

## 9.2 Mål og evaluér – hvis du vil tages alvorligt

Af kommunikationsrådgiver, cand.ling.merc.comm. Annette Rolsting, Mundo Kommunikation  
[annette@mundokommunikation.eu](mailto:annette@mundokommunikation.eu)

### Indhold

Målinger, evalueringer, analyser, undersøgelser – kært barn har mange navne. Fælles for dem alle gælder det, at de har til formål at indsamle en række data, som man kan arbejde ud fra i forhold til at udvikle kommunikationsarbejdet og dokumentere kommunikationsarbejdets betydning for virksomhedens bundlinje.

I denne artikel vil jeg sætte fokus på, hvordan arbejdet med kommunikationsmålinger kan føre til, at kommunikationsfaget, den enkelte kommunikationsmedarbejder og kommunikationsafdelingerne bliver taget mere alvorligt.

For nemheds skyld har jeg valgt at benytte kommunikationsmålinger som fælles betegnelse i de følgende afsnit, med undtagelse af afsnittet "Kommunikationsmålinger – 6 bud", hvor jeg kommer nærmere ind på forskellen mellem målinger og evalueringer.

Indledningsvis gør jeg rede for, hvorfor arbejdet med kommunikationsmålinger er relevant og er kommet på dagsordenen i mange organisationer og virksomheder.

### Plejer er død



Det er sjældent, man opnår fremdrift ved at gøre, som man plejer. Dette

gælder også på kommunikationsområdet, hvor vanetænkningen for alvor er blevet udfordret de senere år. Således er kommunikationsmedarbejderne ikke længere eneansvarlige for organisationens kommunikationsarbejde. I dag er det i højere grad linjelederne og medarbejdere med direkte kundekontakt, der varetager kommunikationsopgaver.

Det kan godt være, at de ikke skriver nyhedsbreve, opdaterer hjemmesiden eller skriver pressemeddelelser, men så gør de til gengæld så meget andet, hvor kommunikation er omdrejningspunktet.

Dertil kommer, at mange organisationer og virksomheder gennemgår en række gennemgribende forandringer. For det første gennemgår mange organisationer en række forandringer i forbindelse med nedskæringer, fusioner eller udflytning af arbejdsopgaver til udlandet. Dette bevirker, at organisationernes medarbejdere skal tilpasse sig en ny organisationskultur og dagsorden.

For organisationens ledelse betyder det desuden, at de står over for at skulle formulere og forankre forandringer og nye strategier i en anderledes organisation med nye målgrupper og medarbejdere, der kan være usikre på, hvad fremtiden bringer, og hvad der kræves af dem.

Derudover har globaliseringen og udbredelsen af nye elektroniske medier gjort det nemmere for folk at kommunikere og samarbejde på tværs af organisatoriske, geografiske og sproglige grænser. Dette har resulteret i oprettelsen af hjemmearbejdspladser samt en række virtuelle netværk og kompetencemiljøer.

Dermed omfatter organisationerne i dag langt flere subkulturer, som ikke nødvendigvis deler de samme målsætninger, informationsbehov og arbejdsformer.

Hertil kommer indførelsen af strategiske ledelsesmodeller, corporate governance, den nye informations- og samrådslov samt kommunikationsbranchens ønske om nye kommunikationsstandarder.

Dermed er der også lagt op til, at kommunikationsmedarbejderne og kommunikationsafdelingen fremover får en ny rolle. Ifølge kommunikationsprofessor Sven Windahl betyder dette, at der bliver stillet nye krav til denne medarbejdergruppe på især tre områder. På det organisatoriske plan skal kommunikationsfunktionen for fremtiden fungere som "air traffic controller".

Kernen i dette er, at organisationens kommunikation skal integreres og reduceres, således at interessenterne ikke bliver overfodret med kommunikation eller mødes med budskaber, der peger i hver sin retning. Samti-

dig skal kommunikatorerne agere kommunikationsudviklere, således at hele organisationen har mulighed for at kommunikere, tale sammen og dele viden.

Derfor handler det her om at få optimeret organisationens kommunikationssystem og styrke medarbejdernes kommunikative kompetencer. Herudover skal kommunikationsfunktionen på det strategiske plan fremover agere skattejæger, hvor det handler om at definere, skabe og dokumentere værdi (Windahl: 2005).

