



Kommunförbundets
NÄTPUBLIKATION

Tony Hagerlund och
Hanna Kaukopuro-Klemetti (red.)

Kommunikation – nyckeln till en fungerande organisation

Handbok för kommunala arbetsplatser

Handboken har sammanställts av en arbetsgrupp som tillsatts av Kommunförbundet

- Tony Hagerlund, Finlands Kommunförbund, arbetsgruppens ordförande, red.
- Reija Huttunen, Suonenjoki stad
- Maija-Liisa Kasurinen, Helsingfors stad
- Hanna Kaukopuro-Klemetti, Finlands Kommunförbund, red.
- Elina Kinnunen, Birkalands sjukvårdsdistrikt
- Taru Kokkonen, Kuopio stad
- Matti Laitsaari, S:t Michels stad
- Marjut Parhiala, samkommunen Peruspalvelukuntayhtymä Kallio

Representanter från KT Kommunarbetsgivarna har också bidragit med kommentarer till handboken.

ISBN 978-952-293-076-7 (häftad)

ISBN 978-952-293-077-4 (pdf)

Finlands Kommunförbund

Helsingfors 2013

Försäljning:

Finlands Kommunförbund, publikationsförsäljningen

www.kommunerna.net/bokhandel

Beställningsnummer 509444

Finlands Kommunförbund

Andra linjen 14, PB 200, 00101 Helsingfors

Tfn 09 7711, fax 09 771 2291

www.kommunerna.net



Inledning

Detta är en handbok i kommunikation för de kommunala arbetsplatserna. Handboken ger en helhetsbild av arbetsplatskommunikationen, av målen för den, av dess roll på arbetsplatserna och av de verktyg som används för den. Förhoppningsvis betonar handboken tillräckligt även kommunikationens värde och betydelse. Kommunikation är inte bara ett medel eller ett instrument. Den har också ett självändamål.

I denna handbok behandlas arbetsplatskommunikationen både i ordets strikta bemärkelse som förmedling av budskap, men också som interaktion och förstärkare av gemenskapen. Vid behandlingen av kommunikation i dess strikta bemärkelse diskuteras exempelvis vilka redskap som lämpar sig bäst för kommunikation, hur kommunikationen sköts vid förändringar och i krissituationer och hur man kan mäta om kommunikationen har varit framgångsrik. När det gäller kommunikation ur ett vidare perspektiv diskuteras bland annat vilken roll chefen har som kommunikatör, hur kommunens strategi och värderingar ska kunna inkluderas i allas arbete och hur hela personalen ska fås involverad i kommunikationsverksamheten.

I handboken behandlas organiseringen av arbetsplatskommunikationen, genomförandet av den på det praktiska planet samt dess beröringspunkter med ledningsarbetet. Arbetsplatskommunikationen har en central roll även vid ledning av förändringssituationer – med hjälp av kommunikation kan förändringar främjas och styras.

Men även kommunikationen förändras, och så ska det också vara. Dess innehåll och verktyg utvecklas. Idag vet vi inte med vad och hur vi kommer att kommunicera i morgon. Kommunikationens ställning och betydelse kommer dock att bestå, kanske till och med förstärkas.

Handboken syftar till att ge personer som har kommunikationsuppgifter i kommuner, samkommuner och kommunernas företag stöd i arbetet. Målet är att även andra än de som arbetar med kommunikation ska finna handboken nyttig.

För utarbetandet av handboken tillsatte Kommunförbundet en mångsidig grupp av personer som arbetar med kommunikation och som representerar olika kommunala organisationer.

Reija Huttunen arbetar med arbetsplatskommunikation i Suonenjoki stad vid sidan om sin huvudtjänst. Maija-Liisa Kasurinen sköter personalkommunikation i Helsingfors stad och Elina Kinnunen leder kommunikationen i Birkalands sjukvårdsdistrikt. Taru Kokkonen arbetar som informatör i Kuopio stad och Matti Laitsaari har länge haft hand om kommunikationen i S:t Michel som enda heltidsanställd kommunikationsansvarig. Marjut Parhiala i sin tur arbetar som utvecklingschef i samkommunen Peruspalvelukuntayhtymä Kallio, som kommunerna Alavieska, Ylivieska, Nivala och Sievi har bildat för basservicen.

Redaktörerna för handboken, Tony Hagerlund och Hanna Kaukopuro-Klemetti, arbetar vid Kommunförbundets kommunikationsenhet samt följer kommunikationen i kommunerna och utvecklar den. Hagerlund fokuserar på webbkommunikation, Kaukopuro-Klemetti på mediekommunikation.



Innehåll

Inledning	3
1 Ingen arbetsplats kan existera utan kommunikation	6
1.1 Varför behövs diskussioner om utveckling av arbetsplatskommunikationen?.....	6
1.2 En fungerande kommunikation ökar välbefinnandet.....	7
2 Lagstiftningen ger ramen för arbetsplatskommunikationen	8
3 Alla har ansvar för arbetsplatskommunikationen.....	10
3.1 Kommunikation är en del av ledningsarbetet och ledningsarbetet är kommunikation	11
3.2 Arbetsplatskommunikation hör till alla anställdas uppgifter	14
4 För en välfungerande arbetsplatskommunikation: planera, utbilda, mät, upphandla	24
4.1 Planera väl	24
4.2 Utbilda och ge stöd	25
4.3 Det lönar sig också att köpa in kommunikationskompetens.....	28
4.4 Följ upp och mät resultaten	31
4.5 Kom ihåg: Allt fler kommuner är också koncerner	33
5 En förändring kan förvandlas till en kris om kommunikation saknas	36
6 Brett spektrum av verktyg för arbetsplatskommunikation	43
6.1 Kommunikation tar fram olika synvinklar.....	43
6.2 E-posten är ibland alldeles för effektiv och snabb	42
6.3 Intra- och extranätet	44
6.4 Personaltidningen kompletterar och stöder kommunikationen.....	46
6.5 Nätverkskommunikationens många fördelar	50
6.6 Sociala medier - nya möjligheter till delaktighet	33
7. Med siktet inställt på framtiden	54
8. Litteratur.....	55

1 Ingen arbetsplats kan existera utan kommunikation

Kommunikation är mycket mer än förmedling av budskap eller information. Kommunikation är interaktion, framförhållning, beaktande av person och känslotillstånd, möten och hänsyn. Kommunikationen är inte ett separat område inom vilket endast personer som blivit tilldelade kommunikationssuppgifter arbetar. Kommunikation är allt som händer på arbetsplatsen. Ingen arbetsplats kan fungera eller existera utan kommunikation.

Å andra sidan används kommunikation för att informera, klargöra, göra frågor begripliga och ge bakgrund till frågor. Kommunikation är en aktiv och proaktiv verksamhet i flera riktningar. Meddelanden skickas och utväxlas i alla riktningar. I en ideal situation är kommunikationen öppen, ges vid rätt tidpunkt och är så heltäckande som möjligt.

- Öppenhet innebär att sanningsenligt, realistiskt och objektivt informera om frågor. Man informerar inte bara om framgångar utan också om missförhållanden och om hur problem ska lösas.
- Rätt tidpunkt betyder att kommunikationen genomförs i god tid för att personalen ska få ut så mycket som möjligt av den och för att den ska anses vara till nytta. Generellt ska man kommunicera hellre förr än senare.
- En heltäckande kommunikation behövs för att personalen och alla anställda ska ha aktuell information om alla frågor som anknyter till organisationens verksamhet. Ibland är det också bra att informera om att det inte finns något att informera om.

1.1 Varför behövs diskussioner om utveckling av arbetsplatskommunikationen?

En väl genomförd arbetsplatskommunikation skapar grunden även för den externa kommunikationen och för organisationens hela verksamhet.

Trots att kommunikation är en väsentlig del av all mänsklig verksamhet, ska den på en arbetsplats vara väl planerad och organiserad. Denna kommunikation kan benämnas arbetsplatskommunikation, personalkommunikation eller intern kommunikation. I denna handbok används huvudsakligen benämningen arbetsplatskommunikation.

Arbetsplatskommunikationen omfattar organisationens mål, strategier, planer, tjänster inom verksamheten, ekonomi, förändringar, beslut, personalförmåner och andra aktuella frågor. Kommunikationen har också informella uppgifter. I en ideal situation leder kommunikationen till en effektivare utveckling av verksamheten och främjar uppställandet, uppfyllelsen och genomförandet av de gemensamma målen.

En väl genomförd arbetsplatskommunikation

- ökar kunskapen, medvetenheten och förståelsen
- ökar känslan av samhörighet
- väcker intresset och viljan att vara delaktig
- stärker gemenskapen och engagemanget
- främjar jämlikheten
- främjar interaktionen
- ökar öppenheten och förmågan att hantera även svåra frågor
- undanröjer osäkerhet
- skapar trygghet
- ökar motivationen och prestationsförmågan.

1.2 En fungerande kommunikation ökar välbefinnandet

God kommunikation är en viktig faktor med tanke på välbefinnandet i arbetet och prestationerna. Feedback, ömsesidighet i kommunikationen, öppenhet och snabbhet samt ett förtroendefullt klimat på arbetsplatsen påverkar välbefinnandet i arbetet. Arbetsplatskommunikationen har också effekter på sjukfrånvaron och på personalens benägenhet att stanna kvar i organisationen.

Organisationens kommunikation kan utvecklas genom att förbättra de personliga interaktionsfärdigheterna och arbetsplatsens kommunikationskultur. Förmågan att lyssna kan också betraktas som en egenskap hos organisationen.

Ledningen har en central roll när det gäller att skapa en öppen och interaktiv kultur. För att åstadkomma en lyhörd organisation krävs ett medvetet beslut om att gå i den riktningen. Detta innebär att ledningen visar att den anser lyhördhet vara en av nycklarna till en effektiv verksamhet i organisationen. Ledningen bör lyssna jämnt på olika parter samt tolka och förstå budskap enligt samma principer.

Kommun- och samkommunorganisationen består av flera olika sektorer och numera också ofta av tidigare organisationer som slagits ihop. Att skapa sig en bild av och tolka helheter bestående av avvikande synvinklar är synnerligen krävande. Om flera anställda upprepade gånger tolkar ledningens budskap negativt kan vi tala om brist på förtroende i organisationen.

”Ledningen har en central roll när det gäller att skapa en öppen och interaktiv kultur.”



2 Lagstiftningen ger ramen för arbetsplatskommunikationen

I handboken Kommunen informerar (Tyry-Salo red. 2004) börjar visionen för kommunens informationsverksamhet med följande meningar:

”Information bidrar till att upprätthålla invånarnas välfärd och gemenskaps-känsla. Beslutsfattandet är genomsnittligt och invånarnas deltagande stort.”

Visionen har tagits fram för kommunens externa kommunikation, men den är också mycket lämplig för arbetsplatskommunikationen. Det enda som behövs är att ersätta orden invånare och kommuninvånare med ordet arbetsplats.

Kommunikation är en självklar, vardaglig del av verksamheten i organisationerna, men man bör vara medveten om och identifiera dess värde. Kommunikation är interaktion, som det ska finnas tydliga mål för. En av kommunikationens uppgifter är att genomföra strategin, och av de metoder som används för att genomföra strategin är kommunikationen den mjukaste och mest humana metoden - i bästa fall gör den människor inspirerade och entusiastiska, men i värsta fall trötta och nedslagna.

Även den kommunala organisationens kommunikation styrs av lagstiftning. Om kommunikation och information finns flera bestämmelser, bland annat i förvaltningslagen, kommunallagen, lagen om offentlighet i

myndigheternas verksamhet och lagen om samarbete mellan kommunala arbetsgivare och arbetstagare. Kommunallagen innehåller bland annat följande bestämmelse (29 § om information):

”Kommunen skall informera invånarna om ärenden som är anhängiga i kommunen, planer som gäller sådana, behandlingen av dessa ärenden samt om hur de avgjorts och deras effekter. Kommunen skall vid behov göra upp översikter över frågor som gäller kommunens service, ekonomi, miljövård och markanvändning. Invånarna skall också ges information om det sätt på vilket frågor och åsikter om ärendena kan framföras till beredarna och beslutsfattarna.”

I lagen beaktas i hög grad kommuninvånarnas rätt till information. Det vore bra att följa samma principer inom arbetsplatskommunikationen. Det betonas ofta att personalen är en resurs i kommunen - i det dagliga arbetet kan denna resurs tas i bruk framförallt genom kommunikation.

Lagen om offentlighet i myndigheternas verksamhet innehåller i sin inledningsdel en skrivning som väl kan tillämpas även på personalkommunikationen:

”Rätten till information samt myndigheternas skyldigheter enligt denna lag syftar till öppenhet och en god informationshantering i myndigheternas verksamhet samt till att ge enskilda människor och sammanslutningar möjlighet att övervaka den offentliga maktutövningen och användningen av offentliga medel, att fritt bilda sig åsikter samt påverka sådant beslutsfattande som avser offentlig maktutövning och bevaka sina rättigheter och intressen.”

Samma tillämpningsmöjlighet finns i fråga om förvaltningslagen, i vilken kraftigt betonas bland annat att kunderna har rätt till information och att det ska finnas flexibla och ändamålsenliga möjligheter att uträtta ärenden hos myndigheterna. När det gäller arbetsplatskommunikationen bör man sträva efter att behandla de anställda på samma sätt som man enligt förvaltningslagen och lagstiftningen i allmänhet ska behandla kunderna.

I lagen om samarbete mellan kommunala arbetsgivare och arbetstagare (2007) konstateras i lagens motiveringsdel följande:

”Syftet med denna lag är att främja samarbetet mellan kommunala arbetsgivare och arbetstagare. Syftet med samarbetet är att ge arbetstagarna möjlighet att i samförstånd med arbetsgivaren delta i utvecklandet av kommunens verksamhet och ge arbetstagarna möjlighet att påverka beredningen av beslut som gäller deras eget arbete och arbetskollektiv samt att samtidigt främja ett gott resultat.”

Syftet med lagen är att ge bra riktlinjer för kommunens personalkommunikation. Informationen och kommunikationen är av stor betydelse med avseende på hela organisationens verksamhet och funktionalitet.

