

Brighter today.

Bedömning av AAE delprojekt: Internkommunikation

BEDÖMARGRUPPENS RAPPORT, augusti 2014

Sammanfattning

Huvudbudskapet i KTHs kommunikationsstrategi är ”Brighter Tomorrow”.

KTHs övergripande mål är att ”... genom excellens i forskning och utbildning och nära samverkan med det omgivande samhället fortsätta att stärka sin position som ett av Europas främsta tekniska universitet.”

Men vad innebär det här om det inte är känt och om det inte genomsyrar verksamheten internt på alla plan? Ibland finns en övertro på att kommunikation kan lösa en verksamhets alla utmaningar, men lika ofta finns det motsatta i form av att det saknas tilltro till de effekter som effektiv kommunikation kan åstadkomma.

Vår bedömning på ett övergripande plan är att KTHs ledning behöver integrera ledningskommunikation och strategisk kommunikation i sina egna och ledningens ansvar och uppdrag, så att den interna kommunikationen blir ett strategiskt styrmedel som bidrar till att leda verksamheten framåt.

Vi rekommenderar följande utvecklingsområden:

- Processer för ledningskommunikation som en integrerad del av ledningsprocessen
 - bättre måloppfyllelse, kommunikation av beslut, ökad synlighet
- Ökat kommunikationsstöd till ledning och chefer
 - kommunikationsutbildning-/träning, internkonsulter, underlag
- Ökat samarbete alternativt delat uppdrag för att lösa funktionsöverskridande behov
 - HR, Studentservice, Planerings- och utredningsenheten
- Kommunikationssystem som tydliggör budskap, målgrupper och kanaler internt
 - *budskap* - tydliggöra strategiska budskap utifrån KTHs mål och handlingsplan
 - *målgrupper* - beskrivning av intressenter internt, samt klargöra ansvar för kommunikation med studenterna, en viktig målgrupp där kommunikationsansvar idag saknas
 - *kanaler* - en kanalstrategi som tydliggör vilka kanaler som behövs och vilket syfte de fyller
- Centraliserad kommunikationsverksamhet för effektivare arbete mellan central förvaltning och skolorna
 - kommunikatörerna blir internkonsulter som jobbar på uppdrag av skolorna, vilket innebär ökad samordning och kontroll över kvalitet, service och kostnad.
- Behov av tvåspråkig ledningskommunikation som en konsekvens av KTHs strategiska inriktning mot internationalisering både vad gäller forskare, lärare, medarbetare och studenter.

Bedömningen har utgått ifrån den självvärderingsrapport som gjorts av kommunikationsenheten, andra skriftliga underlag och kompletteringar samt ett antal intervjuer med nyckelpersoner på KTH.

Genom att Intern kommunikation valts ut som ett av delprojekten i genomlysningen av det administrativa stödet på KTH, så utgår vi ifrån att ledningsgruppen har en ambition och resurser för att nu sätta agendan och säkerställa kommunikationsprocessen. Mycket går dessutom att påverka redan nu genom egen insikt, tro, vilja att inte minst agera. Eller för att citera kommunikationsgurun Bill Quirke:

”The moment of truth for internal communication is in conversation.”

Innehåll

Sammanfattning.....	1
Inledning	3
Bedömning av den administrativa processen	3
Bedömning av hur processerna beskrivits och analyserats i självvärderingsrapporten	3
Beskrivning av ytterligare information från intervjuer/platsbesök.....	3
Helhetsbedömning av KTHs ledningskommunikation (här: en administrativ process).....	4
Rekommendationer för framtiden	4
Områden som kräver åtgärder och stödinsatser	6
Förslag till utvecklingsinsatser ledningskommunikation	6
Kommunikationssystem för mer effektiv kommunikation	7
Organisation – från stuprörsproduktion till ledningsstöd	10
Tvåspråkig ledningskommunikation eller inte?.....	11
Reflektioner kring upplägg och genomförande av AAE-projektet	11
Bilaga 1 - Presentation av bedömargruppen.....	12
Bilaga 2 - Underlag för bedömningen.....	13
Bilaga 3 - Beskrivning av ledarnas kommunikationsuppdrag.....	14
Bilaga 4 - Exempel på strategisk kommunikationsplanering utifrån ledningsprocessen	16

Inledning

Uppdraget för bedömargruppen (presenteras i bilaga 1) har varit att granska den utvärdering som gjorts av hur kommunikationen fungerar internt på KTH med fokus på processen för ledningskommunikation. Vår bedömning grundar sig på vår samlade erfarenhet och tro på att strategiska kommunikationsinsatser bidrar till organisationens effektivitet. Detta ligger väl i linje med AAEs syfte att bidra till kvalitetsutveckling av de administrativa stödfunktionerna och får också starkt stöd i kommunikationsforskningen¹.

Bedömning av den administrativa processen

Bedömning av hur processerna beskrivits och analyserats i självutvärderingsrapporten

Projektgruppen har valt att fokusera utvärderingen av den interna kommunikationen till att belysa KTHs ledningskommunikation. Anledningen som anges i rapporten är dels för att avgränsa, dels för att hitta ett område som har betydelse för både skolförvaltningen, akademien och skolorna.

Vi upplever att det är en relevant inriktning (och avgränsning) framför allt för att det utifrån det perspektivet går att visa att strategisk kommunikation internt i allra högsta grad bidrar till värdeskapande för hela KTH.

När bedömargruppen tagit del av rapporten kunde vi snabbt enas om att beskrivningen visade att KTHs syn på internkommunikation är traditionell, fokuserad på kanaler snarare än processer och att kommunikationsavdelningen ses som en produktions- och distributionsenhet snarare än ett ledningsstöd. Vi slogs också av att kommunikationsavdelningen inte har access till beslutsmöten och högsta ledningen och därmed en mycket begränsad möjlighet att bidra som rådgivare i interna kommunikationsfrågor. Under våren har kommunikationschefen i och för sig blivit adjungerad ledamot i KTHs ledningsgrupp, om än med ett något otydligt uppdrag och fortsatt under utvärdering.