### **Value for money – kravet om resultater**



Når det gælder kommunikationsarbejdet, har dette i mange år bare været betragtet som "noget, man gør" eller "en udgift forbundet med at drive virksomhed", som James E. Grunig udtrykker det (Grunig:1992:620). Men i dagens informations- og videnssamfund er kommunikation gået hen og blevet en ressource, som en del organisationer er begyndt at sætte mål for.

Det forventes simpelthen, at kommunikationsarbejdet bidrager til bundlinjen. Dette har ført til øgede kommunikationsbudgetter samt involvering af kommunikationsfunktionen i organisationernes ledelsesarbejde.

Set ud fra et mere økonomisk perspektiv, så fremfører både forskere og teoretikere, at effekten af optimal kommunikation kan føre til en række konkrete resultater, i fagsproget kaldet outcomes, der kan måles og bedømmes (Watson & Nobles: 2005:18).

Ovennævnte afkast kan ikke måles i direkte økonomiske termer, men har indflydelse på organisationens værdiskabelse og evne til at realisere sine overordnede mål.

Nogle af de afkast, der fokuseres på er bl.a. (Grunig: 1992, Downs &

Adrian: 2004):

- Forbedret videndeling
- Øget kendskab til strategiske budskaber og værdier
- Øget forståelse af strategiske budskaber og værdier
- Øget medarbejdertilfredshed, -engagement og -loyalitet
- Et mere positivt image
- Bedre kendskab til ansvars- og rollefordeling
- Øget produktivitet
- Mere optimal anvendelse af medier
- Færre kundeklager
- Øget synlighed

Dermed er det også oplagt at bruge kommunikationsmålinger til at finde ud af, om organisationen lever op til forventningerne, og om kommunikationsarbejdet understøtter organisationens forretningsstrategi.

### Måling og evaluering – hvad taler vi om?



I forhold til at udlægge formålet med samt potentialet i kommunikationsmålinger kan det være ret svært at komme med noget entydigt svar. Dette hænger sammen med, at formålet med og processen for disse kan variere utrolig meget.

Som udgangspunkt handler kommunikationsmålinger om at måle og vurdere effekten af kommunikationsarbejdet. Men nogle gange er det mere behovet for at kunne forstå og tolke indsatser og deres resultater, der er i centrum. Og for dem, som er mere erfarne på området, kan der være et ønske om at udvikle praksis og søge løsninger på eksisterende

eller afdækkede problemer, evt. med henblik på at foretage benchmarking, udvikle kommunikationspolitikker og -strategier eller optimere organisationens kommunikationsmedier.

Denne problemstilling opsummerer Darlene Russ Eft og Hallie Presskill ganske tydeligt med følgende udsagn:

*”Ordet evaluering betyder mange ting for mange mennesker. For nogle betyder det at betragte ting mere indgående for at opnå en bedre forståelse, for andre testning og måling, regnskabsprocedurer og statistikker. Og i mange tilfælde er evalueringer forbundet med performance measurement eller performance management”*

Russ-Eft & Preskill: 2001:3

I kommunikationsbranchen og i faglitteraturen hersker der den samme flertydighed, hvilket definitionerne af kommunikationsmåling i det følgende afsnit også understreger. Definitionerne er ikke udtømmende, men giver på hver deres måde en forståelse af, hvad arbejdet med kommunikationsmålinger sigter mod.

### **Definition af kommunikationsmålinger**

Afsnittet bygger på mit speciale om kommunikationsmålinger som kommunikations- og hr-værktøj (se litteraturliste). Vi ser her på en række definitioner:

#### **1. Walter K. Lindenmanns definition**

Kommunikationsforskeren Walter K. Lindenmann, som er én af de førende eksperter på området, karakteriserer måling og evaluering af kommunikation således:

*”Grundlæggende er det hvilken som helst og al den research, som er udtænkt for at fastslå den relative effektivitet og værdi af det som udføres i forbindelse med public relations.”*

Lindenmann:2003:2

Denne udlægning viser et meget resultatorienteret og økonomisk perspektiv på arbejdet med kommunikationsmåling med fokus på kommunikationsarbejdets resultater frem for på processen bag kommunikationsarbejdet.