3 Alla har ansvar för arbetsplatskommunikationen

Alla anställda i organisationen är kommunikatörer, och när allt kommer omkring har alla ansvar för att kommunikationen lyckas, för att budskap förmedlas och för att arbetsorganisationen fungerar. I detta kapitel diskuteras hur chefen kan utvecklas som kommunikatör och vilken kommunikationsroll den kommunala organisationens ledning har. Dessutom beskrivs arbetsfältet för de anställda kommunikationsexperterna och för dem som har kommunikationsuppgifter vid sidan om sin huvudsyssla.

3.1 Kommunikation är en del av ledningsarbetet och ledningsarbetet är kommunikation

Kommunikationsexperterna får ofta svara på frågan hur man i en kommun bör kommunicera. Kommunikationsexperterna i sin tur frågar hur en organisation bör ledas. Ledningsarbetet och kommunikationen är oskiljaktiga.

EXEMPEL

Hur är ansvaret för arbetsplatskommunikationen fördelat i er organisation?

Elina Kinnunen, Birkalands sjukvårdsdistrikt

Varje chef är ansvarig för kommunikationen i sin egen enhet. Enligt instruktionen har sjukvårdsdistriktets direktör det övergripande ansvaret för både den interna och externa kommunikationen. På arbetsplatserna är det alla anställdas skyldighet att dela med sig av information om det egna arbetet och att själva ta reda på saker.

Taru Kokkonen, Kuopio stad

Kommunikation är en del av ledningsarbetet, vilket innebär att kommunikationen alltid leds av samma personer som leder verksamheten. I Kuopio stad är det serviceområdenas kundrelationschefer och servicechefer som ansvarar för kommunikationen i de egna nyckel- och serviceprocesserna. Cheferna för resultatenheterna ansvarar för kommunikationen i den egna resultatenheten. Även när det gäller projekt och arbetsgrupper är det de som leder dem som är ansvariga för kommunikationen.

Informatörerna sköter sin kommunikationsuppgift tillsammans med direktörerna och cheferna och under deras styrning. Kommunikationens ansvar omfattar både arbetsplatskommunikationen och den externa kommunikationen.

EXEMPEL

Hur är ansvaret för arbetsplatskommunikationen fördelat i er organisation?

Maija-Liisa Kasurinen, Helsingfors stad

För stadens centraliserade interna kommunikation ansvarar centralförvaltningen. För den interna kommunikationen i ämbetsverken eller inrättningarna ansvarar ämbetsverkets eller affärsverkets direktör. För den interna kommunikationen i enheterna ansvarar enhetschefen.

I stadens organisation med totalt 40 000 anställda är det således i sista hand cheferna som är ansvariga för den interna kommunikationen, som ska vara tillräcklig och öppen och ges vid rätt tidpunkt. Samtidigt är dock den praktiska verksamhetsmodellen för den interna kommunikationen decentraliserad: den som vet något, informerar om det. Enheternas interna kommunikation bygger på samtal och interaktion som alla anställda förväntas delta i.

Flera ämbetsverk och affärsverk har en heltidsanställd person som ansvarar för den interna kommunikationen. På arbetsplatserna finns det dessutom informatörer, informationskontaktpersoner eller kommunikationsansvariga som har kommunikationsuppgifter som bisyssla.

Reija Huttunen, Suonenjoki stad

I Suonenjoki har ingen officiellt utsetts till ansvarig för arbetsplatskommunikationen. I vår stad är det stadssekreteraren som sköter personalchefens uppgifter, och eftersom arbetsplatskommunikationen anses vara nära förknippad med personalledningen var det naturligt att jag fick ansvaret för den. Jag sköter uppgiften vid sidan om mitt eget arbete.

Å andra sidan har ansträngningar gjorts för att stärka chefernas roll som kommunikatörer. Många av de praktiska ledningssituationerna kräver att cheferna har förmåga och vilja att kommunicera. Vi vill skapa en arbetsplats där diskussioner och interaktion är vanligare än idag. De anställda vill få höra de viktiga arbetsrelaterade sakerna från sin chef. Detta ger möjlighet till diskussioner och undanröjande av felaktiga, vilseledande tolkningar och rykten.

Marjut Parhiala, samkommunen Peruspalvelukuntayhtymä Kallio

Samkommunens direktör ansvarar för kommunikationen på det övergripande planet, medan utvecklingsdirektören samordnar och ansvarar för den i praktiken. Dessutom är dataadministrationschefen delvis ansvarig för webbkommunikationen. Varje chef och anställd ansvarar för sin del för kommunikationen, i synnerhet betonas chefernas ansvar som kommunikatörer.

Utan kommunikation är det inte möjligt att vara framgångsrik i ledningsarbetet.

Trots att alla är kommunikatörer i sin egen uppgift finns det skäl att fastställa det egentliga kommunikationsansvaret och organiseringen av kommunikationen till exempel i kommunens instruktioner. Det är oftast kommundirektören som i sista hand har huvudansvaret för kommunens kommunikation. För de olika sektorernas eller förvaltningarnas kommunikation ansvarar sektorns eller förvaltningens chef. För enhetens interna kommunikation ansvarar enhetschefen.

Ansvar för arbetsplatskommunikationen och för att den är tillräcklig och öppen samt ges utan dröjsmål vilar på cheferna. Chefens uppgift är att presentera strategiska beslut, mål och kommande förändringar i verksamheten samt att ge bakgrundsinformation om dem. Chefen informerar om förändringarna och förklarar för sina medarbetare vad förändringarna betyder i praktiken i den egna enhetens verksamhet och arbete. Enhetens interna kommunikation bygger emellertid även på samtal och interaktion som alla anställda deltar i. Samtal och interaktion är också nödvändiga för att uppnå förståelse.

Kommunikationens uppgift är att göra informationen begriplig och godtagbar, så att den omsätts i handling. Ledningens och chefernas roll är betydande när det gäller att skapa förtroende, motivation, engagemang och kreativitet, och även personalens uppfattning om den egna organisationen påverkas av cheferna. Kommunikationen inverkar således på många sätt på organisationens förmåga att tillhandahålla kunderna sina tjänster. I personalledningen spelar kommunikationen en central roll. Cheferna företräder arbetsgivaren, de skapar bilden av arbetsgivaren och förmedlar den till sin personal. Det är alltså inte likgiltigt vilket budskap de förmedlar till personalen, kommuninvånarna och andra intressenter. Chefernas kommunikationsförmåga påverkar även den externa kommunikationen, eftersom cheferna skapar bilden av arbetsgivaren utanför organisationen.

När det gäller interaktionen mellan ledning och personal kan man även tala om ledning av intryck (impression management), om kommunens interna PR- och offentlighetsarbete. Ledningen och cheferna försöker ge sina medarbetare en klar bild av kommunens verksamhet, en aktuell förändring eller en enskild fråga. Målet kan vara att hjälpa medarbetarna att förstå förändringen och samtidigt tala om för dem hur organisationen kommer att fungera i framtiden och hur ärendet fortskrider.

”Kommunikation är allt
som händer
på arbetsplatsen.”

När det gäller kommunikation som stöder ledningsarbetet är kommunikation ansikte mot ansikte särskilt viktig. Chefens agerande vid interaktion påverkar medarbetarnas tankar om det egna arbetet och sin arbetsplats. Tankar och erfarenheter kanaliseras till arbetsmotivation eller brist på den och inverkar på måluppfyllelsen. Chefen kan genom sitt agerande inverka på om målen upplevs som gemensamma eller bara som högsta ledningens egna mål. Även chefen är vanligen en underordnad, men han eller hon är så gott som alltid arbetsgivarens representant och förväntas ha ett starkt engagemang för arbetsplatsens mål.

Trots att cheferna i kommunerna i allmänhet är arbetsgivarens representant är det alltid till fördel för interaktionen på arbetsplatsen om de är lättillgängliga och nåbara. De kommunala arbetsplatserna kunde ta lärdom av IT-företagen, där ledningen regelbundet besöker verksamhetsställena och smidigt diskuterar aktuella frågor på arbetsplatsens intranät. Ofta är det tillräckligt att enbart svara på personalens frågor. Närvaro är framför allt ett symboliskt budskap om uppskattning: era bekymmer är viktiga för mig.

Vad ska personalen informeras om?

Bland annat följande frågor är det viktigt att informera personalen om:

- kommunens strategiska riktlinjer, vision och mål
- kommunsamarbetet
- budget och bokslut
- personalberättelse och personalplan
- tjänste- och arbetskollektivavtal och ändringar i dem
- personalanvisningar och rutiner
- kommunens instruktioner
- personalförändringar
- vakanser
- nyanställda
- anställda som går i pension
- interna förflyttningar och rörlighet
- eventuella personaltidningar och meddelanden
- händelser i kommunen
- feedback från kunder
- beslut i kommunens olika organ, i synnerhet ur personalens synvinkel

Beslut som gäller personalen, anvisningar om förfaranden och framtidsplaner hör till de ämnesområden som personalen bör få kännedom om både via de kommunikationsansvariga och via cheferna. Detta är frågor som också ska behandlas i samarbetet mellan arbetsgivare och arbetstagare. En förutsättning för att ett budskap ska anammas och leda till engagemang är att det upprepas och förmedlas via flera kanaler.



Det är mycket viktigt att ledningen är engagerad och visar exempel, särskilt vid kommunikation i samband med förändringar. Innan ledningen informerar personalen om en fråga bör budskapet vara genomtänkt och klart utformat: vilken typ av budskap ska jag ge om frågan i olika situationer för olika målgrupper, vilken inställning har jag själv i frågan, på medveten och omedveten nivå, och hur ska jag framföra budskapen?

Förmåga att tala och lyssna är viktiga ledaregenskaper

Kommunikation är att tala och lyssna. Att tala är nödvändigt om man vill få ett arbete utfört. Syftet med att tala är att samordna och påverka människor, situationer och aktiviteter.

När cheferna kommunicerar är det lika viktigt att de lyssnar som att de talar. En god lyssnare försöker lyssna och förstå den som talar. Aktivt lyssnande är per definition motsatsen till passivt lyssnande. Att lyssna är inte bara en teknik man lär sig, det är fråga om en attityd gentemot den som talar. Det är intresse och närvaro.

I interaktionssituationer finns det alltid en risk för missförstånd. Ledningen och cheferna bör vinnlägga sig om att ge tydliga budskap och att använda ett begripligt språk. Likaså bör de fästa uppmärksamhet vid förhållandena i

interaktionssituationen och sträva efter att alla chefer ger samma budskap i viktiga frågor. Man kan inte bli förstådd utan att lägga ner möda på kommunikationen.

Det är svårt att få någon som redan har en negativ uppfattning om talaren eller dennes motiv att lyssna. I denna situation bör man ta itu med den kunskap och de känslor som ligger bakom attityderna.

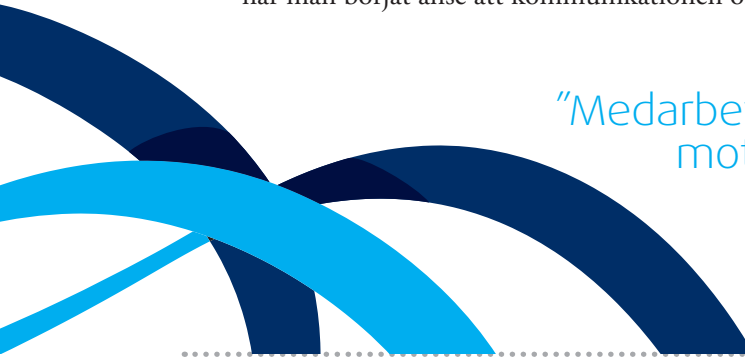
Chefen bör uppmuntra medarbetarna att ge feedback även på chefsarbetet. Feedback kan ges systematiskt till exempel i utvecklingssamtal eller på överenskomna utvärderingsmöten. Chefen kan också skaffa feedback spontant för att bli allt bättre i sin uppgift. Detta kräver god förmåga att ta emot även åsikter som avviker från de egna. Genom sitt eget agerande kan chefen medverka till uppkomsten av en verksamhetskultur i vilken också misslyckanden godkänns och betraktas som en naturlig del av arbetet.

Chefen bör komma ihåg att varje medarbetare är en individ med sin egen livshistoria och att medarbetarens åsikt endast är en av tolkningarna i den aktuella frågan, inte hela sanningen. Det viktigaste är att försöka förstå vad budskapet ger för information om erfarenheterna och tolkningarna hos den som framför det. Man bör också medge att andra har rätt att känna som de gör. Den som ger feedbacken bör också förstå att hans eller hennes sätt att se på saken i fråga inte är det enda möjliga. För att diskussionen inte ska gå i baklås kan chefen fråga vad medarbetaren önskar, hur problemet borde lösas och vad medarbetaren själv skulle vara redo att göra för en förändring. För att öka jämlikheten på arbetsplatserna är det också viktigt att dela på ansvaret för olika frågor.

Kommunikation om strategier, värderingar och mål är nödvändig

De strategier eller motsvarande politiska program som utarbetas i kommunerna är så viktiga i kommunens eller samkommunens verksamhet att man helst ska planera kommunikationen redan innan strategiarbetet börjar. Genom att planera genomförandet av förändringar kan man lättare påverka de rätta målgrupperna och förutse vilken interaktion som kommer att uppstå.

Tidigare ansåg många strategiforskare att kommunikationen om strategier och mål utgör en del av verkställandet av strategierna. Under de senaste åren har man börjat anse att kommunikationen om strategier utgör själva grund-



“Medarbetarna arbetar gärna mot mål som de själva varit med om att sätta upp.”

valen för strategin. Med hjälp av kontinuerlig dialog med personalen kan man glömma begreppet förankring av strategin, eftersom medarbetarna gärna arbetar mot mål som de själva varit med om att sätta upp. Enbart möjlighet att kommentera är sällan tillräckligt, utan ledningen bör vara redo att involvera medarbetarna redan när strategin bereds.

