

# **INTERN KOMMUNIKATION & HR 2021**

PRIORITERINGER - UDFORDRINGER - EFFEKTIVITET

# Indholdsfortegnelse

**Opsummering af de helt overordnede resultater af vores analyse** s. 3

**Formålet med dette studie** s. 4

## **Tre hovedresultater i HR undersøgelsen**

1. Intern information når ikke frem til de personer den var tiltænkt s. 6
2. Den Interne Kommunikations Diamant fungerer ikke optimalt s. 7
3. Effekten af hjemmearbejdspladser – under og efter Corona s. 9

## **HR og intern kommunikation 2021**

1. De vigtigste opgaver indenfor intern kommunikation s. 13
2. HRs rolle i den interne kommunikation s. 14
3. HR og effekten af intern kommunikation s. 15
4. HRs vurdering af den største udfordring i intern kommunikation s. 16  
Statements: De største problemer eller udfordringer i Intern Kommunikation s. 17
5. Forskellige parametres betydning for at opnå god kommunikation s. 21
6. Tiltag til forbedring af intern kommunikation s. 22  
Statements: Er der i de seneste år gennemført tiltag, som markant har forbedret den interne kommunikation? Hvilke? s. 23
7. Målinger af den interne kommunikation s. 25
8. Det nye tema i intern kommunikation i 2021? s. 26

# Opsummering af de helt overordnede resultater af vores analyse

For HR direktører og HR chefer er intern kommunikation et højaktuelt og vigtigt område. Det vurderes, at den interne kommunikation har stor effekt – bredt betragtet.

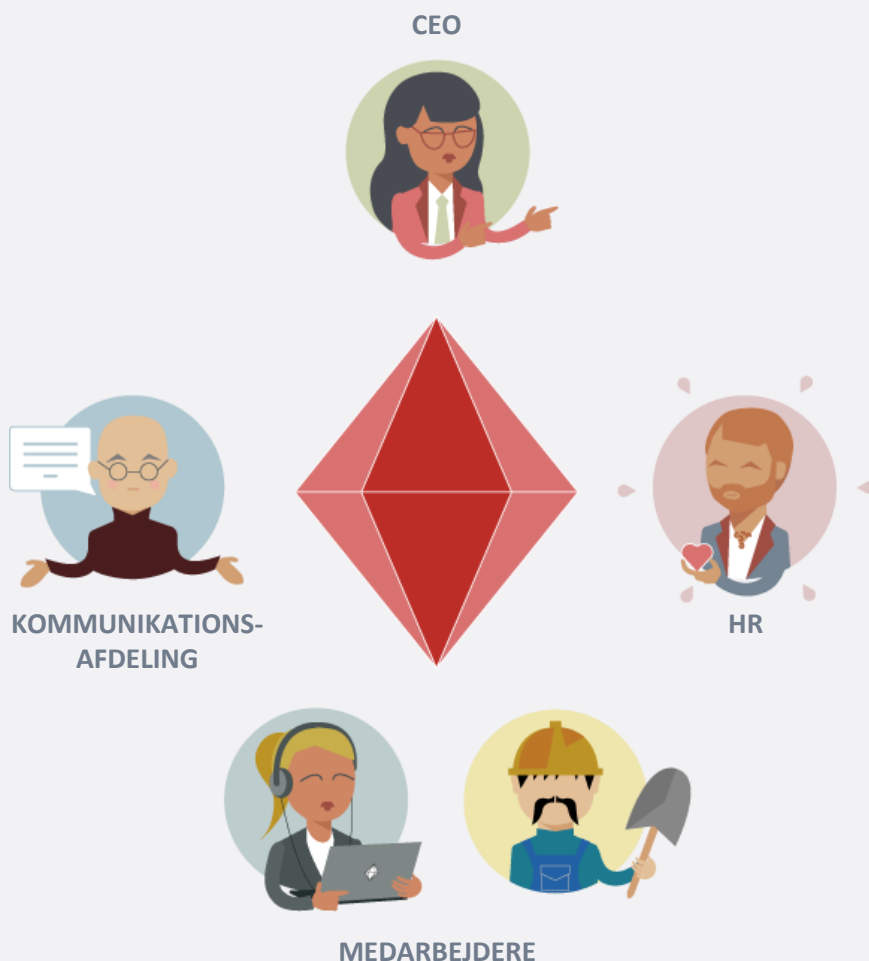
HR mener også, at intern kommunikation er en ledelsesdisciplin, hvor HR skal spille en væsentlig rolle.

Det samlede indtryk er, at Den Interne Kommunikations Diamant ikke fungerer optimalt. Det har den effekt, at en stor del af kommunikationen ikke når de personer, som den var tiltænkt.

En væsentlig årsag til at Diamanten ikke fungerer optimalt er, at fokus i de fleste organisationer er af operativ og til dels taktisk karakter, når det angår intern kommunikation. Dvs. intern kommunikation drejer sig om budskaber, kanaler, digitalisering og intranet samt sociale medier.

Der mangler en anerkendelse af intern kommunikations vigtighed i form af en strategisk tilgang. Dvs. en ledelsesmæssig disciplin med en strategisk tilgang, hvor fx bundlinie-relationen er i fokus.