I rapporten noterade vi också en utmaning gällande hur cheferna ska kunna vara en del av ledningskommunikationen (t ex kommunicera beslut) då de inte verkar få någon annan planerad information än den som går ut till medarbetarna. Slutligen fastnade vi för personaltidningens oberoende roll samt att otydligheten kring språkstandard för kommunikation av till exempel beslut, som ytterligare ett möjligt hinder för en effektiv ledningskommunikation.

Vi kan avslutningsvist konstatera att projektgruppens analys och åtgärdsförslag ligger nära den analys och de förslag till åtgärder som bedömargruppen nu lägger fram.

Beskrivning av ytterligare information från intervjuer/platsbesök

Intrycken från rapporten och de förberedande intervjuer som gjordes med rektor och förvaltningschef i april har stärkts efter de intervjuer som gjordes 4-5 juni med ytterligare medarbetare i olika roller. Vilka som har intervjuats återfinns i bilaga 2.

¹ Communication ROI Study Report (2009/2010): Capitalizing on Effective Communication: Key findings: Companies that communicate effectively are 4.5 times more likely to report high level of employee engagement versus companies that communicate less effectively.

Carvalho, Joao M. S.; European Scientific Journal (September 2013): The crucial role of internal communication audit to improve internal and general market orientations

Helhetsbedömning av KTHs ledningskommunikation (här: en administrativ process)

KTH saknar idag en tydlig koppling mellan kommunikationsverksamheten och verksamhetens mål. Vi har fått intryck av att ledningsaktörerna ser kommunikation som en kanalfunktion och inte som en ledningsprocess, i alla fall när det kommer till kommunikatorernas funktion och roll. Samtidigt uttrycker ledningen en medvetenhet om att chefskap och ledning inom KTH också är ett kommunikationsansvar. Vår bedömning är dock att det är bristande insikt hos högsta ledningen om värdet av kommunikation som ledningsinstrument som är största hindret för att få till stånd en väl fungerande strategisk kommunikation internt. En konsekvens av detta är till exempel bristfälligt stöd till cheferna i deras roll att förklara och motivera beslut som kräver medarbetarnas förståelse och engagemang.

I vilken utsträckning medarbetare nås av relevant information från ledningen, centrala förvaltningen och från viktiga beslutsforum beskrivs i vissa fall vara avhängigt av brist på tid eller chefers godtycke. Ute i skolorna ifrågasätts huruvida den centrala förvaltningen förstår eller ens bryr sig om deras behov av information om fattade beslut. Man pekar på att ”de agerar långsamt”, vilket gör att skolorna inte väntar på gemensamma lösningar som i sin tur leder till suboptimeringar ute i linjeorganisationen.

Vi har också konstaterat att KTHs prioriterade mål upplevs som otydliga. Det finns formulerat i visionsdokumentet och utvecklingsplanen, men inte kommunicerat så att var och en vet vad som ytterst gäller. Detta gäller även kommunikationsmålen, vilket kan innebära att till exempel prestationer, varumärket, attraktiviteten som arbetsgivare och konkurrenskraften på marknaden påverkas på sikt.

I en intervju med en av KTHs skolchefer blev de delar av KTHs kommunikation internt som vi har sett ett värde av att utveckla, både centralt och på skolnivå, tydligt illustrerat.

Skolchefen betonar vikten och värdet av kommunikation som ett ledningsinstrument. Han anser att det i hans roll som skolchef ingår att sprida, förklara och motivera centralt fattade beslut. För att kunna fullgöra detta ansvar skulle han behöva dels stöd för att kunna prioritera och värdera information som ska vidareförmedlas, dels bättre verktyg och kanaler. Som exempel på stöd nämner han kommunikationsplaner och material som stöttar gruppcheferna i deras kommunikation med sina medarbetare. Han menar att universitetsförvaltningen måste vara snabbare, både när det gäller att sprida information och när det gäller att utveckla verktyg som t ex en gemensam intranätslösning. Dessutom efterlyser han en tydligare rollbeskrivning för skolkommunikatorerna samt tydliga policys och riktlinjer att förhålla sig till.

Rekommendationer för framtiden

Kommunikation - en central ledningsprocess, inte en funktion

Inom en akademisk organisation präglas ofta kommunikationsklimatet av långa förankringsprocesser, förhandling och svaga kopplingar mellan olika nivåer och delar. Det finns samtidigt ambitiösa och högt satta visions- och resultatmål formulerade i termer av excellens, världsklass och liknande uttryck.

En kommunikationsavdelning inom akademisk verksamhet betraktas traditionellt som kanal- och budskapsspridare vars uppgift är att agera när förankrings-, förhandlings- och beslutsprocesserna är i hamn. Vi menar att denna förenklade beskrivning också är giltig för KTH. Detta är en, enligt forskning kring organisationers kommunikation, ålderdomlig syn på kommunikationsavdelningar som leder till svagt utnyttjande av resurser och kompetens.

Det finns förstås en mängd olika organisationsperspektiv att tillämpa för att skapa möjlig förändring. En förändring kan inte ske om inte högsta ledningen stödjer en sådan. I detta sammanhang kan vi lyfta fram det fokus på flödeseffektivitet som finns inom så kallad lean management. Enligt denna verksamhetsstrategi så utgör kommunikation en central faktor (av flera, kan tilläggas) för att öka helhetstänkande, servicegrad och minska kostnader.