När strategiprocessen planeras är det viktigt att skapa en positiv och diskuterande atmosfär. Strategins betydelse bör diskuteras med personalen och man bör satsa på att skapa motivation. En gemensam diskussion om strategin kräver ett gemensamt språk. Om personalen inte förstår ledningens språk är det omöjligt att skapa en gemenskapskänsla eller en känsla av att det är "vår strategi". Elektroniska verktyg kan användas för att stödja strategiprocessen, men det finns inget som kan ersätta diskussioner ansikte mot ansikte. Ju mindre grupp och ju mer förtroendefull atmosfär, desto lättare är det att ta till orda. Till exempel på en nivå som omfattar hela kommunen kan det vara svårt att få till stånd en gemensam diskussion ens i de interna elektroniska kommunikationskanalerna. Det kan vara lättare att diskutera till exempel på sektornivå.

Kommunikation behövs inte bara när strategin formuleras utan även under hela processen. Till exempel kommunens eller samkommunens ekonomi- och verksamhetsplanering har koppling till strategin. I synnerhet i budgeteringsfasen bör ledningen genom sitt exempel visa sitt engagemang för de gemensamma riktlinjerna. Ledning genom exempel behövs i synnerhet i situationer där kommunens eller samkommunens personal i kundservicen måste förklara beslut för kommuninvånare. I möten med kunder framgår om de anställda har omfattat beslutet, eftersom de då ska konkretisera beslutet och förklara orsakerna till det.

I dessa situationer upplever de anställda personligen att de också är informatörer på sin arbetsplats.

Viktigt i kommunikationen om strategin

- Planera kommunikationen i förväg: identifiera i synnerhet de målgrupper vars engagemang för strategin är nödvändigt
- Försök hitta ett gemensamt språk och gemensam tid för diskussioner ansikte mot ansikte
- Använd exempel och var själv ett exempel för andra
- Motivera alla att delta - inte bara personalorganisationerna
- Presentera strategin i en intressant form och håll den tillgänglig
- Framhåll den strategiska betydelsen i samband med ekonomi- och verksamhetsplaneringen
- Ta upp genomförandet av strategin i utvecklingssamtalen
- Kom även ihåg kundservicepersonalens behov av kommunikation

EXEMPEL

Hur har ni kommunicerat organisationens strategi och värderingar?

Elina Kinnunen, Birkalands sjukvårdsdistrikt

När strategin utformades ordnade vi bland annat en diskussionsrundtur för ledningen i enheterna, gjorde en videofilm för att underlätta strategidiskussionen och gav de anställda möjlighet att kommentera strategin på intranätet och på enheternas egna personalmöten. Strategin har getts ut i en tryckt version, och de centrala punkterna i den nämns även i alla andra publikationer som ges ut.

Taru Kokkonen, Kuopio stad

Kuopio stads strategi och värderingar uppdaterades i samband med en stor omorganisering 2010. Strategin och värderingarna presenterades bland annat på flera informationsmöten för personalen och på intranätet.

Maija-Liisa Kasurinen, Helsingfors stad

Organisationens strategi och värderingar kommuniceras på stads- och ämbetsverksnivå i olika forum och medier: personalens informationsmöten, utbildningar, arbetsgrupper, nätverk, intranätets strategisidor och nyheter. I stadens personaltidning och i ämbetsverkens och affärsverkens personaltidningar ges också bakgrundsinformation.

Dessutom ger vi 2–3 gånger per år ut ett särskilt HR-design-nyhetsbrev som behandlar strategins personalfrågor och som är riktad till chefer, HR-specialister och kommunikatörer.

Värderingarna är inte enbart en text i ett festtal eller ett textstycke som kopieras från föregående års verksamhets- och ekonomiplan. I bästa fall är värderingarna äkta verktyg för beslutsfattandet. Det är inte nödvändigt med en hel lista över värderingar, det kan gott och väl räcka med en enda värdering som man gemensamt konstaterat vara bra. Det viktigaste är att se till att de anställda känner till värderingarna och vet hur man ska leva efter dem. Värderingarna ska gärna behandlas med hjälp av exempel. Om man inte tillsammans har kommit överens om vad värderingarna betyder eller inte betyder, bildar var och en sin egen uppfattning om dem.

Information om vad kommunens vision och strategi betyder för de enskilda arbetsenheterna hjälper de anställda att se sin egen roll i kommunens verksamhet och får dem motiverade att förverkliga dem. Även i olika förändringssituationer bör de anställda få information om vad förändringen kommer att föra med sig, eftersom de är mest intresserade av frågor som ”hur

går det för mig, hur påverkar det här mitt jobb?”. På detta sätt förmedlar och uttolkar arbetsplatskommunikationen vad personalledningens tillvägagångssätt innebär.

**Kommunikationen
involverar
de anställda i
utvecklingsarbetet**

Trots att förfarandena för beslutsfattande och möten är fastställda i kommunallagen samt i kommunernas instruktioner och förvaltningsstadgor är det i hög grad ledningen och cheferna som bestämmer hur stora möjligheter som ges för deltagande i beslutsfattandet och i beredningen av beslut.

Förändringarna i kommunstrukturerna, trycket på att effektivisera ekonomin och oron för att inte få kompetent personal som stannar kvar ger kommunerna anledning att utveckla verksamheten. En öppen beredning och möjlighet till deltagande ger tillgång till de anställdas kunskaper, kreativitet och resurser i utvecklingen av verksamheten. De anställda har till exempel mer erfarenhetsbaserad kunskap om kunderna än ledningen, kunskap som behövs som underlag för planeringen av tjänsterna.

Kommunikation ansikte mot ansikte stöder delaktigheten bäst. De anställda uppskattar att ledningen tar sig tid för kommunikation ansikte mot ansikte. Fördelen med denna form av kommunikation är också att medarbetarna



EXEMPEL

Vilka metoder använder ni för de anställdas deltagande?

Maija-Liisa Kasurinen, Helsingfors stad

Möjligheter till delaktighet och inflytande erbjuds i olika forum och medier: informationsmöten, arbetsgrupper, möten, nätverk, samsarbetsplattformar på intranätet, bloggar, frågor-och-svar-spalter, kanaler för feedback och diskussioner.

Reija Huttunen, Suonenjoki stad

I bästa fall består deltagandet av en öppen diskussion på arbetsplatsen, till exempel på vecko- eller månadsmöten. Närvaro, utveckling av mötesrutinerna och regelbundna möten förbättrade informationsutbytet och samtidigt också gemenskapskänslan på arbetsplatsen.

Marjut Parhiala, samkommunen Peruspäalvelukuntayhtymä Kallio

Jag uppfattar att delaktighet i detta sammanhang betyder möjlighet att få information samt att delta i beslut och verksamhet. Information förmedlas via intranätet, en personaltidning (ca sju per år), ett chefsforum (ca åtta per år), ledningsgruppsarbete och arbetsplatsmöten.

Alla anställda får delta i beslutsfattandet på arbetsplatsmöten om beslutet gäller det egna arbetet och enligt chefens övervägande. I tjänstestrategiprocessen deltog personalen i workshops som förvaltningen ordnade.

Hela personalen är konkret delaktig i huvudsak på regelbundna arbetsplatsmöten. Cheferna deltar dessutom i diskussionsmöten som ordnas vid behov.

får tillgång till information om hur ledningen förhåller sig till de aktuella frågorna. Möten ansikte mot ansikte ger de anställda tillfälle att ställa direkta frågor och säga sina åsikter. Ledningen och cheferna får på detta sätt veta hur personalen upplever det som diskuteras. I bästa fall kan dialogen öppna nya perspektiv.

”För att budskapen ska nå fram är det bra att använda flera kommunikationskanaler samtidigt.”

Elektronisk kommunikation stöder inte deltagandet lika bra som kommunikation ansikte mot ansikte, men den når ett stort antal människor i organisationen. Fungerande mötesrutiner på arbetsplatsen stöder delaktigheten. En stor del av arbetsplatsens kommunikation sker i informella situationer där atmosfären på arbetsplatsen samtidigt skapas. Det är av stor vikt att ledningen och cheferna deltar i gemensamma kaffepauser eller korridoriskussioner. I informella situationer är tröskeln lägre för att undra eller ställa frågor om bakgrunden till något än i formella situationer. De informella situationerna ger också en signal om att ledningen och cheferna värdesätter personalen. För att budskapen ska nå fram är det bra att använda flera kommunikationskanaler samtidigt.

Ledningen och cheferna har stor makt att bestämma vilken information som ska kommuniceras till personalen och genom vilka forum. Regelbundna möten på den egna arbetsplatsen spelar en viktig roll när det gäller att säkerställa delaktigheten. För organisationens gemensamma frågor kan det finnas olika forum för deltagande. Dessutom kan arbetsgrupper tillsättas för vissa frågor. För deltagandet används samma forum som överlag används för kommunikation. Delaktigheten kan förverkligas på olika sätt i forumen. Den kan förverkligas genom mottagande eller förmedling av information, men också genom framtagning av nya idéer, planering eller ställningstagande i frågor. Det finns ett flertal metoder för främjande av delaktighet, till exempel Open Space, Learning Cafe, Tuplatiimi eller styrd dialog.

3.2 Arbetsplatskommunikation hör till alla anställdas uppgifter

Arbetsplatskommunikation är verksamhet som alla deltar i och som anknyter till vars och ens uppgifter och arbete. Kommunikationsförmåga och kommunikation krävs av ledningen, chefer, planerare och experter liksom av den övriga personalen.

Kommunens personal bör ha goda kommunikations- och interaktionsfärdigheter, eftersom var och en är expert och bästa informationskälla inom sitt eget område och i sin egen arbetsuppgift. Alla ska förmedla information och informera de övriga anställda om frågor som gäller det egna ansvarsområdet. Att alla kommunicerar och sprider information är nödvändigt på teammöten, på avdelningsmöten, i utvecklingssamtal, på arbetsgruppsmöten och i olika nätverk. Utbildning i kommunikation bör vara en central del av den utbildning som erbjuds ledningen, cheferna, personalen och förtroendemännen.

Det är viktigt att förstå de anställdas roll som kommunikatörer. Det kan inte vara så att endast ledningen, cheferna och kommunikationspersonalen är ansvariga för kommunikationen och informationsförmedlingen. Varje anställd har ansvar för att ta upp väsentliga frågor som gäller arbetsplatsen eller arbetet till diskussion med sina arbetskamrater och sin chef. Passivitet när det

gäller att sprida information leder till att arbetena inte flyter som de ska och försvårar interaktionen mellan personer. Här stämmer det gamla talesättet: kunskap är makt. Dessutom är det också maktutövning att inte informera.

Kommunikationspersonalen har en nyckelroll i organisationen

I många kommuner finns det anställda kommunikatörer som har tilldelats ansvar för att utveckla, samordna och genomföra kommunikation och för att bereda frågor som är relaterade till dessa ansvarsuppgifter. Dessa kommunikationsexperter är ett bra stöd för ledningen, cheferna och även för den övriga personalen.

Till de anställda kommunikatörernas uppgifter hör bland annat att bereda kommunens kommunikationsstrategi och kommunikationsplaner för olika projekt i samarbete med sakkunniga, att utveckla och underhålla kommunikationsverktygen samt att producera och samordna innehåll. Bland de interna kommunikationsverktygen kan nämnas exempelvis intranätet, personaltidningar, interna sociala medier samt e-post- och snabbmeddelanden. De anställda kommunikatörerna ger hjälp med kommunikationen, och ledningen, cheferna och personalen kan konsultera dem även när det gäller skötseln av relationerna med massmedia och allmänheten.

För att informationsspridningen ska vara bra och snabb och för att den information som ges ska vara korrekt är det viktigt att kommunikationsper-



sonalen är direkt underställd kommunens ledning eller sektorledningen. Kommunikationspersonalen bör ha rätt att delta i de centrala ledningsgruppernas och organens möten och att redan i beredningsfasen få de viktigaste uppgifterna i ärendena, för att de ska kunna utföra sitt arbete, det vill säga producera och kommunicera tillförlitliga, begripliga och läsbara innehåll. Åtminstone de som redigerar personaltidningen och intranätssidorna bör vara specialister inom kommunikation eller redaktionsarbete.

Arbetsplatskommunikation vid sidan av sin egen tjänst

Arbetsplatserna kan också ha deltidsanställda kommunikatörer, kommunikationsansvariga, kommunikationskontaktpersoner eller annan personal i vars arbetsuppgifter ingår kommunikation.

Om en person sköter kommunikationsuppgifter vid sidan om sin egen tjänst kan uppgifterna inom arbetsplatskommunikationen exempelvis bestå av att uppdatera intranätet och webbplatsen, att skriva och skicka ut meddelanden, att ordna informationsmöten för personalen och att instruera cheferna i kommunikationsuppgifter.

Att det i de större kommunerna finns en fungerande och öppen kommunikation leder lätt till ett tryck på de mindre kommunernas kommunikation. Behoven av kommunikation på arbetsplatsen är dock inte alltid i samklang med kommunens faktiska kommunikation, eftersom resurserna för kommunikation inte växer i samma takt som förväntningarna på den. Kommunikation är en av kommunens viktigaste uppgifter, men kanske också en av de mest försummade funktionerna i kommunerna.

I flera städer och större kommuner leds kommunikationen av en kommunikationsdirektör eller kommunikationschef, en informationschef eller en informatör. Det finns också kommuner där inga separata resurser har allokerats för kommunikation, utan kommunikationen leds av exempelvis kommunsekreteraren, förvaltningschefen eller personalchefen. I dessa kommuner har man kanske inte insett vilken betydelse kommunikationen har för att verksamheten ska vara framgångsrik.

Det krävs aktivitet och goda kunskaper för att förvärva kommunikationsförmåga och kommunikationskompetens vid sidan om det övriga arbetet.



”Var och en är expert och bästa informationskälla inom sitt eget område och i sin egen arbetsuppgift. Att informera och kommunicera är allas sak.”

EXEMPEL

Hur har kommunikationen tilldelats resurser och organiserats i er organisation?

Elina Kinnunen, Birkalands sjukvårdsdistrikt

I vårt sjukvårdsdistrikt har kommunikationen organiserats så att vi har tre tjänster (en kommunikationsdirektör, en informatör och en webbplannerare) i koncernförvaltningen, och för inköp av tjänster har vi anslagit ungefär lika mycket medel. Dessutom har ytterligare medel tilldelats för rekryteringsmarknadsföring och kundservicekommunikation i personal- och kundserviceenheterna.