## KOMMUNIKATIONS DIAMANTEN



# Formålet med dette studie

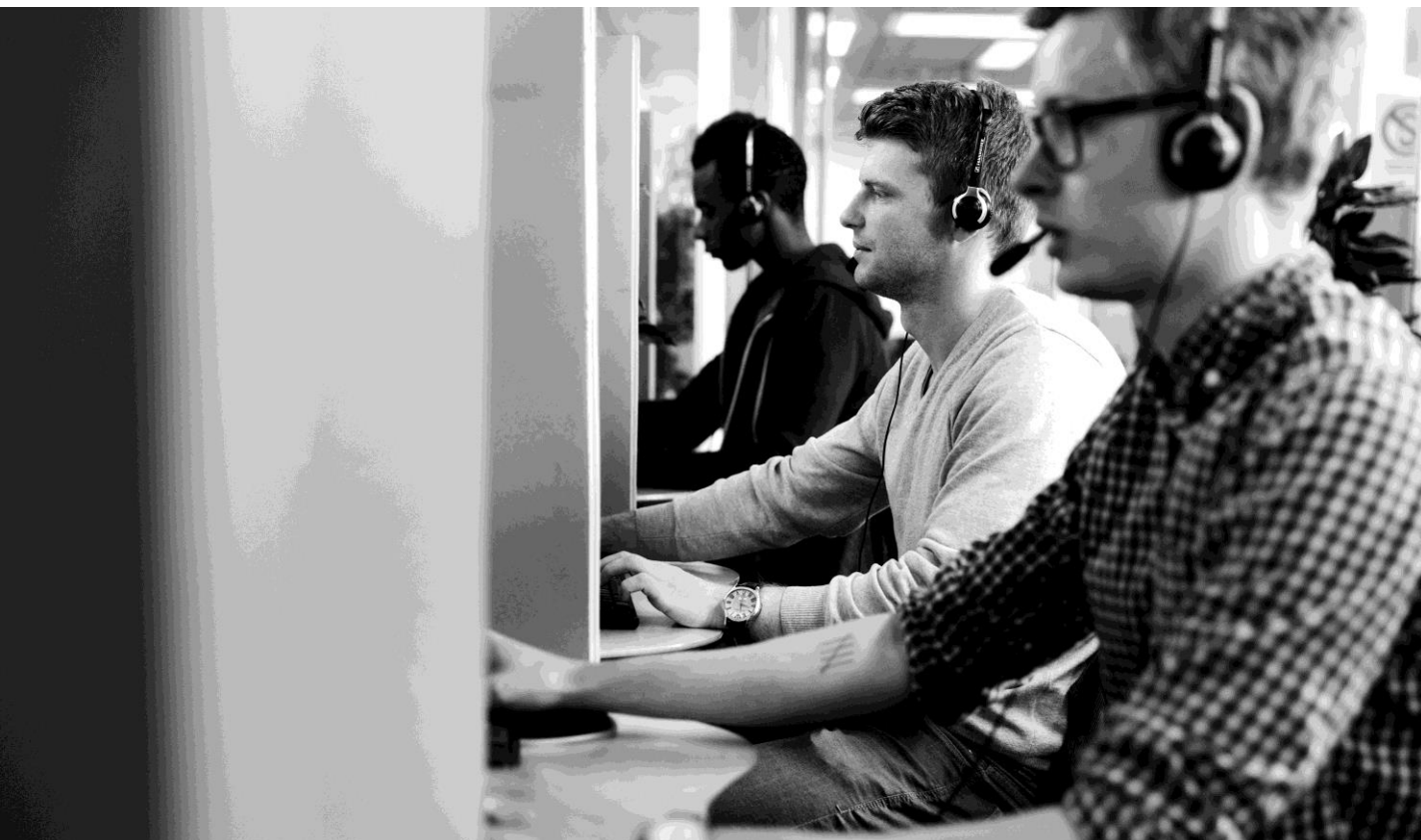
Aalund er leverandør af værktøjer og rådgivning til udvikling af den interne kommunikation. I den forbindelse har vi brug for en klar og sikker viden om, hvordan intern kommunikation som en professionel kompetence bevæger sig.

Vi vil gerne dele vores observationer med ansvarlige indenfor intern kommunikation. Og derved kan vi forhåbentlig:

- Inspirere til nye tiltag
- Give et overblik over hvad der sker i 2021 i andre organisationer end din
- Bidrage til at løfte vigtigheden af intern kommunikation til et strategisk niveau

Dataindsamlingen er sket i perioden november 2020 til og med januar 2021. Vi har interviewet 52 danske HR direktører og chefer i større private og offentlige virksomheder samt i kommuner. Undersøgelsen vil senere blive suppleret med HR ansvarlige i Norge og Sverige.

Aalund gennemførte i 2014 en tilsvarende undersøgelse om intern kommunikation med 200 skandinaviske kommunikationsdirektører og -chefer. Dvs. den anden af de fire aktører i Den Interne Kommunikations Diamant. – Undersøgelsen er fortsat brugbar til udvikling af den interne kommunikation, strategi mv. og kan rekvireres uden beregning hos Aalund.



*Tre hovedresultater  
i HR undersøgelsen*

# Tre hovedresultater i HR undersøgelsen

1

## 1. Intern information når ikke frem til de personer den var tiltænkt

Ikke mindre end 60% af HR cheferne vurderer, at information ofte eller meget ofte ikke når frem til de relevante personer.

De større organisationer har flere afdelinger, flere fysiske lokationer, måske udenlandske afdelinger, flere lederniveauer, udenlandske medarbejdere, flere kulturer, stillinger med en pc, stillinger på landevejene, stillinger i produktion uden pc adgang osv.

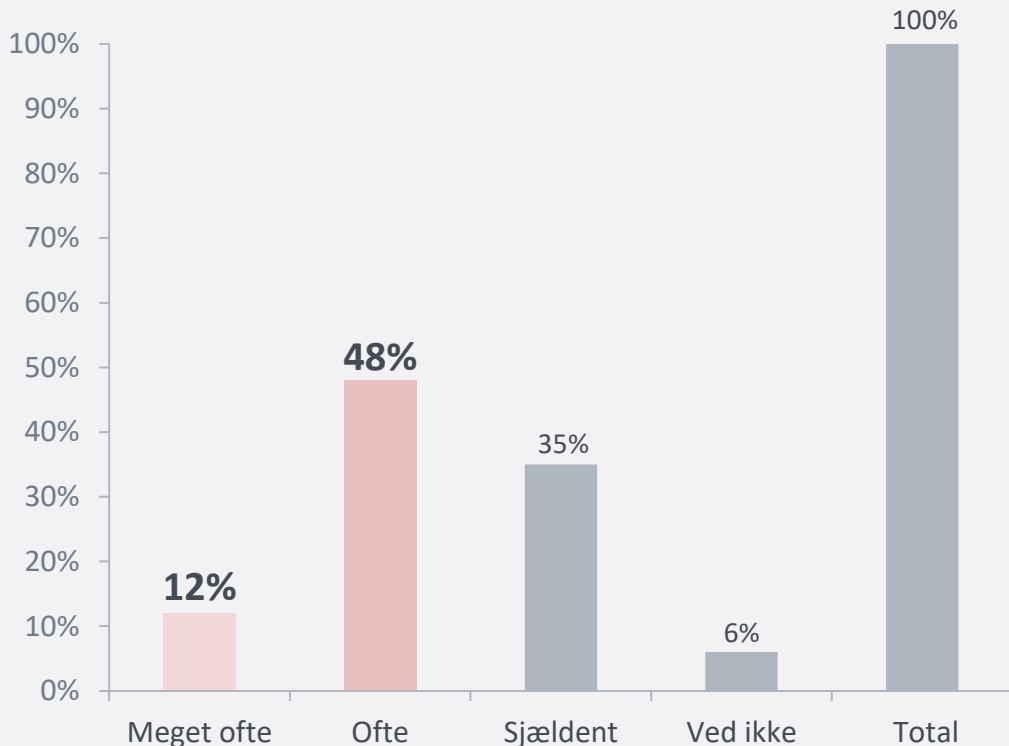
Alt dette gør det vanskeligt at nå frem til alle, hvis man bruger det samme budskab og de samme kanaler.

Det fremgår også af de mange åbne statements i undersøgelsen, at flere HR chefer har fundet ud af, at mange slet ikke læser deres mails, ikke selv opsøger information, ikke læser tekster eller opfatter det samme budskab helt forskelligt alt efter deres forudsætninger.

Sammenfattende kan det siges, at HR lederne vurderer, at det at kommunikere klart og enkelt samt nå ud til alle – og blive læst og opfattet som tiltænkt, er en yderst kompliceret opgave.

