

Effektiv kommunikation om arbejdsmiljø

# Helhed og plan

TRIN FOR TRIN



**Branchearbejdsmiljørådene**

Finans / Offentlig Kontor & Administration  
Social & Sundhed

# Indhold

<b>God kommunikation – konkrete svar på konkrete spørgsmål</b>	<b>3</b>
<b>7 grundvilkår for kommunikation – dilemmaer</b>	<b>4</b>
Lav status og interesse	4
Manglende ledelsesmæssigt fokus	5
Den psykiske dimension – arbejdsmiljø eller samarbejde	7
Initiativ – konkurrence om opmærksomheden	8
Nødvendigt med langsigtet indsats	9
Forskellige kulturer for kommunikation	10
Distribution	10
<b>Strategi for brug af Internet</b>	<b>11</b>
<b>Helhed og plan</b>	<b>12</b>
<b>Den gode kommunikation</b>	<b>12</b>
<b>Trin 0 – Problemafdækning / Emnet for indsatsen</b>	<b>13</b>
<b>Trin 1 – Fastlæggelse af målgruppe</b>	<b>16</b>
<b>Trin 2 – Strategi og kreativt koncept</b>	<b>18</b>
Indsatsens karakter	18
Strategiske veje	19
Kreativt koncept – idéen	23
Vurder dine medier	25
Differentiere budskaber	26
BARs rolle	26
Økonomi	27
<b>Trin 3 – Kommunikationsplan</b>	<b>28</b>
Samarbejdsparter	28
Aktiviteter	28
Timing	28
Distribution	28
PR-plan	29
Opfølgning	30
<b>Trin 4 – Produktion</b>	<b>32</b>
Samarbejde med leverandører	32
Test af materialer	33
<b>Trin 5 – Implementering</b>	<b>34</b>
Forhåndsorientering	34
Distribution	34
PR-aktiviteter	34
<b>Trin 6 – Opfølgning</b>	<b>36</b>
<b>Trin 7 – Evaluering</b>	<b>38</b>
Evaluerings- og interviewmetoder	38
<b>Trin 8 – Opfølgning</b>	<b>40</b>
<b>Idébank</b>	<b>42</b>
Formidle viden	42
Ændre holdning og adfærd	45

---

# God kommunikation

## – konkrete svar på konkrete spørgsmål

Der findes ikke færdige opskrifter på god kommunikation. Den rigtige løsning afhænger dels af afsenderes budskab og mål med kommunikationen – og dels af modtagerens forudsætninger for at modtage kommunikationen.

Afhængigt af, om kommunikationen skal formidle viden, påvirke holdninger eller ændre adfærd – eller alle tre dele, skal der træffes en række valg. Og løsningen er altid konkret. Aldrig abstrakt.

Nærværende katalog giver ikke en række færdige opskrifter på valg af kommunikationsaktiviteter i alle tænkelige situationer i Branchearbejds miljørådenes arbejde.

Kataloget identificerer en række konkrete barrierer for kommunikation om arbejdsmiljø i BAR FOKA og BAR SoSu. Og kommer med forslag til, hvordan man kan overvinde barriererne.

- Kataloget skitserer ni faser – overvejelser og processer – som de to Branchearbejds miljøråd bør gøre sig forud for de konkrete valg af kommunikationsaktiviteter.

- Og endelig indeholder kataloget en idébank til forskellige konkrete aktiviteter, man kan vælge for at nå de specifikke målgrupper.

Ved at bruge kataloget kan kommunikationen udvikles fra at være noget svært og abstrakt til en konkret og operationel aktivitet, der bygges ind fra starten i alle BARs aktiviteter.

Og ved at tænke kommunikation ind fra starten af et projekt, opnår BAR en helhed og balance i planlægning og udførelse af aktiviteter.

Katalogets eksempler og citater er indhentet fra en lang række interviews med medarbejdere, tillids- og sikkerhedsrepræsentanter og ledere inden for de områder, BAR FOKA og BAR SoSu dækker.

# 7 grundvilkår for kommunikation – dilemmaer

BAR FOKA og BAR SoSu repræsenterer to forskellige verdener, hvor målgruppernes behov, forudsætninger og erfaringer for arbejde med arbejdsmiljø er forskellige. Også inden for de to BAR-områder er der vidt forskellige muligheder og oplevelser af, hvad der er relevant at arbejde med – og hvordan man når de forskellige kategorier af medarbejdere. Og inden for samme branche – hvordan man når de enkelte virksomheder.

Hvad der er rigtigt i kommunikationen til den ene branche og virksomhed kan ikke nødvendigvis overføres til andre med andre forudsætninger.

Alligevel er der en række fællestræk og dilemmaer, som gælder alle brancher og virksomheder – offentlige som private – og som det derfor er afgørende at være bevidst om i planlægningen af den konkrete indsats.

## LAV STATUS OG INTERESSE

### Dilemma

- Som udgangspunkt forudsætter alle, at arbejdsmiljøet er i orden. Men der er ikke et dagligt fokus på området. Arbejdsmiljøarbejdet bliver derfor ofte en reaktion på konkrete hændelser – frem for en forebyggelse af problemer.

### Udfordring

Udgangspunktet stiller store krav til kommunikationsindsatsen. Den manglende prioritering smitter af på kommunikationens gennemslagskraft. Der skal skabes opmærksomhed og interesse for emnet og bevidsthed om, at nye initiativer ikke er til besvær, men tilfører virksomheden nye kvaliteter og måske reducerede omkostninger – menneskeligt og økonomisk.

### Baggrund

Arbejdet med arbejdsmiljø har de fleste steder ikke nogen høj status. Der er en klar holdning til, at de fysiske rammer skal være i orden. Og generelt er der bevidsthed om, at det er vigtigt at medarbejderne får stillet de rigtige hjælpemidler til rådighed.

De fleste steder fungerer de formelle rammer omkring sikkerhedsarbejdet med jævnlige møder i sikkerhedsorganisationen – fire gange årligt eller efter behov. Men arbejdet har ikke en daglig bevågenhed og prioritet.

***”Vi har måttet aflyse møder i sikkerhedsudvalget – der var ingen punkter til dagsordenen”***

Ledelsessiden oplever, at det kan være svært at finde engagerede sikkerheds-

repræsentanter – og medarbejderne på den anden side oplever ofte, at sikkerhedsarbejdet er en lavt prioriteret ledelsesaktivitet. Fra B-side lyder der ofte kritik af, at det kan være svært for sikkerhedsrepræsentanten at få tid til at varetage funktionen. Ofte hviler arbejdet på ildsjæle, der investerer en del af deres fritid på sikkerhedsarbejdet.

**”Det bobler ikke ligefrem med ideer – det viser tydeligt, at der ikke er så mange problemer. Det er bestemt ikke et spørgsmål, vi skal prioritere”**

Citatet dækker over en udbredt holdning på mange arbejdspladser – at arbejdsmiljø først er et problem, når skaden er sket.

Der er en fælles opfattelse af, at arbejdsmiljøet først interesserer den enkelte medarbejder og kommer på dagsordenen, når der opstår konkrete problemer. Det kan være en enkelt medarbejder, som kommer ud for et knæk i ryggen eller får problemer med skærmarbejde og musen – eller en varm sommer, der retter lyset mod indeklimaet på arbejdspladsen.

Den manglende interesse og fokus kan hænge sammen med, at det fysiske arbejdsmiljø ikke opfattes som et konfliktområde på samme måde som de mere klassiske konfliktområder i samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere.

**”På dette område har vi ikke de store problemer. Vi har et godt samarbejde med medarbejderrepræsentanterne. Det er sjældent vi får henvendelser. Vi er ved at udskifte møblerne og vi har besøg af en fysioterapeut med jævne mellemrum. Arbejdsmiljø er ikke noget vi taler om i dagligdagen. Vi løser problemerne”**

## MANGLENDE LEDELSESMÆSSIGT FOKUS

### Dilemma

- Ledelsen har det formelle og reelle ansvar for et sikkert og sundt arbejdsmiljø. Men prioriterer det ikke på lige fod med andre ledelsesopgaver. Men den enkelte medarbejder har også et reelt og moralsk ansvar for sig selv og sine kollegaer. Mellemlederne er ofte en flaskehals i den daglige prioritering af et godt arbejdsmiljø.

### Udfordring

Kommunikationen skal trænge igennem en mur af praktiske hensyn og daglige gøremål, som opleves mere relevante for både ledelse og medarbejdere. Kommunikationen skal give svar på det helt basale spørgsmål: Hvad får jeg ud af det. Nytter det at diskutere arbejdsmiljøet. Det gælder både ledelse og medarbejdere.

### Baggrund

**”Arbejdsmiljø er og bliver en ledelsesopgave. Først når man accepterer det, sker der noget”**

Graden af succes med arbejdsmiljøarbejdet i bredeste forstand hænger snævert sammen med ledelsens prioritering af og investeringer i arbejdsmiljøet.

Ingen er i tvivl om, at ansvaret for et sundt og sikkert arbejdsmiljø ligger hos arbejdsgiveren. På store arbejdspladser eller i koncerner og på offentlige arbejdspladser er arbejdsmiljøarbejdet alle steder formaliseret og fungerende med en daglig funktionschef for området.

Mange steder er det praktiske ansvar decentraliseret og delegeret ned i systemet. Det kan medføre, at de overordnede politikker og prioriteringer på arbejdsmiljøområdet har svært ved at slå igennem i forhold til mellemledere, der har ansvaret

for den daglige prioritering af arbejdet, opgaverne og økonomien. Hvis ikke arbejdet med arbejdsmiljø har en fast ledelsesmæssig forankring på topniveau og indgår i resultatmålene for de enkelte dele af organisationen, er der en risiko for, at arbejdsmiljøet reelt nedprioriteres i dagligdagen.

***”Det betyder meget, at der fra ledelsens side bliver sendt signaler om, at det er et spørgsmål ledelsen prioriterer”***

### **Der er penge at spare**

Holbæk Kommune har vedtaget en arbejdsmiljøpolitik, der forpligter alle 80 enheder i kommunen til at sætte arbejdsmiljøet på dagsordenen. De gamle sikkerheds- og samarbejdsudvalg er lagt sammen, så man sikrer et helhedssyn på problemer og mulige indsatser.

Hvert år gennemføres en APV på samtlige arbejdspladser for alle medarbejdere. Det giver enhederne et klart billede af problemer og behov på arbejdspladserne. Som opfølgning på APV skal alle enheder formulere handlingsplaner for, hvordan de kortlagte problemer bliver løst. Ud over en beskeden central pulje er det op til enhederne selv at finde midler til investeringer i arbejdsmiljøet som led i en decentral budgetplanlægning og -styring.

Lederne bliver målt på, om de når målene. Og kombineret med en meget aktiv politik for at motivere medarbejderne til at motionere og bevæge sig i fritiden, kommer syge medarbejdere til en velfærdssamtale, hvor eventuelle problemer i arbejdslivet kortlægges og løsninger aftales. Medarbejdere, som ikke bruger de hjælpemidler, de får stillet til rådighed, risikerer en tjenestelig påtale. I løbet af en kort årrække er sygefraværet reduceret med 20 procent og antallet af fraværsdage på grund af arbejdsulykker reduceret med 60 procent. Holbæk Kommunes arbejdsmiljøregnskab dokumenterer, at investeringerne i arbejdsmiljøet er en klar gevinst for kommunen og medarbejderne.

## DEN PSYKISKE DIMENSION – ARBEJDSMILJØ ELLER SAMARBEJDE

### Dilemma

- Oplevelsen af det fysiske og psykiske arbejdsmiljø hænger sammen. Et dårligt psykisk arbejdsmiljø giver sig ofte udslag i klager over det fysiske arbejdsmiljø. Men organiseringen af samarbejdet og arbejdsmiljøet skiller ofte de to elementer og fjerner dermed helhedsvurderingen af sundheden på arbejdspladsen.

### Udfordring

Der er et meget stort informationsbehov forbundet med en indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø. Der er et udtalt behov for at se på metoder og løsninger til et lokalt samarbejde om indsats – og konkrete redskaber og ideer til, hvordan man kan gøre emnet konkret og finde løsninger.

### Baggrund

Der er stor forskel på, hvordan man tackler de forskellige dimensioner af arbejdsmiljøet på de enkelte arbejdspladser. Specielt det psykiske arbejdsmiljø er et problem på mange steder. Nogle steder behandles den psykiske dimension som en integreret del af det øvrige arbejdsmiljøarbejde – og andre steder behandles det i regi af samarbejdsudvalgene. Opmærksomheden har traditionelt ligget på det fysiske arbejdsmiljø, og først de senere år er den psykiske dimension trådt frem som et relevant indsatsområde.

