



Kommunikationsmedarbejderen som rådgiver og producent

Når virksomheder gennemfører forandringer har de brug for kommunikationsrådgivere. Kommunikationsmedarbejderne skal gribe muligheden

Af Anna Dalsgaard

En virksomhed der vil gennemføre forandringer, for eksempel ændre værdier og kultur, kan kun lykkes med det hvis medarbejderne accepterer forandringerne. Og for at acceptere dem skal de forstå dem. Forstå hvorfor virksomheden skal ændre sig, og at de som medarbejdere er de vigtigste brikker, for at forandringerne kan falde på plads. Derfor er det utroligt vigtigt at forandringskommunikationen foregår på den mest hensigtsmæssige måde og tages rigtigt. Og her har kommunikationsmedarbejderne en unik mulighed for at påtage sig opgaven med at rådgive ledelsen og arbejde med den interne kommunikation. Dermed kan de få en rolle i forandringsprocessen som strækker sig udover at producere støttemateriale og artikler i personalebladet. Pelle Carlo Nilsson, seniorrådgiver i Nordisk Kommunikation, mener at kommunikationsmedarbejderne har tre opgaver i forbindelse med forandringskommunikation: De skal rådgive de ledende kræfter i forandringsprocessen, rådgive de lokale ledere og producere de materialer der skal bruges i kommunikationen.

- Men de skal ikke påtage sig selve kommunikationsansvaret. De skal sige tydeligt til ledelsen: "ansvaret for kommunikationen er jeres, men vi vil meget gerne rådgive og støtte", siger han.

Påtag jer rollen

Pia Mortensen, udviklingsdirektør og medejer af KommunikationsKompagniet, siger at analyser viser at det er svært for de interne kommunikationsmedarbejdere at få rollen som rådgivere.

- Men det er under forandringer de har chancen for at komme til det.

Hun mener, at man som kommunikationsmedarbejder skal gøre op med sig selv, om man ønsker rådgivningsrollen. Gør man det, skal man påtage sig rollen, og tage debatten med ledelsen om hvordan og hvorfor og hvad der virker.

Og de skal bruge den terminologi ledelsen kan forstå. De skal lære at tale managementsprog. At tale forretning. Det er ikke med ledelsen de skal tale kommunikationsteori.

- Som kommunikationsafdeling skal man have fokus på ikke at blive et appendiks. Mange vil gerne ind på arenaen, både når det handler om den interne og den eksterne kommunikation. For eksempel HR-folkene og managementbranchen. Så kommunikationsfolkene må holde sig til hvis de ønsker at være på den arena, siger Pia Mortensen, som er SPRØK- uddannet fra Handelshøjskolen i København.

Og der er masser af opgaver, mener Pelle Carlo Nilsson:



- De skal involvere sig i hele kommunikationsopgaven. Der er forarbejdet med analyser og en effektiv procesplan. Der er formuleringen af centrale budskaber og at sætte forandringen i den rette kontekst. En kontekst der altid skal sættes i forhold til forretningen. For eksempel hvad de nye værdier betyder for forretningen. Og så er der hele produktionen af talepapirer, støttemateriale så som overheads, pressemeddelelser, artikler og så videre. De kan hjælpe lederne med at fortælle historier, og i forlængelse af ledelsens fortælling coache de lokale ledere. Hjælpe og rådgive dem om hvordan de kan løse opgaven, siger Pelle Carlo Nilsson, som er uddannet cand.com. fra Roskilde Universitetscenter.

Sørg for en effektiv infrastruktur

Erhvervsforsker og ph.d. Helle Petersen er den eneste herhjemme der har forsket i forandringskommunikation, og er nået frem til at den mest hensigtsmæssige kommunikation opnås, når man kombinerer central massekommunikation med decentral eller lokal kommunikation ude i de enkelte afdelinger.

Den centrale kommunikation er typisk stormøder hvor topledelsen fremlægger forandringsprojektet for alle medarbejdere samtidig samt artikler i medarbejderbladet og på intranettet. Den lokale kommunikation foregår når medarbejdernes nærmeste leder efterfølgende oversætter topledelsens budskaber for medarbejderne, og fortæller dem hvad ændringerne betyder for dem og deres arbejde.

Hvis den lokale kommunikation skal virke i en forandringsproces, skal især mellemlederne på være klædt på til at kommunikere. De skal kende deres kommunikationskompetence, vide hvad der ventes af dem og hvordan de kommunikerer med medarbejderne.

- Derfor er man nødt til at have en kommunikationskultur og den kommunikative infrastruktur skal virke, siger Helle Petersen som de sidste to år har ledet kommunikationsafdelingen i Novo Nordisk A/S og er på vej til at blive selvstændig kommunikationsforsker og -rådgiver.

- Det er vigtigt at den interne kommunikation virker. Og jo før man opbygger en kommunikationskultur, des bedre, siger hun.

Og her ser hun en oplagt rolle for kommunikationsafdelingen.

- Grib chancen. Gå til topledelsen og sig at virksomheden har et kommunikationsbehov. Et godt argument er at den kommunikative infrastruktur er et forandringsberedskab. At det derfor er meget nemmere at gennemføre forandringer, når den interne kommunikation er i orden. Og hvordan bliver den så det?

- Jeg synes man skal kvalitetssikre kommunikationen. Min holdning er at man må skrive retningslinjer ned, så man har en platform til at arbejde med kvaliteten.

Ud i organisationen

I Novo Nordisk har de kommunikationspolitikker for intern og ekstern kommunikation, og konkrete retningslinjer for delområder. Et eksempel er kvartalsmøderne i forbindelse med offentliggørelsen af kvartalsregnskaberne.

- Retningslinjen er at der skal kommunikeres ud i de enkelte afdelinger senest to dage efter møderne. Der er så lavet en flot præsentation, linjelederne kan vælge





virksomhed. At der er sammenhæng mellem det man siger, og det man gør, siger Helle Petersen.

I Novo Nordisk er det helt naturligt at måle kommunikation, og retter strategierne ind efter målingens resultater.

- Når man måler kommunikation, fører man strategier og visioner ud i livet. Målinger er således et middel til at nå et mål så kommunikation bliver bedre og mere målrettet. Og så er det fint med hårde tal og procenter, for det forstås af ledelser, siger Helle Petersen, som mener at fakta om kommunikationsafdelingen viser at afdelingen gør et godt stykke arbejde og samtidig er en indikator på hvor den kan blive bedre.

I Helle Petersens afdeling er de ved at lave en vision for kommunikationsafdelingen.

- Den går ud på at det ikke skal være muligt at få bedre rådgivning, kurser og lignende end vi kan tilbyde. Man kan købe de samme ydelser uden for virksomheden, men vores styrke er at vi kender organisationen, og er vant til at blive brugt strategisk, siger Helle Petersen som mener det er en god øvelse at se på sig selv og opfordrer andre til at gøre det samme.

- Se jer som en konsulentvirksomhed, siger hun til kommunikationsafdelingerne.
- Og lav så øvelsen: hvis vi var, ville virksomheden så vælge at købe ydelser hos os? Hvis svaret ikke er et ubetinget ja, kan man sætte ind hvor det er nødvendigt. Så er man fremtidssikret hvis direktionen laver samme øvelse.