

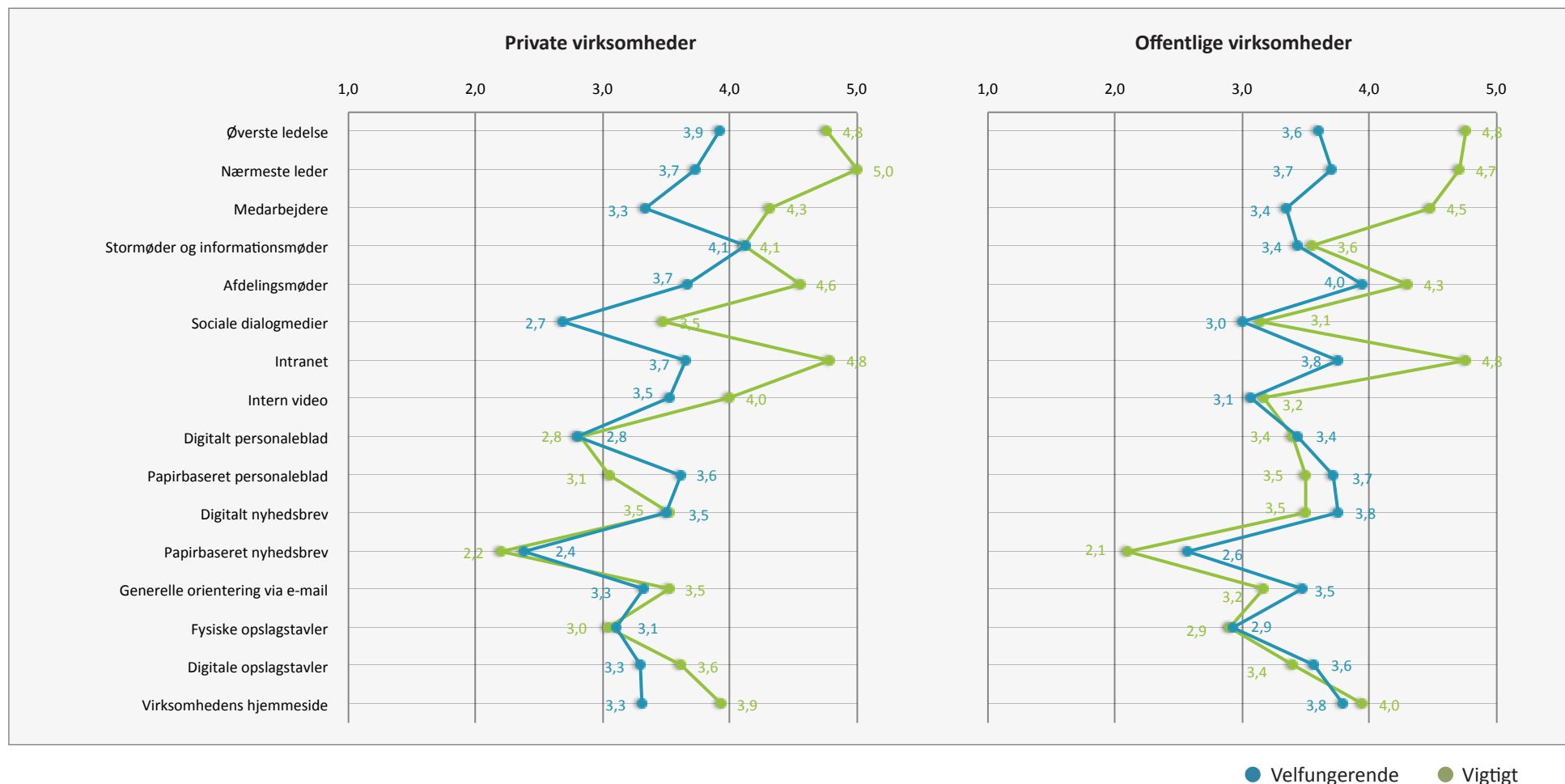
Hos private virksomheder anses intern video som kanal vigtigere end hos offentlige virksomheder. Det digitale personaleblad vurderes derimod vigtigere i de offentlige virksomheder.

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



KOMMUNIKATIONSKANALER

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



KOMMUNIKATIONSKANALER

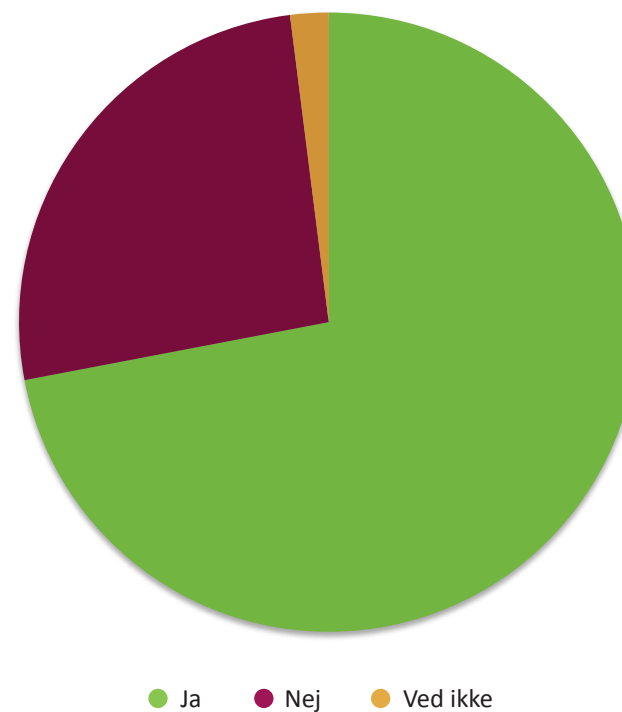
Fornyelse af intranet og digitale dialogmedier

36 ud af 50 adspurgte virksomheder er i gang med, eller har planer om at implementere nye kommunikationskanaler. Det er fx udvikling af nyt intranet, infoskærme, sociale medier og/eller intern video, som virksomhederne har planer om at implementere. Meget tyder på, at det er kommunikationskanaler, der kan nå langt ud i virksomheden, og som ikke er hæmmet af geografiske barrierer.

Offentlig kontra privat

I halvdelen af de private virksomheder er der planer om at implementere nye interne digitale dialogmedier. Offentlige virksomheder har især fokus på udvikling af lederunivers på intranettet.

Er I i gang med eller har I planer om at implementere nye kommunikationskanaler?



BEUNDREDE VIRKSOMHEDER

INTERVIEW

NOVO NORDISK

FLSMIDTH

LEGO

NOVOZYMES - Kommunikation der flytter forretningen

De kommunikationsansvarlige har i undersøgelsen peget på de virksomheder, som de beundrer mest for deres arbejde med den interne kommunikation. Novo Nordisk har fået flest stemmer, mens tre virksomheder har fået lige mange stemmer, og deler derfor andenpladsen: FLSmidth, Novozymes og LEGO.

I denne artikel bringer vi et interview med Jeppe Glahn, Director of Corporate Communications i Novozymes, der fortæller om, hvordan Novozymes opbygger kommunikationskompetencer hos lederne med fokus på den nærmeste daglige leder som den vigtigste kommunikationskanal.

BEUNDREDE VIRKSOMHEDER

INTERVIEW

Novozymes:

KOMMUNIKATION DER FLYTTER FORRETNINGEN

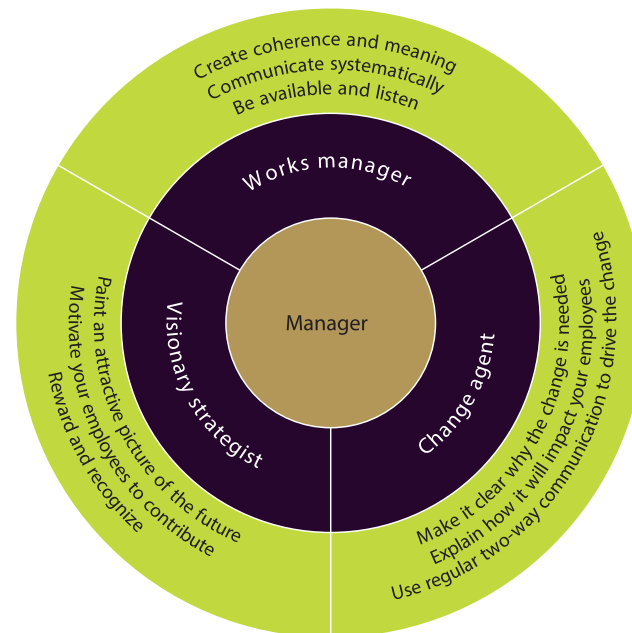
Formålet med intern kommunikation er at understøtte forretningen og med linjelederne som de vigtigste kommunikatører, mener Jeppe Glahn, Director of Corporate Communications i Novozymes. Han siger:

”Intern kommunikation handler om at nå specifikke forretningsmål. Og det kan du ikke gøre, hvis du sidder to kommunikatører, eller hvor mange man nu er, i kommunikationsafdelingen. Det kan du kun gøre, hvis du generelt set sikrer, at der er kommunikationskompetencer i organisationen. Derfor har en af grundtankerne været at bygge kommunikationskompetencer i Novozymes. Den vigtigste kommunikationskanal er lederen – og hvis du virkelig vil noget med din interne kommunikation, skal du aktivere lederne.”