**”Psykisk arbejdsmiljø er et fy-ord i branchen og det diskuteres, om det skal behandles i sikkerhedsorganisationen eller samarbejdsudvalget. Men her er vi enige om, at det er lige meget. Bare der bliver taget hånd om det”**

Hvor arbejdet med det fysiske og psykiske arbejdsmiljø er skilt i de to samarbejdsstrukturer, giver specielt sikkerhedsrepræ-

sentanterne udtryk for, at det medfører, at der ikke bliver taget tilstrækkelig hånd om problemstillingerne.

Uanset hvordan man lokalt behandler spørgsmålet, er der næsten alle steder en betydelig usikkerhed om, hvordan man får taget hul på spørgsmålet og konkretiseret indsatsen. Det psykiske arbejdsmiljø rummer faktorer, som handler om ledelse, medarbejderudvikling, indflydelse, ansvar, samarbejde, støtte og oplevelsen af travlhed på jobbet.

**”Vi møder ingen modstand – men hvor og hvordan skal man tage fat – det er blevet mere legalt at tale om de her ting – men det er svært at konkretisere”**

Mange – både A- og B-side – efterlyser konkrete råd og vejledninger om, hvordan man kan få gang i en indsats på arbejdspladsen.

Der er en udbredt og fælles erkendelse af, at et godt psykisk arbejdsmiljø også smitter af på holdningen til det fysiske arbejdsmiljø. Omvendt kan mange klager over det fysiske arbejdsmiljø indikere et dårligt psykisk arbejdsmiljø.

## INITIATIV – KONKURRENCE OM OPMÆRKSOMHEDEN

### Dilemma

- Der er mange aktører, som gerne vil rejse relevante spørgsmål på arbejdspladserne. Men arbejdsmiljøinitiativer kommer som regel indefra i organisationen på ledelsens eller medarbejdernes foranledning. Det er sjældent, at det sker som følge af en ekstern henvendelse.

### Udfordring

Mange aktører inden for arbejdsmiljøarbejdet stiller krav om koordinering af aktiviteter. Branchearbejdsmiljørådene må derfor overveje, om man vil gennemføre kampagneaktiviteter med risiko for, at mange arbejdspladser fravælger initiativet – eller påtage sig en rolle, hvor man stiller viden til rådighed og inspirerer til handling, når arbejdspladserne vælger at sætte et givent spørgsmål på dagsordenen.

### Baggrund

Initiativer på arbejdsmiljøområdet kommer som regel indefra i organisationen som resultat af konkrete problemer og lokal dialog og prioritering.

Der er mange aktører på arbejdsmiljøområdet, som hver især planlægger og gennemfører aktiviteter over for arbejdspladserne. Det virker ikke altid som om, der forudgående er gennemført en analyse af behovet for den konkrete indsats i forhold til de forskellige brancher. Aktiviteter opleves derfor ofte som forstyrrende i forhold til de igangværende initiativer og prioriteringer på arbejdspladsen. Eller skaber irritation over, at der ikke er en bedre sammenhæng mellem de forskellige initiativer.

Det betyder, at kun eksterne initiativer, der har karakter af at udmønte statslige direktiver og krav, kommer på dagsordenen og bliver gennemført i organisationen.

*”Vi vurderer selektivt, om materialer skal gives videre til sikkerhedsgruppen. Vi køber de publikationer, vi mener er relevante. Materialet bruges som inspiration i vores eget arbejde – men i bearbejdet form”*

Når der efterspørges eksterne materialer, fungerer de ofte som inspiration til, hvordan man lokalt kan håndtere de konkrete problemstillinger, og en opsummering af, hvad der er gældende lov og ret på området. Fra alle sider fremhæves betydningen af, at både A- og B-side er enige i de beskrivelser, der formidles.

Mange – specielt større arbejdspladser – fremhæver, at de selv foretrækker at versionere materialer, så de passer til organisationen. Centralt producerede materialer har svært ved at blive vedkommende for den enkelte arbejdsplads. Det betyder, at BAR i alle aktiviteter bør overveje grundigt, om de skal stille færdige materialer til rådighed eller levere ”halvfabrikata” – fx via internettet – som modtageren selv kan versionere – afhængigt af en vurdering af målgruppens behov og forudsætninger.

## NØDVENDIGT MED LANGSIGTET INDSATS

### Dilemma

- Bevidsthed om og løsning af arbejdsmiljøproblemer kræver en langsigtet og vedholdende indsats. Arbejdsmiljøinitiativer har ofte karakter af kampagneaktiviteter med en afgrænset tidshorizont. Mange arbejdspladser kan ikke nå at få emnet ind i organisationens arbejde, før indsatsen er afsluttet fra centralt hold.

### Udfordring

Det er nødvendigt at se kommunikationen i et langt perspektiv og planlægge flerårige indsatser, hvor der til stadighed er opmærksomhed om en problemstilling. Perspektiv kræver prioritering af indsatsen. Man kan ikke nå alle med det hele.

### Baggrund

Arbejdspladsvurderinger, APV, opleves som et meget effektivt redskab til at få et kontinuert fokus på arbejdsmiljøet.

Efter en langsom indkøringsperiode fungerer APV mange steder som omdrejningspunktet for den løbende indsats for et bedre arbejdsmiljø. Med APV har arbejdspladserne fået et redskab, der er med til at skabe en dialog med den enkelte medarbejder om primært det fysiske arbejdsmiljø. Og der skabes en tilbagevendende anledning til at sætte arbejdsmiljøet på dagsordenen på den enkelte arbejdsplads.

Debat om arbejdsmiljøet er langt de fleste steder ikke det normale samtaleemne mellem medarbejderne, og derfor er det vigtigt at skabe anledninger til at sætte arbejdsmiljøet på dagsordenen.

Fra både A- og B-side fremhæves betydning af, at der følges op på en APV – enten med handlinger her og nu – eller at større problemstillinger tages med i virksomhedens langsigtede planlægning og investeringsplaner, hvis løsningen af et problem fx kræver

større ombygninger. Ellers skaber det skuffelse og frustration hos medarbejderne – og giver indtryk af manglende prioritering af arbejdsmiljøet.

## FORSKELLIGE KULTURER FOR KOMMUNIKATION

### Dilemma

- Det er ikke nok, at BAR udarbejder relevant informationsmateriale – materialet skal sættes på dagsordenen hos modtagerne for at blive læst og brugt.

### Udfordring

Kommunikationsmæssigt stiller det krav om, at materialer også giver forslag og anvisninger på, hvordan man lokalt kan sætte spørgsmålet på dagsordenen. Sikkerhedsrepræsentanterne og sikkerhedsorganisationen skal klædes på til at tage debatten op lokalt.

### Baggrund

Der er vidt forskellige traditioner for at til egne sig viden og forholde sig til problemstillinger inden for de forskellige fagområder, BAR SoSu og BAR FOKA dækker. Både traditioner og uddannelsesmæssigt niveau spiller en rolle, som er helt central i planlægningen af en konkret indsats.

For mange medarbejdergrupper i både SoSu og FOKA – men primært i SoSu – er den mundtlige dialog og mulighed for at tale sammen helt afgørende for, om medarbejderne tilegner sig viden om et givent spørgsmål. Det er aldrig nok at producere og udsende en pjece. Hvis initiativet skal fænge, skal det drøftes blandt medarbejderne på et personalemøde, så deltagerne kan få afklaret spørgsmål og tvivl. Mange medarbejdere giver udtryk for, at de først får læst en pjece, når indholdet står på dagsordenen til et møde.

## DISTRIBUTION

### Dilemma

- Distributionen er en akilleshæl i mange initiativer. Den eksisterende distributionsform i BAR-systemet er en del af det økonomiske grundlag for arbejdet. Men jo flere led materialerne skal igennem, jo større er risikoen for, at målgruppen ikke får materialet.

### Baggrund

Der produceres mange informationsmaterialer, som aldrig når de tiltænkte modtagers bord.

Distribution af materialer i BAR-systemet involverer de forskellige parter i BAR – økonomisk og praktisk. Ofte foregår distributionen via en information i organisationen om, at materialet kan købes – og forudsætter derfor en aktiv interesse hos modtageren for at få materialet. Eller materialet sendes bredt ud uden en attentionperson, og med risiko for, at det lander i en bunke, hvor det forbliver ulæst eller ikke distribueres videre.

Jo mere præcist man kan målrette sine budskaber og initiativer til specifikke modtagergrupper, jo billigere er det også at distribuere materialet til de rette modtagere og efterfølgende måle og dokumentere effekten.

---

# Strategi for brug af Internet

Internettet er et medie, der er i hastig vækst og udvikling. I takt med teknologiens udvikling vil en lang række af de kendte elektroniske redskaber som PC, TV og telefon smelte sammen.

Med Internettet er der gode muligheder for dialog og udveksling af erfaringer om løsning af konkrete arbejdsmiljøproblemer. Og mulighed for hurtigt og effektivt at formidle ny viden og regler på området. Men der er også en række problemer og begrænsninger, som BAR FOKA og BAR SoSu bør forholde sig til i en fremtidig strategi for brug af Internettet.

På arbejdspladserne, som de to BARer dækker, er der meget store forskelle i adgang og brug af nettet. Næsten alle medarbejdere i BAR FOKA har adgang til Internettet via deres skærmarbejdsplads, og langt de fleste har direkte adgang til arbejdspladsens intranet. Men mange har problemer med at nå at læse alle de informationer, de får tilsendt. Og der er ingen automatik i, at ledere og medarbejdere går ind og henter arbejdsmiljørelevant information via nettet, selv om den er tilgængelig her. Enten fordi de ikke føler en tilskyndelse for det. Eller fordi de ikke har kendskab til, hvor den ønskede viden ligger.

I BAR SoSu, som er præget af omsorgsarbejde, er mange medarbejdere kun sjældent i nærheden af en PC. Daglig brug af Internettet i arbejdsmæssigt øjemed er derfor ikke en selvfølge. Og selv om arbejdspladsen råder over Internetadgang, er det ingen selvfølge, at medarbejderne har adgang til nettet.

Selv om mange medarbejdere også har adgang til nettet via hjemmet, kan BAR ikke basere en kommunikation via nettet på, at det sker i fritiden.

Det er vigtigt at forholde sig til, at formidling og dialog via nettet kan fungere som én af flere elementer i en kommunikationsindsats. Men det kan ikke erstatte andre mere traditionelle medier – og det giver ikke rum for den direkte personlige dialog, som er afgørende for mange medarbejdergrupper. Endelig er det også afgørende at forholde sig til, at formidling via nettet kræver en indsats for at informere målgruppen om, hvor informationerne kan hentes.

- BAR bør overveje mulighederne for at anvende nettet ved hver enkel indsats på linie med overvejelser om brug af andre medier.
- BAR bør udarbejde en langsigtet strategi for brug af nettet, der sikrer kontinuitet og ikke mindst kvalitet.

# Helhed og plan

## Udgangspunkt

### Kortlæg problemet

- Hvad er problemet?
- Hvilke overordnede mål skal indsatsen nå?
- Hvilke barrierer blokerer for fremskridt?

## Trin 1

### Definer målgruppen

- Hvem er målgruppen – og hvorfor?
- Hvad er målgruppens behov og ønsker?
- Hvad kendetegner målgruppen?
- Stik en finger i jorden hos målgruppen – holder antagelserne?

## Trin 8

### Giver evalueringen anledning til nye initiativer?

## Trin 7

### Opfyldte I succeskriterierne?

- Hvad viser evalueringen?

