

Fungerer kommunikatører i dag som producenter, rådgivere og/eller strateger? Og er vi på vej til at overflødiggøre kommunikationsafdelingen, når vi lærer hele organisationen at leve og kommunikere virksomhedernes brand?

FARVEL TIL KOMMUNIKATIONSADFDELINGEN?



Af Christian Grandjean, kommunikationsrådgiver i RelationsPeople og kursusleder på Communication Academy

Det var nogle af de spørgsmål, der rejste sig blandt deltagerne på Communication Academy 2007-2008. Diskussionen tegner en interessant udvikling i faget. En udvikling, som er nødvendig og spændende, men som også stiller nye krav til fagets udøvere.

Faget har gennem de seneste 10-15 år været gennem en kolossal udvikling. Som kommunikatører har vi skullet omstille os fra at være informationsleverandører til at orkestere kommunikation og dialog med en kompleks omverden. Jobbet og udfordringerne har ændret sig, og det har direkte konsekvenser for hverdagen som kommunikator.

Nye krav til virksomhedens kommunikation

For bare 10-15 år siden sad flertallet af fagets udøvere som informationsmedarbejdere og deltog i virksomhedernes oplysningsarbejde, formidlede virksomhedens viden og holdninger på vegne af direktion og ledelse, internt og eksternt – men næsten altid på virksomhedernes præmisser og i envejs-kanaler. Opgaverne tog for det meste udgangspunkt i enkeltstående krisesager. Sjældnere på baggrund af en overordnet strategisk plan. Devisen var ofte: Jo mere information, jo bedre. *I dag er billedet mere nuanceret.*

Informationsafdelingerne er blevet til kommunikationsafdelinger. Vi er

efterhånden enige om, at virksomhedernes envejs-kommunikation ikke rækker i det moderne demokratiske samfund. Virksomhedernes rolle, og dermed kommunikatørernes opgaver, har ændret sig.

Den demokratiske udvikling af samfundet har skabt nye rammer for samspillet mellem samfundets mange spillere, hvad enten det er virksomheder, borgere, forbrugere, ngo'er eller myndigheder. Kodeordene er krav om øget åbenhed og gennemsigtighed.

For virksomhederne betyder det, at de ikke længere taler med egen naturlig autoritet. De er blevet én af mange forskellige samfundsborgere. De er ikke længere alene producenter, der markedsfører produkter eller services, og som blot kan udlede virksomhedsrelevante budskaber i strømmen af masseinformation. Virksomhederne er blevet samfundsaktører, og omverdenen forventer, at de har en klar og synlig holdning til alle deres forskellige roller. Hvad enten det er som producent, markedsaktør, arbejdsgiver eller samfundsborger med holdning til globale udfordringer.

Slut med 'fra os til dem'

Her rækker den gammeldags information-indsats naturligvis ikke. Der skal kommunikation til – men også mere end det. Ægte tovejs-kommunikation kræver to ligeværdige parter, der er åbne for og indstillede

på dialog. Det giver et helt andet kommunikationsrum for virksomhederne, der nu skal kommunikere på lige fod med omverdenen. Ikke fra virksomhed til omverden, men mellem virksomhed og omverden. Og det giver kommunikatørerne en helt anden bane at spille på. Kommunikation skal være i øjenhøjde, konkret og med respekt for samtalepartnerens integritet. Og i dag må der hellere være for lidt end for meget. Der skal sorteres i kommunikationen.

Vi er altså langt fra fortidens informationsarbejde.