Hos Novozymes er den interne kommunikation sat i system. Overordnet set arbejdes der på to spor. På kompetencesiden handler det om at opbygge kommunikationskompetencer hos ledere, hvor næsten alle ledere

Management = communication

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



Uddrag fra Novozymes' kommunikationskørekort

BEUNDREDE VIRKSOMHEDER

INTERVIEW

på globalt plan er uddannet i kommunikation. Det andet spor handler om, at alle kommunikationsaktiviteter udspringer af de forretningsstrategiske mål, siger Jeppe Glahn.

At den interne kommunikation er sat i system, eksemplificerer Jeppe Glahn med deres servicekatalog, som er et nyt tiltag i Novozymes.

”Servicekataloget handler at sætte form på sin service, hvor forretningen kan se, hvilke kommunikationsservices, de kan købe i vores interne kommunikationsbutik. Vi har defineret kommunikationsydelserne, hvilken rolle vi spiller, og hvilken rolle spiller organisationen selv, og hvordan ser succes ud.”

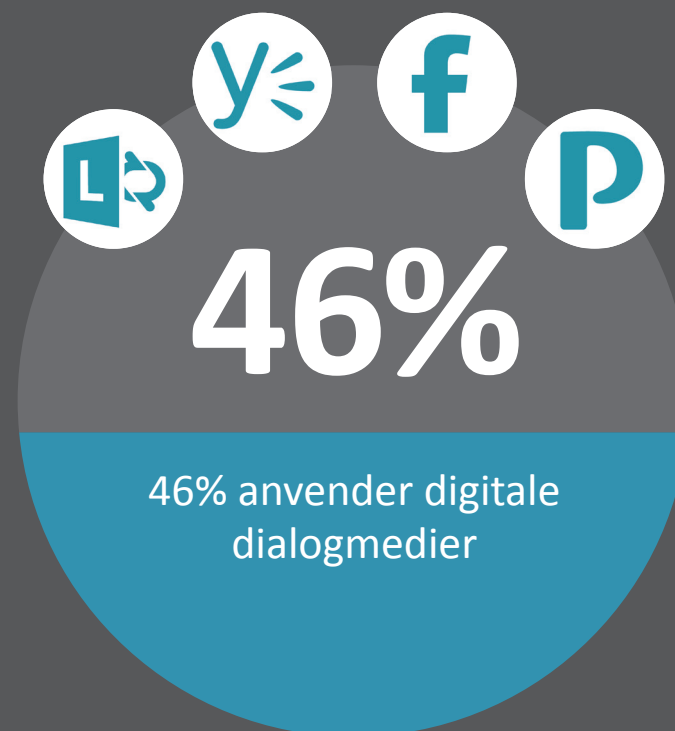
Servicekataloget indeholder fire overordnede serviceydelser: Strategikommunikation, forandringskommunikation, nyhedsformidling til alle Novozymes’ platforme og kommunikationstræning. På Novozymes’ intranet er hver enkel service beskrevet, herunder hvem der er ansvarlig og kontaktperson for de forskellige services. Til alle services er der lavet kommunikationsværktøjer, fortæller Jeppe Glahn.

”Vi har blandt andet lavet et kommunikationskørekort til vores ledere. Det er et intensivt kommunikationskursus, hvor vi forsøger at opbygge viden om kommunikation, og hvordan lederne kan arbejde strategisk med kommunikation ud fra tre hovedroller; den visionære strateg, forandringsagenten og den daglige leder.”

I Novozymes er kommunikation en succes, når den flytter forretningen. Den store forskel er, ifølge Jeppe Glahn, om folk rent faktisk føler, at de flytter forretning, eller ikke flytter forretning, og uddyber:

”Det, der virkelig flytter forretningen, er at få ændret folks adfærd, og flytte kommunikationen derhen, hvor den giver mest effekt – altså på adfærdsdelen. Vi har eksempelvis lavet en skabelon for, hvordan du ændrer et taktisk kommunikationsmøde til at være et strategisk møde. Det vil sige, hvilken ønsket forretningssituation er det, man forsøger at opnå med kommunikationen. Når kommunikation skal spille en rolle, skal det gøres fuldstændig klart, at den kommunikation, man laver, skal have et formål, og det formål skal vendes til et forretningsresultat.”

INTRANET OG DIGITALE DIALOGMEDIER



INTRANET OG DIGITALE DIALOGMEDIER

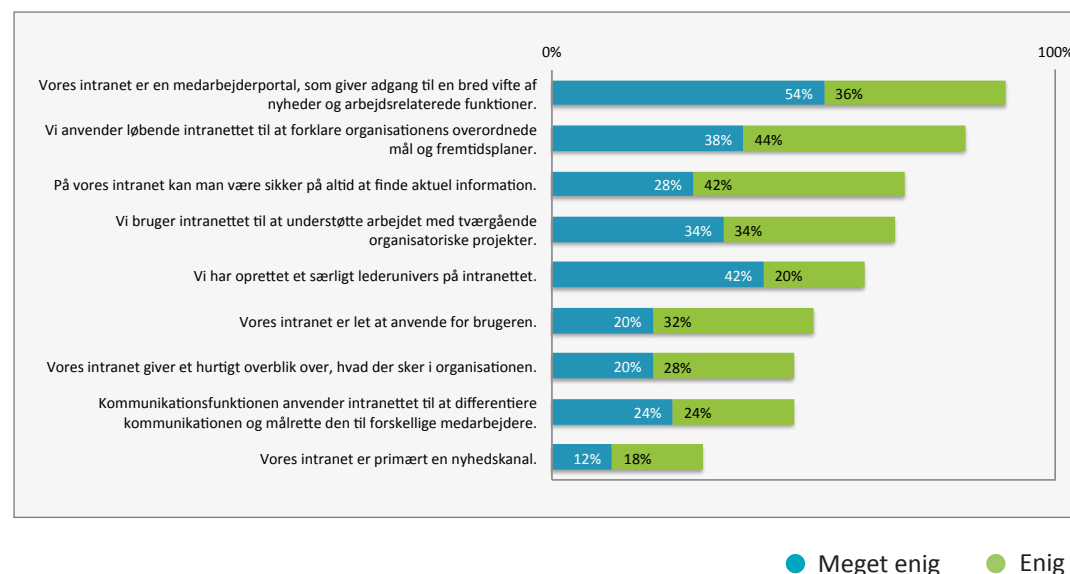
Intranet som medarbejderportal

Det digitale område inden for intern kommunikation har de seneste år gennemgået en stor udvikling. Intranettet spiller en stor rolle for at skabe overblik og for hurtig deling af viden. Virksomheder og medarbejdere bliver præsenteret for mange nye digitale dialogmedier, som skal være med til at styrke kommunikationen og skabe mere effektive forretningsprocesser. De nye digitale medier har utvivlsomt store potentialer, men kan vores adfærd følge med?

Undersøgelsen viser, at langt størstedelen af de kommunikationsansvarlige anser intranettet som en medarbejderportal, der giver adgang til en bred vifte af nyheder og arbejdsrelaterede funktioner – og altså ikke blot er en intern nyhedskanal.

