

FORSKNINGSRAPPORTEN 'KOMMUNALDIREKTØREN OG KOMMUNIKATIONSSTRATEGIEN' ANBEFALER LEDELSEN I KOMMUNERNE AT TAGE MERE ANSVAR FOR KOMMUNIKATIONEN OG TÆNKE MERE I NICHEPLEJE

MANGEL PÅ STRATEGISK KOMMUNIKATION PÅ LEDELSESPLAN I KOMMUNERNE



Af Anna Brill Jørgensen, stud.merc.MCM og student i KL

- Vi har fået indtryk af, at ledelserne i kommunerne anerkender, at strategisk kommunikation er vigtigt. Men det er mere noget, de siger, end noget de tager særligt alvorligt. Fx er det sjældent, at de tager ansvar for, at kommunikationsstrategien bliver implementeret, og ofte er den heller ikke forankret hos dem selv, siger Mia Nyegaard. Jeg har mødt hende på CBS, hvor Mia blandt andet arbejder som videnskabelig assistent for professor, dr. phil. Anker Brink Lund. Sammen står de bag den første forskningsbaserede rapport om kommunal kommunikation. Kommunernes kommunikation er under pres både som et resultat af strukturreformen, men også på grund af danskernes generelt stigende krav til den offentlige service.

Forskningsprojektet kan i denne kontekst give ledelsen i kommunerne et konkret udgangspunkt for at arbejde med en strategi for kommunens kommunikation.

Mia understreger en af rapportens vigtigste pointer: - Der skal være nogen i topledelsen, der har ansvar for kommunikationen. Derefter skal kommunikationsopgaverne forankres, uddelegeres og løses der, hvor det giver mest mening - nogle gange centralt andre gange helt decentralt. Det er altså vigtigt, at kernen af kommunikationen i kommu-

nen er lagt fast. Derefter kan den implementeres gennem kommunikationsaktiviteter decentralt i organisationen.

- Kommunerne skal finde frem til deres identitet, før de kan kommunikere et image ud til den brede skare af interessenter, siger Mia Nyegaard. - Identitet, profil og image hænger uløseligt sammen. De definerer rammerne for kommunens omdømme”, fortsætter hun.

På vej mod et rettighedssamfund

En særligt interessant pointe danner grundlag for forskningens foreløbige resultater. Ifølge Mia Nyegaard er danskerne blevet meget opmærksomme på, hvad de har ret til som borgere, og de kræver i stigende grad at få del i kommunens ydelser, selvom de ikke altid er værdigt trængende så at sige.

- Mange gange handler det om, at især ressourcestærke borgere kræver, hvad de kan få i stedet for, hvad de har behov for. Ofte er det et mindretal, der er utilfredse med en ydelse, kommunen tilbyder. Lad os tage børnepasning som eksempel. Måske er 2 pct. af forældrene utilfredse med børnepasningen i deres barns vuggestue, og det er så disse 2 pct., der beklager sig til kommunen. Og fordi de-

res klager bliver kendt for offentligheden, bruger kommunen kræfter på at imødekomme disse krav. I stedet for at arbejde for de 98 pct., altså flertallet, der i bund og grund er tilfredse med vuggestuen. Denne tendens skal tænkes ind i kommunens kommunikationsstrategi. Især, fordi det er en tendens, jeg tror, der er kommet for at blive, og som sætter fokus på, hvis interesse det er, de folkevalgte lokalpolitikere skal varetage. Det tavse flertal eller de, der råber højest? Det giver stof til eftertanke og er et interessant udgangspunkt for en debat om, hvordan kommunen skal arbejde med at tilbyde de rette ydelser.

En dobbelt afsenderrolle

Kommunen skal altså varetage rollen som 'virksomhed' tilfredsstillende, og kommunen er som afsender af kommunikation også en demokratisk aktør.

- Kommunerne kan imødekomme denne udfordring ved at rette deres kommunikationsstrategier mod tre målgrupper: Borgere, brugere og medarbejdere, siger Mia Nyegaard.

Jeg spørger Mia, hvad forskellen er på at være borger og bruger. - Det er ikke altid, der er forskel. Man er borger, når man betaler sin skat til kommunen og stemmer til kommunalvalg og lignende. Derimod er du bruger, når du eksempelvis får hjemmehjælp, får passet dine børn eller modtager dagpenge, for så bruger du kommunens ydelser. Men ofte er du jo både borger og bruger, og nogle gange også medarbejder. Udfordringen for kommunen er at håndtere brugeren eller borgeren tilfredsstillende med kommunikationsmidler.

For som bruger har du behov for en anden information og kommunikation fra din kommune, end hvis du kun er borger. - Det handler om nichepleje, som vi også fremhæver i rapporten. Om at rette kræfterne mod de rette målgrupper med de rette midler og gennem de rette kanaler.

Kommunens medarbejdere er i fokus, som en målgruppe, der kan få afgørende betydning ved at formidle holdninger og værdier på en integrerende og slagkraftig måde, når de møder borgerne i frontlinjen.

Det bør ifølge rapporten være et strategisk sigte, at medarbejderne betragter sig selv som kommunikationsmedarbejdere og ikke kun som sagsbehandlere eller leverandører af en given service.

Det kniber med kommunernes legitimitet

Men ikke kun medarbejderne skal arbejde med deres optræden i frontlinjen. - Der er en diskrepans mellem, hvordan lokalpolitikere og kommunaldirektører håndterer pressen. De undervurderer umiddelbart, at det er lokalt, de skal vælges, og fokuserer ofte for meget på at komme i de landsdækkende medier, fortæller Mia Nyegaard.

Denne prioritering kommer ikke altid lokalpolitikerne til gode. Og det er også en del af forskningsrapportens anbefalinger, at der i højere grad tænkes i priming og framing kombineret med branding. Kommunen bør tænke på, at udtrykke kerneværdierne og sørge for, at de bliver banket ind i interessenternes bevidsthed. Også når kommunens større profiler udtaler sig til pressen. ■



Foto: Rune Hansen

- Som vi pointerer i rapporten, er det kommunale selvstyre ikke en grundlovssikret ret, så alene af den grund er det vigtigt, at kommunerne kommunikerer tilfredsstillende, siger videnskabelig assistent Mia Nyegaard.

Forskning i kommunal kommunikation

Projektet er igangsat af Kommunernes Jubilæumsfond i valgperioden 2006-2010 for at styrke kommunernes kommunikation. Fonden blev stiftet i 1995 af KL's bestyrelse og har til formål at bidrage til videreudvikling af det kommunale selvstyre og den kommunale opgaveløsning i Danmark, blandt andet gennem udskrivelse af prisopgaver.

Det første forskningsresultat er rapporten 'Kommunaldirektøren og kommunikationsstrategien', som bygger på fagligt relevant litteratur og analyser i kommunerne Herning, Kolding og Høje Taastrup. Rapporten blev udgivet i marts i år. Der er iværksat forsøgsprojekter, som løber frem til udgangen af 2008. Resultaterne herfra vil blive udgivet primo 2009.



Læs mere om projektet på www.kl.dk/kommunalkommunikation, hvor du også kan hente hele forskningsrapporten.