

Hvordan lage en kommunikasjonsstrategi.

DEFINISJONER

Kommunikasjon - informasjon

I norsk språkbruk brukes ofte begrepene informasjon og kommunikasjon om hverandre. En enkel måte å skille dem på er at kommunikasjon betegner prosessen, mens informasjon er produktet eller budskapet. Informasjon er det som blir formidlet når vi kommuniserer.

Strategisk kommunikasjon

Kommunikasjon skal være en selvfølgelig del av all planlegging i en kommune og et virkemiddel på lik linje med andre virkemidler kommunen rår over.

Å bruke kommunikasjon strategisk vil si at man i alle faglige, politiske og økonomiske vedtak, tar hensyn til at beslutninger og handlinger skal kunne kommuniseres.

NIVÅ 1

– en enkel plan for å kommunisere om en bestemt sak.

Innhold:

Hva skal jeg informere om, hva er viktigst?

Målgrupper:

Hvem **må** vi kommunisere med (internt og eksternt)?

Hvem **bør** vi kommunisere med?

Hvem **kan** vi kommunisere med hvis vi har ressurser til det?

Kanalvalg (hvor skal jeg kommunisere):

Velg både interne og eksterne kanaler.

Bruk alltid mer enn én kanal.

Hvordan kommuniserer vi i de kanalene vi har valgt?

NIVÅ 2 – utarbeidelse av en fullstendig kommunikasjonsstrategi

Å lage en kommunikasjonsstrategi

Den vanligste feilen de fleste gjør når det gjelder kommunikasjon og informasjon er å gå rett til gjennomføringsfasen. Vi konsentrerer oss om de konkrete tiltakene; for eksempel om nettstedet eller brosjyren, uten å ha tenkt oss om. I etterkant blir vi forundret over at vi ikke nådde ut med budskapet vårt. Dette er uprofesjonell jobbing. Alle kommunikasjonstiltak bør være forankret i en kommunikasjonsstrategi.

Å lage en kommunikasjonsstrategi er en prosess. Selve veien mens det hele blir til, er en bevisstgjøring av alle involverte. Målet er at alle til slutt skal ha en felles og en bedre forståelse av de kommunikasjonsutfordringer kommunen står overfor og ha et bevisst forhold til hvordan disse bør møtes.

Kommunikasjon er alles ansvar og er en del av de verktøy vi har for å løse den viktige jobben vi forvalter. Uten god kommunikasjon kan selv den beste plan floppe. Med godt planlagt kommunikasjon kan vi greie å gjennomføre selv de vanskeligste saker.

En strategi består av tre hovedelementer. Det første er utgangspunktet, der vi er i dag, det andre er målet, der vi ønsker å være og det tredje er strategien, de veivalg vi må ta for å komme fra der vi er til der vi ønsker oss.

På alle punkter i strategien kan dere selvsagt kjøpe hjelp utenfra. Det går an å få hjelp fra en kommunikasjonsrådgiver til hele strategiprosessen. Betingelsen er at vedkommende ikke skal skrive strategien for dere, men ha erfaring fra og bidra til prosessen som bevisstgjør dere og komme med kommunikasjonsfaglige innspill underveis. Det går også an å kjøpe målinger om hvordan kommunens oppfattes i de ulike målgruppene og konkrete brukerundersøkelser. Det er imidlertid fullt mulig å gjennomføre hele prosessen på egen hånd. Dette skrivet skal være en hjelp til det. Her finner dere også linker til nettsteder som kan gi flere tips og mulighet til enda større fordypning.

EKSEMPEL PÅ INNHOLDSFORTEGNELSE I EN KOMMUNIKASJONSTRATEGI - hvordan en jobber med hvert kapittel er beskrevet under

1. FORORD

- om hvorfor en plan

2. STATUSVURDERING/SITUASJONEN I DAG

Denne beskrivelsen er uhyre viktig. Med grundig arbeid her, vil mange tiltakspunkter senere i planen tre klart fram.

