

Minnesanteckningar från 2004 års
informatörskonferens på Lärarhögskolan i
Stockholm

Högskoleverket • Birger Jarlsgatan 43 • Box 7851, 103 99 Stockholm
tfn 08-563 085 00 • fax 08-563 085 50 • e-post hsv@hsv.se • www.hsv.se

Titel

Producerad av Högskoleverket i månad år

Högskoleverkets rapportserie 200X:XX R

ISSN 1400-948X

Innehåll: Högskoleverket, avdelningsnamn, Förnamn Efternamn

Grafisk form: Högskoleverkets informationsavdelning

Tryck: Tryckeri, tryckort, månad år

Innehållsförteckning

Välkommen till Lärarhögskolan i Stockholm	5
Eskil Franck, rektor, Lärarhögskolan i Stockholm	5
Välkommen och senaste nytt från Högskoleverket	6
Åsa Klevard, informationschef på Högskoleverket	6
Aktuella trender inom högskolesektorn.....	11
Sigbrit Franke, universitetskansler, Högskoleverket	11
Andra aktuella frågor	12
Kommunikativt medarbetarskap – ett nytt sätt att förbättra kommunikationen mellan medarbetare och chefer	14
Sven Windahl, professor, Nordisk Kommunikation i Köpenhamn	14
Starka ord blir tomma floskler	17
Lars Melin, docent och universitetslektor vid institutionen för nordiska språk vid Stockholms universitet	17
Hur 24-timmarsmyndigheten påverkar högskolan	19
Jenny Birkestad, chef för enheten elektronisk samhällsinformation på Statskontoret	19
Att berätta en historia med webben som medium.....	21
Tomas Dillén, högskoleadjunkt i journalistik och multimedia på Södertörns högskola	21
Hur klarar man en kris – kan man vara tillräckligt förberedd?.....	23
Maria Gruvstad, personalkonsulent på Växjö universitet	23
Vad ska man tänka på för att göra en lyckad offentlig upphandling?.....	26
Magnus Josephson, jur. kand. och konsult vid Hallvarsson & Halvarsson, tidigare anställd vid Nämnden för offentlig upphandling (NOU)	26
Dialoger om framtidens lärande som förändrar attityder	27
Eva Moe och Carin Daal, projektledare för Framtidens lärande på KK- stiftelsen	27
Att sälja informationsavdelningen internt eller så gör du informationsavdelningen oumbärlig!.....	29
Claus Nowotny, informationsdirektör på Malmö högskola	29
Ta initiativ och sätt agendan	29
Kommunikativt medarbetarskap.....	31
Sven Windahl, professor, Nordisk Kommunikation i Köpenhamn	31
Retorik, ledarskap och makt	35
Lena Andersson, doktorand på Handelshögskolan i Stockholm	35
Unga vuxna och den förlängda ungdomstiden	37

Mats Trondman, professor i kultursociologi på Malmö högskola och Växjö universitet	37
Vetenskapslandet – ett gränslöst utvecklande TV-projekt.....	39
Cecilia Andersson Edwall och Annika Koldenius, projektledare vid Göteborgs Universitets-TV, Göteborgs universitet.....	39
Bilden av Uppsala universitet.....	41
Karin Carlsson, informationschef på Uppsala universitet.....	41
Imageskapande genom PR, journalistik och reklam	42
Jesper Falkheimer, doktorand i medie- och kommunikationsvetenskap på Lunds universitet samt kommunikationskonsult	42
Intranät – en ny arena för kommunikation och lärande, men används det på rätt sätt?.....	44
Mats Heide, universitetslektor i medie- och kommunikationsvetenskap på Högskolan Kristianstad.....	44
Staten som inspiratör eller propagandist?.....	48
Hanna Kjellgren, universitetslektor i statsvetenskap vid Högskolan i Trollhättan/Uddevalla	48
Diana lär naturvetare hur man kommunicerar.....	50
Fredrik Pettersson, projektkoordinator på institutionen för biologisk grundutbildning vid Uppsala universitet	50
Utbildningsinfo på engelska – inte bara översättning.....	52
Birgitta Weibull, redaktör på informationsavdelningen på Linköpings universitet	52
Bolognaöverenskommelsen – konsekvenser för svenska universitet och högskolor	54
Ulf Öhlund, utredare på Högskoleverket	54
Det kreativa ledarskapet.....	57
Cecilia Rydinger Alin, verksam som symfoni-, opera- och kördirigent, lektor i orkesterdirigering vid Kungl. Musikhögskolan i Stockholm.....	57

Välkommen till Lärarhögskolan i Stockholm

Eskil Franck, rektor, Lärarhögskolan i Stockholm

Rektor Eskil Franck hälsade oss välkomna till Lärarhögskolan i Stockholm, LHS. Högskolan bildades 1956 och bestod då av en sammanslutning av olika lärarutbildningsseminarium. Dessa fanns utspridda på 15 olika orter, allt från Solna i norr till Södertörn i söder. Det har tagit lång tid att få alla enheter att känna sig som en högskola.

Enat campus ger vi-känsla

Hösten 2002 invigdes Campus Konradsberg och före årets slut ska alla institutioner och enheter ha samlats under detta campus. Redan har antalet studenter som befinner sig på universitetsområdet ökat dramatiskt. Särskilt det nya biblioteket är välbesökt.

Eskil var väldigt stolt över att LHS äntligen har fått ett campus: "Det ger en vi-känsla som vi inte hade tidigare."

En femtedel av lärarna kommer från LHS

Lärarhögskolan i Stockholm har cirka 6 000 helårsstudenter och drygt 12 000 studenter i systemet. En femtedel av alla lärare i landet är utbildade på LHS.

Regeringen vill att alla högskolor ska profilera sig mer men samtidigt har vi problem med att få vetenskapsområden eftersom vi anses vara för smala. För oss blir detta lite av ett "moment 22".

Eskil berättade även om sin egen upplevelse av att arbeta med information.

- Information uppfattas alltid som bristvara.
- I allmänhet har människor ett motstånd mot att ta emot information.
- Att ge information handlar om att tjata – trist men det behövs.

Som avslutning tryckte han extra på att samarbete alltid är viktigare än konkurrens!

Välkommen och senaste nytt från Högskoleverket

Åsa Klevard, informationschef på Högskoleverket

Välkomna till 2004 års informatörskonferens som i år äger rum i samarbete med Lärarhögskolan i Stockholm.

Nyhetsbrev du kan prenumerera på

Vi ger ut följande nyhetsbrev

- Nyheter & Debatt, kommer ut 8 gånger om året.
- Studenträtt, kommer ut 2 gånger om året av vår juridiska avdelning.
- Nyhetsbrevet, information om uppdateringar och nyheter i NU-databasen.
- Nyhetsbrevet studieinformation, kommer ut 3-4 gånger om året. Målgrupp: Syvar.

Verb som beskriver Högskoleverkets verksamhet

Högskoleverkets verksamhet kan beskrivas med ett antal verb: vi utreder, analyserar, utvärderar, kontrollerar, bedömer och informerar.

Utredningar och analyser

- I ett regeringsuppdrag om högskolans ledare – om rektorsrollen och rektorstillsättningar har vi bland annat föreslagit att styrelsen och inte regeringen ska tillsätta rektorer.
- Vi har lämnat ett underlag till regeringen som gäller en analys av antalet blivande förskollärare; ganska många har bytt från förskollärare till grundskollärare i de lägre årskurserna – resten av analysen kommer före sommaren.
- Vi tittar på IKT-utbildning (informations- och kommunikationsteknik). Syftet är att belysa utbildningsutbudet och arbetsmarknaden efter IT-bubblan – resultaten kommer i början av november.
- Ett stort regeringsuppdrag om dimensionering är på gång vilket innebär att vi ska ta fram bättre och fördjupade underlag om vilket utbildningsutbud som finns och prognoser för behovet inom arbetslivet
- Vi håller på med en tematisk kvalitetsutvärdering av kvalitetsaspekterna internationalisering och samverkan med det omgivande samhället hoppas jag ni uppmärksammat. Vi kommer bland annat att presentera goda exempel från lärosätena och projektet syftar ytterst till att bidra till utvecklingen av

internationalisering och samverkan vid lärosätena. Båda utvärderingarna kommer i december.

Tekniskt inträdesprov

Under året har en prototyp för ett inträdesprov inom det tekniska området tagits fram i samarbete med Högskolan i Gävle, Lärarhögskolan i Stockholm, Umeå universitet och Växjö universitet.

Tre delprov

Provet består av tre delprov varav det första gäller teknik i användning som är ett slags allmänorienteringsprov inom teknikområdet. I ett andra delprov ska provtagarna skriftligt kommentera en serie bilder som beskriver en process med teknisk anknytning och det tredje delprovet baseras på multimediateknik och syftar till att mäta provtagarens problemlösningsförmåga. Provet ska datoriseras.

Klart till antagningen 2005

Nästa steg innebär empiriska prövningar av prototypen samt detaljutformning. Dessutom ska det prövas i praktiken. Ett färdigt prov bör finnas till antagningen 2005. Lärosätena får själva bestämma om de vill använda provet i sin antagning. Dessutom har ett arbete påbörjats som syftar till att utarbeta ett liknande prov för vårdutbildningar.

Webbaserad anmälan till högskoleprovet

Vi har gjort en förstudie inför webbaserad anmälan till högskoleprovet. Förstudien har gjorts i samarbete med sex lärosäten, nämligen Stockholm, Linköping, Lund, Kalmar, Göteborg och Umeå.

Fördelar

Förtjänsterna för provskrivarna med ett webbaserat prov skulle vara att det blir enkelt och billigt att anmäla sig (de behöver inte betala in postgiroavgiften). De får dessutom bekräftelse på sin anmälan och vet vilka provorter som finns. För handläggarna innebär detta vinster i både tid och pengar eftersom de inte behöver registrera manuellt, då behöver de heller inte rätta felaktigheter i registreringen och de får färre frågor att svara på.

Det här är ju i högsta grad i fråga för högskolorna själva. I juni kommer vi därför att träffa era förvaltningschefer för att presentera idén för dem och sedan får vi se hur frågan kommer att drivas vidare.

Hur kan vi förbättra vår information?

Väldigt många missar att anmäla sig till högskoleprovet eftersom de inte känner till sista anmälningsdatum. Vi ser just nu över hur vi kan förbättra vår information.

Vi behöver er hjälp

Vi har också tagit upp problemet på den konferens för högskoleprovsansvariga som hölls på Högskoleverket den 10 maj. Nu ber

vi också er att ni funderar på problemet, ser över er nuvarande information, gör tydliga hänvisningar på era hemsidor och försöker hitta nya och bättre vägar för att sprida information om när högskoleprovet äger rum så kanske vi tillsammans når ut till flera.

Statistik från Högskoleverket

I början av juni presenteras årsrapporten som ger en samlad bild av den svenska högskolesektorn. Underlag är bland annat varje lärosätes årsredovisning och den statistik SCB samlar in om högskolornas studenter och personal. Årsrapporten handlar främst om det senaste året men innehåller också långsiktiga tendenser och internationella jämförelser.

NU-databasen

Statistikmaterial finns även i NU-databasen. Vi har nyss utvärderat den till såväl innehåll som tillgänglighet och kommer att förnya/förbättra under nästa år.

Nyckeltalen kan jämföras mellan universitet och högskolor samt med uppgifter för riket totalt. Där finns också uppgifter om den regionala rekryteringen till lärosätena. Där kan ni hitta till exempel nybörjare på högskola per kommun. En alldeles ny statistikuppgift är antal förstahandssökande till utbildningsprogram per högskola över tid.

Disciplinärenden har ökat

I början av juni kommer en sammanställning av de disciplinärenden som tagits upp i disciplinnämnderna på universitet och högskolor. Tendensen är att disciplinärendena har ökat och en stor del av ärendena rör plagiat. I juni kommer också en sammanställning av de viktigaste tillsynsbesluten som Högskoleverket tagit under 2002-2003. Tillsynen bygger på enskilda anmälningar från till exempel studenter men också på att Högskoleverket kontrollerar hur lärosätena tillämpar de regler som finns.

I höst kommer en rapport om rättssäker examination. Högskoleverket har redan förut tittat på rättssäkerheten kring skriftlig tentamen nu tittar man på rättssäkerheten för studenterna ibland annat den muntliga tentamen.

