

Kvalitetssäkrad kommunikation

Slutrapport



Annika Hellewell i samarbete med Monica Berglund, ht 2006

1. Bakgrund

Bakgrunden till att Norrmalms stadsdelsnämnd sökte medel för projektet Kvalitetssäkrad kommunikation var att en översyn under 2004 hade visat att enheterna uppfattade att det saknades en tydlig strategi för kommunikationsarbetet. Den dåvarande kommunikationspolicyn var inte heller känd och tillämpades därför inte.

Mål och syfte

Det övergripande målet för projektet var att utveckla en modell för stadsdelsförvaltningens kommunikations- och informationsarbete så att resurserna utnyttjas mer effektivt. Modellen ska utgå från stadsdelsförvaltningens grundläggande värderingar om brukaren i centrum och medarbetarnas delaktighet och utveckling.

Syftet med projektet var att arbeta fram rutiner och utforma arbetssätt som säkrar att kommunikationsfrågorna integreras i verksamheten och stödjer det dagliga arbetet.

Projektorganisation

En projektgrupp bildades med representanter från olika avdelningar inom förvaltningen. Projektets styrgrupp har varit förvaltningsledningen. Projektgruppen har under stora delar av perioden samarbetat med Nordisk Kommunikation.

2. Process för kvalitetssäkrad kommunikationen

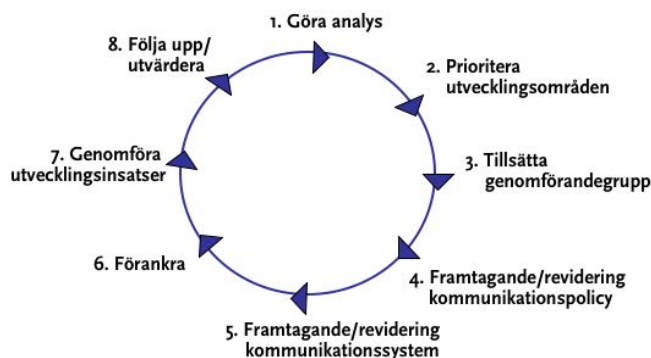
I denna rapport beskrivs hur projektet har arbetat med att effektivisera Norrmalms stadsdelsförvaltnings kommunikations- och informationsarbete. Projektet har arbetat efter en modell som innebär en analys av både kommunikationen i stort och kommunikationssystemet/kanalerna (möten, e-post, intranät).

Modell för att utveckla kommunikationen

Arbetet med att utveckla Norrmalms stadsdelsförvaltnings kommunikation tog sin utgångspunkt i en analys som genomfördes av Nordisk Kommunikation under v. 3-5 2006.

Projektarbetet har utgått från nedanstående modell för utveckling av förvaltningens kommunikation. Modellen ger en grund för systematisk utveckling av organisationens kommunikation och kan användas för ledning, styrning och lärande. Målsättningen är att utvecklingen av kommunikationen ska skapa värde och effektivitet för organisationen som helhet.

Process - Utveckling av kommunikationen



Analys av kommunikationen

Under februari 2006 genomfördes en undersökning av kommunikationen inom stadsdelsförvaltningen bland ledning, chefer och medarbetare. Undersökningen var en skollmätning av hur kommunikationen fungerar generellt och utifrån vissa specifika områden.

Sammanlagt 14 enhets- och avdelningschefer, inklusive stadsdelsdirektören intervjuades. Undersökningen omfattade frågor om nuvarande kommunikationskanaler, vilka behov intervjupersonerna hade, samt hur väl kanalerna uppfyllde dessa. Undersökningen omfattade även budskap i kanalerna, behov och behovstillfredsställelse, vilka aktörer som ingår i förvaltningens kommunikation, ansvar och roller och hur väl det fungerade, kommunikationsklimat och kultur, samt vilka områden de ansåg vara viktiga att utveckla.

