

Ledelse

Topledere forsømmer intern kommunikation

Stedbarn. Arbejdet med intern kommunikation står i skyggen af den eksterne kommunikationsindsats - Værdien af vellykket intern kommunikation har ikke topledelsens bevågenhed - Det går ud over medarbejdernes arbejdsglæde og engagement - Kun hver anden medarbejder føler sig velinformeret om forandringer på arbejdspladsen - Store gevinster at hente ved en effektivisering

Den interne kommunikation er danske topledere smerensbarn. Hvor der år efter år kommer mere og mere fokus på ekstern kommunikation - fra pressearbejde til branding og *investor relations* - er der slet ikke sket en tilsvarende oprustning af kommunikationsindsatsen over for virksomhedens egne medarbejdere. Det er en risikabel udvikling i en tid, hvor forandring og omstilling er nøglebegreber i organisationer og markeder. Og både den offentlige og den private sektor risikerer at tabe stort, hvis ikke man indser nødvendigheden af et nyt *mindset* om intern kommunikation.

Det viser Ugebrevets analyse, der er foretaget på baggrund af en stor skandinavisk benchmark-undersøgelse af intern kommunikation i offentlige og private virksomheder. Bag undersøgelsen står virksomheden Nordisk Kommunikation, der har specialiseret sig i at rådgive om intern kommunikation. Undersøgelsen bygger på besvarelser fra 12.000 repræsentativt udvalgte medarbejdere fra 24 større norske, svenske og danske virksomheder gennemført af analysevirksomheden Gallup i marts i år. Den viser bl.a., at:

- **Strategisk kommunikation sejler.** For cirka halvdelen af de adspurgte medarbejdere står det hen i det uvisse, hvordan de overordnede mål og fremtidsplaner for arbejdspladsen ser ud. På dette område får medarbejderne ganske enkelt ikke de informationer, som de selv ønsker.
- **Topledelsen er usynlig og utroværdig.** Kun 4 ud af 10 medarbejdere mener, at der er overensstemmelse mellem deres øverste ledelses ord og handlinger. Kun hver tredje medarbejder mener, at den øverste ledelse prioriterer kontakten til medarbejderne og den direkte kommunikation højt nok. Konsekvensen er, at mange medarbejdere er usikre på, hvor deres virksomhed er på vej hen - og hvilke forandringer der venter om hjørnet.

- **Forandringskommunikation halter.** Undersøgelsen viser, at det kun ca. hver anden medarbejder om forandringer på arbejdspladsen. er tilfældet for Dermed risikerer den enkelte virksomhed at skabe en unødvendig usikkerhed og utryghed internt i organisationen. Se figur 1.

Som disciplin har intern kommunikation længe stået i skyggen af arbejdet med ekstern kommunikation. Og undersøgelsens resultater kommer da heller ikke bag på de eksperter, Ugebrevet har talt med.

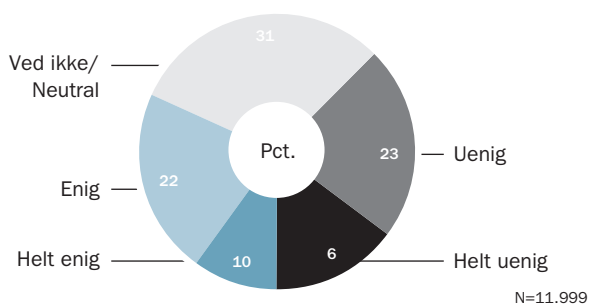
“Hvis man først én gang har prøvet at være i kløerne på en skrap journalist, ved man godt, hvor vigtigt det er at få styr på sit presseberedskab og den kommunikation, som er synlig for offentligheden. Men når det gælder noget så banalt som at kommunikere med hinanden i dagligdagen, er holdningen, at det ‘bare er noget, man kan’. Derfor er intern kommunikation som strategisk værktøj og ledelsesværktøj traditionelt blevet underprioriteret af direktionen - hvis det er blevet prioriteret overhovedet,” siger ph.d. og kommunikationsrådgiver Helle Petersen. Hun har både arbejdet med området som forsker og som afdelingsleder i Novo Nordisk med ansvar for intern kommunikation. I dag er hun selvstændig kommunikationsrådgiver og har desuden skrevet en række bøger om emnet, senest om betydningen af intern kommunikation i forbindelse med kommunalreformen.