Vi ska bedöma utländska vårdutbildningar

Högskoleverkets bedömningsavdelning bedömer avslutade högskoleutbildningar för användning på den svenska arbetsmarknaden. Vi bedömer också utländska lärares utbildning och erfarenhet för behörighet att undervisa i den svenska skolan. Ett regeringsuppdrag har slutförts under 2004 som gällt erkännande av utländska lärarutbildningar respektive vårdutbildningar. Uppdraget gjordes tillsammans med Socialstyrelsen som för närvarande erkänner vårdutbildningar och i utredningen föreslogs att Högskoleverket i framtiden även ska ta hand om erkännandet av vårdutbildningarna.

700 utbildningar har granskats

Utvärderingar – halva tiden för Högskoleverkets 6-åriga utvärderingscykel är tillända – halvtidsrapporten "Hur har det gått 2001 – 2003" finns tryckt och klar. 700 utbildningar är granskade hitintills. Vi räknar med att ytterligare två utvärderingar kommer under det här året, nämligen Personal- och arbetslivsprogram och Arkiv- och biblioteksvetenskap, museologi, kulturvård. Schemat över vilka utvärderingar som görs när finns på vår webbplats.

Under 2005 kommer:

- Filosofi
- Idé och lärdomshistoria
- Tyska och nederländska
- Romanska språk
- Engelska
- Hushållsvetenskap/dietistexamen
- Pedagogik, didaktik, barn och ungdomsvetenskap
- Lärarexamen
- Fysik
- Tandläkarexamen

Nytt antagningssystem inför hösten 2006

Arbetet för att integrera studera.nu i NyA (det nya antagningssystemet) fortsätter. Den 30 juni 2005 börjar sökfunktionen köras från VHS internt. Man räknar med att blivande studenter kommer att använda sig av NyA inför höstantagningen 2006.

Det finns alltså mycket som talar för att förvaltningen av metadata bör vara en myndighetsgemensam angelägenhet. Det fortsatta utvecklingssamarbetet sker nu mellan Högskoleverket, VHS, Nätuniversitetet, Skolverket, Myndigheten för skolutveckling, AMS samt Centrum för flexibelt lärande som bildat en gemensam arbetsgrupp.

Alla har en representant i arbetsgruppen. Representanten ansvarar för att förankra arbetet på sin myndighet och för att förmedla synpunkter från myndigheten och från andra intressenter och samarbetspartners (till exempel högskolor och kommuner) till arbetsgruppen. Syftet med denna arbetsgrupp är att vi bland annat ska kunna dokumentera förändringar i metadatamodellen.

Målgruppsanalyser

Det här året ägnar vi oss mycket åt målgruppsanalyser och håller på att analysera målgrupperna vägledare, högstadielärover, doktorander, blivande doktorander. Var finns de och vilka kanaler använder de? Vi håller på att ta fram en långsiktig utvecklingsplan för studieinformation och dess marknadsföring. Arbetet syftar till att ringa in, avgränsa och reflektera över vad Högskoleverkets studieinformation ska vara och stå för. I arbetet

ingår också att undersöka hur Högskoleverket kan komplettera högskolorna informationsinsatser. Därför har vi ägnat oss åt att se vad och hur ni marknadsför er studieinformation.

Vi arbetar även med att analysera våra samtliga målgrupper. Varifrån de får sin information, om de får den information de vill och vilka önskemål de har på vår information. Vi vill kunna skapa ett gemensamt internt verktyg för att snabbt kunna konstatera vilka målgrupper som är intresserade av en speciell information och genom vilka kanaler man når just dessa grupper.

Ett gemensamt regeringsuppdrag

Förslaget handlar om att personal inom vård, skola och omsorg skall kunna kombinera halvtidsstudier på komvux eller högskola med arbete. 6 000 personer kommer att kunna beviljas rekryteringsbidrag på maximalt 3 800 kronor per månad och satsningen pågår under hösten 2004 och hela 2005.

Studierna sker under en genomsnittlig period på 40 veckor på halvtid. De lärosäten som genomför utbildningen får en schablonersättning på 43 000 kronor för varje halvtidsplats. Syftet är att öka kompetensen och minska risken för friställning inom verksamhet som är finansierad av kommun och landsting. Utbildningens inriktning avgörs av den anställda och arbetsgivaren gemensamt. Alla utbildningar inom det ordinarie kursutbudet kan väljas under förutsättning att de är förenliga med deltidsarbete – de kan vara såväl campusutbildning som distansutbildning. Vi återkommer till de aktuella lärosätena så snart vi och ni fått veta mera.

Högskoleverket ska svara för information till berörda huvudmän och parter. Vi ska samråda med Myndigheten för Sveriges Nätuniversitet, Centrala studiestödsnämnden, Myndigheten för Skolutveckling och Svenska kommunförbundet.

Aktuella trender inom högskolesektorn

Sigbrit Franke, universitetskansler, Högskoleverket

Sigbrit gick igenom några viktiga trender inför framtiden, med reservationen att hur det går och blir är aldrig givet. Framtiden är påverkbar och påverkas av oss alla.

Sigbrit uppmanade lärosätena att agera mer samfällt när det gäller att påverka utvecklingen i en bestämd riktning. Det vore rimligt att göra som SUHF och Vetenskapsrådet, det vill säga ställa krav på mer pengar.

Stort intresse för utbildning

Tilltron till och intresset för universitet och högskolor samt högre utbildning är på topp. Högre utbildning och forskning uppfattas ha positiv betydelse för individ och samhälle. Utbildning och forskning är "svaret på allt" och ska ge ekonomisk tillväxt och högre välstånd. Alla partier är ense om att satsa på utbildning och forskning.

Trycket på högskoleutbildning kommer att öka

Vi är nästan framme vid målet. Dock växer årskullarna till och med 2010. Ska målet nås och hållas krävs fortsatt utbyggnad av högskolan. Cirka 60 000 nya platser behövs för att klara de 50 procentens målet. I och med detta kommer det att ställas tuffare krav på universitet och högskolor att effektivisera resursanvändningen.

Ökad centralstyrning kan behövas

Högskoleverket har kommit halvvägs i uppdraget att granska alla ämnen och program. Resultat: kvaliteten är rätt bra, även internationellt sett. Dock är det tufft för cirka tio procent av utbildningarna. Återkommande problem är bristen på ekonomiska resurser inom grund- och forskarutbildning vilket visar sig i ett lägre antal undervisningstimmar. Lärarnas arbetstid, de varierande villkoren för doktoranderna och att vissa vetenskapliga miljöer är för små för att fungera är andra problemområden.

För att öka kvaliteten uppmanar Högskoleverket regering, universitet och högskolor att arbeta för:

- ökad profilering,
- ökad samverkan och
- ökad koncentration av utbildningen.

Även Östros använder dessa uttryck. Dock behövs även incitament (pengar) för att få konkreta exempel på reell profilering och samverkan. Detta ställer krav på ett nytt resurstilldelningssystem som stöder

utvecklingen i denna riktning. Ökad centralstyrning kan också behövas för att ge ökad koncentration.

Saker har dock redan börjat hända. Lärosätena försöker skärpa sina profiler och hitta samverkansområden. Bra exempel är Växjö och Kalmar samt KTH och Chalmers.

Uppdrag till Högskoleverket om dimensionering

Nytt planeringsunderlag behövs både hos universitet och högskolor och regeringen och departementet: Hur många har gått utbildningen: vilken efterfrågan finns? I detta uppdrag ska Högskoleverket bland annat beskriva och analysera trender och förändringar på arbetsmarknaden och hur väl antalet examinerade stämmer med behovet. I uppdraget ligger också att uppmärksamma lärosäten och regering på utbildningar som behöver koncentreras till färre platser eller när målet för antal examina bör justeras.

Profilområden istället för vetenskapsområden?

När det gäller vetenskapsområden så behövs en omprövning av systemet. Begreppet och tankesättet bör revideras – kanske är det profilområden som är den framtida vägen?

Andra aktuella frågor

Treterminssystemet

Ska utredas. Sigbrit tror inte att det blir en generell övergång till ett treterminssystem, snarare blir det valfritt för lärosätena. Speciellt utifrån trycket på effektivare resursanvändning – lokalerna står ju tomma hela sommaren som det är nu och skulle kunna användas till distansutbildning, fort- och vidareutbildningskurser eller uppsnabbningskurser.

Anpassning till ECTS

Det kommer, med tillhörande debatt.

Terminsavgifter

Det blir troligen inte aktuellt med treterminsavgifter än på ett tag, men man vet aldrig – se bara på utvecklingen i England ...

Jämställdhet

Flickorna tar över och "Jokkmokkpojkkulturen" är ett bekymmer. Det är inte oroande, men det behövs en bättre blandning på många utbildningar. Pojkfrågan kommer att komma upp på tapeten. Det går långsamt med jämställdheten på de högre tjänsterna, men några drastiska åtgärder kommer nog inte från politiskt håll.

Tillträde

Gymnasiebetygen minskar i värde och användningen av prov ökar.

Kommunikativt medarbetarskap – ett nytt sätt att förbättra kommunikationen mellan medarbetare och chefer

Sven Windahl, professor, Nordisk Kommunikation i Köpenhamn

Varför är universitet och högskolor svåra ur internkommunikativ synpunkt, svåra för kommunikatörerna? Jo, de som är verksamma där, i akademien, lyssnar inte eller vill ofta inte lyssna. Dessutom är den viktiga meningsfullheten ofta en bristvara i det som kommuniceras.

Kommunikation är allas ansvar heter det. Men vet vi vad som menas med detta?

Cheferna är nyckelpersoner för att skapa den kommunikativa organisationen. Men "it takes two for tango", det vill säga det behövs ett samspel mellan chefer och medarbetare. Om cheferna inte hjälper till med kommunikationen fungerar det inte. Vi måste underlätta för dem.

Kommunikativa medarbetare måste "myndighetsförklaras"

Kommunikativa medarbetare måste "myndighetsförklaras", få förtroende att vara med i samspelet. Medarbetarna måste inte bara få komma till tals, utan också få förutsättningar att medverka i kommunikationen. Kommunikativa medarbetare skapar en stark bas i kommunikationssystemet.

Förr var medarbetaren en förlängning av den maskin han arbetade vid. Nu är han eller hon en tillgång, en partner. Detta tillsammans med neddragningar, den demografiska situationen och problem som till exempel utbrändhet har satt medarbetaren i fokus.

Medarbetaren – en bortglömd kommunikatör

Chefer och ledare får oftast både utbildning och stöd för att skapa sin identitet, medan situationen kan te sig annorlunda för medarbetaren. Allt mer ansvar läggs på medarbetaren utan att denne får ta del av de redskap som behövs för att kunna kommunicera bra.

Därför behövs verktyg för medarbetaren. Dessa verktyg beskrivs i form av "tre perspektiv":

- **Kompetens.** Medarbetaren vågar fråga, ska kunna argumentera, bidra på möten, ge och ta feedback. Medarbetaren inser kommunikationens avgörande roll.
- **Kontrakt** mellan chef och medarbetare, och mellan medarbetare och medarbetare. Alla ska ha samma bild av spelplan och spelregler. Det minskar risken för missförstånd och ökar förståelsen för effektiv kommunikation.
- **Mening och meningsfullhet.** Medarbetaren måste kunna kräva budskap som ger en mening. Medarbetaren ska ha information och kunskap som gör arbetet meningsfullt.

Det är viktigt att man vet var besluten fattas och på vilka grunder de fattas. Så att man förstår exempelvis varför "pengar tas från min fakultet och ges till en annan". Då blir beslutet förståeligt, meningsfullt och kommunikativt.

Transmission visavi meningsskapande

- **Transmission** innebär att kommunikatören skickar delar av information till mottagaren. Att mottagaren förstår är underförstått.
- **Meningskapande** innebär att mottagaren upplever att budskapen bildar en sammanhängande, förståelig helhet. Det skapar en ram för framtida förståelse. Meningsfullhet "växer fram".

Känslan av sammanhang

- **Begriplighet.** Jag har förstått och jag kan förklara.
- **Hanterbarhet.** Jag har fått redskap för att styra mitt liv.
- **Meningsfullhet.** Jag ser ett värde i det jag gör och kan bidra.

Ur *Långtidsfrisk: Så skapas hälsa, effektivitet och lönsamhet*. Författare Johnny Johnsson, Anders Lugn och Birger Rexed

Kommunikationsbrister som skapar stress

- Att inte veta vad som ska hända.
- Att inte veta hur saker och ting hänger ihop.
- Att inte kunna säga ifrån.
- Att inte känna gränser. (Exempel: Måste jag kolla av e-posten på semestern?)
- Att inte veta vilka förväntningar som ställs på en (men ändå få kritik).
- Att inte kunna skilja viktigt från oviktigt ("intranätets förbannelse").