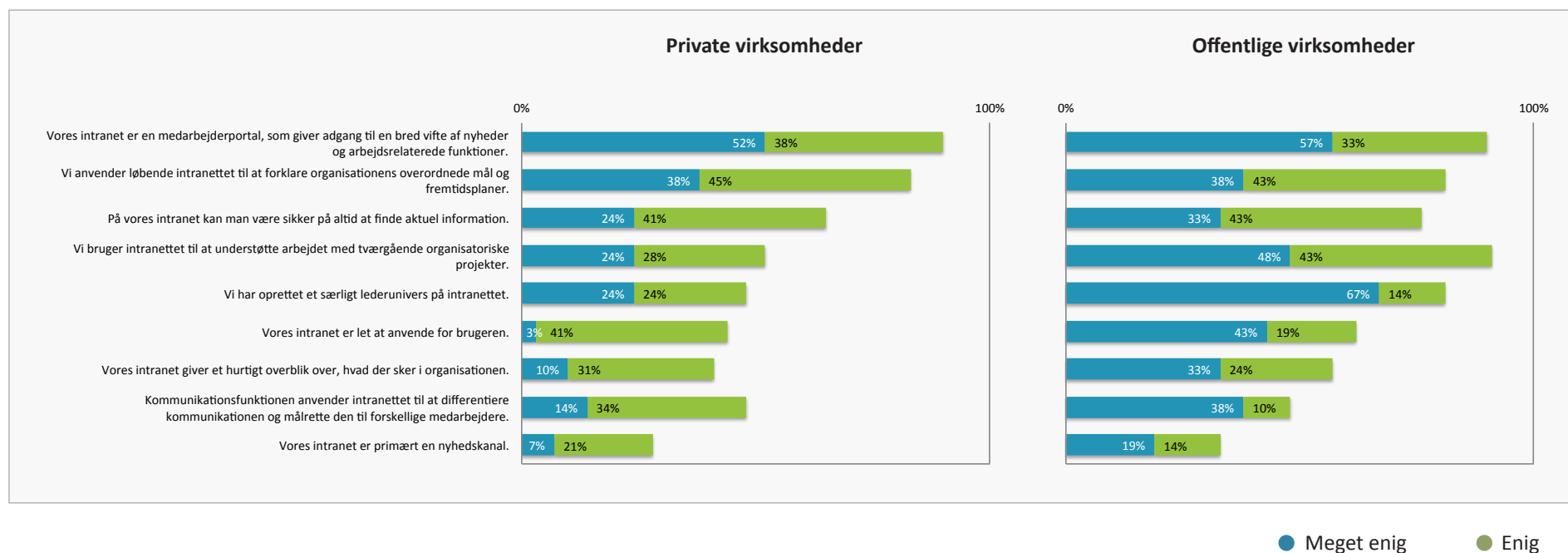
Virksomhederne bruger desuden intranettet til at forklare sine overordnede mål og fremtidsplaner og til at understøtte arbejdet med tværgående projekter. Dog viser resultaterne, at der er et stort forbedringspotentiale i forhold til brugervenlighed, da kun halvdelen af respondenterne mener, at deres intranet er let at anvende for brugerne. Kun hver anden virksomhed bruger intranettet til at differentiere kommunikationen og målrette den til forskellige medarbejdere.

Hvor enig er du i følgende udsagn vedrørende intranettet?



INTRANET OG DIGITALE DIALOGMEDIER

Hvor enig er du i følgende udsagn vedrørende intranettet?



INTRANET OG DIGITALE DIALOGMEDIER

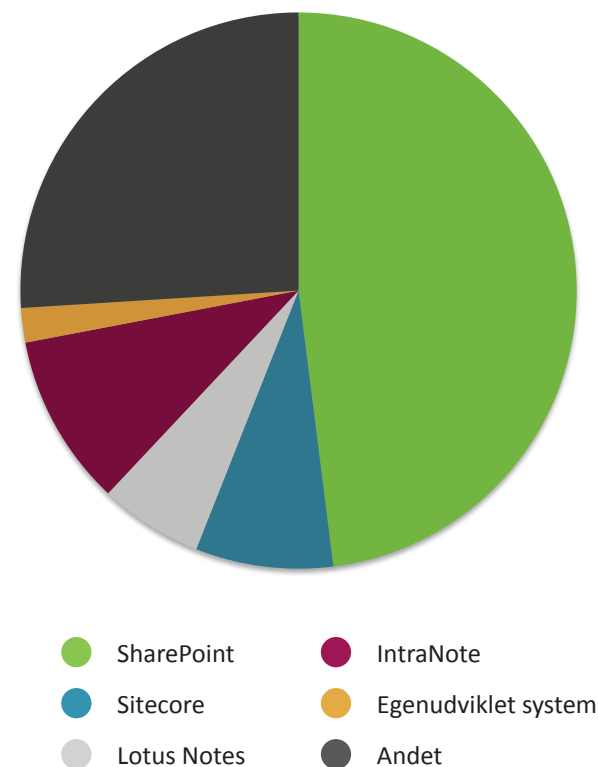
SharePoint topscorer

Halvdelen af virksomhedernes intranetsystemer er baseret på SharePoint, mens en tiendedel bruger IntraNote og få bruger Sitecore, Lotus Notes eller egenudviklet system. En fjerdedel af virksomhederne bruger andre CMS systemer.

Offentlig kontra privat

De offentlige virksomheder prioriterer intranettet højere i deres arbejde sammenlignet med de private virksomheder. De offentlige virksomheder bruger i højere grad intranettet til at understøtte arbejdet med tværgående organisatoriske projekter, og har i højere grad oprettet et lederunivers på deres intranet.

Hvilket system er jeres intranet baseret på?



INTRANET OG DIGITALE DIALOGMEDIER

Hver anden anvender digitale dialogmedier

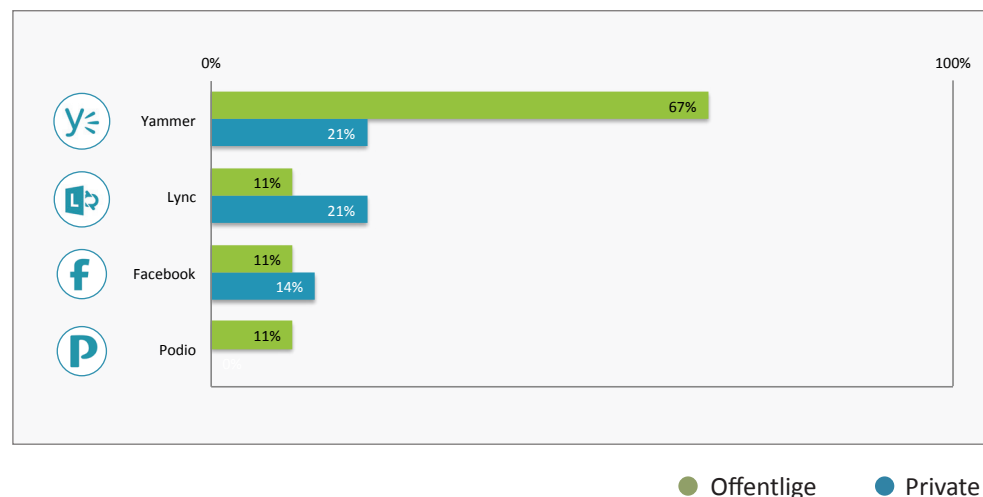
Af de deltagende virksomheder anvender lidt under halvdelen interne digitale dialogmedier. Yammer er klart det medie, som flest virksomheder bruger. Af andre interne digitale dialogmedier nævner respondenterne chat- og kommentarfunktioner, blog, video og Skype. Netop de interne digitale dialogmedier er et område, som virksomhederne gerne vil udvikle og bruge flere ressourcer på for at understøtte dialogen i virksomhederne (se også "Ansvarsområder og kompetencer").

Ansaret for etablering og vedligeholdelse af de digitale dialogmedier ligger typisk hos både kommunikationsfunktionen og IT-afdelingen.

Offentlig kontra privat

Af de virksomheder, der benytter digitale dialogmedier, er det især de offentlige virksomheder, som benytter Yammer (6/9). Ansaret for de digitale dialogmedier ligger for de offentlige virksomheders vedkommende hovedsageligt i kommunikationsfunktionen og i mindre grad i IT. For de private virksomheder er ansaret delt mellem kommunikationsfunktionen og IT.

Hvilket system er jeres digitale dialogmedier baseret på?



BEUNDREDE VIRKSOMHEDER

INTERVIEW

NOVO NORDISK

FLSMIDTH

LEGO - Åben og ærlig kommunikation

NOVOZYMES

De kommunikationsansvarlige har i undersøgelsen peget på de virksomheder, som de beundrer mest for deres arbejde med den interne kommunikation. Novo Nordisk har fået flest stemmer, mens tre virksomheder har fået lige mange stemmer, og deler derfor andenpladsen: FLSmidth, Novozymes og LEGO.