Taru Kokkonen, Kuopio stad

Kommunikationspersonalen har administrativt samlats i marknadsförings-, kommunikations- och kundserviceenheten. Enheten leds av en marknadsföringschef. Staden har tre heltidsanställda informatörer, en redaktör, en webbchefredaktör, en webbredaktör och en informationsredaktör. Dessutom har en del av de anställda i stadens enheter även kommunikationsuppgifter.

Maija-Liisa Kasurinen, Helsingfors stad

Staden har 35 ämbetsverk eller affärsverk, varav de flesta har en kommunikationsenhet eller ett kommunikationsteam. I personalcentralen, som hör till centralförvaltningen, arbetar ett kommunikationsteam med fyra medlemmar.

Marjut Parhiala, samkommunen Peruspälvälukuntayhtymä Kallio

Kommunikationen har ingen egen budget, utan kostnaderna för kommunikationen ingår i förvaltningens utgifter. En del av mitt arbete består av kommunikation.

Kommunikationskompetens kan inte förvärfvas genom en utbildning på en eller två dagar. Kommunikation är ett så komplext område att det krävs goda kunskaper och tillräckliga resurser för att den ska vara framgångsrik i en kommunal organisation.

De som är ansvariga för kommunikation vid sidan om sin tjänst har nytta av att skaffa sig kommunikationskompetens för att få stöd i sitt arbete. De bör ha bland annat datakunskaper, exempelvis för uppdatering av nättjänster, samt kunskap om hur meddelanden ska vara uppbyggda och om ändamålsenliga distributionskanaler. Dessutom behövs ämneskunskaper, exempelvis om beslutsfattande eller personalledning. Goda interaktionsfärdigheter och

förmåga att uppträda behövs på eventuella informations- och diskussionsmöten. Framförallt kräver kommunikationen vilja att hålla diskussionen och interaktionen vid liv i kommunorganisationen.

Utmaningen för den som sköter kommunikationsuppgifter vid sidan om sin tjänst är oftast brist på tid. Utöver tid för de huvudsakliga arbetsuppgifterna ska det finnas tid för planering av arbetsplatskommunikationen och för att bygga upp kommunikationsverktyg och kommunikationskanaler. När det finns en grund för arbetsplatskommunikationen är det lättare att använda kanalerna och verktygen för informationsarbetet.

Det kan rekommenderas att de som sköter kommunikation vid sidan om sin tjänst skapar nätverk med kommunikationspersonal i andra kommuner och utbyter erfarenheter och god praxis inom kommunikation. Till exempel när intranätet och informationen på intranätet planeras kan man använda sig av så kallad benchmarking, om man inte själv har en klar bild av vilken information som ska finnas på intranätet och hur den bäst kan ordnas. Även Kommunförbundet har tagit fram en rad olika modeller och exempel som kommunerna kan dra nytta av kostnadsfritt.

Genom mer interaktion och fler möten med personalen kan man få personalen att aktivare delta i utvecklingen av arbetsplatsen. Man kan till exempel tillsätta en arbetsgrupp där de anställda får skriva och kommentera planen för arbetsplatskommunikationen.

Ett nätverksbaserat tillvägagångssätt har många fördelar. Det tillför arbetsplatskommunikationen olika slags synvinklar och ger den kommunikationsansvariga mer tid för andra arbetsuppgifter. Det skapar inte bara delaktighet utan också en grund för kommande utvecklingsåtgärder på arbetsplatsen, exempelvis för behoven inom personalledningen. Dessutom ökar tillvägagångssättet samhörigheten och engagerar personalen genom interaktionen i organisationen. Framförallt förhindrar nätverket att arbetsplatskommunikationen koncentreras till en enda person, alltså den som sköter kommunikationen vid sidan om sin egen tjänst. Nätverket stärker också synen på arbetsplatskommunikationen som en uppgift för alla, att den inte kan delegeras till någon.



”Utvärderingen av utbildningen
är en viktig del av
utbildningsprocessen.”



4 För en välfungerande arbetsplatskommunikation: planera, utbilda, mät, upphandla

Detta kapitel beskriver vilket bakgrundsarbete som behövs för att slutresultatet ska bli en bra arbetsplatskommunikation. Det viktigaste är att planera vad man ska göra och när, och om så önskas kan man också mäta och utvärdera kommunikationen. Utbildning i kommunikation bidrar till att arbetsplatskommunikationen blir framgångsrik. Om ingen i organisationen har tid att sköta arbetsplatskommunikationen är en möjlig lösning att köpa in kommunikationstjänster.

4.1 Planera väl

Den strategiska planeringen av kommunikationen baserar sig på kommunens strategi. Till de strategiska målen för arbetsplatskommunikationen kan höras till exempel att öka personalens delaktighet och engagera dem i kommunens

EXEMPEL

Vilken typ av utbildning ordnar ni i arbetsplatskommunikation?

Elina Kinnunen, Birkalands sjukvårdsdistrikt

Hos oss ingår kommunikation i chefsutbildningen. För webbredaktörerna ordnar vi till viss del egen utbildning – däremot köper vi in skribentutbildning. Likaså används köpta tjänster för de anställda kommunikatörernas utbildning. Beredskapsträning är en utbildningsform inom kriskommunikationen.

Taru Kokkonen, Kuopio stad

Kuopio stad har ordnat en utbildning för cheferna som går under namnet Esimiehen ajokortti (chefens körkort). Dess syfte är att förenhetliga chefernas metoder inom personal- och ekonomiförvaltningen. Under utbildningen får deltagarna också lära sig att med stadens system utforma beslut i enlighet med avtal, arbetslagstiftningen och arbetarskyddet.

Utbildning ges också i coachande och interaktivt ledarskap, och i samband med detta behandlas även kommunikation. Då ges information om principerna och arbetsfördelningen inom Kuopio stads kommunikation, och dessutom behandlas samarbetet med chefer, kommunikatörer och stadens kommunikationsenhet.

Under utbildningen lär sig cheferna också hitta kommunikationsverktyg på stadens intranät, till exempel mallar för kommunikationsplaner samt mallar för dokument och OH-bilder med det visuella utseende som Kuopio använder. Även för personalen ordnas vid behov årligen olika kommunikationsutbildningar.

Maija-Liisa Kasurinen, Helsingfors stad

Staden ordnar regelbundet utbildning i användning av nya intranäts- och internetsystem. Utbildning ordnas också i gott myndighetsspråk och i finska.

Ledningen, cheferna, HR-personalen, utvecklarna och kommunikatörerna får utbildning i strategisk kommunikation och förändringskommunikation.

Marjut Parhiala, samkommunen Peruspäiväluontayhtymä Kallio

Ämnen som gäller kommunikation tas regelbundet upp på möten för chefer. Dessutom ordnas utbildning för chefer både i egen regi och genom att anlita externa experter. Det har avtalats om utbildning i utvecklingssamtal.

verksamhet, att få till stånd en fungerande arbetsplatskommunikation och att förbättra informationens tillgänglighet.

Det är till fördel om personalen också involveras i planeringen av kommunikationen, eftersom gemensam planering kan vara ett bra tillfälle att skapa en inkluderande personalpolitik. De anställda bör inte betraktas som enbart objekt för kommunikationsåtgärder, utan också som aktiva aktörer när det gäller att producera och förmedla information på arbetsplatsen. Envägs-kommunikation, såsom intranätet, ökar inte personalens delaktighet på arbetsplatsen, trots att intranätet nog också kan innehålla interaktiva verktyg. Dessa kommunikationskanaler ska helst användas i huvudsak för att stödja annan kommunikation (t.ex. kommunikation ansikte mot ansikte, informationsmöten för personalen etcetera) och interaktion.

För varje år fastställs prioriteringarna inom kommunikationen, och de antecknas i kommunikationsplanen. Kommunikationsexperten tar reda på vilka prioriteringar ledningsgruppen inom den egna sektorn önskar för kommunikationen. Till kommunikationsplanen är det bra att bifoga även en årsklocka för kommunikationen. I årsklockan införs i allmänhet sådant som återkommer årligen, men det är bra att införa även andra tilldragelser och sådant som kräver kommunikation. För varje punkt i årsklockan antecknas också vem som är ansvarig för kommunikationen och tidsplanen för kommunikationen.

Det är bra om kommunikationsplanen innehåller en tabell som svarar på frågorna: vad, när, till vem, vem är ansvarig, med vilken kanal, till vilket pris etcetera. Med kommunikationsplanen kan säkerställas till exempel att marknadsföringen av ett evenemang är tillräcklig, att det finns medel i budgeten för marknadsföring och att målet vad gäller antalet besök uppnås.

En tabell i kommunikationsplanen klargör principerna för hur kommunikationen ska genomföras och gör det lättare att följa planen.

Kommunikationen bör regelbundet följas upp och noteringar göras även i promemorior över evenemang, projekt eller arbetsplatsmöten. Också på möten är det nödvändigt att kommunikationen behandlas som en separat punkt.

4.2 Utbilda och ge stöd

Det lönar sig att ge kommunens personal utbildning i kommunikation. Vid planering av utbildningen bör hänsyn tas till kommunens gemensamma vision och strategi samt kommunikationsstrategin och de värderingar som ligger till grund för planeringen av kommunikationen.

Även olika informationsinslag om praxis inom arbetsplatskommunikationen kan rekommenderas. På intranätet bör det finnas interna anvisningar och de mest använda kommunikationsmallarna, till exempel en mall för medde-

landen, grafiska anvisningar och en mall för kommunikationsplaner. Dessutom kan arbetshandledning användas inom kommunikationsarbetet.

När du ordnar kommunikationsutbildning:

- ta reda på utbildningsbehovet och målgruppen
- fastställ målen för utbildningen
- ta reda på vilka resurser som finns tillgängliga: tid, lokaler och pengar
- välj utbildare: bestäm om du ska köpa tjänsten eller använda interna resurser
- håll utbildningen
- utvärdera utbildningen
- se till att erfarenheterna utnyttjas.

Vid fastställandet av målen för kommunikationsutbildningen är det bäst att först sätta sig in i organisationens mål, resurser, atmosfär och miljö. Vid planering av kommunikationsutbildningen ska man ta reda på målgruppen för utbildningen och utbildningsbehoven. Detta påverkar utbildningens innehåll, de tyngdpunkter som ska behandlas, synvinklarna och valet av utbildare. Om det har satts upp mål för utbildningen är det också lättare för utbildaren att vid utformningen av innehållet beakta behoven hos målgruppen. De tillgängliga resurserna, tiden, lokalen och anslagen inverkar också på organiseringen av utbildningen.

Utbildning och konsulttjänster erbjuds av många företag och yrkesutövare inom kommunikationsbranschen. Det är emellertid inte alltid nödvändigt att anlita externa utbildare, den kommunala sektorn skulle i högre grad än nu kunna använda sig av egna kommunikationsexperter som utbildare. De har ofta den bästa kunskapen om personalens kommunikationskompetens och behov av kompetensutveckling.

Om kommunen beslutar att beställa kommunikationsutbildning av en extern tjänsteleverantör, är det bra att vid upphandlingen av tjänsten använda sig av Kommunförbundets handbok Kunta viestintäostoksilla (2009).

“Vid köp av tjänster för den interna kommunikationen är det viktigt att de utomstående utbildarna förstår verksamheten i organisationen, dess identitet och anda.”

EXEMPEL

Kampanj för hållbar utveckling med intern humor

I Birkalands sjukvårdsdistrikt genomfördes 2010–2012 en kampanj under namnet Jäljetön juttu (spårlös grej), vars syfte var att väcka intresset för målen i politikprogrammet för hållbar utveckling. Man önskade att intresset skulle öka de anställdas medvetenhet och förändra deras beteende. Eftersom man tyckte att mål och mått för tankarna till ett torrt dokument, beslutades att idéer för kommunikationen av frågan och genomförandet skulle skaffas utifrån.

Sjukvårdsdistriktet köpte ett koncept för marknadsföringskommunikationen av en reklambyrå, och konceptets bärande tanke var ”jäljetön juttu” (spårlös grej). Konceptet använde humor - till exempel med bortlämnade bokstäver och humoristiska kvickheter. Kvickheterna skrevs på statiskt häftande dekaler som lokalvårdarna i hemlighet satte upp på olika platser i sjukhusen. Efter detta lanserades saken på intranätet och i personaltidningen. Kvickheterna innehöll budskap om bland annat minskning av vatten-, el- och pappersförbrukningen.

Reklambyrån kom med idéerna till det humoristiska innehållet och gjorde produkterna tryckfärdiga. Under det första året kom reklambyrån också med idéer för en tävling på intranätet, ”Jäljetön visa” (Spårlös frågesport), och för tävlingspris som stöder hållbar utveckling. Vi samlade själva in de ”spårlösa idéer” som personalen kom med i tävlingen och publicerade idéer i varje nummer av personaltidningen, för att tidningen skulle stödja kampanjen och motivera till deltagande.

Under alla år uppmärksammades Världsmiljödagen på olika sätt i kampanjen. Till exempel 2011 ordnades på centralsjukhuset en basar (Jäljetön basaari), på vilken visades bland annat konstiga föremål som hade hittats i sjukhusets avlopp och som inte hörde hemma där. Samtidigt kunde man delta i en tävling som på ett lekfullt sätt krävde lite miljömedvetenhet. För att stödja evenemanget beställdes från reklambyrån roliga affischer som sattes upp på olika platser och kring vilka temadagen även byggdes upp på intranätet.

Denna kampanj är ett bra exempel på hur en köpt idé kan inspirera även den egna personalen. Idén från reklambyrån gav oss grunden, efter det kunde vi föra budskapet vidare på egen hand. I sjukhus kan man ofta se hälsofrämjande affischer men detta var ett annat ämne. Med tanke på helheten var det viktigt med synlighet både i elektronisk och tryckt form, så att även de anställda som inte dagligen använder intranätet eller som har skiftarbete kunde nås.