Vad kan informationsavdelningen göra?

- Se över sitt eget uppdrag. Ska vi stödja andra eller främst själva jobba med kommunikation?
- Samarbeta med personalavdelningen om kommunikationsutbildningar för både chefer och medarbetare.
- Fundera över om de som arbetar inom informations-/kommunikationsavdelningen är speditörer eller meningsskapare.
 - Speditören är den som skickar ut information utan att egentligen ta reda på hur budskapen uppfattas.
 - Meningsskaparen ser till att de som får informationen förstår den och förstår varför de får den så att de känner sig delaktiga.
- Ge kommunikationsutbildning till universitetets/högskolans nyckelgrupper och andra grupper där utbildningen bäst behövs.

Starka ord blir tomma floskler

Lars Melin, docent och universitetslektor vid institutionen för nordiska språk vid Stockholms universitet

Har du koll på modeorden? Varje dag tillkommer ett nytt svenskt ord. Vet du vilket som kom till idag? Har du spelat Floskelbingo?

– Vissa ord gör en kometkarriär, säger docent Lars Melin som gärna lånar uttryck från aktieanalytikerna när han pratar om hausse för vissa ord och nedgång för andra.

Lars Melin är en av föredragshållarna på informatörskonferensen. Han menar att ord följer samma mönster som allt annat i vår värld.

– Vi tröttnar på hur det är och vill ha nya fräscha ord. Jag lyssnar nästan aldrig på vad människor säger utan på hur de säger det.

Ett ords uppgång, toppnotering och fall följer ofta samma mönster.

– Det är prestigepersonerna som skapar modeorden. Först uttalar ”den store mannen” ordet, gärna i TV, sen kommer ordet i morgonsoffan dagen efter och sedan är det dags för kkk, det vill säga kurs, konferens och konsult att sprida ordet till var man.

Ett exempel som Lars Melin nämner är ordet logistik. Det sades av en stor industriledare när han berättade om en ny teknik som möjliggjorde att lastbilar åkte direkt till fabriken där grejerna behövdes just in time så att maskinerna kunde köra igång.

– Det handlade om prestige och precision. Idag pratar varenda flyttfirma logistik och det är logistik att ungarna får med sig gympapåsen till skolan.

Ord kan liva upp

Lars Melin menar att orden även kan liva upp.

– Tänk dig en dag när det är grått och trist på kontoret då kan lite white-collar-neck-strategi, taktik och kilerapplications liva upp det hela.

Det finns till och med modeordspråk.

– Aktierådgivaren ger gärna rådet att vi inte ska lägga alla ägg i samma korg. Jag shopper alltså är jag. Syns du inte finns du inte. Var och en blir kändis för en kvart. Fake it till you make it. If you can't beat them join them.

På 70-talet kunde det låta såhär:

- Jag upplever min skolsituation som jävligt frustrerande, jag kämner mig ruskigt alienerad. Eleverna sitter ju i en jättetaskig sits just nu.
- Tycker du att det kunde vara relevant att öppna en dialog med eleverna, exempelvis om skolans implicita målsättningsproblematik.

Och sent 90-tal:

Vi måste ha ett uthålligt ordförråd som står pall i en föränderlig värld. Vi får sätta oss ner och titta på vilka ord som är av och på. Men vi får göra det mer interaktivt och mer on line. Bara en sån sak!

Floskelbingo – regniga sommarkdagar

För regniga sommarkdagar har Lars Melin ett säkert kort: Skapa ett Floskelbingo. Det går till så att ni skriver ner en mängd ord och uttryck på ett papper, rad för rad, sen märker ni att ni kan kombinera meningar på en mängd olika sätt. Ni kan skapa ett floskelbingo för 60-talet, ett för 70-talet, ett för 80-talet osv. Ni kan till och med skapa ett för sommarstugeföreningens styrelsemöte.

- Sen kan ni tävla och se vem som vann. Vem som valde rätt floskelmening vid just det här mötet.

Exempel på Floskelbingo:

I ett case som detta	har vi i pipen att	kärnverksamheten	ska utvecklas i ett kundperspektiv
I rådande marknadsläge	vill vi fokusera på att	ett skarpt manganement attention	måste prioriteras med fokus på ett win-win-scenario
Som korten ligger	tar vi sikte på att	marknadslösningar	kan hanteras i proaktiv anda
I det korta perspektivet	har vi rak kurs mot att	humankapitalet	ska renodlas med uthållig tillväxtpotential

Hur 24-timmarsmyndigheten påverkar högskolan

Jenny Birkestad, chef för enheten elektronisk samhällsinformation på Statskontoret

Regeringens vision för 24-timmarsmyndigheten är "en förvaltning i medborgarnas tjänst". Inom ramen för visionen finns tre mål: tillgänglighet, välfärd och tillväxt. Det handlar om att göra förvaltningen mer effektiv med en hög kvalitet i att bemöta medborgaren. Det handlar också om att medborgaren ska ha ett högt förtroende för den offentliga förvaltningen och om att stärka demokratin.

Det är viktigt att utvecklingen går hand i hand med verksamheten så att man gör något vettigt med den arbetstid man sparar. IT ska användas som ett verktyg för att utveckla verksamheten. Det räcker inte med att enbart göra nya lösningar.

Skatteverket räknar med att de sparar 22 kronor per deklaration som görs på Internet. Tullen har kunnat göra stora besparingar på administration i och med utvecklingen av sina e-tjänster. Regeringens mål och visioner är för varje myndighet att översätta till sin egen verksamhet.

Enhetlighet i förvaltningen

Gunnar Lundh som ansvarar för 24-timmarsfrågan från regeringens sida målar upp en vision om att Sveriges myndigheter ska vara en samlad enhet gentemot medborgaren. Detta ligger en bra bit från nuläget. Jenny kunde efter bara en liten stunds surfande bland offentliga utbildningswebbar räkna till 25 stycken och då hade hon ännu inte kommit in på högskolornas webbplatser. Detta är inte unikt för just utbildningssektorn, det ser likadant ut på andra områden i samhället. Sammanlagt finns 3 000 offentliga webbplatser i Sverige. Den sammanlagda kostnaden för dessa är cirka 750 000 kronor gånger 3 000 varje år.

För att försöka samordna detta arbetar Statskontoret nu på en portal som ska ligga på domänen www.sverige.se. Portalen utgår från olika livssituationer som medborgaren ska kunna välja istället för att veta vilken myndighet som ansvarar för frågan.

I sitt arbete har Statskontoret tittat på användningen av Internet i samhället. Där ser de att pensionärer använder Internet minst, de unga använder Internet mest, men de använder inte myndighetswebbarna. Familjerna är stora användare av landstingens webbplatser.

Diskussion om enhetlighet är önskvärd inom högskolesektorn

Jenny reflekterar över att högskolornas webbplatser ser väldigt olika ut idag både i terminologi, navigering och annat. En diskussion fördes om ökad enhetlighet är önskvärd inom högskolesektorn. Någon påpekade att problemet idag är att högskolorna har svårt nog att nå enhetlighet internt.

Ett annat spår var högskolornas konkurrenssituation gentemot varandra. Någon menar att det åtminstone borde gå att hitta en enhetlig terminologi utan att det skulle påverka konkurrensen. Någon tycker att högskolornas behov av profilering skulle kunna bromsas av för stor enhetlighet. Det påpekas också att det är svårt att vara enhetlig när högskolornas organisationer ser så olika ut.

Jenny Birkestad trycker på att enhetlighet inte handlar om att alla ska se likadana ut, utan om en kognitiv ansats – det ska fungera på samma sätt.

En handledning från Statskontoret

Statskontoret står bakom skriften 24-timmarswebben som är en handledning för dem som arbetar med webb. Den första versionen är ganska löst hållen och just nu håller de på att ta fram en ny, mer konkret version. Den nya kommer att ges ut av Nämnden för elektronisk förvaltning som också har rätt att skriva föreskrifter. Skriften innehåller riktlinjer för programmering, förvaltning och redaktionellt arbete. Riktlinjer som handlar om tillgänglighet för funktionshindrade särskiljs inte utan ingår som ett genomgående perspektiv.

Nätverket för samverkan

Statskontoret har också bildat ett nätverk som nu har cirka 540 medlemmar. Nätverkets syfte är kunskapsutveckling, erfarenhetsutbyte och samverkan. Den som vill vara med kan anmäla sig till 24-timmarswebben@statskontoret.se

Stora utmaningarna finns

De stora utmaningarna för arbetet mot 24-timmarsmyndigheten kommer att bli att:

- engagera myndigheternas högsta ledningar,
- satsa på en ny typ av ledarskap och på verksamhetsutveckling,
- ta fram strategier och handlingsplaner,
- göra lönsamhetskalkyler och prioriteringar samt strategier för omfördelning av verksamheten så att det blir verkliga vinster vid utvecklandet av tjänster,
- använda användarna.

Mer information finns på www.24-timmarsmyndigheten.se

Att berätta en historia med webben som medium

Tomas Dillén, högskoleadjunkt i journalistik och multimedia på Södertörns högskola

Tomas gjorde ett drama av sitt seminarium. Han började med exordium (inledning) för att sen fortsätta med ett tre akter långt drama. Sättet att berätta stämmer väl överens med den teknik som används i multimedieproduktioner som ju seminariet handlade om.

Exempel på produktioner

Tomas, som tidigare var journalist, undervisar i journalistik tillsammans med Astrid Haugland som undervisar i bild och informationsteknik. Vi fick se flera exempel på produktioner som studenter gjort som exjobb från utbildningen JMM, Journalistik och multimedia. Flera av dem handlade om personer som hamnat i svåra situationer, till exempel Sara som blev sexuellt utnyttjad när hon var utomlands, Fredrik som tidigt blev rullstolsbunden eller Anders - en helt "vanlig" kille som sköt sin sambo med hagelbössa när han var 23. Gemensamt för produktionerna är att de är informativa och pedagogiska. Det är en människa som driver berättelsen framåt. Parallellt med den kronologiska berättelsen finns en mängd fakta som belyser historien från ett annat perspektiv. Hela tiden väljer man själv vilken ordning man vill ha informationen och på vilket sätt. Ljud, bild och text är integrerade. Webben är alltså inte *ett* medium utan ett *multimedium* som är användarstyrt. Därför blir upplevelsen av en webbproduktion väldigt individuell.

En annan produktion hette "Ett skratt för livet" och kan liknas vid ett söndagsreportage i DN, dvs. lite smätrevliga texter med tillhörande ljud. Ytterligare en annan handlade om teatergruppen "Ung utan pung" som finns i Rågsved. Unga tjejer som hamnat lite snett i tillvaron har möjlighet att vara med i teatergruppen. Här kan man följa en teateruppsättning – från repetitioner till premiär – genom att klicka på datumen i almanackan i mitten. Man kan även ta reda på fakta om teatergruppen och dess medlemmar med hjälp av gula post-it-lapparna. Det som händer i almanackan är exempel på dramastruktur medan de gula lapparna utgör en episk (beskrivande) struktur.

Webbproduktion är tidskrävande

Vi som deltog i seminariet var mycket imponerade av webbproduktionerna, men insåg också att de var väldigt tidskrävande såväl för sändaren som för mottagen. Därför är det svårt att få acceptans för denna typ av journalistik. Nu börjar webbupplagorna av de största

tidningarna ta betalt för mer djupgående information, vilket kanske kan öka efterfrågan på den här typen av grävande journalistik.

Innehållet styr val av medium

Ett annat problem är att sändarkompetensen måste vara väldigt hög. Man ska kunna skriva, göra research, strukturera en stor mängd information samtidigt som man ska ha kunskap om teknik och design för att få ut det på webben. Innehållet ska styra vilket/vilka medium man använder i produktionen.

Multimediala kanaler ger mer

Varför ska man då välja detta tidskrävande och krångliga sätt att göra reportage? – Därför att multimediala kanaler ger **mer**, svarar Tomas Dillén.

Hur klarar man en kris – kan man vara tillräckligt förberedd?

