

Mål kommunikationen

Dansk Personalebladsforening
18. November 2004

Karin Sloth, Kommunikationsrådgiver

Kommunikation i relation til organisationsændringer i Kriminalforsorgen og som chefkonsulent i Dafolo
Underviser i strategisk kommunikation, mål og målinger bl.a. på Den Journalistiske Efteruddannelse
Uddannet journalist



karin
sloth
kommunikation

Rådgivning og undervisning

mail@karinsloth.dk

www.karinsloth.dk

Indsamling af viden

50% af arbejdet i kommunikationsafdelingen bør være indsamling af viden i form af undersøgelser, systematiserede tilbageldinger ect.

Forandringer omkring os

Handel med værdier i stedet for med varer
Alt kan kopieres – derfor er det ikke vigtigt,
hvad vi kan

Forskellen bliver fortællingen om, hvordan vi
gør

Målet er ikke blot at sælge organisationen en
gang – men at skabe loyalitet, så kunden,
borgeren eller medarbejderen oplever at de
har truffet det bedste valg

Den indre forandring

Vi lever i toppen af Maslows behovspyramide



Maslows behovspyramide

Frihed giver uro og usikkerhed

Vi placerer os stadigt højere i Maslows behovspyramide, samtidig med at og vores verden bliver mere fragmenteret og rummer store grader af friheder. Paradokset er, at det øger behovet for :

- Tryghed
- Sikkerhed
- Identitet
- Synlighed
- Bekræftelse

Afledt konsekvens for kommunikationen

Den skal skabe og synliggøre den røde tråd i organisationens udvikling og liv

Alle budskaber skal kunne relateres til den røde tråd

Det giver mening og ro hos interessenterne

Fravær af den røde tråd

Hvis ikke interessenterne kan se den røde tråd, så:

- Daler engagementet
- Ansvarsfølelsen falder
- Prioriteres der ikke hensigtsmæssigt
- Fokuseres der ikke på den overordnede vision

Den gode fortælling

Historier formidler værdier og tegner dermed den røde tråd

Historien er stærk i forhold til:

- At profilere
- Formidle visioner og strategier
- Skabe fælles kultur
- At gennemføre organisationsændringer
- At få alle til at holde fokus og arbejde efter overordnet idé

De gyldne håndtryk

BØRN&UNGE, FAGBLAD FOR PÆDAGOGER OG KLUBFOLK, BLEGDAMSVEJ 124, 2100 KØBENHAVN Ø, 35465100

søg redaktion nyt job annoncer links skriv til os print

BØRN&UNGE 6 artikler leder noter opslagstavlen debat årgange

BØRN&UNGE
6
Hva' nu?
De 100 bedste tips til at holde børn og unge i gang med læring og udvikling. Sådan kan du holde børnene i gang med læring og udvikling. Sådan kan du holde børnene i gang med læring og udvikling. Sådan kan du holde børnene i gang med læring og udvikling.

Gyldne håndtryk; BUPL-toppen i syrebad

Gennem syv timer haglede kritikken ned over forretningsudvalget på et af de barskeste hovedbestyrelsesmøder i BUPL's historie. Ekstraordinær kongres i løbet af en måned til halvanden skal vælge ny ledelse. Medlemmerne af forretningsudvalget stiller deres mandater til rådighed.

Net kontra tryk

BUPL havde en heftig aktivitet på nettet omkring "de gyldne håndtryk". Men statistikken viste, at max. 10 % af medlemmerne kunne have været inde på BUPL's hjemmeside.

Kommunikations fokus

Drift

Udvikling

Nye relationer

Styrker hos net / det trykte medie

Nettet:

Kommunikation, der har som mål at fastholde eksisterende drift

Bladet:

Det strategiske niveau og kommunikation, der har som mål at udvikle eller skabe nye relationer

Hittere på nettet

- Nyheder/nyhedsbreve
- Ledige stillinger
- Lønstatistikker
- Løn- og ansættelsesforhold
- Adresser- og personoplysninger
- Kalender
- Vejledninger

Afsenderens behov for kommunikation

Afsender:

- Beslutninger om ændringer
- Baggrund for beslutninger
- Inspiration
- Skabe fælles identitet
- Understøtte mundtlig formidling
- Sikre ensartede udmeldinger

Modtagerens behov for kommunikation

Modtager:

- At blive inspireret
- At få klar besked om forventninger
- At få besked om ændringer
- At få forklaringer
- At blive set
- At blive hørt

Plan for bladet

Bladets rolle i forhold til organisationens overordnede mål

Bladets rolle i forhold til andre kommunikationsaktiviteter

Bladets rolle som kulturbærer og som fælles referenceramme

Målgruppe for bladet med profil for modellæsere og beskrivelse af deres behov i forhold til "jer".