## Trin 6

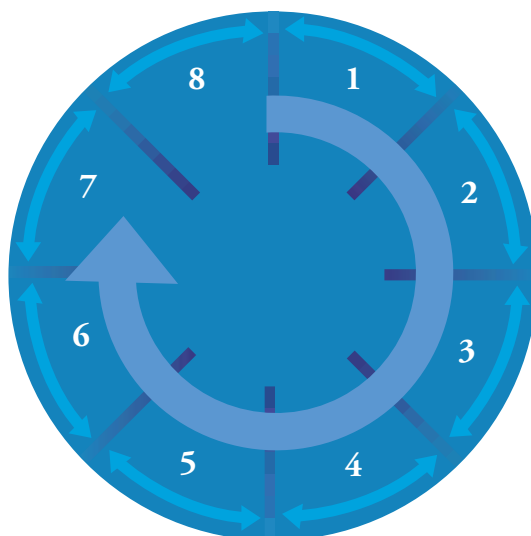
### Følg op på indsatsen

- Arbejder målgruppen med emnet for indsatsen?
- Hold gryden i kog – skab rammer og anledning for erfaringsudveksling

## Trin 5

### Nu skal indsatsen stå sin prøve

- Orienter alle relevante interessenter om, at indsatsen går i luften
- Distribuer materialerne – følg op på, om modtagerne får det
- Sæt PR-planen i gang



## Trin 2

### Fastlæg strategi og succeskriterier for indsatsen

- Hvilken karakter har indsatsen?
- Formidle viden, ændre holdninger eller adfærd, skabe debat og opmærksomhed?
- Vælg vej. Bred henvendelse eller mere snævert initiativ over for nøglepersoner i definerede netværk?
- Opstil præcise succeskriterier for indsatsen
- Vælg medier med omtanke – afpasset budskaber og målgruppe
- Brug PR som redskab i kommunikationen

## Trin 4

### Udform indsatsen konkret

- Inddrag eventuelt eksterne samarbejdspartnere til tekst og kreativ udformning
- Test materialer og aktiviteter inden de mangfoldiggøres

## Trin 3

### Læg en slagplan for indsatsen

- Hvem indgår i samarbejdet om initiativet?
- Hvilke materialer indgår i initiativet?
- Hvilke aktiviteter skal finde sted hvornår?

## DEN GODE KOMMUNIKATION

Kommunikationshjulet beskriver en systematisk arbejdsproces, der kan sikre, at de valgte indsats bliver gennemført med succes og gennemslagskraft. Hjulet kan

anvendes uanset størrelsen og karakteren af indsatsen. Og det kan samtidig være med til at sikre et optimalt beslutningsgrundlag for valg af indsats, mål og midler.

# Trin 0

## – Problemafdækning / Emnet for indsatsen

Fra en idé bliver født til den sættes i værk på landets arbejdspladser, kan der ofte gå flere år. Det skyldes dels det politiske bevilningssystem, hvor en indsats skal være formuleret og beskrevet, før der kan gives økonomisk støtte til aktiviteten. Og dels at arbejdsprocesserne i BAR-systemet kan være langvarige for at opnå den fornødne konsensus om en indsats. Endelig tager den konkrete planlægning og gennemførelse af aktiviteten også tid.

Det betyder, at den umiddelbare relevans og aktualitet når initiativet besluttet kan være overskygget af andre og for arbejdspladserne mere aktuelle problemstillinger, når initiativet lanceres over for modtagerne. Prioriteringen og BARs evne til at “sætte dagsordenen” og få budskabet ud over rampen får derfor ekstra betydning for at sikre gennemslag af initiativet – ikke mindst i lyset af, at det er svært at få arbejdsmiljø sat på dagsordenen på arbejdspladserne.

Før der træffes beslutning om en indsats, bør der gennemføres en udredning, en række overvejelser, der beskriver de overordnede mål for indsatsen – og som lægger grundlaget for de kommunikationsmæssige beslutninger, der senere i forløbet skal træffes. Ved at tænke kommunikationen ind fra starten af projektet, bliver man nødt til at være præcis i forhold til hvem og hvad, man ønsker at kommunikere – og være præcis på, hvilke mål man forfølger.

Noter

### Helt centrale overvejelser, før I beslutter jeres indsats

- Hvad er problemet – hvilken karakter har det – bunder det i manglende viden hos modtageren, skæve holdninger til problemet? Ønsker I at ændre modtagerens adfærd? Eller rejse debat om emnet?
- Hvorfor skal aktiviteten gennemføres?
- Hvad er de overordnede strategiske mål for indsatsen – formålet?
- Hvem er berørt af problemet?
- Hvad siger den eksisterende viden og forskning om problemet? Er der tidligere gennemført projekter om emnet, hvorfra der kan indhentes erfaringer? Hvad viste evalueringerne?
- Hvilke barrierer skal overvindes hos modtagerne – er barriererne reelle eller skyldes de manglende eller fejlagtig viden hos modtagerne?
- Hvordan er indsatsen prioriteret i forhold til de andre aktiviteter, BAR arbejder med?
- Hvilken økonomisk ramme er der til at gennemføre indsatsen?
- Hvilke mulige løsninger indebærer indsatsen?

### Vær præcis i målbeskrivelsen

Der er mange udtryk for at sætte sig mål for et givent projekt. Formål, mål og succeskriterier flyder ofte sammen. Ved at gennemføre en præcis udredning som grundlag for valg af indsats er det også muligt at formulere en præcis målsætning for indsatsen.

På trin 0, hvor det præcise projekt endnu ikke er fastlagt, er det relevant at sætte sig en række overordnede, strategiske mål for, hvad man vil med sin indsats.

Hvis indsatsen eksempelvis gælder det psykiske arbejdsmiljø, er det ikke nok blot at ville et bedre og sundere psykisk arbejdsmiljø.

Målene bør formuleres i forhold til, hvilke problemer udredningen har kortlagt. Fx at ville sætte en debat i gang, at formidle viden om, hvordan man kan arbejde med emnet eller bevidstgøre om, at BAR eller andre stiller redskaber til rådighed, når arbejdspladsen vælger at arbejde med et emne.

De strategiske mål er afgørende for valgene i de efterfølgende faser, hvor målgruppe og strategi skal fastlægges.

Den præcise udmøntning af målene i form af konkrete succeskriterier / kommunikationsmål sker i trin 1 og 2, hvor indsatsen bliver gjort præcis og operationel på målgruppe og budskaber.

Tjek

### Indsats om psykisk arbejdsmiljø i BAR FOKA

BAR FOKA prioriterer en indsats om psykisk arbejdsmiljø højt. Emnet står højt på dagsordenen på alle BARens arbejdspladser, og mange efterlyser konkrete ideer og forslag til, hvordan de kan få taget hul på problemet på den enkelte arbejdsplads. Arbejdsprogrammet for år 2001 beskriver en avis til de ansatte i sektoren, en guide til ledelse og SiO/MED/MIO og SU, en elektronisk vejledning, regionale temadage og en overbygningsuddannelse.

Inden BAR FOKA lægger sig fast på bestemte aktiviteter, bør udredningen indeholde svar på de ni spørgsmål i boksen side 14.

Hvad er det fx præcist, BAR FOKA vil opnå med de skitserede aktiviteter, og hvilke barrierer skal man overvinde?

Et initiativ, der bredt henvender sig til alle arbejdspladser inden for BAR FOKA med et fælles budskab, risikerer at blive så bredt formuleret, at ingen af modtagerne kan identificere sig med henvendelsen.

Det er ligeledes vigtigt at vurdere, hvilke konsekvenser det får for valget af kommunikationsløsninger, at der er forskellige personalekategorier, offentligt og privat ansat på FOKA-området.

Forslag, muligheder og anvisninger på mulige tiltag og anbefalinger er forskellige for de enkelte sektorer. Statsadministrationen har brug for et sæt af værktøjer, mens finanssektoren eksempelvis har en anden tilgang til problemet.

Ved at være præcis og selektiv i valg af målgruppe kan man identificere kommunikationsbehovet og sikre sig, at anbefalinger bliver brugbare og operationelle for de enkelte sektorer.

Noter

# Trin 1

## – Fastlæggelse af målgruppe

Det er helt centralt i enhver god kommunikation at være præcis på, hvilken målgruppe, man ønsker at nå. Kommunikationen skal være konkret og målrettet i forhold til den virkelighed, modtageren arbejder i. Trin 1 identificerer en række overvejelser, BAR bør gøre sig forud for den detaljerede planlægning af indsatsen. Udredningen i trin 0 gav svar på, hvorfor I vil gennemføre indsatsen, og hvad I vil opnå med den. For at kunne trænge igennem med budskaberne må man være præcis på, hvem målgruppen er, og hvad der karakteriserer de tiltænkte modtagere.

Tjek

### Hvem er målgruppen ?

- Sikkerhedsorganisationen
- Ledelsen – topledelsen eller mellemledere
- Medarbejdere – alle medarbejdere eller bestemte kategorier af medarbejdere
- Nøglepersoner i organisationer / miljøer
- Hvorfor valgte I den pågældende målgruppe?
- Er der tale om en homogen gruppe af modtagere, eller repræsenterer de forskellige fag og jobtyper?
- Hvad er modtagerens informationsbehov – kender de til problemstillingen i forvejen?
- Hvilke andre interessenter påvirker modtagerne – og kan de tiltænkes en aktiv rolle i indsatsen?
- Hvordan ser arbejdspladsen ud – er medarbejderne samlet, eller arbejder de individuelt i en servicefunktion “i marken”?
- Hvordan kommunikerer man normalt på modtagerens arbejdsplads?
  - er kommunikationen båret af møder og mundtlig formidling?
  - skriver man sammen og ved hjælp af e-mail og formidler nyheder i interne medarbejderblade?

Målgruppen for arbejdsmiljøarbejdet har traditionelt været sikkerhedsorganisationen eller den enkelte medarbejder. Er det den rigtige målgruppe i forhold til den konkrete indsats, der planlægges?

Det vil ofte være relevant også at tænke ledelsen ind som en relevant målgruppe at henvende sig til direkte. Det kan sikre, at initiativer får en stærkere ledelsesmæssig opbakning, og dermed bryde dilemmaet om manglende reelt ledelsesmæssigt fokus og prioritet. Ved at droppe vanetænkningen og vælge nye veje, hvis analysen viser, at de gamle veje ikke fungerer optimalt, kan man nå nye fremskridt på arbejdsmiljøområdet.

En anden type målgruppe kan være nøglepersoner i organisationer eller fx undervisningsmiljøer, der gennem deres adfærd og formidling kan være med til at inspirere til nye værdier, metoder og holdninger.

Ved at målrette sin kommunikation præcist sikrer man, at modtagere oplever kommunikationen som relevant og nærværende. Mange initiativer bliver ikke realitetsbehandlet, fordi modtageren ikke kan identificere sig som en relevant modtagergruppe. Det gælder både form og indhold. Det kan være et billede af en hjemmehjælper i et materiale, der også henvender sig til hospitalssygeplejersker. Eller en tekst som i sit sprog ikke henvender sig til den private sektor.

Afhængigt af initiativets omfang og ambitionsniveau vil det ofte være nødvendigt at indsnævre målgruppen. Det er vigtigt at være opmærksom på, hvordan modtagerne normalt kommunikerer. Specielt mange faggrupper i BAR SoSu har en meget stærk

mundtlig kultur, hvor budskaber og initiativer først bliver nærværende for medarbejderne, når de får mulighed for at tale om det på et medarbejdermøde eller lignende.

Noter

Tjek

### Hvad siger målgruppen?

Inden man kommer for langt i sine aktiviteter, er det relevant at stikke en finger i jorden, hvis det ikke allerede er sket i udredningsfasen. Det er vigtigt at indarbejde modtageres oplevelser af barrierer og problemstillinger og behov for initiativer fra BAR, så kommunikationen der planlægges, rammer målgruppens behov – i stedet for at afspejle afsenderens oplevelse af virkeligheden.

Se også trin 7, evalueringsmetoder.

Erfaring

### Differentieret indsats om vold

Holbæk Kommune har indført en volds politik, der beskriver, hvordan man kan forebygge fysisk og psykisk vold på jobbet – og hvordan man kan hjælpe medarbejdere, der har været udsat for vold. Politikken er blevet til i et samarbejde mellem ledelsen, samarbejdsudvalg og medarbejdere.

Ved introduktionen blev en fælles beskrivelse af mål og midler fulgt op af tre små pjecer, der henvendte sig til forskellige målgrupper med hver sin rolle i at tackle problemet: Ledere, voldsramte og kollegaer til voldsramte. Pjecerne beskriver, hvad den enkelte skal være opmærksom på – og hvordan hun kan hjælpe. Altså tre konkrete vinkler om samme emne til forskellige målgrupper.

For at sikre sig et bredt kendskab til politikken har alle medarbejdere i kommunen drøftet den på medarbejdermøder. Et faktum medarbejderne nævner som en væsentlig årsag til, at de har fået læst og diskuteret indholdet af volds politikken.

# Trin 2

## – Strategi og kreativt koncept

Når problemet og de overordnede mål samt målgruppen ligger fast, bør der lægges en strategi for, hvordan man kan løse problemet med kommunikation som redskab. Der er forskellige veje at gå afhængigt af, hvilke overordnede mål BAR sætter sig.

