



RAPPORT

AAE internkommunikation

Dokumentdatum

2014-03-28

Ev. diarienummer

-

Skapat av

Kjell Carli, avdelningen för kommunikation och internationella relationer

AAE internkommunikation

Ett delprojekt inom Administrative Assessment Exercise (AAE) vid KTH 2013-2014

Version 1.1

Innehåll

Sammanfattning.....	1
Inledning.....	2
Kompetens, service och kostnad.....	2
Kompetens.....	2
Kostnad.....	3
Service.....	3
Principer för internkommunikation med fokus på ledningskommunikation.....	3
Skillnaden mellan utbildning och forskning.....	4
Ansvar.....	4
Mötes- och kommunikationsstruktur.....	4
Nyckelfunktioner.....	5
Högskoleledningen.....	5
Skolorna.....	5
Centrala möten och linjekommunikation.....	5
Linjestrukturen.....	6
Fakultetsstrukturen.....	7
Samverkansstrukturen.....	7
Den administrativa strukturen.....	7
Administrativa funktionsnätverksmöten.....	7
Verksamhetens nätverksmöten.....	7
Skolor.....	8
Det administrativa stödet för internkommunikation.....	9
Centrala möten.....	9
Linjekommunikation.....	10
Beslut.....	10
Övergripande kanaler.....	10
Personaltidningen Campi med nyhetsbrev.....	10
Rektors veckobrev.....	11
Intranät.....	11
Information på intranätet av särskild betydelse för lednings- och styrkommunikation.....	12
Projekt – särskilda satsningar.....	13
Introduktion för nyanställda.....	13
Skolornas övergripande kanaler.....	13
Styrdokument.....	13
Funktioner med en särskild roll att stödja internkommunikation.....	14
Kommunikation och internationella relationer (KIR) inom universitetsförvaltningen.....	14
Skolornas kommunikationsansvariga.....	14
Exempelfall.....	14

Intressentanalys	15
Synpunkter från verksamheten	15
Önsknings/förslag från högskoleledningen	16
Intern analys.....	17
Identifierade styrkor, svagheter och risker	17
Svagheter	17
Risker	17
Omvärldsanalys.....	18
Externa faktorer.....	18
Andra aktörer.....	18
Våra kollegor.....	18
Styrkor, svagheter och risker - externt.....	19
Vad kan förväntas i framtiden?	19
Summering och åtgärdsförslag	19
Tio möjliga förbättringsområden.....	20
Tankar om självvärderingen	21
Källor	22
Intervjuer	22
Referensgrupp, skolornas kommunikationsansvariga	22
Referensgrupp, fakultets- och studentrepresentanter.....	23
Projektgrupp.....	23
Frågor per e-post	23
Workshops och möten.....	23
Enkät.....	23
Övriga källor	23

Sammanfattning

Internkommunikationen på KTH, framför allt vad gäller ledningskommunikation, baseras primärt på kommunikation via linjeorganisationen samt distribution av fattade beslut.

Som komplement till linjekommunikationen finns några breda kanaler, bland annat en webbaserad personaltidning. Den har dock en mer fristående roll och kan inte betraktas som en kanal för ledningskommunikation.

Varje kommunikatör i kedjan har möjlighet att själv välja kommunikationsmetod, vad som ska kommuniceras och vilka kanaler som ska användas. Kommunikationen därför är starkt beroende av tid, insats och kommunikationskompetens hos enskilda chefer och tjänstemän.

Det delegerade ansvaret gör att den interna kommunikationen kan se väldigt olika ut på olika nivåer, såväl till innehåll som till metod. Att få en överblick över hur den fungerar i detalj är svårt utan att genomföra en omfattande studie med tydliga avgränsningar och målsättningar. De många stegen i linjen innebär dock att det blir ett stort avstånd, framför allt på skolnivå, mellan ledning och medarbetare.

Det erbjuds ingen direkt utbildning i kommunikationsfrågor för chefer eller medarbetare. De som publicerar på intranätet utbildas enbart i rent handhavande.

Det administrativa stödet för internkommunikation består i dagsläget främst av sekreterarfunktioner samt teknik-/struktur-/formlösningar i form av intranät och rektorsbrev samt personaltidningens innehåll och visst material på intranätet. Innehållsansvaret på intranätet är i övrigt helt delegerat. Kommunikatörer ansvarar för en mycket begränsad del av innehållet.

Budskapsformulering, kommunikationsplanering och produktion förekommer i begränsad omfattning, då i form av enstaka specifika projekt beställda av ledningen.

De totala resurser som arbetar med internkommunikation och som har specifik kommunikationskompetens utgörs av ett fåtal heltidstjänster sammanlagt. Dessa är också primärt öronmärkta för att underhålla specifika kanaler.

Även om enskilda aktörer inom organisationen mycket väl kan ha en god kommunikationskompetens utan att vara kommunikatörer till yrket saknas en helhetssyn på internkommunikation, vilket också är en av de viktigare slutsatserna i denna självvärdering: Vad ska internkommunikationen stå för, vad ska den åstadkomma, hur är ansvaret fördelat? Där kan kommunikationsfunktionen på sikt spela en viktig roll: Genom större insyn i ledningens arbete kan kommunikationsinsatser planeras på ett bättre sätt. Genom en helhetssyn på internkommunikationen skapas möjlighet att arbeta fram policyer, strategier och prioriteringar för en förbättrad internkommunikation.

Även om denna självvärdering haft fokus på ledningskommunikation finns det även andra aspekter på internkommunikation som kan vara av värde att se över, till exempel lärarnas kommunikativa situation eller kommunikationen mellan universitetsförvaltningen och skolorna.

Självvärderingen har identifierat ett fåtal enkla förbättringar där en övergång till att helt publicera sökbara dokument och ge kommunikationsfunktionen ökad insyn i ledningens arbete (t ex genom att kommunikationschef deltar i ledningsmöten) är ett par. Att se över vad som kan samordnas kommunikationsmässigt på central nivå för att underlätta vidarekommunikation på skolnivå är ett annat förslag. Då KTH får allt fler internationella medarbetare är att ta fram material på engelska ett exempel på en sådan åtgärd. En större översyn av intranätet och den webbaserade kommunikationen generellt bedöms också vara av stor vikt.

Förbättringar av stödet för internkommunikation kräver dock en utökning av resurser eller omprioriteringar från andra verksamhetsområden inom kommunikation. varför det är viktigt att KTH

bestämmer sig för vilken roll internkommunikationen ska spela och vilka verksamhetsmässiga förbättringar den ska bidra till att åstadkomma.

Inledning

Detta är en självvärdering av det administrativa stödet för internkommunikation vid KTH. Internkommunikation är något som alla arbetar med, oavsett om man har det i sin uppdragsbeskrivning eller ej. God internkommunikation kan stärka en verksamhet, dålig kan försvaga den.

För en optimalt fungerande internkommunikation behövs en helhetssyn. Internkommunikation är också något som uppmärksammas och väcker irritation när den inte fungerar, vilket uppmärksammas av kommunikationsfunktionerna såväl på central nivå som på skolnivå. Projektet nominerades för självvärdering därför för att det var av värde att få en helhetssyn på hur den interna kommunikationen ser ut på KTH och detta inte finns dokumenterat sedan tidigare. Ur en sådan kartläggning skulle det senare vara möjligt att identifiera potentiella områden för förbättringar. Självvärderingen kan av denna anledning liknas vid en förstudie inför möjliga kommande utvecklingsprojekt.

När vi talar om kommunikation i det här fallet handlar det om planerad kommunikation så att ens egna, verksamhetens och organisationens mål uppfylls. Det handlar om vad som kommuniceras, hur det kommuniceras, vem som kommunicerar och när man kommunicerar.

Som stöd kan finnas dokumenterade målsättningar, strategier och policyer, funktionella kanaler, kompetensutveckling men även planering och produktion.

När uppdraget beskrevs och ramarna sattes var det första som behövde göras att göra någon sorts avgränsning. Eftersom självvärderingen skulle gå på djupet, det vill säga omfatta både universitetsförvaltning och skolor, och dessutom ha relevans för akademien, bestämde projektgruppen att fokusera på ledningskommunikation – hur ledningens och KTH:s gemensamma budskap kommuniceras genom verksamheten.

Det finns mycket som kan kartläggas i en sådan här studie, men projektet syftade inte till att utvärdera internkommunikationen som sådan, utan det administrativa stödet. Det är också lätt att gräva ned sig i enskilda delområden och detaljstudera dem, men vi bedömde att en överblick skulle ge ett bättre underlag för eventuella framtida prioriteringar.

Självvärderingen började med intervjuer med universitetsledningen för att få en bild av ledningens syn på internkommunikation. Vi har sedan valt att kartlägga och översiktligt beskriva de viktigaste kanalerna för ledningskommunikation och slutligen göra en sammanfattande analys.