Kommunikationsavdelningarnas roll blir enligt detta förhållningssätt, att bidra till en gemensam referensram, till ständig förbättring och verksamhetsfokus. Internationella och nationella undersökningar kring hur kommunikation och kommunikatörer kan skapa värde har de senaste åren upprepat samma slutsats: effektiv kommunikationsverksamhet måste kopplas direkt till de strategiska målen för organisationer. Kommunikatorernas roll blir i första hand att vara internkonsulter (facilitatorer, coacher) och i andra hand producenter av kanaler och budskap. Detta innebär att kommunikation inte längre betraktas som en funktion, utan som en central ledningsprocess. Givetvis krävs det fortsatt specialister

på kanaler och budskap, men produktion ska ske inom en strategiskt kommunikativt ram – som bland annat innebär att kanaler och budskap planeras, utvärderas och ifrågasätts från ett intressent- och målgruppsperspektiv samt utgår från organisationens strategiska mål.

En ram för strategisk kommunikationsplanering

Med utgångspunkt i en etablerad målmodell för strategisk kommunikation (Falkheimer & Heide, 2007) har vi valt att belysa och argumentera för ett antal områden där vi ser att en satsning på strategisk kommunikation internt kan ge effekt både på kvalitet, service och kostnader.



Nedan följer en översiktlig beskrivning av de fyra områden som modellen omfattar. Avsikten är att ytterligare stärka förståelsen för kommunikation som en strategisk ledningsprocess på KTH som bidrar till att nå satta visions- och resultatmål.

Organisatorisk effektivitet

För att skapa goda förutsättningar för medarbetarna att agera, så gäller det att identifiera och systematisera budskap och processer så att kommunikationsflödet blir tids- och resurseffektivt. Här krävs ökat fokus på både föranalyser och utvärderingar, som ger information kring vilka strategier och taktiker som har effekt. Tillgång till ledningsfunktionen är en förutsättning.

Identitet

Delar av KTHs vision är ”/.../Hög kvalitet i utbildning, forskning och samverkan och tydlig identitet skapas av de bästa lärarna, forskarna och studenterna./.../”. En hög ambition men också till delar generisk, där en stark intern identitet kan komma att bli avgörande för framgången. Rätt använd bidrar den strategiska kommunikationen till att medarbetarna kan se helheten och själv förstå. Detta bidrar till och inte minst stärker organisationens identitet och värdegrund.

Image

Den bild omgivningen har av KTH påverkas i hög grad av det som förmedlas av medarbetare, studenter och andra intressenter och här finns återigen en tydlig koppling till att den strategiskt planerade kommunikationen handlar om att stärka och underhålla dessa målgruppers insikter i vad KTH står för, för att kunna förmedla en önskad image

Transparens

För att åstadkomma hög grad av transparens i en organisation krävs planerad strategisk kommunikation. Transparens eller öppenhet ska den här bemärkelsen inte förväxlas med att till exempel protokoll finns på intranätet. Det innebär bara öppenhet i form av en åtkomlig lagringsplats och säger inte i sig något om den kommunikativa insats som kan behövas för att åstadkomma nytta och effekt med budskapet.

Exempel på en schematisk sammanställning av hur den strategiska kommunikationen kan planeras finns i bilaga 4.

Områden som kräver åtgärder och stödinsatser

Betydelsen av ledningskommunikation

Forskning visar att det finns positiva samband mellan å ena sidan väl fungerande intern kommunikation och å andra sidan engagemang, produktivitet, förändringsbenägenhet och minskad sjukfrånvaro. Medarbetare som är nöjda med ledningskommunikationen är mer lojala och de som är nöjda med närmaste chefens kommunikation upplever en starkare identifikation med sina organisationer.

Förutsättningarna för chefers kommunikation har förändrats påtagligt under de senaste decennierna. Bland utmaningarna finns ett ökat informationsflöde, ett nytt medielandskap och en hög förändringstakt. Därför är det särskilt viktigt att organisationer arbetar strukturerat med ledningens och övriga chefers kommunikation.

Förslag till utvecklingsinsatser ledningskommunikation

Utifrån ovanstående resonemang föreslår vi följande utvecklingsinsatser när det gäller att arbeta mer strukturerat och framgångsrikt med ledningskommunikationen på KTH:

Ledningskommunikation för måluppfyllelse

I projektrapporten finns en beskrivning av de administrativa resurser som är inkopplade för att stötta ledningskommunikationen i ett antal mötesforum, processer och kanaler, men konsekvensen av att fokusera på vilken administrativ hantering stödet består av innebär i dagsläget att den kommunikativa aspekten i stort sett helt saknas.

Ledningskommunikationen bör istället ses som en integrerad del av ledningsprocessen och ledningens förmåga att leda och styra organisationen. Det innebär att ledningskommunikationen ska stötta ledningsprocessen (analys, strategi, planering, genomförande och uppföljning) och bör ses som en del av ledningens kommunikativa uppdrag. Ett underlag till hur detta kan utformas finns i bilaga 3.

En viktig faktor för de flesta organisationers ledningar är att vara synliga i organisationen. Flera av intervjupersonerna påtalade att synligheten skulle kunna stärkas genom en förbättrad ledningskommunikation.

Ledningskommunikation om beslut

En viktig del av ledningsprocessen är beslutsprocessen. En av de intervjuade sa: ”Kännedomen om beslut ibland är så låg inom KTH att man ibland refererar till beslut som om de vore fattade fast de egentligen inte har fattats.”

De beslut som ledningen fattar får begränsad effekt om besluten inte kommuniceras vidare utanför ledningsrummets väggar. Är ledningens kommunikation bristfällig påverkar detta i sin tur linjechefernas möjligheter att vara tydliga i sin kommunikation.

Under de genomförda intervjuerna påtalade så gott som samtliga intervjupersoner att den interna kommunikationen om beslut är bristfällig. Det är svårt att få helhetsgrepp om vilka beslut som har fattats, vad de innebär och uppföljningen av resultatet. Ledningskommunikationen bör därför stödja beslutsprocessen, både inom KTH som helhet och inom skolorna.