I denne artikel bringer vi et interview med Charlotte Simonsen, Senior Director i Corporate Communications i LEGO, der fortæller, hvordan de i LEGO arbejder med intern kommunikation, herunder hvad der lægges særlig vægt på, når det gælder intranettet, LEGO Web.

BEUNDREDE VIRKSOMHEDER

INTERVIEW

LEGO:

ÅBEN OG ÆRLIG KOMMUNIKATION

En journalistisk holdning til den interne massekommunikation har de sidste 10-15 år eksisteret i LEGO med fokus på at formidle historierne på en åben og ærlig måde. Dette fortæller Charlotte Simonsen, Senior Director i Corporate Communications i LEGO, og uddyber:

”Når vi kigger på vores interne massekommunikation, går vi meget efter at have det gode journalistiske håndværk i højsædet. Det vil sige, at vi går efter at fortælle tingene, som de er, åbent og ærligt. Og ikke være bange for at fortælle om ting, som ikke er helt, som de skal være. At man husker at stille de kritiske spørgsmål og være læsernes ambassadør. At understøtte virksomhedens strategi og forretning, har for os selvfølgelig den højeste prioritet. Men i måden vi gør det på, stræber vi meget efter at gøre det på en journalistisk, åben, kritisk måde, så den her åbenhed og ærlighed er i højsædet.”



Screendump af LEGO's intranet, LEGO Web

BEUNDREDE VIRKSOMHEDER

INTERVIEW

Som eksempel på denne journalistiske holdning i LEGO's interne kommunikation, fremhæver Charlotte Simonsen LEGO's intranet, LEGO Web, og fortæller:

"I forhold til vores intranet går vi meget op i et journalistisk produkt, hvor det handler om at skabe noget, der er relevant, åbent og ærligt for de medarbejdere, der er i Lego. Det er selvfølgelig altid en udfordring, for vi har over 12.000 medarbejdere, som alle sammen har deres eget syn på, hvad der lige præcis er relevant for dem. Vi prøver at undgå, at det bare bliver en række af jubelhistorier efter hinanden, men at vi i stedet fortæller om ting, som er relevant for folk, ting vi kan lære af, og ting vi kan glæde os over."

Det handler dog ikke kun om at fortælle virksomhedens gode historier, men også når det går mindre godt. Dette er ifølge Charlotte Simonsen med til at skabe medarbejdernes commitment, fordi det giver en bred forståelse for virksomheden, og ikke en glaseret virkelighed. Hos LEGO involveres medarbejderne i høj grad, og leverer med stor interesse ideer til historier fra hele organisationen, og så vidt muligt er det den almindelige medarbejder, der udtaler sig, fortæller Charlotte Simonsen.

"Vi vil gerne have så bred en medarbejderskare eksponeret på intranettet og i vores personaleblad, fordi det skaber en fornemmelse af nærvær, det skaber en fornemmelse af, at du kender den person, der er på. Og det skaber en større interesse og troværdighed."

På LEGO Web kan medarbejderne kommentere på alt indholdet, og dermed give deres syn på det, der er på intranettet. Kommentarfunktionen er en stor succes, og der er næsten ingen artikler uden kommentarer fra medarbejderne, fortæller Charlotte Simonsen.

MÅL, STRATEGI OG EVALUERING

80% måler
på intern kommunikation

MÅL, STRATEGI OG EVALUERING

Kommunikationen professionaliseret

Den interne kommunikationsfunktion er langt hen ad vejen professionaliseret, hvilket kommer til udtryk via nedskrevne strategier og opfølgende målinger. Samtidig bliver kommunikationsfunktionen taget seriøst af topledelsen. Dette betyder også, at der nu og i fremtiden vil blive stillet krav om målbare resultater, der viser, hvordan kommunikationsfunktionens aktiviteter understøtter forretningen. Kommunikationsfunktionen er på vej, men indtil nu måles der næsten kun på brugen og tilfredsheden med de interne kommunikationskanaler.

De fleste virksomheder (42/50) har nedskrevne strategier, planer og mål for arbejdet med intern kommunikation, og næsten lige så mange måler på den interne kommunikation.

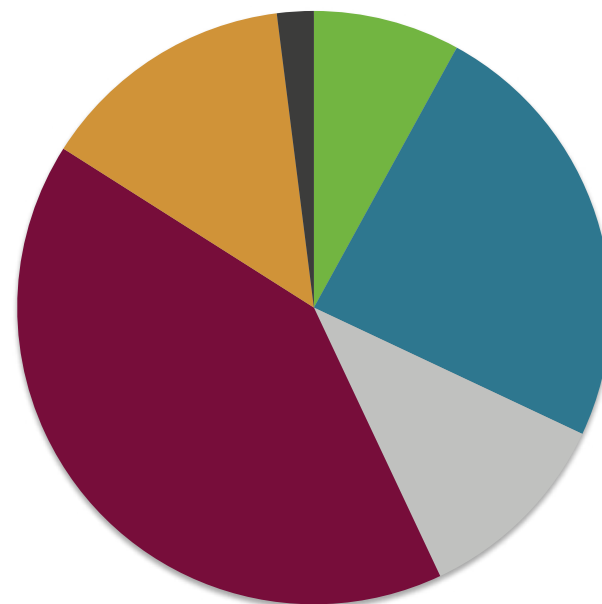
Der måles som minimum årligt via medarbejder-tilfredshedsundersøgelser, hvor virksomhederne fortrinsvis måler på intranet og personaleblad.

Intranettet er det område, som flest respondenter nævner, at der måles på, og det er samtidig det område, der oftest måles på. Dette gøres især via løbende statistik over antal hits, eksempelvis hvor mange, der læser artikler og nyhedsbreve.

Offentlig kontra privat

De private virksomheder måler i højere grad på den interne kommunikation end de offentlige.

Hvor ofte måler I på den interne kommunikation?



- Månedsvís
- Kvartalsvis
- Halvårligt
- Årligt
- Hvert andet år
- Sjældnere

SAMARBEJDE OG INDDRAGELSE



Dem samarbejder vi oftest med

SAMARBEJDE OG INDDRAGELSE

Topledelsen vigtigste samarbejdspartner

Den interne kommunikationsfunktion er kommet tæt på ledelseslagene, hvilket understreger rollen som vigtig samarbejdspartner for topledelsen. Det ser ud til, at HR og kommunikationsfunktionen samarbejder tæt, når der er relevante og tværgående projekter i virksomhederne. IT-afdelingerne er på vej ind som en vigtig og prioriteret samarbejdspartner, idet den interne kommunikation i større og større omfang er præget af digitale dialogmedier og intranettet. Et godt råd til kommunikationsfunktionerne vil i fremtiden være at systematisere relationen til IT.

Øverste ledelse, funktions- og linjechefer og HR er kommunikationsfunktionens vigtigste samarbejdspartnere. Dog varierer samarbejdsintensiteten, da samarbejdet med lederne sker dagligt eller ugentligt, og samarbejdet med HR sker sjældnere.

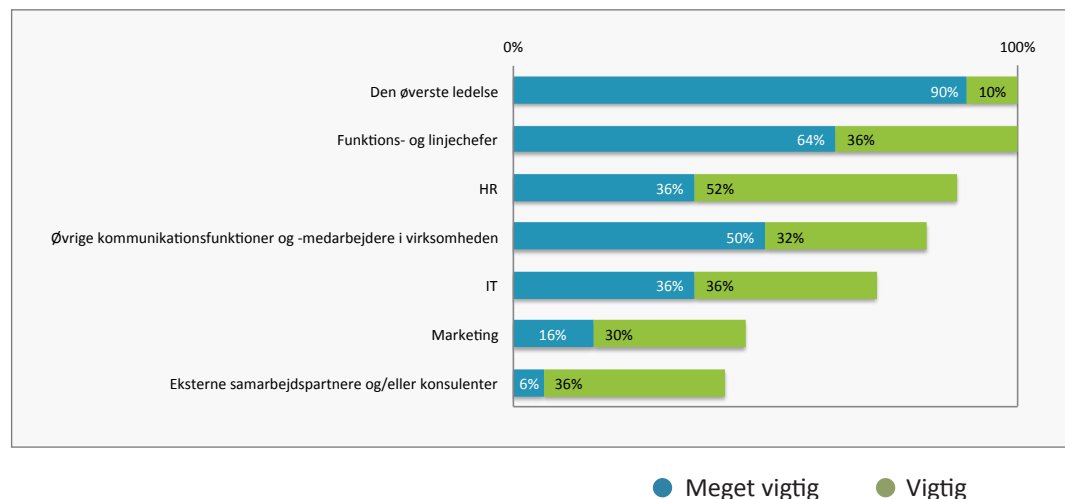
Det er kun et fåtal af virksomhederne (8/50), som ikke har kommunikationsfunktioner eller –medarbejdere decentralt i virksomheden, fx i datterselskaber eller lignende. De, som har, anser disse som vigtige og samarbejdet sker dagligt eller ugentligt.