Kompetens, service och kostnad

De tre begreppen kompetens, service och kostnad som ska vara centrala i självvärderingen har varit svåra att redovisa på ett tydligt sätt. I kapitlet "administrativt stöd för den interna kommunikationen" har vi dock gjort ett försök till konkretisering av begreppen.

Kompetens

Med kompetens menar vi i denna självvärdering:

- Säkrad kommunikativ kompetens hos personer med kommunikationsansvar, till exempel chefer. Det kan ske genom utbildning eller krav på tidigare förvärvad kompetens.
- Kommunikationsstödjande funktioner, dessa kan till exempel arbeta med kommunikationsplanering, projektledning av kommunikationsprojekt eller ha kanalansvar.

- Producerande eller ställföreträdande kommunikatörer, det vill säga personer dedicerade att producera kommunikationsmaterial (text, bild, video) eller kommunicera å universitetets vägnar.

Ett ytterligare krav på kompetensen är att den är medvetet planerad. En enskild person kan givetvis ha en stor kommunikativ kompetens utan att det är ett krav för den personens funktion.

I självvärderingen har vi redogjort för var vi funnit sådan kompetens med inriktning på internkommunikation.

Kostnad

Här har vi redovisats tjänstens omfattning för aktuell arbetsuppgift samt tillhörande kostnader såsom produktionskostnader, konsultkostnader mm. Vi har här inte räknat med de allmänt kommunikationsstödjande kostnaderna, till exempel för IT-system, då dessa stöder mycket mer än internkommunikation och det är mycket svårt att på ett tydligt sätt redovisa kostnaderna.

Service

Här har vi redovisat den service som ges av de funktioner som innehar ovan nämnda kompetens. Det här är något som vi inte kunnat sätta siffror på, utan vi har mer generellt angett vad servicen innebär.

Principer för internkommunikation med fokus på ledningskommunikation

KTH arbetar efter ett antal grundläggande principer för internkommunikation vilket har framkommit vid intervjuer med högskoleledningen. Dessa principer är också de som ligger till grund för denna självvärdering.

Grundprinciperna är:

- Intern ledningskommunikation går genom linjen, via chefer till medarbetarna.
- Som komplement sker bred kommunikation, direkt mot medarbetarna, genom ett antal övergripande kanaler.
- Ledningskommunikation sker också genom rektorsbeslut.

Till detta kopplas även en ansvarsfördelning:

- Den enskilda medarbetaren har ansvar för att aktivt hålla sig informerad i frågor som berör personens arbete vid KTH.
- Varje chef har ansvar för att upprätthålla en väl fungerande kommunikation med sina medarbetare.
- Avdelningen för kommunikation och internationella relationer har ansvar för att underhålla ett antal universitetsövergripande kommunikationskanaler.

Kommunikationen i linjen sker genom möten och genom dokumentation av dessa. I princip alla möten som universitetsledningen deltar i dokumenteras.

Ledningsgruppen är den viktigaste kommunikationskanalen mellan högskoleledningen och skolorna.

I enlighet med grundprinciperna har respektive chef ansvar för vidare kommunikation i samband med ledningens möten.

För att viktiga frågor främst gällande utbildning ska kunna diskuteras och förankras hos lärarkåren finns även ett fakultetsråd med olika utskott. De som deltar i fakultetsrådets möten har dock inget

uttalat uppdrag att föra information vidare, utan deltar primärt för att ledningen ska få in synpunkter för att kunna fatta väl genomtänkta beslut förankrade i verksamheten. Dock finns under fakultetsrådet även ett förtroenderåd där det i uppdraget ingår ett kommunikationsansvar.

Utöver linjeorganisationen och fakultetsrådsorganisationen finns även en samverkansorganisation gentemot arbetstagarorganisationerna.

Kommunikation mellan ledningen och skolorna som inte är av styrande karaktär, t ex samordning inom specifika områden, sker genom så kallade funktionsnätverk som håller regelbundna möten. I nätverken medverkar representanter från samtliga skolor med representanter för högskoleledningen eller universitetförvaltningen.

Som komplement till linje- och möteskommunikationen finns även ett antal övergripande kanaler i form av exempelvis personaltidning och veckobrev från rektor.

Skillnaden mellan utbildning och forskning

Ledningskommunikationen skiljer sig något åt när det gäller forskning och utbildning.

Utbildningsfrågor samordnas och styrs strategiskt på central nivå. Utbildningsrelaterade frågor tar därför upp en stor del av ledningskommunikationen.

Forskningen är till största delen en fråga för de olika skolorna, mycket därför att så stor del av finansieringen sker genom medel som söks i konkurrens av de enskilda forskarna. Den strategiska styrningen av forskningen sker genom anställningar och genom att skapa administrativa förutsättningar för att söka önskvärd finansiering. Den interna kommunikationen gällande forskningen är därför dels serviceorienterad gentemot forskarna, dels projektorienterad i olika projekt för att stärka KTH:s möjligheter att attrahera finansiärer, partners och anställda.

Ansvar

Förutom det individuella ansvaret vilar ansvaret för en fungerande internkommunikation på högskoleledningen, samt på motsvarande sätt på respektive skolas ledning. Högskoleledningen har möjlighet att ta hjälp i detta arbete av avdelningen för kommunikation och internationella relationer. Alla skolor har kommunikatörer anställda och har på motsvarande sätt möjlighet att inkludera internkommunikation i deras arbetsuppgifter.

Ordförandena för fakultetsrådet (dekanus) och samverkansgruppen (förvaltningschef) har ett ansvar för att relevanta frågor tas upp och behandlas i sina respektive grupperingar och rapporteras till högskoleledning och ledningsgrupp.

Förvaltningschefen har ansvar för att relevanta frågor tas vidare till universitetsförvaltningen och att viktigare administrativa frågor föredras för ledningsgruppen.

Avdelningen för kommunikation och internationella relationer ansvarar – på uppdrag – för bred internkommunikation utanför linjen.

Mötes- och kommunikationsstruktur

Ledningskommunikationen på KTH sker alltså främst genom mötesstrukturen. Vissa viktigare styrnings- och planeringsaktiviteter följer särskilda processer som inkluderar den ordinarie mötesstrukturen men som också kan skapa särskilda forum för möten och kommunikation. Planeringsprocesser och liknande kommer inte vidare att behandlas här då de följer särskilda rutiner.

Inom KTH finns tio skolor, som bedriver utbildning och forskning. Varje skola har ett eget internt kommunikationsansvar, det vill säga i normalfallet "överlämnas" information till skolchef som har det övergripande ansvaret för vidare kommunikation inom skolan.

Utöver skolchef fungerar ett antal centrala funktioner på varje skola som "överlämningspunkter" för specifika frågor. KTH centralt går normalt inte in och kommunicerar inom en skola.

Varje skola är i stort sett fri att sätta upp sin egen mötes- och kommunikationsstruktur. Varje skola måste dock ha en ledningsgrupp, ett samverkansråd och ett strategiskt råd med externa representanter.

Vid de centrala mötena finns också arbetstagarorganisationerna representerade liksom studenterna. På skolorna förekommer student- och doktorandrepresentanter i olika grupperingar. Sådan representation kommer dock inte vidare att behandlas i denna självvärdering.

Nyckelfunktioner

Inom ramen för mötesstrukturen finns ett antal nyckelfunktioner som är viktiga "kommunikationsbärare" då de dels representerar ledningsfunktioner, dels ansvarar för centrala möten.

Högskoleledningen

Högskoleledningen utgörs av rektor, prorektor (rektors ställföreträdare), vicerektor för forskning, vicerektor för samverkan, dekanus (den högsta akademiska ledaren), prodekanus (med särskilt ansvar för utbildningsfrågor) och förvaltningschef (högsta chefen för administrationen). Denna gruppering benämns även rektorsgruppen. Samtliga utom vicerektorerna för forskning och samverkan är ordförande vid centrala möten.

Rektor utser dessutom vicerektorer med ansvar för särskilda verksamhetsområden. Dessa sitter med i ledningsgruppen och har särskilda egna möten med rektor. De ingår dock inte i rektorsgruppen. De är inte heller ordförande vid något centralt möte. Vicerektorerna har alla en "hemvist" hos en avdelning inom universitetsförvaltningen.

Rektor (med prorektor som ersättare), dekanus, prodekanus och förvaltningschef är alltså mötesordföranden och är mycket viktiga för den interna kommunikationen.

Vicerektorerna och även prorektor är viktiga länkar mellan ledningen och de områden de har ett särskilt ansvar för.