#### **2. Owen Hargie & Dennis Tourish**

Hos kommunikationsforskerne Owen Hargie og Dennis Tourish, som de senere år har skrevet en række bøger og artikler om organisationskommunikation og kommunikationsregnskaber, finder man en lidt anden definition på kommunikationsmålinger.

Udgangspunktet for deres definition er, at kommunikationsmålinger skal betragtes som en form for regnskabsaflæggelse, idet de taler om "communication audits". Dermed kan arbejdet med kommunikationsmålinger i henhold til deres optik defineres som:

*"Et omfattende og grundigt studie af kommunikation, filosofi, koncepter, struktur, 'flow' og praksis inden for en organisation og mellem organisationen og dens omverden."*

Hargie & Tourish: 2000:23

Denne udlægning er noget anderledes end Walter K. Lindenmanns definition, idet fokus her ikke ligger så meget på resultaterne af kommunikationsarbejdet, men i højere grad på processen og retningslinjerne for organisationens kommunikationsarbejde.

### **3. C.B.M. van Riels definition**

En tredje udlægning af hvad kommunikationsmålinger handler om findes hos C.B.M. van Riel, der er én af de førende autoriteter på området for organisationskommunikation.

I C.B.M. van Riels verden er der med kommunikationsmålinger tale om en vurdering eller bedømmelse af kommunikationsarbejdet, der går ud på at:

*"foretage en opgørelse over eksisterende processer, aktiviteter og produkter, hvilket fører til en subjektiv evaluering af deres sammenhæng og effekt"*

Riel:1995: 67

Således tager denne udlægning udgangspunkt i såvel kommunikationsarbejdets struktur og udførelse som dets resultater.

Dermed er der også tale om en udlægning af arbejdet med kommunikationsmåling, der kombinerer Owen Hargie & Dennis Tourish's fokus på processen bag arbejdet og Walther Lindenmanns fokus på resultaterne af dette.



### **Kommunikationsmålinger – 6 bud**

Kommunikationsmålinger ikke bare kommunikationsmålinger. Der er forskel på at være nybegynder og rutineret inden for dette felt, ligesom kommunikationsmålinger kan belyse forskellige aspekter ved kommunikationsfunktionens arbejde og resultater. I dette afsnit vil jeg kort gennemgå seks forskellige former for måling og evaluering.

#### **Måling af kommunikation**

##### **1) Nulpunktsmåling**

For nybegyndere på området kan man med fordel starte med en nulpunktsmåling. Som ordet antyder, er der tale om en måling, der tager pulsen på, hvor man står lige nu og her.

Målingen kan omfatte samtlige kommunikationsaktiviteter med fokus på den overordnede kvalitet, men kan også være rettet mod specifikke medier eller aktiviteter.

Noget af det, man kan fokusere på, er f.eks. medarbejdernes kendskab til strategier og værdier, holdningerne til udvalgte medier, presseomtale og hits på hjemmesiden.

##### **2) Tilfredshedsundersøgelse**

Tilfredshedsundersøgelser er en af de mest udbredte målinger. Fokus ligger på målgruppens tilfredshed med kvaliteten af et bestemt kommunikationsprodukt eller -medie.

Typisk omhandler det medarbejdernes eller kundernes tilfredshed med virksomhedens måde at kommunikere på.

Fordelene ved disse målinger er, at de kan kobles på de fleste ledelsesmodeller, herunder Balanced Scorecard, Total Quality Management og Business Excellence. Dermed er det også muligt at foretage sammenligninger på tværs af virksomheden mellem de enkelte afdelinger.

Ulempen er, at denne måling tager udgangspunkt i et parameter som tilfredshed, der entydigt er relateret til forventninger. Dermed kan man komme til at lade sig styre af målgruppens forventninger, som ikke i sig selv siger noget om den reelle kvalitet af kommunikationsarbejdet.

### **3) Kommunikationsregnskab**

For de mere avancerede aktører i de store virksomheder kan man vælge at udarbejde et kommunikationsregnskab. Kommunikationsregnskabet kan udarbejdes samlet, men kan også være en sammenfatning af forskellige delmålinger.

