

# Introduktion til kommunikationsplanlægning

[www.hellepetersen.dk](http://www.hellepetersen.dk)

## Hvorfor skal jeg lave en kommunikationsplan?

Med en kommunikationsplan kan du planlægge og styre din kommunikation, så sandsynligheden for at du når dit mål med at kommunikere er optimal. I denne skabelon føres du skridt for skridt igennem en beskrivelse og analyse af din kommunikationsopgave, og du hjælpes til at træffe de mest hensigtsmæssige valg af kommunikationskanaler, timing mv.

Kommunikationsplanen fungerer som intern drejebog fx i afdelings- eller områdeledelsen. Her kan alle, der spiller en aktiv rolle i kommunikationen læse, "hvem der siger hvad til hvem hvornår og med hvilket formål" – altså alle de elementer, man skal forholde sig til, før man kommunikerer.

Kommunikationsplanen definerer og tydeliggør kernebudskaberne og beskriver, hvordan man får dem ud, fx under hensyntagen til konkrete målgrupper og deres barrierer og motivationsfaktorer. Kommunikationsplanen er et internt dokument, der kun skal være tilgængelig for dem, der skal føre planen ud i livet. Den skal gøre alle aktører afklarede i forhold til deres konkrete ansvar, og give dem den nødvendige baggrundsviden for at kunne kommunikere fyldestgørende.

Formålet er at sikre konsistens og retning i budskaberne og sørge for, at der tages højde for både interne og eksterne kommunikationsbehov.

## Hvornår skal jeg lave en kommunikationsplan?

Det er en god idé at lave en kommunikationsplan, hver gang du skal kommunikere et vigtigt budskab ud til dine medarbejdere, til en større målgruppe internt på afdelingen eller til eksterne målgrupper. Den tid du investerer i kommunikationsplanlægningen gør din kommunikation mere effektiv.

Ved større kommunikationsudfordringer – fx organisationsændringer, beslutninger der medfører modstand eller implementering af større projekter – bør der laves en skriftlig kommunikationsplan, der kan fungere som drejebog for processen.

Ledelsen bør dog altid løbe kommunikationsplanens afsnit igennem i forbindelse med diverse ledelsesbeslutninger, der har konsekvens for mange medarbejdere. Skabelonen bruges altså også som en form for tjekliste ved beslutningskommunikation.

### **Tjekliste før udarbejdelse**

- Er alle vigtige medspillere involveret i udarbejdelsen? (Ledelse, projektansvarlig, kommunikatører, ansvarlige for ekstern og intern kommunikation mv.)
- Hvad vil vi bruge af ressourcer?
- Hvilket ambitionsniveau kan vi så have?

### **Tjekliste under udarbejdelse**

- Giver kommunikationsplanen frihed til at agere indenfor de rammer, der er udstukket?
- Er ejerskabet sikret?
- Bidrager alle kommunikatører?

### **Tjekliste efter udarbejdelse**

- Er kommunikationsplanen dynamisk – bruges den aktivt som drejebog der justeres undervejs?
- Styrer alle efter den?
- Bliver den taget op til revision jævnligt?
- Begynder der at komme formelle eller uformelle indikatorer på, at I er på vej til at indfri målene?

Nedenstående ser du skabelonen til en kommunikationsplan. Hvert afsnit beskrives med formål, hjælpespørgsmål og gode råd.

# Kommunikationsplan for ...

## Hvad er der sket? (Baggrund)

### **Formål med afsnittet**

Ofte kommer overvejelser omkring kommunikation ind til sidst i eller efter beslutningsprocessen. På dette tidspunkt er der allerede blevet lavet en masse tilvalg og fravalg og set på fordele og ulemper. Det giver en stor indforståethed blandt beslutningstagerne og kan gøre det svært for andre at gennemskue rationale bag beslutningen eller projektet. Derfor indledes kommunikationsplanen med et baggrundsafsnit, så "udenforstående" kan sætte sig ind i situationen. Udgangspunktet for det, der skal kommunikeres, skal med andre ord gøres klart. Baggrundsbeskrivelsen tjener også det formål at vurdere, om der er andre interne eller eksterne tiltag eller kontekster, der kan have indflydelse på "modtagelsen" af budskabet.

### **Spørgsmål der skal besvares**

Hvad er det sket?