Maria Gruvstad, personalkonsulent på Växjö universitet

Man kan aldrig vara helt beredd om det inträffar en krissituation, men man kan bygga upp en struktur för hur man ska arbeta tillsammans om situationen uppstår. Det är nödvändigt att få chefer och medarbetare att förstå att det är viktigt att skaffa sig kunskap om krishantering och förstå att det är viktigt att veta hur man agerar på bästa sätt.

Växjö universitet har ett handlingsprogram

Växjö universitet har omkring 1 000 anställda och 14 000 studenter. Det innebär att en eller flera personer avlider varje år. Sedan 1993 har universitetet dokumentation om hur man ska vara organiserad och hur man ska arbeta om en kris uppstår. Alla anställda och studenter får handlingsplanen och den finns även på www.vxu.se/intranet/kris/.

I handlingsprogrammet definieras begreppet kris och beskrivs vad som kännetecknar olika slag av kriser. Där beskrivs hur universitetet agerar vid till exempel en persons bortgång eller om universitetet skulle drabbas av någon katastrof.

Själva handlingsplanen innehåller också en checklista att förhålla sig till om universitetet skulle utsättas för bombhot per telefon samt en checklista om hur man bör agera vid andra vålds- eller hotsituationer.

Cheferna är utbildade för att klara kriser

Universitetet har anlitat ett utbildningsföretag som utbildat dem som i första hand måste kunna ta tag i en större kris. Dessa är chefer, prefekter, krisgruppen (se nedan) och andra resurspersoner. Det har varit två utbildningstillfällen med simulerade övningar och två utan övningar. Universitetet arbetar nu vidare med vilka andra personer som bör utbildas.

Utbildningen handlar om att

- leda
- ta ansvar
- ha tydlig uppdelning på vem som gör vad i situationen
- planera, tänka framåt
- ha överblick
- ta konsekvenser av beslut

- delegera
- ha tydlig organisation
- formell information – för att hindra rykten
- att inte ha revirtänkande

Krishanteringens tre delar består av

- **ledarskap:** Att leda och långsiktigt planera krishantering.
- **chefskap:** Operationalisera. Genomföra av ledningen fattade beslut.
- **information:** Dels extern till massmedier, allmänhet, drabbade. Dels internt: Vad har hänt, hur tar vi hand om det?

Universitetet har tillsatt en krisgrupp

Universitetet har en krisgrupp bestående av personalkonsulenten och personer från studenthälsan. Om universitetet skulle drabbas av en större krissituation, exempelvis brand, våld, större hot eller liknande, finns en speciell arbetsorganisation utformad enligt nedan.

Ledningsgrupp

- Rektor och universitetsdirektör, som båda har ersättare utsedda.

Operativ grupp

- En person från krisgruppen.
- En person som är **anställd** hos studentkåren.
- Personalchefen och/eller fastighetschef.
- Berörd/berörda prefekter eller enhetschefer.

Om det är en mycket omfattande kris kan även andra personer ingå i den operativa gruppen.

En person arbetar med lägesanalys

Vid sidan av ledningsgruppen och den operativa gruppen arbetar en person med lägesanalys. Information inom och/eller utom universitetet lämnas av informationschefen och de personer som informationschefen har utsett.

Det behövs ett kunnigt krisfilter

De här funktionerna ska kunna arbeta helt ostört under krissituationen. Det finns därför ett så kallat *krisfilter* som består av två till tre personer. Krisfiltret tar emot frågor och vidarebefordrar dem till berörd funktion. Krisfiltret kan bestå av till exempel en person från receptionen och en från studentcenter. Ett viktigt krav är att det som utgör filtret känner till universitetet mycket väl. Hur man är till sin läggning är också viktigt.

Handlingsplanen uppdateras vid behov

Växjö universitet har en grupp som arbetar med krisledningsadministration. Det innebär att uppdatera handlingsplanen vid behov, att ordna utbildning och fortbildning när det gäller krishantering och att hålla den mapp man har iordningsställt aktuell.

Mappen innehåller karta över campus, namn- och telefonlista avseende krishanteringsgruppen samt en förteckning över personer som behärskar olika språk och som alltså kan fungera som tolkar.

Vad ska man tänka på för att göra en lyckad offentlig upphandling?

Magnus Josephson, jur. kand. och konsult vid Hallvarsson & Halvarsson, tidigare anställd vid Nämnden för offentlig upphandling (NOU)

Magnus gick igenom varför man gör offentlig upphandling och inte bara kan köpa vad man vill oavsett kostnad. Meningen är att man ska upprätthålla affärsmässighet och att det ska vara konkurrens mellan parter. Ingen ska gynnas eller missgynnas. Sen är det skattemedel som finansierar verksamheten och medborgarna ska kunna lita på att deras pengar används på ett bra sätt.

Den lag som styr detta är LOU – lagen om offentlig upphandling. Den omfattar myndigheters köp av varor, tjänster och byggentreprenad för stat kommun och landsting. Grundprinciperna för LOU är affärsmässighet, likabehandling och att upphandla i konkurrens. Om man inte sköter sig kan det bli skadestånd för upp till 10 000 000 kronor. Offentliga upphandlingar står för 24 procent av BNP så det är tal om stora pengar som är i omsättning.

Förfrågningsunderlaget är viktigt

Det är viktigt att ta sig tid vid skrivande av förfrågningsunderlaget. Gör behovsanalys, konsekvensanalys, ekonomisk analys och se till att projektgruppen har en bra samlad kompetens.

I förfrågningsunderlaget ska det finnas kravspecifikation på det som ska köpas, kvalificeringsvillkor, utvärderingskriterier, kommersiella villkor, administrativa bestämmelser, ska- och börkrav, checklistor och anbudsformulär. Det är bra att vikta kraven redan i förfrågningsunderlaget så blir det inga tveksamheter över hur man har valt.

Tilldelningsbeslut ska skickas till alla

Ett annat viktigt steg där det ofta blir fel är tilldelningsbeslutet. Man måste skriva till alla och tala om vem/vilka som vann upphandlingen och varför. Det bästa är att skriva personligt till var och en och berätta varför de inte vann.

Dialoger om framtidens lärande som förändrar attityder

Eva Moe och Carin Daal, projektledare för Framtidens lärande på KK-stiftelsen

I KK-stiftelsens projekt Framtidens lärande har 100 visionärer från hela landet skapat attitydförändringar genom dialoger.

Uppdraget var att forma visioner om framtidens lärande och starta samtal i hela landet kring hur det livslånga lärandet ska se ut i framtiden – i grundskolan, högskolan och näringslivet. I projektet fanns det en referensgrupp med representanter från KK-stiftelsen med bland annat Utbildningsdepartementet, IVA, LO, TCO, Saco, ABF, Utbildningsradion och Riksbankens Jubileumsfond och Folkbildningsrådet.

Visionärer med egna erfarenheter av lärande

De 100 visionärerna hade alla arbetat med lärande i någon form, som lärare, pedagogiska forskare, ungdomar, inom media, IT eller folkrörelser, men i det här projektet representerade de bara sig själva.

Gruppen träffades vid fyra tillfället under ett år

Den första träffen var på temat Kreativitet hos Cirkus Cirkör i Botkyrka utanför Stockholm, där Tilde Björfors, Cirkus Cirkörs grundare, var inspiratör. Nästa träff var i Kista. Då var temat *Tematisk fördjupning* i en rad olika temagrupper kring motivation för lärande. Den här gången var Sven-Eric Liedman, professor i idé- och lärdomshistoria vid Göteborgs universitet, inspiratör.

Den tredje träffen var på LO: s kursgård Runö, för att knyta folkbildningen närmare till projektet. Inspiratör var Göran Carstedt, tidigare chef inom IKEA och Volvo.

Den fjärde och sista träffen ägde rum på UR, Utbildningsradion. Temat då var *Inspirerande lärmiljöer* och *Hur ta samtalet ut från rummet?* Då hade representanter från East Side Institute i New York bjudits in som inspiratörer. Gruppen fick bland annat göra improvisationsövningar. Vid alla mötestillfällen fanns en redaktionsgrupp med som sammanfattade diskussionerna.

Visionen ska vara föränderlig

Det fanns inget facit, ingen dold agenda, något som projektledarna ibland fick kritik för: Ni måste styra! Men det viktigaste med

dialogupplägget var att våga lita på processen och att den vägen komma fram till en vision. En vision som är och ska vara föränderlig och aldrig bli helt färdig.

Lärandet kan ses i tre dimensioner:

- Det livslånga lärandet för individen
- Det livsvida lärandet med varandra
- Det livsdjupa lärandet med värderingar som grund

Lärande och förändring skapas i samtalet. Vid en av träffarna ombads alla ta med ett föremål som symboliserar deras eget lärande. Det blev 100 olika föremål som gav upphov till många intressanta samtal och associationer.

Dialogen förs vidare

Projektet avslutades i mars i år. De som var med i projektet har förändrat sin syn på lärande, engagemang och inspiration. De för dialogen vidare – flera olika grupper har redan bildats, till exempel en föräldragrupp i Byske och en studentgrupp på Malmö högskola.

Det kommer inte att bli någon extern utvärdering av projektet utan en självvärdering, undersökningar och mätningar.

Att sälja informationsavdelningen internt eller så gör du informationsavdelningen oumbärlig!

Claus Nowotny, informationsdirektör på Malmö högskola

Åtta saker som en informationsavdelning bör ägna sig åt:

- **Media** Gör mediastrategier för enskilda frågor.
- **Politik** Ha koll på det politiska landskapet. Skapa relationer och se till att högskoleledningen har koll på olika politikernas relationer och bakgrund. Se till att de finns där för er. Vi borde ta mer initiativ både enskilt och i grupp.
- **Referensgrupper** Viktigt så att man får underlag.
- **Lobbying** Kommer starkt. Det handlar om att tala om sina argument, sen får de göra vad de vill med dem – göra en egen bedömning. Det handlar inte om wine and dine utan att nå rätt person med argumenten. Gör en strategi för detta.
- **Varumärket** Summan av allt vi gör. Inte en enkel pay-off.
- **Marknadsföring** Kanske inte vår grej att lägga så mycket kraft på. Annonser är för dyrt. Det är bättre med till exempel föreläsningsserier, debatter, artiklar ...
- **Intelligence** (interna kontaktnät) Viktigt att ha koll så att vi får återföring och hör skvaller och vet vad som händer. Early Warning System.
- **Omvärldsbevakning** Koppla ihop det som händer där med det som händer här och se hur det kan påverka din högskola.

Den traditionella informationsavdelningen – ”trycksaksnissar och festfixare”

För vad har vi förtroende i organisationen?

- Fixar broschyrer
- Annonsering
- Webben
- Högtider/fester

Vi är alltså ”trycksaksnissar och festfixare”? Jo – detta måste vi göra också. Och göra bra, men det är bara en del av vad avdelningen kan och är bra på. För många informationsavdelningar är detta den övergripande delen.

Ta initiativ och sätt agendan

Informationsavdelningen är oumbärlig och tillför något där organisationen är dålig. Orden och texten är avgörande i allt vi gör – se till att ha duktigt folk som skriver. Se till att informera tydligt om de problem lärosätet har och vad ni kommer att göra åt det. Ta initiativet och sätt agendan.

Använd media som ett verktyg

Jo, i en medialiserad värld, (webb och telefon ingår i begreppet media.) Vi får våra bilder av verkligheten från denna värld – få av oss har egentligen varit i Knutby eller Irak ... Samma sak gäller för lärosätena. Bilden av vårt lärosäte sprids via media. Det är alltså på den arenan vi ska agera.

Där finns mycket kvar att göra. Media ska användas som ett verktyg som ger hög trovärdighet och når många. För att lyckas är det viktigt att ha en nyhetsinriktad webb. Malmö högskola använder till exempel webben så att journalister kan ha nytta av den. Journalisterna får även tillgång till interna grejer. Pressmeddelanden är mest till för politiker. Journalister går in på webben.

Högskolornas webbplats måste vara trovärdig

Intern och extern kommunikation är samma sak och utgår från organisationen. Allt internt är externt. Ni kan kommunicera internt via den externa webben. Arbeta med journalistiska texter som sedan kan snos rakt av journalister. Då kan du sätta din egen agenda – det blir din vinkling på nyheten. Det är viktigt att högskolornas webb är trovärdig och inte en propagandakanal. Det får inte bli "Kim-Il-Sung på resa" över det hela. Bjud på både ups & downs. Då är man först med det dåliga och kan i samma andetag förklara vad man vill göra åt problemet. Medialiseringen innebär även en otrolig snabbhet. Det är viktigt att vara snabb. Snabb att komma ut med information/nyheter och snabb att ge svar eller sin bild av saker och ting.

