



# LYSSNA MER ÄN DU PRATAR

Bygg varumärke med stark internkommunikation

**Bra intern kommunikation är nyckeln till extern tydlighet. Det bygger varumärket. Men den interna kommunikationen har i många organisationer betydligt lägre status än den externa. Det går inte på samma sätt att mäta vinsten av insatserna i pengar.**

TEXT EVA BRANDSMA

**A**v någon anledning är det inte så flashigt att jobba med människor. För det är vad intern kommunikation handlar om. Det säger Anna Almborg, kommunikationskonsult i det egna bolaget Idemera. Under många år var hon ansvarig för den interna kommunikationen på Systembolaget.

I organisationer där den interna kommunikationen inte fungerar, där man inte lyckas hitta den gemensamma nämnaren och ett gemensamt mål, blir det svårt att skapa engagerade medarbetare och finna arbetsglädje. Och det blir kostsamt i längden.

Kommunikatörens roll i en organisation har blivit en av de viktigare, menar Anna. I organisationer där man har kommit längst kopplar man ihop HR och kommunikation och de finns självklart med i ledningsgruppen. Den funktion som tidigare hette informatör och handlade om att skriva så många artiklar i personaltidningen som möjligt, har blivit en kommunikatör som hjälper verksamheten att nå sina mål, finna sin kärna och formulera sina värdeord.

– Och sedan omvandlar värdeorden från floskler till faktiska beteenden.

För det är först när de fagra orden om öppenhet eller engagemang har omvandlats till ett önskvärt beteende hos medarbetarna, som det är någon mening med att ens formulera dem. I sanningens ögonblick, när kunden möter säljaren eller när patienten tas emot på akuten, får man kvitto på hur väl medarbetaren är förankrad i den värdegrund organisationen bestämt sig för att arbeta efter. För om bemötandet inte stämmer överens med det man säger sig följa faller trovärdigheten totalt.

– Då spelar det ingen roll om man så lagt miljontals kronor på en extern reklamkampanj.

**Anna Almborg förespråkar** att man ska vara konkret och ger tydliga exempel på situationer där man beskriver vad "öppenhet" betyder i just den här organisationen. "En som är öppen hos oss på kommunen berättar alltid om förfarandet fram till beslut. Till varje pris svarar man på medborgarnas frågor. En som behöver träna på öppenhet är en som inte vill besvara en fråga från en medarbetare."

– Man kan aldrig klä på en organisation en färdig kostym och säga "sätt på er den här". Den måste sys



**Anna Almborg, kommunikatör, saknar en prislapp på bra internkommunikation. "Det hade fått mer tyngd då."**

## HANFAST VERKTYG 1: YAMMER

**Veckans fråga och Yammer är två verktyg för intern kommunikation som går ut på att låta medarbetarna komma till tals. Men användarmässigt och tekniskt fungerar interaktionen helt olika.**



**När började ni använda Yammer, Tomas Johansson Haavik, webbstrateg hos Sveriges Kommuner och Landsting?**

– Vi hade pratat om hur vi skulle kunna dela med oss av kunskap på ett informellt sätt. Vi diskuterade om vi kunde föra över fikakulturen till nätet, för det är ofta under en fikapaus man får lära sig saker man inte visste att man behövde veta, säger Tomas Johansson Haavik.

– Då kom jag att tänka på Yammer, eftersom jag jobbat med det på en tidigare arbetsplats. Så jag registrerade mig i oktober förra året och bjöd in mina fyra närmsta kollegor på webbredaktionen. Strax därefter talade vi om att vi fanns på Yammer och kommunikationsavdelningen hängde på. Sedan någon månad tillbaka har folk från andra avdelningar också hakat på. Nu är vi drygt 70 personer, av 450 anställda. Utan att någon formell information har gått ut om det.

**Ersätter det någon form av internkommunikation?**

– Nej, det gör det inte. Det är i stället ytterligare ett sätt att tala om vad man gör. Vi har nämligen märkt genom hela organisationen att det finns ett stort behov av att veta vad kollegorna gör. Så vad Yammer gör för oss är att berätta: "Nu jobbar jag med detta" eller "Den här rapporten är intressant" eller "Detta borde ni läsa". Yammer är ett komplement, på ett informellt plan.

**Är det en fördel att Yammer är ett verktyg som ofta börjar användas på gräsrotsnivå i en organisation?**

– Nja. Yammer skulle bli en större framgång om det integrerades med digitala miljöer man ofta befinner sig i, som e-post eller intranätet. Annars är det bara ytterligare ett fönster att ha öppet på datorns skrivbord, och då tror jag aldrig att vi får med alla 450 anställda här.

