



Når hverdagen kommunikerer

- Kommunikation som strategisk ledelsesredskab

Indhold

Kapitel 1

Hvorfor kommunikation?

Side 6-11

Kapitel 2

Hvad er god kommunikation?

Side 12-15

Kapitel 3

Sådan lægger du en kommunikationsstrategi

Side 16-33

Kapitel 4

Sådan laver du en procesplan

Side 34-39



Forord

Børn og Unge Kommunikation har mødt med en række skoler og dagtilbud for at blive klogere på de kommunikationsudfordringer, som vi står overfor nu og i fremtiden. Vi stak hovederne sammen for i fællesskab at finde frem til de bedste løsninger, og dem har vi samlet i denne håndbog. Den indeholder vores bud på, hvordan du som skole eller dagtilbud skal gå frem, hvis du vil lægge en lokal kommunikationsstrategi. Men inden du giver dig i kast med læsningen, får du et overblik over de udviklingsområder, som vi med sikkerhed ved, kommer til at præge fremtiden.

Et godt omdømme skaber tillid og opbakning til kerneopgaven

Vi ved med sikkerhed, at et godt omdømme skaber tillid, tryghed og ikke mindst frihed til, at vi kan udføre vores kerneopgave. Et godt omdømme næres igennem en troværdig, retvisende og positiv fortælling om, hvem vi er, hvorfor vi er sat i verdenen, og hvordan vi bruger vores faglighed til gavn og glæde for børnene. Vi skal blive bedre til at sætte ord og fortællinger på den samfundsopgave vi med stolthed løser hver eneste dag. Vi skal fortælle mere - ikke om alt, men om det, der betyder noget for os. Forældre skal vide, hvad de får, når de vælger os- og de skal opleve og mærke det.

Du skal drive skole eller dagtilbud, men tænke som et medie

Sandheden er, at fremtidens skole og dagtilbud både skal drive virksomhed og tænke som et medie. Det betyder, at du skal tænke din kommunikation udefra og ind i stedet for indefra og ud. Du skal øve dig i at stille nysgerrige spørgsmål: Er der nogen i den anden ende, der lytter til det du siger? Kan de afkode og forstå det? Du skal være skarp på dine budskaber, dit visuelle udtryk, og du skal mikse kanaler for at fange din målgruppes til tider flygtige opmærksomhed. Vi ved med sikkerhed, at det er en opgave, der kræver øvelse og vedholdenhed, men for dem, der lykkes, venter der både stor loyalitet og tillid som belønning.

Hvad vi siger udadtil, skal vi være indadtil

Vi ved med sikkerhed, at du skal have fundamentet i orden. Ord uden bund bliver til floskler og postulater. Hvis vores kommunikation skal være troværdig, skal den tage afsæt i en god og sund kommunikationskultur. Alle skal kunne bidrage til fortællingen om din skole eller dit dagtilbud - i ord og i handling. Ledere, medarbejdere, forældre og børn peger uafhængigt af hinanden på seks byggesten til en åben og tillidsfuld kommunikationskultur. Disse er *enkelt og tydelig, personlig og dialogbåret, professionel, struktureret og organiseret, tillidsfuld* og ikke mindst *sikker og tilgængelig*. Bruger vi disse byggesten, sikrer vi, at det vi siger udadtil, også spejler det vi er indadtil.

Vi håber, at denne håndbog kan være en hjælp til dig i dit strategiarbejde.

Med venlig hilsen
Børn og Unge Kommunikation

Viden og sparring

Har du behov for sparring eller rådgivning, kan du kontakte os på: kommunikation@mbu.aarhus.dk.

E-læring

Du kan tilmelde dig et E-læringsmodul, hvor du bliver ført igennem Børn og Unges model til at lægge en kommunikationsstrategi. Tilmelding via [Kursusportalen](#).

Krise-kommunikation

Opstår der en krise på din skole eller i dit dagtilbud, skal du ringe eller skrive til os på telefon 21 26 80 88 eller mbu@aarhus.dk.

Kapitel 1

Hvorfor kommunikation?

Lad os starte med det første, største og måske også vigtigste spørgsmål: Hvorfor skal du bruge tid på at arbejde med din skoles eller dagtilbuds kommunikation?

Det hele går jo meget godt, så hvorfor lave noget om?

Det vil vi prøve at give et svar på i dette kapitel. Vi vil folde både det store og det lille 'hvorfor' ud. Det vil vi, fordi et HVAD uden et HVORFOR er en handling uden et formål. Og i Børn og Unge skal alle vores handlinger tjene et formål: At danne og uddanne børn og unge til et godt liv, hvor de kan stå på egne ben og føler sig som en medborger i det samfund, de er en del af.

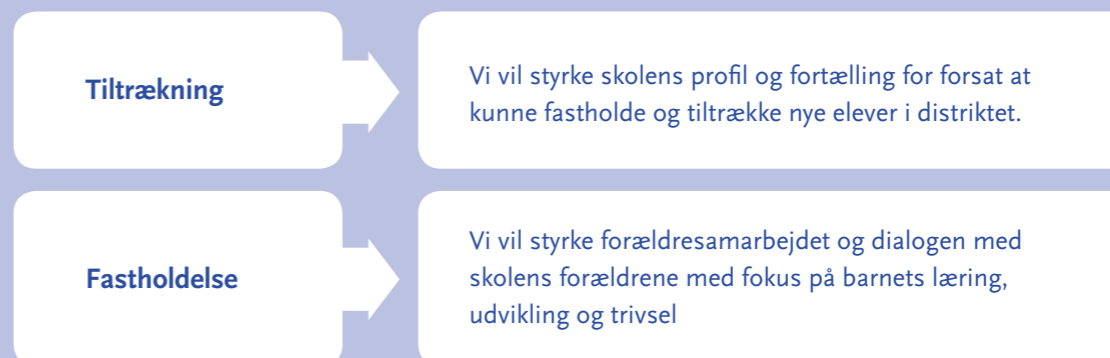
I kapitel 1 lærer du:

- 01** Hvorfor du skal bruge tid på kommunikation?
- 02** Hvorfor du skal bruge kommunikation som et strategisk redskab
- 03** Hvorfor du får mere ud af din kommunikation, hvis du lægger en kommunikationsstrategi