Skolorna

På skolnivå finns ett antal definierade ledningsfunktioner: Skolchef, administrativ chef, grundutbildningsansvarig, vice skolchef samt forskarutbildningsansvarig. Skolchefen har det övergripande ansvaret för kommunikation med och inom skolan. Övriga har ett kommunikativt ansvar för sina specifika verksamhetsområden. Dessa funktioner utgör det kommunikativa gränssnittet mellan skolan och högskoleledningen.

Dessutom finns ett antal administrativa funktioner definierade: Utbildningsadministrativt ansvarig, ekonomiansvarig, HR-ansvarig, kommunikationsansvarig, infrastrukturansvarig, upphandlings- och inköpsansvarig samt registrator/dokumenthanteringsansvarig. Särskilt på mindre skolor kan en och samma person inneha fler än en funktion.

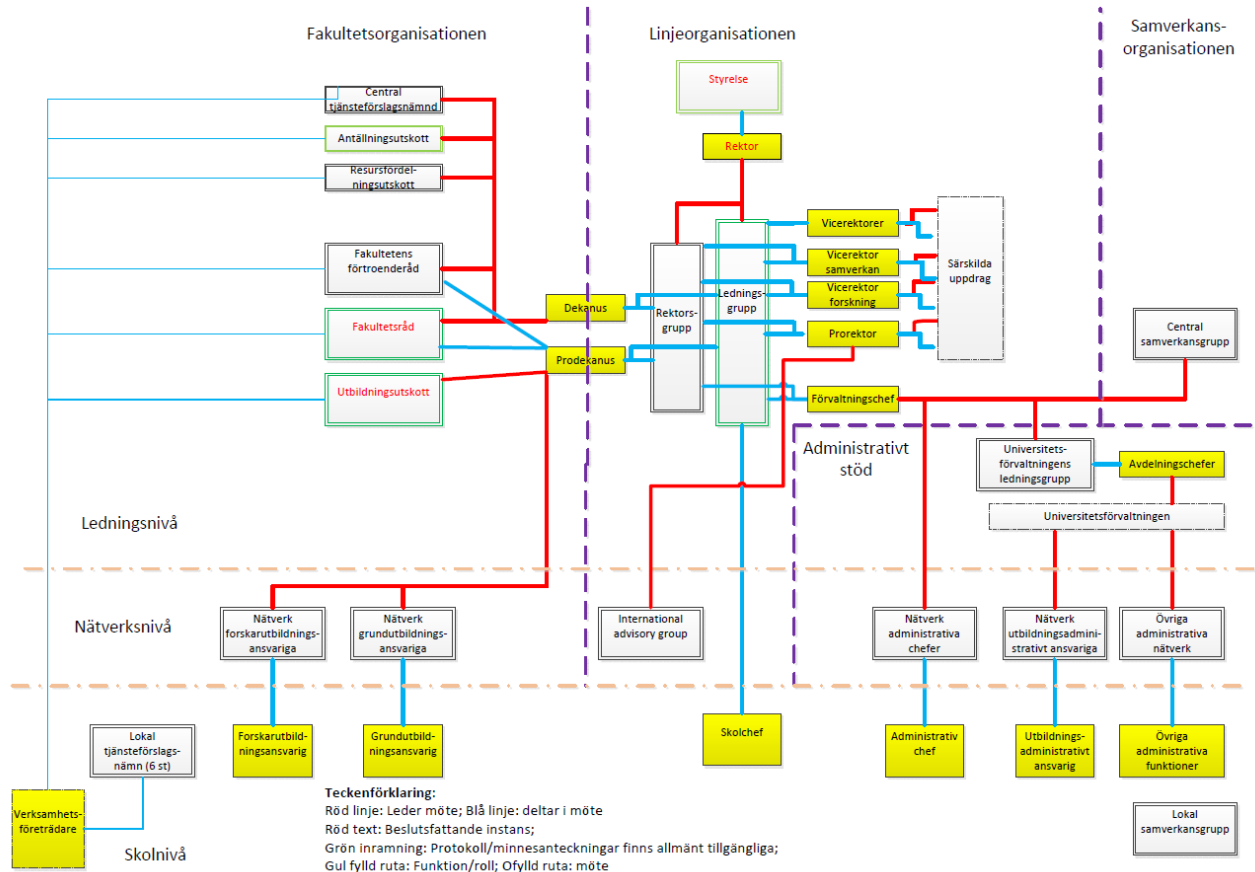
Centrala möten och linjekommunikation

De centrala mötena kan delas in i ett antal grupper:

- Linjemöten på KTH-övergripande nivå
- Fakultetsorganisationens möten

- Samverkansorganisationens möten
- Administrationens möten.
- Nätverksmöten, verksamheten
- Nätverksmöten, administrationen

Nedan finns en övergripande skiss över de centrala mötena, vilka nyckelfunktioner som deltar och vilka som är ordföranden.



Linjestrukturen

Linjen följer delegationsordningen. Då de deltagande är chefer i linjen ingår också ett kommunikationsansvar vidare i linjen.

Ledningsgruppen består av högskoleledningen inklusive vicerektorer samt alla skolchefer och dess möten är den centrala regelbundna informationskanalen mellan KTH:s ledning och skolor; hjärtat i KTH:s formella interna kommunikation. Ledningsgruppsmötena är till stor del informationsmöten men har även inslag av diskussion och är ej beslutande. Möten hålls varannan vecka under terminstid. Ordförande är rektor. Minnesanteckningar publiceras på intranätet.

Rektorsgruppens möten äger rum varje vecka under terminstid. Här möts högskoleledningen och här diskuteras strategiska frågor och andra frågor av övergripande karaktär. Inga minnesanteckningar förs. Deltagarna tar med sig informationen till sina respektive kanaler.

KTH har även en *styrelse* med en extern ordförande, medan rektor oftast är föredragande. Protokollen publiceras på intranätet.

Fakultetsstrukturen

Fakultetsrådet med tillhörande utskott är rådgivande till rektor och har till uppgift att diskutera och yttra sig i frågor gällande kvalitet i utbildning, forskning och samhällssamverkan. Ledamöterna i råd och utskott utses av skolorna eller är förtroendevalda, men de representerar inte i första hand skolorna utan sin yrkesroll/kompetens.

Rådet och utskotten har primärt till syfte att inhämta information och synpunkter från verksamheten. Ledamöterna har inte ett uttalat uppdrag att återföra information, även om detta naturligtvis kan ske ändå. Undantaget är fakultetens förtroenderåd.

Fakultetsrådet är den centrala konstellationen inom fakultetsorganisationen. Ordförande är dekanus. Protokoll publiceras på intranätet. Protokollen kan vara relativt utförliga och beskriver ofta den diskussion som förts.

Under fakultetsrådet finns ett antal utskott som hanterar specifika frågor. Det gäller framför allt anställnings- och befordringsärenden. *Utbildningsutskottet* arbetar med att bereda frågor som rör utbildning samt dimensionering av utbildningen. Ordförande är prodekanus. Protokoll publiceras på intranätet. Protokollen kan vara relativt utförliga och beskriver ofta den diskussion som förts.

Fakultetens förtroenderåd utgör en diskussions- och kommunikationsgrupp som, inför fakultetsrådets sammanträden, samlas för att diskutera viktiga frågor. Här finns också ett uttalat kommunikationsuppdrag: "Det är av stor vikt att de valda ledamöterna kommunicerar med varje skolas fakultet kring de ämnen som tas upp till diskussion i grupperna. Detta för att säkerställa att alla lärare är informerade och har möjlighet att ta del i debatten/diskussionen." Dekanus är ordförande. Minnesanteckningar publiceras inte.

Samverkansstrukturen

Att diskutera och förankra viktigare ärenden med arbetstagarorganisationerna är en både naturlig och nödvändig del av styrningen av KTH. Detta sker i en samverkansorganisation som på central nivå utgörs av den *centrala samverkansgruppen* och på skolnivå av *lokala samverkansgrupper*. På central nivå är förvaltningschefen ordförande, på skolnivå är det skolchefen.

Den administrativa strukturen

Ledningsgruppsmöten universitetsförvaltningen: Förvaltningschefens möte med avdelningschefer på universitetförvaltningen. Avdelningscheferna har vidare möten på sina avdelningar.

Administrativa funktionsnätverksmöten

Funktionsnätverken utgör ett gränssnitt mellan KTH centralt och skolorna för vissa funktioner. Vid nätverksmöten träffas representanter för vissa administrativa funktioner på central nivå med motsvarande funktioner på skolorna för diskussion om gemensamma frågor inom verksamhetsområdet och informationsöverföring mellan skolor och universitetsförvaltningen. Funktionsnätverken samordnas av universitetsförvaltningen. De leds av funktionsansvarig chef. Deltagare är skolornas funktionsansvariga. Administrativa nätverk finns för administrativa chefer, utbildningsadministrativt ansvariga, kommunikationsansvariga, ekonomiansvariga, HR-ansvariga, infrastrukturansvariga, upphandlings- och inköpsansvariga samt registratorer/dokumenthanteringsansvariga.