IT-afdelingen er hos de fleste virksomheder ligeledes en vigtig samarbejdspartner.

Offentlige kontra privat

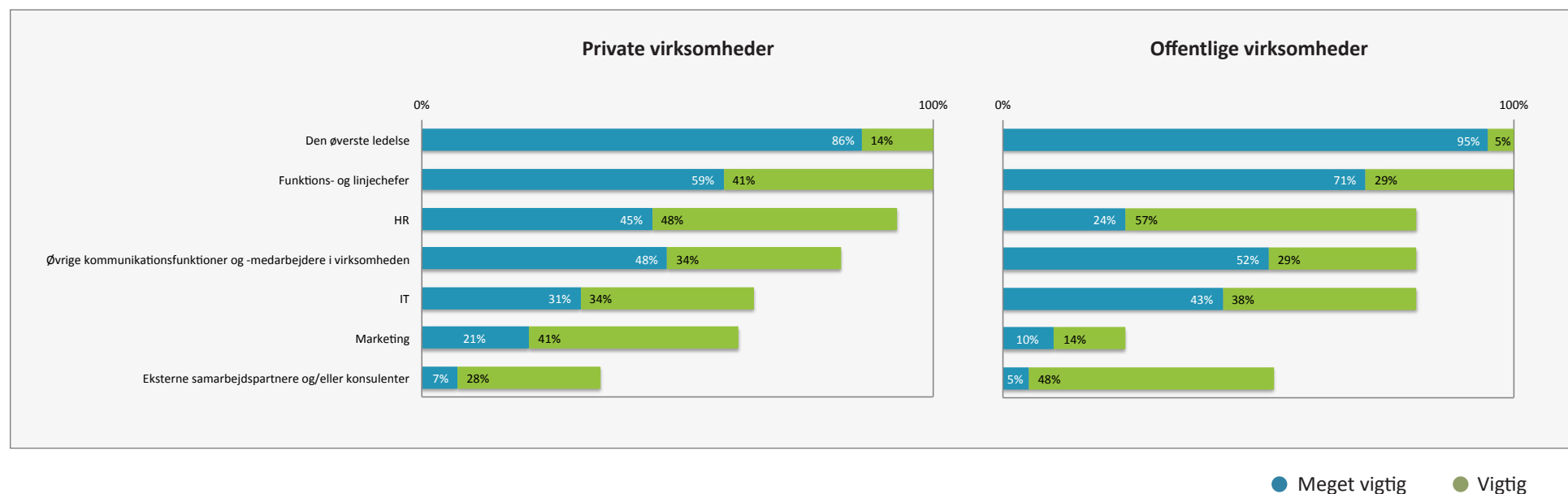
I offentlige virksomheder er IT-afdelingen en højere prioriteret samarbejdspartner, mens HR vurderes højere som samarbejdspartner i de private virksomheder. De private virksomheder benytter i højere grad eksterne samarbejdspartnere og konsulenter.

Hvor vigtige er nedenstående samarbejdspartnere?



SAMARBEJDE OG INDDRAGELSE

Hvor vigtige er nedenstående samarbejdspartnere?



SAMARBEJDE OG INDDRAGELSE

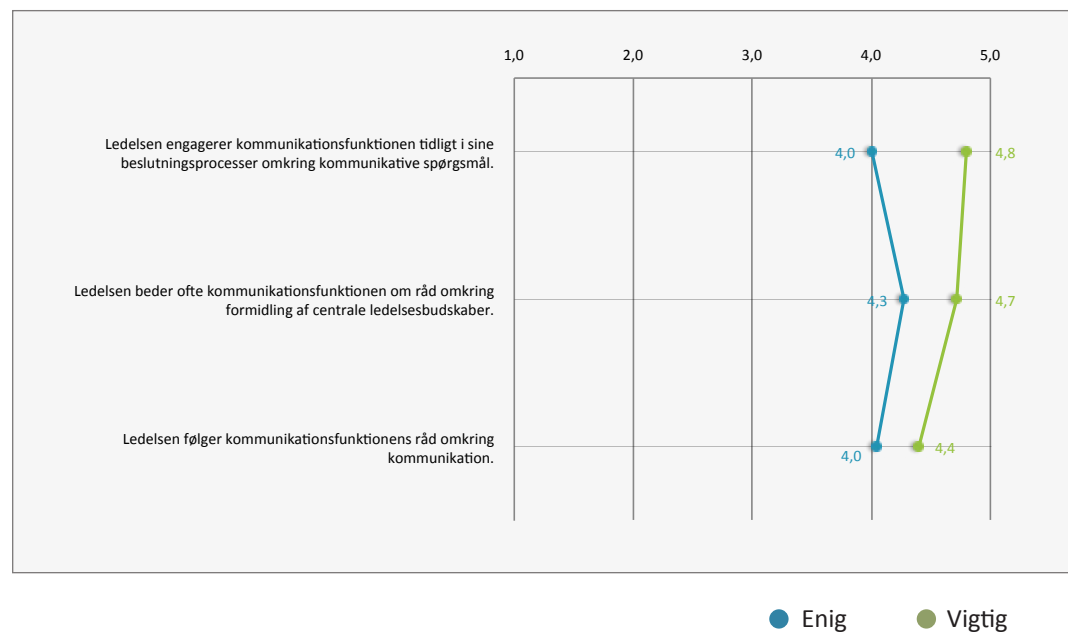
Ledelsens inddragelse af kommunikationsfunktionen

De interne kommunikationsfunktioner bliver generelt taget seriøst af topledelsen, der i høj grad engagerer kommunikationsfunktionen tidligt i deres beslutningsprocesser. Samarbejdet og dialogen fremstår desuden som konstruktiv, da topledelsen følger de råd, som den interne kommunikationsfunktion kommer med.

Offentlig kontra privat

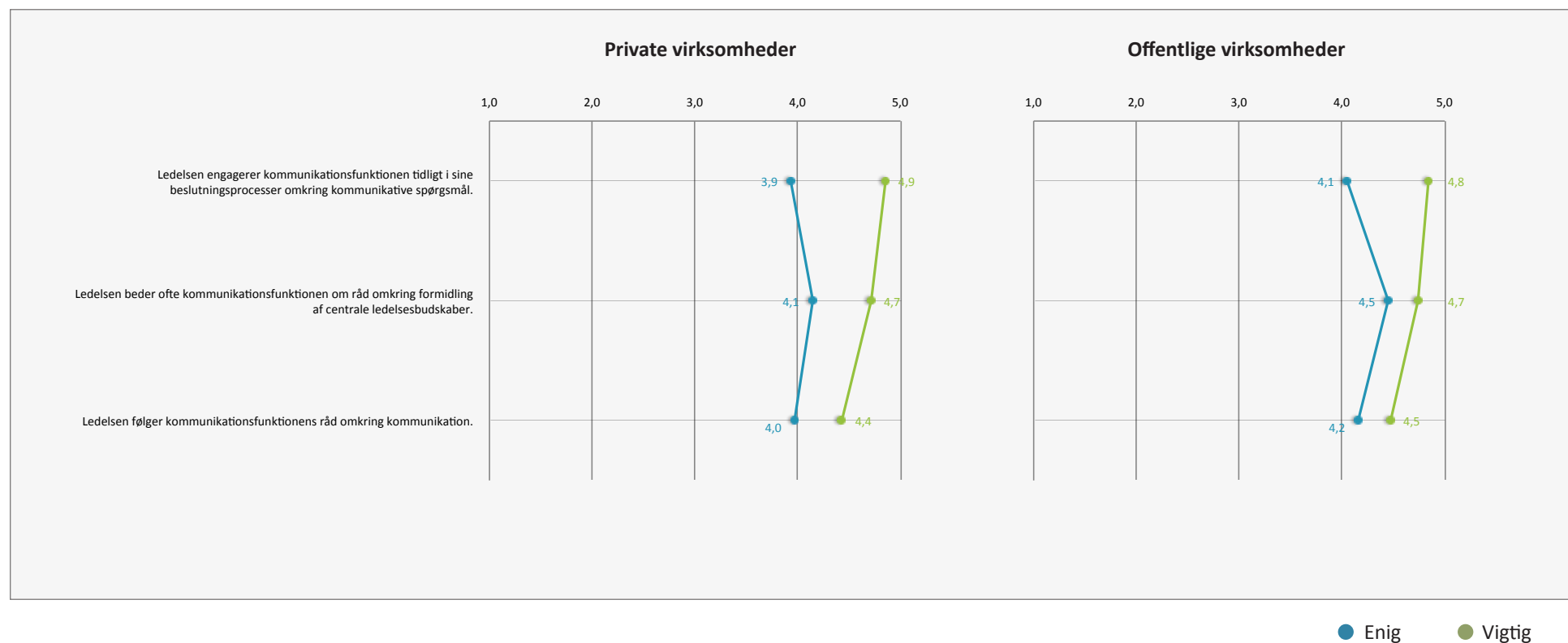
Den interne kommunikationsfunktion i de private virksomheder støtter og rådgiver i højere grad topledelsen i forbindelse med forandringsprojekter end i offentlige virksomheder.