Professor i virksomhedskommunikation ved CBS Anne-Marie Søderberg mener, at den manglende prioritering af intern kommunikation især afspejler sig i den måde, man organiserer kommunikationsfunktionen på:

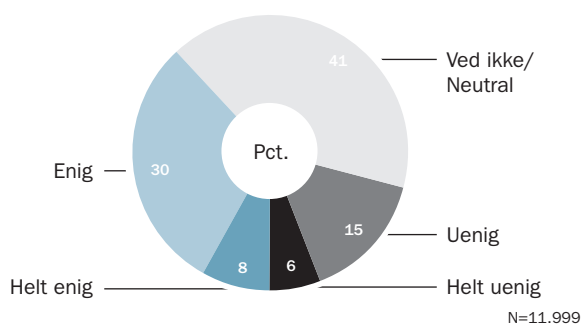
“Kommunikationsfunktionen i en virksomhed er typisk stærkt orienteret mod eksterne stakeholdere, mens den del af kommunikationsopgaven, som retter sig mod virksomhedens egne medarbejdere, i høj grad varetages af HR-funk-

M/M | Topledelsen skal på banen

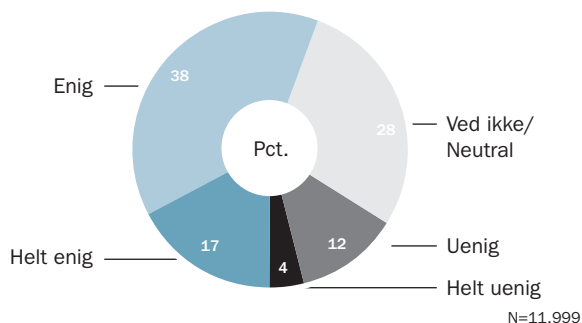
"Vores øverste ledelse prioriterer højt at komme ud blandt medarbejderne og kommunikere direkte med dem"



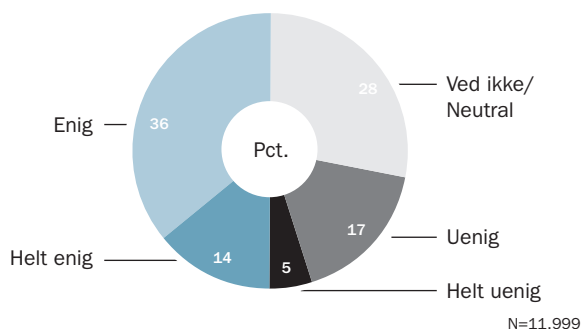
"Der er god overensstemmelse mellem det, vores ledelse siger, og det, den gør"



"Jeg får den information, jeg ønsker om de overordnede mål og fremtidsplaner for min arbejdsplads"



"Jeg føler mig godt informeret, når der sker forandringer på min arbejdsplads"



Figur 1: Der er generelt plads til markante forbedringer af de interne kommunikationsveje. Når kun halvdelen af de ansatte får den information om virksomhedens fremtid, som de ønsker, er der noget galt.

Kilde: Intern Kommunikation 2005, Nordisk Kommunikation.

tionen. Men hvis HR er afkoblet i forhold til beslutningsprocessen på det strategiske niveau - hvad der ofte er tilfældet - er det ikke så underligt, at det samme kommer til at ske med den interne kommunikation," siger hun.

Hun påpeger, at en tilsvarende afkobling også gør sig gældende i de virksomheder, hvor heller ikke kommunikationsfunktionen indgår i direktionen. I den forbindelse peger hun på en anden mulig årsag til den interne kommunikations manglende pondus: manglende strategiske kompetencer i kommunikationsafdelingen:

"De chefer, der har ansvaret for kommunikationen, skal tages alvorligt af den øverste ledelse. Men det bliver de kun, hvis de har de strategiske kompetencer, som betyder, at de naturligt opfattes som sparringspartnere. Ellers får de primært rollen som gode formidlere og oversættere af ledelsesbeslutninger," siger Anne-Marie Søderberg. Hun peger bl.a. på, at traditionen for at ansætte journalister som kommunikationschefer måske ikke altid er den bedste løsning i en situation, hvor man vil integrere de interne og eksterne kommunikationsopgaver - og flytte en del af dem fra det operative til det strategiske niveau.

Det kompetencemæssige tomrum er også en af årsagerne til, at CBS efter sommerferien lancerer en ny erhvervsøkonomisk kandidatuddannelse i kommunikationsledelse - Cand. merc. (kom.). Ambitionen er at koble kommunikationsteori og -analyse til bl.a. ledelse, organisationsforståelse og professionel håndtering af både de interne og eksterne stakeholderrelationer.