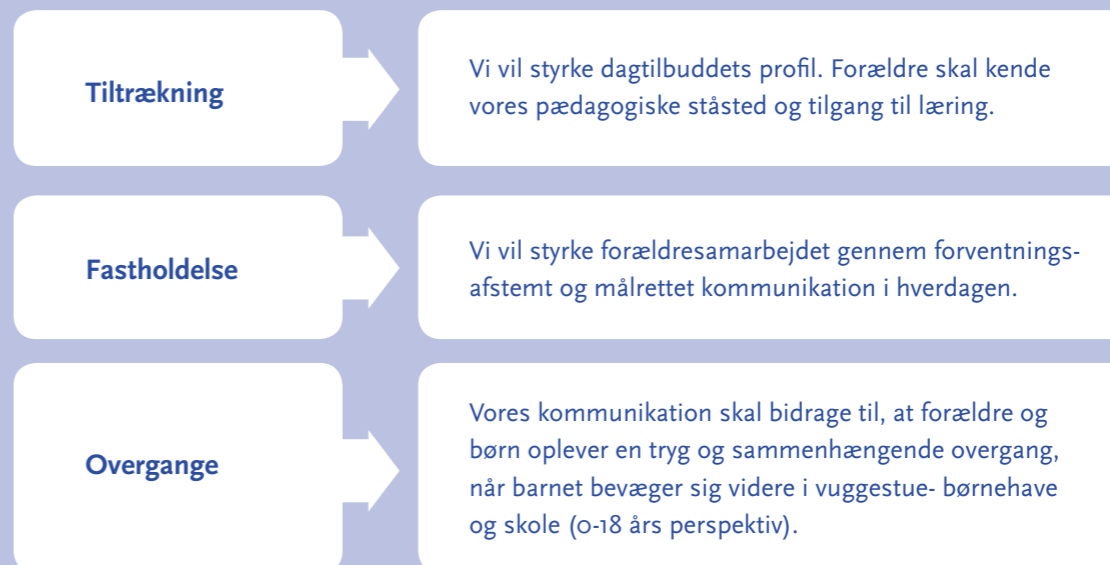
01 Børn og Unges kommunikationsudfordringer nu og i fremtiden

Når du skal bruge tid og energi på kommunikation, er det fordi, der er to centrale kommunikationsudfordringer, som går igen på tværs af skoler og dagtilbud i Børn og Unge. Skåret helt ind til benet handler de om, at vi skal blive bedre til at tiltrække og fastholde forældre og børn i vores skoler og tilbud. De to udfordringer er altså direkte forbundet med vores eksistensberettigelse og vores fælles mål og vision.

Skolernes udfordringer



Dagtilbuddenes udfordringer



Er der en eller flere af disse udfordringer, som du kan nikke genkendende til på din skole eller i dit dagtilbud?

Den gode nyhed er, at der ikke er nogle af disse udfordringer, som vi ikke kan løse. Det kræver dog, at vi får brudt hver udfordring ned til en håndterbar størrelse, som vi kan handle på. Vi skal gå strategisk til vores kommunikation.

Viden og værktøjer

I Værktøjskassen finder du en detaljeret undersøgelse af samarbejds- og kommunikationskulturen i Børn og Unge.

01

PowerPoint-præsentation:

*'Jagten på den excellente kommunikationskultur i Børn og Unge'.
Brug præsentationen på leder- og personalemøder, når du skal forklare, hvorfor I vil sætte fokus på kommunikation.*

02 **Kommunikation som strategisk ledelsesredskab**

At bruge kommunikation som strategisk redskab betyder kort og godt, at:

Du forsøger at løse de kommunikationsudfordringer, der har betydning for kerneopgaven i Børn og Unge.

Og som vi netop har været inde på, skal vi bruge kommunikation som et middel til at styrke både tiltrækningen og fastholdelsen af forældre og børn i vores skoler og dagtilbud.

Når du og dit ledelsesteam vælger at lægge en kommunikationsstrategi, siger I også ja til at tage udfordringen op. I skal beslutte jer for i hvilken retning, I ønsker, at jeres kommunikation skal bevæge sig hen. Det indebærer en række til- og fravalg: Hvad vil vi opnå? Hvad er fortællingen om vores skole eller dagtilbud, og hvad er den ikke? Ramte vores budskaber dem vi ville, eller skal vi justere til? Har vi behov for kompetenceudvikling for at få den ønskede kommunikationskultur osv. Alle disse spørgsmål kommer du og dit ledelsesteam til at tage stilling til, når I trin for trin udvikler jeres kommunikationsstrategi. Det er summen af alle disse bevidste valg, som gør, at I ender med at få mere ud af jeres kommunikation, end hvis I går tilfældigt til værks.

**Som huskeregel siger vi,
at strategisk kommunikation er:**



03 Tre grunde til, at en kommunikationsstrategi giver størst effekt

Der findes tre kommunikationsfaglige begrundelser for, hvorfor en kommunikationsstrategi giver dig større effekt. Du kan bruge dem som et supplement til dine lokale begrundelser.

Grund nr. 01 Rammer alle- rammer ingen

I må foretage fravalg for at blive tydelig i jeres kommunikation. Det gælder både, når det kommer til målgrupper og budskaber.

Grund nr. 02 Du skal have alle med!

Strategisk kommunikation betyder, at ledelsen skal træffe bevidste og reflekterede valg, men I kan ikke gå vejen alene. Hvis I ikke løbende informerer og involverer jeres medarbejdere både før, under og efter jeres strategiudvikling, risikerer I, at de ikke føler noget ejerskab. Det bliver ledelsens projekt og ikke et fælles projekt.

Grund nr. 03 Samstemt kommunikation giver størst effekt

Hvis jeres kommunikation skal vække genklang hos forældrene, skal I bruge jeres energi på at få alle kommunikationsaktiviteter til at spille sammen på tværs af kanaler. Det betyder også, at jeres budskaber skal have rod i en moderfortælling om, hvem I er, og hvad I står for. Når I taler med én stemme, er der større sandsynlighed for, at forældre husker og opfatter jer, som det I ønsker.



‘Vi har fået en større bevidsthed om, hvordan vi kan bruge kommunikation som et middel til at få vores faglighed til at stå frem. Det har resulteret i, at vi er mere samstemte i vores fortælling om dagtilbuddet’.

Dagtilbudsleder i Kolt Hasselager Dagtilbud, Diana Steffensen

Kapitel 2

Hvad er god kommunikation?

Gaven og udfordringen ved kommunikation er, at alle har en holdning til, hvad god kommunikation er. Dette kapitel handler derfor ikke om individuel smag, men om hvad vi i Børn og Unge ved er god kommunikation.

Det, du nu bliver præsenteret for, bygger på data. Det bygger på de mange forskellige stemmer, som vores organisation repræsenterer. Det bygger på seriøse, reflekterede og energifyldte samtaler, som ledere, medarbejdere, forældre og børn har taget del i for at synliggøre, hvordan vi kan blive endnu bedre til at samarbejde og kommunikere med hinanden.

I kapitel 2 får du:

- 01 Børn og Unges seks byggesten til god kommunikation
- 02 Tre spørgsmål, som du kan bruge, når du vil starte en styret samtale om, hvad der er god kommunikation hos jer

01 Børn og Unges seks byggesten til god kommunikation

I Børn og Unge ønsker vi, at viden og information skal flyde frit og ubesværet til og mellem os, så vi sammen kan skabe det bedste samarbejde om og betingelser for det enkelte barn.