Verksamhetens nätverksmöten

Även på verksamhets-/fakultetssidan finns ett antal nätverk som har regelbundna möten. Nätverken utgör ett gränssnitt mellan KTH:s ledning och skolorna för vissa funktioner.

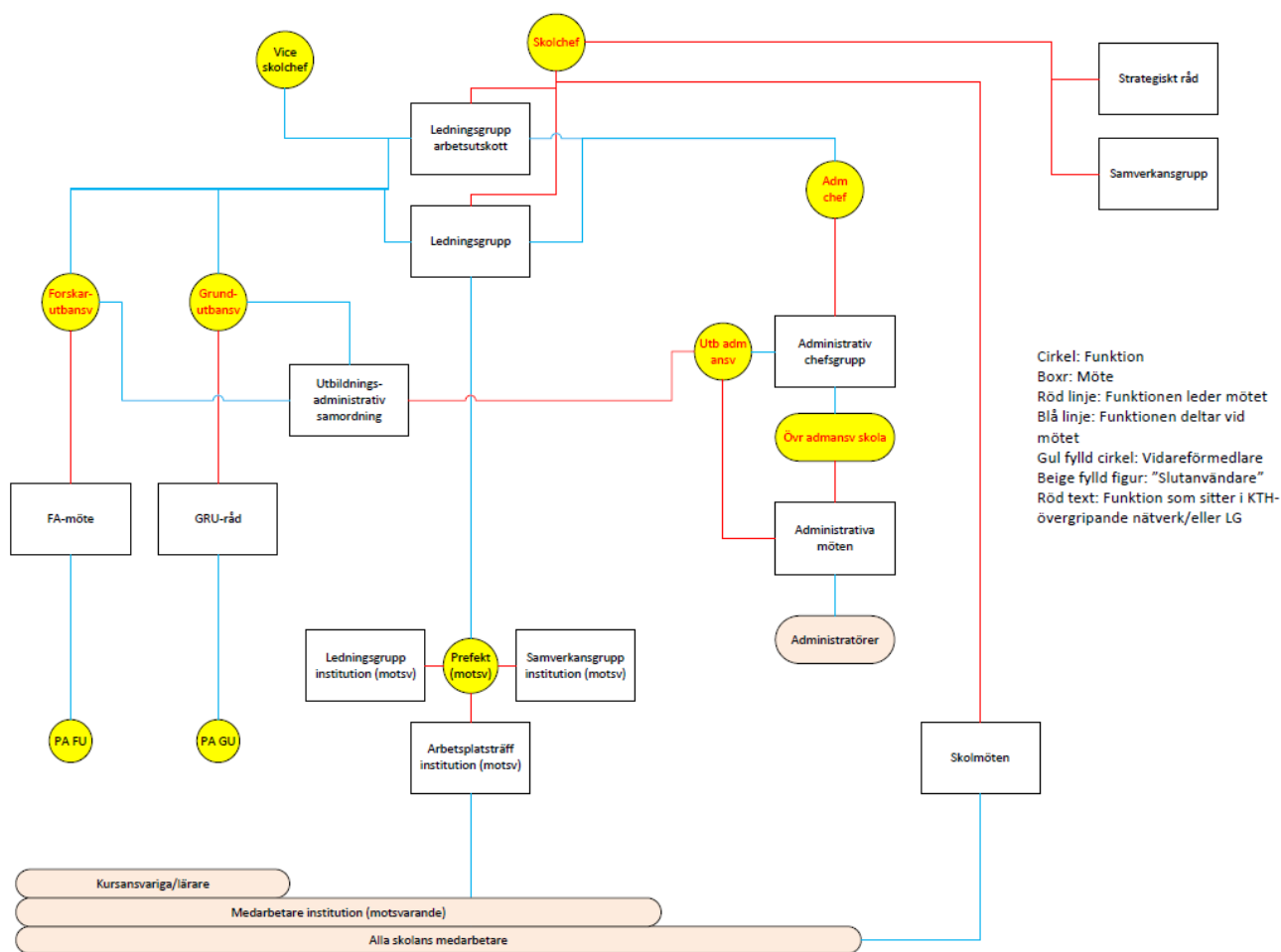
Nätverken för *grundutbildningsansvariga* och *forskarutbildningsansvariga* leds av prodekanus.

International Advisory Group leds av prorektor. Deltagare är personer som arbetar med internationaliseringsfrågor inom utbildningen centralt och på skolorna. Denna grupp skiljer sig från de andra nätverken då den innehåller representanter från såväl akademi som förvaltning.

Det finns även ett nätverk för programansvariga som samordnas av skolan för teknikvetenskaplig kommunikation och lärande. Det har fokus på pedagogiska frågor och är alltså inte ett gränssnitt mot KTH:s ledning på samma sätt som de övriga nätverken.

Skolor

En "typskola" kan se ut på följande sätt:



Ledningsgrupp

Varje skola har en ledningsgrupp. Där ingår minst skolchef, administrativ chef, forskar- och grundutbildningsansvarig samt verksamhetschefer på nästa nivå i linjen. Mötena leds av skolchef.

Institutions-/avdelningsmöten

Beroende på skolans storlek och uppbyggnad finns sedan en fortsatt linjeorganisation med ansvariga chefer på 2-3 nivåer. Mötena leds av respektive chef.

Utbildningsorganisationens möten

På skolorna håller också grundutbildningsansvariga och forskarutbildningsansvarig i möten med programansvariga och/eller lärare.

Administrativa möten

Beroende på skolans storlek och interna organisation hålls också ett antal administrativa möten.

Till detta kommer möten med *strategiskt råd* och *lokal samverkansgrupp*.

Variationerna mellan olika skolor handlar främst om hur många steg det finns i linjen, hur pass utvecklad den administrativa organisationen ser ut (beror på skolans storlek) och hur samordningen mellan utbildningssidan och den administrativa sidan ser ut.

På nivån under skolnivån finns har vi identifierat 108 organisatoriska enheter (varav 47 är centrumbildningar, men dessa tillhör också linjen). I många fall finns också undergrupperingar.

Beroende på vilken nivå de möten hålls som når medarbetarna handlar det om minst tre nivåer och drygt 100 chefer som ska kommunicera med sina medarbetare.

En gång per år håller rektor även stormöten på de olika skolorna och universitetsförvaltningen dit alla medarbetare är inbjudna.

Det administrativa stödet för internkommunikation

Den interna ledningskommunikationen initieras och planeras till den överväldigande delen av högskoleledningen, verksamhetsansvariga samt av de tjänstemän som arbetar med frågor på ledningens uppdrag. Avdelningen för kommunikation och internationella relationer kan kopplas in på uppdrag av förvaltningschef eller rektor.

I det följande listas de administrativa resurser som är inkopplade specifikt för att stödja ledningskommunikationen. Det innefattar inte de som t ex arbetar med olika processer där det är en självklarhet att de berörda kommunicerar internt.

Centrala möten

Ledningssekreterare publicerar minnesanteckningar och protokoll från styrelse-, ledningsgrupps- och samverkansgruppsmöten på intranätet. Minnesanteckningar och protokoll publiceras endast på svenska.

Kompetens: Kunskap om ledningens verksamhet.

Kostnad: 3-4 tim/mötestillfälle

Service: Gör det möjligt för alla medarbetare som förstår svenska att ta del av vad som behandlats på mötet.

Tjänstemän från främst planerings- och utredningsavdelningen och till en mindre del från personalavdelningen publicerar protokoll och minnesanteckningar från fakultetsråds- och utskottsmöten på intranätet. Minnesanteckningar och protokoll publiceras endast på svenska.

Kompetens: Kunskap om utbildningsfrågor

Kostnad: upp till 20 tim/mötestillfälle

Service: Gör det möjligt för alla medarbetare som förstår svenska att ta del av vad som behandlats på mötet.

Förvaltningschef närvarar vid möten med styrelse, rektorsgrupp och ledningsgrupp och för information vidare till ledningsgruppen för universitetsförvaltningen inklusive kommunikationschef, alternativt direkt till kommunikationschef. Kommunikationschef för information vidare från

förvaltningschef till relevanta funktioner vid avdelningen för kommunikation och internationella relationer.

Linjekommunikation

För kommunikation genom linjen finns inget direkt stöd förutom det som nämns ovan. Här inbegrips inte rena tekniklösningar som till exempel elektronisk post och webbaserade system som kan användas för distribution av information. Det är enskilda chefer och andra ansvariga som själva finner lösningar på hur kommunikationen bäst ska ske.