EXEMPEL

Vilka kommunikationstjänster har ni köpt in för den interna kommunikationen?

Elina Kinnunen, Birkalands sjukvårdsdistrikt

Vi har köpt planering av kampanjer, grafisk design (till exempel affischer, HR-broschyrer) och en tjänst som behövdes för ett projekt där intranätet förbättrades. Även det praktiska arbetet med personaltidningen har vi lagt ut på entreprenad.

Taru Kokkonen, Kuopio stad

Kuopio stad har köpt experttjänster, till exempel för utformning av publikationer.

Maija-Liisa Kasurinen, Helsingfors stad

För produktionen av personaltidningen skaffades en samarbetspartner genom konkurrensutsättning. Dessutom har bild-, grafik- och layouttjänster, fotografering och översättningstjänster upphandlats för intranätet, broschyrer, nyhetsbrev och andra publikationer. För intranätet beställs sporadiskt sådant som vi inte själva kan producera. Dessutom har vi köpt in utbildningstjänster.

Marjut Parhiala, samkommunen Peruspalvelukuntayhtymä Kallio

För utarbetandet av kommunikationsplanen anlätades en extern aktör, men det skedde innan ansvaret för kommunikationen tydligt hade fördelats.

Det är inte endast privata kommunikationsföretag som ordnar utbildning – man kan också beställa kommunikationsutbildning av hög kvalitet från till exempel sommaruniversitet.

Att omsätta de nya kunskaper som utbildningen gett i praktiken lyckas bäst när det nya införlivas i arbetet så fort som möjligt efter utbildningen eller används redan under utbildningen i samband med uppgifter. Chefens stöd och många möjligheter att använda de nya kunskaperna i det praktiska arbetet är nödvändiga för att de som deltagit i utbildningen ska tillägna sig kunskaperna och omsätta dem i praktiken. Genom att utföra uppgifter före och efter utbildningen blir det möjligt att ta till sig och fördjupa det inlärd. Det är också bra att samla in feedback på utbildningen för kommande behov och för lärande.

Utvärderingen av utbildningen är en viktig del av utbildningsprocessen. Det viktigaste är naturligtvis att bedöma om målen för utbildningen har

uppnått. Men utvärderingen visar också om de medel som investerades i utbildningen användes väl. Utvärderingen är till nytta vid planeringen av nya utbildningar och utbildningsprogram.

Målen för utbildningen i arbetsplatskommunikation består av följande helheter:

- att hitta konkreta verktyg (meddelandens struktur och utformning av meddelanden, kommunikationsplaner, användning av kanaler...)
- att söka efter nya metoder för interaktion, förändrings- och kriskommunikation
- att instruera i sökning och hantering av information
- att presentera olika kommunikationskanaler och användningen av dem
- att förstå vilken betydelse inofficiell och officiell kommunikation har i skapandet av kommunens anseende
- chefernas kommunikationsutbildning kan ingå i ledarskapsutbildningen (feedback, skapande av delaktighet, diskussion)

4.3 Det lönar sig också att köpa in kommunikationskompetens

För kommunikation riktad till personalen kan professionell hjälp köpas exempelvis av en kommunikations- och reklambyrå eller av frilansande redaktörer och grafiker. Extern expertis för den interna kommunikationen kan



EXEMPEL

Hur mäter ni om kommunikationen har varit lyckad?

Elina Kinnunen, Birkalands sjukvårdsdistrikt

På intranätet har vi genomfört elektroniska enkäter som gällt kommunikationen. Vid den årliga mätningen av resultatnivån ställs också frågor om kommunikationen till hela personalen. Kommentarer och diskussionerna på intranätet är ett bra mått, likaså feedbacken och förslagen på artiklar i tidningarna. Vi har också genomfört en enkät för att ta reda på hur nöjda mellancheferna är med kommunikationen. I den slutliga utvärderingen av olika projekt utvärderas också kommunikationen.

Taru Kokkonen, Kuopio stad

I Kuopio stad har den interna kommunikationen mätts sporadiskt, utan något systematiskt mätsystem som enbart fokuserar på kommunikationen. Vi har dock exempelvis i personalenkäter efter till exempel omorganiseringar ställt frågor även om kommunikationen. Staden får också regelbundet erbjudanden om lärdomsprov och andra undersökningar. Det senaste som gjordes var ett pro gradu-arbete om stadens interna kommunikation våren 2012.

Maija-Liisa Kasurinen, Helsingfors stad

Personaltidningen utvärderas regelbundet. Denna utvärdering består av en läsarundersökning, en extern utvärdering och en självutvärdering som utförs av dem som gör tidningen. Intranätet utvärderas genom enkäter riktade till dem som använder det. Ämbetsverken utvärderar serviceförmågan genom olika enkäter riktade till andra förvaltningar.

användas till exempel för

- planering av konceptet, redigering och layout av personaltidningen
- planering och genomförande av nättjänster och informationssystem
- planering och genomförande av interna evenemang och kampanjer
- genomförande av kommunikationsutbildning
- genomförande av personalenkäter och undersökningar
- planering av kommunikation.

Vid planering av kommunikationen spelar arbetsplatsens ledning och de uppsatta målen en central roll. Målen för den interna kommunikationen bör härledas från kommunens mål. Då kan den kommunala organisationen väl köpa in sakkunskap exempelvis för att införa arbetsmetoder som aktiverar deltagande och interaktion.

Vid köp av tjänster för den interna kommunikationen är det viktigt att de utomstående utbildarna förstår verksamheten i organisationen, dess identitet och anda. Vid planering av en kommunikationslösning är det nödvändigt att förstå de anställdas arbete, den inre logiken i verksamheten och de olika yrkesgruppernas behov. En kravspecifikation är numera självklar vid upphandling av till exempel informationssystem, men kraven bör tänkas igenom före alla upphandlingar.

Den som köper en kommunikationstjänst ska i egenskap av beställare kunna beskriva till exempel följande:

- Vilka är målen för arbetsplatsens kommunikation eller marknadsföring?
- Vilken slags kommunikation har arbetsplatsen hittills haft?
- Vilka verktyg används i arbetet och vilka andra verktyg drar man nytta av?
- Arbetar de anställda ensamma eller i grupp, dag- eller skiftarbete?
- Vilka frågor behandlas med humor på arbetsplatsen?
- Hur ser budgeten för kommunikation eller marknadsföring ut?
- I vilka situationer används produkten eller tjänsten och gäller behoven och användarrättigheterna hela koncernen eller bara en del av den?

Läs mer: Kommunförbundets handbok Kunta viestintäöstoksilla (2009) om upphandling av kommunikations- och marknadsföringstjänster.

4.4 Följ upp och mät resultaten

Det lönar sig också att följa upp och mäta arbetsplatskommunikationen. Vid mätning av kommunikationen bör man systematiskt använda åtminstone de tekniska verktyg som även annars används. Det är bra att till exempel undersöka antalet besökare och antalet besök på intranätet. Likaså är det lätt att följa antalet interna nyheter och det innehåll som publiceras på intranätet.

Att mäta resultat är svårare. Tillfredsställelsen med den interna kommunikationen kan mätas med separata enkäter. En enkät kan genomföras antingen i samband med undersökning av någon annan fråga eller separat.

Till exempel i personalförvaltningens enkäter kan det också ingå frågor om arbetsplatskommunikationen. Det är bra att försöka få uppföljnings- och mätresultat regelbundet, exempelvis med två års mellanrum. Frågorna bör ändras endast om det finns särskilda skäl för det, för om samma enkäter används i flera års tid kan man få information om förändringar. Om det varje gång görs ändringar i enkäten är det omöjligt att jämföra med resultaten i tidigare enkäter.

Det är bäst att rapportera resultaten till hela personalen, och resultaten bör också användas för utveckling av verksamheten. Enkäterna är värdelösa om resultaten inte behandlas eller om man inte är villig att ändra verksamheten. I en ideal situation kan man rapportera hur verksamheten har förbättrats

med hjälp av enkäten.

Enkäterna om arbetsplatskommunikation ger ofta också idéer som rör hela organisationens verksamhet. Även dessa idéer bör man ta fasta på, eller så ska man åtminstone informera rätt person eller enhet om dem.

Det kan vara värt att bekanta sig med KISA, metoden för uppföljning och utvärdering av kommunernas kommunikation (www.kommunerna.net/kisa).

4.5 Kom ihåg: Allt fler kommuner är också koncerner

Ett ökande antal kommuner och samkommuner drivs numera som koncerner, i vilka särskilt produktionen av service är organiserad i till exempel aktiebolag, affärsverk eller stiftelser. Kommunen vill på detta sätt få till stånd en flexibel eller resultatrik verksamhet. Ju mer splittrad kommunens struktur har blivit, desto viktigare roll har den interna kommunikationen fått. I allmänhet är det med tanke på kundservicen bäst om de anställda har så goda kunskaper som möjligt om verksamheten i alla koncernsamfund. Ofta ses koncernens personal i dottersamfunden snarare som en målgrupp inom den externa kommunikationen.

Kommunernas öppna kommunikation, som baserar sig på offentlighetslagen, och aktiebolagens verksamhet är inte alltid förenliga med varandra. Kommunen får inte alltid ens informera om de kommunala aktiebolagens verksamhet.

Grundandet av ett dottersamfund i en koncern kan vara ett resultat av en lång process eller en snabbt genomförd politisk vilja. I samband med alla dessa organisatoriska förändringar ska samarbetsförhandlingar föras med personalen. Vid bildandet av ett dottersamfund ska man också förhandla med personalen om vilket kollektivavtal som ska tillämpas och om överförandet av de rättigheter och förmåner som personalen hade före förändringen.

Ju snabbare en omorganisering sker, desto viktigare är det att ta hänsyn till personalens möjligheter att delta och påverka. För personalen är det alltid lättare om det finns tillräckligt med tid för diskussioner vid förberedelserna av omorganiseringen. Personalen är särskilt intresserad av orsakerna till förändringen, av de mål som koncernens ledning och beslutsfattarna har



”Till sin grundkaraktär är bolags-
verksamheten inte lika öppen
som kommunens
verksamhet.”

satt upp och av de praktiska förändringar som är att vänta och som kommer att påverka personalens ställning. Det är viktigt att ta den naturliga rädslan för hur det kommer att gå med det egna jobbet eller uppgifterna på allvar. Förändringar väcker alltid känslor.

Vid bildandet av dottersamfund blir arbetsplatsens identitet och samhörigheten ännu viktigare än tidigare. I inledningsfasen kan det finnas behov av att hålla den övriga koncernen på avstånd. Viljan att bevara särprägel och skillnaderna kan påverka även kommunikationslösningarna, såsom det visuella utseendet, webbtjänsterna och tidningarna. När det gäller kommunikationslösningarna är det dock bra att granska de olika synvinklarna i fråga om kompatibilitet och användbarhet, eftersom det kan bli dyrt att göra ändringar i IT-lösningar senare. Koncernanvisningar ska också gärna ges om de kommunikationsrutiner som man önskar ska vara enhetliga och tillämpas av alla.

Åtminstone följande frågor är det värt att diskutera när det gäller koncernens kommunikationslösningar:

- Information: Hur får dottersamfunden och kommunkoncernen tillräckligt med information om varandra och om de gemensamma frågorna?
- Ansvar: Ansvarar kommunkoncernen också för dottersamfundens kommunikation eller ansvarar dottersamfunden själva för den?
- Beslutsfattare: Hur ser man till att de förtroendevalda, det vill säga beslutsfattarna, får tillräckligt med information och smidig service?
- Användning av intranätet: Har alla samfund tillgång till det interna nätverket (intranätet)?
- Möjlighet till användning av ett extranät: Är det möjligt att för dottersamfunden eller de förtroendevalda bygga ett extranät där en del av den interna informationen är öppen och gemensam?
- Utgivning och distribution av tidningar: Görs och skickas personaltidningen eller personalmeddelandena till koncernens alla anställda oberoende av organisation?
- Information vid upphandlingar: Kan det bli aktuellt med entreprenader, privatisering eller fusioner som konkurrenslagstiftningen skulle gälla och som kunde leda till att koncernens interna data blir en förbjuden konkurrensfördel?

Om det i ett kommunsamfund finns ett aktiebolag skiljer sig dess ställning markant från affärsverkens och kommunens normala verksamhet. Bolaget följer aktiebolagslagen, vilket betyder att dess verksamhet till sin grundkaraktär inte är lika öppen som kommunens normala verksamhet. I dottersamfund är kommunen den viktigaste aktieägaren och de kommunala beslutsfattarna har rätt att få information av styrelsen. Styrelsen i sin tur är skyldig att informera. Ännu mindre skyldighet att informera har stiftelserna, som också har egna stadgar och egen lagstiftning att iakttä.

5 En förändring kan förvandlas till en kris om kommunikation saknas

Förändringar i organisationer hör till vardagen, de kommer fortlöpande och är till och med en förutsättning för organisationernas existens. Omorganiseringar handlar oftast om att förbättra verksamheten, och förmågan att förändras är till stor del en faktor som påverkar anseendet.

En omorganisering kan i sin helhet ta till och med flera år i anspråk, och under denna tid kan det komma nya förändringar. I början av omorganiseringen kan det vara nödvändigt att avsluta en del av de projekt som var under planering och fokusera på omorganiseringen och förändringskommunikationen. Inför en omorganisering är det bäst att ledningen och personalen utreder hur mycket arbetstid förändringsprocessen kommer att ta och beakta resultatet när beslut fattas om hur många andra prioriteringar som ska göras. Till exempel vid en större omorganisering bör de övriga prioriteringarna inom kommunikationen väljas med eftertanke.

Alla typer av förändringar leder till rädsla och ångest hos personalen, eftersom de ger upphov till osäkerhet om framtiden. Utmaningen i förändringskommunikationen och målet med den är i själva verket att öka nyfikenheten och förändringsviljan samt förmågan att leva mitt i förändringen. Förändringskommunikationen skapar klarhet, genomför, stöder och främjar förändringen. Samtidigt stöder den människorna och organisationen under förändringsprocessen. På en fungerande arbetsplats där samspelet och atmosfären är bra, drar de anställda och ledningen i allt högre grad åt samma håll under förändringsprocessen och utnyttjar aktivt förändringen.