Samtidig stræber vi efter at være professionelle, personlige, troværdige og ikke mindst tydelige i vores kommunikation. Det, uanset om dialogen foregår på analoge eller digitale platforme, eller om det vi står overfor at skulle formidle, er svært, sårbart eller let.

Børn og Unges seks byggesten siger ikke noget om *indhold*. De siger noget om, *hvordan* vi skal tale og være med hinanden, hvis vi vil skabe en tillidsfuld og åben kommunikationskultur, hvor alle kan byde ind med det, de kan.

Personlig og dialogbåret

Vi insisterer på at lære hinanden at kende. Den personlige relation går forud for en tryk dialog.



Enkel og tydelig

Vi kommunikerer så enkelt og tydeligt, at hverken afsender eller modtager er i tvivl om, hvordan de skal forholde sig.



Struktureret og organiseret

Vi indretter og organiserer os, så det er tydeligt, hvem, hvad, hvor, og hvordan vi kommunikerer



Professionel

Vi er faglige, troværdige og konstruktive i vores samarbejde og dialog med andre



Tillidsfuld

Vi har en grundlæggende tillid til, at vi vil hinanden og barnet det bedste.



Sikker og tilgængelig

Vi kommunikerer sikkert på digitale kanaler og platforme.



02 Fra byggesten til praksis

Styrken ved byggestenene er, at de ikke kun udgør en fælles ramme og retning for kommunikationen i Børn og Unge. De kan også bruges i praksis. Her er et par ideer:

En mental tjekliste: Brug byggestenene som en mental tjekliste, når du skal i gang med en kommunikationsopgave, fortælling eller et svar. Stil spørgsmål som: Er jeg professionel i min kommunikation? Er det bedst jeg ringer eller skriver? Giver jeg mulighed for dialog? Er det tydeligt for modtageren, hvad næste skridt er?

Hvad er god kommunikation hos os? Brug dem som afsæt for at tage en dialog omkring, hvad der er god kommunikation hos jer.

Mulige samtalestartere kan være:

- Hvilke tre typer af adfærd støtter op om denne byggesten?
- Hvilke tre typer af adfærd falder udenfor denne byggesten?
- Hvordan ser støtte og motivation ud fra ledelsen?

Brug byggestenene, når du vil gå fra mål til handling

Byggestenene kan hjælpe dig med at bryde dit kommunikationsmål ned i konkrete handlinger.



Viden og værktøjer

01 *Plakat med Børn og Unges seks byggesten til god kommunikation*

02 *Fra byggesten til praksis: Brug dialogværktøjet, når du vil have en fælles refleksion om, hvad der er god kommunikation hos jer.*

03 *Inspiration: Læs hvordan Gl. Åby Dagtilbud har brugt de seks byggesten til at lægge en kommunikationsstrategi for, hvordan forældrene skal høre om dagtilbuddets lærerplanstemaer.*

Kapitel 3

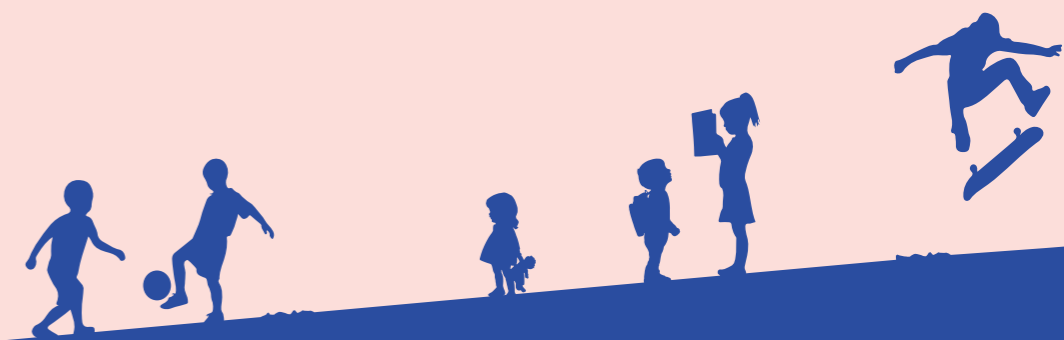
Sådan lægger du en kommunikationsstrategi

Nu er du klar til at udvikle selve kommunikationsstrategien.

I dette kapitel får du:

- 01 En gennemgang af Børn og Unges model til at lægge en kommunikationsstrategi. Hvad består den af? Og hvordan kan du bruge den sammen med dit ledelsesteam?

Kommunikationsstrategi på Børn og Ungsk



01 Forklaring

Børn og Unges model til at lægge en kommunikationsstrategi bygger på tre grundlæggende dimensioner:

- 01 **Vores identitet** (dem, vi er)
- 02 **Vores profil og kommunikation** (det vi siger, at vi er)
- 03 **Vores omdømme hos forældrene** (forældrenes opfattelse af vores skole eller dagtilbud)

Når der er balance mellem disse tre dimensioner, har din skole eller dit dagtilbud et godt omdømme. Med et godt omdømme menes, at forældrene har et positivt og troværdigt billede af, hvem I er, fordi der er overensstemmelse mellem det I siger I er, og det I rent faktisk gør.

Tip
Hvad er et omdømme?

Forældrenes opfattelse og oplevelse af jer over tid og igennem mange møder og dialoger med jer.

Er der derimod en ubalance mellem en eller flere af dimensionerne, er der tale om et gap.

Der findes tre typer af gaps:

- et troværdighedsgap
- et kommunikationsgap
- et oplevelsesgap

Troværdighedsgap

Der er tale om et troværdighedsgap, når der opstår en ubalance mellem, hvem I er, og hvem I siger I er. Der kan også opstå et gap, hvis I lover et, men vælger at gøre noget andet. Du kender måske det gamle ordsprog der siger, at man skal sætte handling bag ordene. Det er lige nøjagtigt, hvad der er på spil her. I bliver med andre ord troværdige, når I tegner et positivt og samtidigt sandfærdigt billede af jeres skole eller dagtilbud.

Eksempel

I afdelingen Grotten profilerer man sig på at 'sætte barnet i centrum'. Flere forældre kan dog berette om, at børnene sjældent leger på tværs af stuer eller aldersgrupper, og travlhed gør, at medarbejderne glemmer at skabe de gode betingelser og rammer for, at det kan lade sig gøre.

Kommunikations-gap

Kommunikations-gapet opstår, når jeres kommunikation ikke rammer eller appellerer til modtageren. Et eksempel på dette kan være, hvis I glemmer at oversætte jeres fagsprog til forældresprog. Det gør det sværere for forældrene at forstå og afkode budskabet. Et kommunikationsgap skyldes ofte, at afsenderens perspektiv kommer til at fylde for meget.

