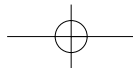
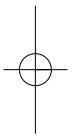


Indhold

| | |
|---|----|
| Forord | 7 |
| 1 Den kommunikerende organisation – i udvikling | 11 |
| 2 Kvalitetstyring af kommunikation | 29 |
| 3 Måling af kommunikation | 61 |
| Efterskrift | 89 |
| Litteratur | 91 |



Forord

Kommunikationsfaget rykker for alvor i de danske virksomheder og organisationer i disse år. Vi ser informationschefer blive kommunikationsdirektører og få fast plads i direktionskredsen. Vi ser de første virksomheder lave egentlig kvalitetsstyring med konkrete procedurer for kommunikationen til de nye ISO-standarder. Og vi ser de første erfaringer med at integrere kommunikationsmålinger i virksomhedens Balanced Scorecard.

Kvalitetsstyring og måling af kommunikation har det tilfælles, at det er aktiviteter, der på hver sin måde kobler kommunikationsarbejdet med virksomhedens overordnede strategi og ledelse. Og det er vel det, vi som kommunikationsfolk altid har ønsket: at blive sat på dagsordenen i topledelsen – ikke bare som et „kommunikationsprojekt“, eller dem der kan brygge en god pressemeddelelse sammen, men som et strategisk ledelsesværktøj.

Udviklingen har medført en række nye og spændende opgaver for kommunikationschefen- og medarbejderen. Men det er også en stor udfordring at leve op til den nye strategiske status og løbende dokumentere, at man er den nye rolle værdig. Det kræver bl.a., at man sammensætter kommunikationsprocedurer og -målinger, der er velovervejede og lavet på et solidt metodisk grundlag. Det er inspiration til dette arbejde, jeg har ønsket at viderefordre i denne bog.

Min egen interesse for at beskæftige mig med kvalitetsstyring og måling stammer fra et ph.d.-projekt om forandringskommunikation, som jeg lavede i samarbejde med Københavns Universitet og kommunikationsafdelingen i Novo Nordisk (Petersen, 2000). Her forskede jeg fra 1997-2000 i, hvordan ledelsen bedst muligt kommunikerer værdibaserede organisationsforandringer – som fx et nyt værdigrundlag – ud til medarbejderne. Jeg beskriver i min afhandling, hvordan ledelsen i mange danske virksomheder først for alvor forholder sig til den interne kommunikation, når de står med et forandringsbehov og er afhængige af en effektiv forandrings-

kommunikation. Det vil sige en kommunikation, der får medarbejderne til at forholde sig konstruktivt til det nye – og ultimativt får alle i organisationen til at ændre holdning og adfærd efter de nye interne leveregler.

Man ser ofte virksomheder, som ikke kommunikations-træner sine mellemledere, men hvor direktionen samtidig forventer, at de er rustet til at være gode forandringsagenter. En af pointerne i min afhandling er, at god forandringskommunikation starter med en god intern kommunikation *i dagligdagen* – en umiddelbart banal erkendelse, som mange dog har uhyre vanskeligt ved at føre ud i livet. Udvikling af en god intern kommunikationskultur kan nemlig være et forandringsprojekt i sig selv. Baseret på en stor undersøgelse blandt linieledere i Novo Nordisk kunne jeg konkludere, at på samme måde som man kvalitetsstyrer så mange andre af virksomhedens arbejdsprocesser, så er der behov for, at man kvalitetsstyrer virksomhedens kommunikation.

Udviklingen inden for de officielle kvalitetsstyringssystemer har siden indhentet denne konklusion; netop nu sidder kommunikationsfolk i mange ISO-certificerede virksomheder og forsøger at leve op til kravet om, at også den interne kommunikation skal indgå i kvalitetsstyringen. Og det er faktisk noget, der hænger tæt sammen med det at måle og i det hele taget arbejde strategisk med kommunikation.

Mange ledere og kommunikationsfolk har nikked genkendende til pointerne i min afhandling. På konferencer og universitetshold er mine oplæg blevet fulgt af interessante diskussioner og efterspørgsel på det, som man i mange kommunikationsafdelinger higer efter: Eksempler på hvordan man helt konkret kan arbejde strategisk med kommunikation – til hverdag og fest så at sige; altså i dagligdagen og ved særlige udfordringer, som fx de branding-projekter så mange virksomheder netop i disse år gennemfører.

Jeg har arbejdet på at føre afhandlingens konklusioner ud i livet, lige siden jeg afleverede den i 1999. Dette arbejde har bl.a. resulteret i to nye strategiske værktøjer, som har en væsentlig styrke på to områder: De er skabt med direkte afsæt i noget af den nyeste forskning på feltet. Og så er de udviklet på baggrund af et konkret behov i nogle af de virksomheder,

som jeg har arbejdet med. Det er ikke udviklede, videnskabelige metoder – men gennemtænkte „brugsmodeller“, der er skabt i samarbejde med nøglepersoner i virksomhederne, godkendt af ledelserne og i dag fungerende i praksis.