Og mindst 60% vurderer, at opgaven ikke løses tilfredsstillende i dag.

### HVOR OFTE RAMMER INTERN KOMMUNIKATION VED SIDEN AF?



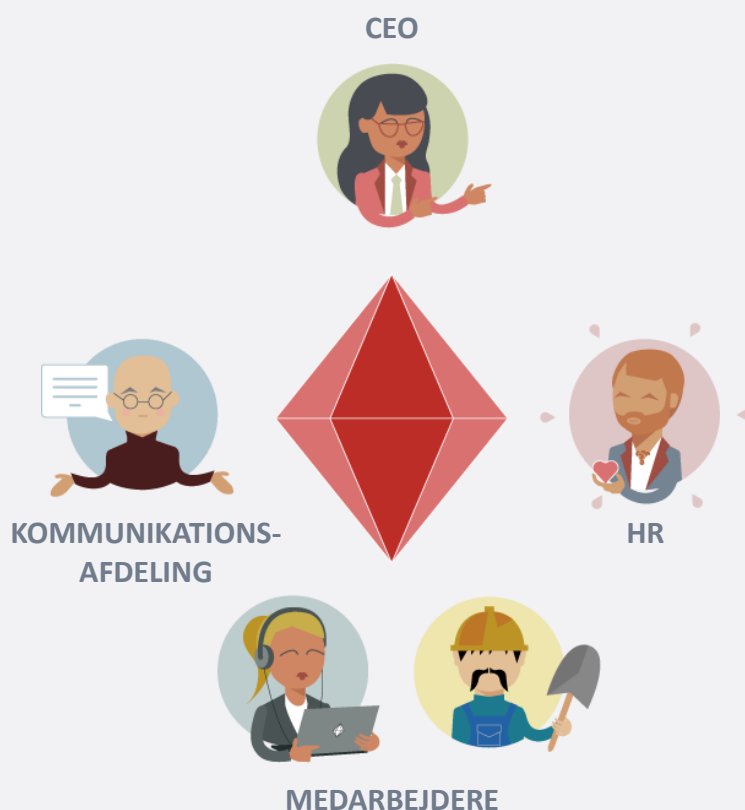
## 2. Den Interne Kommunikations Diamant fungerer ikke optimalt

Diamanten skal opfattes således, at der skal være en bevidsthed om diamantens eksistens – og betydning hos alle fire aktører. Bevidstheden skal være udmøntet i et tæt samarbejde mellem de fire aktører.

Dette samarbejde skal formuleres i en strategi, en kort (næste år) og en lang plan (næste tre år) og en formuleret arbejdsdeling.

Undersøgelsen giver ikke et billede af, at Diamanten er erkendt og udbredt. Generelt synes direktionen at undervurdere og nedprioritere intern kommunikation.

Kun få organisationer er nået til at arbejde med intern kommunikation på et strategisk niveau.



Den manglende prioritering kan skyldes, at der ikke findes fakta/data, der belyser den interne kommunikations betydning. Som en amerikansk direktør engang udtalte: **"In God I trust - everybody else brings data"**. – Dvs. det vil fremme udviklingen af den interne kommunikation, hvis beslutningstagerne får nogle "hårde data" forelagt.

Vores undersøgelser viser, at de fleste organisationer arbejder med intern kommunikation på et operativt (anslået 50-60%) eller måske taktisk niveau (anslået 30-40%), men sjældent på et strategisk niveau (anslået 5-10%).

## A. OPERATIONELT NIVEAU

Klassiske kommunikationsopgaver som årsrapporter, nyhedsbreve, magasiner, info mails, indhold på intranet, ad hoc support til ledelsen etc.

## B. TAKTISK NIVEAU

Har en plan og mål for næste års aktiviteter i den interne kommunikation. Bruger ofte mange ressourcer på nye kommunikationskanaler og kommunikationsteknologi. Eksempelvis intranet eller interne sociale medier.

## C. STRATEGISK NIVEAU

Intern kommunikation opfattes som en vigtig parameter for produktiviteten og bundlinien.

HR, afdelingen for intern kommunikation og topledelsen arbejder sammen om den interne kommunikation på dette grundlag. Man har flyttet sig fra interne kommunikationsplaner til at arbejde med intern kommunikation som en ny management disciplin. En koordinerende disciplin, der understøtter alle informations- og kommunikationsflows i organisationen og beslutninger baseres i vid udstrækning på målinger og fakta.

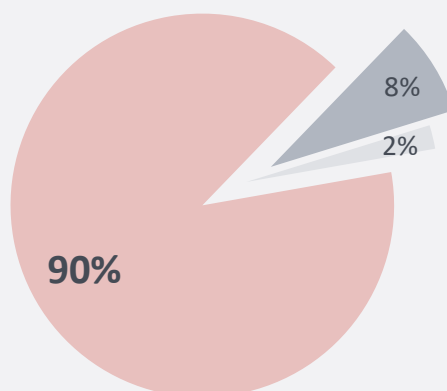


### 3. Effekten af hjemmearbejdspladser – under og efter Corona

Den markante vækst i antal hjemmearbejdspladser på grund af Corona-hjemsendelser har haft stor betydning for den interne kommunikation. Det har ganske enkelt medført helt andre behov for intern kommunikation. Og mange organisationer har oplevet manglerne i deres eksisterende setup, fordi de daglige arbejdsdialoger på stedet har udgjort en væsentlig del af informationsflowet. Og det øvrige setup ikke har kunnet understøtte hjemsendte i tilstrækkeligt omfang.

Det har også vist sig, at informationsadfærden hos medarbejdere har været anderledes end antaget. Dels har medarbejderne ikke selv hentet information via intranettet. Dels har medarbejderne været i tvivl om, hvorvidt ledelsens seneste udmelding under Corona fortsat var gældende, når en minister har holdt et nyt pressemøde på tv. Dvs. ledelsen har haft behov for at melde ud igen, hver gang en minister har holdt pressemøde.

#### HAR CORONA OG DEN UDVIDEDE BRUG AF HJEMMEARBEJDSPLADSER MEDFØRT ÆNDRINGER I DEN INTERNE KOMMUNIKATION?



■ Ja    ■ Nej    ■ Ved ikke

Nedenstående tabel viser, at HR ser de største tab på grund af det udvidede hjemmearbejde indenfor sammenhængskraft (og tilhørsforholdet) og innovation. Endvidere skal bemærkes, at 25% nævner, at der ikke vurderes at være tab af produktivitet, innovation og sammenhængskraft.

Når nedenstående resultater er interessante, så skyldes det, at de fleste forventer, at man efter Corona-perioden vil få et langt større antal hjemmearbejdende (helt og delvist) medarbejdere end man havde før Corona. Dvs. de nævnte tabsområder skal modvirkes ved en række nye initiativer; herunder aktiviteter henhørende til intern kommunikation. Eksempelvis sociale online aktiviteter; Teams innovations-modeller mm.