Eksempel

I afdelingen Solsikken har man netop udsendt information om det kommende læreplanstema til forældrene. Statistik og forældretilbagemeldinger afslører dog, at de sjældent læser informationen, fordi den er for tung og lang.

Oplevelses-gap

Endeligt kan der opstå et oplevelsesgap. Det opstår, når virkeligheden ikke lever op til de forventninger og billeder, som forældrene har i deres hoveder. Det er umuligt at styre, hvad forældrene tænker om jer, men I kan dog 'styre', hvad I fortæller om jer selv (profil og kommunikation) og hvordan I ønsker at møde forældrene (identitet). Oplevelses-gapet kan naturligvis også være positivt. Det er tilfældet, når mødet med jer bidrager til nye og mere positive billeder hos forældrene af skolen eller dagtilbuddet.

Eksempel på et positivt oplevelsesgap

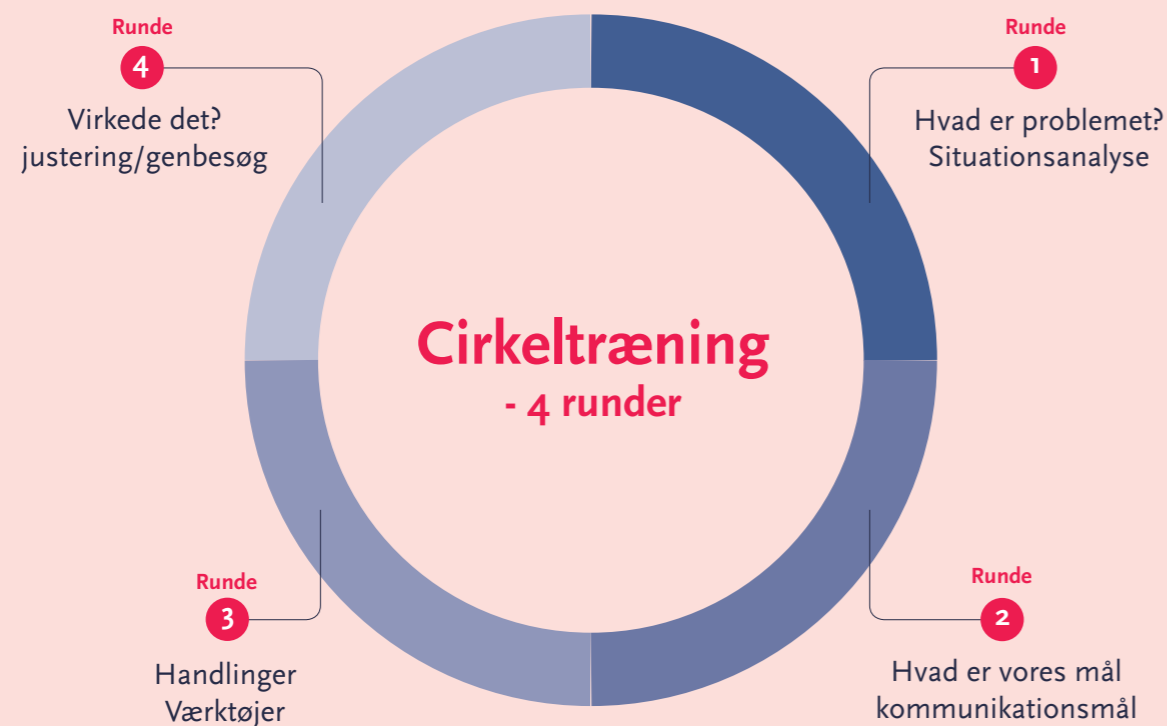
På Bjergsnæsskolen har man igennem længere tid bøvlet med, at de ressourcestærke forældre i området vælger skolen fra. Fra forældretilbagemeldinger ved man, at det skyldes forældrenes bekymring for andelen af tosprogede elever på skolen. Skolebestyrelsen har de seneste måneder gennemført en profileringskampagne, og det har ført til, at flere forældre har booket et introduktionsmøde på skolen. Ulla og Lars er et af disse forældrepar. I mødet med skolen finder de ud af, at deres oplevelse af skolen ikke afspejler virkeligheden. Fagligheden er højere, end de havde regnet med, og fællesskabet på skolen er for alle.

02 Cirkeltræning – Sådan bruger du modellen sammen med dit ledelsesteam

Nu skal du og dit ledelsesteam i gang med at bruge modellen. Det svarer til en god omgang cirkeltræning, hvor I træner en muskelgruppe ad gangen. Den eneste forskel er, at I her styrker jeres kommunikationsmuskler. I skal rundt i cirklen minimum 4 gange, og for hver runde bliver I skarpere og dygtigere til kommunikation.

Vi har sat rammen, men I vælger, hvor I vil starte, og det står jer frit for at springe frem og tilbage mellem de forskellige dimensioner. En del af læringen består netop i at kunne gå fra helhed til del og tilbage igen. Derfor er der heller ikke noget til hinder for, at I starter med at kigge på et udsnit af jeres kommunikation f.eks. den skriftlige formidling, jeres brug af sociale medier, kommunikationen på jeres hjemmeside o. lign. I skal dog sørge for at holde det op imod jeres samlede kommunikation og udtryk. Er det indenfor rammen af det, vi mener er god kommunikation hos os? Når vi kommunikerer på denne her måde, skaber vi så en fortælling eller en oplevelse af skolen eller dagtilbuddet, som vi kan stå inde for hos os selv og i Børn og Unge?

I skal som sagt igennem 4 runder med cirkeltræning. Nedenfor finder I en oversigt over de forskellige runder.



03 Runde 1: Hvad er problemet?

I første runde skal du sammen med dit ledelsesteam skabe et overblik over jeres nuværende kommunikation og situation. Det skal I for at kredse jer ind på det problem eller den kommunikationsudfordring, som I vil tage fat på først.

Når I skal tage temperaturen på jeres kommunikation, skal I en tur rundt i cirklen og besøge de tre dimensioner, og de gaps og ubalancer der kan opstå imellem dem. Når man har blikket rettet mod huller, kan det gøre stemningen lidt tung. Derfor er det en god ide, hvis I både kigger på, hvad I allerede lykkedes med, og hvor der er plads til forbedringer.

01 Jeres identitet

02 Jeres profil og kommunikation

03 Jeres omdømme hos forældrene

Hvis du har været leder i mange år, har du sikkert en rimelig god fornemmelse af, hvor skoen trykker, men vi anbefaler alligevel, at du sammen med dit ledelsesteam starter med at lave en systematisk analyse. For det første kan analysen bidrage med nye perspektiver og muligheder, og for det andet hjælper den jer med at skabe et fælles billede af det handlegrundlag, som I har til rådighed.