- karakteristikk av virksomheten
- rammebetingelser
- virksomhets visjon, mål og strategier
- ekstern profil
- intern profil
- tilnærming til informasjonsoppgaven
- kommunikasjonsutfordringer

3. KOMMUNIKASJONSMÅL og BUDSKAP

- overordnet mål for all kommunikasjon
- hva skal kommunikasjonsaktiviteten bidra til
- hvilket inntrykk skal kommunikasjonen gi av oss
- hovedbudskap (ett eller flere)

4. MÅLGRUPPER (interne og eksterne)

- Hvem skal vi nå?

5. ANSVAR OG ORGANISERING AV VIRKSOMHETEN

- hvem har ansvar for hva, på hvilke nivåer osv.

6. PRINSIPPER FOR KOMMUNIKASJON

- beskrivelse prinsippene for kommunikasjonsarbeidet

7. STRATEGIER med tilhørende TILTAK

- alt fra medieutspill, konferansedeltakelse, intern kommunikasjon, internett, intranett, grafisk profil, reklame og andre aktuelle tiltak

8. IMPLEMENTERING fra plan til iverksetting

- Utarbeide en implementeringsplan der tiltakspunktene i kap 7 samles i en handlingsplan med tidsfrister, ansvar osv.

SLIK JOBBER DU MED STRATEGIEN

- en gjennomgang av innholdet over punkt for punkt

Beskrivelse av NÅ

➤ 2. STATUSVURDERING/SITUASJONEN I DAG

Bruk tid på å finne ut hvordan det egentlig er fatt. Hvem er dere, hvilke visjoner og mål har dere, hvem legger føringer for om dere skal lykkes med dette – kort og godt, beskriv dere selv. Hvordan arbeider dere med kommunikasjon og informasjon i dag. Hvem gjør hva og på hvilken måte. Hva lykkes dere med, hva er ikke så bra? Hvordan tror dere kommunen blir oppfattet? Hvilket bilde har våre ansatte av sin arbeidsplass, hvilket bilde har våre brukere av oss, hva er våre fortrinn i våre innbyggers øyne og har omverdenen? Aller helst burde dere her foreta en enkel meningsmåling om hvilket omdømme dere har hos egne innbyggere, brukere, tilreisende – kort og godt de dere ønsker skal ha et inntrykk av dere. Kanskje foretar dere regelmessige brukeundersøkelser? Resultatene fra disse må inn i beskrivelsen av NÅ.

På hvert eneste punkt i beskrivelsen av NÅ må dere spørre dere selv – hvilke kommunikasjonsutfordringer gir dette? Kommunikasjonsutfordringene er konklusjonen på beskrivelsen av NÅ, det er disse vi tar med oss videre og som skal finne sitt svar i de tiltakene i kap 7. Det er i denne delen av strategiarbeidet dere skal bruke mest tid. Når dere er enige om beskrivelsen av dagens situasjon og hvilke utfordringer dere står overfor, er det mye lettere å bli enige om mål, strategier og virkemidler.

Beskrivelsen av en ønsket framtid

➤ 3. KOMMUNIKASJONSMÅL OG BUDSKAP

Når vi har beskrevet vår nå-situasjon, vet vi hvor vi er. Nå skal vi beskrive hvor vi skal. Hvis vi ikke vet det, er det heller ikke så nøye hvor vi går.

- Hva er det overordnede målet med all kommunikasjon kommunen driver med?
Det overordnede mål formuleres vanligvis generelt, og representerer mer en intensjon enn et konkret mål.
- Hva ønsker dere å oppnå med den kommunikasjonen internt og eksternt?
- Hvilket bilde ønsker vi at våre ansatte og våre omgivelser skal ha av oss?

Når dere er enige om hvilket bilde, hvilket omdømme dere aller helst ønsker, må dere formulere noen budskap, ett eller to, som dere skal bruke i alle sammenhenger.

Dette er en diskusjon som ikke er gjort på 20 minutter. Dersom det for eksempel er viktig for kommunen å ha mange turister blir kommunikasjon ut av kommunen viktigere enn dersom det er informasjonsflyten internt i kommunen som er viktigst for dere. Alt kan nemlig ikke være like viktig, det er derfor vi lager en strategi. Å ta strategiske valg handler like mye om å velge vekk.

Hvem skal vi kommunisere med?

➤ 4. MÅLGRUPPER

Målgruppe er en nøyaktig spesifisert gruppe mennesker. Det er nødvendig å velge ut hvilke grupper som er viktigst å forholde seg til med tanke på kommunens prioriterte satsingsområder.