Fordeling af artikel-typer og struktur i bladet
SMARTe mål

At kommunikere i blinde

Hvis ikke vi kender holdningerne, behov og ønsker hos de mennesker vi skal kommunikere med –

så kommunikerer vi i blinde

Risikoen er stor for, at vi over- eller underinformerer eller at informationerne ikke opleves som relevante

Måling af kommunikationens effekt

Kommunikation er et værktøj
Altså har vi brug for at vide
om kommunikationen
fungerer efter hensigten

Strategisk kommunikation

Det er målrettet kommunikation til veldefinerede interessentgrupper.

Målet er, at den pågældende gruppe skal have de mest optimale vilkår for at fungere i samfundet, organisationen, arbejdspladsen.

De skal have relevant viden, så de har de bedste forudsætninger for at træffe deres beslutninger

Modtageren definerer kvaliteten

Oplever jeres forskellige interessentgrupper at de får den viden, de har brug for i den kvalitet og form, som de oplever er den bedste.

Og mener de selv, at de får den på rette tid og sted?

Kommunikationsstrategi

Indholdet i kommunikationsstrategien:

- Indsamling af viden
- Placering af kommunikationsansvar
- Samarbejde mellem kommunikationsafdeling og fagansvarlige /chefer
- Koordinering af kommunikationsudøvelsen
- Strategiske og konkrete mål for kommunikationen

Kommunikationsstrategi

1. Understøtter den organisationens overordnede mål?
2. Er principperne for den kommunikative adfærd beskrevet?
3. Er der en klar ansvarsfordeling i forhold til kommunikationsarbejdet?
4. Er der beskrevet målbare mål?
5. Er der beskrevet analysemetoder til at dokumentere i hvilket omfang, du når målene?

Ansvaret

Informations og kommunikationsansvaret følger det faglige ansvar

Kommunikationsafdelingens opgave :

- Service/rådgivning
- Kvalitetstjek
- Delvis udfører

Kommunikations- afdelingen

Kommunikationsafdelingen er den faglige ekspertise, der skal inddrages som rådgivere og konsulenter i spørgsmål om, hvordan kommunikation mest effektivt udnyttes som et værktøj

Afdelingen skal koordinere kommunikationsarbejdet og på nogle områder være de udførende

Fokus på at:

- afdække interessentgruppernes værdier / holdninger i forhold til organisationen
- lytte aktivt i og udenfor organisationen til interessenterne
- formidle budskaberne, så de er relevante, klare og forståelige for modtagerne
- skaffe viden om kommunikationsbehov
- tjekke kvaliteten af den kommunikation, der udøves

Videnregnskabet

Videnregnskabet er en del af organisationens videnledelse og såvel et ledelsesværktøj som et kommunikationsværktøj

Regnskabet giver systematiseret viden om:
Trivsel, innovation, viden og kommunikative evner i organisationen

Retningslinier udarbejdet af Ministeriet for teknologi og udvikling

Styrer via viden

Behov for opfølgning hos ledelsen, gruppen og den enkelte vil fremgå af videnregnskabet:

- er vi er tæt på / langt fra målet

Så vi kan træffe de efterfølgende beslutninger:

- revidere hastighed i forhold til mål
- revidere mål
- revidere kurs i forhold til mål

Værdien af god kommunikation

Det koster i troværdighed, effektivitet og kvalitet, når interessentgrupperne oplever:

- Uklare meldinger
- Uklare mål
- Uklare forventninger

Kommunikation er nutidens styreform.
Derfor skal den være målrettet, præcis, letforståelig og relevant

Den journalistiske metode

- At formidle klart og forståeligt
- At kunne uddrage essensen /vinkling
- Evnen til hurtigt at sætte sig ind i et stof
- God til at interviewe og spørge ind
- Evnen til at spotte "huller" i argumentationer
- Evnen til at sætte sig i modtagerens sted
- At skabe klarhed hos afsender og modtager
- At formidle på modtagerens betingelser

Den analytiske metode

- Målgruppe/interessentgrupper herunder præferencer
- Sikre sammenhæng mellem visioner og mål
- At definere konkrete mål
- Bevidsthed om metode
- At arbejde i modeller
- Dokumentation
- Rapportering

Fokus i måling

Interessente målinger kan have fokus på forskellige ting:

Interessenternes **behov**

Interessenternes **tilfredshed**

Interessenternes **holdninger**

Interessenternes **ønsker**

Vær opmærksom på, at tilfredse brugere ikke nødvendigvis føler, at de får deres behov dækket – ect.