Gå datainformeret til værks

Går I tilmed datainformeret til værks, kan situationsanalysen også bruges som faglig argumentation for, hvorfor I skal arbejde med jeres kommunikation og profil. I kan vælge at inddrage både bløde og hårde data i analysen. Hårde data kan bl.a. være den seneste forældretilfredshed eller trivselsmåling. Det kan også være besøgsstatistik fra Børneintra eller Google Analytics. Bløde data kan være feedback eller en rundspørge blandt medarbejderne eller den seneste tilbagemelding fra skole- eller dagtilbudsbestyrelsen.

Viden og værktøjer

Jeres situationsanalyse kan bestå af enten en GAP- analyse eller en SWOT- analyse. GAP-analysen er den, der minder mest om selve kommunikationsstrategien. Den hjælper jer med at identificere ubalancer i jeres kommunikation. SWOT-analysen er brugbar, når I skal sætte ord på jeres styrker, svagheder, muligheder og udfordringer.

01 *SWOT- analyse: Skabelon og vejledning*

02 *GAP-analyse: Skabelon og vejledning.*

03 *Inspiration: Eksempler på færdige SWOT-analyser for både skoler og dagtilbud*

04 Runde 2: Hvad er vores kommunikationsmål?

Med et godt overblik over jeres nuværende kommunikation er I klar til runde 2, hvor I skal formulere jeres kommunikationsmål. Når I sætter jeres kommunikationsmål, sætter I også ramme og retning for, hvor I ønsker at jeres kommunikation skal bevæge sig hen om 2, 5 eller 10 år. Et kommunikationsmål er et mål i fremtiden; en ønsket destination, som I gerne vil nå frem til.

Det er ikke altid nemt at formulere et rammende kommunikationsmål. Man skal nørkle med de forskellige vendinger og sørge for, at kommunikationsmålet både er ambitiøst og konkret. Selvom det kan være en bøvlet proces, er det ikke desto mindre en vigtig proces at komme igennem sammen med dit ledelsesteam. Når I sætter et mål, tvinger I jer nemlig til at foretage fravalg og prioritere, hvad I vil fokusere på først. Samtidig bliver det tydeligt og synligt for hele ledelsesteamet, hvad I skal arbejde hen imod.

Kommunikationsmål skal være SMART(E)

Når I skal formulere jeres kommunikationsmål, skal I stræbe efter, at det bliver SMART. SMART betyder, at det skal være specifikt, målbart, accepteret, realistisk og hvis muligt også tidsbestemt. Derudover skal kommunikationsmålet være i overensstemmelse med vores fælles mål som beskrevet i Børne og Ungepolitikken og jeres lokale mål, så kommunikation og kerneopgave spiller sammen.

Kommunikationsmål er SMARTe mål:

S	Specifikt	Målene skal være konkrete : hvem - hvad - hvor - hvornår
M	Målbart	Det skal være muligt at følge op/måle på målene
A	Accepterede	Målene skal være accepterede og meningsfulde for dem, der skal bidrage
R	Realistisk	Hvad er I villige til at kaste efter målet, når det kommer til tid, energi, ressourcer?
T	Tidsbestemt	Hvornår skal målet være nået?

Typer af kommunikationsmål

Der findes forskellige typer af kommunikationsmål. Disse er:

- 01 Kendskabsmål:** Når I vil skabe et større kendskab til skolen, dagtilbudet eller til et bestemt budskab.
- 02 Adfærdsmål:** Når I vil ændre en bestemt adfærd indadtil eller udadtil. Det kan f.eks. være, at I vil introducere en ny kommunikationsvane eller aftale.
- 03 Effektmål:** Når I måler på et bestemt område f.eks. trivsel, læsefærdigheder, motorik m.m.
- 04 Holdningsmål:** Når I ønsker at ændre modtagerens eller målgruppes holdning til et bestemt emne. Holdningsmål kan være svære at arbejde med, fordi I først skal arbejde med målgruppens kendskab og accept.

Formuler jeres kommunikationsmål

I skal nu formulere 1-2 kommunikationsmål, som I ønsker at arbejde videre med. I kan godt have de forskellige typer af mål liggende i baghovedet, men det vigtigste er, at det mål I får formuleret, er et kommunikationsmål. Udfordringen kan nogle gange være, at kommunikationsmålet i stedet bliver til et ledelsesmål eller et pædagogisk mål, fordi det er her I er på hjemmebane. Hvis I bliver i tvivl i løbet af processen, kan I stille jer selv følgende spørgsmål: ' Kan denne udfordring eller denne situation delvist eller helt løses med kommunikation? Det hjælper jer til at holde fokus på, hvad kommunikation kan bidrage til.

Tip

Er I i tvivl, om I har formuleret et kommunikationsmål, kan I stille dette spørgsmål:

Kan denne situation eller udfordring helt eller delvist løses med kommunikation?

Som forberedelse til runde 3 kan det være nyttigt at prøve at knytte nogle indledende ideer, handlinger eller initiativer på det enkelte mål. Hvad kunne være det første skridt, som I kunne tage?

Viden og værktøjer

I værktøjskassen finder I en målskabelon og en tilhørende præsentation, som I kan bruge, når I skal formulere jeres mål. Kommunikation kan også tilbyde sparring.

01 ***Målskabelon:** Skriv jeres kommunikationsmål ind i skabelonen sammen med jeres umiddelbare bud på mulige prøvehandling*

02 ***PowerPoint-præsentation:** Kort forklaring på, hvad et kommunikationsmål er og udvalgte eksempler på kommunikationsmål for både skoler og dagtilbud.*

05 Runde 3 - Handlinger og værktøjer

I runde tre skal I handle på jeres kommunikationsmål. Hvad er det første skridt, som I vil tage for at komme nærmere på jeres mål? I skal ind i cirklen igen for at bestemme, hvor det giver mest mening at starte. Da skolens eller dagtilbuddets omdømme er noget, der lever inde i hovederne på forældrene, har I kun mulighed for at skrue på to dimensioner: Jeres identitet samt profil og kommunikation.

Med handlinger menes prøvehandling, konkrete produkter, fortællinger, udsmykning, begivenheder osv. Det kan være alt fra at lave en skriveguide, at sætte fokus på dialogen i hente/bringesituationer til at lægge en slagplan for, hvordan I ønsker at bruge jeres nyhedsbrev.

I kan sagtens iværksætte flere prøvehandling ad gangen, da I i denne runde træner:

- 01 At handle med det samme (dvs. et minimum af planlægning og skriftlighed)
- 02 At fejle hurtigt og lære hurtigt.
- 03 At implementere fra start (afgrænset udsnit af driften)

Vi har samlet en række værktøjer, som I kan få behov for undervejs.