Med denne måling foretager man en slags SWOT-analyse af den samlede kommunikationsindsats. Det vil sige, at man ser på styrker, svagheder, muligheder og udfordringer i kommunikationsarbejdet. Desuden kan man sammenholde f.eks. medarbejdertilfredshed og kvaliteten af intranettet med medieomtale og kundetilfredshed.

På sin vis er det en sammenligning af æbler og pærer, hvilket kan være lidt uhensigtsmæssigt. På den anden side, kan det være med til at give et billede af, om der er nogle af områderne, der trækker andre op eller ned, eller om der er nogle generelle udfordringer for henholdsvis den interne og den eksterne kommunikation.

## **Evaluering af kommunikation**

### **4) 360 graders-evaluering**

I mange virksomheder er der udarbejdet resultatkontrakter for de øverste ledere. Dette er også ved at finde indpas på kommunikationsområdet, bl.a. i erkendelse af, at lederen er organisationens vigtigste kommunikationskanal.

En 360 graders-evaluering kan udformes på mange måder, men omhandler som udgangspunkt lederens kommunikationsevner. Nogle af de parametre, som lederen bliver vurderet på, er: evnen til at give feedback, evnen til at formidle nøglebudskaber, evnen til at gennemføre forandringer, evnen til samarbejde samt evnen til at fremstå synlig og tilgængelig.

Det er vel at mærke lederens modtagere, der bedømmer lederen på disse områder, hvorfor det selvsagt kræver en sikkerhed for medarbejderne i, at deres besvarelser er anonyme.

I modsat fald kan man risikere at miste hele værdien ved målingen som en ærlig tilbagemelding. Tværtimod kan evalueringen i så fald få præg af at skulle *please* lederen.

### **5) Fokusgruppe(r)**

Med en fokusgruppe kan man gå i dybden med et bestemt emne eller et bestemt indsatsområde. Det er vigtigt at overveje sammensætningen af gruppen samt formålet med den diskussion, der er lagt op til.

Således er der forskel på, om der er tale om en fokusgruppe bestående af lokale kommunikationsmedarbejdere, der skal drøfte en konkret kommunikationsindsats, eller om der er tale om forskellige personalegrupper, der skal blive enige om, hvorledes intranettet skal opbygges.

Da der er tale om en entydigt kvalitativ form for evaluering, skal man ikke lægge for meget i resultatet. Der er ene og alene tale om svar og synspunkter fra en specifik gruppe, der ikke nødvendigvis er repræsentativ for resten af organisationen. Derfor bør en fokusgruppe heller ikke stå alene.

Fokusgruppen kan med fordel enten få følgeskab af en eller flere andre tilsvarende fokusgrupper, eller den kan følges op af f.eks. en spørgeskemaundersøgelse.

### **6) Receptionsanalyse**

I modsætning til de fleste målinger og evalueringer, hvor fokus ligger på kvaliteten af et bestemt kommunikationsprodukt eller -medie, handler receptionsanalysen om, hvordan modtagerne / målgruppen har forstået eller tolket et konkret budskab. Ligeledes kan receptionsanalysen belyse, gennem hvilke(t) medie(r) modtageren har modtaget, læst eller hørt budskabet.

Med receptionsanalysen kan man komme bagom svarene på f.eks. en tilfredshedsundersøgelse eller en nulpunktsmåling og få et indblik i, hvad det er, der gør, at budskabet enten bliver godt eller dårligt modtaget eller forstået.

## Fra kommunikationsmåling til strategisk kommunikation



Strategisk kommunikation kommer ikke af sig selv, bare fordi kommunikationschefen har plads i ledelsen, og der gennemføres målinger af kommunikationsarbejdet. Her er det nødvendigt, at kommunikationsmålingerne anvendes til at sikre sammenhæng mellem det operationelle, det taktiske og det strategiske niveau i kommunikationsarbejdet, således at der bliver tale om egentlig kommunikationsledelse.