Kommunikatøren uddelegerer arbejdet

De basale kommunikationskompetencer er naturligvis fortsat alfa og omega. Kommunikatøren skal kunne sit håndværk. Det grundlæggende ansvar for virksomhedens kommunikationsaktiviteter, fx web, intranet og årsberetninger, vil altid ligge hos kommunikatøren. Men den moderne kommunikationsfunktion skal også sikre, at kommunikationsindsatsen tager udgangspunkt i virksomhedens forretningsstrategi og er med til at skabe det omdømme, virksomheden ønsker at opnå. Derfor skal kommunikatøren have forretningsforståelse, kunne tænke holistisk og se sammenhænge. Han skal tænke og styre processer og kunne agere i den komplekse virksomhedsorganisation og kunne analysere, sortere og tænke løsninger. Både på strategisk og taktisk niveau.

Det betyder konkret, at kommunikatøren skal være i stand til at stå i spidsen for de strategiske projekter, der lægger grunden for hele organisationens kommunikationsindsats. For eksempel ved at tænke og

udvikle et corporate brand – både generelt og i afskygninger som employer brandet.

Kommunikatøren skal ikke alene sikre, at det strategiske grundlag er i orden. Han skal også få det til at leve i hele virksomheden. Sikre, at alt og alle kommunikerer strategien. Det er med andre ord ikke kun kommunikationsafdelingen, der skal kommunikere. Det er hele virksomheden. Det betyder, at kommunikatøren skal kunne undervise, rådgive

og træne kommunikation – på alle niveauer i virksomheden.

Har vi sejret ad helvede til?

Det gode spørgsmål er, hvad kommunikatøren skal tage sig til, hvis han formår at få virksomheden og alle dens relevante interessenter til at kommunikere optimalt. Skal vi nedlægge kommunikationsafdelingerne? Ikke lige med det samme! Men måske skal vi udvikle og udvide kommunikationsafdelingerne.

Tiden er inde til at se de mange nye udfordringer og opgaver i øjnene og arbejde med vores egen selvforståelse. Vi skal tænke mere på målet end på midlet. Fremtiden vil handle mere om 'Reputation Management' og 'Stakeholder Relations' end om information og kommunikation. Men vi har ikke rigtigt fået vist og fortalt det til alle omkring os. *Det må være kommunikationsafdelingernes sidste opgave i ...*



På Communication Academy 2007-2008 mødtes kommunikatører med chefer, ledere og forskere inden for HR, marketing, økonomi, ledelse og produktion. Debatten gik blandt andet på samarbejdet mellem kommunikatørerne og de øvrige funktioner i virksomhederne og blev anledning til en diskussion af kommunikationsfagets udfordringer. Bagerst fra venstre: Jens Bøgh, Christian Grandjean, Anne Molbech-Kuskner, Birgitte Björnsson, Bo Bjerre Hansen, Sonja Sukstorff (DKF), Lene Linde, Ole Schmidt Pedersen (DKF). Forrest fra venstre: Lis Barming, Dorthe Bernt Andersen, Lotte Søgaard, Anne Birkelund, Tjana Kristensen, Stine Staffeldt. Ikke til stede: Anna Rasch.

Grundtræk ved information, kommunikation og relationsopbygning

Kommunikationsfaget har forandret sig væsentligt i de sidste 10-15 år.

Fra informationsafdelingens en-vejs-kommunikation til det moderne fokus på udvikling af virksomhedens samspil med alle interessenter.

Dimension	Information	Kommunikation	Relationsopbygning
Fokus	Orientering om virksomheden	Opbygning af omdømme	Samspil mellem medarbejder, virksomhed og omgivelser
Organisation	Informationsafdeling	Kommunikationsafdeling	Relations management
Kommunikationsafdelingens rolle	Taler	Fortæller	Samtalepartner
Samspilsforhold	Formidling	Styret dialog	Interaktivitet
Opgaver	Skribent	Organisere kommunikationsindsatsen	Orkestrere og understøtte forretningsudvikling
Tankegang	Rationale	Følelser	Højre og venstre hjernehalvdel
Medier	Skrift	Digitale medier	Alle aktiviteter samt interaktive medier
Troværdighed	På afsenderens præmisser	Med forståelse for målgruppens præmisser	Flere sandheder/gensidig integritet