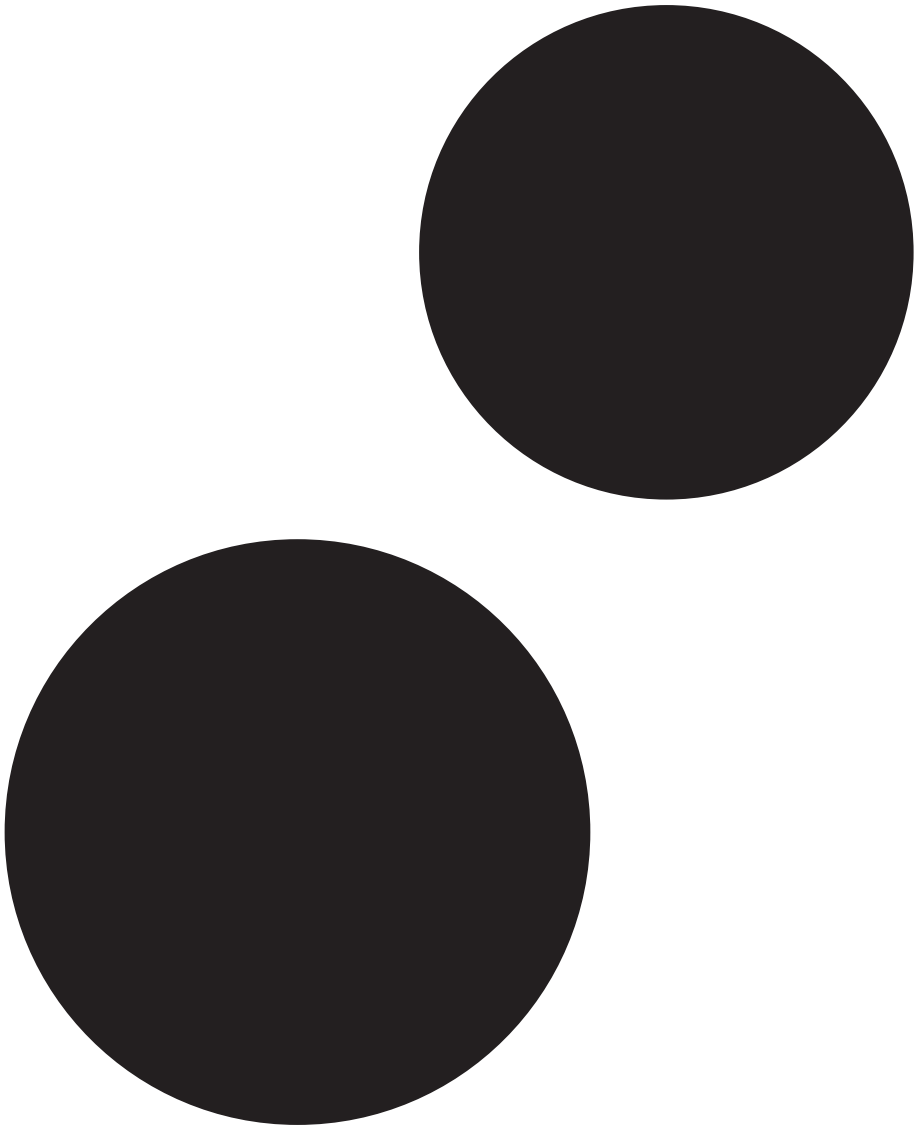


RÖSTER OM DEN KOMMUNIKATIVA ORGANISATIONEN

Institutionen för strategisk kommunikation, Lunds universitet
Forskningsprojektet Kommunikativa organisationer

*Forskare:
Rickard Andersson, Mats Heide, Sara von Platen,
Howard Nothhaft & Charlotte Simonsson*

2018-10-05



SAMMANFATTNING

Denna rapport bygger på 160 intervjuer med kommunikatörer, medarbetare och chefer i elva organisationer som ingår i forskningsprojektet Den kommunikativa organisationen. Vilken är då vägen framåt för kommunikatörer? I rapporten diskuteras följande implikationer:

- Fortsätt med det som är bra!
- Analysera utgångsläget
- Den högsta chefen och ledningen är nyckeln till framgång
- Säkra kommunikatörernas kompetens
- Kräv deltagande i centrala projekt och beslut
- Se utbildning av medarbetarna som ett window-of-opportunity
- Behov av nya yrkestitlar

I rapporten behandlas fyra olika temana – (1) Kommunikatörer och kommunikation, (2) Kulturens betydelse, (3) Ledning, ledarskap och medarbetarskap och (4) Anseende, varumärke och ambassadörskap. Resultaten inom de fyra temana sammanfattas nedan.

Kommunikatörer och kommunikation

När det gäller kommunikatörens arbete och yrkesroll framträder ett antal områden där kommunikatören måste göra olika avvägningar. Till exempel är arbetsförutsättningarna inte alltid optimala i de processer som kommunikatörer är involverade i. Kommunikatören tenderar att involveras för sent, för tidigt eller med fel syfte. Samtidigt är förväntningarna på arbetets resultat inte heller konsekventa. Å ena sidan kan förväntningarna vara alltför höga då kommunikationen ska lösa allt, å andra sidan kan de också vara alltför låga då kommunikatören snarare förväntas stå för ”pynt” och utsmyckning. En annan avvägning står mellan operativt och strategiskt arbete. Här visar det sig att kommunikatörerna vill närma sig en rådgivande och strategisk roll, men de upplever att de uppfattas av andra som operativa utförare. Vidare ser vi att kommunikatörerna arbetar med

att förtydliga sitt uppdrag och sin plats i organisationen. Utmaningen ligger i att kommunikátören både har en egen roll och funktion samtidigt som de stándigt ár del av andra verksamheter. Den tidvis oklara yrkesrollen skapar friktion i olika samarbetsituationer, som kommunikátörerna måste hantera. En ytterligare avvägning som kommunikátörer gör ár den mellan intern och extern kommunikation. De kommunikátörer som har deltagit i undersökningen arbetar till övervägande del med extern kommunikation. Inte desto mindre ser de en stor potential och ett värde i att lägga ett större fokus på den interna kommunikationen. Till det senare räcker dock sällan tid och andra resurser.

Kulturens betydelse

Det ár helt klart att det finns en tydlig, ömsesidig relation mellan kulturen och kommunikation. Såväl vårt kvantitativa enkätmaterial som kvalitativa intervjuer visar att envägskommunikationen många gånger tycks dominera i organisationerna. Vidare existerar en kommunikationsparadox där det finns för mycket information, men för lite tid för att leta och finna. Eftersom organisationskultur ár en så pass grundläggande och viktig aspekt för välfungerande kommunikation, ár det centralt att kultur tas på allvar och sätts på agendan. Om kultur och dess betydelse inte diskuteras i organisationen har kommunikátörer en möjlighet att visa hur viktig kulturen ár. Många organisationer mäter organisationskulturen i medarbetarundersökningar, och det ár också ett tillfälle att tydligare påvisa värdet av kommunikation för utvecklingen av organisationskulturen.

Ledning, ledarskap och medarbetarskap

Både enkät- och intervjuresultat visar att ledningens kommunikation på många sätt ár viktig, men att den ofta behöver utvecklas och förbättras. Ledningen behöver helt enkelt vara tydligare med sina prioriteringar. En annan utmaning handlar om ledningens begränsade möjligheter att ha en direkt kontakt med medarbetare i organisationen. Detta beskrivs av en del av de intervjuade cheferna som ett sorts sisyfosarbete. En annan utmaning handlar om att skapa rimliga förväntningar på delaktighet och att ge tydlig återkoppling på förslag och idéer. Vi drar slutsatsen att ledningen i många