Ett *chefsutbildningsprogram* finns för att stärka linjecheferna i deras roller. Personalavdelningen samordnar chefsutbildningen. Avdelningen för kommunikation och internationella relationer medverkar inte.

Beslut

En viktig ledningskommunikation är den som sker genom tillkännagivande och distribution av beslut som fattas av rektor. Sådana beslut kan vara av mycket olika karaktär. Många berör bara ett fåtal inblandade och distribueras då till dessa. Andra beslut berör verksamheten i betydligt större omfattning.

Den som arbetat fram beslutet är den som formulerat innehållet och normalt den som avgör vilka beslutet ska distribueras till. Det finns inga direkta riktlinjer för hur beslut ska formuleras, dock finns det fastställt vilka "informationsfält" som ska finnas. Beslut skrivs på svenska.

Det färdiga beslutet lämnas till registrator som ser till att det finns tillgängligt via diariesystemet, vilket i sin tur gör besluten allmänt tillgängliga via intranätet (utom sådana som berör enskild person). Beslut distribueras även via e-post till de som ska ha det för åtgärd eller kännedom.

Något administrativt stöd för kommunikation av beslut, förutom det rent tekniska, finns inte.

Övergripande kanaler

Personaltidningen Campi med nyhetsbrev

Campi är KTH:s webbaserade personaltidning med utgivningsbevis och egen webbplats.

Artiklar publiceras löpande, ett par per vecka under terminerna. Till tidningen är ett nyhetsbrev kopplat. Nyhetsbrevet, som antingen skickas ut så snart en artikel publiceras eller skickas ut i form av veckosammanfattningar, gick vid start (november/december 2102) ut till alla anställda. Man har dock möjlighet att avbeställa prenumerationen. Nyhetsbrevet, som skickas ut manuellt, innehåller puffar till aktuella artiklar och går till c:a 4000 mottagare vilket motsvarar nästan alla anställda.

Tidningen har en av rektor fastställd policy. Den sammanfattas så här:

- Campi förmedlar nyheter och speglar aktuella frågor om KTHs verksamhet
- Campi är ett forum för debatt för KTHs anställda.
- Campi bedriver fri och självständig journalistik som på ett allsidigt sätt belyser KTHs verksamhet.

Policyn innebär att Campi inte är en del av den egentliga ledningskommunikationen utan har ett mer oberoende uppdrag.

Avdelningen för kommunikation och internationella relationer ansvarar för Campi. Ansvarig för innehållet är en redaktör på avdelningen för kommunikation och internationella relationer. Beslut om publicering fattas av denne. Ansvarig utgivare är kommunikationschef. Vissa artiklar översätts till engelska.

Tidningen utvärderas med ett par års mellanrum. Den diskuteras också med jämna mellanrum med centrala samverkansgruppen.

Kompetens: Journalist ansvarar för tidningen och stor del av produktionen

Kostnad: En heltidstjänst, samt ca 250 000 i frilanskostnader och översättning.

Service: Tidningen når alla anställda och skapar kännedom om KTH:s verksamhet internt.

Rektors veckobrev

Rektors veckobrev är ett bloggaserat veckobrev som uppdateras av rektor en gång i veckan under terminstid. Varje veckobrev tar oftast upp ett par aktuella händelser eller aktiviteter på KTH och skrivs primärt för en intern publik.

Veckobrevet ligger i en separat bloggstruktur på webben, skild från den vanliga webbstrukturen. Besöksfrekvensen ligger på 300-400 besök i veckan. Utvärdering sker genom att besöksfrekvensen mäts.

Ansvarig för innehållet är rektor. Beslut om publicering fattas av rektor. Ansvarig för ramverket (form, funktion) är avdelningen för kommunikation och internationella relationer. Veckobrevet översätts helt till engelska.

Kompetens: Rektor ansvarar själv för innehållet. Kommunikation och internationella relationer ansvarar för plattformen och administration av översättning.

Kostnad: Rektors arbetstid. Kostnader för översättning, ca 2000/veckobrev. Arbetstid på KIR, ca 30 min/vecka.

Service: Avdelningen för kommunikation och internationella relationer stöder med detta rektors kommunikation. Veckobrevet i sin tur är tillgängligt för alla anställda. Puff finns även på externa webbens startsida.

Intranät

KTH:s intranät är till största delen publikt tillgängligt. I de flesta fall krävs ingen inloggning eller särskild behörighet. Intranätet består dels av ett centralt intranät och separata intranät för skolorna. Det har en traditionell webbplatsstruktur.

Skolorna kan välja att skapa helt egna intranät och att på utvalda ställen spegla delar av det centrala, eller att spegla det centrala intranätet och lägga till skolspecifik information. Olika skolor har valt olika lösningar.

Intranätet är till stor del en "behållare" för den som vill publicera och underhålla relevant information. Strukturen bygger alltså på aktiva informationsägare och endast till en begränsad del på en strategi och aktiv planering. Detta eftersom den som är sakägare också är ansvarig för innehåll och underhåll av detta, vilket kräver resurser i form av tid och utbildning.

KTH:s intranät är en del av den totala webbmiljön på KTH. I den ingår även KTH:s externa webbplats, Studentwebben (för studenter vid KTH) samt skolornas externa webbplatser

Det finns även ett webbaserat gruppverktyg, kallat KTH Social, där alla anställda och studenter fritt kan skapa slutna eller publika grupper för gruppkommunikation och även publicera inlägg. Bortsett från generella användarvillkor finns det inga regler för hur verktyget ska användas. En stor del är dock anpassad för kommunikation inom kurser.

För användare kan skillnaden mellan de olika webbplatserna och systemen ibland vara oklar. Med det allt vanligare sökandet på webben är det många gånger mer relevant om informationen är sökbar, användaren tänker inte nödvändigtvis på vilken del av webbplatsen informationen ligger.

Som stöd för intranätet, t ex när det gäller handhavandeutbildning, finns KTH:s övergripande webborganisation. Någon annan utbildning av de som publicerar på intranätet (eller webbplatsen i övrigt) erbjuds inte.

Någon mer omfattande utvärdering av intranätet har inte gjorts men vore önskvärd.

Ansvarig för innehållet är respektive sakansvarig, centralt och på skola. Beslut om publicering fattas av dessa. Ansvarig för ramverket (form, funktion) är avdelningen för kommunikation och internationella relationer.

Översättning till engelska görs av sakägare vid behov. Den engelska delen är betydligt mindre omfattande än den svenska.

Kompetens: Kommunikatör.

Kostnad: En och en halv heltidstjänst vid avdelningen för kommunikation och internationella relationer.

Service: Tillhandahålla kanal för verksamheternas kommunikationsbehov.

Dessutom tillkommer kostnad/service/kompetens från webbstödsorganisationen generellt.

För *startsidan* på det centrala intranätet ansvarar avdelningen för kommunikation och internationella relationer. Där puffas för olika händelser och för information på delar av intranätet. Ansvarig för startsidan är samordnare för intranät på avdelningen för kommunikation och internationella relationer, på del av tjänst. Innehållet baseras på tips och egna efterforskningar.

Kompetens: Kommunikatör

Kostnad: Del av tjänst, ca 5%

Service: Bred informationsspridning

För startsidor på skolors intranät ansvarar skolkommunikatörer.

Information på intranätet av särskild betydelse för lednings- och styrkommunikation

På intranätet finns KTH:s visionsdokument och utvecklingsplan publicerade. Där finns även dokument som kommunikationsstrategi och en mängd regeldokument. De viktigaste strategidokumentet och planerna finns översatta till engelska. Ansvarig är respektive innehållsägare.

På intranätet finns även en sida med minnesanteckningar och protokoll från de centrala mötena på KTH. Dokumenten läggs upp i form av inskannade PDF-filer så att namnteckningar ska finnas med.

Detta medför dock att dokumenten inte blir sökbara på webben. Sidan har cirka 50 besök i veckan. Materialet finns endast på svenska. Ansvariga för innehållet och publicering är respektive sekreterare på uppdrag av mötesordförande.

På intranätet finns även en databas med rektorsbeslut (utom sådana som berör enskild person). Även dessa utgörs av inskannade PDF-filer som ej är generellt sökbara på webben. Ansvarig för hantering av innehållet är registrator. Materialet finns endast på svenska.

Projekt – särskilda satsningar

Vid särskilda kommunikationsinsatser kan andra aktiviteter komma i fråga. Det kan t ex gälla annonsering, stormöten eller framtagande av trycksaker eller webbapplikationer. Exempel på detta är kommunikation av Vision 2027 samt KTH:s årsbok. Sådana projekt är en beställning från ledningen och relevanta kompetenser tas in för varje projekt, vilket kan innebära externa leverantörer. Det innebär också att kostnaderna är beroende av projektets omfattning. Avdelningen för kommunikation och internationella relationer tillhandahåller dock alltid projektledarkompetens.