#### FORVENTER DU, AT DEN ØGEDE BRUG AF HJEMMEARBEJDSPLADSER VIL MEDFØRE TAB AF:?

Effektivitet i organisationen	19%
<b>Sammenhængskraft i organisationen</b>	<b>60%</b>
Innovationsevne (nytænkning og forandring) i organisationen	40%
<b>Ingen af overnævnte</b>	<b>25%</b>
Total	144%

Flyrejser i erhvervssammenhæng er hidtil opfattet som meget væsentlige for relationsbygning, idéudvikling osv. – HR vurderer, at denne ”kommunikationskanal / -form” vil blive væsentligt påvirket fremover på grund kravene om bæredygtighed og CO2 reduktion.

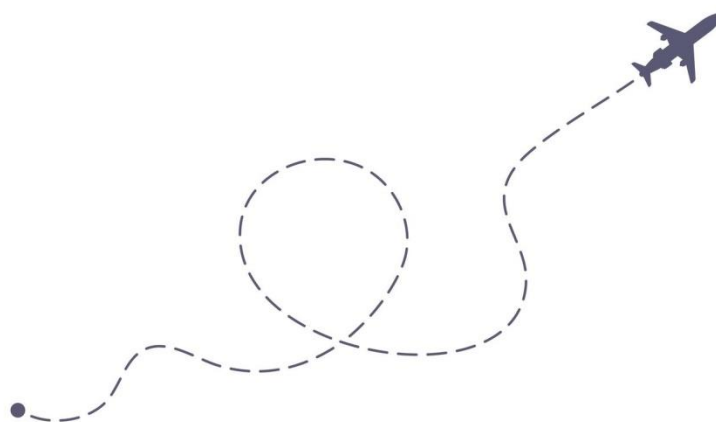
Nedenstående tabeller for henholdsvis interne og kunderelaterede flyrejser viser, at 50% forventer færre flyrejser af begge typer. Det er dog de færreste, der tør vurdere, hvor mange procent flyrejserne vil falde med.

**VIL I EFTER CORONA REDUCERE ANTAL FLYREJSER TIL INTERNE MØDER?  
HVIS JA: MED HVOR MANGE PROCENT?**

Ja	50%
Nej	42%
Ved ikke	8%
Total	100%

**VIL I EFTER CORONA REDUCERE ANTAL FLYREJSER TIL KUNDE MØDER?  
HVIS JA: MED HVOR MANGE PROCENT?**

Ja	46%
Nej	44%
Ved ikke	10%
Total	100%



*HR og  
intern kommunikation  
2021*

## 1. De vigtigste opgaver indenfor intern kommunikation

De deltagende respondenter er bedt om at vælge de tre vigtigste opgaver. Og den markant vigtigste er at formidle budskaber fra topledelsen. Herunder typisk strategier, værdier og forandringsprojekter. Dvs. de øvrige svarmuligheder i princippet er en delmængde af topledelsens kommunikation

Dem der har svaret "andet" har i hovedsagen haft en anden tilgang til spørgsmålet; nemlig at den vigtigste opgave er at holde hele organisationen og alle medarbejderne godt informeret. Dvs. at alle budskaber kommer frem. Og informere i tilstrækkeligt omfang samt lytte til medarbejderne og lederne.

### HVAD MENER DU ER DE 3 VIGTIGSTE OPGAVER INDENFOR INTERN KOMMUNIKATION I JERES ORGANISATION?

<b>Topledelsens kommunikation</b>	<b>79%</b>
Afdelingsledernes kommunikation	50%
Kommunikation om forandringsprojekter	52%
Kommunikation om strategi og mål	52%
Kommunikation om vidensdeling	44%
Andet	13%
Ved ikke	0%
<b>Total</b>	<b>290%</b>

## 2. HRs rolle i den interne kommunikation

2/3 af HR cheferne mener, at HR skal spille en væsentlig rolle i den ledelsesdisciplin, der hedder intern kommunikation. Det fremgår indirekte af diverse statements på de kommende sider i denne rapport, at HR mest er orienteret på det operative plan plus inddrager kommunikationsudfordringerne i det generelle HR arbejde.

HR synes ikke at have deciderede flagskibs-projekter eller overordnede ambitioner vedrørende intern kommunikation.

### HR'S ROLLE I DEN INTERNE KOMMUNIKATION. HVILKET AF FØLGENDE 3 UDSAGN ER DU MEST ENIG I?

Intern Kommunikation er en opgave, der ligger i kommunikationsafdelingen	13%
<b>Intern Kommunikation er en ledelsesdisciplin, hvor HR skal spille en væsentlig rolle</b>	<b>67%</b>
Intern Kommunikation er en opgave som direktionen fastlægger og har ansvaret for	13%
Ved ikke	7%
Total	100%

### 3. HR og effekten af intern kommunikation

HR cheferne blev bedt om at vurdere fire udsagn på en skala fra 1 til 10; hvor 10 er i meget høj grad. Det er tolkningsmæssigt relevant primært at fokusere på karaktererne 8-10.

#### HR OG EFFEKTEN AF INTERN KOMMUNIKATION

	1 I lav grad	2	3	4	5	6	7	8	9	10 I høj grad	Ved ikke	Total
I hvor høj grad spiller HR en rolle i at få organisationens interne kommunikation optimeret?	2%	0%	0%	8%	6%	12%	15%	23%	8%	25%	2%	100%
I hvor høj grad påvirker den interne kommunikation effektiviteten i organisationen?	0%	0%	0%	0%	12%	10%	15%	25%	15%	21%	2%	100%
I hvor høj grad har den Interne Kommunikation en effekt på bundlinie-resultatet?	0%	4%	0%	2%	17%	12%	12%	19%	10%	21%	4%	100%
Er det sandsynligt, at god kommunikation kan betyde en besparelse på 10-15%?	2%	0%	2%	6%	15%	10%	6%	15%	10%	19%	15%	100%

Det betyder, at over 60% af HR cheferne mener, at den interne kommunikation – god eller ringe – har en stor effekt på effektiviteten i organisationen.

Kun 56% mener, at HR rent faktisk spiller en større rolle i at optimere den interne kommunikation.

Og HR cheferne har kun for knap halvdelen vedkommende en tro på, at intern kommunikation spiller en væsentlig rolle for bundlinien; herunder omkostningsniveauet i organisationen. Senere i denne rapport fremgår også, at der reelt ikke foretages nogle målinger, så det er muligt at vurdere effekten af kommunikationen.

#### 4. HRs vurdering af den største udfordring i intern kommunikation

Spørgsmålet var et såkaldt åbent spørgsmål, hvor deltagerne frit kunne gøre deres vurderinger.

I det følgende er alle statements gengivet til inspiration og overvejelse. Statements er værd at læse, og det er ofte her, at man finder "guld" til inspiration.

Men for den travle læser er hovedindtrykket summeret herunder.