Tre gruppintervjuer, s.k. fokusgrupper, med medarbetare genomfördes med ca 15 medarbetare vid varje tillfälle. Undersökningen omfattade frågor kring hur den interna kommunikationen fungerar; i möten, med närmaste chef, ledningens kommunikation och deras uppfattning om övriga kanaler, samt kommunikationsklimat, kultur och vilka områden de ansåg vara viktiga att utveckla.

De områden som omfattades av analysen var:

- Arbetsrelaterad kommunikation
- Verksamhetsrelaterad kommunikation
- Kommunikation om stadsdelen
- Helhetssyn kring mål
- Bilden av ledningen och framtiden
- Värderingar
- Chefens kommunikation
- Ansvar och roller
- Kanaler
- Klimat

Analysen av den interna kommunikationen presenterades i en rapport och muntligt för förvaltningsledningen.

Prioriterade utvecklingsområden

I analysen beskrevs styrkor, svagheter, hot och möjligheter i förvaltningen kommunikation, samt ett antal utvecklingsområden. Utifrån analysen av utvecklingsområden lämnades även förslag på följande utvecklingsinsatser:

- Arbeta fram och förankra vision och framtidsbild för stadsdelen, samt formulera gemensamma budskap om stadsdelen, som bidrar till upplevd långsiktighet
- Löpande utforma budskap så att de skapar sammanhang och mening för chefer som stöd i informationsbruset
- Ta fram plan för att skapa synligare ledning
- Fortsätta arbetet med att kommunicera de gemensamma värderingarna i förvaltningen, i ledningen samt med chefer och medarbetare
- Utveckla förvaltningsgemensamma chefsmötet för att skapa mer utrymme för dialog och ökad delaktighet vid beslut
- Utveckla chefskanal via intranät, alt mail (chefsbrief)
- Utbildning/workshop för chefer i att skapa sammanhang - bryta ner strategiskt övergripande frågor till lokala begripligheter
- Utveckla återkoppling chef till chef
- Skapa nätverk på medarbetarnivå för kunskapsdelning och utveckla intern akademi för kunskapsdelning
- Utveckla kommunikationen genom t ex kommunikationskontrakt, mötescoacher
- Tydliggöra ansvar och roller i kommunikationen - ledning, chefer och medarbetare
- Utveckla kanaler och tydliggöra kommunikationssystemet (intranät, e-post och arbetsplatsträffar)

Genomförandegrupp

Norrmalms stadsdelsförvaltning hade under hela projektiden en projektgrupp som bestod av representanter från olika verksamhetsområden och en representant från förvaltningsledningen. Gruppen hade regelbundna möten under ledning av projektledaren. Projektgruppen och projektledaren deltog även aktivt vid samtliga workshops och arbetsmöten vid framtagande av kommunikationspolicyn och kommunikationssystemet. För framtagande av budskap bestod arbetsgruppen av förvaltningsledningen.

Förslag till kommunikationspolicy

Utgångsläget för att ta fram en kommunikationspolicy har varit Stockholms stads övergripande kommunikationspolicy. Arbetet med att revidera stadens policy har löpt parallellt med Norrmalms arbete och har tagits i beaktning i alla steg.

Workshop 1

I slutet av mars startade arbetet med att ta fram en kommunikationspolicy för förvaltningen i en workshop med projektgruppen, där ramarna för hur policyn skulle utformas fastställdes.

En policy kan omfatta olika delar. I detta arbete beslutade projektgruppen att policyn skulle omfatta:

- Kommunikationsidé - internt/externt, utifrån stadens vision och policy och Norrmalms uppdrag och värdegrund
- Budskap om Norrmalms stadsdelsförvaltning
- Beskrivning av intressenter - internt/externt
- Kommunikationsmål – internt/externt
- Beskrivning av ansvar och roller i kommunikationen
- Strategier för kommunikationen - internt/externt

Resultatet från den första workshopen blev underlag till beskrivning av del 1, 3, 4 och 5 i policyn.