Målsättningen är att projekt även ska göras på engelska.

Introduktion för nyanställda

Personalavdelningen har tidigare arrangerat en introduktion för alla nyanställda. Introduktionen har hållits någon gång per år och riktat sig till alla nyanställda även om långt ifrån alla har deltagit. Avdelningen för kommunikation och internationella relationer har vid ett flertal tillfällen medverkat på temat internkommunikation, framför allt med inriktning på hur man som anställd kan hålla sig informerad om vad som sker på KTH. Introduktionsprogrammet har nyligen upphört och personalavdelningen arbetar nu med att ta fram en ny modell för introduktionen som till stor del blir digital. Arbetet sker delvis i samarbete med avdelningen för kommunikation och internationella relationer.

Skolornas övergripande kanaler

Vid skolorna är det främst *intranätet* som används för övergripande intern kommunikation. Skolorna har möjlighet att skapa intranät med eget innehåll eller kopiera in det gemensamma intranätet och lägga till eget material. Skolorna har valt olika lösningar för sina intranät när det gäller kombinationen eget material/centralt material. Ett par skolor har byggt sina intranät i KTH Social.

Fyra av tio skolor har dessutom ett veckovis *nyhetsbrev*. Tre av dessa produceras av skolans kommunikatör, det fjärde av skolans ledning.

Språkvalet i den interna kommunikationen varierar och styrs till stor del av hur många som har problem med att förstå svenska vid skolan. Vissa skolor är helt engelskspråkiga.

Styrdokument

Det enda interna dokument som explicit behandlar internkommunikation är personaltidningen Campis policy. För kommunikation generellt finns en kommunikationsstrategi, regler för publicering på webben samt riktlinjer för användandet av sociala medier. Strategiska dokument och policyer som i viss mån påverkar internkommunikationen är bland andra visionsdokumentet, utvecklingsplanen och etisk policy.

I det rektorskontrakt (verksamhetsavtal mellan KTH och en enskild skola/motsvarande) som beslutats för universitetsförvaltningen för 2014 finns inte internkommunikation med annat än som föreliggande utvärderingsprojekt.

Funktioner med en särskild roll att stödja internkommunikation

Kommunikation och internationella relationer (KIR) inom universitetsförvaltningen

Avdelningen har en löpande aktiv roll när det gäller intern kommunikation främst i fråga om personaltidningen Campi samt i att tillhandahålla ett fungerande intranät och uppdatera dess startsida. För övriga kanaler, förutom intranätets startsida samt vissa undersidor där man har ett sakansvar, gäller att man främst tillhandahåller kanaler för andras kommunikation, dock med kvalitetssäkring i form av struktur, teknik, användbarhet med mera.

Vid särskilda projekt som beställs av ledningen, såsom kommunikation av Vision 2027 och KTH:s årsbok, tar KIR aktiv roll i såväl planering som genomförande av kommunikationsuppdragen.

Vid KIR arbetar två personer heltid med fokus på intern kommunikation: De ansvariga för Campi och intranätet. Dessutom finns en rådgivande roll främst hos kommunikationschef, chef för kommunikationsgruppen samt kommunikationsstrateg.

Till detta kommer två personer som arbetar heltid med pressfrågor samt forskningsnyheter på webben. Detta genererar primärt material för ett externt syfte, men fyller också en internkommunikativ funktion.

Skolornas kommunikationsansvariga

Samtliga skolor har kommunikationsansvariga. De har olika stor roll när det gäller den interna kommunikationen. Vid förfrågan uppger skolornas kommunikationsansvariga vid sex skolor att de arbetar i storleksordningen 5-40% med internkommunikation och vid fyra skolor uppges 60-85 %. Arbetet kan i några fall vara fördelat på flera personer. Det kan också röra sig om tillfälliga projekt när omfattningen uppges som relativt hög.

Vid fem skolor närvarar kommunikatören vid ledningsgruppens möten. En skola har en särskild ledningskommunikatör.

Exempelfall

För att belysa hur den interna kommunikationen fungerar valde vi att studera tre exempel på ärenden som kommunicerats ut i organisationen. Vi valde ärenden utifrån att de skulle vara relativt aktuella, ha föredragits eller diskuterats i ledningsgruppen och beröra KTH i stort. Valet föll på tre ärenden:

- Utvecklingsplanen - en internt initierad händelse kopplad till planerings- och styrningsprocessen och som i slutändan påverkar den enskilda anställda.
- Remiss om högskolestiftelser - en händelse som initierats externt och som kan ha stor påverkan på KTH i framtiden.
- "KTH för mig", ett självservice- och förmånssystem för alla anställda - en internt initierad händelse som är av mer administrativ karaktär men innebär en förbättring för den enskilda anställda.

Eftersom kommunikatörer inte deltagit vid möten då dessa frågor tagits upp (utom i enstaka fall på skolnivå) visade det sig svårt att göra någon exakt kartläggning. Vi har istället tagit fasta på vad man kan hitta på webben samt genom en enklare enkät kartlagt om ärendet varit uppe på skollednings- respektive fakultetsnivå.

Det är svårt att dra några detaljerade slutsatser om kommunikationen utan en mer avancerad undersökning, som dessutom måste ställas mot kommunikationsmål som i dagsläget oftast inte finns.

Några generella observationer har vi dock gjort:

Kommunikationsplanering för den interna kommunikationen görs i de allra flesta fall av högskoleledning respektive den som äger ärendet. Kommunikationsfunktionen kopplas endast in för speciella aktiviteter, t ex för att producera en trycksak eller skriva en artikel i Campi.

Rektor skriver i veckobrevet om såväl remiss som utvecklingsplan, framför allt om processen, men även kort om resultatet. Utvecklingsplanen finns efter det publicerad på nätet, men remissvaret finns inte publikt tillgängligt.

Samtliga ärenden har varit uppe på ledningsnivå på skolorna (50 % svarsfrekvens) men redan på institutionsnivå kan man konstatera att ärendena inte med säkerhet varit uppe.

Vill man ha större genomträngning får man hitta alternativa kommunikationsvägar. T ex har utvecklingsplanen diskuterats i andra grupperingar än de vi frågat om, och när det gäller "KTH för mig" valde man att skicka ut en folder till alla anställdas hemadress. "KTH för mig" är också det enda av fallen där man kan mäta resultatet, då i form av inloggningar i systemet.

Intressentanalys

Internkommunikation är något som alla berörs av, så ytterst är alla medarbetare intressenter. Vilken information man har behov av varierar dock och alla kommunicerar inte med alla.

- Då medarbetarna är de slutliga intressenterna är cheferna på alla nivåer viktiga som kommunikatörer.
- Ledningen har en särskild roll då det är de som är de tongivande när det gäller ledningskommunikation.
- Personalavdelningen spelar en viktig roll särskilt när det gäller kompetensutveckling av chefer och ledare.
- Avdelningen för kommunikation och internationella relationer samt kommunikatörerna på skolorna spelar en särskild roll när det gäller stöd, planering, kanaler och produktion.

Synpunkter från verksamheten

Under arbetets gång har vi intervjuat och samtalat med ett stort antal personer. De regelrätta intervjupersonerna listas i slutet av dokumentet. Vi kommer här att redovisa synpunkterna "anonymt". Observera att detta bara är exempel på kommentarer, det mesta av den information som kommit in vid intervjuer och samtal finns inbakad i analysen i övrigt. Synpunkterna kommer från ledningen, chefer, lärare och stödjande administratörer.

Om linjekommunikationen:

- De som deltar i de centrala möten där strategiska frågor och övergripande verksamhetsfrågor diskuteras är oftast väl insatta i frågorna. Däremot är det inte säkert att övriga anställda är insatta.
- Linjekommunikationen medför att det blir många steg innan den enskilda läraren eller forskaren nås. Vid varje steg sker en tolkning och en prioritering. Ju närmare den anställda man kommer i ledet desto fler intressenter är det som tillför information. Nära verksamheten är det lätt att frågor som ligger längre "upp" prioriteras bort. Det blir dels fler "lager" i linjen, dels tillförs även information från "sidorna" t ex administrativa praktiska frågor.
- Det kan ofta vara störst kommunikativt glapp mellan skolnivån och institutionsnivån, snarare än mellan skolan och KTH centralt.

Om övergripande ledningskommunikation:

- Kommunikation inom ramen för enskilda projekt och ärenden fungerar oftast bra, men det är svårare att kommunicera helhetsbilder, hur saker hänger ihop. Kanske inte absolut nödvändigt, men borde bidra till förståelsen av KTH och varumärkesbyggandet. Få har överblicken.
- Det är generellt svårt att "nä ut". Det är svårt nå ut med positiva saker, svårt att nå ut med ledningens verksamhet.
- Förändringsfrågor är svåra att nå ut med.