En tredje årsag til, at den interne kommunikation opleves som underprioriteret, er ifølge Anne-Marie Søderberg, at indsatsen er spredt på mange forskellige funktioner, og at der mangler en samordning. Ofte ligger virksomhedens intranet f.eks. i it-afdelingen, intern branding i direktionssekretariatet, medarbejderkampagner i HR-afdelingen, personalebladet i kommunikationsafdelingen osv.

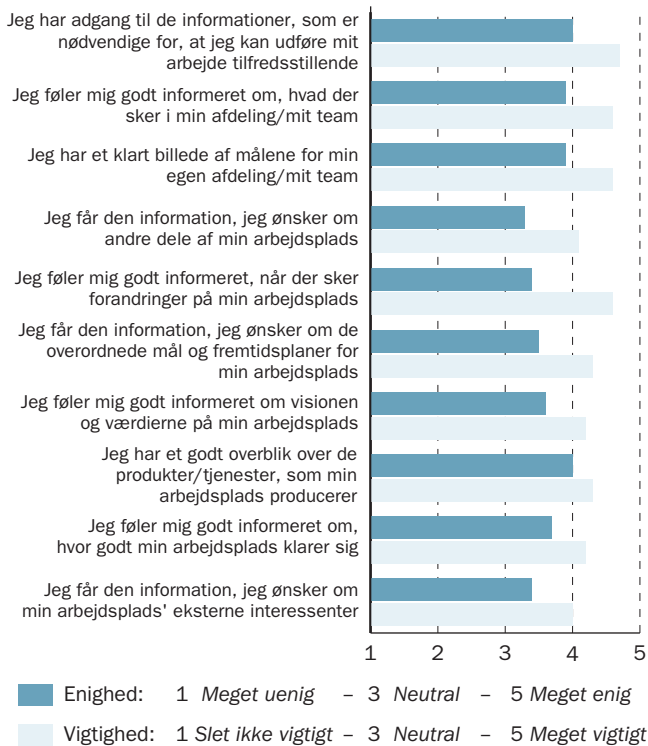
En overset konkurrenceparameter

Administrerende direktør i Nordisk Kommunikation, Pelle Carlo Nilsson, mener først og fremmest, at undersøgelsen fortæller historien om, at topledelsen i danske organisationer endnu ikke har fundet sine egne ben i forhold til de kommunikationsmæssige udfordringer, som en kompleks og forandringspræget virkelighed medfører. Mange har simpelthen overset, hvor væsentlig en konkurrenceparameter den interne kommunikation er:

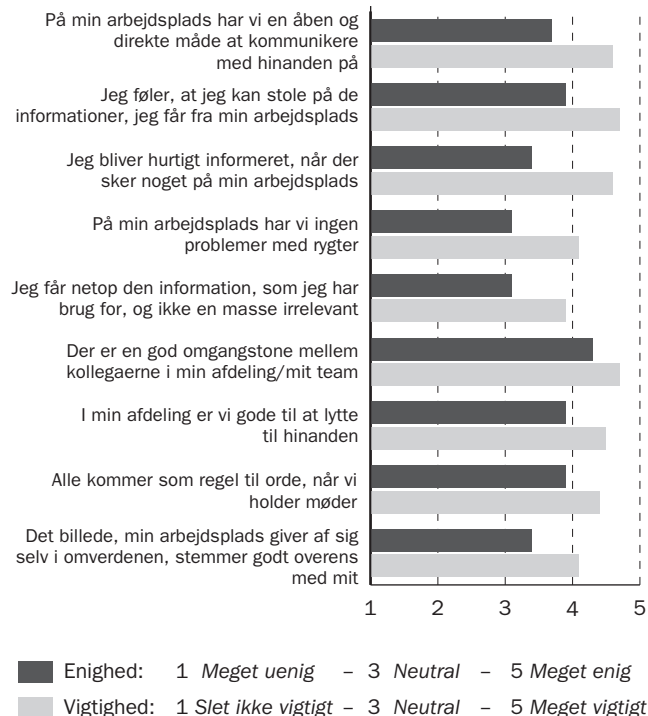
"Intern kommunikation har traditionelt været et spørgsmål om at lave nogle personaleblade og være en form for internt nyhedsbureau. Af samme årsag har kommunikationsfunktionen ikke været særligt tæt på driften og udviklingen af forretningen. Man har simpelthen ikke tænkt på den in-

M/12 Medarbejderbehov bliver ikke tilfredsstillet

Medarbejdernes kommunikationsbehov - og indfrielsen af dem



Medarbejderne om kommunikationsmiljøet



Figur 2: Der er gennemgående et mismatch mellem medarbejdernes behov og virksomhedens evne til at imødekomme dem. Visse områder trænger dog især til at blive strammet op.