Kommunikationen kan inverka en hel del på hur förändringen upplevs i kommunen. Beroende på hur lång tid förändringsprocessen tar i anspråk kan förändringskommunikationen vara kortvarig eller ta flera år. I en förändringssituation bör alla kommunens kommunikationskanaler användas, men i synnerhet kommunikation ansikte mot ansikte och interaktion är viktiga. Personalen, invånarna och intressenterna förväntar sig framför allt möjlighet att delta.

Om förändringen är stor är det viktigt att personalen, invånarna och intressenterna har en känsla av att man bryr sig om dem. Personalen ska erbjudas psykiskt stöd under förändringsprocessen, antingen enskilt eller i grupp. I allmänhet ges stödet av den närmaste chefen eller en arbetskamrat. Det bör ges

”I en förändringssituation bör alla kommunens kommunikationskanaler användas.”

tillräckligt med möjligheter för interaktion. I dessa situationer ska personalen ha möjlighet att berätta vad de känner inför förändringen.

Ju mer problematisk situationen är, desto tidigare behövs information och desto tydligare ska den vara. De som genomför en förändring bör lyssna på alla synpunkter och dra lärdom av dem. Ledningen och cheferna ska också visa sin egen kritiska inställning på ett nyttigt, konstruktivt sätt.

Deltagandet kan för sin del bidra till att underlätta eller förkorta förändringsfasen och förankringen av förändringen: de som har satt sig in i frågorna har kunnat ta dem till sig snabbare.

Förberedelser inför en förändring - gör upp en plan

Förändringar lyckas bäst när de är väl planerade, när förändringskommunikationen har inletts i tid och när kommunikationen är aktiv. Att planera förändringskommunikationen är att leda förändringen, och genom ledning av förändringen försöker man besvara och förutse frågor. Ju större förändringen är, desto förnuftigare är det att utarbeta en egen kommunikationsplan för den. Det är en god idé att i planen beakta alla tillgängliga kanaler, tidsplanen samt de olika målgrupperna och de kommunikationsmetoder som är lämpliga för varje målgrupp.

I planen för förändringskommunikationen anges också mål, mått och principer. Förändringens omfattning, tidsplanen, mellanstegen och de kommunikationsansvariga i kommunen bör fastslås i det inledande skedet. Planen innehåller uppgifter om kärnbudskapet, metoderna och kanalerna. När det gäller målgrupperna beaktas alla som berörs och jämlikheten. Det är också bra att i förväg tänka igenom eventuella speciella utmaningar som förändringen kommer att föra med sig. I kommunikationsplanen anges också vem som är ansvarig för vad, och en åtgärdsplan inkluderas (vad, var, när, vem). På detta sätt säkerställs att kommunikationen inte glöms bort och att den är en pågående aktivitet under hela förändringsprocessen.

De anställdas deltagande i planeringen av förändringen kräver flexibilitet under processen, och deltagandet ska beaktas även i tidsplanen för förändringen. I allmänhet bör ledningen vara beredd på överraskningar under processen, särskilt vid större och långvarigare förändringar. Även om organisationens ledning skulle ha en hel del erfarenhet av förändringar, kan överraskningar komma från verksamhetsmiljön, personalen eller utifrån.

Ledningen och kommunikationsenheten bör också i förväg komma överens om hur ofta och i vilket sammanhang det ska hållas informationsmöten för personalen. Man kan till exempel komma överens om att informationsmötena i samband med en omorganisering alltid hålls efter ett beslutsmöte eller efter att den arbetsgrupp som tillsatts för planering och ledning av förändringsarbetet har hållit ett möte. Vidare är det bra att komma överens om principerna för ordnandet av extra informationsmöten.

Vid förändringskommunikation är det viktigt att se till att information ges i varje steg. Cheferna måste få information från sina överordnade i så god tid att de hinner sätta sig in i den och sprida den inom sitt eget ansvarsområde. Vid omorganiseringar i kommuner, till exempel vid kommunsammanslagningar, informerar högsta ledningen mellancheferna om frågor som rör omorganiseringen. Från mellancheferna går budskapet vidare till den övriga personalen. Kommundirektörerna håller informationsmöten även för hela personalen.

Det är i allmänhet kommundirektören, sektorns eller ansvarsområdets direktör eller enhetschefen som fattar beslut om innehållet i informationen. Tidsplanen fastställs av direktören, styrelsen, ledningsgruppen eller en arbetsgrupp. Ledningen, enheten eller avdelningen och kommunikationsexperterna ser tillsammans till att informationsarbetet framskrider.

Förändringskommunikationen motiverar och ökar förståelsen

Genom förändringskommunikationen motiveras de anställda till att genomföra förändringen och hjälper dem att förstå varför förändringen behövs. I det första skedet av en förändring består kommunikationen mest av hantering av ovissheten. Förutom att det är viktigt att informera om vad som är på gång och varför något kommer att göras är det också en god idé att berätta vad som skulle hända om förändringen inte genomfördes.

Förändringar kan ofta genomföras på många olika sätt, så det finns skäl att även tala om för personalen varför förändringen genomförs på det sätt som ledningen har beslutat. Samtidigt informeras om hur de olika åtgärderna förväntas påverka kommunen och dess verksamhet samt personalen och kunderna. Hela personalen bör informeras om förändringen, men de vars arbetsuppgifter påverkas mest av förändringen bör få mer detaljerad information om sina framtida arbetsuppgifter och ansvarsområden. Hela personalen bör också få veta hur resultaten av förändringen kommer att följas upp.

För att ett budskap ska nå fram är det nödvändigt att upprepa det många gånger i officiella kanaler, medan det räcker med en gång för att ett rykte ska spridas.

Hur väl man kommer ihåg ett budskap påverkas av hur många budskap det finns i meddelandet (eller till exempel hur många budskap som ges på ett informationsmöte). Frågor som är personligen viktiga kommer man bättre ihåg än allmän information. Felaktig information bör genast korrigeras och tomma löften bör inte ges. Man ska berätta för medarbetarna allt som kan berättas, och om det finns sådant som man inte vet, kan eller får berätta ska man också berätta det. Man ska inte glömma kommunikationen bara för att det inte finns något nytt att informera om. Då kan man till exempel påminna om den nuvarande situationen och den framtida tidsplanen.



De som snabbt tagit till sig förändringen involveras

I början av en förändringsprocess är det bra att ta med dem som har förstått förändringen snabbt och vet hur man förklarar den begripligt för andra. De anställdas företrädare bör informeras väl om behovet av förändringen och genomförandet av den. Även annars är det en god idé att ta med dessa redan i början av förändringsprocessen. Fördelen med det är dels att de anställda litar på förtroendemännen och söker stöd hos dem och dels att förtroendemännen kan informera ledningen om vilka känslor, rädslor och önskemål de anställda har. Ledningen får på detta sätt värdefull information om hur förändringen bör lotsas och kommuniceras.

Om förändringen drar ut på tiden är det viktigt att upprepa det man vet. Varje anställd har ansvar för att informera, men chefen är alltid i en nyckelposition. En illa skött förändring kan leda till en kris som utgör ett hot mot kommunens anseende. Förändringarna blir reella först i personalens praktiska arbete, och det kan ta flera år. Genom uppföljning av kommunikationen hålls frågan aktuell och säkerställs att det centrala budskapet blivit förstått. Detta stöder genomförandet av förändringen.

Även kritiska synpunkter kan vara till nytta

Förändringar åtföljs alltid i viss mån av kritik. Det är bra om de skeptiska och kritiska synpunkterna kommer fram redan i början av processen. De kan innehålla värdefull information och frön av sanning, som det är klokt att ta hänsyn till redan i den första fasen av beredningen.

Minneslista för förändringskommunikationen:

- Gör upp en tidsplan för förändringsarbetet
- Involvera personalen redan före förändringen, genast när planeringen börjar
- Se till att personalen deltar i förändringsarbetet under hela förändringsprocessen
- Använd alla tillgängliga kanaler och så mycket kommunikation ansikte mot ansikte som möjligt
- Dra nytta av de som tidigt tagit till sig förändringen
- Berätta
 - varför förändringen behövs (och vad som skulle hända om den inte genomfördes)
 - vilka målen för förändringen är
 - när och hur förändringen ska genomföras
 - vilka konsekvenser förändringen har för personalen
- Fråga personalen
- Använd ett tydligt och begripligt språk
- Upprepa budskapen i flera kanaler och i olika situationer
- Ge information om situationen efter de olika förändringsfaserna
- Förmedla ledningens budskap till personalen och personalens budskap till ledningen
- Diskutera med de berörda: fråga, ta reda på om du inte vet och svara
- Var noga med att fortlöpande informera, också när det inte finns något nytt att berätta
- Uppmuntra
- Be om feedback under och efter förändringsarbetet
- Utvärdera förändringsprocessen och informera om resultaten av förändringen och om feedbacken på den

Motstånd kan uppstå även när mindre förändringar i uppgifterna ska genomföras, särskilt om den anställdes arbetsbeskrivning en mycket lång tid har varit oförändrad eller om förändringen är förknippad med något negativt. Den anställda kan uppleva det negativt att få nya arbetskamrater, en ny chef, ett nytt arbetsrum eller en ny uppgift eller mista en intressant uppgift.

Även erfarenheter av tidigare förändringar påverkar reaktionerna. Om den anställda själv eller någon annan har erfarenheter av förändringar som lett till exempelvis uppsägningar, kan förändringen ge upphov till rädsla för att drabbas själv denna gång.

Å andra sidan kan förändringsmotstånd vara till nytta eftersom det ofta leder till att organisationens tysta kunskap kommer fram. Motståndet kan

också bestå av berättigad kritik eller oro, och det är viktigt att ledningen beaktar kritiken eller oron när beslut fattas.

På förändringsmotståndet kan man således inverka genom förutseende, öppen och korrekt kommunikation och genom att skapa delaktighet. Lär känna dem som motsätter sig förändringen, lyssna på dem och dra nytta av deras åsikter!

Vid valet av lämplig kommunikationskanal för förmedling av förändringsbudskapet är det nödvändigt att tänka efter vilken kanal som passar målgruppen bäst. Även situationen påverkar valet av kanal. Elektroniska medier är snabbast, men de kan inte svara på de frågor som budskapet väcker. Det kan också finnas skillnader i hur väl de elektroniska medierna når målgruppen, eftersom det är den anställda som beslutar om budskapet ska nå fram, och alla anställda har nödvändigtvis inte samma möjligheter till användning av elektroniska medier.

Den viktigaste och effektivaste kommunikationskanalen är kommunikation ansikte mot ansikte. Cheferna bör avsätta tid för denna kommunikation, särskilt i svåra situationer och vid stora förändringar. Cheferna och ledningen bör ha förmåga att skapa en positiv atmosfär på arbetsplatsen, för då vågar personalen öppet diskutera förändringar. Personalens gemensamma informations- och diskussionsmöten stärker dessutom känslan av gemenskap och samhörighet och hjälper personalen att genomgå förändringen tack vare stödet från arbetskamraterna.

Läs mer: Nycklar till förändringskommunikation i kommunerna (Kommunförbundet 2013).

Kriskommunikation – när förändringskommunikation inte räcker till

Kommunerna håller sig uppdaterade om vad som händer i omvärlden. Det är viktigt att vara uppdaterad, det vill säga medveten om vilka samhälleliga diskussionsämnen som är aktuella, vad som sker i medierna, hur attityderna förändras och vilka typer av frågor som orsakar oro. Kommunens ledning bör förbereda sig för akuta kriser som orsakar oro, rädsla och sorg genom att utarbeta en anvisning eller plan för kommunikationen i olika krissituationer.

En kris kan uppstå plötsligt, både utanför och inom kommunen, men även en dåligt hanterad förändring kan leda till en kris. Ibland är skillnaden mellan en förändring och en kris liten, och en förändringsfas kan oväntat övergå i en kris. Den interna kommunikationen är särskilt viktig i en krissituation, och den utgör också en förutsättning för att medierna ska få aktuell och korrekt information. Öppen och snabb kommunikation underlättar också hanteringen av krissituationen.

Det finns olika termer som kan användas för att beskriva säkerhetssi-

tuationen: normala förhållanden, krissituationer och undantagsförhållanden. Krissituationer är allvarliga situationer eller till och med hot som kräver mer kommunikation och kraftigare åtgärder än normalt. Situationen kan ändå hanteras inom ramen för myndigheternas normala befogenheter. Undantagsförhållanden avser en allvarlig situation som inte kan fås under kontroll med myndigheternas normala befogenheter. Bestämmelser om kommunikationsbefogenheter för undantagsförhållanden finns i beredskapslagen och i lagen om försvarstillstånd.

I en kris ökar människornas behov av information. Ju snabbare och mer öppen information ges i en krissituation, desto mindre spridning får felaktig information och rykten inom och utanför organisationen. Informationen bör vara snabb, tillförlitlig, tydlig och öppen. I en krissituation bör informationen snabbt intensifieras.

De anställda bör beaktas särskilt väl i situationer som kräver kriskommunikation, eftersom de ofta är de första som ställs inför problemen. Ju bättre information de anställda har om situationen, desto bättre kan de beakta det gemensamma målet när de agerar.

Om det är fråga om en kris som gäller den egna organisationen och som är av bredare intresse ska man, om saken har konsekvenser för de anställda, helst informera dem innan utomstående informeras, åtminstone inte senare än utomstående.

Läs mer: Var beredd. Handbok för kommunernas information i kriser och exceptionella situationer (Kommunförbundet 2009).

"Fråga dig alltid: varför skickar jag mejlet, till vem och till hur många, och ska jag kanske använda något annat verktyg än e-posten."

6 Brett spektrum av verktyg för arbetsplatskommunikation

I detta kapitel presenteras verktyg för arbetsplatskommunikationen. De verktyg som behandlas är e-posten, intranätet och extranätet, personaltidningarna, nätverkskommunikationen och de sociala medierna. Först behandlas förutsättningarna för lyckad kommunikation ansikte mot ansikte, eftersom diskussioner och annat informationsutbyte ansikte mot ansikte utgör kärnan i kommunikationen på arbetsplatserna.