Min hensigt med på denne måde at præsentere værktøjerne for en bredere målgruppe er ikke at fremstille dem som den eneste måde at gribe kvalitetsstyring og måling an på. Det er vigtigt at understrege, at entydige løsninger og „rigtige“ måder at kvalitetsstyre og måle på, næppe findes. Strategisk kommunikation er ekstremt tæt forbundet med den enkelte virksomheds konkrete udfordringer – så målemetoder og sammensætninger, der giver god mening i én virksomhed, kan ikke nødvendigvis overføres direkte til andre. Men i erkendelse af den store efterspørgsel på gode og helt konkrete cases, der kan være til inspiration for andre, har jeg valgt at præsentere noget af mit arbejde i denne lille bog.

Bogen er bygget op i tre kapitler. Indledningsvist kridter jeg banen op med den overordnede forståelsesramme, som jeg har udviklet via min afhandling og min erfaring som kommunikationsrådgiver og erhvervsforsker. Der er fokus på den interne kommunikationskultur og elementerne i en holistisk kommunikationsstrategi. I kapitel to introduceres det centrale kvalitetsstyringsbegreb, og jeg præsenterer et konkret eksempel på, hvordan en procedure for kommunikation kan se ud og anvendes i praksis.

Bogens tredje kapitel sætter fokus på måling af kommunikation. Jeg præsenterer først et bud på en forståelsesramme for strategisk kommunikationsmåling og en model for processen, der skal knytte virksomhedens kommunikationsaktiviteter til dens overordnede strategi og vision. Dernæst introducerer jeg det værktøj, som måler kommunikationen og troværdigheden af virksomhedens værdier – i dette tilfælde af en branding-proces – som et perspektiv i Balanced Scorecard.¹

.....
1 Det er ikke de specifikke styringsværktøjer (ISO og Balanced Scorecard), der i sig selv er omdrejningspunktet for min interesse. Andre virksomheder anvender med stor tilfredshed andre styringsværktøjer. Det afgørende er, at virksomhedens kommunikation kommer ind i en ramme, som har topledelsens vedvarende opmærksomhed.

Jeg skylder en stor tak til virksomhederne bag bogens cases – Novozymes A/S, hvor jeg var ekstern sparringspartner, og Novo Nordisk Servicepartner A/S, hvor jeg var ansat i ledelsen som strategisk kommunikationsrådgiver. Tak til kommunikationsdirektør Anne-Marie Skov og kommunikationskonsulent Margaret Hunter fra Novozymes, som jeg har arbejdet sammen med under udviklingen af den beskrevne målemetode. Og tak til kvalitetsleder Jens Erik Jacobsen og kvalitetskonsulent Charlotte Andersen fra Novo Nordisk Servicepartner, der har introduceret mig for den helt nye verden, som kvalitetsstyring ved første møde udgør.

*Helle Petersen
Juli 2002*



Den kommunikerende organisation – i udvikling

Når man taler med danske topledere om virksomhedens kommunikation, er tendensen tydelig: Det traditionelle fokus på den eksterne kommunikation er blevet suppleret af en stigende interesse for virksomhedens interne kommunikation. Hvor de fleste topledere for blot fem-ti år siden var ensidigt fokuseret på presse- og medierelationer, så tyder helt nye undersøgelser² på, at god kommunikation med medarbejderne står højt på ledelsens dagsorden.

Toplederen er i vid udstrækning den, der sætter normerne for virksomhedens syn på kommunikation, og som dermed bestemmer, hvor mange ressourcer – menneskelige som økonomiske – der skal bruges på kommunikation. Derfor er det jo godt nyt ud fra en kommunikationsmæssig synsvinkel, at man helt i toppen af virksomheden endelig har fået øjnene op for, at kommunikation ikke bare er noget med at sætte kommaerne de rigtige steder og skrive forståeligt.

Nu handler de kommunikationsfaglige udfordringer snarere om at udvide fokus fra virksomhedens massemedier til også at inddrage den daglige kommunikation. For alle de „officielle“ og glittede informationsmaterialer som årsberetningen, pjecerne og pressemeddelelserne er ikke den eneste kommunikation, der betyder noget.

Hele organisationen kommunikerer
Enhver medarbejder er ambassadør for virksomheden
Enhver tekst er ambassadør for virksomheden

.....
2 Sammen med Anne Katrine Lund har jeg interviewet 12 administrerende direktører om deres holdning til og arbejde med kommunikation. *De 12 bud. Danske topledere om kommunikation* udgives på Samfundslitteratur i efteråret 2002.

Meget kommunikation foregår i dagligdagen, langt væk fra kommunikationsafdelingens flotte årsberetninger og pjecer om, hvad virksomheden står for. Samtlige medarbejdere er praktisk talt kommunikationsmedarbejdere, for de kommunikerer jo hver eneste dag, formelt og uformelt. Nogle forhandler måske, andre skriver breve og har andre former for kontakt med virksomhedens interessenter, nogle underviser og holder eksempelvis oplæg om virksomheden rundt omkring på konferencer.

Integreret kommunikation

I dag giver det ikke længere mening at tænke virksomhedens interessenter i alt for separate grupper. Med denne erkendelse opstod begrebet *integreret kommunikation*. Pressen er fx en ekstern interessent, men journalister læser også personaleblade, som jo er skrevet til interne interessenter, nemlig medarbejderne. Og medarbejderne er ikke kun interne interessenter, men måske også medlem af en interesseorganisation eller et politisk parti, og dermed ekstern interessent for organisationen. Grænserne flyder ud, og derfor kan man ikke længere sende forskellige budskaber til hhv. pressen og medarbejderne. Man kan ikke separere sine kommunikationsaktiviteter, og man kan ikke bare sætte sin lid til de formelle informationskanaler.