Identitetsværktøjskassen

I identitetsværktøjskassen finder I to værktøjer, som kan hjælpe jer med at sætte ord og adfærd på, hvem I er. Det ene værktøj hjælper jer med at gå fra mange til få værdiorde. Det kan være en god øvelse, hvis det nuværende værdisæt mere har karakter af at være et internt kodeks, eller hvis jeres værdigrundlag træner til en præcisering. Det andet værktøj er velegnet, hvis I ønsker at genbesøge jeres værdigrundlag sammen med jeres medarbejdere. Begge værktøjer er udviklet af Lystrup Skole og efterfølgende rettet til.

At udvikle et fælles værdisæt er en ledelsesopgave, men når disse to værktøjer alligevel er i værktøjskassen, er det fordi, at det også er brændstoffet til jeres historiefortælling om skolen eller dagtilbuddet. Inden I kan bruge værdierne i jeres fortælling, skal I have dem operationaliseret. De skal gøres håndgribelige, synlige og være kendt af alle.

Viden og værktøjer

- 01 *Fra mange ord til få: Brug redskabet, hvis I vil præcisere jeres værdigrundlag.*
- 02 *Sæt adfærd på dine værdier: Brug værktøjet til at bryde jeres værdisæt ned i konkrete handlinger og adfærd. Værktøjskassen indeholder også to film fra Lystrup skole.*

Fortællerværktøjskassen

I fortællerværktøjskassen finder I værktøjer, der kan hjælpe jer med at skabe en inspirerende fortælling om, hvem I er. I finder værktøjer, der hjælper jer med at udvikle en fælles fortælling og efterfølgende holde styr på den i jeres hverdag.

Kernefortællingen om din skole eller dagtilbud

Kernefortællingen er den fortælling du trækker på, når du byder forældrene til de kommende o. klasser velkommen, eller når du afholder opstartssamtale med førstegangsførelde. Kernefortællingen bygger bro mellem skole/dagtilbud og hjem.

Kernefortællingen består af et koncentrat af de fire HV- ord: Hvem er vi, hvorfor er vi sat i verdenen, hvad står vi for, og hvad tilbyder vi? Prøv blot at tænke på, hvordan verdenen ville se ud, hvis I ikke eksisterede? Hvordan vil det stille børnene og de unge? Det kaldes også for nekrologtesten, og I finder den i værktøjskassen.

Tip

Vision:
Skolens eller dagtilbuddets løfte til omverdenen

Værdisæt: Hvem er vi, vores DNA.

Kernefortællingens form

Kernefortællingen kommer i mange former og udgaver. Den kan have forskellige tone og stil, fordi den skal afspejle hvem I er, men den har også nogle fællestræk. De gode kernefortællinger er enkelte, personlige, forældrevenlige og korte. Den tillader medarbejdere, forældre og børn at kunne spejle sig i den og sige: 'Ja, sådan er vores skole eller dagtilbud'. Kernefortællingen skal give dem, der er skolen eller dagtilbuddet lyst til at være historiefortællere.



Viden og værktøjer

01 **Skabelon til en kernefortælling:** Brug den som et arbejdsdokument, indtil du når frem til den endelige version.

02 **Præsentation:** En ultrakort præsentation af kernefortællingen samt to opvarmningsøvelser bl.a. nekrologtesten og 'sagt under familiemiddagen'.

Hold styr på jeres fortællinger med en budskabsplan

Jeres kernefortælling får først værdi, når den bliver brudt ned i mindre budskaber og fortællinger. Tænk f.eks. på værdien 'et stærkt fællesskab'. Denne værdi kan brydes ned til fortællinger om 'det gode kammeratskab', klasseregler, legegrupper, frivillighed, forældrekafe eller forældrerådets arbejde. Det gør, at fortællingen går fra at være abstrakt til at blive nærværende, og I har mulighed for at variere den i det uendelige.

Det er i hverdagen, at I skal føre bevis for, at det I siger om jeg selv, er sandt. Det kan I gøre igennem hverdagsfortællinger, i det fysiske møde, på forældremøder, i forbindelse med begivenheder osv.

Til det formål kan I bruge en budskabsplan. Her kan I uge for uge skrive jeres budskaber ned. Det kan f.eks. være, at I vil fortælle forældrene, at eleverne skal afholde skolevalg, og at der i den forbindelse vil blive afholdt en demokratisk valghandling. Det kan også være, at I som skole eller dagtilbud afholder en begivenhed, som I gerne vil invitere forældre og børn med til.

Budskabsplanen indeholder budskaber om:

- Begivenheder
- Beslutninger
- Hverdagsfortællinger
- Større projekter f.eks. et ombygningsprojekt

Find inspiration i jeres årshjul

Skolens eller dagtilbuddets årshjul kan ligeledes være anvendeligt, når I skal skabe jer et overblik over begivenheder og møder, der gentager sig år for år. Du kan vælge at bruge den som afsæt for at planlægge din kommunikation eller som inspiration til indhold i din budskabsplan. I værktøjskassen finder du en generel oversigt over forældremøder i dagtilbud og et generelt årshjul for en skole. Disse er udarbejdet i samarbejde med Elsted skole, Stranden skole, Stranden Dagtilbud og Gl. Åby Dagtilbud. Ønsket er, at I tilpasser årshjul og tidslinje til forholdene hos jer.

Viden og værktøjer

01 ***Budskabsplan:** Brug budskabsplanen som et styringsredskab til at holde styr på budskaber, fortællinger og begivenheder uge for uge og måned for måned.*

02 ***Årshjul:** Årshjulet eller en tidslinje kan hjælpe dig med et overblik over de møder og aktiviteter, som går igen år for år.*

Sæt ansigt på jeres målgruppe

I skal kende jeres forældregruppe for kunne ramme dem med jeres budskaber og fortællinger. Derfor er det en god øvelse at prøve at skabe et fælles billede af, hvordan den 'typiske' forælder ser ud hos jer (flertallet). Hvilke behov og præferencer har de? Hvilke medier bruger de? Hvad kan de godt lide at høre om osv.? Ligesom med situationsanalysen fra tidligere, kan I med fordel gå datainformeret til værks.

Her er nogle spørgsmål, som I kan tage udgangspunkt i:

- Hvem er målgruppen?
- Hvad ved vi om deres vaner og ønsker til kommunikation?
- Hvad stopper målgruppen i at gøre det, som de burde gøre?
- Hvad ved målgruppen ikke, som de burde vide?
- Hvilke forskelle er der blandt modtagerne? Er der flere målgrupper? F.eks. potentielle og nuværende forældre? Har forældre i vuggestue andre behov end i børnehave?
- Med hvilken timing vi skal vi kommunikere for at ramme målgruppen bedst?