Stöd till chefer

Undersökningar visar att medarbetare i många organisationer ser den närmaste chefen som den viktigaste kommunikationskanalen. För ledningsbudskap spelar chefen en särskilt viktig roll, eftersom han/hon förväntas förklara hur fattade beslut kommer att påverka den egna verksamheten och medarbetarna. För att cheferna på KTH (gäller även övriga ledare och lärare) ska kunna leva upp till dessa förväntningar krävs att

- ledningen förtydligar och förklarar förväntningarna på cheferna vad gäller ledningskommunikation
- chefer erbjuds stöd i form av kommunikationsutbildningar
- mätningar av chefernas kommunikativa förmåga görs
- chefer även erbjuds stöd i form av bakgrundsmaterial, frågor och svar och presentationer (exempelvis färdigproducerade ppt) i samband med särskilt viktiga ledningsbeslut

Förutsättningar för KIR

Detta skulle kunna ske genom att det inom KIR etableras en grupp med ansvar att ta fram kommunikationsplaner och budskapsplattformar som stöttar cheferna vid t ex förändringsprocesser.

Under våra intervjuer framkom att KIR har ett gott anseende bland i synnerhet funktioner/ personer som arbetat nära avdelningen i särskilda projekt, som t ex Obamabesöket 2013.

För att ytterligare stärka dess roll som internkonsult bör KIR finnas representerat i alla KTH:s beslutande församlingar, liksom vara delaktigt i fora där strategin diskuteras. Det bör också tydliggöras vilken roll deltagandet i dessa fora innebär.

Kommunikativt ledarskap – chefernas kommunikationskompetens

Flera av intervjupersonerna har signalerat att chefernas kommunikationskompetens kan och bör utvecklas. En av de intervjuade sa ”Vi blir inte chefer för att vi kan kommunicera”.

Chefernas kommunikationskompetens kan utvecklas genom:

- Kommunikationsutbildningar, t.ex. förändringskommunikation, kommunikationsplanering eller utbildningar i effektiva möten och dialog
- Att ställa krav på cheferna eller ge dem tydliga uppdrag att kommunicera
- Att ta fram kompetenskriterier
- Att använda kompetenskriterierna i kravprofiler vid rekrytering av nya chefer
- Att följa upp att de har kommunicerat och vilken effekt det har lett till
- Rådgivning och coachning
- Att införa kommunikationsmodul i introduktion av nya chefer

Samarbeten stärker möjligheterna till planerad kommunikation

För att kunna åstadkomma goda förutsättningar för en strategisk ledningskommunikation som stödjer ledningsprocessen är vår rekommendation att KIR samarbetar med andra strategiskt viktiga funktioner, t ex HR-avdelningen och planerings- och utredningsenheten. Genom ett nära samarbete och gemensamt ansvar kan ledningskommunikationen utvecklas.

Enhetliga uppdrags- och rollbeskrivningar för skolkommunikatörerna

För att kunna arbeta med ledningskommunikation på ett systematiskt och sammanhängande sätt inom hela KTH kan också uppdrags- och rollbeskrivningarna för skolkommunikatörerna behöva ses över i syfte att skapa större enhetlighet och tydlighet.

Även uppdragsbeskrivningen för KIR kan behöva utvecklas om uppdraget gällande ledningskommunikation utvecklas. KIRs roll i relation till skolkommunikatörerna bör tydliggöras.

Kommunikationssystem för mer effektiv kommunikation

Vår bedömning är att KTH behöver ställa om fokus till att utgå ifrån vilka effekter/mål som ska uppnås och utifrån det formulera relevanta budskap. Därefter kan budskap och kanaler samordnas i ett kommunikationssystem. Ett kommunikationssystem bildar stommen för både planerad och flexibel kommunikation och skapar förutsättningar för ett tvärnyttjande av kanalerna. Det finns då också ett utgångsläge för att beskriva för aktörer och samarbetspartners vad de kan förvänta sig och vad som förväntas av dem, t ex i en kommunikationspolicy för ledningskommunikation.

Genom att arbeta med "budskapsområden" eller "ämnen", väljer man ut strategiska områden där kommunikationen är extra viktig (helst kopplad till mål) och därefter jobba med budskapen inom dessa områden. Det gör också att man kan prioritera lättare – väljer man t ex ut fem viktiga områden/ämnen prioriterar man automatiskt ned andra.

Det finns en väl utvecklad och etablerad mötesstruktur som med högre grad av planering skulle kunna nyttjas som plattform i ett kommunikationssystem. Då skulle befintliga möten bli en mer effektiv kanal för att kommunicera beslut och annan tvärgående kommunikation med dialog i fokus.

Utveckla målgruppstrategin

Intervjuerna visade att ledningsaktörerna idag ser medarbetarna som primär målgrupp för den interna kommunikationen. Detta är inget uppseendeväckande. Men det finns möjligheter att vidareutveckla målgruppstrategin för KTH till exempel genom att utveckla fler strategier och taktiker som involverar medarbetare och andra intressenter (studenter et cetera) i kommunikationsarbetet. Kommunikation handlar om att göra något gemensamt, att skapa en gemensam mening. I en mogen organisation kan man jobba tillsammans, både chefer, medarbetare och studenter för att t ex utveckla verksamheten och processerna. Kommunikation och dialog i flera kanaler/forum blir ett verktyg för att uppnå detta syfte, där kanalerna kan vara exempelvis möten, intranätet, bloggar, forum etc.

De tekniska möjligheterna att producera kommunikation är idag i princip obegränsade och det är inte självklart att det endast är kommunikatörer som ska stå i centrum för denna produktion. Forskningen inom området har under lång tid betonat att gränserna mellan intern och extern kommunikation är flytande och att det inte går att dela upp denna enligt gammalt funktionstänkande.