Om beslutskommunikation:

- Ibland kommer beslut med så kort varsel att man inte hinner reagera.
- Konsekvensanalys saknas ofta vid beslut. Vore önskvärt så att man vet att det tagits hänsyn till konsekvenserna för skolan.
- E-postinformation och beslut är ofta långa och allmänt hållna. Tala istället om vad som är viktigt för mig och vad konsekvenserna blir. Detsamma gäller beslut där det är svårt att se det viktiga. Börja med det viktigaste! Eller skicka själva informationen som ett välformulerat mail, med beslutet som bilaga.

Önskningsförslag från högskoleledningen

- Att de centrala mötena bevakas och att lämpliga kommunikationsåtgärder vidtas.
- En miniminivå för internkommunikation behövs. Vissa utvalda frågor borde vara allmänt kända.
- Projekt och aktiviteter som löper över lite tid behöver dokumenteras på webben så andra kan följa vad som sker.
- Det skulle behövas andra kanaler, gärna tvåvägs. Ledningsgruppen är mycket envägskanal.

Intern analys

Identifierade styrkor, svagheter och risker

Punkter som listas här kommer dels från kommunikatörer, men även från personer som vi talat med och intervjuat. Punkterna är ett urval ur en större lista.

Styrkor

- Kompetens finns med kommunikatörer på alla skolor
- Personaltidningen Campi är väl etablerad, utvärderad, och har stor räckvidd
- Chefsutbildning finns – ger förutsättningar för att höja även kommunikativ kompetens hos chefer
- Skolsystemet medför ett rimligt antal organisatoriska enheter att kommunicera med från centralt håll.
- Protokoll och minnesanteckningar från ledningens möten finns allmänt tillgängliga

Svagheter

- Övergripande policy/strategi/målsättningar för internkommunikationen saknas, inklusive kanalstrategi
- Det finns för många webbplatser, framför allt är skillnaden intranät/skolintranät/skolwebbplats oklar
- Inskannade PDF-filer som ej är sökbara
- Fortfarande finns bara en mindre del information på engelska.
- Kommunikationschef sitter inte med på ledningsmöten – svårt agera proaktivt
- Internkommunikation ses som administrativt stöd, ej som verktyg för internt varumärkesbyggande

Risker

- Gemensamma värderingar blir svåra att kommunicera – svårt få "ett KTH".
- Beslut blir svåra att genomdriva på grund av otillräcklig förankring efter beslutet är taget eller bristande förklaring av beslutet
- Användare orkar inte leta information, svårt att hitta – svårare att ta ansvar för egen informationsinhämtning
- De webbaserade kanalerna blir inte använda pga frustration hos användare
- Medarbetarna som inte förstår svenska blir inte delaktiga på övergripande nivå.

Vid samtal och intervjuer har vi upplevt att det i många fall finns förväntningar på vidarekommunikation som inte är klart uttalade. Yttrar sig i att "folk talar inte med varandra" eller "informationen når inte fram".

Den som framför ett budskap till en grupp anser sig troligen oftast ha gjort sitt, nu tar andra vid. Men det är inte säkert att det är tydligt för de närvarande att informationen ska tas vidare, eller också har informationen presenterats på ett sådant sätt att den är svår att vidareförmedla på ett begripligt sätt.

Omvärldsanalys

Externa faktorer

Då intern kommunikation är en rent intern angelägenhet är det svårt att peka på externa faktorer som specifikt påverkar kommunikationen. Händelser i omvärlden kan dock påverka förutsättningar för verksamheten, vilket i sin tur påverkar den interna kommunikationen.

Internkommunikationen påverkar å andra sidan bilden utåt: Att medarbetarna på KTH har en sammanhållen syn på verksamheten, att verksamheten bedrivs effektivt och rättssäkert är naturligtvis viktigt.

Internationaliseringen påverkar internkommunikationen starkt. Vi har allt fler icke svensktalande på KTH. Främst finns de på forskarsidan.

Andra aktörer

I princip alla företag och organisationer arbetar med internkommunikation i någon form. Omfattning och resurser kan dock variera stort. På konferenser för kommunikatörer tas ofta internkommunikation upp ur olika aspekter. Det finns konsultföretag som är specialiserade på internkommunikation. Det anordnas konferenser med tema internkommunikation och det finns olika typer av nätverk, t ex på sociala medier och inom Sveriges kommunikatörer, som har fokus på internkommunikation. Kommunikatörer vid KTH, både vid universitetsförvaltningen och på skolorna, deltar i sådana erfarenhetsutbyten.

Det är svårt att peka ut någon enskild förbättring eller förändring som har initierats av sådant erfarenhetsutbyte. De innebär dock löpande kompetensutveckling och stöd och inspiration till det egna arbetet.

Våra kollegor

För att få en liten inblick i hur några av våra närmaste kollegor arbetar med internkommunikation har vi kontaktat Stockholms universitet, Karolinska institutet och Chalmers för att få en kort beskrivning av deras arbete med intern kommunikation.

På en övergripande nivå kan vi konstatera att man vid samtliga dessa tre lärosäten också arbetar med intranät och personaltidning, men även med andra aspekter på intern kommunikation. Samtliga arbetar i någon form med kommunikationen ledning/administration – institutioner. Vid samtliga tre lärosäten sitter kommunikationschef med på ledningsmöten och man har även policyer eller strategidokument som inkluderar intern kommunikation.

Personellt satsar man mest på Karolinska Institutet som har en grupp med egen gruppchef inom kommunikationsavdelningen som arbetar med intern kommunikation.

Styrkor, svagheter och risker - externt

Eftersom internkommunikation är en intern process och innehåll och utförande givetvis varierar beroende på händelser i omvärlden är det svårt att hitta särskilda styrkor, svagheter och risker ur ett externt perspektiv.

Vad kan förväntas i framtiden?

I en föränderlig värld kan saker inträffa som innebär att KTH måste förändra sin verksamhet; tillfälligt eller permanent. I sådana fall är intern kommunikation extremt viktig för att förändringar ska kunna genomföras. Att kommunikationsaspekter beaktas redan från början och att kommunikationskompetens finns med vid planering är då mycket viktigt.

Summering och åtgärdsförslag

Det tänkbara administrativa stödet för internkommunikation kan beskrivas i form av ett antal delområden:

- Framtagande och underhåll av målsättningar, strategier och policyer
- Kommunikationsplanering och rådgivning
- Stödsystem, kanaler (både för information och återkoppling)
- Produktion
- Kompetensutveckling av nyckelkommunikatörer, främst chefer

Till detta kommer kunskaps- och faktainhämtning samt analys.

Dagens administrativa stöd ligger framför allt på kanaler (Campi, intranät) och på produktion (Campi, nyhetsbrev på skolorna och en viss del produktion för intranät), Publicering av minnesanteckningar och protokoll faller också inom produktion. Dock är resurserna som arbetar med detta begränsade, två tjänster på avdelningen för kommunikation och internationella relationer samt 10-85% av en tjänst per skola. Inslag av kommunikationsplanering och rådgivning förekommer också, om än i begränsad omfattning.

Det finns en stor utvecklingspotential för internkommunikationen. Det är dock i många fall inte något som kommunikationsfunktionen kan driva själv, utan det måste ske i dialog mellan kommunikationsfunktion, högskoleledning och berörda intressenter. Strategier och målsättningar måste dock beslutas av högskoleledningen.

Rent generellt är det mer ekonomiskt fördelaktigt att något görs en gång snare än 11. Dels handlar det om vinst i arbetstid och i slutändan förhoppningsvis om kvalitetsvinster. Det som kan göras centralt, det som är gemensamt för KTH, är effektivt om det görs centralt. Det innebär också att skolorna kan fokusera på det som är skolspecifikt. Detta innebär naturligtvis ökade kostnader centralt, men minskade kostnader lokalt.

Om kommunikation är rätt planerad och målgruppsanpassad från början underlättar den arbetet för såväl vidareförmedlare som mottagare. För detta krävs dock kommunikatörskompetens. Lösningen här skulle kunna vara en eller flera kommunikatörer dedicerade för internkommunikation/ledningskommunikation.

Saker som kan göras centralt är exempelvis budskapsplanering, målgruppsanpassning, prioritering av budskap, kanalval och direktkommunikation med slutlig målgrupp.

En fråga gäller också organisation av kommunikationsfunktionen. Ska kommunikation vara en linjeorganisation, där lokala kommunikatörer är anställda av den centrala kommunikationsfunktionen? Eller är den lokala anställningen bättre?