Alla medarbetare ska vara ambassadörer

Alla som arbetar i eller passerar organisationen är dess ambassadörer. Inte bara ledningsgruppen utan ett brett chefsskikt måste vara med på taget. För att förankra tänket i ledningen – tryck på att vi är en myndighet – allt är offentligt.

Viktigt är:

- Nyhetsinriktad webb
- Journalistiska texter
- Organisationen som utgångspunkt
- Var snabb – se till att vara först, se till att ge gensvar
- Medarbetarna på avdelningen som experter/internkonsulter

Kommunikativt medarbetarskap

Sven Windahl, professor, Nordisk Kommunikation i Köpenhamn

Seminarieret inleddes med några följdfrågor till Sven Windahls tidigare seminarium i aulan: "Kommunikativt medarbetarskap – ett nytt sätt att förbättra kommunikationen mellan medarbetare och chefer." Sven förtydligade bland annat att han inte tror på ett bombardemang av information utan snarare en diskussion med chefer/mellanchefer om meningen med budskapet.

Välj språkdräkt efter mottagare

Svens första fråga var hur man kan få med forskare och medarbetare i den akademiska världen i kommunikationsarbetet. Han underströk språkets centrala roll och menade att vi måste tänka på att välja rätt språkdräkt beroende på vem vi vänder oss till. Att t.ex. börja med att använda management-terminologi när man talar till personal i högskolevärlden är som att "köra in en stridsvagn".

Svårare att nå ut med budskap

Sven menade att det blivit allt svårare att nå ut med sitt budskap på grund av det ständigt växande utbudet av information. Människorna orkar inte längre lyssna. Antalet sändare som vill få tag på oss ökar och den moderna människan har blivit en zappare – "Homo Zappiens". I och med detta har vi också blivit trolösa mot de kommunikatörer vi tidigare lyssnat till.

Kommunikationen behövs för att styra komplexa organisationer som högskolor. Den föränderliga världen vi lever i gör oss osäkra och därför behöver vi hitta nya sätt att förhålla oss till informationsöverflödet. Vi kommunikatörer måste t.ex. ta hänsyn till att läsmönstren förändras.

Förankring är att hitta mening

Att förankra – vad betyder det? Sven menade att det handlar om att få medarbetare att förstå sammanhangen. Detta ställer krav på cheferna. Kommunikationsavdelningarna måste få cheferna att inse vikten av att tydligt förmedla vad kommunikationsuppdraget handlar om. Att den man vill kommunicera med måste ha motivet klart för sig. I dag är det oftast diffust och därför blir kommunikationen inte bra.

Förankring handlar också om att få dem som kommunicerar att tycka att det är ett bra budskap. Så fundera över om det ett bra budskap. Om inte: hur skulle ett bra budskap se ut och vilket är motivet till

kommunikationen? Hur är budskapet förankrat i organisationen? Är det klubbat i styrelsen?

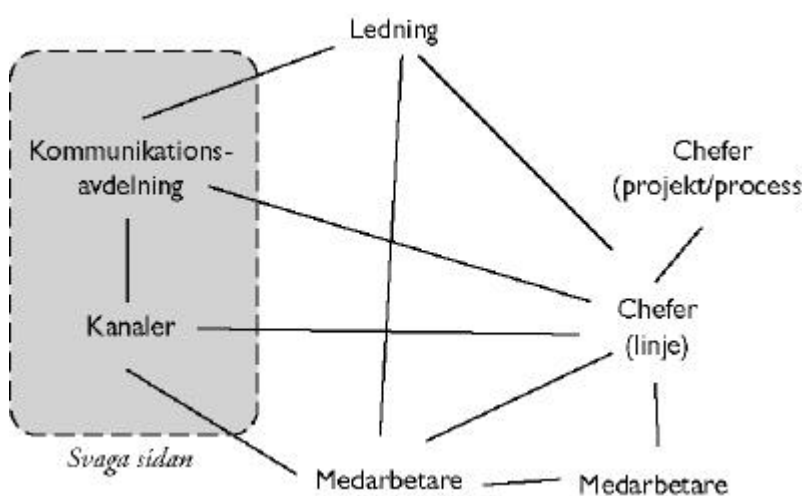
Meningsfulla budskap knyter an

Sven menade att vi som kommunikatörer måste välja en bättre metafor för vår verksamhet än tidningsredaktionen. Som kommunikatörer ska vi inte söka efterlikna journalistiken. Vår uppgift är att skapa effekter och inte fragment av tillfällig underhållning, lösnummersförsäljning. Ett bra budskap skapar mening och en vilja att ta emot. Det anknyter också till det vi redan vet. Är budskapen kopplade till något mer? Ett sammanhang, en mening? Då kan budskapet bli tillgängligt.

Det måste stå en människa bakom det goda budskapet. Sven menade att vi måste fundera på hur kontraktet mellan den som skickar kontraktet och mottagaren skapas. Hur är det med bilder i relation till tilltal? Vilket tilltal har vi i vår kommunikation? Risken finns att en text bara blir en text och inget mer.

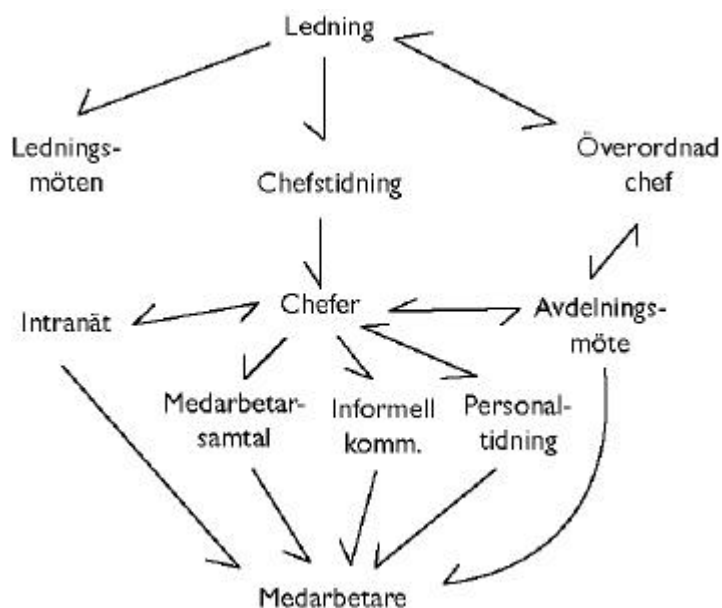
Våra verktyg

Sven visade en skiss på hur kommunikationssystemet oftast ser ut.



Vad kommunikatörer måste fundera över är hur kommunikationsavdelning och kanaler kan stärka cheferna? Kanalerna och kommunikationsavdelningarna är oftast den svaga sidan. Hur kan vi få linjerna att spela tillsammans? Det främsta uppdraget för oss kommunikatörer är kanske att se till att cheferna kommunicerar med medarbetarna.

Därefter visade Sven en illustration av chefernas position mitt i kommunikationssystemet.



Han beskrev chefen som navet i kommunikationssystemet. Som centrum för kommunikationssystemet ska man ta emot, skapa och lämna ifrån sig kunskap. Det krävs stöd från ledning och kommunikationsavdelning för att klara den uppgiften på ett bra sätt.

Högskolekommunikatörerna måste ställa sig frågan: Var finns högskolans nav? Är det rektorerna? Studierektorerna? Prefekterna? Och vilka är aktörerna? Vilka är kanalerna och vilka av dem kan styras?

Vad göra när tusen blommor blommar?

Sven menade att högskolans kommunikationssystem är svårt att sköta – på högskolorna är kulturen centrifugal och devisen ”tusen blommor blommar”. Hur gör vi kommunikatörer då för att styra ett budskap att samlas kring. Återigen underströk Sven att vi måste hitta motivet med kommunikationen, meningen. Vilka är de samlande symbolerna?

Chefernas roll är att översätta och göra intressant. Här brister det ofta på många högskolor. En tydlig rollfördelning är viktig. Det går att samlas kring värderingar, vilket är tungt och långsamt, och visioner. Ett exempel på publik identitet och image (profil) är inte så dumt. Det måste finnas ett ”What’s in it for me?”.

Minska antalet budskap

Sven ger rådet att se till att de som ska förmedla budskapet har en bra berättelse att tala kring. Garbage in – garbage out. Det måste finnas ett sammanhang och en mening i det som ska föras vidare. I den komplexa organisationen behöver budskapet ”kokas ned” så att det kan förstås i ett sammanhang av hela organisationen.

Spara också på budskapen, menar Sven. ”Turn from producer to reducer.” En organisation kan bara hålla tre huvudbudskap i huvudet på

en gång. Det krävs mod för att ta bort budskap men det är oerhört viktigt.

Det som behövs är tydligare budskap – inte mer information.

Retorik, ledarskap och makt

Lena Andersson, doktorand på Handelshögskolan i Stockholm

Betydelsen av ordet retorik är ofta inte det folk tror, det vill säga tomma löften, vackra ord och bara ett sätt att prata. Retorik betyder våltalighetens konst och konsten att övertyga.

Det började, som man brukar säga, redan med de gamla grekerna. De grekiska männen samlades på torgen och gjorde upp om regler och röstade fram ledare. Retoriken blev på så sätt ett medel för politiken.

Det är skrämmande att man kan gå igenom en hel högskoleutbildning utan att säga ett ord. Men det börjar bli vanligare att eleverna håller muntliga framförande redan i grundskolan, även om det är långt från hur det är i till exempel USA.

Lena Andersson hade **fyra teser** om retorik:

1. **Språk är makt.** Det avgörande för om ett uttryck ska få genomslag är de tre faktorerna person, position och situation. Exempel på effektfulla uttryck är "don't ask what your country can do for you, but what you can do for your country", "blod, svett och tårar" samt "röd-grön röra". Det är inte en slump att de yttrats av personer med makt - John Kennedy, Winston Churchill och Carl Bildt - och att de sagts i situationer som krig och valkampanj.
2. **Det finns ingen neutral information.** Enligt Aristoteles består alla budskap av tre medel: logos, pathos och ethos. Logos betyder ord och står för det som går att bevisa, till exempel fakta och statistik. Pathos betyder känsla och ethos karaktär och trovärdighet. Ethos är den viktigaste delen i budskapet - litar man inte på avsändaren lyssnar man inte.
3. **Logos är beroende av ethos och pathos.** Inom näringslivet tror man att alla budskap främst ska kännetecknas av logos, det vill säga fakta och statistik. Men det stämmer inte - i en årsredovisning kommer till exempel alltid VD: s ord först och siffrorna sen. Det handlar alltså i hög grad även om ethos och pathos. Men det rationella är trots allt viktigt och ethos är konformt inom näringslivet - man lyssnar helst till en svensk, medelålders man som heter Lars och som ger ett hederligt och

respektabelt intryck. Det finns starka föreställningar om vad man får och inte får säga.

4. **Media styr genom att förstärka och filtrera.** Dagens motsvarighet till grekernas torg är media. Media förstärker budskapet men filtrerar också vad som släpps igenom. Själva filtrerandet har också ändrats över tid. 1935 ägnade sig media mest åt refererat, 1960 gjorde man reportage och 1990 hade man gått över till att analysera. Ett nytt fenomen är också journalister som intervjuar journalister eftersom man anser att experter inte kan uttrycka sig. På så sätt skapar journalisterna verkligheten.

Lena Andersson hade **fem tips** för att få fram ett budskap:

1. Ingenting är rätt eller fel. Det är inte förbjudet att säga vissa saker men man ska undvika sådant som skapar "brus" och hindrar att budskapet går fram.
2. Be gärna om feedback. Hur låter det?
3. Alla har sitt eget sätt att göra det på. Vissa kan dra skämt, andra inte.
4. Förbered dig noga och håll en röd tråd.
5. Alla är centrum i sitt universum, och det gör därför ingenting om du gör bort dig. Det viktigaste är inte att hålla sig till manus utan att budskapet går fram.

Boktips

- **Konsten att övertyga och Tala väl – 10 lektioner i praktisk retorik** av Kurt Johannesson.
- **Finns det genvägar till klokhet? – retorik som konsten att överväga** av Maria Wolrath Söderberg

Unga vuxna och den förlängda ungdomstiden

Mats Trondman, professor i kultursociologi på Malmö högskola och Växjö universitet

Under 1960- och 1970-talen behövde ungdomarna inte oroa sig för att inte bli det de ville bli. Men under 1990-talet förändrades ungdomarnas situation. Under 1990-talet fick vi ett samhälle där vi inte kan bli det vi vill bli. Det uppstod ett gap mellan vilja och möjlighetsstruktur. Skolan har blivit en plats där vi utbildar oss till yrken vi inte vill ha.