Den *uformelle* kommunikation er ekstremt vigtig, og det samme gælder lederens daglige samtaler med medarbejdere og kollegaer. Medarbejderne får en meget stor del af deres viden om virksomheden dels fra deres personlige netværk i virksomheden, dels fra de uformelle samtaler med chefen.

Den nødvendige troværdighed

Troværdighed er helt centralt, når vi taler kommunikation. En høj troværdighed er en forudsætning for at tiltrække og fastholde attraktive kunder, samarbejdspartnere og ikke mindst kompetente medarbejdere. Alle er jo relationer, som grundlæggende er bygget på tillid og troen på, at virksom-

heden vil skabe værdi for den enkelte. Og virksomhedens kommunikation – den formelle såvel som den uformelle – er afgørende for, om den opfattes som værende troværdig.

Et interessant eksempel på koblingen mellem kommunikation, troværdighed og økonomi er blevet dokumenteret af analysevirksomheden Cyber Dialogue (2000):

I 1999 ændrede 10.3 millioner amerikanere mening om en finansiel servicevirksomhed udelukkende ud fra deres erfaringer med organisationens hjemmeside.

- 30% af dem skiftede forsikringsselskab
- 18% skiftede investeringsrådgivere
- 13% skiftede bank

Amerikansk og dansk virksomhedskommunikation kan måske ikke umiddelbart sammenlignes, men undersøgelsen rammer ind i kernen af en væsentlig pointe og udfordring: Kunderne opfatter virksomhedens hjemmeside som en direkte afspejling af virksomheden – og i dette eksempel vælger de altså på den baggrund at finde en anden virksomhed at lave forretning med.

Selvfølgelig er der andet end kommunikation, der spiller ind på en virksomheds troværdighed. Det vigtige er, at der er en konsekvent sammenhæng mellem det, man siger man er – fx i sin vision eller sit værdigrundlag – og det, man rent faktisk lever op til i sine handlinger. Anne Katrine Lund er en af de danske forskere, der senest har arbejdet med troværdighedsbegrebet (Lund, 2000). Hendes arbejde viser, at hvis en virksomhed skal have en stabil troværdighed, så er der tre faktorer, der skal hænge sammen:

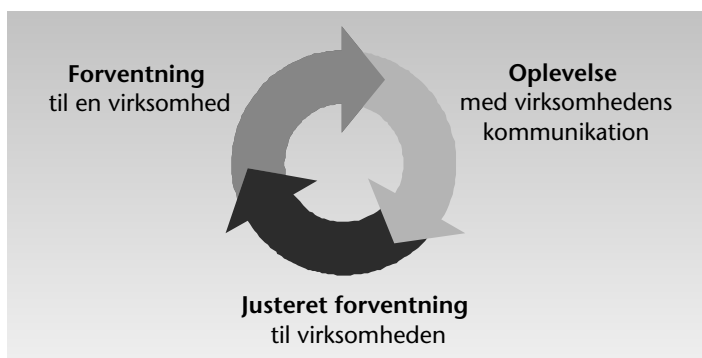
- Image-ønske – det som virksomheden ønsker at være
- Identitet – det som virksomheden i virkeligheden er
- Ethos – det som virksomheden rent faktisk opleves som af dens interessenter og offentligheden i det hele taget

Det er helt banalt, at der skal være sammenhæng mellem det man siger, og det man gør – heraf det meget brugte ledelses-slogan „Walk the talk“. Men Lunds troværdighedsmodel føjer endnu et element til, nemlig det at *ord* og *handling* også skal harmonere med de konkrete *oplevelser*, som interessenterne har med virksomheden. I hvert fald de trykte ord kan i en vis udstrækning styres af kommunikations- og marketingafdelingen. Men handling – og de deraf følgende oplevelser – er i sagens natur lagt ud til alle virksomhedens medarbejdere.

Omsat til praksis svarer modellen til, at hvis en virksomhed fx ønsker at blive opfattet som en „omsorgsfuld“ virksomhed, der er engageret i miljøet og medarbejdernes velbefindende, så skal handlinger samtidig vise, at image-ønsket er ægte, og virksomhedens interessenter skal kunne nikke genkendende til, at den er omsorgsfuld i sine konkrete handlinger. Først da har virksomheden et stabilt grundlag for troværdighed.

Forventninger til virksomheden

Vi har alle sammen nogle forventninger til forskellige virksomheder. Hver eneste gang man oplever en virksomhed kommunikere – formel på hjemmesiden, i årsberetninger, pjecer osv. og uformelt via hver eneste medarbejder – så sætter virksomheden et identitetsaftryk, som får interessenterne til at justere sine forventninger.



Som medarbejder kommunikerer man også, når man ikke er på arbejde. Når man fx er ude i private sammenhænge, hvad end det er til fest eller til forældremøde, og snakken falder på, hvad man laver, og hvor man arbejder. I de tilfælde er det alt-afgørende, at virksomhedens medarbejdere er stolte af deres arbejdsplads og af det, de laver. Det er nemlig i de situationer, at man som medarbejder er en uhyre vigtig ambassadør for sin arbejdsplads. I den uformelle – private – kommunikation er det nemlig oftest organisationens *identitet*, der kommer til udtryk. Den, man taler med, får jo en indsigt i virksomheden, som kan supplere det, som han eller hun fx kan læse om virksomheden i pressen eller i de annoncer, som virksomheden selv profilerer sig i. Og med denne nye indsigt kan vedkommende så justere de forventninger, som han eller hun allerede havde til virksomheden.