For nogle vil det være en hjælp at lave en personbeskrivelse. Den kan bestå af et billede og nogle stikord som vist nedenfor.

01 *Får sjældent læst aktivitetsplanerne, men elsker billeder og film*

02 *Dukker altid op til forældrearrangementer eller kommer kun en gang om året til forældrekafe*

03 *Kommer tidligt og henter sent - vil helst at den daglige kontakt foregår via Intra.*

05 Runde 4: Hvordan gik det?

I er nu kommet til sidste runde. Her skal I evaluere de prøvehandlinger, som I satte i gang. Hvilken ny viden, erfaring eller refleksion gav de anledning til? Er der behov for at justere til, eller er I på rette vej? Hvordan blev jeres initiativ eller kommunikation modtaget?

Tip

Løbende målinger: Hvordan gik det med den prøvehandling vi satte i gang? Hvad lykkedes vi med? Hvad skal vi gøre anderledes næste gang?

Slutevaluering: Nåede I jeres kommunikationsmål? Virkede strategien?

I runde 4 er jeres opgave at reflektere og tale om prøvehandlingens effekt. Derfor skal I inddrage både data og erfaringer. I kan vælge at gribe det an som en tretrinsraket, hvor I stiller disse tre spørgsmål: Hvad gjorde vi? Hvad skete der? Hvad lærte vi?

Nedenfor finder I nogle eksempler på data.

Bløde data:

- Tegn på ønsket adfærd – ord, kropssprog, handling, følelse
- Dagbogs eller refleksionsnoter
- Fortællinger/samtaler indenfor emnet
- Feedback fra bestyrelse, forældre-råd, lærere, pædagoger

Hårde data:

- Spørgeskemaundersøgelser, gruppeinterview, rundringning f.eks. forældretilfredsundersøgelse, trivselsundersøgelse osv.
- Observationer af udvalgte situationer f.eks. før og efter billede, videooptagelser
- Presseomtale
- Mobilstatistik fra Intra – hvilke menupunkter besøger forældrene oftest f.eks. beskeder, aktivitetsplaner, barnets side osv.
- Statistik på, hvor mange der læser jeres nyhedsbreve
- Data fra sociale medier f.eks. Facebook
- Antal forældre, der henvender sig direkte på kontoret, fordi de har skolesøgende børn

'Hos os er kommunikation en del af driften. Det er en bevidsthed, som vi har med os i alt, hvad vi gør og siger.'

Skoleleder på Strandskolen, Jesper Kousholt



Kapitel 4

Sådan laver du en procesplan

Til sidst får du lidt inspiration til, hvordan du kan udarbejde en procesplan.

Dette kapitel indeholder:

- 01 En anbefaling til arbejdsgruppens sammensætning
- 02 En grovskitse til en procesplan
- 03 Genbesøg
- 04 De tre bedste tips fra skole- og dagtilbudsledere, der har været igennem processen

Arbejdsgruppens sammensætning og ansvar

Erfaringer fra andre skoler og dagtilbud viser, at det er en god ide at nedsætte en arbejdsgruppe, når I skal udvikle jeres kommunikationsstrategi. Som skoleleder eller dagtilbudsleder er du ansvarlig for arbejdsgruppen, som derudover kan bestå af en eller flere af nedenstående roller:

- 01 Skoleleder/dagtilbudsleder
- 02 Repræsentanter fra dit ledelsesteam
- 03 Medarbejderrepræsentanter

Samlingspunkt og beslutningskraft

Arbejdsgruppens skal sammensættes sådan, at den er i stand til at træffe beslutninger, da det er arbejdsgruppen, der skal iværksætte konkrete øvebaner og prøvehandling. Det er også arbejdsgruppens ansvar at agere tovholder og sørge for, at der bliver samlet op på f.eks. viden og erfaringer, der skal bringes til og fra gruppen under strategiudviklingen. Arbejdsgruppen kan bedst beskrives som det sted, hvor erfaringer, eftertænkning og handlinger smelter sammen til en enhed.

Skitse til en procesplan

Procesplanen er bygget op over et år. I år 1 har du fokus på selve strategiudviklingen, mens du i år 2 retter blikket mod forankringen af strategien hos medarbejderne.

Erfaringer fra skole- og dagtilbudsledere viser, at det at udvikle en rammende kommunikationsstrategi kan være et intensivt arbejde. Derfor handler år 1 om først at skærpe dine leders bevidsthed og opmærksomhed på kommunikation ved sammen at skabe strategien. Det betyder ikke, at medarbejderne skal holdes udenfor. Tværtimod skal de informeres og inddrages løbende, og I skal bruge det første år til drypvis at introducere og forberede dem på den forandring, der kommer (år 2). Det kan I bl.a. gøre ved at bruge de naturlige anledninger, der er i løbet af et skole/børnehave- eller vuggestueår til at tale kommunikation. Det kan f.eks. være forældretilfredshed, ny dagtilbudslov, AULA, anti-mobbepolitik m.m. (find inspiration i dit årshjul).