Kilde: Intern Kommunikation 2005. Nordisk Kommunikation.

terne kommunikation som en aktivitet, der har forretningskritisk indflydelse. Det er først for nylig noget, man er begyndt at få øjnene op for,” siger han til Ugebrevet.

Dette spor er der ifølge undersøgelsen god grund til at følge: Den påviser en stærk sammenhæng mellem en vellykket intern kommunikation og medarbejdernes tilfredshed, trivsel og stolthed - faktorer, som traditionelt tilskrives en stor del af æren for produktiviteten.

Den er også afhængig af, om man som medarbejder føler, man bliver hørt. Og effektiv intern kommunikation handler i høj grad om at gear organisationen til både *bottom-up*- og *top-down*-processerne. Som Karl-Heinz Pagner, studieleder og lektor i organisationskommunikation ved CBS udtrykker det: “Intern kommunikation handler ikke kun om ledelseskommunikation. Medarbejderne skal også have et forum, hvor de føler, at de kommer til orde.”

Det er ikke bare med til at sikre medarbejdernes *commitment*. Det kan også være en vigtig kanal for ledelsen, fordi den via medarbejderne kan lægge øret til de strømninger, som rører sig i organisationen - eller i markedet, som den enkelte medarbejder af og til er tættere på end ledelsen selv. Karl-Heinz Pagner peger her på, at mellemlederne har en vigtig funktion som nødvendigt bindeled i begge retninger.

Forandringer kræver integreret kommunikation

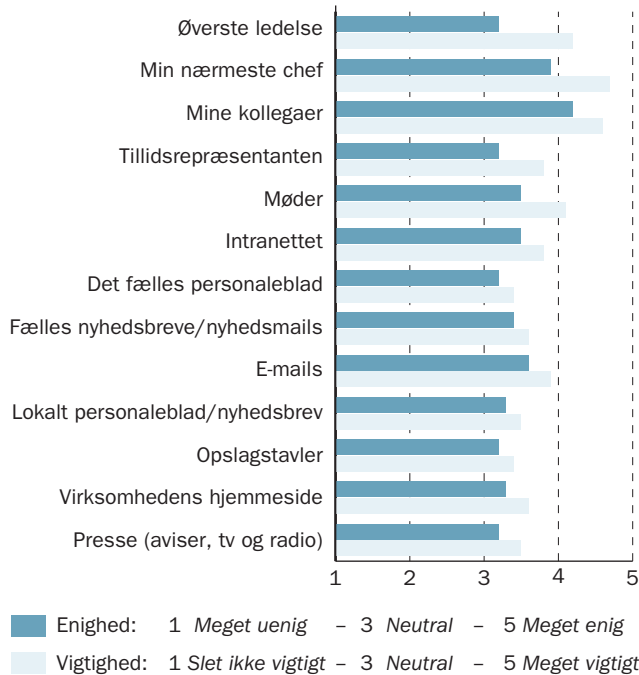
Det er dog især, når det gælder *forandringskommunikation*, at mange virksomheder falder igennem. På dette område er der et ekstraordinært stort gab mellem medarbejdernes informationsbehov og den information, de rent faktisk får. Mange medarbejdere føler heller ikke, at der kommunikeres hurtigt nok, når der sker vigtige ting på deres arbejdsplads. Det kan bl.a. betyde, at der opstår rygter, som helt uhenigtsmæssigt kan nære usikkerheden og utrygheden blandt medarbejderne. Se figur 2.

“Virksomhederne er blevet meget komplekse, og man skal ikke mange år tilbage, før forandringshastigheden var helt anderledes lav, end vi ser i dag. Det betyder, at det er blevet vanskeligere og mere uigennemskueligt for den enkelte medarbejder at følge med i, hvad der foregår i virksomheden. Her spiller globaliseringen også ind. Og det er klart, at de forhold skaber et pres fra medarbejdernes side. De vil vide, hvad de kan forholde sig til, og hvordan deres fremtid ser ud. Derfor er der også større interesse for og fokus på, hvad topledelsen vil gøre,” siger Pelle Carlo Nilsson.