Workshop 2

I början av maj inbjöds projektgruppen och ett antal enhetschefer till en workshop för att värdera och diskutera förslag till kommunikationsmål, utifrån ovanstående övning. Deltagarna i workshopen tog även fram förslag till kommunikationsstrategier, d v s beskrivning av *hur* förvaltningen ska nå målen med de interna och externa kommunikationsmålen. Resultatet av workshopen blev underlag till beskrivning av del 6 i policyn

I slutet av maj togs ett första förslag till kommunikationspolicy fram, exklusive del 2 i policyn – budskap om Norrmalms stadsdelsförvaltning.

Workshop 3

Den 1 september genomfördes en workshop med förvaltningsledningen, där förslag till budskap för förvaltningen togs fram. Arbetet med att formulera budskap utgick från gruppens beskrivning av förvaltningens identitet och image. Övningen gav en beskrivning av en önskvärd profil av Norrmalms stadsdelsförvaltning och budskap som stöd för profilering.

Resultatet av workshopen blev underlag till beskrivning av budskap, del 2 i kommunikationspolicyn.

Förslag till kommunikationssystem

På senare år har man alltmer betonat organisationens kommunikation i ett helhetsperspektiv. I detta sammanhang har begreppet *kommunikationssystem* blivit vanligt. Kommunikationssystemet i en organisation består av dess samlade kanaler, aktörer och budskap. Alla organisationer kan sägas ha kommunikationssystem eftersom det alltid finns aktörer, kanaler och budskap i en organisation. Långt ifrån alla organisationer har dock ett medvetet utformat kommunikationssystem. Vanligare är att organisationer har en mer eller mindre vildvuxen flora av olika kanaler som sköts var och en för sig och som stöder varandra i mindre utsträckning.

Ett utvecklingsområde i analysen av kommunikationen var att ”Utveckla kanaler och tydliggöra kommunikationssystemet”. Projektet valde att gå vidare med analys och utvecklingsarbete kring förvaltningens kommunikationssystem inom ramen för projektet.

Analys av kommunikationssystem

I mitten av juni startade arbetet med att kartlägga och analysera det nuvarande kommunikationssystemet. Utifrån denna analys formulerades ett förslag på önskvärt system,

som bygger på att varje kanal har ett särskilt syfte och att systemet sammantaget har ett gemensamt syfte; en väl fungerande intern kommunikation som ska bidra till att förvaltningen når sina verksamhetsmål.

Inför analysen gjordes en genomlysning av respektive kanal, för att få en heltäckande bild av kanalerna i förvaltningens kommunikationssystem. Det gjordes bl a genom att gå igenom innehållet på intranätet, protokoll, nyhetsbrev, personalinformation etc. En nulägesanalys gjordes utifrån ett antal kriterier; syfte, målgrupp, innehåll, retorik, typ av informationer, innehåll på möten etc. Som komplement gjordes även intervjuer med "informationsägare" på förvaltningskontoret, bl a redaktören för intranätet och avdelningschefer.

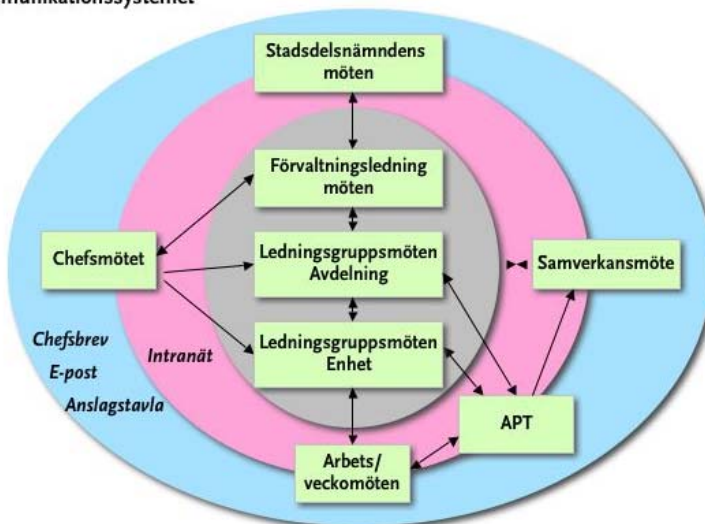
Beskrivning av önskvärt kommunikationssystem