Allt färre jobbar inom industrin idag, det finns inga jobb där. Detta medför att det inte finns något självklart val för icke-traditionella studenter längre.

Skillnader mellan storstad och landsbygd

Det finns skillnader mellan storstad och landsbygd. På landsbygden vill flickorna studera och flytta ifrån hemorten medan pojkarna vill arbeta. Det är svårare att få pojkar på landsbygden att studera på såväl komvux och kunskapslyftet som högskolan.

Mentalitetsförändring har ägt rum

År 2000 sade 50 procent av arbetarpojkarna (med två arbetarföräldrar) på gymnasiet att de ville plugga på högskolan. Att det är en så stor andel visar att det har skett en mentalitetsförändring över tid. Det mentala icke-för-mig har brutits. Till exempel säger 22 procent av pojkarna på fordonsgymnasiet att de vill plugga på högskolan. Idag finns det studenter på **alla** program som vill plugga.

Av samtliga gymnasieelever på något av de 17 nationella programmen säger 72 procent att de vill plugga på högskolan. Men det är bara 13 procent som vill börja studera direkt efter gymnasiet, de flesta vill resa eller jobba först. Det är bara en av fem som säger att de helst vill sluta skolan och börja jobba.

Ungdomstiden har förlängts

Ungdomstiden har förlängts. Vi blir vuxna senare och barndomstiden krymper. Det har gjort att en ny kategori människor har tillkommit – unga vuxna. Som det ser ut i dag går vi genom följande faser innan vi blir vuxna:

- Barndomstid
- Tweenis (6–10 alternativt 8–12 år)
- Tonårstid

- Unga vuxna

I samhällets mening är man vuxen när man har egen lön, egen bostad och fattar egna beslut. När man blir vuxen i samhällets mening har skjutits fram i tiden. I dag är ingen vuxen i samhällets mening när de är vuxna i kroppen. Det tar längre tid att bli vuxen.

Det finns en rad tendenser som hänger samman med den förlängda ungdomstiden:

- **Ökad subjektivering** Ungdomar tenderar att göra det som känns rätt just för tillfället.
- **Informalivering** Miljöerna kring ungdomarna tenderar att bli allt mer informaliserad vilket gör det lätt för ungdomarna att göra det som känns rätt.
- **Postmodern fattigdom.** Ungdomar behöver allt mer pengar till fritiden.
- **Relationsorienterade.** Ungdomar tycker det är viktigt hur de blir bemötta.
- **Flytta eller stanna.** Nio av tio av 18-åringarna vill flytta. De allra flesta vill flytta till en större stad. För dessa ungdomar kan att studera vidare på högskolan vara ett sätt att flytta på sig.

Dessa tendenser drabbar vissa ämnen hårdare, de ämnen som bygger på kumulativ kunskap drabbas hårdare än de som bygger på additiv kunskap. Matte är ett av de ämnen som drabbats hårdast.

Få ungdomar vill läsa språk, bara en procent av de tillfrågade. Flest vill läsa naturvetenskap (24 procent), därefter kommer samhällskunskap och humaniora.

Vetenskapslandet – ett gränslöst utvecklande TV-projekt

Cecilia Andersson Edwall och Annika Koldenius, projektledare vid Göteborgs Universitets-TV, Göteborgs universitet

När UR och SVT hösten 2004 startar en ny digital kunskapskanal ska svenska högskolor och universitet vara med. Den nya Kunskapskanalen startar 27 september, 2004 och är en temakanal som ska sändas digitalt. Kanalen är ett samarbete mellan UR och SVT.

En programserie i den nya Kunskapskanalen bygger på tv-inslag som producerats av landets lärosäten. Programmet och projektet heter Vetenskapslandet. Vetenskapslandet är ett nationellt projekt mellan universitet och högskolor, forskningsfinansiärer och UR.

Cecilia Anderson Edwall och Annika Koldenius som höll i seminariet visade upp flera program som gjorts av lärosäten i västra Sverige.

Cecilia informerade också om projektets utformning, hur man ska göra tv-program som väcker lust och nyfikenhet, som ger kunskap om forskning och utbildning i Sverige.

Vetenskapslandet ska utformas ute på högskolor och universitet

Tanken är att TV-inslagen i programmet Vetenskapslandet ska utformas ute på högskolor och universitet. Befintliga resurser ska i möjligaste mån utnyttjas, möjligen behövs nya strukturer skapas – kontakter mellan medieutbildningar och informationsavdelningar till exempel.

Inslagens omfång och karaktär kan växla och Universitets-TV i Göteborg som centralredaktion hjälper till med urval, utformning och produktionsstöd i den mån det behövs. Inslagen ska relativt självständigt utformas av högskolorna.

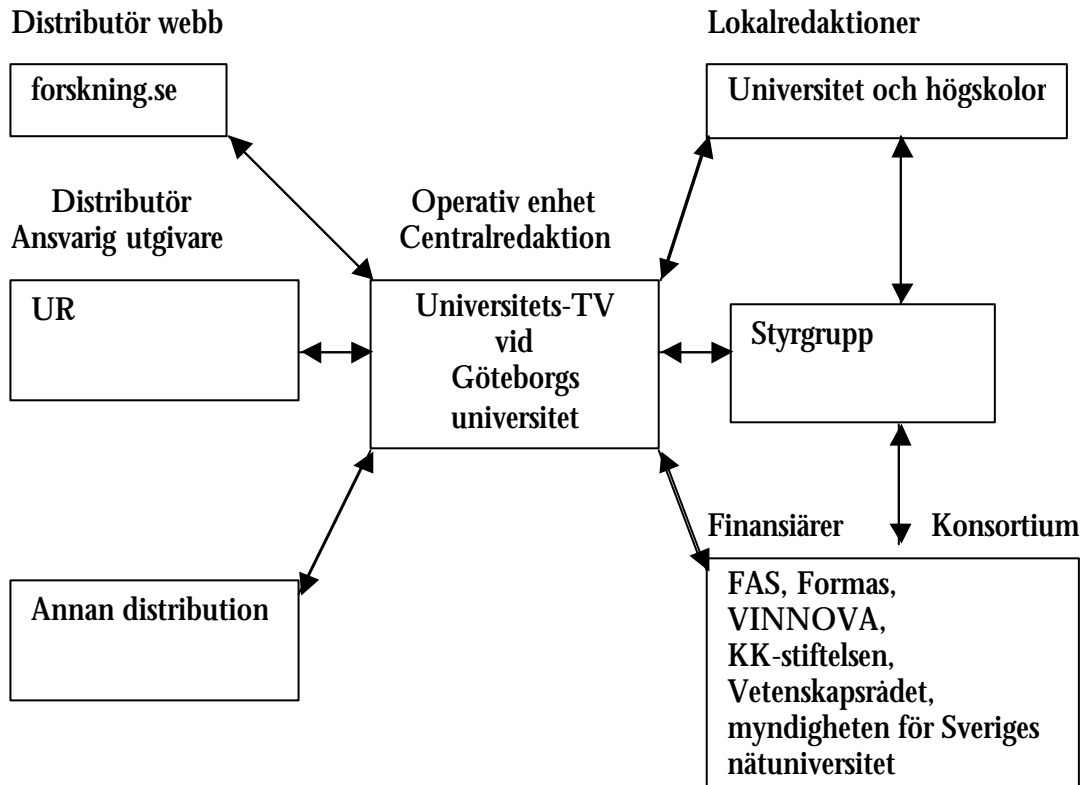
Varje högskola medverkar av eget intresse i Vetenskapslandet, för att man kan se vad projektet kan ge i form av utbildning, utökat samarbete, utökad exponering, utveckling etcetera.

Målet med Vetenskapslandet är att:

- Stimulera intresset för vetenskap
- Etablera ett varaktigt samarbete
- Bidra till att få igång och stödja utvecklingen att se TV som ett nytt medium för information.

Projektfinansieringen sker egentligen på tre sätt:

- UR köper programmen
- Finansiärer stödjer projektet
- Universitet och högskolor bidrar med inslag (arbete)



Den 27 maj hölls en endagskonferens i Göteborg för informationsansvariga vid universitet och högskolor. I september hålls en utbildning för dem som kommer att arbeta praktiskt med TV-inslag vid högskolorna.

Bilden av Uppsala universitet

Karin Carlsson, informationschef på Uppsala universitet

Uppsala universitet har genomfört en attitydundersökning för att få reda på allmänhetens bild av Uppsala universitet. I undersökningen ingår även anställda.

Det började med att styrelsen undrade vilken bild allmänheten hade av universitetet. Det bildades en projektgrupp där Karin blev projektledare. Dessutom bildades en styrgrupp med prorektor som ordförande.

Tillsammans med en intern grupp började diskussionerna. Ganska snart dök tio påståenden upp om bilden av Uppsala universitet. Enligt dessa var Uppsala universitet bäst på allt, dvs. man hade väldigt "hög svansföring". Men samtidigt tror Karin att de flesta universitet i detta stadium skulle få fram samma positiva bild om sig själva.

Ett universitet med tradition

Projektet har blivit försenat och efterarbetet beräknas bli klart till början av september. När seminariet hölls hade attitydundersökningen genomförts men resultatet hade ännu inte gått igenom. Därför kunde hon ännu inte säga så mycket konkret om resultatet. Men ett av resultaten var att man främst förknippar Uppsala universitet med "tradition". Samtidigt kom detta sist på listan över vilka egenskaper de tillfrågade ansåg var viktiga för ett universitet. Interna var i allmänhet mer negativa än externa.

Projektet ska leda till ett mer samstämmigt universitet

Idag arbetar tio personer på den centrala informationsavdelningen. Det finns dessutom tre vetenskapliga informationsavdelningar, studerandebyrån och informatörer vid institutionerna. Karin hoppas att detta projekt ska leda fram till att universitetet som helhet blir mer samstämmigt.

För denna undersökning betalade Uppsala universitet en halv miljon till undersökningsföretaget. Universitetets tryckta material kostar 20-30 miljoner kronor per år.

Imageskapande genom PR, journalistik och reklam

Jesper Falkheimer, doktorand i medie- och kommunikationsvetenskap på Lunds universitet samt kommunikationskonsult

Redan från början, när Öresundsbroprojektet sattes igång, betydde media mycket för att påverka svenskarnas (såväl som danskarnas) attityd mot bron. Informatörerna i projektet arbetade mycket med följande delar för att arbeta fram en positiv bild av hela Öresundsregionen.

- Strategisk kommunikation och samhällsförändring.
- Transnationell utveckling (integration mellan Sverige och Danmark, och även övriga Europa)
- Användning av olika medier för identitetsskapande.

Tre kommunikationsstrategier för att skapa identitet:

- **Branding** Marknadsföring av (företags) identiteten. Köpa kanaler, till exempel annonsering.
- **News Management**. Dvs. påverka opinionen och ledare via media, till exempel debattartiklar etcetera (den mest effektiva metoden enligt Jesper – läs mer nedan)-
- **Autokommunikation**. Man marknadsför sig externt för att skapa god kännedom internt. Exemplet IKEA togs upp där de anställda får mycket intern information genom extern marknadsföring, och det är en av avsikterna. Ett annat exempel som förmodligen fungerar som autokommunikation är DN: s högskolebilaga, där Jesper inte tror att någon extern ser vilka som annonserar, däremot ser säkert alla som är inne i högskolesystemet att just deras högskola annonserar, och känner sig delaktiga i detta. De har däremot inget intresse av andras annonser – detta kan vara en kostsam "intern kanal".

Exempel på News Management: pressmeddelande, pseudojournalistiska kanaler, presskonferenser, direkta tips, pressträffar, pressresor, pseudohändelser (skenhändelser), webbplatser, videorelease, debattartiklar, kändisanvändning etcetera.

Hur kan man då arbeta med News Management:

- **Faktastrategi**. Dvs. förse media med faktaunderlag, som de sedan publicerar. Skapar trovärdighet. (Detta är den mest effektiva News Management-strategin.)