## Fakta Detta är Yammer

Yammer är ett online-verktyg för intern kommunikation. Det fungerar som en mikroblogg på internet, precis som Twitter. Skillnaden är att Yammer är specialiserat på att fungera inom en organisation – endast de med samma domännamn i mailadressen kan läsa och delta i gruppkommunikationen.

upp tillsammans med medarbetarna, säger hon.

Var och en av medarbetarna är en bärare av varumärket. Det gäller för cheferna att leda med den visionen för ögonen.

– Ledningsgrupper i allmänhet är bra på att se omvärlden och veta VARFÖR saker ska ske. Tyvärr missar de ofta att förmedla den kunskap som gör att det blir begripligt att de har fattat just det här beslutet. HUR det ska ske måste man arbeta fram tillsammans med medarbetarna.

**Det vi kallar** informationssamhället har snarare blivit ett kommunikationssamhälle. Vi är inte nöjda med att bara snällt ta till oss informationen, vi vill vara med. I sociala medier läser vi inte längre bara vad andra skriver, vi vill svara, bemöta, diskutera. Kommunikationsvägarna är många och blir allt fler. Det innebär att det nu är av än större betydelse att ha en strategi för kommunikationen.

– Utan den är det som att trycka på Play-knappen till alla kanaler samtidigt. Ingenting hörs eftersom allt överröstar varandra.

Det finns en mängd verktyg för internkommuni-

kationen. Men innan man väljer verktyg måste man veta vad man ska uppnå. Vill man göra människor uppmärksamma på något? Skapa attitydförändring? Ändra beteenden? Eller skapa ambassadörer?

För ren kunskapsöverföring lämpar sig det skriftliga ordet; personaltidning, nyhetsbrev, intranät, trycksaker.

Möten är annars centralt i organisationen.

– Men det har gått inflation i möten. Jag tycker verkligen att man borde se över möteskulturen på arbetsplatserna. Mötena måste vara meningsfulla och när jag går på ett måste jag veta vilken typ av möte det handlar om och vad som förväntas av mig.

Den högsta nivån av kommunikation internt är när medarbetarna är så förankrade i värdegrunden att de blir ambassadörer för organisationen. Det går inte att uppnå genom nyhetsbrev, här krävs dialog.

– Skapa meningsfulla dialogmöten. Ha tydliga spelregler för mötena. Våga testa olika former av möten, som rollspel, eller att använda film.

Och dialog bygger som bekant även på lyssnande.

– En chef bör vara som Musse Pigg. Stora öron och ögon och en liten mun.

## HANDFAST VERKTYG 2: VECKANS FRÅGA



**Varför började ni med Veckans fråga, Catharina Byström, chef för intern information på Försäkringskassan?**

– År 2008 var ett väldigt stormigt år för oss, och vi klarade inte av vårt uppdrag. Så i december det året startade vi något som vi kallar Forum, som alla våra 12000 medarbetare kommer åt via intranätet. En del i detta forum är veckans fråga.

**Hur fungerar den hos er?**

– Det är en fråga som är kopplad till vad som diskuteras för tillfället, till exempel ett beslut eller en artikel som vi har skrivit. Till exempel "Har du fått den semester som du

har begärt?" "Känner du förtroende för ledningen?" De som tar fram Veckans fråga är en redaktion som består av personer som dels jobbar med nyheter på intranätet och dels jobbar med vår interntidning.

– Frågan är numer oftast en ja-eller-nej-fråga. I början hade vi många olika svarsalternativ, men vi ha kommit fram till att det är bättre om man direkt känner vad man tycker i en fråga.

**Hur följer ni upp svaren?**

– Om frågan får många svar kan vi skriva ytterligare artiklar i ämnet och lägga ut på intranätet. Det gäller för oss att fånga diskussionen snabbt. Medeltalet för hur många som svarar är runt 1000. All time high är drygt 2700 svar.

## HANDFAST VERKTYG 3: INTRANÄTET

**Vilket är ditt viktigaste verktyg för internkommunikation, Rebecka Salomonsson, HR-administratör på SEB?**



– Intranätet. Det använder jag dagligen, dels för att läsa nyheter om vad som händer i banken, dels för att få reda på vad som händer specifikt inom mitt ansvarsområde vilket är kompetensutveckling.

– Inom banken har vi ett ärendehanteringssystem för internkommunikationen. Anställda skickar frågor till en central inom banken som skickar frågan vidare till rätt avdelning. Det gör det lättare att få svar från rätt person, vilket annars kan vara svårt eftersom vi är cirka 17000 anställda.

– För mig är annars det personliga mötet det allra viktigaste i kommunikationen internt. Nu arbetar jag med ett projekt med HR- transformation i Baltikum. Att mötas överbryggar de eventuella kulturkrockar som annars kan uppstå.

TORBJÖRN HALLGREN