Begrebet kommunikationsledelse, eller communication management, som det oftest betegnes, handler om ledelse af kommunikationsarbejdet. Ifølge den anerkendte kommunikationsforsker James E. Grunig omhandler pr- og kommunikationsledelse følgende:

*"Den overordnede planlægning (1), udførelse (2) og evaluering (3) af en organisations kommunikation med både interne og eksterne interessenter – grupper, som influerer på organisationens evne til at nå sine mål."*

Grunig 1992:4

Planlægningsdelen omfatter den del af kommunikationsarbejdet, hvor man stopper op og forsøger at sætte rammerne for kommunikationsarbejdet. Hvad er det, vi vil, hvordan og hvornår. Formelt set kan denne del af kommunikationsarbejdet formuleres i enten en kommunikationspolitik eller en kommunikationsstrategi.

Med kommunikationspolitikken bliver der sat ord på, hvilke mål der skal være for kommunikationsarbejdet, og hvilke værdier det skal bygge på.

Det kan betragtes som en slags hensigtserklæringer. Her er det vigtigt, at de tager udgangspunkt i virksomhedens overordnede strategi og værdigrundlag, som er de egentlig pejlemærker for medarbejdernes arbejde.

Her kommer kommunikationsmålingerne til sin ret, fordi de netop er med til at give et billede af, hvordan kommunikationsarbejdet forløber, hvor der bør sættes ekstra ind, og hvor man skal gøre tingene anderledes.

Anderledes forholder det sig med kommunikationsstrategien. Hvor kommunikationspolitikken handler om målene, handler kommunikationsstrategien om, hvad der skal til for, at man opnår målene. Det gælder f.eks., hvilke artikler der skal skrives i medarbejderbladet, hvordan hjemmesiden skal bygges op, hvor mange personalemøder der skal afholdes, og hvordan budgettet skal fordeles på de enkelte poster.

Med dette kan man gå i gang med den praktiske del af arbejdet. Noget skal fortsætte, som det plejer. Nye tiltag skal evt. iværksættes, og nogle kommunikationsprodukter skal droppes.

For kommunikationschefen kan det også betyde, at han skal og kan forhandle sig frem til et større budget, flere medarbejdere eller bedre synlighed af kommunikationsfunktionens betydning for resten af virksomheden.

Helt overordnet set gælder det om at få bedre øje for målet og sikre sig, at man rammer rigtigt.

**Kommunikationsmåling – hvad har du lært?**



Hvad har du lært? Tja, det er et godt spørgsmål. Og det er ikke altid lige nemt at svare på.

Ved at betragte arbejdet med måling og evaluering af kommunikation som en proces, og ikke bare en metode, er det muligt at relatere dette arbejde til læring og kompetenceudvikling.

Ud over at dokumentere effekten af kommunikationsarbejdet og sætte fokus på return on investment (ROI), følger der også en række "sidegevinst" med.

Det drejer sig bl.a. om evnen til at forholde sig kritisk til eget og andres arbejde, sætte arbejdet med kommunikation og kommunikationsmåling på dagsordenen, udvikle nye analysemetoder og fremkomme med ideer til at udvikle kommunikationsarbejdet.

Dermed handler det ikke alene om at realisere kommunikationsfunktionens mål, men også de mere overordnede personalepolitiske målsætninger, der er med til at understøtte organisationens forretningsstrategi.

I den forbindelse påpeger Darlene Russ-Eft & Hallie Preskill, at netop arbejdet med evalueringer også bidrager til læring og kompetenceudvikling, fordi

*"evalueringer kan betragtes som en katalysator og en mulighed for læring. Derigennem kan det bibringe nye forståelser af og indblik i vores programmer, produkter og systemer."*

Russ-Eft & Preskill: 2001:forord

Dette sker gennem evalueringsprocessen, hvor de deltagende parter f.eks. indsamler, fortolker, analyserer og formidler viden om organisationens kommunikationsarbejde og -resultater.

Når det gælder spørgsmålet om at blive taget alvorligt, kan arbejdet med kommunikationsmålinger føre til, at de kommunikationsansvarlige lærer at agere ud fra fakta, operere med tal og sætte værdi på deres arbejde. Det er vigtige egenskaber, hvis man vil opnå respekt, have plads i ledelsen eller slet og ret gå fra at være producent til at være rådgiver og udvikler.