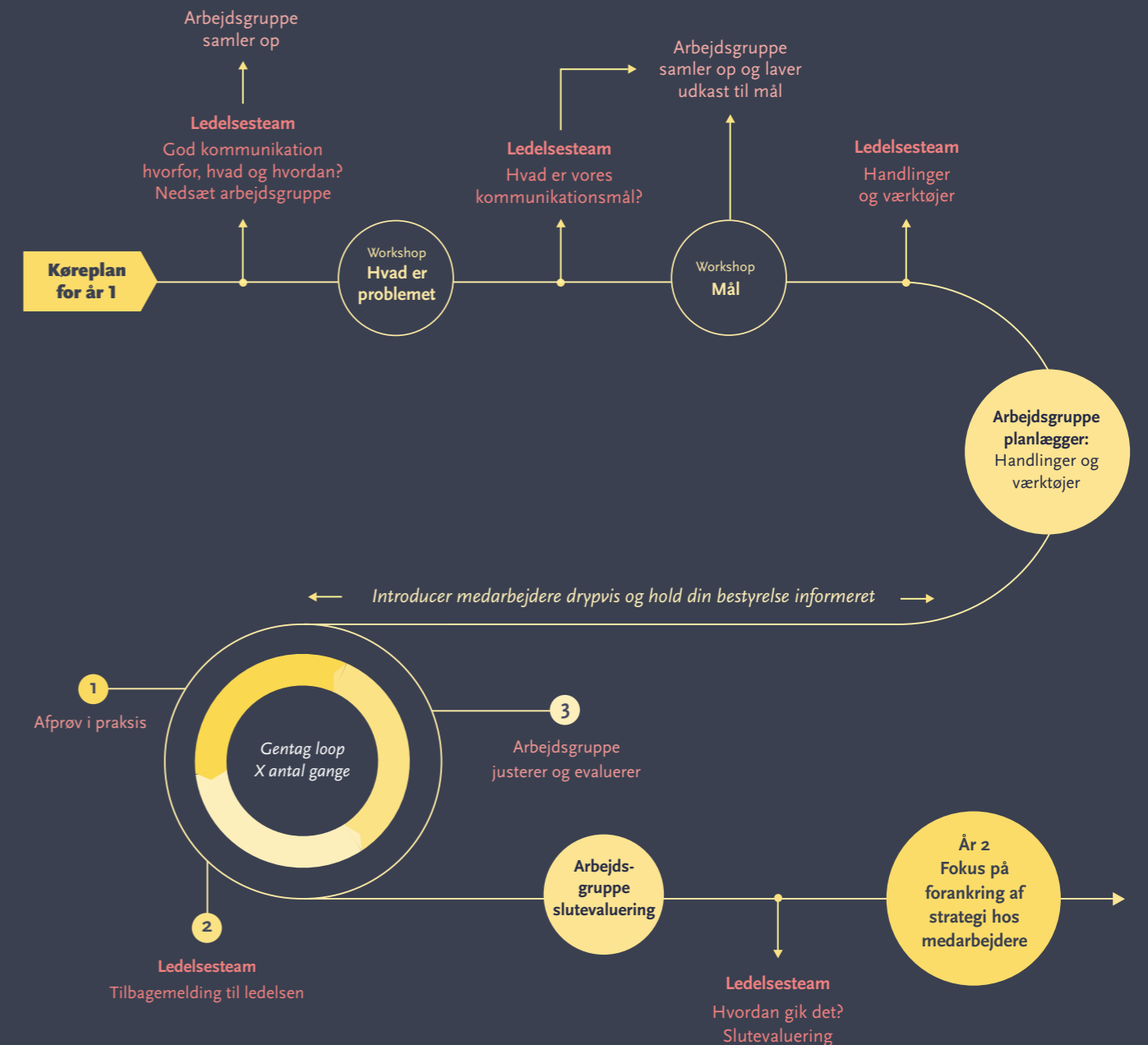
På samme måde skal din bestyrelse også involveres og informeres om jeres strategiarbejde. Derfor er der på procesplanen tegnet et underliggende spor, der angiver netop dette. Særligt når du kommer til år 2, vil du få behov for din bestyrelses hjælp til at bringe nødvendig viden videre til forældreråd og forældre, så du er sikker på opbakning hos alle i og omkring skolen eller dagtilbuddet.

Det skarpe øje har måske bemærket, at processen indeholder et 'handlingsloop'. Det opstår når I skal til at omsætte jeres kommunikationsmål til praksis. Her vil I højst sandsynlig skulle eksperimentere med forskellige prøvehandlinger, reflektere over de erfaringer I gjorde jer, vende tilbage og justere til. Det er ikke til at sige, hvor mange gange I skal rundt i loopet, inden I opnår jeres mål/produkt/ønskede resultat. Det eneste vi ved med sikkerhed er, at det er vigtigt, at alle bidrager og spiller hinanden gode ved at være åbne for at ting kan gøres anderledes og ved at dele viden med hinanden.

Som afslutning på år 1, skal I rette blikket mod år 2. Det er her det lange og seje træk begynder og, hvor I skal lægge jeres kræfter i at få alle medarbejdere med ombord- lige fra TAP- medarbejdere, administration til pædagoger, lærer og børn.

Genbesøg din strategi hver 4. år

Vi anbefaler, at I genbesøger jeres kommunikationsstrategi med jævne mellemrum for at sikre, at den også stemmer overens med virkeligheden. I kan med fordel genbesøge jeres strategi hvert 4. år, da det giver jer den nødvendige tid til at udvikle og implementere den nye strategi, og samtidig få det passet ind med valget til henholdsvis skole og dagtilbudsbestyrelse. På den måde får nytilkomne bestyrelsesmedlemmer mulighed for, at sætte deres præg på strategiens form og indhold.



Leder til leder

Til slut får du fire tips fra ledere i Børn og Unge, der har været igennem strategiprocesen fra start til slut. De siger:

- 01 Det er ledelsens ansvar at lave oversættelsesarbejdet.** At sætte retningen handler om at skabe et fælles sprog og bruge enhver anledning til at fortælle om det skolen eller dagtilbuddet står for. Det handler om skabe et 'vi' fremfor et 'jeg'.
- 02 Få din skole eller dagtilbuds værdier operationaliseret.** Forklar medarbejderne, at det ikke handler om, at de skal lave mere kommunikation, men at der skal skabes synlighed omkring den faglighed, de i forvejen bruger i deres arbejde. Få værdierne oversat til en kernefortælling, der fortæller, hvorfor I er sat I verden, og hvad I er stolte af.
- 03 Kommunikation er kerneopgaven.** Kommunikation er ikke kun et tilbagevendende punkt på agendaen forstået som 'nu skal vi snakke om kommunikation'. Kommunikation er en bevidsthed, som vi skal have med os i alt, hvad vi gør og siger.
- 04 Fortæl de gode historier om hinanden.** Skab større bevidsthed om, hvordan I kan fortælle den gode historie om hinanden- fra dagtilbud til skole, men også den anden vej tilbage. Skab små positive forstyrrelser i hverdagen. Inviter f.eks. de pædagogiske ledere på skolen på besøg i dagtilbuddet.

Værktøjskassen

01 Kapitel 1: Hvorfor kommunikation

- Rapport- Jagten på den excellente samarbejds- og kommunikationskultur i Børn og Unge
- PowerPoint- 'Rapportens konklusioner'

02 Kapitel 2: Hvad er god kommunikation?

- Plakat- Børn og Unges seks byggesten til god kommunikation
- Dialogværktøj- Fra byggesten til praksis
- Eksempel på kommunikationsstrategi for Gl. Åby Dagtilbud

03 Kapitel 3: Sådan lægger du en kommunikationsstrategi

- Oversigt over Børn og Unges proces til at lægge en kommunikationsstrategi
- Skabelon og vejledning til en SWOT-analyse
- Skabelon og vejledning til en GAP-analyse
- Inspirationseksempler på færdige SWOT-analyser
- PowerPoint- Hvad er et kommunikationsmål?
- Målskabelon
- Køreplan til workshop - Fra mange til få ord
- Køreplan til workshop- Sæt adfærd på dine værdier samt produkter
- PowerPoint- kort om kernefortællingen og to øvelser
- Skabelon til en kernefortælling
- Skabelon til en budskabsplan
- Tidslinje over forældresamtaler i dagtilbud
- Eksempel på et skoleårshjul

04 Kapitel 4: Sådan laver du en procesplan

- Skitse til en procesplan