Troværdig branding starter indefra

Troværdighedsmodellen kan med stor relevans kobles til de branding-projekter, der i disse år gennemføres så mange af, og som bl.a. går ud på at skabe nogle bestemte forventninger til virksomheden. Branding handler om at finde frem til de karakteristika, der gør virksomheden unik, så det kan bruges strategisk i virksomhedens kommunikation. Oprindeligt var et brand – eller et varemærke – uløseligt forbundet med virksomhedens produkter. Men efterhånden som produkter ligner hinanden mere og mere, har virksomhederne fået behov for at finde supplerende konkurrenceparametre. Dermed begyndte der at komme mere fokus på hvad virksomheden står for, og *hvordan* man arbejder, snarere end på *hvad* man producerer.

Byder man i virksomheden en række konsulentbureauer indenfor for at give et bud på, hvordan de ville gribe en branding-proces an, er det om at holde tungen lige i munden. For selvom mange vil hævde, at netop deres metode er unik, og selvom der er forskellige definitioner af samme begreber (tænk bare på hvor forskelligt vision og mission bruges og forstås), så er det overordnet set samme gamle vin på forskellige nye flasker, der her sælges. Det handler nemlig om

bevidst at skabe *positive forventninger* til virksomheden ved at undersøge:

BRANDING

„hvem er vi“ (identitet belyses via interview med medarbejdere)

„hvordan opleves vi“ (ethos belyses fx via interview med nuværende og potentielle kunder)

„hvor vil vi hen“ (image-ønske som fx er givet i virksomhedens forretningsstrategi)

Et interessant dilemma kan hurtigt vise sig – i hvert fald hvis virksomheden er i en forandringsproces: Skal branding bygges på den reelle identitet, som den her og nu er kommet til udtryk i medarbejderinterview? Eller skal man tage udgangspunkt i forandringsbehovet – fx en ny forretningsstrategi, der tvinger virksomheden til at gøre op med tidligere tiders måde at organisere og udføre arbejdet på? Man kan finde konsulenter, der vil kæmpe for hver deres synspunkt, og konsulenter der lader beslutningen være op til kunden. Det er nødvendigt, at man selv sætter sig ind i de elementer, der er på spil, så man kan udfordre konsulenterne på deres metode og eksempelvis deres holdning til samarbejde med virksomhedens interne projektansvarlige. Et fast holdepunkt i troværdighedsmodellen er en god start.

Står man over for store forandringer, kan et branding-projekt på den ene side være perfekt timet: Man får redefineret sine visioner og værdier og gennemarbejdet den nye positionering. Samtidig får man indsigt i medarbejdernes oplevelse af virksomhedens værdier, som kan bruges som løftestang i den forestående forandringskommunikation. Den nye visuelle identitet – nyt logo, ny skrifttype, billeder osv. – kan være et effektivt kommunikationsmiddel, når forandringerne skal lanceres internt såvel som eksternt. Men hvis et brand primært bygges på image-ønsker, skal man samtidig være uhyre opmærksom på en række faldgruber. For medarbejderne vil ikke nødvendigvis kunne genkende

sig selv i alt det nye branding-materiale om, hvad virksomheden står for. Og hvis man oplever en massiv kommunikation – måske ligefrem i eksterne medier – af virksomhedens nye „ansigt“, som man ikke kan identificere sig med, så oplever man brandingens som manipulerende, som hul markedsføring.

I bedste tilfælde bliver brandingens ligegyldig – i værste fald undergraver den virksomhedens troværdighed. Medarbejderne er virksomhedens vigtigste ambassadører, så det er problematisk, hvis de ikke kan nikke genkendende til den virkelighed, der tegnes i medierne: *„Ja, det kan godt være, at de gør os tillokkende i de nye jobannoncer – men de er jo også lavet af marketing, og de har ikke altid jordforbindelsen i orden.“* Sådan kunne et udpluk af en nabosnak over hækken lørdag formiddag sagtens lyde. Og kombineres denne snak med en eneste uheldig oplevelse med virksomheden, så kan der for alvor komme ridser i lakken – og nedjustering af forventningerne – hos naboen, som måske også er kunde, bruger eller ligefrem aktionær.

En troværdig branding starter indefra. Ikke nødvendigvis med at samtlige medarbejdere synes, at det nye er velkendt og helt fantastisk, men med at de forstår nødvendigheden af virksomhedens nye værdier og henvendelsesformer. Og med at de i dagligdagen oplever, at man fra ledelsens side rent faktisk gør en seriøs og konsekvent indsats for at gøre image-ønskerne til identitet. Branding-processen skal i disse tilfælde kombineres med intens forandringskommunikation i de enkelte afdelinger. Der er altså ikke nødvendigvis noget galt i, at branding er strategisk funderet i nogle ledelsesformulerede image-ønsker – men der skal gøres en proaktiv og seriøs indsats for at skabe forståelse for og accept af det nye ude i de enkelte afdelinger. Man må fra direktionens side være åben omkring det faktum, at – måske dele af – virksomheden endnu ikke er på højde med brandingens løfter. Udviklingsbehovet skal kommunikeres, og man må være villig til at måle på, om udviklingen rent faktisk sker. Forudsætningerne for god forandringskommunikation vender jeg tilbage til senere i dette kapitel, måling af virksomhedens branding i kapitel tre.

