



Opbygning af et effektivt netværk af kommunikationsfolk

Undersøgelser viser, at virksomhedernes kommunikation fungerer mest effektivt, hvis den centrale kommunikationsfunktion har tætte relationer til linjeledelsen og de decentrale enheder. Men hvordan kan man knytte decentrale ressourcepersoner til sig og få velfungerende netværk af kommunikatører ude i virksomheden?

Af Pelle Carlo Nilsson

Denne artikel er en beretning fra AngloGold, der er et sydafrikansk mineselskab i gulddivisionen i Anglo American Corporation. AngloGolds kommunikationschef Cathy Fazey gjorde sig en række meget interessante erfaringer med at opbygge et netværk af kommunikatører, bestående af medarbejdere med forskellige sprog, erfaringer, uddannelsesbaggrund og positioner. Og på trods af at beretningen foregår under eksotiske himmelstrøg, er der masser, vi kan tage ved lære af i det kolde nord!

Cathys udfordring

Kommunikationschef Cathy Fazey manglede ikke udfordringer. AngloGold var blevet dannet ved en række fusioner af sydafrikanske mineselskaber, med hver deres historie og kultur. Cathys opgave var at skabe et nyt brand ovenpå disse mange forskellige identiteter. I denne proces blev der udviklet ny grafisk profil og nye publikationer på både centralt og decentrale niveauer. Og på hver mine blev der udpeget en kommunikatør, primært med ansvar for minens blad og intranetside.

Meget forskellig opgaveløsning

Når Cathy ser tilbage på denne opstart siger hun: *"Looking back, some important building blocks were neglected in this phase. No attempt was made to identify a broader role for these communication practitioners, or to provide them with a career path or support structure"*.

De udpegede medarbejdere havde vidt forskellige baggrunde; erfarings- og kompetencemæssigt og kulturelt, nogle var der af lyst, andre beordret. Resultatet var, at opgaveløsningen var helt forskellig fra mine til mine. Og samarbejdet i netværket fungerede dårligt.



Definition; hvad skal netværket levere?

Det første skridt væk fra denne tilstand var, at Cathy sammen med netværket besluttede sig for at definere, hvad de mente, ville være topklasse inden for virksomhedskommunikation. Resultaterne var ikke i sig selv overraskende, men gav netværket et fælles billede af en fagligt målsætning, bl.a. at kommunikationen skal være af forretningsstrategisk vigtighed, kommunikationsansvaret er grundlæggende linjeledelsens, tovejs kommunikation er vigtigere end envejs, kommunikatorens rolle dækker også rådgivning af linjeledelsen og at etablere målbare mål og måle på kommunikationen.

I samme fase blev en række linjeledere og medarbejdere interviewet om deres syn på styrker og svagheder ved AngloGolds kommunikation og på, hvad de forventede at kommunikationsfunktionen og netværket skulle levere.

På baggrund af diskussionerne udarbejdede netværket sit eget funktionsgrundlag med beskrivelser af hovedopgaver, målsætninger, principper og roller. Desuden udarbejdede de en langsigtet plan for udvikling af AngloGolds kommunikation.

I rollebeskrivelsen stod blandt andet, at kommunikatørerne skulle hjælpe linjeledelsen i at etablere kommunikationsstrategier i forlængelse af forretningsplanen, være ansvarlig for diverse kommunikationskanaler og måling af kommunikationssystemer og processer samt etablere partnerskaber med personaleafdelingen, bl.a. for at sikre relevant efteruddannelse af linjelederne i kommunikation.

Teamudvikling og kompetenceregnskaber

Catheys næste skridt sigtede på at få netværket til at samarbejde og fungere som et team på tværs af minerne. Cathy arrangerede workshops, koordineringsmøder, sessioner med barinstorm med netværket, coachede de enkelte kommunikatører og førte løbende diskussioner med kommunikatørernes ledere på minerne, for at sikre deres arbejdsbetingelser og markedsføre deres ydelser.

Desuden udviklede Cathy i samarbejde med personalechefen en kompetenceprofil og et kompetenceregnskab for kommunikatørerne, der blev grundlaget for både efteruddannelse af kommunikatørerne og rekrutteringen af nye kommunikatører. Det flerårige efteruddannelsesprogram kom til at indeholde temaer som intern journalistik, interviewteknik, konsulentrollen, branding, mødeledelse, tværkulturel kommunikation og præsentationsteknik.

Har det været investering værd?

I følge Cathy har investeringen i netværket været stor. Men hun mener ikke, at der er nogen vej udenom, hvis man er ambitiøs og anerkender, at nøglen til



virksomhedskommunikation i topklasse ligger i partnerskabet mellem kommunikationsfunktionen og linjeledelsen.

Hun siger: *"Recognizing the need for a partnership between line management and communicators is critical. If you can achieve this, you are well on the way to clarifying the role of the communication practitioner. It is then straightforward to identify the most pressing training needs and formulate an appropriate development program that will help practitioners provide more value and become more strategic in their approach to communication."*

AngloGolds kommunikationsfunktion er på rette vej. I følge Cathy er både processerne og de enkelte produkter mærkbart forbedret, samarbejdet på tværs i netværket fungerer godt og linjeledelsens lyst til at inddrage kommunikationsfunktionen er steget betragteligt.

Pludselig er det rigtig sjovt at være kommunikatør!

Faktaboks: AngloGold fusionerede i april 2004 med Ashanti Goldfinds og dannede selskabet AngloGold Ashanti Limited, der i dag er en af verdens ledende guldproducenter