Klare målbare mål

For at kunne måle effekten skal der være defineret klare SMART'e mål for kommunikationen.

Oftentimes er målene beskrevet så løse og ukonkrete, at det ikke er muligt at måle.

Første del af arbejdet er at præcisere indholdet i strategi og planer.

Kravene til jeres mål

- Specifikke - målene skal handle om specifikke ydelser expl: antal foredrag
- Målbare - konkrete og specifikke mål er lettest at følge op på
- Accepterede - alle både ledelse, jer selv og brugerne skal være enige om, at målene er relevante og rigtige
- Realistiske - svare til jeres økonomi og ressourcer
- Tidsafgrænsede - fastlæg hvornår målene skal være opfyldt

Kvantitative og kvalitative målinger

Ikke alt er til at registrere via simple optællinger. I jeres Smarte-mål vil det være naturligt at indlægge en eller flere interessant målinger

Det kan være i form af:

Kvantitative målinger: telefoninterviews, spørgeskemaer, besøgsinterviews, via nettet osv.

Kvalitative interviews: Dybtgående interviews i fokusgrupper

Kvalitativ undersøgelse

1. Mål for undersøgelsen.
2. Hvilke interessentgrupper er prioriteret
3. Emner der skal belyses
4. Emnernes relevans i forhold til jeres kommunikationsstrategi og organisation.
5. Dialog på deltagernes præmisser i trygge rammer
6. Antal 6-8 deltagere
7. Hvordan skal resultatet efterfølgende anvendes?
8. Sikre repræsentativ deltagelse

Kvantitativ undersøgelse

1. Mål for undersøgelsen
2. Relevans i forhold til projekt eller kommunikationsplan (-strategi/-politik) og organisation
3. Hvad skal den indsamlede viden benyttes til?
4. Eksisterende data om din population (medlemsregister, kommunal statistik, ect.)
5. Beslutninger om omfang af grunddata, sprog, sikring af entydighed og abstraktionsniveau i spørgsmål, gruppering/rækkefølge på spørgsmål, valg af svarmuligheder
6. Svarkategorier (antal – lige eller ulige muligheder)
7. Valg af metode og sikring af repræsentativitet

Medieanalyse

1. En beskrivelse af den ønskede viden (det taktiske eller strategiske niveau / offensiv eller defensiv rolle osv.)
2. Hvilke medier / klip der indgår og vægtning af medierne
3. Undersøgelsens relevans i relation mediestrategi og til organisationens overordnede mål
4. Valg af metode (de parametre du vil analysere ud fra og pointsystem)

Måling af holdninger

Ugebrevet Mandag Morgen (UMM) gennemfører mange målinger af holdninger i medierne. De undersøger bl.a. om organisationer :

- sætter dagsorden
- formidler deres værdier
- får positiv eller negativ omtale
- opfattelse i udvalgte grupper

A-offentlighed / elitens holdning

Denne rating er udarbejdet af prof. Kaj Ove Pedersen og UMM. Der er 8 kategorier med et antal spørgsmål. 48 udvalgte personer er blevet bedt om at svare - 30 har svaret. Panelet er sammensat af chefred, topfolk i org., pol.forskere, embedsmænd ect.