- **Journalistisk strategi.** Till exempel pseudohändelser, dvs. man lyfter fram vissa verkliga händelser för att sedan styra över kommunikationen till något annat.
- **Direkt PR-strategi.** Dvs. skapa uppmärksamhet via media, till exempel användning av kändis.

Kommunikationssituationer (News Management):

	Planerad händelse	Oplanerad händelse
Egen aktör	Rutin (till exempel presskonferens)	Slump (till exempel svara på en debattartikel). Denna situation bör informatörer ta till vara på i större utsträckning!
Extern aktör	Skandal, plantering	Olyckshändelser (till exempel dödsfall)

Intranät – en ny arena för kommunikation och lärande, men används det på rätt sätt?

Mats Heide, universitetslektor i medie- och kommunikationsvetenskap på Högskolan Kristianstad

Mats Heide började med att ge en resumé av forskningen kring intranätet. Mats berättar att det inte finns så många intranätsforskare. Från att före 1995 inte ha intresserat många kommunikationsvetare är intresset i dag stort, framför allt i USA. I Sverige utgavs 1997 "Intranät i organisationens kommunikation". År 2002 kom uppföljaren "Intranätsboken" av Mats Bark och Mats Heide (Liber 2002, ISBN 91-47-06390-4).

Mats ville med sitt seminarium "Intranät – en ny arena för kommunikation och lärande" ge en teoretisk ram som visar på den nära relationen mellan kommunikation och lärande. Syftet var också att försöka skapa en förståelse för hur intranät uppfattas och används i praktiken, ofta ur ett ledningsperspektiv. Mats ville också visa på hur intranät kan förstås som ett verktyg för informationsspridning och lärande.

Kommunikation och lärande är viktigt

Mats talade därefter kring vikten av kommunikation och lärande i informationsteknikens tidevarv. Han anförde flera skäl till detta:

- Många organisationer är i dag hårt konkurrensutsatta.
- Förändringar i arbetsorganisationerna, med till exempel decentraliserat medbestämmande och globalisering.
- Allt fler organisationer sysslar med kunskapsproduktion. Både råvaran och slutprodukten är information.
- Organisationens unika kunskap ses som en av de viktigaste konkurrensfördelarna.
- All information måste hanteras. Det florerar allt mer information och organisationerna blir informationsbehandlande system.

Tekniken genererar kunskap

Nästa punkt Mats tog upp var begreppet knowledge management – organisationslärande.

Med Knowledge Management vill man styra och hantera organisationens interna information, använda informations- och

kommunikationstekniken (IKT) för att utvinna mer användbar kunskap. Syftet är att återanvända kunskaper i organisationen och att öka produktionen av ny kunskap.

Men kan lärandet egentligen styras? Tesen har, enligt Mats, stött på mycket kritik.

Mats pekade på tre myter kring knowledge management.

- Bygg ett bra system för internkommunikation så kommer lärandet att fungera.
Men det har visat sig att de databaser för informationssökning som många organisationer byggt upp inte används.
- Tekniken kan ersätta öga mot öga-kommunikation.
Detta fungerar bara om man skapat en relation tidigare.
- Först måste det skapas en lärande kultur!
Så är det inte – forskning har visat att den lärande kulturen uppstår efter hand.

För enkel syn på lärande och kommunikation

Angående kommunikation och lärprocessen berättade Mats att lärande förutsätter kommunikation och reflektion. Kommunikationen kan vara intrapersonell och interpersonell. Lärande handlar om att skapa mening och förståelse. Först då kan nya kunskaper upptas.

Ett grundproblem inom debatten om lärande och IKT är att synen på lärande och kommunikation är alltför enkel. Ett kardinalfel är sammanblandningen av information och kunskap – tolkningsprocessen glöms bort. Detta har gett en övertro på teknikens betydelse och stora investeringar i IKT. Men resultaten har varit marginella.

Mats gav en illustration som illustrerade skillnaderna mellan information och kunskap.

<i>Information</i>	<i>Kunskap</i>
Oberoende och självtillräcklig	Kopplad till någon eller några personer
Ses som en självständig enhet	Svår att separera från en specifik situation
Innehåller ingen fristående betydelse	Innefattar förståelse och en viss grad av engagemang
Kunskapens råvara	Beroende av tidigare erfarenheter och kunskaper
	Förädlad och tolkad information

Traditionell kontra sociokulturell syn på lärande

Mats jämförde därefter den traditionella synen på lärande med ett sociokulturellt synsätt.

I den traditionella synen på lärandet är lärandet ett passivt införlivande av information (*inläring, inhämta kunskaper*). Kunskaper ses som en sann avbildning av verkligheten. Dess beståndsdelar är objekt som kan transporteras via medier från lärare till elev. Kunskap antas kunna lagras i ett kunskapsförråd och kunna plockas fram vid behov.

I det sociokulturella synsättet finns kunskap inte endast i huvudet på individer utan även inbäddad i relationer, aktiviteter och kultur. Kommunikationen står i fokus och kunskapen uppstår i kommunikationen mellan människor och genom tolkning. Språk och förståelse är nära sammankopplade på så sätt att vi tänker med hjälp av språket.

Det sista teoretiska ram Mats gav innan han gick in på sitt forskningsprojekt var skillnaden mellan explicit och tyst kunskap. Explicit kunskap är enkel att uttrycka och kommunicera till andra och möjlig att lagra som information. Tyst kunskap är svår att verbalisera. Den kan också vara svår att upptäcka och definiera. Det handlar till exempel om erfarenheter, intuition och omedvetna värderingar.

”Det lilla storföretaget i den lilla storstaden”

Mats gick därefter in på sitt forskningsprojekt ”Det lilla storföretaget i den lilla storstaden” – en studie av intranätet på Ericsson Mobile Communications, EMC.

Intranätet på EMC skulle stödja organisationslärandet både genom att fungera som en delad informationsyta och en kommunikations- och samarbetsyta.

Mats berättade att webbsidorna gav en möjlighet till god inblick i och överblick över organisationen. Organisationen blev ”transparent”. Att mediet upplevs som demokratiserande skulle skapa förutsättningar för en ny form av kommunikativ offentlighet.

Ledningen hade också en övertro på databaser. Det visade sig att få utnyttjade webbens databaser på grund av brist på tid, översikt, incitament och svårigheten att verbalisera sina kunskaper. I stället använde personalen egna databaser/dokument på lokala servrar där de upplevde att de fick en bättre överblick och att det kändes säkrare.

De hinder mot organisationslärande via webben som Mats sett var

- Problem att hitta information
- Informationsöverflöd (svårt att välja ut viktig information)
- Ont om tid att söka information
- Interna brandväggar

Ett e-posttokigt företag

E-post var otvetydigt det viktigaste digitala mediet för kommunikation och lärande på EMC. Ständigt fördes en mängd diskussion via e-post som en naturlig del av vardagslivet på arbetet. Kommunikationen via e-post stod för 80 procent. Mats teori om varför denna kanal fungerade så väl är mediets informella karaktär och att brukaren har kontroll över vem som tar del av kommunikationen. E-posten upplevdes dessutom som snabbare än webbsidor. Mats pekade på att e-post fungerar väl som medium i lärandeprocesser, trots att det är ett "fattigt" medium.

Intranätets diskussionsgrupper uppfattades däremot som omständliga och tidskrävande och den höga specialiseringen hindrade diskussionerna. Det fanns inte någon vana att använda mediet och skrämdes av offentligheten.

I stället för intranätet var de informella nätverken de viktigaste kommunikationskanalerna. Intranätet användes i praktiken bara för att återanvända kunskaper och inte för att skapa något nytt. "Det är i korridorerna man lär", sa Mats. EMC präglades av en starkt informell organisation och de informella nätverken var mycket viktiga.

Sammanfattning och konkreta tips

Sammanfattningsvis pekade Mats på några punkter:

- De interna webbarna hade en positiv effekt för spridningen av den allmänna informationen. Däremot bidrog inte webben har inte med särskilt mycket för kunskapsbildningen inom organisationen
- Mer arbetsrelaterad kommunikation skedde främst via "privata" medier – telefon, mun mot mun och e-post.
- Samtalet var det viktigaste mediet för lärande. All kommunikation via IKT innebar förluster av information.

Mats underströk att intranätet inte utgör något universalverktyg för en organisations lärandeprocess. Lärandet på EMC växte inte genom central information – det framgångsrika lärandet skedde på lokal nivå och fördes inte vidare.

Till sist gav Mats några konkreta tips

- Fundera över behovet av information, kommunikation och lärande, för både organisationen och individen.
- Betona vikten av informella grupper och informell kommunikation för lärande.
- I val av kommunikationsstrategi: samla information med hjälp av IKT och koppla samman medarbetare via IKT.

Staten som inspiratör eller propagandist?

Hanna Kjellgren, universitetslektor i statsvetenskap vid Högskolan i Trollhättan/Uddevalla

I Sverige använder myndigheter allt mer information som ett styrmedel, ett sätt att uppnå de politiskt uppställda målen för verksamheten. Det har gjort att offentlig information ofta ses som ren marknadsföring. Det visar Hanna Kjellgren i sin avhandling som hon lade fram i december 2002. Avhandlingens resultat var grunden till seminariet. Ibland kritiseras den offentliga informationsverksamheten utifrån olika perspektiv. Myndigheter beskylls för att sprida propaganda för den partipolitiska majoriteten eller för att bedriva marknadsföring och egna kampanjer. Vid seminariet diskuterade vi olika synsätt på information och marknadsföring.

Informationspolitisk grundprincip (OH-bild)

”Informationsåtgärder bör ses som ett medel bland andra för att uppnå de mål som gäller för vederbörande myndighets verksamhet. Avgörande för om informationsåtgärder väljs bör alltså vara om dessa kan antas vara det mest effektiva medlet med beaktande av resultatet och kostnader (prop. 1971-56:20).

Hanna inledde med tillbakablick. Den allmänna trenden allt sedan informationsutredningen, *Vidgad samhällsinformation*, som kom 1971 (prop. 1971-56:20), är att myndigheterna är fria att utforma sin information förutsatt att de uppnår de mål som riksdagen har beslutat om.

Tre nivåer

Man kan se information i tre nivåer:

- *Information om statens verksamhet* (offentlighetsprincipen). Hit hör till exempel Dags att deklarerera-informationen.
- *Marknadsföring av statens verksamhet* (beskrivning av den egna myndighetens verksamhet). Ska man göra reklam för den egna verksamheten? Är högskolans kurskatalog en beskrivande information eller positiv marknadsföring av den egna högskolan i förhållande till andra högskolor? Det positiva är ändå att högskolan påverkar till högre studier över huvud taget, var en åsikt under diskussionen.
- *Information som styrmedel* (opinionsbildande). Ännu mer förknippad med propaganda. Hit hör till exempel sluta röka-propaganda eller varning för växthuseffekten.

Ingen informationspolitisk myndighet i Sverige

Principer för statens verksamhet:

- Folkstyre (Regeringsformen (RF) kap. 1:1)
- Neutralitet (RF kap. 1:1,9, kap. 2)
- Expertis

I Sverige finns ingen särskild myndighet som sysslar med informationspolitiska frågor. Det förekommer ganska sällan debatt i riksdagen. När det gör det är det ofta oppositionspartierna som anser att myndigheter bedriver socialdemokratisk partipropaganda när de borde vara neutrala. Ett exempel på detta är Skatteverkets kampanj jobbavitt.com. Skatteverket själv ser kampanjen som legitim och i samklang med uppdraget att minska skattefusket. (Enligt uppgift från en av seminariedeltagarna råder det dock delade meningar inom Skatteverket om detta. Diskussioner har förts på verkets intranät). Skiljelinjen är ofta politisk: socialdemokraterna hyllar folkstyret och de borgerliga partierna neutralitetsprincipen: staten ska inte bilda opinion. Det senare är en tradition sedan 1940-talet då man var kritisk till opinionsbildande information om det inte fanns en bred konsensus. Bättre då att starta en kommitté som kunde innehålla representanter för många olika åsikter. Numera ses frågan ofta som demokratiskt sanktionerad om det finns ett riksdagsbeslut.

Diana lär naturvetare hur man kommunicerar

Fredrik Pettersson, projektkoordinator på institutionen för biologisk grundutbildning vid Uppsala universitet

Tanken med Diana-projektet är att integrera kommunikationsträning under den naturvetenskapliga utbildningen. Studenter och lärare är överens om att avsaknaden av praktiska färdigheter kopplade till ämneskunskaperna är den enskilt största bristen i utbildningen. Det nya är systematiken i stödet för att utveckla kommunikationskunskaperna. Målet är att genom samverkan med andra på ett bättre sätt kommunicera ämneskunskaperna.