Utifrån genomlysningen gjordes en nulägesbeskrivning, samt ett förslag på ett utvecklat system, där varje kanal beskrevs med ett önskvärt syfte. Detta omfattade både möten och stödjande och kompletterande kanaler som t ex intranätet. Förslag på ny kanal, ett chefsbrev togs fram.

Beskrivning av syften med respektive kanal blev ett nytt avsnitt i kommunikationspolitiken, del 7.

Illustration: Önskvärt system med tydliga kommunikationsvägar för information, kommunikation, dialog och återkoppling

Kommunikationssystemet



Framtagande av kanalstrategier

Utifrån beskrivning av önskvärt kommunikationssystem togs förslag till strategier fram för varje kanal, under två halvdagars workshop med projektgruppen under augusti.

De kanaler som omfattades av strategier är;

- förvaltningsledningens möten
- avdelnings- och enhetsledningens möten
- det förvaltningsgemensamma chefsmötet
- arbetsmöten på avdelning och enheter

- arbetsplatsträffar
- intranätet
- ett nytt förvaltningsgemensamt chefsbrev
- e-post

Resultatet blev ett kompletterande dokument, en bilaga till kommunikationspolicyn – ”Kommunikationsvägar”.

Sammantaget är beskrivning av kommunikationsidén, syfte, mål, strategier, intressenter, ansvar och roller, samt beskrivning av kommunikationsvägar, tillsammans med bilagan ”Kommunikationsvägar” Norrmalms plattform för intern och extern kommunikation. En kortversion av policyn kommer också att tas fram och delas ut till alla medarbetare inom förvaltningen.

Förankring av arbetet i projektet

Genomgående har arbetet förankrats i projektgruppen under projekttiden, genom projektledaren och genom arbetsmöten.

Under arbetets gång har även resultaten från analys, workshop och arbetet i projektgruppen kring kommunikationspolicyn redovisats av projektledare på förvaltningens ledningsgruppsmöten och stämts av med projektägaren, stadsdelsdirektören.

I slutet av oktober samlades alla förvaltningens chefer, ett 40-tal, på en chefsdag med fokus på genomgång och dialog kring innehållet i Norrmalms plattform för kommunikation. Cheferna fick reflektera över huruvida innehållet i plattformen är relevant, tydligt och motsvarar organisationens behov. Dialogen omfattade två delar; Kommunikationspolicyn och Utveckling av kommunikationsvägar. Deras synpunkter och reflektioner låg sedan till grund för en revidering av plattformen, som kommer att läggas fram till stadsdelsnämnden för beslut.

3. Måluppfyllelse

Mål och syfte

Projektet har i stort uppfyllt både projektets övergripande mål - *”en modell för förvaltningens kommunikations- och informationsarbete”* och syfte - *”rutiner som säkrar att kommunikationsfrågorna integreras i verksamheterna”*.

Den modell som projektet har arbetat efter (sid. 3) kan med fördel användas av andra organisationer för att tydliggöra och utveckla både den interna och externa kommunikationen.

I Norrmalms stadsdelförvaltnings nya kommunikationspolicy finns tydligt uttalat att kommunikationen ska planeras, följas upp och utvärderas, både på nämnd- och enhetsnivå. I enlighet med stadens kvalitetssystem, ILS, och för att säkra att kommunikationsfrågorna integreras i verksamheterna kommer kommunikationsmålen från policyn att återfinnas i både stadsdelsnämndens och enheternas verksamhetsplan. Mål och åtaganden följs sedan upp i verksamhetsberättelserna.