M77 Pia Kjærsgaard får 8,3

| Kategori | Spørgsmål | Karakter |
|-------------------------------------|---|------------|
| Strategi 8,3 | • I hvilket omfang formår politikeren at få gennemført sine projekter? | 9,0 |
| | • I hvilket omfang formår politikeren løbende at gennemskue sin modpart og iværksætte effektive modforanstaltninger ved at tænke flere træk frem? | 8,4 |
| | • I hvilket omfang formår politikeren at se utraditionelle alliancemuligheder for at finde nye veje til at nå sit mål? | 8,1 |
| | • I hvilket omfang er politikeren en dygtig forhandler, der kan sikre, at egne synspunkter vinder frem, samtidig med at modparten også har en oplevelse af at have fået inddømmelser? | 7,7 |
| | • I hvilket omfang er politikeren i stand til at håndtere et langvarigt og konfliktfyldt forløb? | 8,2 |
| Organisation 8,6 | • I hvilket omfang formår politikeren at samle de rigtige folk omkring sig? | 9,5 |
| | • I hvilket omfang formår politikeren at samle folk omkring sig, der ikke er eftersnakkere, men som kan give politikerne et reelt modspil? | 7,8 |
| | • I hvilket omfang formår politikerne at delegere magt, så politikerne ikke skal blande sig i alt, men i en vis grad kan svæve over vandene og udstikke overordnede retningslinier? | 8,6 |
| | • I hvilket omfang formår politikerne at nurse, opmuntre og inspirere sine medarbejdere og skabe team spirit? | 8,3 |
| | • I hvilket omfang formår politikerne at strukturere sin organisation, så den er optimalt rustet til de krav og forventninger, omverdenen møder den med? | 8,5 |
| Netværk og bagland 6,9 | • I hvilket omfang har politikerne et bredt funderet netværk i sit parti? | 9,4 |
| | • I hvilket omfang har politikerne et bredt funderet netværk i de politiske kredse i øvrigt? | 6,6 |
| | • I hvilket omfang har politikerne et bredt funderet netværk uden for det politiske liv? | 6,5 |
| | • I hvilken grad formår politikerne i bred forstand at dyrke og nyttiggøre sine nationale netværk? | 7,3 |
| | • I hvilken grad formår politikerne at dyrke og nyttiggøre sine internationale netværk? | 4,8 |
| Personlige kvaliteter 8,4 | • I hvilket omfang besidder politikerne stor fysisk og psykisk styrke, der gør politikerne rustet til at acceptere at være syndebug for kritik i den offentlige debat? | 9,2 |
| | • I hvilket omfang besidder politikerne integritet, dvs. at der er overensstemmelse mellem, hvad politikerne siger, og hvad politikerne gør? | 8,6 |
| | • I hvilket omfang opfattes politikerne som et ærligt og redeligt menneske? | 8,4 |
| | • I hvilket omfang har politikerne karisma, udstråling og selvtillid? | 9,2 |
| | • I hvilket omfang besidder politikerne humor, selvironi og distance til sig selv? | 6,7 |
| | • I hvilket omfang er politikerne i besiddelse af emotionel intelligens, altså evnen til at omgås og forstå mennesker? | 8,2 |
| Samlet gennemsnitskarakter | | 8,3 |

Figur 3: Se tekstboks om metoden bag Mandag Morgens rating af politisk lederskab.

Kilde: Uzebrevet Mandag Morgen.