Hvor enig er du i, og hvor vigtigt finder du, følgende udsagn omkring inddragelsen af den interne kommunikationsfunktion i virksomhedens forretning?

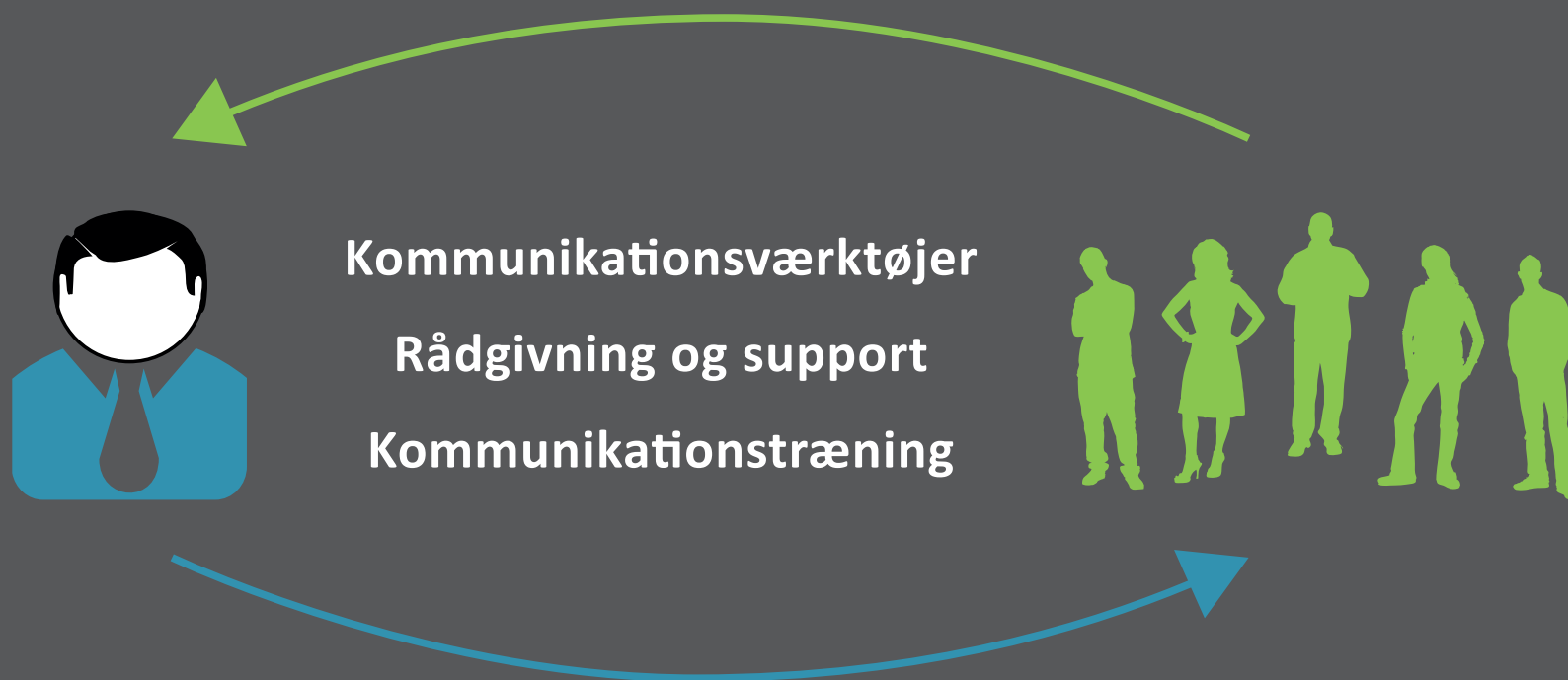


SAMARBEJDE OG INDDRAGELSE

Hvor enig er du i, og hvor vigtigt finder du, følgende udsagn omkring inddragelsen af den interne kommunikationsfunktion i virksomhedens forretning?



LEDELSESKOMMUNIKATION



Den interne kommunikationsfunktion inddrages i højere grad i ledelsens kommunikation

LEDELSESKOMMUNIKATION

Sparringspartnere for topledelsen

Den interne kommunikationsfunktion har satset rigtigt ved at blive en tæt sparringspartner for top- og linjeledelse. Det betyder, at de i dag bliver taget med på råd, også ved de større forandringsprojekter, hvor kommunikationsfunktionen har fået lov til at vise sit værd. Sådanne indsatser har gjort, at kommunikationsfunktionen i dag er helt tæt på de værdiskabende processer i virksomhederne.

Den interne kommunikationsfunktion er en tæt samarbejds- og sparringspartner, når det gælder implementering af vigtige begivenheder i virksomhederne.

Kommunikationsfunktionerne spiller en stor rolle i forbindelse med forandringsprojekter, hvor de støtter både øverste ledelse og funktions- og linjechefer med at implementere de mange forandringer, som virksomhederne har været præget af de seneste år.

Kommunikationsfunktionerne leverer også i stor udstrækning ydelser til den øverste ledelse. Ydelserne udmønter sig i udvikling af værktøjer, rådgivning og kommunikationstræning.

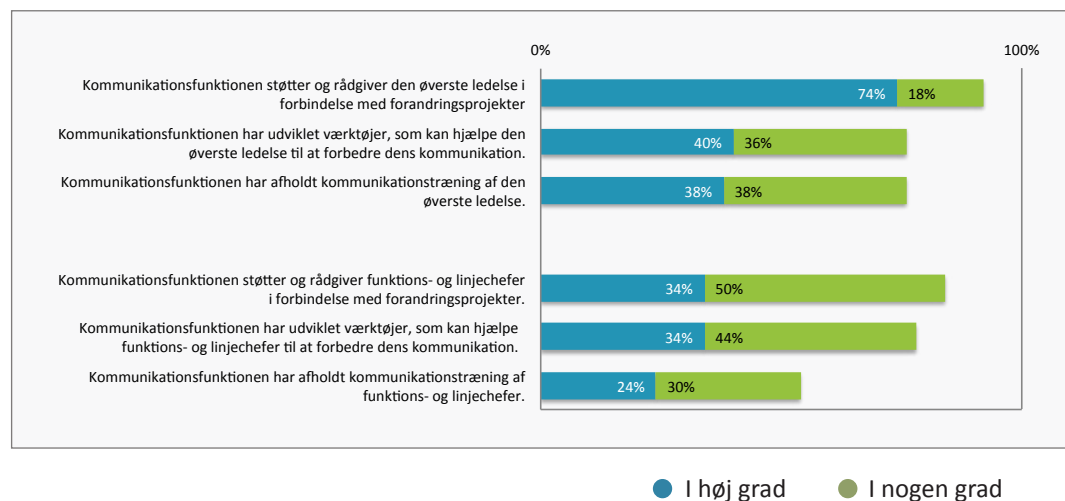
Træning med ekstern konsulent

Kommunikationstræningen af den øverste ledelse og linjeledelse afholdes generelt af kommunikationsfunktionen i samarbejde med en ekstern konsulent.