Slutligen behövs metoder för utvärdering av internkommunikationen mot de satta målen. Den återkommande medarbetarundersökningen är en utmärkt metod för detta. Kommunikation och internationella relationer bör initiera en diskussion med personalavdelningen om ett frågebatteri gällande internkommunikation i undersökningen.

Tio möjliga förbättringsområden

- För att internkommunikationen ska kunna förbättras krävs målsättningar, strategier och riktlinjer. Utan dessa är det omöjligt att få en delad syn på internkommunikationen, att kunna sätta upp mål eller att kunna lämna uppdrag till kommunikatörer och andra som arbetar för att stödja internkommunikation. Många utgångspunkter för en sådan diskussion, som måste drivas av ledningen, har kommit fram under denna självvärdering. (Kräver omprioritering av resurser)
- Stärk chefers kommunikativa kompetens och skapa förutsättningar för att de ska kunna ta sitt kommunikativa ansvar gentemot medarbetarna. Linjeorganisationen har sin styrka i att ansvar och kommunikationsansvar följs åt, men det innebär också att budskap förändras eller försvinner på vägen. En strategi för vad chefer ska kunna kommunicera kombinerat med kompetensutveckling och chefskanaler kan föra de enskilda medarbetarna närmare KTH:s mål och visioner och också bidra till att skapa ett enhetligare KTH. (Kräver ytterligare resurser, samarbete med personalavdelningen)
- Se över den breda ledningskommunikationen. Idag sker det mycket på ledningsnivå som i första hand kommuniceras via linjen. Av tidigare nämnda skäl är linjen en trång kanal, prioriteringar måste göras, och olika grupperingar kan ha olika behov av att veta mer om satsningar och projekt som drivs av ledningen. (Kräver ytterligare resurser)
- Öka kommunikationsfunktionens insyn i vad som sker på ledningsnivå för att på ett effektivare sätt kunna arbeta med rådgivning och agera proaktivt. Ett konkret exempel är att kommunikationschef får tillträde till ledningsgruppens möten.
- Se över lärarnas (eller andra identifierade nyckelgruppers) kommunikativa situation. Det är i många fall de som ska göra jobbet. Hur får de gehör för synpunkter av praktisk natur t ex gentemot universitetsförvaltningen, hur får de kunskap om sin roll i förhållande till KTH:s mål och visioner? (Projekt, kräver resurser)
- Inrätta stöd för kommunikationsplanering. Det kan röra sig om såväl enklare mallar för kommunikationsplanering att användas av ansvarig handläggare för ett ärende som att en kommunikatör bistår i planeringen. (Kräver omprioritering eller ytterligare resurser)
- Helhetsöversyn över de digitala kanalerna, framför allt intranätet. Utred användning, behov och utveckla ett lättförståeligt och lättanvänt system. (Projekt, kräver resurser)

- Se över hur beslut kommuniceras. De gäller både hur de formuleras, hur de distribueras och hur de förankras före och efter beslut. Ta fram riktlinjer i samråd med skolorna. (Projekt, kräver resurser)
- Idag sker all kommunikation på ledningsnivå på svenska. När information når skolorna måste de göra ett arbete med att anpassa informationen till engelska, vilket kan medföra att skolorna förklarar samma sak på olika sätt. Bistå med beslutstexter och annan viktig information på engelska redan från central nivå. (Kräver ytterligare resurser)
- Se till att dokument som publiceras på webben är i ett maskinläsbart och sökbart format. Behövs t ex namnteckningar ska man kunna beställa en kopia från ansvarig handläggare. (kräver endast ändrade rutiner)

Tankar om självvärderingen

Först och främst vill vi uttrycka att det är bra att internkommunikationen uppmärksammas. I många fall har redan diskussioner med olika intressenter genererat tankar och i vissa fall även åtgärder för att förbättra internkommunikationen, långt ut i organisationen.

Arbetet med självvärderingen har varit lärorikt för de inblandade då vi fått en möjlighet att sätta oss in i frågor som vi normalt inte ägnar någon större tid åt. Vi kommunikatörer som varit inblandade har fått en god inblick i hur internkommunikationen fungerar på KTH och även fått möjlighet att lyfta frågan med chefer och andra medarbetare. Internkommunikation är inte något som det avsätts mycket kommunikatörstid till och därför har vi inte tittat på det så mycket innan. Även de vi pratat med har nog i flera fall kommit till insikter om i många fall kanske enkla förändringar för förbättrad internkommunikation.

Då internkommunikation är något som är så stort i verksamheten, men där kommunikatörer är inblandade till så liten del, har det varit svårt att hitta ett sätt att göra en kartläggning. Det mesta av internkommunikation sker i det fördolda; det kan vara i möten där kommunikatörer inte har tillträde eller i slutna digitala grupperingar. Att överhuvudtaget få ett grepp om hur vi ska börja kartlägga kommunikationssystemet har varit en stor utmaning.

Det här projektet blev nog egentligen en förstudie. Vi har under projektets gång fått känna oss för och dra igång aktiviteter utan att egentligen vara säkra på om de var genomförbara eller skulle bidra till projektets resultat. Vi har i ett flertal fall undvikit att gå på djupet då det funnits risk för att ansatsen varit en återvändsgränd eller inte gett något användbart resultat. T ex kräver enkäter och intervjuer en hel del förberedelser. En del ansatser har varit lyckade, andra mindre lyckade. Nu, efter själva självvärderingen, har vi dock så pass mycket kunskap att vi kunnat planera ett antagligen mer givande projekt.

Det hade varit bra om en del av jobbet gjorts under våren, t ex i form av en förstudie och då gärna i dialog med högskoleledningen. Då hade man kunnat ha tydligare målsättningar och en klarare projektplan med bemanning klar inför projektstarten.

Källor

Intervjuer

Högskoleledningen:

Peter Gudmundson, rektor

Eva Malmström Jonsson, prorektor

Sophia Hoper, dekanus

Per Berglund, prodekanus

Björn Birgisson, vicerektor för forskning

Anders Lundgren, förvaltningschef

Planerings- och utredningsavdelningen:

Åsa Gustafsson, chef

Björn Marklund

Viktoria Halltell

Margareta Karlsson

Anton Ridderstad

Malin Ryttberg

Personalavdelningen:

Johanna Ekander

Sara Medsjö

Skolchefer:

Jan Wikander, skolan för industriell teknik och management

Jens Zander, skolan för informations- och kommunikationsteknik

Administrativ chef:

Christina Zander, skolan för informations- och kommunikationsteknik

Karolinska Institutet:

Susanne Rådström, internkommunikatör

Christina Bostedt, kommunikationsdirektör

Stockholms universitet:

Sofie Mauritzon, kommunikationschef

Skolornas kommunikationsansvariga har haft kontakt med ett antal funktioner på skolorna för diskussion och informationsinsamling.

Referensgrupp, skolornas kommunikationsansvariga

Maria Hult, skolan för arkitektur och samhällsbyggnad

Inger Åhlén, skolan för bioteknologi

Maria Malmqvist, skolan för datavetenskap och kommunikation

Marie Androv, skolan för elektro- och systemteknik

Henrik Sahlström, skolan för industriell teknik och management (även projektgrupp)

Rick Forsling, skolan för informations- och kommunikationsteknik (även projektgrupp)

Marie Magnefjord, skolan för kemivetenskap

Sabina Fabrizi, skolan för teknik och hälsa

Ingeborg Löfgren, skolan för teknikvetenskap
Emelie Jerberyd, (t o m december)/Jenni Hollbrink (fr o m januari), skolan för teknikvetenskaplig kommunikation och lärande

Referensgrupp, fakultets- och studentrepresentanter

Olle Bälter, skolan för datavetenskap och kommunikation
Sigrid Katzler, skolan för arkitektur och samhällbyggnad
Jenny Mattsson, student

Projektgrupp

Kjell Carli, avdelningen för kommunikation och internationella relationer, projektledare
Auri Andersson, avdelningen för kommunikation och internationella relationer
Rick Forsling, skolan för informations- och kommunikationsteknik
Christer Gummesson, avdelningen för kommunikation och internationella relationer
Henrik Sahlström, skolan för industriell teknik och management

Frågor per e-post

Magnus Myrén, kommunikationsstrateg, Chalmers

Workshops och möten

Startworkshop samt två avstämningsmöten samt ett flertal underhandskontakter med nätverket för kommunikationsansvariga (del av referensgruppen)
Fyra workshops med projektgruppen samt löpande kontakter
Två möten med fakultets- och studentrepresentanter i referensgruppen

Enkät

Enkät till kommunikationsansvariga
Enkät till skolchefer och prefekter

Övriga källor

KTH:s webbplats och intranät
Protokoll och minnesanteckningar från centrala möten