Fastlæggelse af mål for kommunikationen er centralt i forhold til, hvilken strategi BAR vælger.

Udredningen har vist, hvilke barrierer, BAR er oppe imod, målgruppens oplevelse af problemets relevans og hvilke behov, målgruppen har for at kunne håndtere arbejdsmiljøproblemet.

### INDSATSENS KARAKTER

Indsatsen kan have forskellig karakter:

- *Formidle viden*, lovgivning og forslag til, hvordan arbejdspladserne kan håndtere en given indsats. Det kan fx være nye regler og normer for distancearbejde, hvor arbejdspladserne har brug for inspiration til at kunne udarbejde egne regler og politikker for hjemmearbejde.
- *Ændre holdninger* til en given sag. Det kan fx være, at undersøgelser har vist, at dagplejere ikke betragter de daglige løft i dagplejen som en kilde til nedslidning og potentielle arbejdsskader.
- *Ændre adfærd* – hvis fx medarbejdere ikke bruger stole og hæve-sænkeborde til korrekt ergonomisk indretning af arbejdspladsen. Eller social- og sundhedsassistenter påtager sig tunge løft for at spare tid i stedet for at bruge hjælpemidler ved forflytning af klienter.

- *Skabe debat*, fokus og opmærksomhed – hvis et problem er velkendt og dokumenteret – men måske ikke er forankret på arbejdspladserne – fx psykisk arbejdsmiljø.

### Succeskriterier

#### - fastlæg mål for kommunikationen

De overordnede mål og strategiske valg bør oversættes til en række konkrete og operationelle mål/succeskriterier, så BAR også efterfølgende kan måle, om de ønskede resultater er nået. Det kan fx være

- at xx procent af alle i målgruppen skal kende til initiativet
- at xx antal skal rekvirere yderligere materiale eller vejledning om emnet
- at emnet har været behandlet i sikkerhedsorganisationen eller på et personalemøde på xx procent af arbejdspladserne i målgruppen
- at xx procent af arbejdspladserne i målgruppen vedtager eller revurderer lokale mål og politikker for emnet
- at reducere antallet af uheld og arbejdsbetingede lidelser med xx procent
- at indsatsen er omtalt i relevante fag- og organisationsblade

Mål og succeskriterier bør fastsættes ud fra en overvejelse om, hvordan BAR vil dokumentere, om målene er nået, og hvor mange ressourcer man vil anvende på at evaluere indsatsen. En tommelfingerregel siger, at ca. 10 pct. af budgettet bør gå til efterfølgende evaluering og opsamling.

Metoder til evaluering af indsatsen er beskrevet i trin 7.

Afhængigt af indsatsens karakter er det vigtigt at være bevidst om, at man ikke med et slag kan revolutionere verden. At ændre holdninger og vaner kræver et langt sejt træk over flere år – og stadige gentagelser. Eksterne initiativer er ofte lang tid om at nå igennem den formaliserede arbejdsgang på en arbejdsplads. Det er derfor vigtigt at sætte realistiske mål for kommunikationen, der afspejler indsatsen i forhold til BARs øvrige aktiviteter.

## STRATEGISKE VEJE

Der er flere veje til at nå kommunikationsmålene. Valget afhænger i høj grad af modtagernes forudsætninger for at tage budskaberne til sig. Disse bør være kortlagt i udredningsfasen og trin I, hvor målgruppen er overvejet og valgt. Det er vigtigt, at man træffer et bevidst valg, inden man går i gang med at udmønte sin kommunikation. I praksis vil en indsats ofte rumme en kombination af forskellige veje.

- *Massebaseret kommunikation.* En aktivitet som traditionelt handler om at stille skriftlige materialer til rådighed for modtageren. Efter distributionen er det op til modtageren selv at sætte initiativet på dagsordenen. Det kan fx være en vejledning eller pjece, der distribueres bredt til alle arbejdspladser eller medlemmer inden for en given målgruppe. Måske ledsaget af annoncer og andre PR-aktiviteter i dags- og fagpresse.
- *Dialogbaseret kommunikation.* Alle erfaringer viser, at initiativer først slår rod, når modtageren får lejlighed til at drøfte emnet med kollegaerne. Den dialogbaserede vej er lidt tungere, men sikrer, at modtagere forholder sig til initiativet. Metoden rummer centralt initieret opmærksomhedsskabende aktiviteter, der får en lokal udmøntning. Den er velegnet til at skabe lokalt engagement ved at involvere og forankre

initiativet hos modtageren. Aktiviteterne kan fx være præsentation af emnet på lokale eller regionale konferencer, hvor deltagerne efterfølgende går hjem og sætter emnet på dagsordenen på deres egne arbejdspladser.

- *Netværksbaseret kommunikation.* En tung, men effektiv vej, hvor nøglepersoner i de netværk, som medarbejderne er en del af, identificeres. Ved at bearbejde dagsordensætterne kan de rejse diskussioner og problemstillinger og dermed påvirke målgruppen. Et eksempel kan være at få idrætsforeningerne på arbejdspladserne til at interessere sig for fx rygskeer på arbejdspladserne og rejse en diskussion om forebyggelse af rygskeer – gerne i sammenhæng med lokale initiativer fra sikkerhedsorganisationen, så medarbejderne bliver påvirket fra flere sider.
- *Påvirkning af interessenter.* BAR arbejder ikke i et tomrum. Alle mennesker får indtryk mange steder fra. Udredningen bør give svar på, hvilke andre aktører, der er relevante i forhold til et givent emne. Og om de er positive medspillere eller kan forventes at forsøge at rejse en kritisk opinion mod initiativet.
- *BARs egne medlemmer* er også en relevant målgruppe for at få initiativer rodfæstet og båret ud til indsatsens målgruppe.

Det kan være relevant at lade andre end BAR være afsendere af et budskab, hvis de vurderes at have større troværdighed eller gennemslagskraft hos modtageren – fx BST.

Ved at vælge flere indgange til at få indsatsen sat på dagsordenen, kan man ramme målgruppen på flere facetter.

- *PR-aktiviteter.* Ekstern offentlighed om indsatsen er med til at skabe interesse og bevidsthed om initiativet og løsningerne. Det kan også være en vej til at skabe et krydspres internt i organisationen, hvor både medarbejdere og ledelse kan få

anledning til at sætte et spørgsmål på dagsordenen, som måske ellers ikke ville være blevet rejst.

### Dialog med alle medarbejdere

Et sundt arbejdsmiljø er en integreret del af koncernpolitikken i Unibank. Omdrejningspunktet er en årlig vurdering af alle arbejdspladser i koncernen. Vurderingen foretages af den enkelte medarbejder sammen med en sikkerheds- og ledelsesrepræsentant. Som et forsøg har man i nogle af Unibanks regioner sendt et spørgeskema ud inden besøget for at få medarbejderne til at tænke over arbejdsmiljøet. Samtidig kan det afsløre, om der er flere medarbejdere med identiske problemer. Efter en rundtur i en afdeling udarbejdes en samlet handlingsplan, hvor omgående og mere langsigtede aktiviteter beskrives, og hvem der er ansvarlig for at løse opgaverne.

Fremgangsmåden betyder, at arbejdsmiljøet kommer på dagsordenen hos alle medarbejdere, og det bliver konkret og nærværende. Samtidig bliver sikkerhedsorganisationen synlig for den enkelte medarbejder. Unibank understreger, at det er væsentligt, at der bliver fulgt op på kortlagte problemstillinger. Mange forhold kan løses her og nu med et godt råd eller en beskeden investering.

For at fastholde et ledelsesmæssigt fokus på arbejdsmiljøet mødes alle sikkerhedsledere og sikkerhedsrepræsentanter hvert år for at drøfte aktuelle emner. Og arbejdsmiljøet indgår i bankens løbende måling af ledelseskvaliteten, hvor medarbejderne anonymt vurderer ledelsen. Her kan problemer med både det fysiske og psykiske arbejdsmiljø afsløres, hvis der trods den daglige dialog er lokale problemer.

Tjek

**Interessenter – fx**

- Relevante faglige organisationer og foreninger, der betyder noget i forhold til meningsdannelsen i målgruppen.
- BST som rummer faglig ekspertise på løsningen af en lang række konkrete arbejdsmiljøproblemer – fx støj.
- Interesseorganisationer – fx for ældre, som har en interesse i, hvordan den fysiske pleje lægges til rette i hjemmene.
- Slots- og Ejendomsstyrelsen, som mange ministerier og styrelser køber møbler og anden kontorindretning igennem.

Noter

Tjek

**Skab selv historien**

- Det er ofte muligt selv at skabe en historie, som ligger ud over selve initiativet. Det kan fx være resultatet af en undersøgelse, som dokumenterer eller kvantificerer problemets omfang. Hvis I via jeres udredning kan dokumentere, at 2 ud af 3 ansatte i kommunerne har et dårligt psykisk arbejdsmiljø, har I et godt udgangspunkt for at sandsynliggøre relevansen af jeres initiativ. Undersøgelsen bliver en historie i sig selv – og en integreret del af den indsats, I planlægger.
- Vær bevidst om pressens arbejdsvilkår. De er langt overvejende nyhedssøgende. Og redaktionerne skal hver dag vælge mellem en lang række forskellige historier og ønsker om mediedækning.
- Ud fra rent journalistiske kriterier er der ikke forskel på, hvad der er en god historie i skrevne og elektroniske medier. Det handler om konflikt og handling. Men når budskaberne skal bæres af de elektroniske medier, er det afgørende, at der kan sættes lyd og billeder på – der er nogen, der skal gøre noget i de miljøer, indsatsen retter sig mod. En historie om støj i daginstitutioner bliver meget mere relevant, når rammen er en daginstitution frem for formandens kontor i København.

### Der er flere veje til at sikre medieomtale

- Vær præcis i budskabet. Historien skal kunne fortælles i overskriften. Al den øvrige tekst er dokumentation og underbygning.
- Gør noget – frem for bare at ønske, at andre vil gøre noget. Handling frem for holdninger er mere konkret og dermed en bedre historie.
- Sandsynliggør initiativets relevans. Hav dokumentation parat.
- Forbered nogle cases / mennesker af kød og blod, der vil kunne underbygge initiativet med egne erfaringer og holdninger. Gerne cases, som viser værdien og nytten af at sætte ind over for problemet. Det er vigtigt at kunne eksemplificere og personificere komplicerede sammenhænge og emner.
- I kan ikke styre pressens omtale af en aktivitet. Overvej mulige risici og kritiske vinkler på historien – og hav et beredskab for, hvordan I kan tackle kritiske spørgsmål.
- Tænk både i skrevne og elektroniske medier – hvis I forsøger at få TV interesseret i historien, er det afgørende, at der kan sættes billeder på, og at der er mennesker, der siger og gør noget.

### Aktivt pressearbejde

- En pressemeddelelse er en velkendt måde at informere om et initiativ. Ni ud af 10 pressemeddelelser ender i papirkurven.
- Et pressemøde kan være relevant ved lancering af et større initiativ.
- Pressemødet kan udvides til en konference, hvor eksterne personer inviteres til at bidrage med deres viden og holdninger – fx ministre, eller uvildige eksperter. Det sikrer en større bredde i historien og styrker troværdigheden af budskaberne.
- Tænk i billeder, når I vil lancere en sag. Hjælp medierne med at finde frem til de rigtige miljøer, der kan bære jeres budskaber igennem. Daginstitutionen, det offentlige kontor, bankfilialen der har gjort noget ved problemerne...
- Ofte har medierne fagmedarbejdere, der behandler arbejdsmiljø. Følg eventuelt invitationen til et arrangement op med personlig kontakt til både dags- og fagpresse.
- Vær eksklusiv i planlægningen. I kan sikre jer god omtale af et initiativ, hvis I kun stiller historien til rådighed for et medie. Hvis historien er tilstrækkelig interessant, vil den vandre over i de øvrige medier.
- I kan også vælge at tippe forskellige vinkler på historien til forskellige medier, så de får hver sin solohistorie. Men pas på ikke at blive upopulær, hvis historierne ligger for tæt op ad hinanden. Forskellige vinkler kan fx være et særligt ledelsesinitiativ i forhold til en indsats om psykisk arbejdsmiljø, som kan lanceres i medier, der særligt læses af erhvervsledere – fx Børsen eller Danske Kommuner, hvis det er ledere inden for den offentlige sektor. En blødere vinkel om fx en "værktøjskasse" med forslag til lokal handling og dialog på arbejdspladserne kan lanceres i fx Politiken.

