



Intern kommunikation – et område under forandring

Hvad præger kommunikationsafdelingernes arbejde med intern kommunikation i større danske virksomheder netop nu? Hvilke tendenser vil i de kommende år forme arbejdet med den interne kommunikation? Det er nogle af de spørgsmål, som en ny undersøgelse »En undersøgelse af intern kommunikation i større danske virksomheder« kaster lys over. Undersøgelsen er foretaget af Nordisk Kommunikation i samarbejde med Dansk Kommunikationsforening.

Af: Camilla Lind og Pelle Carlo Nilsson

DET korte svar på ovenstående spørgsmål er ifølge undersøgelsen, at intern kommunikation ikke længere opfattes som en journalistisk disciplin med massemedier såsom personalebladet og Intranettet som de bærende elementer. Resultaterne fra undersøgelsen viser tydeligt, at synet på både hvad intern kommunikation er og praksis omkring denne, er ved at ændre sig. Meget tyder nemlig på, at den interne kommunikation i fremtiden primært vil være båret af den mundtlige, interpersonelle kommunikation med (linje)lederne som de helt centrale aktører.

To syn på intern kommunikation

Værdibaseret ledelse og linjekommunikation er nøgleord, som i de sidste par år har været omdrejningspunkt for mange kommunikationsfaglige diskussioner. Undersøgelsen viser, at flere virksomheder nu forsøger at organisere kommunikationsarbejdet, så de kan imødekomme disse udfordringer.

For de kommunikationsafdelinger, der har taget denne udfordring op, er det målet at skabe en velfungerende mundtlig ledelseskommunikation i virksomheden. Her træder kommunikationsafdelingerne ind i rollen som kommunikationsrådgivere, der koncentrerer arbejdsindsatsen omkring rådgivning og støtte af ledere i deres kommunikation med medarbejderne. Et af de overordnede formål med rådgivningen er at øge ledernes kommunikative kompetence, så de i det daglige arbejde opprioriterer kommunikationen med medarbejderne, herunder dialogen. Denne måde at arbejde med intern kommunikation på er en klar udvikling af den traditionelle måde at håndtere arbejdet på.

Den traditionelle måde at tilrettelægge og udføre det interne informations- og kommunikationsarbejde på er ved at anvende massemedier som løftestang for den interne kommunikation. Kommunikationskanaler såsom Intranettet og personalebladet spiller en stor rolle for mange i deres bestræbelser på at skabe et højt informationsniveau blandt medarbejderne og i sidste ende en velfungerende intern kommunikation. Derfor vil det også virke bekendt for de



fleste, at den største del af kommunikationsafdelingens ressourcer typisk er koncentreret omkring produktion af personalebladet og vedligeholdelse af Intranettet. På denne baggrund kan man her karakterisere kommunikationsafdelingens primære arbejdsindsats og rolle som informationsproducent.

Undersøgelsen viser, at langt størstedelen af kommunikationsafdelingerne i større danske virksomheder stadig arbejder ud fra dette traditionelle syn på intern kommunikation.

Fra informationsproducent til kommunikationsrådgiver

Det at bevæge sig fra rollen som informationsproducent til kommunikationsrådgiver opleves som en stor faglig udfordring for virksomhederne i undersøgelsen. Derfor vil den ændrede profil som rådgiver eller konsulent ofte kræve at kommunikationsafdelingen udvider sine samlede kompetencer.

Undersøgelsen viser imidlertid, at de to måder at anskue og arbejde med intern kommunikation på ikke udelukker hinanden. Tværtimod arbejder mange afdelinger sideløbende som både informationsproducenter og kommunikationsrådgivere. Det er derfor vigtigt at påpege, at rollen som kommunikationsrådgiver rollen som informationsproducent begge bør ses som betydningsfulde indsatsområder, der i et samspil skal stræbe mod at varetage den interne kommunikation. Informations- og kommunikationsafdelingernes store udfordring bliver at definere og prioritere arbejdsopgaverne for de to roller samt at udvikle nye arbejdsformer, således at informations- og kommunikationsarbejdet kan blive til så stor nytte for virksomhederne som muligt.