Studenterna - viktiga ambassadörer

Idag har KTH enbart fokus på medarbetare när det gäller den interna kommunikationen. Genom att även se studenterna som semi-interna intressenter och lägga ökat fokus på att involvera dem i sin kommunikationsverksamhet, skulle KTH såväl kunna stärka sitt varumärke som kontinuitet när det gäller relationen med studenterna - från presumtiva - befintliga - till alumni och ambassadörer, vilka också kan vara potentiella medarbetare.

Behov av en kanalstrategi

KTHs interna kommunikation förlitas idag till stor del på linjekommunikation vilket innebär en alltför stor risk för att budskapen förvrängs eller att kedjan brister på grund av en frånvarande eller mindre kommunikativ chef. Strategiska budskap bör därför kommuniceras i flera kanaler. Vilka kanaler som behövs styrs till stor del av mål, syfte som ska uppnås, vilket budskap och vilken målgrupp som ska nås. Genom att komplettera kommunikationssystemet med en kanalstrategi blir det tydligare vilken funktion kanalerna har, och hur de kan nyttjas samordnat och tvärfunktionellt.

Digitala kanaler

Det finns effektiviseringar att göra genom ett bättre användande av befintliga kommunikationsresurser i de digitala kanalerna. Ett konkret exempel är att det i dagsläget finns en redaktör för varje kanal, t ex intranät, Campi, KTH&Co, och att den samordning som görs främst handlar om hur hantera nyheterna snarare än vilka budskap som ska förmedlas och vilka kanaler som lämpar sig för att nå önskad effekt. Genom en förändring där man i högre grad utgår från budskapet och målgruppen skulle redaktionens uppgift vara att anpassa budskap till lämpliga kanaler.

Intranät - KTH+skolorna - I rapporten framgår att det är otydligt hur de olika "interna" digitala kanalerna förhåller sig till varandra, och det finns stora skillnader mellan hur skolorna har valt att satsa på egna intranät för kommunikation. Genom att det är otydligt och olika är vår bedömning att det då är stor risk att ledningskommunikationen inte blir så transparent och demokratisk som KTH har satt upp som mål. Här finns anledning att göra en utredning av utformning samt framtida behov av resurser och kompetens. Effektivitet kan bara uppnås om KTH-gemensamma som skolspecifika delar ligger inom en samordnad intranätsfunktion, det gäller såväl insatser kommunikationsmässigt som tekniska kostnader.

Campi - Bedömargruppen anser att Campi i dagsläget är en mycket otydlig kommunikationskanal. Det finns starka synpunkter i underlaget på att den borde läggas ner samtidigt som många ser den som sin huvudkanal. Genom att redaktionen har en policy som ger mandat ”att ta upp saker som inte är bra” har kanalen blivit ett slags språkrör för medarbetarna och vi har uppfattat att det emellanåt uppstår en slags ”digital debatt” mellan ledning och medarbetare, snarare än en dialog. Detta speglar sannolikt avsaknaden av fungerande mötes- och kommunikationsstrukturer där viktiga frågor kan ventileras och diskuteras som skulle bidra till en mer integrerad kommunikation. Campi borde enligt bedömargruppen drivas som en del i kommunikationssystemet och inte som idag utifrån egen eller separat agenda.

KTH Social - även om denna digitala arbetsyta främst är ett verktyg för gruppkommunikation och samarbete på KTH bör den ingå i en kanalstrategi och värderas som en kanal för budskap som främjar organisatorisk effektivitet.

Rektors veckobrev - Rektors veckobrev skulle kunna spela en mycket tydlig roll i KTH:s kommunikationssystem, inte minst när det gäller de mest prioriterade områdena. Detta kräver hög grad av samspel mellan rektor och kommunikationskompetens i ledningsfunktion och planering av rektors veckobrev. Nuvarande utformning beskriver beslut, men budskapen är inte tydliga, kärnfulla, agerbara. Exempel är t ex info om att skolornas minskade overheadkostnaden för administration. Veckobreven läses idag av knappt 7 procent av medarbetarna och drygt en procent om man inkluderar studenterna i målgruppen, vilket innebär att den inte kan räknas som en kanal för att kommunicera strategiskt viktiga budskap.

Nyhetsbrev på skolorna - några av skolorna uppges ha egna nyhetsbrev. Utifrån diskussionen att öka effektiviteten genom att utnyttja kommunikationsresurserna bättre borde syftet med nyhetsbrev kartläggas och därefter övervägas att dessa nyhetsbrev samordnas centralt, t ex i form av ett KTH-gemensamt nyhetsbrev med möjlighet till lokala skoleditioner. Återigen för att maximera möjligheterna till ett effektivt tvärnyttjande av kanaler för budskap. Här gäller dock att skapa utrymme för skolornas behov av mer lokala nyheter, samtidigt som det hänger samman med hur skolans intranät nyttjas och hur dessa kanaler kompletterar varandra eller skapar merarbete?

E-post - I rapporten finns inte e-post kartlagt som en kanal för ledningskommunikation. Det har dock framgått vid intervjuerna att e-post är en av de mest frekvent använda kommunikationskanalerna vilket skapar otydlighet och stress för många medarbetare. Det finns därför anledning att kartlägga även e-post som kanal, även om det inte är ett specifikt ansvar inom förvaltningsorganisationen

Tryckta kanaler

KTH&CO - Denna kanal finns inte omnämnd i rapporten, sannolikt av skälet att KIR inte har betraktat studenterna och alumni som en målgrupp för den interna kommunikationen. Detta uppges vara en ”extern tidning” som ska belysa nyttan med KTH:s verksamhet. Innehållet präglas av KTHs övergripande värdeord och ska bidra till att stärka bilden av KTH som nyskapande, dynamiskt och handlingskraftigt. Vår bedömning är att studenter och alumni är viktiga målgrupper för att stärka KTHs image och identitet och därför borde även KTH&Co ingå som kanal för den strategiska kommunikationen internt.