- a) Det er en kompleks opgave at levere klar kommunikation til alle, så de efterfølgende har samme opfattelse. Herunder også at kunne håndtere tovejskommunikation. Der er mange forskellige medarbejdere med meget forskellige forudsætninger og adgange. Det kræver anvendelse af mange forskellige kanaler samtidigt. Det er ikke altid, at infrastrukturen er på plads til at håndtere den opgave.
- b) Disciplinen intern kommunikation er generelt undervurderet / nedprioriteret. Der mangler oftest en strategi og koordinering. Der mangler viden om effekten. Og især mener mange, at der mangler opbakning fra topledelsen.
- c) Det er også vanskeligt at finde den rigtige balance mellem overload og for lidt information.
- d) Kommunikation til "linien" er særdeles vigtig, og her er der en opgave i at få lederne motiveret til, at de både kan og vil informere medarbejderne. Det kniber.
- e) Der er for store forventninger til, at medarbejderne kan og vil søge information, hvis blot intranet, apps og budskaber er til rådighed.



*Se eventuelt alle statements på næste side til inspiration, eller gå til næste afsnit på s. 21*



## De største problemer eller udfordringer i Intern Kommunikation

1. Jeg tror det handler meget om, at klar kommunikation er svært at opnå. Det er en udfordring at få linje-kommunikationen til at fungere. Jeg arbejdede førhen i en stor virksomhed, hvor linje-kommunikationen fungerede super godt. Man kunne på kort tid få driblet alle informationerne ud i hele organisationen. Nu, hvor jeg sidder i en mindre virksomhed, har det egentligt virket godt uden nogen konkret strategi for kommunikationen, idet alle snakker med alle og får viden delt på den måde. Da corona indtræf var det, at vi rigtigt mærkede manglen på linje-kommunikation. Vi får jo ikke de samme snakke ved kaffemaskinen eller over frokosten. Det var førhen en mere uformel kommunikation-metode vi brugte, hvor jeg nok nu er kommet frem til, at vi har mere brug for en samlet måde at gøre det på. Det handler nok også om de beslutninger, der bliver taget, at de skal kommunikeres rundt til alle. Beslutningerne skal jo være truffet på baggrund af information, som vi skal have kommunikeret til den, der tager beslutningerne. Efter at beslutningen er taget, skal den så kommunikeres ud til alle. Det kan også være en udfordring, at kommunikation går begge veje.
2. Der er stor forskel på vores medarbejdere. Nogle er økonomer andre er ingeniører, og vi har også lagermedarbejder osv. Alle skal være informeret, og det kan være svært at komme ud til alle.
3. At få det gjort.
4. Mangel på ressourcer i forhold til dem, som håndterer den interne kommunikation, samt hvor personalet er placeret.
5. Jeg tror udfordringen handler meget om afklaring samt, hvordan de forskellige medarbejdere opfatter budskabet. Vi skal jo gerne have en fælles forståelse for de beskeder, der bliver givet, og det er ikke altid nemt.
6. Ukoordineret kommunikation. Der er nogle områder, hvor der kører en høj grad af autonomi, og medarbejderne finder selv svar på noget, som de mangler svar på, i stedet for at opsøge det rigtige svar.
7. Det er nok, at ledelsen ikke selv tager ansvaret, men prøver at fordele ansvaret ud på underafdelinger.
8. Det er de mange kanaler, som der kan være gang i samtidigt. Det kan også være usikkerheden i valg af kanal fra den enkle medarbejder.
9. Det er infrastrukturen, hvordan formidlingen foregår over intranet.
10. Det er, at vi glemmer at dele viden.
11. Jeg tror, at kommunikation ofte bliver nedprioriteret og undervurderet. Derfor har vi brug for en større bevidsthed og en mere velovervejede intern kommunikation.
12. Det er måden man kommunikerer på, nok ikke så meget, hvad man kommunikerer, men hvordan.
13. Det er nok at sikre et fokus, det vil sige, at man lægger nok vægt på det område og altid husker at prioritere det.
14. Det er nok manglen på en klar strategi i forhold til kommunikationen.

## De største problemer eller udfordringer i Intern Kommunikation

15. Den største udfordring er et overload af information. Enten kommer der alt for meget information eller også kan det være alt for lidt.
16. Vi har for lidt intern kommunikation i virksomheden.
17. Jeg tænker, at det største problem ligger i tydeliggørelsen af de mål og strategier, vi har for virksomheden. Vi arbejder en del med at få gjort det mere tydeligt over for alle vores medarbejdere, hvilke fælles mål og strategier, vi ønsker fra ledelsen side. Det kan være en stor udfordring, at alle niveauer skal være med på den fælles vej, vi gerne skulle gå.
18. Det er nok mængden af information og kommunikation. Det kan gøre det svært at fokusere på, hvilke informationer, der er vigtige for hvem.
19. Ledelsen manglende viden om effekten på deres tiltag.
20. Det er nok at gøre kommunikationen tilpas strategisk og stadig relevant for alle. Jeg synes, at det er en vigtig opgave at kommunikationen understøtter visioner og mål. Det kan være svært nogle gange.
21. Jeg tænker, at linie kommunikation er et af de største problemer eller den største udfordring. At man gennem hele organisationen får et klart budskab ud. Det er vigtigt, at informationen og kommunikationen giver mening for alle lag og grene af organisationen. Dette er en stor udfordring.
22. Altså den manglende sammenhængskraft. Det kan ske, hvis virksomhedens mål og værdier ikke bliver formidlet og håndhævet internt i organisationen. Vi har gang på gang overbelastet vores medarbejdere med møder. Dette kan gøre, at man bliver mindre fokuseret og mindre konkret på det vigtige. Den interne kommunikation og relation er blevet svækket, fordi man bliver pålagt en masse ubegrundet intern kommunikation, i stedet for at holde fast på den tydelige og vigtige information. Man har troet, at man igennem en app, har mindsket vigtigheden af god kommunikation. Man har fralagt sig ansvaret og troet den enkelte medarbejder selv kunne sortere og tage ansvar i forhold til, hvilke informationer de skulle fokusere på.
23. Det handler nok om prioriteringen fra ledelsen side. Både form og facon er vigtig i intern kommunikation, det indhold der kommer ud skulle jo gerne give en ide om, for medarbejderne, hvad vi prøver at kommunikere og dette er også en udfordring.
24. Ved intern kommunikation er budskabet det vigtigste. Jeg har en fornemmelse af, at vi tit kan sende noget ud til en masse medarbejdere, som ser forskelligt på denne information. Derfor handler intern kommunikation en del om at være tydelig og få et klar budskab ud til modtageren.
25. Det handler nok meget om valg af platform og den daglige drift, hvor man vælger, hvad der skal ud og ind.
26. Det er at få det konkret og at få målene ud til alle.
27. Det er at sikre, at den vigtige information når ud til alle, og at prioritere hinanden og kommunikationen også i travle perioder.
28. Det må være ejerskab. Det at bære det ud, forstå det og omsætte det lokalt.