Kommunen må hele tiden forholde seg til: de som setter rammer, de som har ad-hoc interesser, de som har faglig kunnskap, de som er direkte involvert; interne aktører og eksterne aktører.

Bakgrunnen for å ta i bruk kommunikasjon som virkemiddel er blant annet behovet for å gi disse ulike målgruppene kjennskap til virksomheten og til sine rettigheter og plikter i samfunnet. Det skal også bidra til å styrke demokratiet ved å sikre deltakelse og at politiske vedtak blir iverksatt.

Eksempler på målgrupper:

- Kommunens innbyggere
- Framtidige innbyggere
- Brukergruppene
- Ansatte - nåværende ansatte, potensielle ansatte, fagforeninger
- Kommunens folkevalgte
- Andre forvaltningsnivåer – fylkeskomm, Fylkesmannen, andre komm, osv
- Samarbeidspartnere i inn- og utland
- Media, som er både en målgruppe og en kanal til å nå de andre målgruppene

Hvem skal ha ansvar for kommunikasjon og informasjon?

➤ 5. ANSVAR OG ORGANISERING AV VIRKSOMHETEN

Å bruke kommunikasjon strategisk vil si at man i alle faglige, politiske og økonomiske og praktiske valg også tar hensyn til at beslutningene skal kommuniseres. I dette kapitlet beskrives hvordan dette er organisert i din kommune. Hvis kommunen har en egen informasjonsansvarlig eller en kommunikasjonsavdeling skal det her trekkes opp ansvarslinjer i forhold til disse.

Det er også her en slår fast at kommunikasjon og informasjon er et lederansvar og linjeansvar, for eksempel slik:

- **LEDERANSVAR:** Kommunikasjon er et lederansvar. Kommunikasjon og informasjon skal være integrert i kommunens plan- og styringsdokumenter.
- **LINJEANSVAR:** Kommunikasjonsansvaret skal følge linjeprinsippet; den som har ansvaret for en tjeneste har også ansvaret for å informere om denne tjenesten.
- **KOMMUNIKASJONSKOMPETANSE:** Det er den enkelte leders plikt å sørge for at virksomheten/avdelingen følger kommunikasjonsstrategien og har kommunikasjonsfaglig kompetanse.

Hvilke prinsipper skal vi basere vår informasjon og kommunikasjon på?

➤ 6. PRINSIPPER FOR KOMMUNIKASJON

Hvilke prinsipper som skal legges til grunn for kommunikasjonsarbeidet baserer seg blant annet på kommunens verdisett, men her må en også ta aktive valg til hvordan en vil kommunisere. Prinsippene sier også noe om ambisjonsnivå.

Og kan være for eksempel, slik:

- **Aktiv** – kommunen utnytter alle informasjons- og kommunikasjonskanaler aktivt for å nå sine mål
- **Åpen** – åpenhet og meroffentlighet skal praktiseres.
- **Til stede** – kommunen skal være er tilgjengelig og til stede for sine innbyggere.
- **Planlagt** – kommunen planlegger alltid informasjonstiltak viktige saker.
- **Brukervennlig** - kommunens organisasjon er avhengig av kommunikasjon og samhandling på mange plan for å utvikle sine tjenester. Planlegging av informasjonstiltak krever kunnskap om målgruppen en skal kommunisere med.
- **Deltakelse** – kommunen ønsker vil legge til rette for innbyggermedvirkning. Kommunen oppfordrer også alle ansatte til å ta aktiv del i arbeidet med å forbedre kommunens tjenester og arbeidsmiljø gjennom å komme med forslag og konstruktive innspill.

Eller som et eksempel, slik:

- **Kommunikasjonsprinsippet** – kommunen skal drive målrettet kommunikasjon. All informasjonsvirksomhet skal ta hensyn til senders og mottakers behov
- **Prinsippet om aktiv informasjon** – informasjon fra kommunen skal være utformet med utgangspunkt i brukernes behov og forutsetninger
- **Helhetsprinsippet** – informasjon fra kommunen skal utformes og samordnes slik at den fremstår entydig og helhetlig for mottakeren
- **Linjeprinsippet** – utformingen av korrekt informasjon skjer der fagansvaret ligger
- **Prinsippet om informasjon som et lederansvar** – ledelsen er ansvarlig for at kommunens prinsippene i informasjonspolitikken gjennomføres, og for at medarbeiderne har nødvendig informasjonskompetanse og ressurser til å gjennomføre arbeidsoppgavene
- **Åpen – tilgjengelig – troverdig** – kommunens kommunikasjon skal bygge på kommunens overordnede verdier

Hvilke veivalg skal vi foreta?