## KREATIVT KONCEPT – IDÉEN

Den kreative og visuelle del af indsatsen er en integreret del af at få budskaberne til at fænge hos målgruppen. Det er derfor relevant at overveje, i hvilken form den kreative udformning skal have. Uanset hvordan målgruppens forudsætninger for at tilegne sig stof ser ud, er det afgørende at indsatsen ikke bliver for teksttung og informationsmættet. Selv til en læsevante målgruppe kan al for megen tekst og information være en barriere for at sætte sig ind i materialet.

Tjek

### Skriftlige / trykte publikationer

- Hvad er hovedbudskabet – og hvordan kan det oversættes i en konkret løsning?
- Illustrationer er et vigtigt redskab til, at målgruppen kan identificere sig med en henvendelse. Samtidig gør illustrationer helhedsindtrykket mere læsbart ved at bryde teksten. Og de kan tilføre læseren ny viden ved at "oversætte" anbefalinger og problemstillinger.
- Illustrationer i form af tegninger kan gøres humoristiske – og de vil i en abstrakt form kunne være meget præcise på de forhold, indsatsen retter sig mod.
- Farver er med til at lette en tekst – og kan gøre det muligt at fremhæve særlige tekststykker.
- Formatet på trykte materialer skal afspejle brugen – er det en vejledning, som skal gemmes i et A4 ringbind – eller skal det ligge fremme og konkurrere om opmærksomheden mellem mange andre materialer?

Noter

Tjek

**Website**

De samme overvejelser gør sig gældende ved kommunikation via Internettet som ved skriftlig kommunikation i øvrigt. Teksten skal være klar og tydelig – og ikke for lang.

Herudover er det vigtigt, at strukturen på websitet er klar og logisk, så brugeren kan finde frem til de relevante informationer.

Det er vigtigt at målgruppens behov og adfærd i informationssøgning afspejles på sitet. Metoder til at undersøge dette er beskrevet i trin 7 om evaluerings- og interviewmetoder.

Tjek

**Møder og seminarer**

Møde- og konferenceaktiviteter bør lægges til rette, så deltagerne får klare og operationelle budskaber og værktøjer med hjem.

Det er vigtigt ikke at proppe programmet for meget, så der ikke bliver tid til erfaringsudveksling og dialog mellem deltagerne.

Afhængigt af antallet af deltagere i mødeaktiviteten kan det ofte være relevant at dele forsamlingen op i mindre enheder.

Afhængigt af emnets karakter og ønsker til fremtidige aktiviteter kan det fx være relevant at dele forsamlingen op efter geografi, hvis der skal sættes gang i lokale netværksaktiviteter.

Tjek

**Video er velegnet til nogle problemstillinger**

En video er også et glimrende medie til at vise problemer og løsninger – samtidig med at den kan anslå nogle stemninger, som rammer målgruppen.

Videoer er også meget velegnede til at få rejst en debat i en personalegruppe. Kombineret med en anvisning på, hvordan man kan bruge videoen som debatoplæg, kan videoen fungere som katalysator og anledning til at få sat en måske svær debat i gang på arbejdspladserne.

Ved at visualisere en problemstilling i stedet for at skrive om det rammer man også nogle modtagergrupper, som måske ikke er så bogligt orienteret.

Når man vælger at arbejde med video, er det vigtigt at samarbejde med professionelle filmfolk, der kan oversætte budskaber og holdninger til en historie, der kan fortælles med billeder og speak.

## VURDER DINE MEDIER

Når strategi og kreativt koncept er valgt, er det vigtigt at vurdere, hvilke medier, der skal bruges. Det kan være skriftlige materialer som plakater og pjecer, møder og konferencer og “pakker” med forskellige forslag og redskaber til at få gjort emnet konkret og operationelt hos modtageren.

Internettet er også en aktivitet, der i stigende omfang er relevant at inddrage i sin planlægning i takt med, at flere og flere får adgang til mediet. Som Internettet bliver brugt i dag, er det specielt egnet til at gøre viden tilgængelig for en bredere kreds. Endnu er der ikke ret mange gode erfaringer med brug af Internettet som debatforum i arbejdsmiljømæssige sammenhænge.

Noter

Tjek

**Gør læsbarheden høj**

Hvis I vælger skriftlige medier, er det vigtigt at teksten er skrevet i en form, modtagerne kan forstå. Det betyder

- konkret og handlingsanvisende
- korte sætninger
- direkte henvendt til læseren
- mange afsnit og indgange, så tekstfeltet brydes. Fx faktabokse og cases
- eksempler og forslag, som er relateret til modtagerens verden

Tjek

**Skær ind til benet**

Mange medarbejdergrupper er ikke bogligt orienteret. Ved at kombinere skriftlige materialer med fx en plakat bliver afsenderen tvunget til at skære budskaberne til, så de kan formidles i en kort og koncentreret form.

Plakaten er samtidig med til at fastholde opmærksomheden på indsatsen, hvorimod en pjece hurtigt ender i en bunke eller et ringbind i reolen.

Materialer til undervisning og instruktion skal være konkrete og handlingsanvisende – og give information om, hvor underviseren kan få yderligere viden om emnet.

**DIFFERENTIERE BUDSKABER**

Afhængigt af, hvem og hvad der skal kommunikeres, er det vigtigt at BAR er opmærksom på, at forskellige modtagergrupper kan have forskellige behov og forudsætninger. Det er derfor en vigtig overvejelse, om budskaberne skal skræddersys, så de passer til forskellige typer af arbejdspladser/faggrupper. Eller om identifikationen måske kan opnås ved at arbejde med forskellige fotos, der afspejler modtagergruppen.

**BARS ROLLE**

Det er vigtigt, at alle former for kommunikationsaktiviteter er ledsaget af information om, hvor modtageren kan få mere at vide.

For modtagerne har BAR en stor troværdighed, som ligger i, at både A- og B-siden er enige om beskrivelsen af regelgrundlag, problemer og hvilke løsninger, arbejdspladsen kan tage i anvendelse. Endnu er BAR-systemet relativt ukendt på arbejdspladserne, og det vil derfor være relevant at overveje en selvstændig kommunikation om, hvem de enkelte BARer er.

Branchearbejds miljørådene har et godt afsæt for at blive omdrejningspunktet for arbejdsmiljøinitiativer. Det kan BAR udnytte og forstærke ved samtidig at udvikle en visuel sammenhæng i de forskellige initiativer, BAR tager.

De enkelte BARer bør som minimum have et selvstændigt logo for etablering af en visuel identitet og et sæt retningslinier for brug og placering af logo, så BAR som afsender altid er klar og identificerbar. Det vil stadig give mulighed for et kreativt spillerum for de enkelte initiativer, der afhængigt af målgruppen skal have vidt forskellige udtryk.

I takt med at Branchearbejdsmiljørådene bliver mere kendte på arbejdspladserne, er det relevant at overveje,

- om BAR skal spille en selvstændig rolle i at bære initiativer igennem
- om opfølgning på initiativer udelukkende skal ligge hos organisationerne
- eller hvordan arbejdsdelingen skal være i gennemførelse af aktiviteter.

Det handler i sidste ende om, hvor mange ressourcer, BAR- systemet råder over.

**ØKONOMI**

Når strategi, budskaber og medier er valgt, bør man udarbejde et skøn over udgifterne til at realisere planerne. Og vurdere, om økonomien holder til at gennemføre de planlagte aktiviteter. Hvis der ikke er balance mellem ambitionsniveau og ressourcer, må man revurdere sine aktiviteter.

Det kan ofte være en god idé at få et uforpligtende overslag fra eksterne leverandører på omkostningerne til at gennemføre de aktiviteter, I overvejer.

Noter

# Trin 3

## – Kommunikationsplan

Trin 3 beskriver en række overvejelser og råd til den detaljerede planlægning af en given indsats. Kommunikationsplanen er en udmøntning af de strategiske overvejelser, der her bliver konkrete og operationelle. Ved at lave planen får man "testet", om strategien er praktisk mulig at gennemføre – og samtidig kan nye ideer opstå.

Det er vigtigt at skrive planen ned i stikord og gøre det entydigt, hvem der har initiativet på de forskellige aktiviteter.

### **SAMARBEJDSPARTER**

- Hvem indgår i samarbejdet?
- Hvilke opgaver løser de enkelte parter?
- Hvilke elementer og budskaber indgår i aktiviteten – generelt og i forhold til forskellige målgrupper?
- Hvem har ansvaret for de praktiske forløb?
- Hvem er ankermand hos BAR?
- Er der enighed om tidsterminerne – tingene som regel tager længere tid end forventet?
- Hvor længe skal aktiviteten løbe?

### **AKTIVITETER**

- Hvilke konkrete aktiviteter indgår i indsatsen?
- Trykte og elektroniske medier?
- Internet?
- Hvem skal have hvad?
- Medarbejdere, virksomheder, interessenter, medier?

Idébanken sidst i kataloget viser forskellige eksempler på aktiviteter, der kan tages i brug afhængigt af de strategiske valg, der er truffet tidligere i processen.

### **TIMING**

- Hvornår skal de enkelte aktiviteter gennemføres?
- Hvem skal vide hvad hvornår? – ofte vil det være en god ide at forhåndsorientere relevante samarbejdsparter og deltagende organisationer mere officielt, så de kan indarbejde aktiviteten i deres øvrige aktiviteter og planer
- Koordinering med deltagende organisationer

### **DISTRIBUTION**

- Identifikation af modtagere – hvem skal have hvad?
- Hvem foretager det praktiske arbejde?

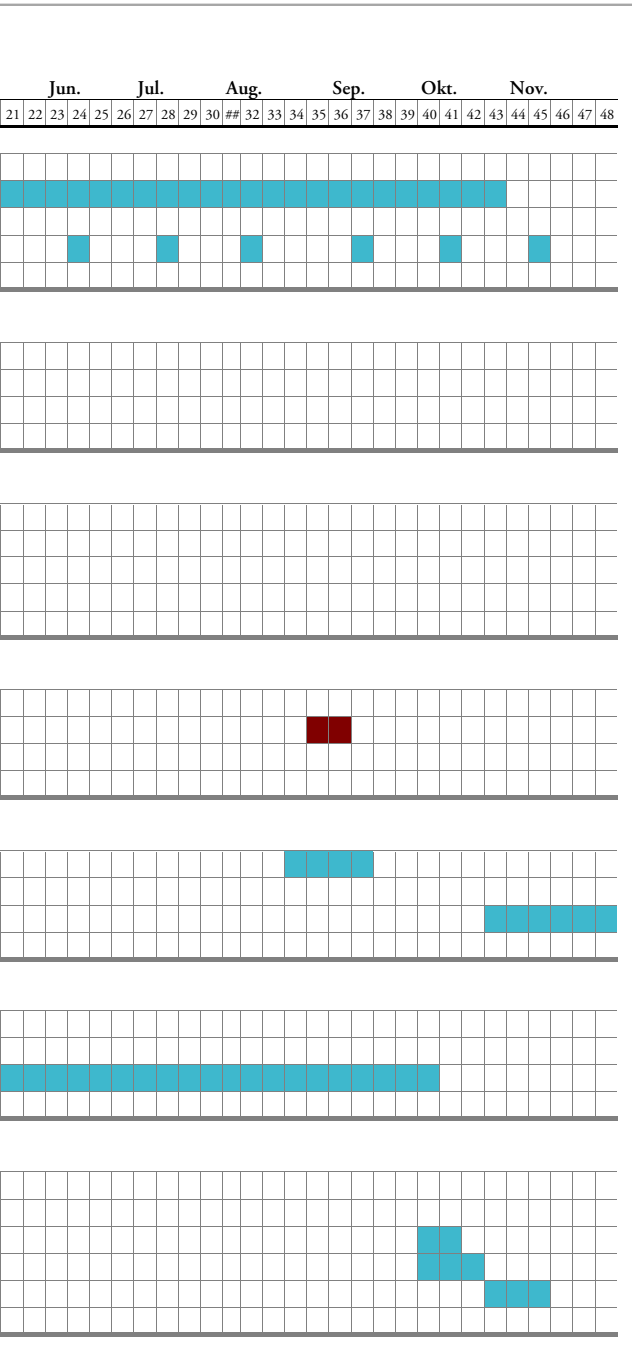
**PR-PLAN**

- Hvornår og hvordan skal initiativet offentliggøres?
- Forbered gode cases/historier, der kan understøtte budskaberne
- Planlæg en opfølgning, der kan sikre fornyet opmærksomhed om initiativet. Fx en kvantificering af, hvor mange der har taget fat på initiativet, hvis det kan dokumenteres.
- Beredskab til at håndtere offentlig debat. Man kan vælge en reaktiv tilgang, hvor BAR svarer, når de bliver spurgt – eller man kan vælge en proaktiv tilgang til pressearbejdet, hvor BAR selv prøver at skabe interesse og plante historier i medierne.