Hvorfor skal der kommunikeres?

Hvad er konteksten?

Hvad sker der ellers på området – internt eller eksternt – der kan påvirke kommunikationen positivt eller negativt?

### **Gode råd**

Hvis det er vanskeligt at finde en fornuftig måde at formidle beslutningen på, kan det være tegn på, at beslutningen ikke er god.

Kan man drage fordel af andre aktiviteter, der er igangsat – så lav koblingen allerede nu!

Kan baggrundsafsnittet forstås af en "udenforstående"? (fx en kommunikationsmedarbejder uden detailkendskab til det, der skal kommunikeres)

## Hvad vil du opnå? (Kommunikationsmål)

### **Formålet med afsnittet**

Du skal altid vide, hvad du ønsker at opnå med din kommunikation. Derfor skal du i dette afsnit definere dine kommunikationsmål og succeskriterier. På den måde fokuserer du på målet før løsningen, samtidig med at du får adskilt og synliggjort kommunikationsopgaven i forhold til selve projektet. Kommunikationsmålene er desuden afgørende for, at du undervejs kan vurdere, om du er på rette vej, eller om der skal justeres på indsatsen.

### **Spørgsmål der skal besvares**

Hvad ønsker du at opnå med kommunikationen? (mål og ambitionsniveauet)

Hvilke niveauer skal du ind på: Opmærksomhed, viden, holdning, handling?

Hvorfor er de konkrete kommunikationsmål vigtige?

Hvornår er kommunikationen "god nok"?

### **Gode råd**

Kommunikationsmål er mål, du kan opnå med kommunikationsløsninger.

Kommunikationsmål skal understøtte andre mere overordnede mål (strategi eller projektmål fx)

Jo mere præcis målsætningen er formuleret, jo lettere at finde de rigtige løsninger

Er kommunikationsmålene SMARTER? (Specifikke, målbare, ambitiøse, realistiske og tidsbestemte)

## Hvad er dit kernebudskab til modtageren?

### **Formålet med afsnittet**

Her formuleres essensen i det, der skal kommunikeres ud. Kernebudskaberne skal ikke udgøre en udtømmende liste men blot de vigtigste. Med afsæt i kernebudskaberne skal man kunne gå i detaljer, målrette og oversætte til de forskellige målgrupper.

### **Spørgsmål der skal besvares**

Hvad er beslutningens/strategiens/hændelsens overordnede konsekvenser?

Vælg 3-5 kernebudskaber som indeholder det centrale i det, der skal formidles. De kan eventuelt brydes ned på målgruppeniveau efterfølgende.

### **Gode råd**

Det er modtageren, der i sidste ende afgør, hvad budskabet er. Men jo mere præcist, du definerer og styrer dine budskaber (med en god kommunikationsplan), des større er sandsynligheden for, at modtageren hører netop dét, du ønsker.

Er dine budskaber klare og konkrete?

Tager formulering og ordvalg afsæt i modtagerens verden?



## Spørgsmål og svar

### **Formålet med afsnittet**

Formålet er at mindske risikoen for "at blive fanget på det forkerte ben" med et spørgsmål man ikke har forberedt sig på. Når man på forhånd har gennemgået potentielle spørgsmål og kommentarer fra medarbejderne, fremstår ledelsen på alle niveauer velforberedte og konsistente i dens udmeldinger.

Ofte medfører drøftelsen af disse spørgsmål og svar, at man får afstemt holdninger og derfor sikrer den samlede ledelses troværdighed.

### **Spørgsmål der skal besvares**

Formuler alle de kritiske spørgsmål, som du ved, at medarbejderne vil stille – formuler grundige svar til dem. Vær også klar, hvis der endnu ikke er et svar på et område – og meld ud hvornår et svar forventes.

Har du sat dig i alle medarbejdergrupper sted – og stillet spørgsmål set fra deres perspektiv?

Har du været "djævlens advokat"?

Har du fået input fra dine mellemledere?

### **Gode råd**

Find de spørgsmål man krummer tæer over at skulle besvare, fordi de rammer lige i hjertet på aktuelle dilemmaer – de kommer!

Vær klar på din egen rolle som ambassadør – balancer mellem din personlige troværdighed og loyalitet ved beslutninger/budskaber, du ikke selv er enig i.