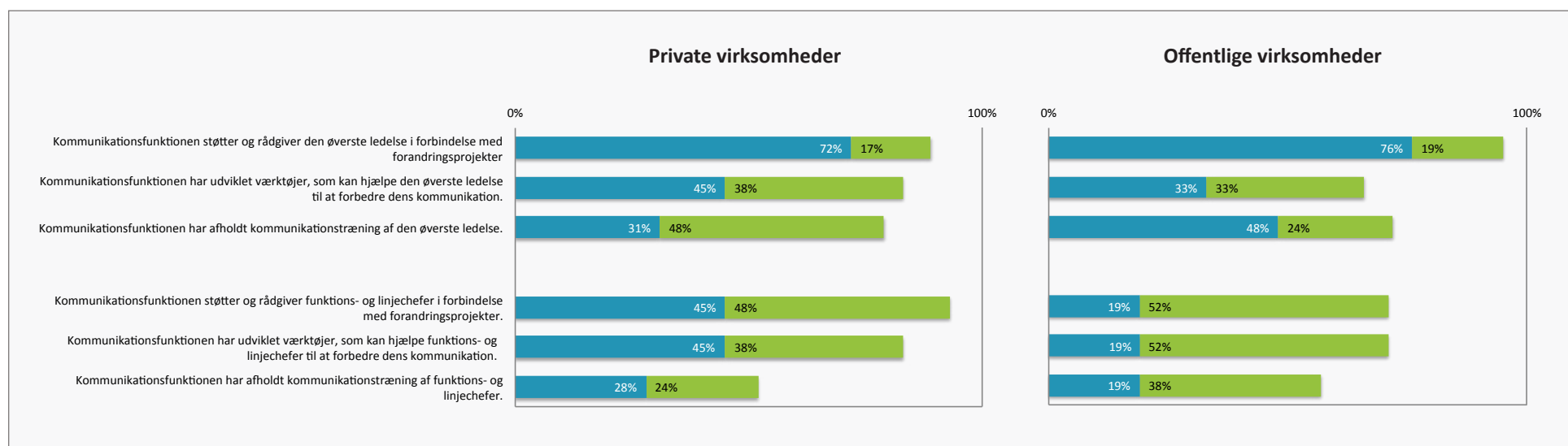
Offentlig kontra privat

De offentlige virksomheder støtter og rådgiver i noget højere grad den øverste ledelse ved forandringsprojekter, end de private gør. De private virksomheder udvikler i højere grad værktøjer til forbedring af ledelsens kommunikation.

I hvor høj grad stemmer nedenstående udsagn overens med kommunikationsfunktionens arbejde i forhold til den øverste ledelse og funktions- og linjechefer?



I hvor høj grad stemmer nedenstående udsagn overens med kommunikationsfunktionens arbejde i forhold til den øverste ledelse og funktions- og linjechefer?



● I høj grad ● I nogen grad

LEDELSESKOMMUNIKATION

Øverste ledelses kommunikation er meget vigtig

Ikke overraskende finder de kommunikationsansvarlige den øverste ledelses kommunikation med medarbejderne meget vigtig. De vurderer desuden, at øverste ledelse har en høj troværdighed over for medarbejderne, og vurderer også, at der er god overensstemmelse mellem, hvad den øverste ledelse gør, og hvad den siger.

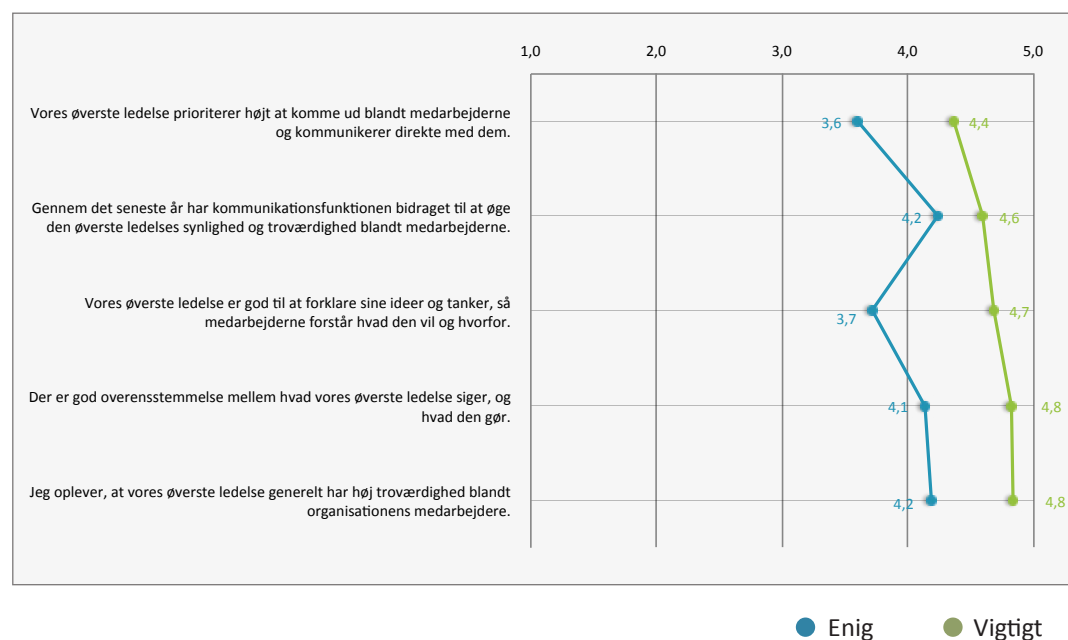
Direkte kommunikation prioriteres ikke højt nok

De kommunikationsansvarlige giver udtryk for et klart forbedringspotentiale med hensyn til den øverste ledelses prioritering af at komme ud i virksomheden og kommunikere direkte med medarbejderne.

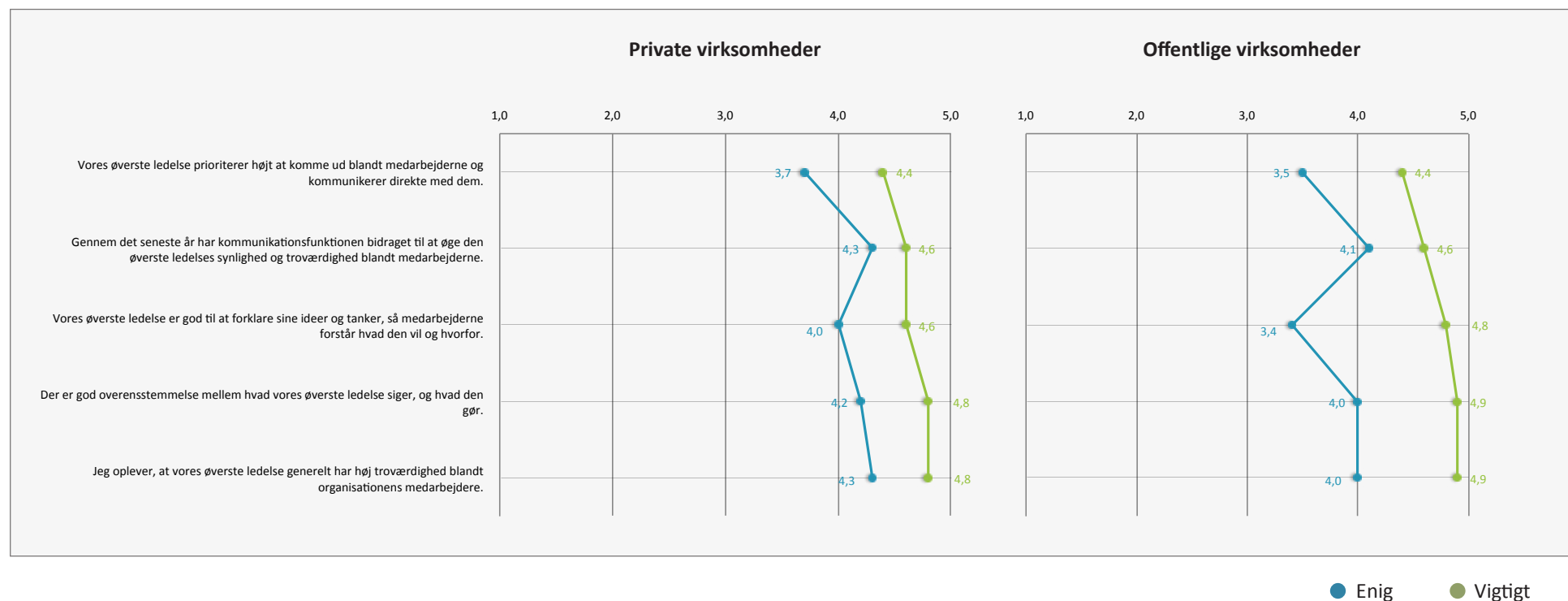
Offentlig kontra privat

De offentlige virksomheder oplever et særligt stort forbedringspotentiale i forhold til, om topledere evner at forklare ideer og tanker, så medarbejderne forstår, hvad de vil og hvorfor.