## De største problemer eller udfordringer i Intern Kommunikation

29. Dem der søger information får det også, men der er også dem, som ikke aktivt søger information, og de går selvsagt glip af en masse. Dybest set er der nogle, som er overinformeret, og en masse om er underinformeret.
30. Det kan være samarbejder på tværs af afdelingerne.
31. Det handler nok om at være transparente. Jeg synes, at det er vigtigt at være åben og tydelig omkring alt, og det kan være svært at fastholde, både i de gode og knap så gode tider.
32. Man kan aldrig gøre det for meget. Det kan være et problem at få dækket det evige behov der er for kommunikation.
33. At vide, hvad folk har behov for at vide. At sætte sig ind i, hvilke usikkerheder, som larmer rundt omkring hos medarbejderne, og som herved hæmmer deres arbejds effektivitet, samt at finde ud af, hvordan vi kan være behjælpelige.
34. Den enkelte leder vægter ikke opgavens vigtighed nok, og egen rolle deri.
35. Det er ledelsens opbakning og forståelse.
36. Jeg tænker, at det handler om diversiteten i medarbejdergrupperne. Vi har jo nogen, som sidder på kontor, hvor andre måske altid arbejder fra en bil eller andet. Derfor er det en stor udfordring at få alle med, når vi informerer.
37. Manglende interesse fra vores medarbejdere.
38. Det handler nok om at kunne skelne mellem "Nice to know" og "Need to know".
39. Den største udfordring er nok at få det rigtige budskab ud, så alle har en fælles forståelse af, hvad vi vil og skal.
40. Det er nok først og fremmest at få det prioriteret, men derefter handler det nok også om modtagerens forståelse af vores budskab. Vi skal hele tiden holde fast i, at vi som ledelse har en anden forståelse og opfattelse af de informationer, vi giver, end dem, som vi skal kommunikere det ud til, og det kan være svært at fastholde en tydelighed i vores informationer.
41. Hos os er det en fusion af tre CVR numre, der har gjort, at vi skulle lære at få et fælles sprog alle sammen, og det har været en stor udfordring.
42. Det er nok at gøre det til attraktiv læsning, samt at vores platform fungerer optimalt.
43. Lederne får ikke kommunikeret nok.
44. Det er en mangelvare i virksomheden, så udfordringen ligger jo i, at få kommunikeret internt generelt.
45. Det handler nok om at få medarbejderne til at læse og egentligt også forstå det vi sender ud.
46. Det er nok at få kommunikationen strømlinet og koordineret, så alle får den og alle forstår den.
47. Det er nok at nå ud til alle medarbejdere. At sørge for at de alle sammen får informationen.

## *De største problemer eller udfordringer i Intern Kommunikation*

48. Det handler nok om modtageren. Kommunikation er en tovejs ting, og medarbejderne bliver nødt til selv at være opsøgende omkring informationer. Det handler nok om, at den enkelte medarbejder tager ansvar.
49. Det er at finde det leje, hvor der hverken er for meget eller for lidt kommunikation, og at gøre kommunikationen tydelig for alle medarbejdergrupper, både de ufaglærte og akademikerne.
50. Vi mangler meget snakken over kaffemaskinen i disse corona-tider.
51. Den største udfordring er nok at finde balancen mellem hvor meget og hvor lidt.
52. Det handler nok om at være præcis i det man kommunikerer. For når jeg f.eks. sender en mail ud skal den være forståelig for alle, og alle skal få det samme budskab ud af mailen, og det kan være svært at få et budskab kommunikeret ud tydeligt.

## 5. Forskellige parametres betydning for at opnå god kommunikation

HR cheferne blev bedt om at vurdere 6 parametre på en skala fra 1 til 10; hvor 10 er i meget høj grad.

Det er tolkningsmæssigt relevant at fokusere på karaktererne 9-10. Dvs. dem med rigtig stor betydning.

Tabellen viser, at den helt store effekt ligger i at få ledere og mellemledere uddannet til at kunne kommunikere plus at motivere dem til at gøre det godt. Det mener 70% af HR cheferne.

### PARAMETRES BETYDNING FOR HVOR GOD DEN INTERNE KOMMUNIKATION ER

	3	4	5	6	7	8	9	10 I høj grad	Ved ikke	Total
Afdelingsledernes kommunikation med deres medarbejdere	0%	0%	0%	2%	10%	19%	33%	37%	0%	100%
Kommunikationen mellem afdelingerne	2%	2%	4%	13%	17%	33%	17%	12%	0%	100%
Medarbejdernes information om, hvordan konkrete opgaver skal udføres	2%	0%	6%	4%	10%	21%	21%	33%	4%	100%
Topledelsens kommunikation til lederne	0%	0%	0%	0%	8%	42%	13%	35%	2%	100%
Den interne kommunikation i afdelingerne	0%	0%	2%	2%	8%	29%	31%	27%	2%	100%
Medarbejdernes brug af intranet som Yammer, Podio og lignende?	0%	2%	13%	10%	29%	21%	8%	0%	17%	100%

## 6. Tiltag til forbedring af intern kommunikation

Der er i de senere år gjort et stort antal tiltag for at forbedre den interne kommunikation ifølge 67% af HR cheferne.

### ER DER I DE SENESTE ÅR GENNEMFØRT TILTAG, SOM MARKANT HAR FORBEDRET DEN INTERNE KOMMUNIKATION?

Ja, har gennemført tiltag	67%
Nej	29%
Ved ikke	4%
Total	100%

Dels har der været mere fokus på intern kommunikation og i et vist omfang tilført flere ressourcer i form af timer og bemanning.

Der er søgt mere lederinvolvering og forsøgt en mere struktureret tilgang til løsning af opgaver indenfor intern kommunikation.

Men det meste drejer sig om mere digitalisering i form af apps, intranet, interaktivitet samt anden udtryksform end tekst. Dvs. video, podcasts, nye mødeformer.



*Se eventuelt alle statements på næste side til inspiration, eller gå til næste afsnit på s. 25*