Noter



Noter



# Trin 4

## – Produktion

Når indsatsen, strategien og planerne er lagt, skal de føres ud i livet. Det indbefatter ofte samarbejde med eksterne leverandører til tekst, fotografi/illustration, design, kreativt koncept, teknisk produktion af videoer og tryksager og måske distribution.

### SAMARBEJDE MED LEVERANDØRER

Selv om BAR råder over faglige eksperter, er det ofte relevant at lade ekstern kommunikationsmæssig ekspertise deltage i bearbejdning af budskaber og forklaringer, så de passer til målgruppen. På den måde kan det også sikres, at materialet ikke bliver indforstået og skrevet i et sprog, der henvender sig til andre eksperter.

Kommunikations-ekspertisen kan knyttes til projektet i forskellige faser – afhængigt af, hvor defineret indsatsen er, og hvor høj grad af konsensus, der er om initiativet.

Hvis kommunikationseksperteren knyttes til projektet meget tidligt, vil de kunne føre pennen i hele forløbet og på den måde fungere som en form for proceskonsulenter for den tekniske/faglige styregruppe. Det frigør ressourcer for medlemmerne af styregruppen og sikrer, at budskaber og formuleringer bliver afprøvet undervejs i processen.

Alternativt kan bistanden knyttes til projektet sent i forløbet, hvor den primære opgave består i at gennemskrive/omformulere faglige oplæg fra styregruppen.

Hvis indsatsen består i en video, vil det altid være relevant at inddrage de kreative tidligt i processen for at få budskaberne “oversat” til lyd og billeder, der passer til målgruppen.

Det er vigtigt, at BAR afsætter den fornødne tid til godkendelses-procedurer, når formuleringer er vredet igennem af andre. Ofte vil bearbejdningen rejse fornyet debat, når principielle mål og budskaber er skrevet i klartekst. Det er vigtigt at tage sig tid til den endelige afklaring og kvalitetssikring af materialerne. Det er synd, hvis et meget langt og solidt tilløb til en indsats snubler i en forceret produktionsproces.

I samarbejdet med eksterne leverandører er det vigtigt, at BAR er præcis på, hvilken opgave der skal løses. Hvis der indhentes tilbud fra flere potentielle leverandører, er det vigtigt, at udbudet præcist beskriver omfanget af opgaven, så tilbudsgivningen sker under et ensartet sæt af forudsætninger.

#### Præcist udbudsmateriale, fx

- omfanget og niveau for tekstarbejde – skrivning fra bunden eller bearbejdning af tekst fra ekspert/styregruppe
- ambitionsniveauet for den kreative løsning
- antal sider og oplag for tryksager
- antallet af farver på tryksager
- papirkvalitet
- længde af video og antal eksemplarer, den skal produceres i.

Tjek

## TEST AF MATERIALER

Før materialer går til tryk eller endelig redigering og mangfoldiggørelse, er det ofte en god ide at teste målgruppens reaktion på budskaber, forståelighed og grafisk/visuel løsning.

Det kan ske ved at vise det næsten færdige produkt til dele af målgruppen og spørge dem, om de forstår budskaber og anbefalinger – og oplever en relevans af emnet.

### Metoder til test kan fx være

- at sende materialet ud til et eller flere sikkerhedsudvalg, en gruppe medarbejdere eller et antal virksomhedsledere og bede om deres vurdering – skriftligt eller telefonisk
- at samle en gruppe inden for målgruppen og tage en rundbordssamtale om materialerne.

Også websites kan testes for at afsløre, om navigation og brugerflade svarer til målgruppens behov.

- Når strukturen, indhold og det grafiske snit er fastlagt, vil det være oplagt at vise det til repræsentanter for målgruppen og bede om deres vurdering af forståelighed, navigation og logik i opbygningen – om de kan finde de relevante informationer i den struktur, der er bygget op.

Ofte kan små ændringer og justeringer gøre en stor forskel på målgruppens oplevelse af initiativet og den oplevede relevans.

Forskellige test- og interviewmetoder er nærmere beskrevet i trin 7, side 38 og 39.

Noter

# Trin 5

## – Implementering

Når materialerne er produceret/initiativerne planlagt, starter den afgørende del af indsatsen – at få det ud og få det til at fungere hos målgruppen. Videoen skal præsenteres, materialerne distribueres eller konferencen gennemføres...

### FORHÅNDSORIENTERING

Før en indsats går i luften, er det vigtigt at forhåndsorientere de væsentligste interessenter, der har en rolle at spille i initiativet – direkte og indirekte. Interessenterne er kortlagt i strategifasen.

Hvis interessenterne spiller en direkte rolle i aktiviteten, er det centralt, at de er med i planlægningen og timingen af initiativerne – og at opgave- og rollefordeling er klart og utvetydigt aftalt. Se også kapitlet om kommunikationsplanens trin 3 på side 24.

### DISTRIBUTION

Distributionen kan være en akilleshæl i mange initiativer. Jo mere præcist målgruppen og opgaverne er defineret, jo lettere er det at få materialerne ud til rette vedkommende. En attentionperson vil ofte sikre, at materialet havner på det rigtige bord. Men det stiller store krav til registreringen og kvaliteten af navneoplysninger. Hvis afsenderen er usikker på kvaliteten, er det bedre at undlade et modtagernavn.

Et følgebrev som klart beskriver, hvad modtageren skal stille op med henvendelsen, vil bidrage til at få sat initiativet på dagsordenen på modtagerens arbejdsplads. Stilen bør

være tilpasset målgruppen og gerne personlig og direkte med Kære... og du – afhængigt af, hvem der underskriver følgebrevet.

I dag er det praksis, at de enkelte organisationer i BAR distribuerer materialerne. Det rummer en fare for, at der bliver sendt forskellige signaler ud sammen med materialerne. Det vil være en fordel, hvis styregruppen for initiativet er enige om, hvordan følgebrevet skal formuleres, og hvilke opfordringer der skal sendes i brevet. Det vil være oplagt at versionere henvendelsen til de forskellige målgrupper, men ud fra en fælles strategisk drøftelse af, hvordan de enkelte modtagergrupper mest hensigtsmæssigt bør reagere.

Selv om alle er taget i ed på timingen af distributionen, er det som regel en god ide at tjekke op på, om materialer er nået ud, eller om kæden er hoppet af et eller andet sted i BARs medlemsorganisationer.

### PR-AKTIVITETER

I trin 2 om valg af strategi er forskellige PR-aktiviteter beskrevet, og i trin 3 om kommunikationsplanen er PR-aktiviteterne valgt. Sæt gang i dem – og vær bevidst om betydningen af, at der sikres intern og eksternt omtale. Vær redaktionerne behjælpelig med at finde egnede vinkler og cases.

- TV skal kunne se, at der er billeder på historien.
- Et fagblad er kun interesseret i pågældende faggruppe.
- Et regionalt eller lokalt forankret medie skal have en lokal vinkel, før de dækker aktiviteten.



# Trin 6

## – Opfølgning

Opfølgning på lancering af initiativet skal planlægges som en integreret del af kommunikationsstrategien og -planen.

Når den første lancering er gennemført, er det vigtigt, at initiativet ikke overlades til sin egen skæbne. Målgruppens og offentlighedens interesse er flygtig. Derfor skal interessen for indsatsen holdes i live.

Det kan ske ved at synliggøre og formidle gode erfaringer med aktiviteter på indsatsområdet – internt i målgruppen og i en bredere offentlighed i form af fag- eller dagspresse.

Det er vigtigt, at målgruppen får lejlighed til at udveksle erfaringer, så de kan inspirere hinanden til aktiviteter – og løsninger på de barrierer og den usikkerhed mange oplever, når et nyt emne sættes på dagsordenen.

Hvis indsatsen har handlet om at formidle forskellige værktøjer for målgruppen til fx at håndtere og tage hul på dialogen om psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladserne, vil det være oplagt at samle repræsentanter for målgruppen til en erfaringsudveksling om, hvad der virker og ikke virker. Samtidig skal det sikres, at relevante medier bidrager til at formidle de indsamlede erfaringer, så arbejdspladser, der ikke er kommet i gang, kan springe fejltagelserne over.

Opfølgningen kan eventuelt også bestå i at brede aktiviteten ud til nye målgrupper, der kan drage nytte af pionerernes erfaringer.

### Erfaringsudveksling

Erfaringsudvekslingen kan have flere former:

- Møder og konferencer
- Debatfora på Internettet
- Mulighed for at trække på kontakt- og ressourcepersoner lokalt eller centralt.
- Offentlighed om resultater i fag- og dagspresse.

Noter

# Trin 7

## – Evaluering

Det er altid relevant at evaluere sin indsats. Hvis målene er meget overordnede og generelle, kan det være svært at måle effekten. Ved at opstille målbare og operationelle mål for indsatsen, er det også muligt at efterprøve, om målene er nået.

Afhængigt af målenes karakter kan der vælges kvantitative eller kvalitative veje i evalueringen. Formen kan være spørgeskemaer eller interview – personlige, i grupper eller i telefonen.

Mange evalueringer bliver aldrig brugt i det videre arbejde. Det er relevant at gøre evalueringerne tilgængelige og bruge resultaterne i opfølgningen af indsatsen.

Det kan fx være, at evalueringen viser, at målgruppen kender til de forskellige vejledninger og materialer til fx en indsats om psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladserne – men at de føler, de ikke kan trænge igennem med budskaberne over for kollegaer eller ledere. En fornyet indsats handler her ikke om at producere nye materialer – men om at identificere barrierer for brug af materialerne og finde veje til at overvinde blokeringerne.

### Evaluerings- og interviewmetoder

- *Kvantitative målinger* tager sigte på at få data fra et repræsentativt udsnit af målgruppen. Det kan give svar på udbredelse, kendskab og måske direkte effekter af initiativet.

Metoder er fx spørgeskemaer eller telefoniske interview med et repræsentativt og statistisk validt antal svarpersoner i målgruppen. I indsamlingen af data er det nødvendigt at sikre sig, at svarpersonerne geografisk og i forhold til køn, alder, anciennitet og uddannelse er repræsentative. Som tommelfingerregel skal man indhente svar fra minimum 300 svarpersoner. Antallet af svarpersoner skal øges, hvis man ønsker meget detaljerede informationer om fx en aktivitets gennemslag i de enkelte amter. Jo færre svarpersoner der indgår i en kategori, jo større bliver den statistiske usikkerhed.

- *Kvalitative målinger* er mere velegnede til at undersøge, om indsatsen har flyttet holdninger til indsatsen, og kortlægge, om barrierer er overvundet – eller nye er opstået.

Metoder er fx gruppeinterview med et antal repræsentanter fra målgruppen, eller telefon-/personlige interview med repræsentanter fra målgruppen. Gruppe- eller personlige interview kan ikke bruges til at fremskaffe en statistisk valid vurdering af aktiviteterne, men metoderne er meget velegnede til at få detaljeret viden om målgruppens holdninger og bevæggrunde på et givent område.

- *Spørgeguide*

Opstilling af en spørgeguide er et uundværligt værktøj, der sikrer systematik i dataindsamlingen. Den kan bestå af spørgsmål, hvor interviewpersonen skal svare inden for nogle fastlagte kategorier – fx meget tilfreds/tilfreds/utilfreds/meget utilfreds/ved ikke – eller åbne spørgsmål, hvor interviewereren noterer svarene ned – ud fra “hvad synes du om ...”

Afhængigt af formålet med evalueringen er det oftest relevant at lade andre end afsenderen gennemføre evalueringen. Det sikrer en neutral og uvildig vurdering af indsatsen. Hvis interviewmetoderne bruges i en udredningsfase eller som kvalificering af nogle strategiske valg i forberedelse af en indsats, er der ingen formelle problemer i, at BAR selv gennemfører interviewene.