Utvecklingsområden

Samtliga utvecklingsområden som framkom i kommunikationsanalysen har åtgärdats eller är planerade att åtgärdas. Hur förvaltningen ska arbeta med flera av utvecklingsområdena tydliggörs i Norrmalms nya kommunikationspolicy.

För att ge cheferna det kommunikativa stöd de behöver, bland annat bryta ned övergripande beslut, har stadsdelsdirektören infört ett särskilt chefsbrev. Chefsbrevet utkommer en gång per månad, efter nämndmötena.

Det förvaltningsgemensamma chefsmötet är även under omdaning. Ett första steg var en chefsdag som genomfördes i oktober 2006 med dialog kring området kommunikation. Tanken är att fokus på chefsmötet i fortsättningen ska vara dialog och delaktighet. Ett ytterligare chefsstöd kommer att vara intranätet som införs nästa år. Intranätet är också tänkt att vara ett forum för kunskapsdelning för både chefer och medarbetare.

I Norrmalms kommunikationspolicy finns ett särskilt fokus på att utveckla förvaltningens alla möten och i större utsträckning arbeta med planering och återkoppling/-uppföljning av både mötenas form och innehåll. Fokus kommer också att ligga på att erfarenhetsutbyte och att dela med sig av varandras kunskaper.

Flera av utvecklingsområdena rörde kompetensutveckling inom området kommunikation. Majoriteten av enhetscheferna har gått stadens kommunikationsutbildning och har genom denna fått olika verktyg som stöd i sin kommunikation, t ex kommunikationskontraktet. Staden kommer dessutom att tillhandahålla digitala verktyg som stöd för cheferna. Samtliga chefer på Norrmalm har också fått stadens kommunikationshandbok.

4. Lärdomar

Arbetet med att utveckla kommunikationen i Norrmalms stadsdelsförvaltning har visat att det är viktigt att göra en grundlig analys tidigt i ett utvecklingsarbete. Den har både legat till grund för utveckling av både innehållet i policyn och av kommunikationssystemet, samt även gett konkreta förslag på förbättringar. Ett exempel är lanseringen av den nya kanalen chefsbrevet. Det efterfrågades en tydlighet från ledningen kring olika budskap och genom det nya chefsbrevet har stadsdelsdirektören nu möjlighet att både summera, reflektera och tydliggöra budskap i förvaltningen.

En annan slutsats är att förankring är viktig bland chefer under arbetets gång och att delaktigheten i förvaltningsledningen är stor. Om detta lyckas finns bra förutsättningar att chefer och ledning tar ansvar för slutprodukten och använder den i sin verksamhet. Risken är annars att det blir ”projektet” som engagerar sig och blir ”ägare” av policyn och kommunikationssystemet, och att ingen utveckling sker i verksamheten trots alla goda förslag och intentioner.

Utvecklingen av kommunikationen ska utveckla verksamheten och därför är det viktigt att verksamheten både äger och driver arbetet. För att arbetet med att utveckla kommunikationen ska bli framgångsrikt är det dock viktigt att det i processen finns personer med kunskaper i kommunikation. Det underlättar både vid genomförande, i kontakter med eventuella konsulter och vid förankringen i verksamheten.

Det är också viktigt att det efter projektets slut finns en tydlig mottagare och förvaltare av policy och kommunikationssystemet, samt ansvarig för handlingsplanen som ska förverkliga alla strategier och utvecklingsinsatser. Stadsdelsdirektör och ledning har stort ansvar, men det behövs en funktion som både har kunskap om, och får en tydlig roll i utvecklingen av kommunikationen.

Kompetensfonden

Stockholms stads framtidsinvestering 2003-2006
– hundratala utvecklingsprojekt för bättre service till stockholmarna



Norrmalm stadsdelsförvaltning