organisationer behöver kommunikatörers hjälp med att utveckla en tydlig strategi för sin interna kommunikation. Medarbetarna är många gånger nöjda med den närmaste chefens kommunikation, särskilt tillgängligheten och den verksamhetsnära kommunikationen. Resultaten visar dock att kommunikationen om strategiska, organisationsövergripande frågor kan förbättras. Intervjuerna visar samtidigt att linjecheferna inte alltid har de förutsättningar som krävs för att skapa förståelse och engagemang kring organisationsövergripande budskap. I intervjuerna har vi även tagit upp frågan om medarbetarnas kommunikationsansvar, men det diskuteras och förklaras oftast inte. Ansvar i relation till det egna, operativa arbetet är tydligare jämfört med det ansvar man har att själv söka information och sätta sig in i mer övergripande, organisatoriska frågor. Alltså, det som rör organisationen i sin helhet lämnar utrymme för ökade förbättringar. Intervjupersonerna menar att linjekommunikationen är viktig, men ser också den som opålitlig, oprecis, långsam och onödigt hierarkisk. En övergripande reflektion från vår sida är att idén om linjekommunikation utgår från en tämligen rationell, hierarkisk, top-down orienterad utgångspunkt som inte är förenlig med strävan efter aktivt medarbetarskap, organisering i nätverk och projekt, digitalisering, flexibilitet och snabbhet. Vi menar att cheferna fortsatt är viktiga som kommunikatörer, men likväl tycks linjekommunikation vara i behov av modernisering och utveckling.

Anseende, varumärke och ambassadörskap

Legitimitet, ett gott anseende, intressenternas förtroende och ett attraktivt varumärke är ideal som många organisationer strävar mot. Våra resultat visa däremot att dessa ideal inte bara är svåra att uppnå på grund av organisationsstrukturer och andra faktorer, utan också att de konkurrerar med varandra. Att arbeta för ett starkt varumärke stämmer inte alltid överens med det demokratiska uppdraget som offentliga organisationer har. En organisation som befinner sig i kris tjänar inte alltid på att upprätthålla anseendet till vilket pris som helst. Intervjuerna visar att medarbetarna är medvetna om organisationens ansträngningar att bygga ett kommunikativt kapital, men de är inte alltid helt tillfreds med hur detta arbete går till. Intervjuerna visar även att medarbetarna upplever sin roll som ambassadörer för organisationen som betydelsefull. Däremot finns det flera

förutsättningar och utmaningar kopplat till ambassadörskapet som kommunikatörer och chefer måste ta hänsyn till. Hygienfaktorer som trivsel, trygghet, en tydlig roll och arbetsglädje är viktiga för att medarbetarna ska vilja agera som ambassadörer. En tydlighet kring vad medarbetarna är ambassadörer för är också en central förutsättning för ambassadörskap. En utmaning är att ambassadörskapet kan bli en påfrestning för medarbetarna när organisationen fått negativ publicitet, när medarbetaren interagerar med upprörda externa intressenter, eller när medarbetarna förväntas agera ambassadörer utanför arbetstid. Slutligen bidrar ambassadörskapet även till en känslomässig påfrestning som är viktig att uppmärksamma.

Innehåll

Sammanfattning	3
Förord	9
Kort om metoden	11
Kommunikatörer och kommunikation	13
Arbetsprocesser – förutsättningar och förväntningar.....	13
Rolldimensioner – operativ och strategisk.....	14
Gränsdragningar – separat och integrerad verksamhet.....	16
Fokus – intern och extern kommunikation.....	17
Kommunikationskompetens – min och din.....	19
Synen på kommunikation.....	20
Kortuppsummering.....	21
Kulturens betydelse	23
Kort om organisationskultur.....	23
Kommunicera för att stärka kulturen.....	24
Öppenhet och lyssnande.....	25
Storlekens betydelse för upplevelsen.....	28
Kortuppsummering.....	30
Ledning, ledarskap och medarbetarskap	31
Ledningens kommunikation – en synlig ledning får medarbetarna att känna sig sedda.....	31
Närmaste chefen – bra på kommunikation om verksamhetsnära frågor, sämre på organisationsövergripande budskap.....	35
Medarbetarnas kommunikationsansvar – oklart i relation till organisatoriska frågor.....	37
Linjekommunikation – i behov av ett nytänk.....	40
En kort uppsummering.....	41
Anseende, varumärke och ambassadörskap	43
Anseende, legitimitet, varumärke och förtroende.....	43
<i>Människor kontra organisationen</i>	45
<i>Varumärke kontra organisationen</i>	45
<i>Varumärke kontra legitimitet och förtroende</i>	46
<i>Förtroende kontra medierna</i>	48
<i>Spänningar</i>	49
Ambassadörskap.....	50
<i>Ambassadörskap ses som betydelsefullt</i>	50