- *Websites*

Det er relevant at teste målgruppens reaktioner på en website – er strukturen klar og logisk, kan de finde rundt på sitet – og finder målgruppen de informationer, de efterspørger. Hvis sitet er ikke-eksisterende, kan man gennemføre et fokusværksted, hvor repræsentanter fra målgruppen inviteres til en dialog om deres behov og ønsker til informationer og funktionaliteter på sitet.

Hvis det er et eksisterende site, der skal revideres, kan man lave brugertest af det nye design og struktur før det kodes ved at lave individuelle interview, hvor man sammen sidder ved skærmen og afdækker brugerens oplevelser og forventninger og forståelse af ikoner og navne på knapperne.

Hvis sitet er færdigt, kan det testes for brugervenlighed og funktionalitet – men det er dyrt at ændre, så målgruppen bør inddrages tidligt i processen.

Noter

# Trin 8

## – Opfølgning

Arbejdet med arbejdsmiljø har et langt perspektiv. Derfor er fortsatte aktiviteter for at vedligeholde og forny viden om forebyggelse og effekter af dårligt arbejdsmiljø relevante for BAR.

Evalueringen vil ofte kunne give svaret på, hvad der var godt, og hvad der var mindre godt i indsatsen. Og dermed give inspiration til, hvilken retning fortsatte aktiviteter skal tage.

### **Sæt rygskeer på dagsordenen**

Der sker fortsat rygskeer – på trods af intensive kampagner for at forebygge problemet og en generel bevidsthed blandt social- og sundhedsassistenter om at passe på sig selv.

Mange skader opstår, når assistenten prøver at gribe en klient, som er ved at falde. Instinktivt går hensynet til klienten forud for den ansattes eget helbred. Et eksempel på en opfølgende aktivitet kunne være at formidle viden og erfaringer om, hvordan man hjælper klienten i at falde korrekt og med mindst mulig skade – og uden at assistenten vrider ryggen og invaliderer sig selv. Det kræver både viden om gribe- og falde-teknik – og en holdningsmæssig bearbejdning, så assistenten ikke føler sig som et dårligt menneske, der lader et medmenneske i stikken.

Noter

# Idébank

Idébanken er delt op i to hovedafsnit:

- Formidle viden
- Ændre holdning og adfærd (om at skabe debat og arbejde med netværk)

Idébanken præsenterer eksempler på kommunikationstiltag og -metoder inden for de to hovedemner. Idébanken skal inspirere og er derfor forsøgt gjort så konkret som muligt.

Eksemplerne vil i virkelighedens verden ofte gå på tværs af hinanden. De metoder, der fremhæves under den ene afsnit, vil i mange tilfælde også kunne anvendes ved andre indsats. Ofte er det nemlig sådan, at det at ændre holdning og adfærd indebærer, at målgruppen har den nødvendige viden. Det vil sige, at man formidler viden til målgruppen. Forskellen mellem de to afsnit bunder i formuleringen af målet for indsatsen: Er det vidensformidling eller holdnings-/ædfærdsændring. Og det har betydning for kommunikationsstrategien og ikke mindst for vurderingen af effekten af en given indsats (evaluering og effektmåling).

## FORMIDLE VIDEN

At formidle viden er målet for mange kommunikationsindsatser. Udgangspunktet er som regel, at vi som afsendere har en viden, som vi enten skal formidle til en målgruppe, eller som vi blot ved er nyttig for målgruppen. Vores hensigt er at stille viden til rådighed for målgruppen. At gøre viden tilgængelig.

Det giver sig selv, at der ikke findes en opskrift på, hvordan man formidler sin viden. Det afhænger – som det er blevet nævnt flere gange – af målgruppe og mere konkrete mål for en given indsats.

De idéer, vi trækker frem her, vil altså skulle tilpasses den konkrete indsats og situation gennem arbejdet med kommunikationshjulet.

## Formidle viden – ja, men hvad og til hvem

Der findes et hav af muligheder for at formidle viden til forskellige målgrupper. Ikke desto mindre vælger mange den vante løsning. De laver en pjece eller en brochure og forventer, at målgruppen oplever behovet lige så relevant og vigtigt som afsenderen. Men i det overkommunikerede univers, vi befinder os i, er konkurrencen om opmærksomheden stor. Ny viden er typisk noget, man er parat til at tage til sig, når man har brug for det – fx for at kunne gøre sit arbejde ordentligt. Men det er ikke altid, at man ved, at man har brug for det og har overskud til at sætte sig ind i det. Derfor må man som afsender sørge for:

1. at gøre den ny viden let tilgængelig i sin form og sit indhold
2. at gøre målgruppen opmærksom, på hvad den ny viden kan/skal bruges til, og hvorfor den er relevant
3. at gøre målgruppen opmærksom på, at den nu er tilgængelig, og hvor man kan få fat i materiale.

Kort sagt kan man sige, at den ny viden skal:

- produceres, så den fremstår klart, tydeligt og letforståeligt
- motiveres, så målgruppen ved, hvorfor den er relevant
- markedsføres, så den bliver synlig for målgruppen.

## EKSEMPLER OG GODE RÅD

Inden man går ud med sin information med det formål at formilde viden, må man tage stilling til, om man vil kommunikere skriftligt, mundtlig eller med en kombination af skriftlige materialer og mundtlig formidling.

Tjek

### Strategiske valg

Eksempler på vigtige strategiske valg i forbindelse med vidensformidling er følgende:

- Skal den viden, vi ønsker at formidle til målgruppen, præsenteres en gang for alle og i sin fulde længde, eller skal indsatsen målrettes således, at vi kun præsenterer det, vi ved er relevant for målgruppen?
- Har informationen karakter af “nice to know” eller “need to know” – og hvad betyder det for valg af kommunikationsform og distribution?
- Er der tale om meget kompliceret stof – det kan være teknisk, organisatorisk eller lovgivningsmæssigt – eller om mere simple budskaber eller beskeder til målgruppen?
- Hvilken kommunikationsform og hvilke medier egner sig bedst til emnet og målgruppen?

Tjek

### Mundtlig formidling

Den mundtlige form er ressourcekrævende, men også effektiv. Er der tale om meget kompliceret stof eller viden, som vil møde modstand hos målgruppen, bør man overveje den mundtlige formidling.

Det kan være egentlige undervisningsforløb, seminarer, gå hjem møder (roadshows) eller lignende. Undervisnings- eller kursusforløb er ressourcekrævende og kan derfor med fordel arrangeres i samarbejde med aktører, der i forvejen udbyder undervisning til målgruppen. Seminarerne er mindre krævende, men det er vigtigt at være opmærksom på, at målgruppen skal opleve det som meget relevant for at prioritere at gå til seminaret.

Gå-hjem-møder kan organiseres på forskellig vis. Enten kan man tilbyde materiale, som en person på arbejdspladsen – fx en sikkerhedsrepræsentant – kan bruge til selv at afholde et gå-hjem-møde. Eller man kan organisere et roadshow, som tilbydes målgruppen.

Selvom den mundtlige kommunikation er bærende i en given indsats, er det en god idé at supplere det med skriftlige materialer.

### Skriftlig kommunikation

Hvis man vælger den *skriftlige kommunikationsform* – fx en brochure – skal man sørge for, at indholdet disponeres på en måde, der giver læseren mulighed for at bevæge sig ind og ud af stoffet. Vi læser typisk ikke information fra start til slut. Vi læser det, der er relevant for os og som interesserer os. Og det skal vi have mulighed for at finde hurtigt. Det kræver:

1. At det mest relevante placeres først.
2. Korte og afgrænsede afsnit (hellere et kort afsnit med henvisninger til, hvor man kan få mere information, end et langt afsnit som kræver for meget tid at læse).
3. Sigende og klare overskrifter, der gør det let for læseren at orientere sig.
4. At det operationelle – det vi kan handle på – træder ud af teksten.
5. At indholdet tager udgangspunkt i målgruppens hverdag.

Men det kræver også, at man overvejer nogle mere *strategiske forhold*. Her er givet nogle eksempler på forskellige veje at gå:

1. Hvis den samme viden skal formidles til flere forskellige målgrupper, er det uden tvivl en god idé at tænke differentieret. Målgruppe A henvender man sig til med materiale, der klart afspejler, at udgangspunktet er deres verden. Man vælger eksempler, illustrationer og distributionsform, der passer til målgruppen. Det samme gør man med målgruppe B, C, D osv. Grundindholdet i de forskellige materialer er ens, men formidlingsformen er tilpasset hver enkelt målgruppe.
2. En anden løsning er, at man udformer sin information som opslagsbog. I princippet kan indholdet struktureres på mange forskellige måder:

Alfabetisk, efter emner, indeksord, situationer, målgrupper eller lignende. Det vigtige er, at materialet er nemt at orientere sig i. Styrken ved opslagsbogen er, at den ikke kræver at blive læst fra ende til anden. Den er et redskab, der er tilpasset hverdagen og målgruppen. Den bliver stillet på hylden blandt andre opslagsværker og trukket frem, når der er brug for den.

Opslagsværket vil stille ekstra krav til markedsføringen. Det kan man imødekomme ved at udforme fx en lille og lettilgængelig folder, der sendes ud sammen med opslagsværket. Folderen gør materialet synligt og kan tilmed fungere som en slags brugervejledning til opslagsværket. En anden løsning kan være, at man sender opslagsværket ud med et personligt stilet følgebrev, der forklarer om indsatsen, og hvordan man kan bruge materialet. Endelig kan man lave en plakat, der kan hænges op af modtageren, og som gør opmærksom på den nye viden.

Man bør desuden altid overveje, om man vil have målgruppen til aktivt at søge ny viden ved at gøre opmærksom på den, eller om man bare sender den ny viden til målgruppen, uden at de har bedt om den. Også her er der forskellige veje at gå:

- Man kan vælge at bruge Internettet kombineret med en direkte henvendelse til målgruppen, der gør opmærksom på, at den ny viden findes på nettet (fx BARs hjemmeside). Det er her vigtigt, at man tilpasser sin information til nettet som medie.

Det er ikke optimalt bare at lægge informationen ud som PDF-fil eller lignende. Informationen skal struktureres og udformes, så den er tilpasset nettet og de muligheder, det giver. Det vil sige, at teksten skal brydes ned til artikler, der ikke er længere end, hvad der kan stå på et skærm billede. At brugeren skal kunne søge i teksten med en tilpasset søgefunktion. Og endelig vil det være en styrke, hvis brugeren kan bevæge sig på tværs af stoffet fx gennem henvisninger i form af hyperlinks.

- Man kan også vælge at sende målgruppen et brev, der gør opmærksom på, at der findes information om et givent emne, hvad informationen kan bruges til, og hvordan den kan rekvireres.

Der er flere fordele ved at tvinge målgruppen til at søge sin viden på nettet eller rekvirere den. Det sikrer, at dem der gør det, er interesserede i den ny viden. Og det øger muligheden for, at materialet bliver læst og brugt. Man kan undgå, at målgruppen føler sig overinformert. De modtager formentlig store mængder information, uden at de har bedt om det. Ved at lade dem tage stilling til, om informationen er relevant, kan man som afsender distancere sig fra al den information, der 'bare kommer af sig selv'. På den måde kan man blive lagt mærke til.

Endelig kan man som afsender få et indtryk af, hvordan responsen på materialet er. Hvor mange har været inde og søge informationen på hjemmesiden? Hvor mange rekvirerer materialet på anden vis?

## ÆNDRE HOLDNING OG ADFÆRD

At ændre holdninger og adfærd med kommunikation er vanskeligt. Det kræver som udgangspunkt, at man er vedholdende og afsætter de nødvendige ressourcer. Man kan være sikker på, at målgruppens motivation i forhold til emnet har meget stor indflydelse på, om indsatsen får effekt. I de tilfælde, hvor der er en umiddelbar gevinst for målgruppen ved at ændre holdning eller adfærd, vil sandsynligheden for effekt være langt større end i indsætter, hvor gevinsten er mindre direkte og mere langsigtet. Og her er det vigtigt at huske en ting:

*Afsendernes oplevelse af målgruppens gevinst ved at ændre adfærd fx i forhold til et arbejdsmiljøproblem – hvad enten det er dokumenteret eller ej – er langt fra ensbetydende med, at målgruppen har samme oplevelse af relevans og gevinst. Hvis dét at opnå gevinsten er forbundet med besvær, ændring af indgroede vaner eller lignende, kan man være temmelig sikker på, at målgruppen vil være skeptisk eller simpelt hen ignorere ellers relevante budskaber og anbefalinger.*

Et godt råd, når man ønsker at påvirke holdninger og skabe ændret adfærd, er derfor ALTID at undersøge målgruppens oplevelse af relevansen af et givent emne eller en given problemstilling.