## **Er der i de seneste år gennemført tiltag, som markant har forbedret den interne kommunikation? Hvilke?**

1. Altså ideen om en app er tænkt, men dog ikke implementeret endnu, og det mangler vi.
2. De tiltag, vi har taget i forhold til at blive mere digitale i kommunikationen, har gjort en stor forskel.
3. Den stilling jeg sidder i er blevet oprettet. Før havde de ikke en HR ansvarlig og på ingen måde samme fokus på den interne kommunikation heller.
4. Det er mest de ting vi har gennemgået pga. corona, hvor vi har prøvet, så vidt som muligt at kompensere for, at medarbejderne ikke møder fysisk.
5. Etablering af nyt intranet.
6. Generelt de sidste 5 år har intern kommunikation været et stort fokus område for os. Derfor har vi indført forskellige tiltag, som har forbedret den. Især små tiltag, hvor vi har fået en kollega til at læse det, vi vil kommunikere, før vi har sendt det ud, har betydet, at flere forstår udmeldingerne.
7. I forhold til vores nye strategi har vi lavet en drive-in biograf med informationer og kommunikation.
8. Ja vi har indført et nyhedsbrev fra lederne.
9. Ja, vi har kigget meget på topledelsens kommunikation, og har gjort den mere levende og live.
10. Midler som Teams er vi begyndt at bruge, og det har gjort noget rigtig positivt for kommunikationen hos os.
11. Modernisering af intranettet, så det bliver mere interaktivt, men også i forhold til at udvikle en strategi for kommunikation, så vi netop bliver mere velovervejede i måden at kommunikere på.
12. Netop ved at definere god ledelse og dermed god kommunikation er vi begyndt at måle på dette. Det har givet en stor effekt, og vi måler fortsat for at se, om der sker en udvikling. Vi har netop fået et nyt og udvidet intranet. Her har vores medarbejdere mulighed for at "Like" og kommentere på opslag fra ledelsen.
13. Vi har indført pitstop møder. Det er møder vi holder 6 gange årligt, hvor vi samler alle 100 medarbejdere og sikrer, at alle har modtaget budskabet om mål, strategier osv.
14. Vi arbejder meget med den form vi kommunikerer på, f.eks. er vi begyndt og kommunikerer via videoer og taleanlæg.
15. Vi bruger meget mere video og interaktivitet.
16. Vi er begyndt at bruge vores ledere i højere grad end før som løftestang.
17. Vi har ansat en dygtig kommunikationschef.
18. Vi har bl.a. fået nyt intranet, som gør, at man kan kommunikere på tværs af organisationen. Hvor man før i tiden kun kunne modtage beskeder fra kommunikations- og topledelsen side, uden selv at kunne svare eller kommunikere med andre. Det kan man nu, og det har gjort stor forskel for os.

## **Er der i de seneste år gennemført tiltag, som markant har forbedret den interne kommunikation? Hvilke?**

19. Vi har bl.a. indført en del tiltag for at gøre topledelsen mere synlig og få dem til at kommunikere tydeligere. Så har vi i en forsøgsperiode arbejdet med at lave trivselsmålinger hver anden uge. En kort undersøgelse, der skulle vise, hvordan medarbejderne havde det, og hvordan de opfattede ledelsen og kommunikationen.
20. Vi har bl.a. påtvunget Teams. Ud over det har vi ansat en fuldtids kommunikationschef.
21. Vi har brugt en del tid på intranettet, og har gjort det obligatorisk at deltage i afdelingsmøder.
22. Vi har brugt mange ressourcer på et nyt intranet.
23. Vi har fået et nyt intranet, og så har vi nok også haft mere fokus på at få strømlignet kommunikationen.
24. Vi har fået et nyt intranet. En version, hvor alle som har redaktørrettighederne kan skrive, således at det ikke kun er kommunikationsafdelingen.
25. Vi har gennem de seneste år lavet en del trivselsmålinger, hvor vi kan se, at tilliden og sammenhængskraften har været stødt stigende. Jeg tænker, at det har været i forbindelse med nye tiltag og en mere nær ledelse. Vi har gjort meget for, at der skulle være meget mere nærhed og et tættere bånd mellem ledere og medarbejdere, og det må man sige har båret frugt.
26. Vi har gennemført nogle interne analyser.
27. Vi har implementeret et nyhedsbrev, som forhåbentligt har fremmet den gode kommunikation, men det er lidt for tidligt at konkludere på endnu.
28. Vi har ingen intranet, og derfor har vi indført nogen store informations tavler, hvor vi kan kommunikere.
29. Vi har introduceret et nyt intranet i form af en teknisk platform, som understøtter og forbedrer. Vi har også haft mere strategisk intern kommunikation, som ikke bare er tilfældig, men følger en struktureret plan. Vi har også aktiveret topledelsen internt.
30. Vi har lavet en platform, som alle kan bruge og har adgang til. Her kan vi lægge nyhedsbreve osv. op.
31. Vi har lavet et nyhedsbrev.
32. Vi har lavet et tiltag, efter corona blev en virkelighed, hvor vi sender nyhedsbreve ud en gang om ugen, hvor vi skriver det mest vigtige til alle medarbejdere. Vi har generelt skruet en del op for fokus på kommunikation i forbindelse med corona.
33. Vi har udformet nye fysiske mødeformer. Vi har fundet ud af, at i stedet for at skrive meget sammen, så er det bedre at mødes på nye uformelle måder.
34. Vi har øget og udvidet brugen af sociale medier som Workplace, så vi hurtigere og nemmere kan nå ud.
35. Vi havde tidligere en medarbejder i kommunikationsafdelingen, som varetog mange forskellige opgaver, og nu er hendes eneste opgave den interne kommunikation. Så vi er gået fra at arbejde med intern kommunikation på deltid til fuldtid kan man sige.



## 7. Målinger af den interne kommunikation

Som tidligere nævnt så kan tal og data baseret på målinger både bruges til at videreudvikle kommunikationen og til at få topledelsen i tale.

33% af HR cheferne bruger instrumenter til at måle den interne kommunikation. Det kan dels være i form af de årlige trivselsundersøgelser, men også på kanal og budskabsniveau. Fx brugen af intranet. Der er også nye tiltag som måling af "likes" og lignende på budskaber på intranettet.

### BRUGER I NOGLE INSTRUMENTER TIL AT MÅLE OG UDVIKLE DEN INTERNE KOMMUNIKATION?

Ja	33%
<b>Nej</b>	<b>65%</b>
Ved ikke	2%
Total	100%

På spørgsmålet om hvorvidt HR påtænker måling af sammenhængen mellem intern kommunikation og bundlinien, svarer kun 4% ja. – Det betyder, at HR ikke tænker i økonomiske sammenhænge, men primært fokuserer på de partielle og logiske effekter af forskellige indsatsområder.

### OVERVEJES MÅLING AF DEN INTERNE KOMMUNIKATIONS EFFEKT PÅ BUNDLINIEN?

Ja	<b>4%</b>
Nej	90%
Ved ikke	6%
Total	100%

## 8. Det nye tema i intern kommunikation i 2021?

På de næste sider følger alle statements til inspiration, men for den travle læser kan summarisk anføres:

- Det kommende års tema er i stor grad påvirket af Coronas effekt på organisationerne.
- Sammenhængskraften skal sikres.
- Arbejdsglæden skal nytænkes for hjemmearbejdende
- Kultur, transparens og værdier
- Der vil blive tale om en opprioritering af den interne kommunikation.
- Mindre system og mere relation; dog mere digitalt
- Film, lyd, podcasts, Teams, virtuelt

