



Uden måling ingen strategisk kommunikation

Med et bredt blik ud over den danske kommunikationsbranche må man desværre konstatere, at det stadig ikke er lykkedes for det store flertal af kommunikationsafdelingerne at få opbygget hensigtsmæssige rutiner med hensyn til at dokumentere afdelingernes resultater. Og det er mere end beklageligt da dokumentationen er en uundværlig ingrediens i langsigtet strategisk kommunikationsarbejde og for respekten over for kommunikationsafdelingens arbejde i resten af virksomheden.

Af Pelle Carlo Nilsson

Bragt i Kommunikatøren, december 2002

“Fremmedarbejderne stjæler”

Jeg har en god bekendt, der arbejder som managementkonsulent. En dag blev han sendt på en opgave i et mindre supermarked i Ishøj. I følge købmanden havde de konstateret et stort svind i varebeholdningen sammenholdt med andre supermarkeder og alle i butikken var overbevist om, at det kun kunne skyldes tyveri, formentlig begået af ‘fremmedarbejdere’. Nu ville købmanden gerne have hjælp til at ansætte en vagt og eventuelt opsætte overvågningsudstyr i butikken for at få tyverierne til at stoppe.

Min bekendte spurgte købmanden, om han nu også var helt sikker på, at varesvindet skyldes tyveri. Da det ikke var tilfældet, blev de enige om først at lave en analyse af vareflowet i butikken. Her fandt de ud af, til købmandens store bestyrtelse, at problemet lå et helt andet sted, nemlig på leverandørsiden. Det kom simpelt hen ikke det antal varer ind i butikken, som købmanden bestilte. Og med en opsang til leverandørerne og løbende kvalitetssikring af leverancerne blev problemet løst. Uden overvågningskameraer i butikken og en karseklippet bodybuilder ved indgangen.

Kommunikationsafdelingens fornemmelser for god kommunikation

De fleste vil sikkert give mig ret, når jeg siger, at det var en god idé, at købmanden valgte at basere sin problemløsning på viden i stedet for på fornemmelser. Men vender vi blikket mod os selv vil de fleste af os opdage, at de fleste kommunikationsstrategiske valg – også de langsigtede – baserer sig på kommunikationsafdelingens fornemmelser og ikke på faktisk viden om problemområdet og den rolle kommunikationen spiller i forhold til problemområdet.

De fleste kommunikationsafdelinger har fx et mål om at være med til at skabe trivsel og engagement på arbejdspladsen. Men hvor mange har rent faktisk



undersøgt, hvad der ret faktisk gør medarbejderne glade og motiverede i deres egen virksomhed?

Kigger man i managementlitteraturen gives der en del bud – om udviklingsmuligheder, helhedssyn, tryghed m.m. Kigger man derimod i forskningen af danskernes arbejdsliv bliver billedet straks meget mere nuanceret. Mange ansatte i danske virksomheder er rent faktisk ikke særligt interesserede i udvikling - det er bare besværligt. Mange har det også helt fint med at kunne fokusere på deres lille opgave og interesserer sig ingenlunde for helheden, osv.

Lærer kommunikationsafdelingen ikke nuancerne at kende er det naturligvis en illusion at tro, at man kender sine målgrupper og kan kommunikere med dem på et bevidst, strategisk grundlag.

Men problemerne stopper ikke her. For de fleste af os er heller ikke i stand til at dokumentere, hvilken effekt eller nytteværdi kommunikationsafdelingen leverer til forretningen. Derfor er vi ikke i stand til at fortælle resten af virksomheden, hvorfor kommunikationsafdelingen er meget mere end afdelingen for spøg og skæmt.

Navigationsudstyret er der!

Skal man sammenligne kommunikationsbranchen med noget, vil det være oplagt at pege på vikingernes opdagelsesrejser. På grund af dårligt navigationsudstyr var de nødt til hele tiden at holde sig nær ved kysten – i stedet for at sejle den lige vej mod målet – og det skete ikke sjældent at de forvild og kunne bruge måneder eller år på at finde tilbage til vikingelandsbyen – hvis de overhovedet fandt hjem igen.

Moderne sejlere bruger i dag det nødvendige navigationsudstyr. Det er til at begynde med ikke nemt at anvende, men alle kan lære det med lidt flid og tålmodighed. På samme måde er det på kommunikationsområdet. Værktøjerne til måling af ledelses- og organisationskommunikationen findes. Det kræver lidt af kommunikationsafdelingen at finde ud af at anvende værktøjerne og at få dem tilpasset til den enkelte afdelings behov, men selvfølgelig kan det lade sig gøre.

Lær af marketingsfolket

Et godt sted at starte, hvis man gerne vil se hvordan man kan arbejde med målinger i praksis er i marketingsbranchen, hvor man over en længere periode har udviklet, forfinet og tilpasset målingsværktøjer til marketingsarbejdet. Det betyder reelt, at alle seriøse markedsføringsfolk oplever det som en helt naturlig ting både at opstille målbare mål for deres aktiviteter og efterfølgende dokumentere effekten. En nyttig information kan være, at selve målingsarbejdet typisk fylder omkring 6-8% på det samlede markedsføringsbudget.



Sjovt nok ligner de diskussioner vi i dag har i kommunikationsbranchen til forveksling diskussioner i marketingsbranchen for 10-15 år siden. Og der er ingen tvivl om, at markedsføringsfolkets held og evner til at tiltrække positiv opmærksomhed fra direktiongangen hænger nøje sammen med professionaliseringen af marketingsafdelingernes arbejdsmetoder.

Hvad kan og bør man måle?

I princippet kan man måle på alt. Om ikke direkte så indirekte på en eller flere indikatorer. Øvelsen for kommunikationsafdelingen er derfor i første omgang at identificere en række mål, strategier og succeskriterier for afdelingens arbejde. Succeskriterierne vil efterfølgende ligge til grund målingen.

Der er en gemt pointe i adskillelsen af mål og succeskriterier. Målene for kommunikationsafdelingens arbejde er nemlig ofte både relativt langsigtede og relativt besværlige og derfor også dyre at måle på. Et godt eksempel kan være målet 'at bygge gode relationer til fabrikkens naboer', der kan have succeskriteriet 'at antallet af klager bliver formindsket med 30% i løbet af det næste år'.

Ved at arbejde bevidst med måling i forhold til succeskriterier og et øje på pengeposen bør det være muligt for alle kommunikationsafdelinger finde ressourcerne til at måle på deres kerneaktiviteter uden en budgetforøgelse. Og hvor ville det dog være rart, hvis branchen kunne komme væk fra nuværende praksis, som jeg engang fik det beskrevet af en kommunikationschef på denne måde: "Alle på afdelingen løber rundt og knokler på livet løs for at nå deres deadlines – men faktisk ved vi ikke, om det overhovedet er alt besværet værd."