Man skal desuden gøre sig klart, at viljen til at ændre sin holdning eller adfærd kommer indefra. Det kræver, at man får sin målgruppe til at reflektere over et givent problem eller emne. Målgruppen skal tage

stilling og gerne diskutere det med sig selv og sine omgivelser. En enkelt ydre påvirkning i form af noget informationsmateriale er meget sjældent tilstrækkeligt. Holdnings- og adfærdsændringer kræver dialog og vedvarende påvirkning og fokus.

Tjek

### De vigtigste strategiske overvejelser som skal gøres er:

1. Oplever målgruppen emnet eller problemstillingen som relevant, og vil det være forbundet med en gevinst for målgruppen at ændre holdning eller adfærd?
2. Skal vores kommunikationsaktiviteter alene henvende sig til den målgruppe, vi ønsker skal ændre holdning eller adfærd, eller findes der andre influenter, der med fordel kan være bærere af budskabet over for målgruppen?
3. Hvor vil en ændret holdning eller adfærd møde modstand, og hvad gør vi for at vende eller neutralisere modstanden?
4. Hvordan skaber vi det 'rum', der skal til, for at målgruppen kan have dialog om emnet?

Der findes af gode grunde ikke ét svar på disse spørgsmål. Men nogle eksempler og råd kan inspirere de valg, man som afsender skal træffe.

### EKSEMPLER OG GODE RÅD

Vi skitserer her to veje at gå, hvis man står med et projekt, hvor formålet er at ændre holdning og adfærd hos en målgruppe. Den ene metode er båret af skriftlige medier og analyse og kan målrettes både meget brede og mere afgrænsede målgrupper. Man kunne kalde metoden for "den involverende og debatskabende kommunikation". Den anden metode er båret af netværkstankegangen og er egnet til mere afgrænsede målgrupper.

### Den involverende og debatskabende kommunikation

Denne metode lægger op til, at man fra start af tager udgangspunkt i sin målgruppe. – Bruger målgruppens egen oplevelse af og kendskab til et givent emne til at skabe debat og dialog i målgruppen. Ved at tage dette afsæt sikrer man, at den kommunikation man formidler, opleves som relevant, og at målgruppen kan identificere sig med budskaberne – hvad enten de er enige eller ej.

### Netværk som kommunikationsredskab

Arbejdet med netværk som et kommunikationsværktøj bygger på det faktum, at vi påvirkes af vores omgivelser. Det vil sige af de personer og organisationer, der i forskellige sammenhænge omgiver os. Vi indgår alle i nogle netværk, som kan være mere eller mindre tætte og personlige eller professionelle. Fælles for dem er, at de påvirker eller kan påvirke os. Ideen i netværkstankegangen er at bruge disse netværk som rum for debat og dialog og som positiv påvirkningskanal over for vores målgruppe. Devisen er: Jo flere der siger og mener det samme i et givent netværk, des større er sandsynligheden for, at budskabet trænger igennem, og for, at modstanden minimeres.

Fordelen ved netværksmodellen er, at der er mange kræfter, der bevæger sig i samme retning. Målgruppen oplever det positivt, at afsenderen for indsatsen er fra et kendt netværk og ikke fra en mere anonym organisation. Det øger troværdigheden og målgruppens parathed til at lytte til det, der bliver sagt.

Endelig sikrer modellen en god forankring af indsatsen og emnet, hvilket er med til at fastholde fokus på trods af, at de centrale drivkræfter gradvist bliver mindre og mindre aktive for i nogle tilfælde at trække sig helt ud.

### Involvér og skab debat

Metoden er bygget op omkring følgende aktiviteter:

1. Udgangspunktet for indsatsen er en undersøgelse i målgruppen. Formålet med undersøgelsen er flersidet. Den afdækker vidensniveau og holdninger hos målgruppen. Vi bliver som afsendere klogere på vores målgruppe. Den er første skridt i dialogen med målgruppen – vi spørger som afsender målgruppen om deres holdninger og får deres svar. Samtidigt får vi sat emnet på dagsordenen, idet det at gennemføre en undersøgelse fortæller målgruppen, at noget er i gærde. Vi får med andre ord skabt nogle forventninger og gjort os synlige.
2. Undersøgelsen kan gennemføres som en postal spørgeskemaundersøgelse eller som telefoninterview. Det skal meget tydeligt kommunikeres til målgruppen, at undersøgelsen er første skridt på vej mod en dialog om det valgte emne.
3. Når undersøgelsens resultater er indhentet, danner de grundlag for udarbejdelsen af et debatmateriale rettet mod målgruppen og andre relevante interessenter. Materialet fortæller om undersøgelsens resultater. Den præsenterer interview med forskellige personer, der uddyber deres holdninger som en refleksion over undersøgelsens resultater. Debatmaterialet kan have karakter af en debatavis, en video eller lignende. Det væsentlige er, at målgruppen oplever, at de bliver præsenteret for resultatet af undersøgelsen. Og at det lægger op til en debat ved at synliggøre de forskellige holdninger.
4. Resultatet af undersøgelsen kan samtidigt anvendes til at skabe PR og opmærksomhed om emnet. Det vil uden tvivl nære debatten i målgruppen, hvis emnet kommer i aviserne eller bliver taget op fra politisk hold.
5. Det er vigtigt, at den opmærksomhed, undersøgelsen og det efterfølgende debatmateriale skaber, holdes i live og følges op af mere lokale aktiviteter. Man kan enten inspirere målgruppen til at følge op ved at komme med konkrete forslag til, hvad man kan gøre for at holde debatten i live på arbejdspladsen. Man kan komme med forslag til konkrete projekter, som arbejdspladsen kan iværksætte for at skabe forbedringer på kort og/eller lang sigt. En lidt mere ambitiøs fremgangsmåde er at tilbyde målgruppen at afholde debatmøder om emnet. Eller tilbyde dem egentlig rådgivning om og vejledning i, hvordan man tager fat om en given problemstilling.
6. Indsatsens centralt styrede del kan afslutte med, at man afholder en større konference, hvor emnet igen sættes på dagsordenen. Her kan resultatet af undersøgelsen og den debat det har fremkaldt, præsenteres og drøftes i et bredere forum og med deltagelse af nøglepersoner inden for området. Det være sig eksperter eller politikere.

### Indsats via netværk

En netværksbaseret indsats kan forløbe således:

1. Den primære målgruppe og dens typiske netværk identificeres. Det gælder både det private og det professionelle netværk. I nogle tilfælde vil det være mest relevant at aktivere det private netværk (familie, klubber, foreninger mv.). I andre tilfælde er det professionelle netværk (kolleger, fagforening, brancheorganisationer, kommunen, græsrodsorganisationer, medarbejderforeninger, politiske foreninger mv.) mest relevant. Og endelig kan man gå efter begge netværk samtidigt.
2. Holdninger til emnet eller problemstillingen i netværkene afdækkes, så man får indtryk af medspillere og modspillere. Denne afdækning kan ske ved at gennemføre nogle telefoninterview med nøglepersoner i målgruppen og netværkene. Man kan også afholde fokusgrupper eller arrangere møder, hvor man præsenterer problemstillingen. Interviewene skal samtidigt bruges til at skabe de første kontakter til netværket og til at generere idéer til, hvad man kan gøre.
3. Nu handler det om at involvere medspillerne i netværket i den indsats, man ønsker at gennemføre. Ved at afholde møder og bringe personer sammen skabes en interesse for emnet og typisk en vilje til at gøre noget i samarbejde og på egen hånd.
4. Man aftaler en køreplan for indsatsen i de forskellige netværk. Første skridt er at få baglandene i de forskellige netværk aktiveret. Det kan være at benytte de forskellige netværks uddannelsesaktiviteter, informationskanaler og evt. arrangementer som "medie" for budskaberne.
5. Andet skridt er, at man aftaler, hvordan modspillerne i netværkene kan blive medspillere. Den bedste fremgangsmåde er at invitere dem til også at deltage og blive en del af indsatsen med deres forudsætninger. Nogle vil være positive, og andre vil man ikke kunne få med på grund af politiske eller ressourcemæssige forhold.
6. Tredje skridt er at aftale, hvordan man synliggør indsatsen over for den primære målgruppe. Via de kanaler, netværkene besidder, vil det være muligt at skabe regionale eller lokalt baserede aktiviteter, som kan danne rammen om konkrete formidlings- og forandringsprojekter.
7. Endelig vil det være en god idé, at man på tværs af netværk, regionale og lokale aktiviteter synliggør, hvad der foregår, og skaber mulighed for erfaringsudveksling og dialog. Det kan være i form af et nyhedsbrev eller via en projekthjemmeside på Internettet.

## **Sammensætningen af BAR Finans / Offentlig Kontor & Administration**

### **Arbejdsgivere**

Finansministeriet  
Kommunernes Landsforening  
Amtsrådsforeningen  
Københavns Kommune  
Frederiksberg Kommune  
Finanssektorens Arbejdsgiverforening  
(Arbejdsledere)  
Akademikernes Centralorganisation

### **Arbejdstagere**

FTF

- Dansk Socialrådgiverforening
- Finansorganisationerne i FTF
- Kommunalforeningerne

Akademikernes Centralorganisation  
Det Kommunale Kartel/Statsansattes Kartel

- HK-Kommunal
- DKK
- HK-Stat
- StK

## **Sammensætningen af BAR Social & Sundhed**

### **Arbejdsgivere**

Kommunernes Landsforening  
Amtsrådsforeningen  
København og Frederiksberg Kommuner  
Hovedstadens Sygehusfællesskab  
Det private sundhedsområde

- Akademikernes Centralorganisation
- Danmarks Apotekerforening

(Arbejdsledere)  
Økonomaforeningen  
Akademikernes Centralorganisation

### **Arbejdstagere**

Dansk Sygeplejeråd  
Forbundet for pædagoger og klubfolk (BUPL)  
Sundhedsorganisationerne  
Pædagogisk Medhjælper Forbund  
Forbundet af Offentligt Ansatte  
Socialpædagogernes Landsforbund

#### Udgiver:

Branchearbejdsmiljørådene  
Finans / Offentlig Kontor &  
Administration (BAR FOKA)  
Social & Sundhed (BAR SoSu)

Udgivet oktober 2000  
Oplag: 400

Arbejdsmiljøsekretariatet  
H.C. Andersens Boulevard 25, st.  
1553 København V  
Tlf. 33 93 12 55  
Fax. 33 93 01 14  
E-mail sekretariat@3bar.kk.dk

Kataloget er udarbejdet af  
Bysted Hovedkvarteret A/S  
Strandvejen 58  
2900 Hellerup  
Tlf. 39 16 27 00  
Fax. 39 16 27 47  
E-mail bysted@bystedhq.dk

# Vejen til god kommunikation

## HVORFOR DETTE KATALOG?

Der er mange aktører, som gerne vil fortælle arbejdspladserne, hvordan de får et godt arbejdsmiljø. Men mange initiativer når aldrig målgruppen. Eller de bliver ikke brugt, fordi de rammer ved siden af målgruppens behov og forudsætninger.

## HVAD KAN DET BRUGES TIL?

Det er afgørende med balance mellem budskaber, mål og midler, når en arbejdsmiljøindsats skal sættes i søen. Redskaberne skal vælges bevidst og prioriteres – i stedet for ”at gøre som vi plejer”. For at få større effekt i indsatserne har Branche- arbejdsmiljørådene Finans / Offentlig Kontor & Administration (BAR FOKA) og Social & Sundhed (BAR SoSu) fået udarbejdet dette katalog over metoder og virkemidler. Ikke en facitliste, men en kilde til inspiration for det fremtidige arbejde.

## HVEM KAN BRUGE DET?

Kataloget skal støtte Branchearbejdsmiljørådenes arbejde. Men det kan anvendes af alle aktører, der arbejder for at skabe et bedre arbejdsmiljø. God fornøjelse!

Kataloget kan downloades fra  
[www.bar-sosu.dk](http://www.bar-sosu.dk)  
[www.bar-foka.dk](http://www.bar-foka.dk)

Flere eksemplarer kan købes hos  
Arbejdsmiljørådets Service Center  
Tlf. 36 14 31 31  
Fax. 36 14 31 90  
E-mail [ekspeditionen@amr.dk](mailto:ekspeditionen@amr.dk)  
Pris 100 kr. ekskl. ekspeditionsgebyr.

ASC Varenummer I52005  
ISBN 87-90998-08-1