## **Gode råd, inden du går i gang**

Hvis ovenstående har fanget din interesse, er her nogle gode råd, som kan hjælpe dig med at komme godt i gang. Hvis du er blevet skræmt fra vid og sans, kan dette måske hjælpe dig til at få det gjort konkret.

### **1. Forbered jer godt**

Godt begyndt er halvt fuldendt. Dette gælder også for arbejdet med kommunikationsmålinger.

Sørg for at have opbakning til målingerne, og få defineret, hvad formålet med målingerne er. På samme måde er det vigtigt at få lavet en forventningsafstemning, inden I går i gang samt få fastlagt tidsrammen for målingen. Derudover kan det være en rigtig god ide at starte med et pilotprojekt, så man undgår de værste børnesygdomme.

## **2. Anvend SMARTE mål**

Kommunikationsarbejdet skal helst bygge på en række Key Performance Indicators (KPI'er). Disse KPI'er skal være SMARTE. Det vil sige, at de er:

- Specifikke,
- Målbare,
- Attraktive,
- Realistiske,
- Tidsbestemte og
- Evaluerbare.

Det er disse mål, som I skal måle og evaluere ud fra. Alternativt er, at I står med nogle måleresultater, som er enten irrelevante eller svære at følge op på.

## **3. Ansvarsfordeling**

Gør det klart for alle, hvem der har ansvar for de enkelte opgaver, og hvordan målingerne skal følges op. Og find ud af, om I har de rette kompetencer internt i virksomheden eller har brug for ekstern hjælp.

Det kan lyde meget simpelt. Det er det også. Ikke desto mindre strander mange gode intentioner i mangel på placering af ansvar i første omgang.

## **4. Økonomi**

Hvad må projektet koste? Har I rent faktisk penge til det lige nu?

Og ikke mindst: Hvilke afdelingsbudgetter skal bidrage til projektet?

## **5. Start i det små**

Det behøver ikke være så svært. Start evt. med en nulpunktsmåling eller evaluering af et specifikt medie. Så kan de store kommunikations- og trivselsundersøgelser altid komme bagefter.

En anden indgangsvinkel kunne være at kontakte hr-afdelingen for at få inkorporeret nogle specifikke kommunikationsparametre i organisationens hr-undersøgelse(r).

**Inspiration, links og videre læsning**

**DKF's tænketank om fremtidens kommunikation, "Mål eller forsvind":**

<http://www.kommunikationsforening.dk/Menu/Fagligt+nyt/Kommunikation+2019/T%c3%a6nketank+2019/M%c3%a5l+eller+forsvind>

**KL's temaguide om kommunikationsmålinger:**

<http://www.kl.dk/Dokumenter/Artikler/ANJ/2008/06/Temaguide-Kommunikationsmalinger/>

**Ph.d-projektet "Målinger vi kan lære af",**

[www.kommunikationsmaaling.dk](http://www.kommunikationsmaaling.dk)

**Videre læsning:**

Grunig E., James (1992): "Excellence in Public Relations and Communication Management", IABC

Hargie, Owen et al. (2004): "Communication skills for effective management", Palgrave Macmillan

Lindenmann, K. Walter (2002): "Guidelines for Measuring the Effectiveness of PR Programs and Activities", Institute for PR

Petersen, Helle (2002): "Strategisk kommunikation – kvalitetsstyring og måling, Samfundslitteratur

Rolsting, Annette (2007): "Kommunikationsmålinger som kommunikations- og HR-værktøj", CBS

Russ-Eft, Darlene & Preskill, Hallie (2001): "Evaluation in organizations - a systematic approach to enhancing learning, performance, and change –", Perseus Books

Van Riel, C.B.M. (1995): "Principles of Corporate Communication", Prentice-Hall.

Watson, Tom & Noble, Paul (2005): "Evaluating public relations", Kogan Page

Windahl, Sven (2005): "Kommunikatørens fremtidige roller & kompetencer", indlæg på Kommunikatørernes Dag, Dansk Industri, 8. november 2005 ([www.kommunikationsforening.dk/db/files/sven\\_windahl.pdf](http://www.kommunikationsforening.dk/db/files/sven_windahl.pdf))