Kommunikation vs. marketing

Den traditionelle „fagkamp“ mellem kommunikations- og marketingafdelingen kan blusse op, når virksomheden skal brandes. Men det er samtidig en oplagt chance for at skabe en gensidig forståelse for hinandens fag, når man side om side skal arbejde for samme mål: At få skabt det helt rigtige brand, som vil få en central rolle i såvel kommunikations- som marketingafdelingen. Man må tage nogle nødvendige kampe – fx om hvorvidt man kun skal vælge værdier, som vil virke tiltrækkende på kunderne (marketingafdelingen), eller om man skal vælge de værdier, som medarbejderne bredt i organisationen rent faktisk lever efter (kommunikationsafdelingen). Eller om hvordan lanceringen skal foregå – skal man ud med store kundekampagner, så snart tryksværten på de nye profilbrochurer er tør, eller skal man introducere det nye logo og ideen bag det for medarbejderne først?

Naturligvis vil marketing ofte lægge mere vægt på, hvad kunderne siger, end på hvad medarbejderne siger. Men også her kan en snak om troværdighedens mere eller mindre direkte indflydelse på salg og bundlinie være døråbneren til et konstruktivt samarbejde. Marketing har jo også kun interesse i, at den interne kommunikation fungerer, så medarbejderne er klædt på til at fungere som ambassadører, der understøtter deres indsats over for kunderne. Og her er det i første omgang kommunikationsafdelingen, der skal på banen. Bl.a. med en kommunikationsplan for den interne branding. Hvordan den kan se ud, vender jeg tilbage til i kapitel tre.

Kommunikationsafdelingens nye rolle

Det er i kommunikationsafdelingens traditionelle „ydelser“, at man typisk finder virksomhedens image-ønsker; i alle de formelle og glittede kommunikationsprodukter – på hjemmesiden, i årsberetningen osv. Men den høje kvalitet i disse professionelle kommunikationsprodukter betyder ikke meget, hvis virksomhedens interessenter får et dårligt indtryk af organisationen, når de får et brev, de ikke forstår. Eller når de

ringer til virksomheden, og receptionisten ikke ved, hvad de taler om, ikke kan besvare spørgsmål og heller ikke er sikker på, hvem de skal stille videre til – så man ender i klassikeren, hvor man kastes rundt i telefonsystemet.

I kommunikationsafdelingen må man altså erkende, at én ting er at arbejde for en høj kvalitet i de kommunikationsprodukter og -kanaler, man selv har ansvar for. Det er en ganske anden – men mindst lige så afgørende – sag at sikre høj kvalitet i virksomhedens samlede kommunikationsaktiviteter. De interne såvel som de eksterne, de formelle såvel som de uformelle. Faktisk er det netop i det „personlige“ møde med virksomheden – altså i telefonsamtalen eller i det personlige brev – at interessenterne er allermest kritiske over for den måde, der kommunikeres på (Lund, 2000). Man ved godt, at det, der fx står i annoncer, er skrevet til en meget bred målgruppe, og det indstiller man sine forventninger efter. Men når man får et brev med ens eget navn i øverste venstre hjørne, måske endda svar på en personlig henvendelse, så bliver man langt mere fintfølelse – og har langt højere forventninger til kommunikationsformen og „tonen“ i brevet eller samtalen. Og det er jo ikke professionelle kommunikationsfolk, men fx sagsbehandlere eller servicemedarbejdere, der varetager virksomhedens „personlige“ kommunikation i langt de fleste tilfælde. De repræsenterer en meget vigtigere side af „virksomhedens ansigt“ end flotte årsberetninger og profilmateriale. Det betyder, at en af kommunikationsafdelingens helt centrale roller bør være at rådgive andre i virksomheden. Vi har i dag en af de største udfordringer i at sprede nogle af vores formidlingsmæssige kompetencer ud til resten af organisationen – en normativ „opdragende“ såvel som en mere specifik kompetenceudviklende rolle.

Virksomheden er altså én stor „kommunikerende organisation“ – og når alle medarbejdere er virksomhedens ambassadører, så må man sørge for, at de er rustet til denne rolle. Man må sørge for, at de er velinformede og har en forståelse af, hvad der rør sig, og hvor virksomheden er på vej hen. Dem der har den største indflydelse på, om medarbejderne er gode ambassadører, er virksomhedens mellemledere.

Gode ambassadører – hvordan?