Linjekommunikation

I tråd med den ændring, der tegner sig for synet på og arbejdet med den interne kommunikation, viser undersøgelsen, at der er et stort behov for at fokusere på linjekommunikationen og de problemer, der ofte optræder i den forbindelse. To problemer toner ofte frem. Det ene problem er, at linjelederne ikke benyttes tilstrækkeligt fra kommunikationsafdelingens side i forhold til deres faktiske potentiale som formidlere og oversættere af centrale budskaber. Det andet problem vedrører linjeledernes utilstrækkelige kompetence som kommunikatører, når det gælder formidling af fx vision og strategi. Undersøgelsens resultater peger på, at chefernes manglende kommunikationskompetencer ofte fører til, at linjelederne opfattes som gatekeepers snarere end som kommunikatører. Udfordringen består altså for det første i at aktivere og integrere linjelederne som en del af det samlede kommunikationssystem. For det andet, at ruste dem til rollen som kommunikatører.



Målinger og vurderinger

Kigger man nærmere på kommunikationsafdelingernes praksis omkring intern kommunikation, viser undersøgelsen, at måling og evaluering ofte er et lavt prioriteret område.

En af de mest grundlæggende læresætninger indenfor arbejdet med strategisk kommunikation er, at kendskabet til målgruppen er afgørende for, hvor vellykket kommunikationsindsatsen bliver. Undersøgelsen påpeger i den forbindelse, at kun en lille del af kommunikationsafdelingerne yder en aktiv indsats i forhold til at indhente viden om medarbejdernes informationsbehov. Dette giver mistanke om, at helt basale tiltag som at fastsætte og revurdere informationsbehovene må vige for kravet om produktion.

Nøjagtig samme tendens træder frem, når det gælder evaluering eller måling af den eksisterende kommunikations effekter. Det indbefatter både den information der udgår fra kommunikationsafdelingen enten i elektronisk form eller på tryk og den information/kommunikation der går gennem (linje)lederne til medarbejderne.

Bliver fx personalebladet læst og med hvilken begejstring? Har medarbejderne modtaget og forstået de centrale budskaber fra ledelsen? Svarene på disse spørgsmål overlades ifølge undersøgelsen alt for ofte til goodwill og den professionelle intuition.

Flere ressourcer til intern kommunikation

At have et godt image er for de fleste virksomheder det altoverskyggende konkurrenceparameter. Af samme grund vejer den eksterne kommunikation til eksempelvis kunder, investorer og pressen tungt på vægtskålen, når kommunikationsafdelingerne fordeler de ofte knappe ressourcer.

Undersøgelsen peger dog på, at danske virksomheder i stigende grad investerer i intern kommunikation. For det første giver mange udtryk for et behov for flere ressourcer til at varetage den interne kommunikation. For det andet har flere virksomheder inden for de sidste par år i følge undersøgelsen opprioriteret området både ressourcemæssigt og organisatorisk. For eksempel er der blevet oprettet flere stillinger og selvstændige afdelinger som udelukkende beskæftiger sig med intern kommunikation. Baggrunden for dette stigende fokus på området er ifølge undersøgelsen, at medarbejderne spiller en vigtig rolle i forhold til virksomhedens image. Virksomhederne forsøger gennem tilfredse og velinformerede medarbejdere – virksomhedens vigtigste ambassadører – at støbe fundamentet for et godt omdømme.



Intern kommunikation – en god investering

Denne sammenhæng mellem en velfungerende intern kommunikation og et godt image, bekræftes af en nyere amerikansk undersøgelse (Impulse Research: »Corporate Communications Spending & Reputations of Fortune 500 Companies, 1999). De mest velansete virksomheder på Fortune 500-listen (en liste over de 500 mest beundrede virksomheder i verden) investerer ifølge undersøgelsen næsten tre gange så meget i intern kommunikation som de virksomheder, der befinder sig nederst på listen! Samme undersøgelse peger dog samtidig på, at der ikke er en direkte sammenhæng mellem store investeringer og det at ende ud med en god intern kommunikation. Det handler i ligeså høj grad om, hvordan kommunikationsarbejdet håndteres. Undersøgelsen blandt de danske virksomheder tegner et billede af et område der håndteres forskelligt og som er under forandring. En forandring, hvor synet på intern kommunikation i stigende grad indbefatter kommunikation mellem ledere og medarbejdere. Dermed er der skabt et behov for at kommunikationsafdelingerne tilpasser sig denne udvikling.

Fakta om undersøgelsen

- I alt 35 større virksomheder deltager i undersøgelsen
- Undersøgelsen omfatter både private og offentlige virksomheder
- Informanter: Kommunikationschefer eller personer med ansvar for den interne kommunikation
- Rapporten over undersøgelsen kan læses på: www.nordisk-kommunikation.com