Organisation – från stuprörsproduktion till ledningsstöd

Kommunikationsfunktionen och kommunikationsavdelningen har en traditionell uppbyggnad med tydlig uppdelning mellan olika områden och kanaler. Det skapar tydlighet kring medarbetarnas ansvar, men också ett ”stuprörstänkande” som motverkar helhetssyn på kommunikationsprocesser och flöden. Skarpa gränser mellan intern och extern kommunikation gör att potentialen som samspel mellan olika kanaler inte utnyttjas.

Kommunikationsavdelningen har idag inget tydligt uppdrag som vi har uppfattat kring internkommunikation. Det finns inte heller någon samordnad funktionsbeskrivning för skolkommunikatörer eller deras roll avseende internkommunikation. Detta behöver ses över och tydliggöras.

Ökat samarbete med HR och studentservice

Den organisatoriska uppdelningen inom administrationen i sin helhet skapar intryck av att det inte finns någon planerad samordning av kommunikationsprocesser mellan olika enheter, vilket också bekräftades vid intervjuerna.

Genom högre grad av delat uppdrag och ansvar skapas incitament för samverkan. Exempelvis skulle HR-funktionen och kommunikationsavdelningen kunna få gemensamt uppdrag kring internkommunikation vilket kan stärka såväl rekryteringsarbete som chefsstödet och kompetensutveckling inom kommunikationsområdet. Gemensamt uppdrag när det gäller arbetsgivarvarumärket är också bra för samarbetet och den interna kommunikationen i sin helhet, gäller både internt och externt.

Studentservicefunktionen och kommunikationsavdelningen skulle kunna få tydligare gemensamt uppdrag när det gäller kommunikation med befintliga studenter. Genom samverkan skulle man kunna stärka KTH:s varumärke, befintliga studenter blir bättre ambassadörer. Att börja definiera befintliga studenter som målgrupp för intern kommunikation involverar dem såväl som ger dem ökad kännedom om KTH utöver utbildningsfrågor.

Centraliserad kommunikationsverksamhet för effektivare arbete

Uppdelningen i organisationen mellan centralt och lokalt gynnar inte helhetssyn när det gäller kommunikationsprocessen som ledningsstöd. Oavsett vilken nivå vi tittar på finns inte en etablerad planerad process när det gäller kommunikativt stöd för ledning och styrning vare sig på central eller lokal nivå, även om det finns enstaka exempel. Vi kan inte se att budskap eller dialoger som ledningen prioriterar når ut till den enskilda medarbetaren.

Vår bedömning är att större enhetlighet i organisationen skulle gynna en mer effektiv kommunikationsprocess. Ett uttalat funktionsansvar, förslagsvis hos kommunikationschef, med ansvar för att hålla samman samtliga utpekade kommunikationsansvariga och enhetlighet kring deras rollbeskrivning skulle förmodligen effektivisera kommunikationsarbetet. Man bör överväga en centraliserad organisation med distribuerat ansvar för kommunikationsfrågor, med en central informationsenhet som serverar samtliga nivåer med kommunikationsstöd. Detta skulle troligen professionalisera och effektivisera kommunikationsverksamheten. Ett tydligt vi- och dem-perspektiv skulle kunna överbryggas genom att skolorna uppdrar åt kommunikationsverksamheten att stötta skolornas processer, samtidigt som central nivå har att synka och samordna budskap och chefsstöd. Det kräver samverkan på och mellan alla nivåer.

Internkonsulter som stöd för ledningskommunikation

Kommunikatörerna arbetar relativt produktionsinriktat, med befintliga kanaler i fokus. Kommunikatörerna skulle i framtiden kunna ta en tydligare roll som internkonsulter och vara ett starkare stöd för ledningskommunikation och chefsstöd. Det kräver dock en stark insikt hos KTHs ledning och chefer om kommunikationens betydelse för ledningsarbete, inte minst hos verksamheter i förändring. Under förändringsarbete är kommunikation helt avgörande för framgång. Vi bedömer att insikten finns hos en del skolchefer och fick under intervjuerna också exempel på att man initierar kommunikationsutbildning för chefer på alla nivåer inom en skola. Detta har också andra skolor visat intresse för. Detta initiativ borde fångas upp centralt och göras enhetligt för hela KTH om man har ambitionen att skapa samhörighet och driva ett samlat varumärke.

Som internkonsulter skulle kommunikationsfunktionen kunna stötta chefer på alla nivåer och säkra att budskap förmedlas enhetligt inom KTH. Kommunikationskompetensen på ledningsnivå kan stärkas genom en mer professionell syn, där alltifrån rektor och ledning till skolchefer och institutionschefer eller förstalinjenchefer kan få stöd genom tydligare kommunikationsplanering. Med tanke på att läraryrket ofta innebär hög nivå på professionalitet när det gäller presentationer, bör också ledningsfunktionen i organisationen stärkas inom detta område. Kommunikationschefen har nyligen blivit en del av KTH:s ledning och det är ett bra läge att tillvarata detta för nyordning på samtliga nivåer för att uppmärksamma kommunikationens betydelse för ledning och styrning av KTH:s verksamhet.

Resurser

Utifrån det material vi har fått kan vi utläsa att två kommunikatörer på central nivå och totalt sex tjänster (sammanräknat) på lokal nivå har uppdrag inom internkommunikation. Om dessa resurser samordnades bättre skulle KTH kunna utveckla internkommunikationen betydligt. Huruvida detta är tillräckligt är svårt att avgöra, men vi kan inte heller bedöma att det krävs mer resurser. Däremot kan en omfördelning behöva göras och synkning så att man ökar effektiviteten. Om uppdraget för internkommunikation förflyttas till en mer konsultativ funktion kan kompetensnivåer behöva ses över och utifrån funktionsbeskrivning kan man även eventuellt behöva förstärka kompetens inom området.