Helle Petersen genkender problematikken fra sit rådgivningsarbejde i forbindelse med strukturreformen: “Desværre er der mange ledere, som forfalder til den holdning, at de ikke vil melde noget ud, før det, de kan komme med, er sikkert. Men det er et problem, fordi der opstår et kommunikationsmæssigt vakuum, hvor ledelsen trækker sig tilbage

M/M | Mundtlig kommunikation har størst betydning

Medarbejdernes vurdering af de interne kommunikationskanaler



Figur 3: Den interpersonelle kommunikationsaktivitet betyder tilsyneladende langt mere for medarbejderne end eksempelvis et personaleblad.

Kilde: Intern Kommunikation 2005. Nordisk Kommunikation.

og lader være med at kommunikere. I virkeligheden er det det værste, man kan gøre. Medarbejderne kan godt forstå, at det er et stort regnestykke, ledelsen skal have til at gå op. De har bare brug for, at ledelsen er synlig, viser overskud og illustrerer, hvor man er i processen. Deres opgave er at holde kommunikationsgryden i kog,” siger Helle Petersen.

Hun understreger, at der er en klar sidegevinst ved kommunesammenlægningerne: “Det er en ‘brændende platform’, der får sat kvaliteten af den interne kommunikation på dagsordenen i rigtig mange offentlige ledelsesgrupper.”

Mellemlideren som spindoktor

Det er imidlertid ikke kun topledelsen, der har en kommunikationsmæssig udfordring. Medarbejderne peger selv på, at deres nærmeste leder er deres vigtigste kommunikationskanal i det daglige. Og det er formentlig hos mellemliderne, at de virkelig store kommunikationsgevinster ligger gemt, lyder det samstemmende fra Ugebrevets kilder.

De vurderer, at mellemliderne kan bruges langt mere aktivt i det interne kommunikationsarbejde end i dag. Men det kræver, at de bliver klædt på til opgaven:

“Ét er, at topledelsen skal være mere synlig og villig til at gå i dialog. Men hvis topledelsen vil satse på at bruge mellemliderne som de forandringsagenter, de har potentiale til

at være, må den planlægge sin kommunikation mere bevidst og systematisk. I dag inddrages mellemliderne ofte for sent. De skal allerede på et tidligt tidspunkt tænkes ind i processen og være forberedt til dialogen med medarbejderne,” siger Helle Petersen.

Det handler bl.a. om at give dem lejlighed til at diskutere baggrunden for beslutninger med direktionen og om at udarbejde kommunikationsplaner og præsentationer, som de kan plukke af, før de skal stå ansigt til ansigt med medarbejderne. Det skal kort fortalt være nemt for mellemliderne at besvare medarbejdernes spørgsmål.

“Mellemliderne har en rolle som strategiske kommunikatorer. Det er dem, der kan oversætte visionen til lokale praksisser - også i samarbejde med medarbejderne. Samtidig har de en rolle som *sense givers*: Det er dem, der skal give mening til og vise retning for de forandringer, der skal ske i organisationen,” siger Anne-Marie Søderberg.

“Vi prøver alle sammen at skabe orden i en turbulent verden - hvad enten vi er ledere eller medarbejdere. Men lederen har en ekstra opgave som den, der skal foretage et strategisk valg mellem forskellige fortolkningsmuligheder - og tilbyde en fortolkningsramme for de beslutninger, der er truffet, og de handlinger, der følger bagefter,” siger hun.

Dette handler i virkeligheden også om, at man som topleder og mellemlider skal være i stand til at styre, hvordan ledelsesbudskaberne bliver modtaget hos medarbejdere - altså en slags “spin” i det interne kommunikationsarbejde, hvor man arbejder målbevidst på at sætte og fastholde dagsordener internt i virksomheden.

“Det vigtige er, at man får sine medarbejdere i tale på en måde, så de begynder at tale om, hvad deres rolle er - hvordan de kan hjælpe og være med til at udvikle virksomheden - for at støtte op omkring den proces, man sætter igang. Det siger sig selv, at effektiv intern kommunikation i det perspektiv vil have en stor effekt,” siger Pelle Carlo Nilsson.

Effektivisering af den interne kommunikation handler altså både om en strammere budskabsstyring og om at opprioritere den interpersonelle kommunikation. Topleledelsen bør kun få gang om året åbne for posen med de store, vægtige dagsordener - ellers skaber man et unødigt *overload*, påpeger Pelle Carlo Nilsson.

“Som topleder i en stor virksomhed må man gøre sig klart, at man ikke har ubegrænset taletid. Man står lidt i samme situation som en toppolitiker. Det, man selv synes er vigtigt, at resten af organisationen lytter til og arbejder videre med, har man kun begrænset tid til at formidle. Og her må man meget nøje finde ud af, hvad det er for nogle budskaber man udfylder den tid med,” siger han.