➤ 7. STRATEGIER med tilhørende TILTAK

Vi har besvart hovedspørsmålene hvor vi står i dag (beskrivelse av NÅ) og hvor vi ønsker å være (kommunikasjonsmål). Nå skal vi beskrive de veivalg vi må foreta for å komme dit vi ønsker og hvilke tiltak dette innebærer. Dette er en klassisk tilnærming til alle strategiske prosesser og kalles ofte for en gap-analyse. Svarene beskriver gapet mellom nå og framtid, strategiene skal angi veien mellom disse (close the gap).

Strategi dreier seg om å gjøre valg når ressurser er en begrensende faktor. Vi kan ikke gjøre alt vi ønsker. Vi må derfor evne å fokusere på noe framfor noe annet. Noen ganger innebærer det knallhard prioritering og å si nei til muligheter. Å velge er derfor også å velge bort det man ikke skal gjøre.

De strategiske valgene skal være et svar på de utfordringene dere står overfor og skal være valg dere må foreta for å oppnå de mål dere har satt dere for egen kommunikasjon.

Eksempel på et strategisk valg:

Bygda kommune vil prioritere internett som kanal for kommunikasjon med sine brukere og innbyggere.

Tiltak som er nødvendige hvis en foretar et slikt valg:

- Ansette nettedaktør.
- Ha en nettansvarlig i hver enhet/avdeling.
- Gjennomføre kurs for de nettansvarlige.
- Anskaffe nytt publiseringsverktøy. osv.

Eksempel på et annet strategisk valg:

Bygda kommune vil prioritere informasjon og kommunikasjon som strategisk virkemiddel i identitetsbyggingen og videreutviklingen av egen organisasjon.

Tiltak som er nødvendige hvis en foretar et slikt valg:

- Implementere kommunikasjonsstrategien i hele organisasjonen.
- Videreutvikle informasjon som ledelsesverktøy ved å gjennomføre opplæring i kommunikasjon for alle med lederansvar.
- Utarbeide egne retningslinjer for mediekontakt.
- Kommunikasjonen mellom nivåer og enheter i organisasjonen skal gjennomgå med tanke på å bedre informasjonsflyten.

Implementering – fra ord til handling

➤ 8. IMPLEMENTERING fra plan til iverksetting

Når strategiprosessen er over og strategien er vedtatt kommer den største utfordringen, å få den gjennomført. Spesielt er dette viktig dersom det innebærer grunnleggende endringer i kommunen. En vellykket implementering forutsetter at alle kjenner til strategien og kjenner hvilket bidrag som er forventet fra dem for at den skal gjennomføres. Dersom prosessen med strategien har vært god vil arbeidet nå være enklere.

Strategien kan for eksempel kreve endringer i:

- * Organisasjonsstruktur
- * Systemer

- * Arbeidsmåter
- * Ressursfordeling
- * Bemanning
- * Kompetanse

Disse endringene og tiltakene fra kap 7 må innarbeides i kommunens ordinære planer og gis tidsfrister og ansvar. Strategi dreier seg først og fremst om å gjøre de rette tingene, det vil si å bruke tid og krefter på de viktigste oppgavene. Dette gjelder på alle nivåer i virksomheten. En forutsetning er at alle kjenner til strategien som legger føringer for de valgene og prioriteringene som gjøres av hva som er viktigst.

Utarbeidet av Eldøen Kommunikasjon AS for Kvalitetskommuneprogrammet

Nyttige lenker

Om offentlig kommunikasjon:

<http://www.kommunikasjon.no/Fagstoff/Fagbladet/Offentlig>

Om kommunikasjonslitteratur:

<http://www.kommunikasjon.no/Fagstoff/Fagbladet/B%C3%B8ker>

Interaktiv lærebok i intern kommunikasjon:

http://www.bak-ordene.no/view_frontpage.asp