## Hvad mener du er det nye tema i Intern Kommunikation i det kommende år?

1. Alt hvad der hedder post-corona vil fylde, såsom sammenhængskraften bl.a. i form af noget socialt.
2. At bruge online-værktøjer, såsom Teams-møder og videopræsentationer.
3. At have et tydeligt formål for virksomheden og den enkelte, er enormt vigtigt. I sær nu hvor distancearbejde er blevet en så stor del af vores hverdag.
4. Det bliver fjernkommunikation og skarpe og korte meddelelser.
5. Det bliver forsat en form for forandringskommunikation. Vi er en fusioneret virksomhed, og derfor skal der stadig kommunikeres for at finde et fælles leje.
6. Det bliver i forhold til at finde en bedre måde at få informationen ud til alle, uanset om de er på kontor eller i bil eller, hvad de end laver i dagligdagen. Vi vil også gerne bruge andet end bare tekst f.eks. video i vores kommunikation.
7. Det bliver nok en endnu større digitalisering.
8. Det bliver nok endnu mere fokus på det digitale.
9. Det bliver nok forandringsledelse, og at få alle med på alle de nye ting, der foregår rundt omkring.
10. Det bliver, at understøtte vores strategi, vi er lige gået ind i en ny strategiperiode. Så den skal vi have kommunikeret godt ud.
11. Det er ikke noget nyt som sådan, men fokus vil klart være kvalificeret kommunikation. Man skal informere og kommunikere tilstrækkeligt og ikke for meget, men heller ikke for lidt.
12. Det er ingen tvivl om, at vi nok alle er godt på vej i forbindelse med, at vores hverdag er blevet ændret og hjemmearbejdspladser og distanceledelse nu er en realitet. Det bliver et stort fokus, tror jeg, at få hele den interne kommunikation til at fungere meget bedre også fra distancen.
13. Det er nogen strategiske pejlemærker.
14. Det er nok, at medarbejderne skal have mere indflydelse på arbejdet.
15. Det tror jeg lidt er skriftligheden, der skal bevares og dertil møder over Teams.
16. Det vil klart være samarbejdskraften i virksomheden, og at få skabt samarbejdsglæde. Værdisættet i firmaet vil også være et fokuspunkt, da dette har stået sin prøve den seneste tid, når man har været på afstand.
17. En opprioritering af intern kommunikation.
18. Engagement.
19. For os bliver det at styrke vidensdeling og kommunikationen i det tværfaglige. Altså kommunikationen på tværs af afdelingerne.
20. Forbedre den interne kommunikation i virksomheden ved hjælp af kurser.
21. Hos os bliver det, at direktionens kommunikation giver mening for alle i vores organisation.

## Hvad mener du er det nye tema i Intern Kommunikation i det kommende år?

22. Hos os er det stadig i forhold til at tydeliggøre strategien og den vækst vi har og fortsat ønsker. Måden vi arbejder med det på har været ved at definere, hvad god ledelse er, og der er vi kommet frem til, at en af de vigtigste parametre i forhold til god ledelse er kommunikation. Vi har derfor fokuseret på, at optimere dette område og er begyndt at måle på lige netop kommunikations effekt på både bundlinje og trivsel.
23. I forhold til os bliver det nok at bruge mere tid på film og lyd i form af for eksempel podcasts.
24. I lyset af coronaen kommer der nok et større fokus på kultur og sammenhængskraft.
25. Ja det bliver endnu mere digitalisering og gøre det mere virtuelt.
26. Jamen det bliver gennemsigtighed og transparens. Det er endnu mere tydeligt nu.
27. Jeg tænker at grundet corona situationen kommer intern kommunikation til at foregå på mange nye måder. Vi har bl.a. oplevet, at i forbindelse med pressemøderne fra Statsministeren har mange medarbejdere været inaktive, indtil vi kom med en klar besked. Jeg tænkte jo, at man ville arbejde, som man var vant til, efter at have set et pressemøde, indtil man hørte andet fra ledelsen. Det har dog vist sig ikke at være tilfældet. Vi har derfor arbejdet meget i forhold til at være proaktive, og så snart vi kunne, give besked, selv om beskeden måske er den samme som sidst. Corona har vist vigtigheden af intern kommunikation.
28. Mange medarbejdere har pointeret, at de mangler kommunikation fra vores topledelse, så det bliver vores fokus område.
29. Mindre systemer og mere relation til hinanden.
30. Onboarding. Man bliver nødt til at samle og give en bedre forståelse af tillid og sammenhæng. Alle skal selvfølgelig have et ansvarsområde, men man bliver nødt til at følge og kommunikere på tværs af disse områder. Det er blevet en maskine, hvor man løber fra møde til møde, og alligevel ikke når noget. Derfor tænker jeg, at dette bliver et vigtigt tema. Noget af det er kommet af sig selv i forbindelse med coronaen, hjemmearbejdspladser har på en måde skabt en ro for den enkelte medarbejder. Man har tid til at hente børn og er derfor ikke stresset over det gennem en hel dag, men bruger i stedet for energien på at arbejde. Vi er hver især blevet mere fokuseret og har bedre mulighed for at nå alle møder, fordi vi ikke fysisk skal nå et sted hen. Det skal vi fastholde.
31. Sammenhold i virksomheden.
32. Strategisk intern kommunikation.
33. Trivsel.
34. Vi er ikke nået helt til det endnu, men jeg tænker vi skal have en app, hvor vi kan kommunikere både gennem videoer og skrift.
35. Vi har i hvert fald en opgave, der lyder på at få information og kommunikation til at ramme alle medarbejdere på den rigtige måde, så det er mere målrettet og dermed mere relevant for den enkelte medarbejder.

## Hvad mener du er det nye tema i Intern Kommunikation i det kommende år?

36. Vi kommer til at arbejde meget med arbejdsmiljø, lave flere virtuelle rutiner omkring for eksempel at bevæge sig.
37. Vi lever af vidensdeling, og det bliver nok et tema, at fastholde den gode uformelle kommunikation, da det har været svært grundet corona. Ud over corona, mangler vi en metode, så alle ved, hvem der skal informere hvem og hvornår. Det handler nok om, at få alle informationer ud til alle medarbejderne på den rigtige måde. Noget andet, der også kunne blive et stort fokuspunkt for os er, at fastholde den information vi får, altså på en måde at lagre den, så vi altid kan finde den igen og gøre den tilgængelige for fraværende medarbejdere.
38. Vi skal have gjort kommunikationen mere værdibaseret og mere empowering (bemyndigelse).
39. Vi skal have Teams implementeret, og så håber jeg, at vi som en del af det får et mere interaktivt rum skabt for vores medarbejdere.
40. Vi skal i hvert fald have skabt en platform, som er interaktiv. Både som en del af vores nuværende intranet, men også ved brug af værktøjer som fx Yammer.
41. Vi skal nok have mere fokus på det digitale. Hjemmearbejdspladser har fungeret super godt for os, og hvis vi kan, i forhold til Arbejdsmiljøloven, vil vi egentligt gerne bibeholde nogle af hjemmearbejdspladserne, hvilket så betyder, vi skal have endnu mere fokus på digital kommunikation.
42. Vi vil fastholde den del, hvor vi benytter Teams. Vi har opdaget en ny type medarbejder i forbindelse med corona og den digitale kommunikation, for ligesom der findes introverte og ekstroverte findes der nu også teksttroverte.