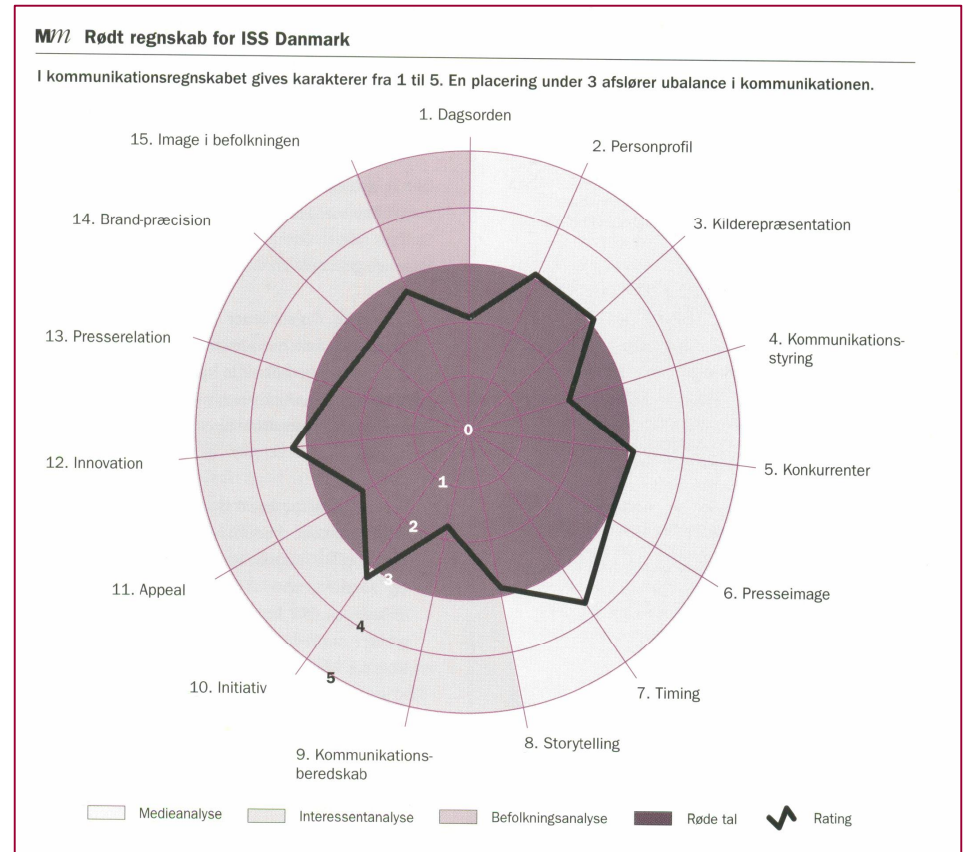
Kommunikationsregnskab

UMM har udarbejdet deres eget værktøj til at opgøre virksomheders kommunikationsregnskab. Her indgår 15 parametre. Den kobler:

medieanalyse: Her indgår artikler fra udvalgte medier, der har betydning for virksomheden

interessentanalyse: her indgår en snes personer der har et indgående kendskab til virksomheden. De er blevet interviewet.

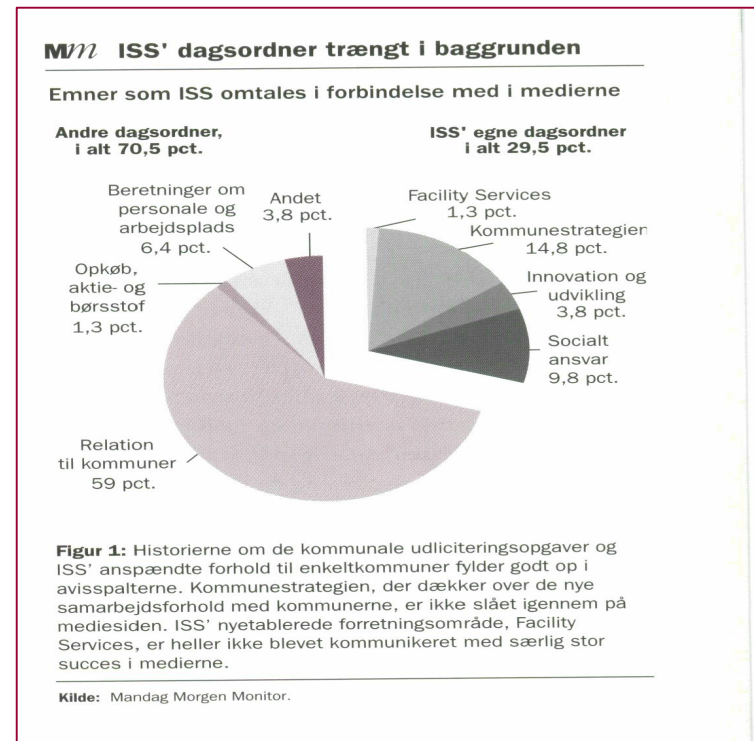
spørgeundersøgelse blandt et udsnit af befolkningen.



At sætte dagsordenen

Her har UMM målt i hvilket omfang det er lykkedes ISS at sætte dagsordenen indenfor de områder, hvor virksomheden ønsker at profilere sig.

Det er lykkedes i knap 30% af alle artikler i perioden. I 70 % af artiklerne sættes dagsordenen af andre aktører. OBS: Målingen viser ikke om der er tale om negative eller positive vinkler.



Rapporten

Resultatet fra undersøgelsen skal skrives sammen i en rapport med:

- Resultat
- Målemetode
- Evt. fejlkilder
- Fortolkninger af resultat
- anbefalinger / handlinger
- Erfaringer med målingen. Vil I gribe et eller flere elementer anderledes an næste gang?

Økonomi

- Hvad koster kommunikationen
- Hvad giver den af udbytte?
- Er der balance i regnskabet?

Økonomi

Case: virksomhed med 4.000 ansatte, et månedsblad på 8-12 sider

Produktion ½-1 medarbejder til tekst, grafisk arbejde og illustrationer 30.000,- kr

Tryk og distribution
(20.000,- kr + 10.000,-kr) 30.000,- kr

Tid til at læse det 4.000 X 15 min

1.000 timer = 27 arbejdsuger
200.000,- kr

(godt de læser i pauserne og toget!)

Klarhed eller forvirring

Hvis artiklerne bringer klarhed/tryghed/viden i forhold til forskellige emner, så er pengene godt givet ud

Men tvangsartikler og desperate udråb fra ledelse er tidsrøvere og giver usikkerhed/korridorsnak