Effektiva kommunikationsverktyg:

- utvecklingssamtal
- gruppdiskussioner, gruppmöten och grupparbete
- arbete i arbetsgrupper
- möten
- seminarier
- informationsmöten och utbildningar.

Dessa stöder de effektiva kommunikationsverktygen:

- elektroniska medier: intranätet, e-posten, gemensamma arbetsytor, sociala medier
- personaltidningar
- meddelanden
- anslagstavlor
- stora informations- och lanseringsevenemang (informativa till naturen, inte i första hand avsedda för diskussioner).

6.1 Kommunikation tar fram olika synvinklar

Dialoger, det vill säga kommunikation ansikte mot ansikte, kan ske mellan två eller flera personer och vara formella eller informella. Dialoger kräver en lämplig situation, rätt sorts attityd och kompetens. Man bör överväga när dialoger ska och inte ska användas i kommunikationen. Dialoger passar bäst när man vill hitta lösningar på frågor som kräver flera olika synvinklar.

Syftet med dialogen är inte bara att åstadkomma anpassning till verkligheten utan också förändring av den. Detta kräver att ledningen och cheferna har förmåga att tåla uppfattningar som avviker från de egna. De måste också kunna ifrågasätta sina egna tankar. Det är viktigt att inte för snabbt låsa sig vid en viss åsikt under beslutsprocessen. Att föra en dialog förutsätter förmåga att tåla osäkerhet. Konsten att lyssna och organisationens förmåga att dra

lärdom av det man hör har en avgörande roll i dialogen.

Om frågan har avgjorts redan före diskussionen är strävan efter deltagande skenbar. De anställda får en känsla av att ledningen inte egentligen vill höra vad de har att säga eller att lyssnandet inte är äkta. Det är viktigt att de anställda får veta hur deras tankar har påverkat besluten. Känslan av att ha blivit hörd underlättar också acceptansen av ett icke-önskat beslut. Lyssnande som inte leder till en reaktion eller som leder till enbart vaga löften undergräver förtroendet.

6.2 E-posten är ibland alldeles för effektiv och snabb

Med e-posten kan information spridas snabbt och avgiftsfritt även till en stor mottagargrupp. Samtidigt finns det en hel del svagheter i dessa mycket positiva egenskaper. När information kan förmedlas snabbt och effektivt till ett stort antal personer är det lätt hänt att omdömet sviktar. Man skickar kanhända information även till personer som inte berörs av ärendet. När det gäller e-posten har vi hamnat i en situation där en stor del av arbetstiden går åt till att läsa och svara på mejl.

E-post kan även på många sätt användas fel eller så att det försvårar andras jobb. Det kan till exempel handla om att skicka mejl till onödigt många eller att skicka alltför stora bilagor. Speciellt i en stor organisation är det viktigt att e-posten används enligt de gemensamma spelreglerna.

Det är naturligtvis viktigt att skilja mellan om e-posten används för personlig kommunikation eller som informationsverktyg inom organisationen. I båda fallen är en av de viktigaste spelreglerna att man innan ett mejl skickas alltid ska fråga sig själv: varför skickar jag mejlet, till vem och till hur många, och ska jag kanske använda något annat verktyg än e-posten. E-post kan ofta lätt ersättas med ett telefonsamtal eller ett personligt möte. Som informations-spridningskanal kan e-posten ersättas med elektroniska anslagstavlor eller med intra- eller extranätet.

När e-posten används för arbetsplatskommunikation är det bra att hålla i minnet några önskemål som framförts i praktiska situationer, bland annat

- att mejl ska ha en informativ rubrik
- att mejl ska besvaras om de innebär att mottagaren ska utföra en arbetsuppgift
- att mejl ska skickas iväg först efter noggrant övervägande om vem som behöver få dem
- att läskvitto ska begäras endast vid behov
- att mejl inte ens i misstag får innehålla konfidentiell information (till exempel uppgifter som rör en persons privata angelägenheter)
- att mejl som kan klassas som personligt inte vidarebefordras utan samtycke av den som skrivit det.

E-posten bör inte heller användas som ersättning för telefonen. Telefonsamtal och diskussioner ansikte mot ansikte är fortfarande effektiva sätt att kommunicera med varandra.

6.3 Intra- och extranätet

De flesta kommuner använder antingen ett internt nätverk, det vill säga ett intranät, eller ett extranät, för kommunikationen med de anställda och för de anställdas kommunikation med varandra. Innehållet, formerna, målen och tillvägagångssätten i de interna informationsnäten kan emellertid avvika en hel del från varandra. Intranätet och extranätet ska helst byggas upp och redigeras enbart utifrån egna behov.

Intranätet och extranätet är publiceringsplattformar eller webbplatser på vilka det kan lagras olika typer av material och via vilka man kan sprida information och även interagera med personalen eller kunderna. Grovt taget skiljer sig intra- och extranätet från varandra endast i hur eller varifrån man kan komma in på dem. Intranätet är oftast kopplat till kommunens eget datanät, det vill säga man kan komma in på det endast via kommunens arbetsstationer. På extranätet däremot kommer man in med användarnamn och lösenord via vilken dator som helst som har internetanslutning. På extranäten finns det i allmänhet också funktioner med liknande egenskaper som arbetsytor, såsom möjlighet till filhantering.

Extranätet är utmärkt som datalager. På detta kan man lagra vad som helst som man vill att de anställda ska ha tillgång till var som helst och när som helst. På extranätet kan det finnas blanketter, protokoll, beslut, meddelanden, introduktionsmaterial, publikationer, bilder, nyheter, intervjuer och vilka bakgrundsmaterial och andra material som helst som kan vara till nytta i arbetet.

Det kan vara möjligt att för framtida behov på extranätet spara även olika meddelanden och material som skickats per e-post eller på annat sätt. Då behöver materialet inte sparas i e-postmappar.

Det är bäst att låta organisationens behov bestämma vad extranätet ska innehålla. Vilka saker och större helheter behöver personalen hela tiden ha tillgång till via datanätet eller internet? Detta är den fråga som ska vara vägledande när de interna tjänsterna byggs upp.

Extranätet är också ett verktyg som är lämpligt för personalkommunikation. När det gäller innehållet och underhållet är förväntningarna och målen desamma som för personalkommunikationen överlag. Extranätet informerar, motiverar, skapar delaktighet, engagerar och ökar gemenskapen – i bästa fall. Användargränssnittet ska vara tydligt och enkelt. Det är till ingen nytta att spara något på extranätet, om det inte är lättillgängligt.

Om intranätet har valts till primärt internt kommunikationsverktyg är

det bra att se till att det verkligen används som sådant. Om hela personalen informeras om någon viktig fråga till exempel per e-post ska samma information läggas ut också i de interna webbtjänsterna.

Extranätslösningarna erbjuder ofta även interaktiva plattformar, separata för varje arbetsenhet, och gruppegenskaper som ger olika grupper möjlighet till intern kommunikation, brainstorming och reflexioner. På extranätet kan det också finnas möjlighet till informella kontakter, olika kanaler med innehåll som inte är begränsade till sådant som har med jobbet att göra. Allt kan ordnas utifrån vad som bedöms ändamålsenligt och förnuftigt med avseende på organisationens övergripande mål.

För intranätet behövs en eller flera ansvariga personer på samma sätt som för organisationens externa webbplats. Trots att produktionen av material bör fördelas på flera personer måste någon ha huvudansvaret för underhållandet och utvecklingen av miljön. I små kommuner kan det vara svårt att organisera detta, men är i praktiken nödvändigt.

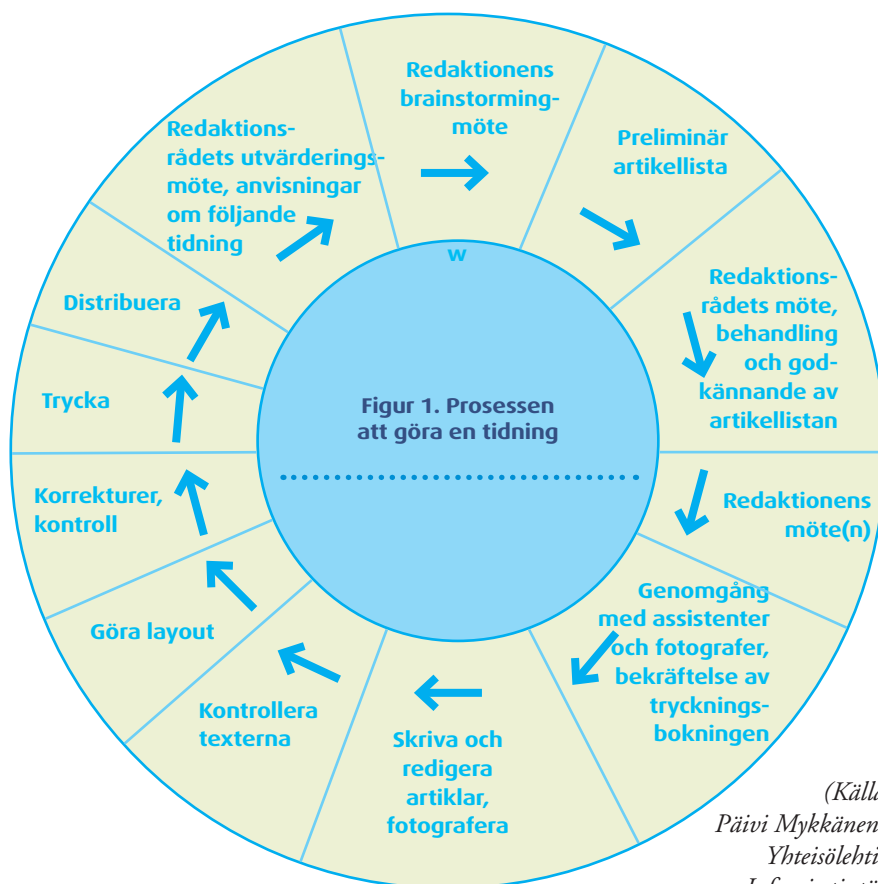
6.4 Personaltidningen kompletterar och stöder

Personaltidningen hamnar lätt i skuggan av den elektroniska kommunikationen. Med elektroniska meddelanden, på intranätet och med e-posten, kan information spridas snabbt, enkelt och till hela personalen. Det är förstas viktigt att informera snabbt om frågor som alla eller så många som möjligt bör få vetskap om.

Den tryckta tidningen och den snabba elektroniska kommunikationen är dock inte alternativ till varandra. Vid sidan om all annan kommunikation har personaltidningen sin egen uppgift, oberoende av om den utkommer två gånger i månaden eller två gånger per år. Men inte heller tidningen är ett självändamål. Det är värt att fundera över vilka kommunikationsbehov en tidning tillgodoser och hur. Varför lönar det sig att göra en tidning?

Elektronisk kommunikation är lämplig för spridning av nyheter och information som behövs snabbt. I en tryckt tidning kan man ge bakgrunden till frågor och gå djupare in på frågorna. Dessutom ger tidningen en god möjlighet för till exempel publicering av intervjuer med personer. Tidningens innehåll behöver inte begränsas på något sätt, och med hjälp av personaltidningen kan man nå även dem som inte regelbundet använder dator i sitt arbete. Det är bara fantasin som sätter gränser för tidningens innehåll. Ofta beror tidningens innehållsprofil också på hur ofta tidningen utkommer.

I personaltidningar fokuseras ofta på de anställda och deras angelägenheter. Personaltidningen har alltså också en roll i socialiseringen och engagemanget. I bästa fall ökar och stärker den gemenskapen och känslan av samhörighet. Tidningen bidrar också till att öka kunskaperna om de olika arbetsenheterna och hela organisationen.



(Källa
Päivi Mykkänen:
Yhteisölehti,
Inforviestintä)

Det är en god idé att skicka ut tidningen personligen till alla anställda, antingen till jobbet eller via posten till deras hemadress. Att det ges ut en personaltidning visar att arbetsgivaren uppskattar de anställda och vill ta upp frågor som berör dem.

För en personaltidning behövs en chefredaktör och en redaktion med representanter från de olika sektorerna. I många kommuner är det personalavdelningen som ansvarar för tidningen, och därför är det naturligt att också chefredaktören kommer från personalförvaltningen eller representerar kommunikationsenheten, om kommunen har anställt kommunikationspersonal.

Tidningen kan göras helt i egen regi eller så kan köpta tjänster användas. Det väsenliga är tidningens innehåll, likaså att man på allvar satsar på planeringen av tidningen så att den behandlar viktiga saker på ett intressant sätt. Målen för kommunikationen och kommunikationsplanen styr tidningens innehåll och koncept.

EXEMPEL

Gör ni en personaltidning? Om ni gör det, hur mycket satsar ni och hur ofta ger ni ut den?

Elina Kinnunen, Birkalands sjukvårdsdistrikt

Vår personaltidning kommer ut fyra gånger om året. Vi har helt och hållet lagt ut arbetet med tidningen och deltar bara i framtagningen av idéer till artiklar och i framskaffandet av källor. Största delen av tidningens upplaga skickas hem till de anställda per post och resten till intressenterna (beslutsfattarna, kommunerna, leverantörerna, föreningarna).

Maija-Liisa Kasurinen, Helsingfors stad

Stadens personaltidning, Helsingin Henki, kommer ut sex gånger om året. Den ges ut i tabloidformat och har 32 sidor. Innehållet på års- och nummerbasis planeras av kommunikationsteamet på stadens personalcentral. Teamet tar fram innehållet i alla nummer tillsammans med en extern samarbetspartner.

De största ämbetsverken ger ut en egen personaltidning.

Reija Huttunen, Suonenjoki stad

De begränsade resurserna för inköp av kommunikationstjänster eller för tidsanvändning gör det nödvändigt att komma på nya sätt att arbeta. Detta gäller även för arbetsplatskommunikationen. Personaltidningar kan ges ut i pdf-format. I jordgubbsstaden Suonenjoki ger vi ut personaltidningen Suomaa, som utkommer endast i pdf-format på intranätet 2–4 gånger per år. Tidningen ges inte ut i pappersform.