Förutom Fredrik som är koordinator för hela projektet på heltid finns en koordinator för respektive ämnesområde (biologi, kemi och geovetenskap). Det ordnas utbildning fyra halvdagar för de handledare som deltar. Dessa får också guider och checklistor som hjälp.

Fyra redskap för att nå målet

Inom projektet har man använt fyra redskap för att nå målet; återkoppling, självvärdering, "Diana-portföljen" och handledarsamtal.

- Lärarna och de andra studenterna ger **återkoppling** på de muntliga framförande som hålls, både på innehållet och hur det har framförts. Tanken är att fokusera på det positiva och ge förslag till hur framförandet kan utvecklas.
- Återkopplingen sammanställs och används sedan i **självvärderingen**. Studenten ska fundera på vad som fungerade bra respektive mindre bra och välja ett område att arbeta med att förbättra till nästa gång.
- Varje student har en personlig **portfölj** där dokumenten från återkopplingen och självvärderingen samlas.
- Under terminerna tre och sex har studenten ett **samtal med sin handledare** för att diskutera hur arbetet med kommunikation har utvecklats under den tid som gått.

Studenterna ska hålla 1-3 muntliga presentationer per termin. De punkter man tittar på är innehåll, komposition, språk, utrustning och framförande. Ibland spelar man in framförandet på video.

Det ges även återkoppling på skriftliga texter och då ett par gånger under skrivprocessen.

En bit in kursen görs en uppföljning, liksom i slutet. Utvärderingarna visar att lärarna tycker att studenterna utvecklas och blir bättre på kommunikation, medan studenterna själva inte tycker att träningen gör någon skillnad.

Problem inom projektet

Det finns vissa problem som försvårar genomförandet av projektet:

- Många olika lärare är inblandade, en del är engagerade men andra vill bara ägna sig åt sin egen forskning.
- Många lärare tycker inte de har kompetensen att ge återkoppling.
- Det finns kulturskillnader mellan utbildningarna i biologi, kemi och geovetenskap, till exempel har grundutbildningen olika stark ställning.

Nyheter som ska införas i projektet är att studenternas portföljer med dokumentation ska göras i digital form och att det ska skapas en så kallad utvecklingsstege som ska åskådliggöra hur studenten utvecklas över tid.

Utbildningsinfo på engelska – inte bara översättning

Birgitta Weibull, redaktör på informationsavdelningen på Linköpings universitet

För mer information se www.liu.se/en/education

Ett universitet – många olika avsändare ...

Arbetet med en engelsk webb med utbildningsinformation har sitt ursprung i arbetet med internationalisering. Traditionellt sett har informationen till utländska studenter skötts av fakulteterna, men med den ökade internationaliseringen såg man även ett behov av samordning. Fler kurser och program ges på engelska, fler utländska studenter kommer och ett ökat intresse för studier i Sverige med fler förfrågningar via telefon och e-post som följd gjorde det nödvändigt att skapa en webbplats för utbildningsinformation på engelska.

Strategi, målgrupp, struktur, innehåll

De byggde upp arbetet i flera steg. Först sattes strategier ihop. Sedan diskuterades målgrupperna och deras olika behov av information. Efter det lade man upp en tydlig struktur över webbplatsen och sedan kom den stora delen med innehållet.

En stor del i det arbetet var att se till att alla texter blev språkgranskade. Universitetet valde brittisk engelska, men även där finns det olika sätt att uttrycka sig och mycket arbete har lagts ned på att se till att terminologin är konsekvent överallt. De arbetar nu med en ordlista som ska läggas ut.

Konkurrera med världen

En sak man bör tänka på är att man inte konkurrerar med de övriga svenska lärosätena längre, utan med resten av världens universitet. Se på deras broschyrer och webbplatser – det är dem vi kommer att bli jämförda med.

Test av webbplatsen

Webbinformationen är även testad, dels genom att internationella studenter och 15 partneruniversitet har fyllt i en enkät, dels genom en genomgång av den utifrån Niensens 10 "Usability heuristics":

- Enkel och naturlig dialog
- Använd ett naturligt språk
- Minimera användarens minnesbelastning
- Enhetlighet
- Förse användaren med återkoppling

- Förse användaren med klart markerade funktioner för att avbryta dialogen
- Effektiv användning
- Bra felmeddelanden
- Förhindra fel
- Hjälp och dokumentation

Det visade sig att strukturen fungerade bra men att informationen till utbytesstudenter borde ligga på en egen webbplats eller mer skilt från resten. Även FAQ kunde förbättras och likaså sökhjälpen.

Färre frågor till informationsavdelningen

Effekterna av den nya webbplatsen är att det inte längre kommer några frågor till informationsansvarig utan man läser sig till utbildningsinformationen, ökningen av antalet allmänna frågor har avstannat, antalet besök på webbplatsen inför ansökan har ökat och den är den mest besökta delen av universitetets engelska webb.

Bolognaöverenskommelsen – konsekvenser för svenska universitet och högskolor

Ulf Öhlund, utredare på Högskoleverket

De senaste 50 åren har det ställts högre krav på den högre utbildningen. Under denna period har vi sett en del tendenser i samhället:

- **Globalisering** – leder till en större differentiering i utbudet.
- **Virtualisering** – leder till nya vägar och sätt att erbjuda och distribuera utbildning.
- **Privatisering** – leder till flera utbildningsanordnare och större differentiering bland dem som erbjuder högre utbildning.

Dessa tendenser leder till vissa reaktioner. De internationella reaktionerna är:

- **GATS-förhandlingar** som innebär att varor och tjänster ska kunna spridas över gränserna. Högre utbildning har också blivit en handelsvara.
- **Internationella överenskommelser** som handlar mest om ömsesidigt erkännande.

Europasamarbetet viktig hörnsten

Bolognaöverenskommelsen är en av hörnstenarna i Europasamarbetet. Europasamarbetet handlar om:

- Ackreditering som innebär erkännande av utbildningsinstitutioner. I Sverige ackrediterar vi genom att ge examensrätt. För tillfället arbetar man för att hitta likartade strukturer för ackreditering i Europa.
- Utvärdering och kvalitetssäkring.
- Erkännande av utbildning.

Målet med Europasamarbetet är att underlätta rörlighet och integration. Samarbetet sker genom överenskommelser, avtal och konventioner. Ratificerar ett land en konvention förbinder landet sig att införliva konventionen i den nationella lagstiftningen.

Viktiga överenskommelser är:

- **Sorbonnedeklarationen (1998)** som Frankrike, Tyskland, Italien och England skrev under. I och med deklarationen förband sig dessa länder att gå mot en harmonisering av strukturen för den högre utbildningen.

- **Bolognadeklarationen (1999)** som undertecknades av 29 länder. Deklarationen innebar att de nationella särdragen i högre utbildning skulle behållas, men att konvergens skulle eftersträvas. I dag har 40 länder undertecknat deklARATIONEN.
- **Lissabonkonventionen (1999)** som är en överenskommelse mellan regeringar. Konventionen handlar om erkännande av högre utbildning i Europaregionen. Målet med konventionen är att utbildningen ska bli gränslös.

Målen med Bolognaöverenskommelsen

- Införandet av ett system som huvudsakligen består av två så kallade cykler (undergraduate och graduate).
- Införandet av läsbara och jämförbara examensbenämningar.
- Införandet av ett poäng- och betygssystem som till exempel ECTS.
- Satsning på ökad mobilitet. Ökade insatser för att undanröja gränshinder för både studenter, lärare och administrativ personal på universitet och högskolor.
- Stöd till europeiskt samarbetet för kvalitetssäkring.
- Utveckling av en gemensam europeisk dimension för högre utbildning, det vill säga skapa ett europeiskt utbildningsområde.

Målen ska nås inom 10 år och arbetet ska följas upp vartannat år. Vid den första uppföljningen 2001 hade alla länder påbörjat arbetet. Vid den andra uppföljningen 2003 togs ett par beslut:

- Före 2005 ska det finnas nationella kvalitetssäkringssystem och gemensamma standarder, procedurer och riktlinjer för kvalitetssäkring.
- Erkännande ska underlättas genom Diploma Supplement och ratificering av Lissabonkonventionen.
- Implementeringen av systemet med två cykler ska starta.
- Forskarutbildningen ska vara en tredje cykel.

Sverige har påbörjat arbetet

Sverige har påbörjat arbetet i enlighet med både Bolognaprocessen och Lissabonkonventionen. Det arbete som har gjort hittills beskrivs nedan.

I enlighet med Bolognaprocessen:

- Diploma Supplement har införts.
- Betygssystem "such as the ECTS" utreds.
- Examensutredningens betänkande är ute på remiss.
- Vi samarbetar inom kvalitetssäkring, i nätverket ENQUA.
- Vi samarbetar inom yrkesmässigt erkännande, i nätverket NARIC.

I enlighet med Lissabonkonventionen:

- Regeringen har presenterat utredningen *Den öppna högskolan*.

- SUHF har ett valideringsprojekt.
- Examensutredningens betänkande är ute på remiss.
- Vi har stärkt kvalitetssäkringen av den högre utbildningen genom de ämnes- och programutvärderingar Högskoleverket genomför.
- Vi samarbetar inom akademiskt erkännande, i nätverket ENIC.

Det kreativa ledarskapet

Cecilia Rydinger Alin, verksam som symfoni-, opera- och kördirigent, lektor i orkesterdirigering vid Kungl. Musikhögskolan i Stockholm

Det börjar med ett uppdrag. Dirigenten Cecilia Rydinger Alin får reda på plats och datum för konserten och ett partitur, det vill säga en råkopia av musiken. Tolkningen av råkopian är både teknisk och personlig. Den här första delen av sitt arbete liknade hon vid torrsim och den innebär mycket ensamarbete. Det kan liknas vid chefskapets ensamarbete och tankemöda inför nyanställningar, neddragningar, omorganisationer osv. Torrsimmet som anspänning innan man tar itu med det praktiska arbetet.

Det främsta ansvaret är mot tonsättaren

Cecilia måste läsa på om tonsättarens liv, vad handlar musiken om? Ett stycke hon har dirigerat skrevs efter att tonsättarens barn dog vid tre års ålder. Då måste hon få in sin egen sorg i stycket och det måste vara äkta. Hon kan inte ta någon annans sorg. Hon måste själv få en övertygelse, en personlig tolkning av stycket.

Första mötet med orkestern

Det är en vecka kvar till konsert, orkestern är redan på plats, det är tyst när hon kommer in, alla är fullt koncentrerade. Detta är första gången hon möter orkestern. Förste violinisten är deras ordinarie "chef" och därmed både formell och informell ledare. Att få kontakt med hela orkestern och få den med sig, få den att förstå dirigentens tolkning av musiken, är oerhört viktigt för att få trovärdighet som dirigent. Misslyckas man blir det förste violinisten orkestern sätter sin lit till istället för till dirigenten. I arbetet med orkestern är det viktigt att vara lyhörd för om någon musiker försöker och försöker igen för att åstadkomma det som dirigenten vill men ändå inte lyckas helt – man får lika lite som en chef driva sin egen idé till perfektionism – det kan få vara **tillräckligt** bra.

Cecilia menade alltså att hennes vision inte alltid är lika med slutresultatet. Men det är dock hon som dirigent som är första impulsgevare och hon som ska lägga ribban.

Alla är olika

I en orkester, liksom på en avdelning, är det också viktigt att varje medlem respekterar de olika instrumenten och deras utövare. Alla är olika, alla behöver olika mycket tid för att uppnå optimalt resultat. Och beroende på vilket musikstycke man spelar blir insatserna olika stora. Att

repetera med en instrumentgrupp kan ta längre tid än att repetera med en annan. Då gäller det för övriga medlemmar att koppla av och vänta in.

Efter första genomspelningen börjar bassängen sakta fyllas med vatten – det är äntligen dags att börja simma. Nu börjar jobbet, man jobbar tillsammans och litar på dirigentens/chefens förmåga och varje medlems förmåga att göra sitt allra bästa efter vars och ens personliga skicklighet och förutsättningar.

Som dirigent krävs att man har en stark musikalisk vilja och att man kan uttrycka den. Man måste ha en egen tolkning av musiken men även kunna ge instruktioner. 14 fioler måste låta som en stämma precis som 14 medarbetare måste gå åt samma håll.