Tvåspråkig ledningskommunikation eller inte?

KTH skulle behöva fastställa vad som gäller avseende tvåspråkighet. Vi kan konstatera att det på skolnivå krävs tvåspråkighet för fungerande dialog om samtliga medarbetare ska förstå och kunna delta på lika villkor. Som myndighet är svenska grundläggande språk för KTH, men med tanke på det stora antal av såväl medarbetare som studenter som inte har svenska som modersmål behöver man tydliggöra vad som gäller vilket troligen innebär att man behöver utöka och kvalitetssäkra kommunikationen på engelska och definiera när och vad som är aktuellt att översätta. Det är också en varumärkesfråga, att bestämma hur man vill förmedla organisationens budskap utifrån det internationella perspektivet.

Vi fick exempel på hur skolorna idag var för sig omarbetar eller översätter material från central nivå. Om denna resurs samordnas skulle man kunna effektivisera arbetet och beroende på hur man ställer sig till språkfrågan bör man även se över resurser för kvalitetssäkring av översättningar. Detta är en generell fråga som inte nödvändigtvis enbart behöver knytas till kommunikationsfunktionen.

Reflektioner kring upplägg och genomförande av AAE-projektet

Att ta sig an en genomlysning av så många och delvis komplexa områden som KTH har gjort av den administrativa förvaltningen är både ambitiöst och modigt men skapar samtidigt förväntningar. Att dessutom ta hjälp av externa granskare visar att det i hög grad finns motivation att förändra och göra skillnad.

Som extern bedömare, främst med erfarenhet från näringslivet, så kan möjligen upplägget av själva projektet upplevas som väl tilltaget i både tid och kringaktiviteter. Ledtiden från projektstart till rapportering har varit nästan ett år, vilket innebär att det till delar varit svårt att säkerställa kontinuitet och aktualitet.

I praktiken ställs höga krav på insatser från personer som deltar i bedömargruppen, då dess deltagare har förutsatts kunna avsätta tid såväl före, under, som efter platsbesöket. Ramarna för vad som krävs av respektive deltagare har inte uppfattats som helt tydliga och eftersom insatser görs främst på ideell basis innebär det att bedömningen görs på gruppmedlemmarnas fritid. Vid kommande utvärderingar bör detta göras tydligare från början och villkoren för deltagande regleras tidigare.

Detta till trots är uppfattningen att det har varit en intressant och givande process att delta i och vi ser fram emot att följa utvecklingen av KTHs ledningskommunikation framöver.

Bilaga 1 - Presentation av bedömaregruppen

Jesper Falkheimer

Rektor och Professor i Strategisk Kommunikation, Campus Helsingborg, Lund University
jesper.falkheimer@isk.lu.se

Eva Johannesson

Kommunikationschef, Lunds kommun
eva.johannesson@lund.se

Anna Strömblad

Kommunikationsdirektör, Landstinget i Kalmar län
anna.stromblad@ltkalmar.se

Hans-Åke Danielsson

Press Manager, Scania
hans-ake.danielsson@scania.com

Sofie Reutercrona, ordförande

Konsult specialiserad på intern kommunikation, Inse Kommunikation
sofie.reutercrona@insekommunikation.se

Bilaga 2 - Underlag för bedömningen

Dokument

AAE-projekt 11 Internkommunikation - självvärderingsrapport
Kompletteringar - bedömarens frågor kring rapporten_2014-03-14
Kompletteringsdokument från projektledaren - Kompetens_service_kostnad
KTH visionsdokument 2027
KTH_Utvecklingsplan_2013_16
KTH årsredovisning 2013
Verksamhetsuppdrag universitetsförvaltningen 2014
KTH Kommunikationsstrategi
KIR_medarbetare_2014
KIR_uppdragsbeskrivning_1.0
Verksamhetsuppdrag universitetsförvaltningen 2014
Medarbetarenkät 2013_VD presentation
Campi_utvärdering_Rapport, tabell, öppna svar
AAE projektbeskrivning

Intervjuer

Anders Lundgren, förvaltningschef
Peter Gudmundson, rektor
Anton Ridderstad, utredare, planerings- och utredningsavdelningen"
Anders Karlström, ledamot i fakultetsrådet och även i fakultetens förtroenderåd
Olle Bälter, lektor i datalogi, skolan för datavetenskap och kommunikation
Sigrid Katzler, adjunkt, skolan för arkitektur och samhällsbyggnad
Jan Wikander, skolchef, skolan för industriell teknik och management
Henrik Sahlström, kommunikationsansvarig, skolan för industriell teknik och management
Auri Anderson, intranätsansvarig
Christer Gummeson, redaktör, Campi
Johanna Ekander, ansvarig för chefs- och ledarskapsutbildningar
Åsa Ankarcrone, kommunikationschef KIR

Bilaga 3 - Beskrivning av ledarnas kommunikationsuppdrag

Ledningens kommunikativa uppdrag:

Kommunikation är avgörande för ledningens förmåga att leda och styra organisationen. De beslut som ledningen fattar får begränsad effekt om besluten aldrig kommuniceras vidare utanför ledningsrummets väggar. Är ledningens kommunikation bristfällig påverkar detta i sin tur linjechefernas möjligheter att vara tydliga i sin kommunikation.