Det är bäst att bilda en redaktion för personaltidningen, för att dela på ansvaret för materialet. Då blir belastningen inte för stor för någon enskild person. Det lönar sig att skaffa ett layoutprogram och satsa på användarutbildning. Även om man inte skulle ge ut en personaltidning kan man ha nytta av ett layoutprogram – det kan användas för att snabbt skapa pdf-meddelanden om frågor som rör personalen.

Marjut Parhiala, samkommunen Peruspalvelukuntayhtymä Kallio

Vi gör ett nyhetsbrev för personalen cirka sju gånger om året. I nyhetsbrevet informeras om aktuella frågor under dessa fyra huvudteman: beslut i Kallio, verksamhet och ekonomi, personalfrågor och arbetshälsofrågor.

EXEMPEL

Gör ni en personaltidning? Om ni gör det, hur mycket satsar ni...

Taru Kokkonen, Kuopio stad

Kuopio stad gör en personaltidning som ges ut en gång i året och skickas hem till alla anställda. Tidningen görs med stadens egna resurser och ombrytningen beställs av en reklambyrå. Redaktionen består av medlemmar från så många sektorer inom stadsorganisationen som möjligt och enligt tidningens innehåll.

Tidningen innehåller aktuella frågor i kommunen, till exempel förändringar och framställningar i samband med organisationsreformer. Redaktionen leds av ett kommunikationsproffs. Redaktionsmedlemmarna är redaktörer, men vi köper också in artiklar. I arbetet med tidningen strävar vi också efter att involvera den övriga personalen som kan bidra till exempel med kåserier, teckningar och foton.

Förutom på tidningens innehåll bör man även satsa på dess layout. Layouten ska dock vara i samklang med innehållet. Även den finaste layout ersätter inte ett skralt innehåll, och på motsvarande sätt bör ett noggrant utformat innehåll inte fördärvas med en dålig layout.

På tidningarna kommer det inte nödvändigtvis så mycket respons, men den ringa responsen bör inte leda till slutsatsen att tidningen inte behövs eller att den inte är tillräckligt intressant. En personaltidning läses alltid.

När en tidning görs bör man ställa följande frågor:

- Varför görs tidningen?
- För vem görs tidningen?
- Vilken typ av profil eller linje önskas för tidningen?
- När och hur ofta ska tidningen utkomma?
- Hur ska frågor behandlas?
- Vilken typ av tidning önskas innehålls- och utseendemässigt?
- Vem ska göra tidningen?
- Vem ska komma med idéer till innehållet och fatta besluten om det?
- Hur ska tidningen delas ut?
- Hur ska tidningen utvecklas?
- Hur mycket plats ska ges för vilken typ av material?
- Hurdan ska tidningens huvudartikel vara?
- Hur ska innehållet säljas till läsaren?

Lösningar som gäller tidningens layout:

- format, det vill säga sidstorlek
- antalet spalter
- typsnitt, det vill säga fonter
- bilder, grafik, färger och specialeffekter
- avdelningar och vinjetter
- omslag och tidningens titel.

6.5 Nätverkskommunikationens många fördelar

På arbetsplatser finns det många olika slags nätverk som producerar och förmedlar information utanför den officiella kommunikationen.

Djungletelegrafen kan vara det effektivaste kommunikationsverktyget, för rykten och ”korridorsnack” segrar nästan alltid över de officiella kanalerna. Frågan är: hur ska man få den officiella arbetsplatskommunikationen att så ofta som möjligt hinna före den inofficiella kommunikationen. De anställda vill diskutera frågor vid kaffebordet men inte höra om dem första gången där.

Informationsutbyte och interaktion i nätverk har blivit allt viktigare med tanke på organisationens funktionalitet och personalens motivation. I synnerhet i de nya organisationsmodellerna spelar den inofficiella kommunikationen en särskilt viktig roll. Den inofficiella kommunikationen bör inte betraktas som konkurrent, utan snarare som en bra samarbetspartner eller som ett sätt att arbeta. Särskilt i stora kommunala organisationer är det inte realistiskt att uppnå en situation där den officiella kommunikationen skulle hinna eller förmå tillfredsställa alla kommunikationsbehov.

Nätverksbaserad kommunikation har man åtminstone inte ännu försökt att stödja särskilt väl. E-posten kan betraktas som föregångare till den nätverksbaserade kommunikationen – det är ju möjligt att i den rikta sitt budskap på önskat sätt och även till större grupper. I många kommuners senaste interna projekt har ambitionen varit att ”göra de inofficiella informa-

”När ett elektroniskt arbetsredskap införs ska man tänka efter vilket problem det kommer att eliminera, vilket arbetssätt som kommer att förändras och vilka andra redskap som eventuellt samtidigt kommer att falla ur bruk.”

EXEMPEL

Använder ni verktyg för sociala medier i arbetsplatskommunikationen?

Elina Kinnunen, Birkalands sjukvårdsdistrikt

Vi använder i ganska liten omfattning verktyg för sociala medier i vår arbetsplatskommunikation – även gemensamma arbetsytor används främst i projekt. Vi är som bäst i färd med att på intranätet skapa delar som ska ge bättre möjligheter att dra nytta av de sociala mediernas egenskaper. Hittills har vi bara kunnat diskutera och kommentera de ämnen som intranätsredaktörerna har bestämt.

Taru Kokkonen, Kuopio stad

I det nya intranätet, som lanserades i slutet av 2012, produceras innehållet med bland annat wiki- och bloggfunktioner. En bredare användning av sociala medier inom personalkommunikationen har dock hittills bara varit under planering.

Maija-Liisa Kasurinen, Helsingfors stad

På intranätet är det möjligt att använda arbetsytor tillsammans med både interna och externa samarbetspartner. På intranätet används bloggar. Personalen har också möjlighet att använda Microsoft Lync-tjänsten för snabba meddelanden.

tionsförmedlingskanalerna officiella”. Till exempel ordnas frukostmöten om strategin eller så skapas enkla sätt att på intranätet diskutera internt.

6.6 Sociala medier - nya möjligheter till delaktighet

Under det senaste decenniet har användningen av verktyg för sociala medier blivit vanligare även i de kommunala organisationerna. Wikibaserad teknik används till exempel för utarbetande av anvisningar, och inom den interna kommunikationen kan olika verktyg för snabbkommunikation användas. Efter de första entusiastiska experimenten gäller det att försöka få de bästa verktygen i bruk i det normala arbetet.

Fördelen med de nya typerna av verktyg, som ofta är internetbaserade, är oberoendet av tid och plats. Det kan till exempel bli möjligt att minska antalet möten med hjälp av de nya verktygen.

Det kan också finnas nackdelar med de nya verktygen. För alla är det inte lätt att börja använda dessa nya arbetsredskap. Utbildning bör därför ges efter behov – entusiasmen och kunskaperna är inte alltid i samklang med varandra.

EXEMPEL

I vilken riktning tror du att arbetsplatskommunikationen håller på att utvecklas?

Elina Kinnunen, Birkalands sjukvårdsdistrikt

De olika verktygen för sociala medier kommer säkert att bli en del av vardagen i arbetsplatsernas kommunikation. Att arbeta tillsammans och dela saker med andra kommer att bli lättare och allt vanligare. Gränsen mellan den interna och externa kommunikationen kommer att bli allt mer utsuddad. I ledningens kommunikation kommer deltagandet att bli viktigare – både ledningens deltagande i frågor som är av intresse för personalen och personalens medverkan i framtagningen av strategiska mål.

Taru Kokkonen, Kuopio stad

Arbetet har redan genomgått en förändring: från att ha varit individcentrerat till att bli gruppcentrerat. Metoden att arbeta i grupp sprider sig i allt högre grad från skolorna till arbetslivet. Detta betyder att interaktionsförmågan blir allt viktigare.

Personalens tekniska kunnande kommer att utvecklas och breddas, eftersom tekniken får en allt större betydelse i arbetet. De anställda måste kunna använda de gemensamma verktygen, och för kommunikation används allt oftare verktyg på intranätet, i modellen med de så kallade arbetsytorna.

Eftersom det blir en del av vardagen att arbeta tillsammans, kommer kommunikationsverktygen att utvecklas så att de tillgodoser detta behov. I stället för att samlas i ett gemensamt mötesrum håller man i allt högre grad möten i ett virtuellt mötesrum via datorer och telefoner.

Maija-Liisa Kasurinen, Helsingfors stad

De möjligheter som de nya kommunikationskanalerna och kommunikationstjänsterna erbjuder kommer att undersökas och utnyttjas. Vi kommer att följa den ständiga utvecklingen i fråga om verktygen för sociala medier, och verktygen kommer att användas allt bättre för arbetsplatskommunikationen. Smarta telefoner kommer att användas mångsidigare.

Vi kommer också att se en ökning i användningen av andra forum än de elektroniska verktygen för fortlöpande diskussioner i många riktningar, för deltagande och för interaktion, på arbetsplatsernas olika nivåer och mellan personal- och yrkesgrupperna.

EXEMPEL

I vilken riktning tror du att arbetsplatskommunikationen håller på att utvecklas?

Marjut Parhiala, samkommunen Peruspalvelukuntayhtymä Kallio

Jag tror att medvetenheten om arbetsplatskommunikationens betydelse kommer att öka. De anställda kräver allt mer information och möjligheter till deltagande, och ledningen kommer att förstå kommunikationens många olika roller bättre.

Jag tror att vi är redo att pröva nya metoder och forum för främjande av arbetsplatskommunikationen. Det blir också vanligare med situationssanpassade arrangemang. Vi kommer att inse att evenemang inte alltid behöver ordnas på samma sätt eller att publikationer inte behöver se ut på samma sätt som de alltid har gjort, vi kommer att skapa nya sätt att kommunicera om olika frågor.

Jag tror också att kommunikation kommer att användas allt mer medvetet och målinriktat för att främja strategiskt viktiga frågor. Kommuninvånarnas eget ansvar för sin hälsa och sitt välbefinnande kommer att bli större i framtiden, och åtminstone i min egen organisation har vi förstått att detta är något som är värt att främja.

De sociala mediernas betydelse kommer säkert att växa. I min egen organisation arbetar de flesta inom vård- och utbildningssektorn. En sak som kräver diskussioner är hur vi ska hitta balansen mellan att bemöta människor ansikte mot ansikte och att bemöta dem via maskiner. Vi har inte ett dugg mer tid än förut.



7. Med siktet inställt på framtiden

Av kommunerna förväntas en allt högre grad av kundorientering och enklare tillgång till de tjänster som kommunen tillhandahåller. Kommunernas kunder är redan vana vid att använda nättjänster när de söker information. Webbsidorna ska betjäna kunderna så heltäckande som möjligt och kunden ska kunna lita på att informationen på kommunens webbsidor är aktuell.

Kundorienteringen leder till att organisationens personal behöver mer utbildning och till att deras roll som kommunikatörer blir viktigare. De som har ansvar för olika ansvarsområden eller tjänster uppdaterar allt oftare själva informationen på webbsidorna. Detta har blivit möjligt tack vare att verktygen för nätkommunikation har blivit lättare att använda.

De anställda kommunikationsexperterna samordnar kommunikationsverksamheten, stöder de anställda i deras kommunikationsuppgift och utför praktiska kommunikationsuppgifter. Kommunen kan ha ett eget internt nätverk av kontaktpersoner, som representerar till exempel de olika sektorerna. Dessa kontaktpersoner ska vara länkar i många riktningar, stöda arbetskamraterna och fungera som kanaler för informationsutbyte. Det är också rekommendabelt att kommunikationsexperterna deltar i interkommunala nätverk.

8. Litteratur

- Kommunallagen. 17.3.1995/365. <http://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1995/19950365>
- Lag om offentlighet i myndigheternas verksamhet. 21.5.1999/621. <http://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1999/19990621>
- Helsilä Martti. Muutos ja muutosviestintä johtamisen käyttövoimana.
- Juholin, E. 2009. Communicare. Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsingfors: Infor.
- Juholin, E. 2006. Työyhteisöjen viestinnän uutta suuntaa etsimässä. Työyhteisöviestintä
- Tyvi 2010. Helsingfors: Helia. (<http://www.haaga-helia.fi/fi/palvelut-ja-yhteistyö/julkaisut/Tyvi%202010%20raportti%20II,%202007.pdf>)
- Juholin Elisa. Käytännön tiedottaminen, yhteisöviestinnän käsikirja. Gummerus, Kirjapaino Oy. Jyväskylä 1995
- TTK 2009. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. [webbdokument] (http://www.ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2009.pdf)
- Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S., Tikkamäki, S., Syvänen, S. 2012. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Helsingfors: Arbetshälsoinstitutet. (http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Dialoginen_johtaminen.pdf)
- Kohonen, K., & Tiala, T. (red.) 2002. Kuntalaiset ja hyvä osallisuus. Lupaavia käytäntöjä kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien edistämiseksi. Helsingfors. Inrikesministeriet och Finlands Kommunförbund.
- Nykänen P., 1998: Yhteisölehti. Helsingfors: Inforviestintä.
- Pekkola, P., Pedak, M., Aula, P. 2010.
- Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation hyvinvointia rakentamassa. OSVI-Osallistava sisäinen viestintä. Slutrapport
 - Hyvinvointiviestintä. Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. Slutrapport <http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tatatutkitaan/hanke/?h=109323&n=aineisto>
- Puro, J-P. 2010. Kuunteleva organisaatio. Helsingfors. Infor.
- Ruoranen R. 2011: Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Tutkimus kehityskeskusteluista. Acta Universitatis Tamperensis 1588, Tammerfors.
- Strandman K. 2009: ”Se vain ilmestyi”. – Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa. Acta Universitatis Lappeensis 168. Rovaniemi.

Tero Eloranta – Liisa-Ilona Taninen. Muutosviestintä Pieksänmaan kuntaliitoksessa. Pro gradu – avhandling. Jyväskylä universitet. Humanistiska fakulteten, institutionen för kommunikationsvetenskap. Tourulan kirjasto. 2007.

Tyry-Salo S. 2004: Kommunen informerar. Helsingfors. Finlands Kommunförbund.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsingfors: Inforviestintä.