Vi ved fra både danske og internationale undersøgelser, at medarbejderne ønsker at høre vigtige budskaber fra deres *nærmeste* leder. Selvfølgelig spiller topledelsen en vigtig rolle, men den handler først og fremmest om at tegne „det store billede“ – visionen – og de helt overordnede linier i, hvor virksomheden er på vej hen, og hvordan man har tænkt sig at vejen derhen skal gå. Når jeg så stærkt anbefaler, at man gør meget mere ud af at klæde mellemlederne på til at være gode interne kommunikatorer, så betyder det imidlertid *ikke*, at topledelsen kan læne sig tilbage i læderstolen. En god intern kommunikationskultur kommer af, at man *kombinerer* „central“ kommunikation (massekommunikation) med „lokal“ kommunikation (interpersonel kommunikation i nærmiljøet, dvs. i den enkelte afdeling eller det enkelte team).³

CEN/LOK-STRATEGIEN

CENTRALT

Medarbejderblad
Stormøder med direktionen
Intranet
Pjecer
Osv.

LOKALT

Afdelingsmøder
Seminarer
Medarbejdersamtaler
Osv.

Mellemlederen kan betragtes som en *katalysator* i virksomheden. Det vil sige, at han eller hun spreder information ud i virksomheden – ikke ubearbejdet, for så kunne man lige så godt bruge virksomhedens massemedier, men i en „oversættelse“ der er tilpasset målgruppen. En leder i Novo Nordisk beskriver mellemlederens kommunikationsmæssige rolle på en meget klar måde (1999, s. 85):

.....
3 Cen/lok-strategien stammer fra sundhedsoplysningen. Her er det dokumenteret, at man når den største sandsynlighed for holdnings- og adfærdssændring, når man kombinerer centrale og lokale kommunikationsindsatser (Petersen, 2000, s. 52).

Oversættelse starter fra toppen

Som kommunikationsrådgiver er jeg ofte ude for, at grupper af mellemledere kontakter mig for at få gode råd til rollen som forandringsagent. Situationen er typisk den, at der i virksomheden er lanceret et forandringsprojekt, og nu har de fået kommunikationsansvaret overdraget fra topledelsen. „Nu er det os, der skal kommunikerer det videre ud i organisationen“, fortæller de typisk og beder om vejledning i, hvordan de undgår at gå i de værste fælder.

Det er efterhånden udbredt viden, at dårlig kommunikation er årsagen til, at mange forandringsprojekter aldrig opnår medarbejdernes fulde forståelse og accept. Men til trods for mellemledernes gode hensigter, er de faktisk allerede – oftest helt uforskyldt – ved at gå i den første. Det bliver nemlig meget ofte klart, at grunden til at de har så svært ved at planlægge deres kommunikation er, at de ikke *selv* har fået nok eller måske snarere fået den *rigtige* information om, hvad forandringerne betyder for deres områder.

Hvis man forventer, at mellemlederne skal leve op til deres vigtige rolle som „forandringsagent“, så kræver det, at topledelsen involverer dem i god tid, før budskaberne skal kommunikeres bredt ud i virksomheden. Og at man sørger for at informere dem så åbent og grundigt som overhovedet muligt.

Samtlige mellemledere, jeg har haft kontakt med, har understreget, hvor vigtigt det er, at de selv får forandringerne „ind under huden“, før de kan være trygge ved at præsentere deres medarbejdere for projektet. Som en afdelingsleder forklarede:

„De stiller jo også de kritiske spørgsmål. Så står man der med håret i postkassen, hvis man ikke rigtigt ved, hvad man skal svare – og måske endda selv har samme tvivl om projektets realisme, som man simpelthen ikke har haft lejlighed til at diskutere med ledelsen.“

Mellemleder om behovet for tidlig involvering

HVAD SKAL KOMMUNIKERES UNDER FORANDRINGER?

- En forståelse for nødvendigheden af at forandre
- Formålet med forandringerne
- Potentialet for virksomheden og visioner for medarbejderne
- Medarbejdernes fremtidige rolle og muligheder, dvs.
- „Hvad betyder det for mig?“

God forandringskommunikation – og god intern kommunikation i det hele taget – kræver, at man tænker kommunikation ind allerede fra starten af et projekt. Dette er et markant og væsentligt opgør med den traditionelle arbejds- og beslutningsproces, hvor kommunikation højst indgår som et sidste punkt på dagsordenen. Kommunikation skal integreres langt mere bevidst og synligt, både hvad angår projektarbejde og ledelse. Det indebærer, at kommunikation overvejes som en del af selve beslutningsprocessen.

Kommunikationschefen med ved direktionens bord

Når man i mange af vores store internationale koncerner ser kommunikationsdirektøren få fast plads i direktionen, så skyldes det netop erkendelsen af, at denne placering er en forudsætning for at træffe de rigtige valg i rette tid. Når man sidder med ved direktionens bord, overhører man nemlig også alle de lange og nogle gange svære diskussioner af fordele og ulemper, som ligger før den endelige beslutning. Dermed får man et langt bedre grundlag for at forstå hvilke elementer, der er på spil, og som man skal forholde sig til i den efterfølgende kommunikationsindsats. Det er *ikke* nok efterfølgende at få et fyldigt og nok så åbent og velment referat. Emner og detaljer, som for direktionen umiddelbart kan synes irrelevante – eller glemmes – kan have stor betydning for trænede „kommunikations-ører“, som er vant til at være „djævelens advokat“ for både medarbejdere og ledelsen.