Hvor vigtige mener du, og hvor enig er du i, nedenstående udsagn omkring øverste ledelses kommunikation er?



Hvor vigtige mener du, og hvor enig er du i, nedenstående udsagn omkring øverste ledelses kommunikation er?



BEUNDREDE VIRKSOMHEDER

INTERVIEW

NOVO NORDISK

FLSMIDTH - Direkte kommunikation med linjelederne

LEGO

NOVOZYMES

De kommunikationsansvarlige har i undersøgelsen peget på de virksomheder, som de beundrer mest for deres arbejde med den interne kommunikation. Novo Nordisk har fået flest stemmer, mens tre virksomheder har fået lige mange stemmer, og deler derfor andenpladsen: FLSmidth, Novozymes og LEGO.

I denne artikel bringer vi et interview med Jesper Larsen, Kommunikationschef i FLSmidth, der fortæller om, hvordan de har professionaliseret den interne kommunikation i FLSmidth ud fra den betragtning, at den bedste form for kommunikation, er den, der kommer fra nærmeste leder.

BEUNDREDE VIRKSOMHEDER

INTERVIEW

FLSmidth:

DIREKTE KOMMUNIKATION MED LINJELEDERNE

I 2011 besluttede FLSmidth at gennemføre en målrettet indsats for at professionalisere den interne kommunikation i virksomheden. Og hvis der er én ting, som adskiller FLSmidth fra andre store virksomheder, er det, ifølge Jesper Larsen, Kommunikationschef i FLSmidth, at springe en masse lederlag over.

”Vi har i vores strategikommunikation turdet gå direkte fra Group Management og Communication ned til first line managers. Det er nok usædvanligt, at man ser store virksomheder gøre det – altså springer hele det globale mellemlid over.”

Dette er gjort ud fra holdningen om, at den bedste form for kommunikation er den kommunikation, der kommer fra nærmeste leder, fortæller Jesper Larsen, og uddyber:



Uddrag fra FLSmidths interne kommunikationsindsats i forbindelse med strategiudrulning

BEUNDREDE VIRKSOMHEDER

INTERVIEW

”Vi har gjort rigtig meget ud af, at vores medarbejderes nærmeste daglige ledere er i stand til at bære koncernens strategibudskaber videre til sine medarbejdere. Ud fra den betragtning, som alle erfaringer og undersøgelser viser, at medarbejdere mener, at den nærmeste leder er den vigtigste og mest troværdige kilde til information.”

Troværdighed og transparens er kodeordet. Topledelsens budskaber er nødt til at være forankret i virkeligheden, ellers bliver det afskærmet som propaganda, siger Jesper Larsen.

”Når man som almindelig medarbejder i Chile bliver præsenteret for en stor mængde information hver dag fra alle mulige sider, så gør vi, hvad vi kan for at sortere og prioritere FLSmidth koncernbudskaberne og gøre dem relevante på en måde, så de lokale medarbejdere kan spejle sig selv i det - de skal kunne se sig selv i det.”

Med fokus på linjelederne har FLSmidth udviklet en virtuel værktøjskasse, der er lavet specielt til lederne. Værktøjerne er designet til et sprogbrug og en vinkling, der gør, at det bliver relevant for den menige

medarbejder. Værktøjskassen findes på det globale intranet, som alle FLSmidths medarbejdere har adgang til. Her kan lederne gå ind og downloade værktøjerne – lige fra de simple PowerPoint-værktøjer til mere avancerede typer af kommunikationsværktøjer, siger Jesper Larsen.

”Styrken ved værktøjerne er, at de komplementerer hinanden, og de er lavet, så de kan kombineres på flere måder. Et konkret eksempel på et værktøj er et modul, der i al sin enkelhed beskriver nøglebudskaber i FLSmidths strategi. Modulet indeholder nogle fagudtryk eller specialiserede strategibudskaber, man kan anvende i en computermode, og når man trykker på det, kommer der en forklaring. Modulet oversætter altså nogle af nøgleudtrykkene i strategien.”

UDFORDRINGER

De største barrierer

BUDGET

PRIORITET

FORÆLDEDE KOMMUNIKATIONSKANALER

UDFORDRINGER

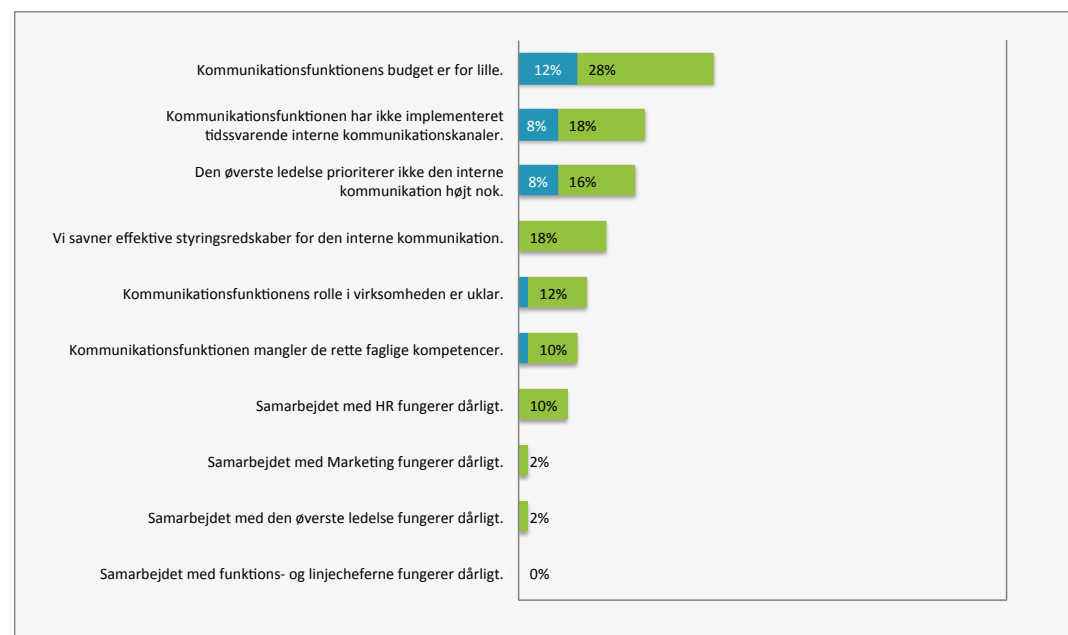
Barrierer: Budget, prioritet og forældede kanaler

Der findes nok ikke en kommunikationsafdeling i landet, der mener, at de har penge nok til at udføre det arbejde, de har ansvaret for, optimalt. Det er også tilfældet i denne undersøgelse. Generelt føler kommunikationsfunktionen dog, at de er en prioriteret funktion, selvom de ikke mener, at de kommunikationskanaler, som de råder over, er tidssvarende. Det er her, at mange af de nye digitale dialogbaserede medier banker på. Fremtiden vil vise, om en alliance med IT-afdelingen er vejen til bedre budgetter i kommunikationsafdelingen.

Knap halvdelen af de ansvarlige for den interne kommunikation mener, at budgettet til den interne kommunikation er for lille. Man må naturligvis forvente, at de kommunikationsansvarlige gerne vil have højere budgetter, men resultatet indikerer dog, at kommunikationsfunktionerne i dag afholder sig fra at gennemføre relevante initiativer af ressource-mæssige årsager.

Ingen af respondenterne oplever, at samarbejdet med den øverste ledelse fungerer direkte dårligt. Alligevel mener en fjerdel af de kommunikationsansvarlige, at deres øverste ledelse ikke prioriterer den interne kommunikation højt nok.

Hvor vigtige mener du, og hvor enig er du i, nedenstående udsagn omkring øverste ledelses kommunikation er?



● Meget enig ● Enig

UDFORDRINGER

På samme måde angiver en fjerdel af de kommunikationsansvarlige, at de ikke har tidssvarende interne kommunikationskanaler. Dette hænger godt sammen med, at mange virksomheder har et ønske om at udvikle nye effektive interne kommunikationsplatforme som video og digitale dialogplatforme.

Generelt oplever respondenterne, at samarbejdet internt i organisationen fungerer godt. Kun i et fåtal af virksomhederne (5/50) er der problemer med samarbejdet med HR.

Offentlig kontra privat

Det er især i de private virksomheder, der oplever problemer med utidsvarende interne kommunikationsplatforme (10/29 private mener dette mod 4/21 offentlige).

Hvor vigtige mener du, og hvor enig er du i, nedenstående udsagn omkring øverste ledelses kommunikation er?