I ledningsgruppens kommunikativa uppdrag ingår att:

- Peka ut riktningen för organisationen; kommunicera om den långsiktiga visionen samt om mål på både lång och kort sikt
- Sätta ramarna för och vara en förebild för ett bra kommunikationsklimat
- Lyssna på organisationen och göra sig vara synlig, exempelvis genom att söka möjligheter till dialog direkt med medarbetarna
- Uttrycka tydliga förväntningar på underordnade chefer avseende kommunikationen.
- Ta ansvar för att underordnade chefer får uppmuntran, stöd och verktyg för att leva upp till förväntningarna
- Vara trovärdiga; leva i enlighet med de budskap man själv kommunicerar
- Vara pålitliga; inte bortförklara eller ljuga
- Ha en god möteskultur/-ordning och väldokumenterade möten
- Dokumentera och kommunicera om sina beslut, vilket innefattar
- Att vara tydliga om vad beslutet handlar om
- Att vara tydliga om varför beslutet fattas
- Att ta ansvar för kommunikationsprocessen av besluten, både uppåt och nedåt i organisationen, inklusive uppföljning av besluten.
- Att vara tydliga på ledningsgruppens möten beträffande vilket uppdrag cheferna har i att kommunicera beslutet vidare: vad ska man säga, när ska man säga det och till vem?
- Att visa på sammanhang: hur hänger olika initiativ och beslut ihop med de långsiktiga målen.

Chefens kommunikativa uppdrag

Ett stort antal genomförda undersökningar och forskningsrapporter visar att medarbetare ofta ser sin närmaste chef som sin viktigaste kommunikationskanal. Första linjens chef har en unik position genom sin närhet till medarbetarna och möjligheten att skapa förutsättningar för regelbundna samtal och dialog.

Närmaste chefens kommunikativa uppdrag kan sammanfattas på följande sätt:

Sälla, prioritera

Med detta menas inte att chefen ska undanhålla information, utan hjälpa medarbetarna genom att peka ut information som är särskilt viktig, för att underlätta för medarbetarna att hitta rätt i informationsbruset.

Förklara, översätta

Den närmaste chefen är den som kan förklara och tolka ledningens beslut för medarbetarna, genom att översätta betydelsen av dessa beslut, hur de rent praktiskt kommer att påverka gruppen. I chefens uppdrag ingår även att bryta ner organisationens mål till den egna enhetens nivå i samråd med överordnad chef, som fastställer målen.

Återkoppla uppåt och nedåt i linjeorganisationen

Den närmaste chefen rapporterar till överordnad chef om resultat och måluppfyllelse.

Även förbättringsförslag och synpunkter från medarbetarna ska vid behov föras vidare uppåt i organisationen eller till annan ansvarig instans. Den närmaste chefen ansvarar även för att återkoppla till medarbetarna angående statusen för deras förslag eller respons på lämnade synpunkter.

Planera och systematisera kommunikationen

Den närmaste chefen ska – i rimlig omfattning – anpassa kommunikationen efter sina målgrupper, baserat på sin kännedom om olika grupper/individer och deras förutsättningar.

Chefen ska också sträva efter att strukturera den lokala informationen genom att använda olika kommunikationskanaler (t ex möten och e-post) på ett effektivt sätt.

Chefen rekommenderas att förtydliga för medarbetarna vilken sorts kommunikation man kan vänta sig i olika kanaler, exempelvis via e-posten, i chefens nyhetsbrev och på arbetsplatsträffen.

Chefer rekommenderas även att bidra till att gemensamma spelregler för den lokala kommunikationen tas fram tillsammans med medarbetarna, spelregler som medarbetare och chefer sedan har ett gemensamt ansvar för att följa.

Skapa förutsättningar för möten och dialog

Chefen ska följa gällande riktlinjer för särskilda mötestyper, exempelvis samverkan och APT. Därutöver ansvarar chefen för att övriga möten som stämmer med verksamhetens behov anordnas. Chefen ska uppmuntra samtal och dialog under de möten som chefen ansvarar för.

Den kommunikativa chefen ansvarar även för att

- *Coacha* medarbetare och uppmuntra dem till delaktighet och ansvar
- *Ge feedback*, individuellt och i grupp
- *Vara tillgänglig för medarbetarna*, exempelvis genom att besvara mejl, anordna möten och berätta om sin agenda
- *Underlätta tvärkommunikation och processtänk* i organisationen, exempelvis genom att kommunicera med samarbetspartners på andra enheter och avdelningar

Det är visserligen chefen som ansvarar för att skapa ovanstående förutsättningar för kommunikationen, men chefer och medarbetare har ett gemensamt ansvar för att tillvarata förutsättningarna och bygga ett positivt och öppet kommunikationsklimat.

Bilaga 4 - Exempel på strategisk kommunikationsplanering utifrån ledningsprocessen

STRATEGISK KOMMUNIKATION	Organisatorisk effektivitet	Identitet	Image	Transparens
<i>Budskap</i>	beslut, inriktningar, konsekvenser, förändringar, omvärld	vision (dynamik, nyskapande, handlingskraft), mål (excellens i forskning och utbildning), strategi (bästa studenter och medarbetare inkl lärare, forskare, ledare), värdegrund, kultur, demokrati, jämställdhet, hållbarhet	stärka varumärket genom argument, bevis, resultat för att attrahera (excellenta) studenter, forskare, lärare, medarbetare; rating	demokrati, jämställdhet, samarbete/samverkan, öppenhet, tydlighet
<i>Aktörer</i>	ledning, chefer	ledning, chefer (lärare)	ledning, forskare, kommunikatörer, chefer	ledning, chefer
<i>Kanaler</i>	mötesforum, rektorsbrev, intranät mm	mötesforum, dialog, rektors veckobrev, ev Campi mm	internwebb för studenter? Campi? KTH & Co (alumnitidning), Facebook	Campi? Intranät?, forum för dialog
<i>Målgrupp</i>	medarbetare	medarbetare	studenter, medarbetare, alumni	medarbetare
<i>Faktorer att utveckla (åtgärdsförslag)</i>	ledningskommunikation, -processer, kommunikationskunskap, policys, arbetsinformation, språk (engelska?)	implementering och uppföljning av utvecklingsplan, återkommande dialog och avstämning kring identitet	samarbete med internationella relationer, HR, Studentservice	budskapsformulering, hur skapa dialog