En anden væsentlig grund til at kommunikationschefen eller -direktøren bør sidde med ved direktionens møder er, at

„Man skal ikke bare „lire“ det samme af, som man selv har hørt fra sin chef. Budskabet skal „oversættes“ til noget, der er vedkommende for de medarbejdere, der skal høre det.“

Leder om liniekommunikation

Når medarbejderne helst vil høre vigtige budskaber – fx om organisationsforandringer – fra deres nærmeste leder, så er der en ganske enkel grund til det: Så snart man hører eller læser om et nyt vigtigt tiltag i virksomheden, så er der én ting, som alle medarbejdere tænker på: Hvad betyder det for *mig*? Og det spørgsmål kan direktøren og redaktionen af medarbejderbladet næppe svare på. Det kan derimod den nærmeste leder, der kender den enkelte afdeling og den enkelte medarbejder. Derudover er det jo den nærmeste leder, som medarbejderen er vant til at tale med og få information fra – og som løbende vurderer og evt. belønner medarbejderens indsats. Der er altså mange gode grunde til, at nærmeste leder kan komme igennem med nogle budskaber på en mere effektiv måde end fx direktøren.

Mellemlederens opgave er at tage budskabet fra topledelsen, bruge god tid på at forholde sig til det og overveje, hvilke konsekvenser det vil eller kan få for netop hans eller hendes afdeling og de enkelte medarbejdere – og endnu bedre tid til at overveje, hvordan budskabet skal kommunikeres til medarbejderne: Hvad skal der til for at gøre budskabet relevant og vedkommende for netop disse medarbejdere?

Det lyder måske forholdsvis enkelt, men „god tid“ og „ledelse“ er to ting, der sjældent hænger sammen i praksis. For at denne øvelse skal lykkes for mellemlederen, skal flere ting være givet. Og her kommer vi måske frem til selve akilleshælen i den interne kommunikation mellem ledelse og medarbejdere: Mellemlederne skal selv have fået budskabet oversat fra *deres* respektive ledere. Og så skal de have nogle gode rammer for kommunikationen med klare retningslinier og træning i at formidle relevans. Her begynder vi at nærme os behovet for at arbejde med kvalitetsstyring af kommunikationen.

man som god fagmand har *initiativpligt* i forhold til sit område. Det vil sige, at man er forpligtet til at reagere på de udviklingsmuligheder eller potentielle problemområder, man ser i sin dagligdag i virksomheden. Og det er ganske andre ting, man får mulighed for at reagere på, når man har fast observationspost helt i toppen af virksomheden.⁴

Eksempelvis vil man være en af de første, der hører om, at virksomheden skal i gang med at redefinere sin vision og sit værdigrundlag i et branding-projekt. Her vil man allerede fra de første overvejelser i direktionen kunne argumentere for, at der skal igangsættes et uddannelsesprogram for mellemlederne. For hvis en række nye værdier skal blive til andet end hul ledelsesretorik, så skal mellemlederne spille en stor rolle som „oversættere“ og forandringsagenter. På den måde vil man på forkant med behovet kunne lave målrettede kurser, der træner virksomhedens ledere i at kunne varetage den interne kommunikation. Og det er jo i høj grad mellemlederne, der kan gøre hele forskellen på, om brandings nye værdier og slogans vil opnå medarbejdernes forståelse og accept, blive integreret i hver enkelt medarbejders dagligdag og dermed blive troværdig. Erfaringen viser, at netop dét er et problemområde i mange virksomheder. Det er nemlig de færreste ledere, der har de kommunikationsmæssige kompetencer, der kræves.

Mellemlederen som kommunikator

Behovet for at udbrede kommunikationskompetencer kan illustreres i en undersøgelse, jeg har lavet som en del af mit forskningsprojekt i Novo Nordisk. 81% af de danske afdelingsledere (ud af 333) deltog i en spørgeskemaundersøgelse om kommunikation i deres dagligdag.

En tredjedel af afdelingslederne synes, at kommunikation er svært, og undersøgelsen viste også, at hele 85% ønsker at blive bedre til at kommunikere med medarbejderne. Disse

.....
4 Det kræver naturligvis, at kommunikationschefen har tilegnet sig de nødvendige strategiske kvalifikationer som supplement til kommunikationsuddannelsen.

selvvurderinger kan ses i sammenhæng med to ting. For det første oplevelsen af at ens kommunikation er værdsat. For det andet afdelingslederens opfattelse af kommunikationens vigtighed. Også på disse to punkter ser det sløjt ud med kommunikationens reelle præmisser:

- 79% oplever, at medarbejderne værdsætter deres kommunikation
- 61% oplever, at deres chef værdsætter deres kommunikation

Værdsættelse er en stor motivationsfaktor. Og når 85% siger, at de gerne vil blive bedre til at kommunikere med medarbejderne, så kan det bl.a. hænge sammen med, at medarbejderne i så høj grad *værdsætter* afdelingsledernes kommunikation. Funktionscheferne (afdelingsledernes overordnede) er til gengæld ikke altid gode til at vise, at afdelingslederens kommunikationsindsats er værdsat, og det kan fx spille ind på endnu et interessant resultat:

- 34% Kommunikation er vigtigt, men driftsopgaver skal løses først
- 10% Kommunikation tager for meget tid fra deres andre opgaver

Dette harmonerer ikke just med den teoretiske opfattelse, at når man er leder, så er det ens vigtigste opgave at kommunikere. I en prætest af spørgeskemaet blev jeg da også gjort opmærksom på, at det var omsonst at spørge til afdelingsledernes tidsforbrug på kommunikationsopgaver, for – som det blev sagt – „en leder kommunikerer jo *hele tiden!*“ Jeg kan ikke være mere enig, men næsten halvdelen af afdelingslederne anskuer altså blot kommunikation som *en del* af deres job, og tilmed en del som enten tager for meget tid, eller som ikke er så vigtig som driftsopgaver.

Jeg mener, at disse resultater hænger sammen med, at intern kommunikation igennem mange år har været meget lavt prioriteret i de fleste virksomheder og organisationer. Det er en udbredt misforståelse, som bl.a. stammer fra uddannelsessystemet, at kommunikation kommer af sig selv. Grundlæggende er kommunikation ikke noget, man bliver trænet i, det er noget, man forventes at kunne. Man tror, at hvis man ved noget om et emne, så kan man også formidle det til andre.

Fra forskningen ved vi efterhånden en hel del om, hvilke strategier og teknikker, der sikrer optimal og troværdig kommunikation. Og heldigvis går udviklingen i den rigtige retning. Der er kommet en langt mere udbredt erkendelse af, at den interne kommunikation er mindst lige så vigtig som den eksterne. Alligevel afholder man sig i de fleste virksomheder fra at formulere konkrete retningslinier for kommunikationen. Det er ellers noget, de fleste mellemledere selv efterspørger:

„Vi har ikke skrevet noget ned om lineiekommunikationen. Heller ikke om, hvilke kommunikationskanaler, der skal bruges til hvad. Fx om hvornår en information skal i medarbejderbladet, eller hvor meget skriftlig information, medarbejderne skal have. På den måde flyder rammerne for kommunikationen måske lige lovligt meget. Det er op til den enkelte leder at afgøre kommunikationsformen, og hvilket grundlag har man så at afgøre det ud fra?“

Mellemleder om manglen på retningslinier

De rette rammer

Hvis man vil sikre sig de ideelle rammer for forandringskommunikation, kræver det en vedvarende indsats for virksomhedens kommunikation i *dagligdagen*. Der skal sættes ind fra to sider:

DE OBJEKTIVE PRÆMISSER

EksPLICIT definition af – og ansvarsfordeling i – den interne kommunikation. Dette er selve kernen i en kvalitetsstyring af virksomhedens kommunikation.

DE SUBJEKTIVE PRÆMISSER

Kommunikationen skal sættes på ledelsens dagsorden – ikke bare under organisationsforandringer, men som et effektivt ledelsværktøj. Det kræver for det første, at man træner sine ledere i relevansformidling og konsekvent prioriterer kommunikationsegenskaber, når man forfremmer eller ansætter nye ledere. For det andet at kommunikation integreres i diverse interne målings- og belønningsprogrammer, så der aldrig stilles spørgsmålstegn ved kommunikationens vigtighed.

Begge præmisser imødekommes, når man vælger at kvalitetsstyre virksomhedens kommunikation. Kvalitetsstyring indebærer nemlig noget så umiddelbart banalt som at definere *det normative udgangspunkt* – fx hvad vi mener, „god“ kommunikation er i vores virksomhed. Hvem har ansvaret for hvad, hvor højt prioriterer vi de enkelte kommunikationskanaler, og hvad er kvalitet i det hele taget hos os?⁵

Så er der de *eksplicite retningslinier*. Netop det eksplicite er helt centralt i at kvalitetsstyre – og senere være i stand til at måle – virksomhedens kommunikation. Igen handler det om at diskutere og fastlægge, hvad man vil med sin kommunikation. Det gælder både virksomhedens *udtryk* i relationen til de forskellige interessenter og brugen af de enkelte kommunikationskanaler og kommunikationsprodukter.

.....
5 En introduktion til nogle af de grundlæggende elementer i kvalitetsstyring af kommunikation er beskrevet i Lund & Petersen, 1999, s. 21.

Endelig er der så det, som er ekstremt vigtigt, ikke mindst når man begynder at måle kommunikation: Man kan selvfølgelig ikke bare kan opstille retningslinier, uddelegere ansvar og definere kvalitetskrav uden samtidig at give medarbejderne en reel mulighed for at leve op til alle de gode hensigter. *Kompetenceudvikling* bredt i virksomheden er som beskrevet altafgørende, når man begynder at arbejde strategisk med kommunikation. Og det er netop her, mange virksomheder svigter. Selv når man ser nogle af de mest anerkendte kommunikationsafdelinger, som har den strategiske dimension i orden, så kniber det tit med tid og ressourcer til at udfolde de kommunikationsmæssige kompetencer til resten af organisationen. Men hvis kvalitetsstyring og måling virkelig skal flytte noget, må man nødvendigvis arbejde på at optimere kommunikationen bredt i „den kommunikerende organisation“.

ISO-certificeret eller ej: De fleste virksomheder vil kunne løfte kvaliteten af deres samlede „kommunikationskapital“ betydeligt med kvalitetsstyring. Processen er anstrengelserne værd både for kommunikationsafdelingen selv, fordi kvalitetsstyring involverer topledelsen i såvel beslutnings- som implementeringsfasen, men også for mellemlederne, som mange steder er frustrerede og ønsker retningslinier, og endelig for bundlinien, fordi en dårligt kommunikerende virksomhed hurtigt mister sin troværdighed.