<i>Ambassadörskapets drivkrafter</i>	51
<i>Ambassadörskapet innebär utmaningar för medarbetaren</i>	53
Kort uppsummering.....	55
Vägen framåt för kommunikatörerna	57
Fortsätt med det som är bra.....	57
Analysera utgångsläget.....	57
Den högsta chefen och ledningen är nyckeln till framgång.....	58
Säkra kommunikatörernas kompetens.....	59
Kräv deltagande i centrala projekt och beslut.....	59
Se utbildning av medarbetarna som ett window-of-opportunity.....	60
Behov av nya yrkestitlar.....	60
Referenser	62

FÖRORD

Denna rapport bygger på analyser av cirka 160 kvalitativa samtalsintervjuer med chefer, medarbetare och kommunikatörer inom elva organisationer som ingår i forskningsprojektet ”Den kommunikativa organisationen” (2014–2018). I projektet ingår både privata och offentliga svenska organisationer:

Eon Sverige	Västra Götalandsregionen
Göteborgs stad	NCC Sverige
Helsingborgs stad	Polismyndigheten
Malmö stad	Stockholms stad
Länsstyrelsen Västernorrland	PostNord
Ikea of Sweden	

Projektets syfte är att öka kunskapen om kommunikationens betydelse för organisationers måluppfyllelse och framgång. Ett underliggande syfte är att bidra med ny kunskap om framtidens krav och utmaningar för kommunikatörer och organisationers kommunikation. För att kunna uppnå syftet har vi utformat en studie med både en kvantitativ och en kvalitativ undersökning. Till skillnad mot många andra studier inom forskningsfältet strategisk kommunikation har vi valt att inte endast fokusera på de professionella kommunikatörerna, utan även riktat oss till chefer och övriga medarbetare. Vi hoppas därigenom få en mer nyanserad bild av hur organisationsmedlemmar ser på och uppfattar betydelsen av strategisk kommunikation.

Projektets huvudfinansiärer är Sveriges Kommunikatörer och Helsingborgs stad. Dessutom har projektet finansierats av de deltagande organisationerna. Mellan finansiärerna och Lunds universitet finns det avtal upprättade vilka innebär att universitetet äger det empiriska materialet och självständigt har utformat projektet. Dessa avtal är viktiga för att säkerställa forskarnas oberoende och självständighet i förhållande till de undersökta organisationerna. Detta sätt

att finansiera forskning är ovanligt inom samhällsvetenskapen, men desto vanligare inom naturvetenskap och medicinsk vetenskap. Vi ser detta sätt att finansiera samhällsvetenskaplig forskning som en viktig utveckling för att bredda möjligheterna att kunna genomföra relevant forskning.

Projektledare för forskningsprojektet är Mats Heide vid Institutionen för strategisk kommunikation, Lunds universitet. I projektet ingår även följande forskare: Howard Nothhaft, Sara von Platen och Charlotte Simonsson. Till projektet har även doktoranden Rickard Andersson knutits. Rickard kommer att försvara sin doktorsavhandling om kommunikativa organisationer runt sommaren 2020.

Vi vill rikta ett varmt tack till alla de reflekterande personer som ställt upp för en intervju. Vi förstår att ni har gjort en uppoffring, eftersom tidsschemat är pressat i alla organisationer. Genom intervjuerna har vi fått del av många goda synpunkter, kloka tankar och intressanta erfarenheter.

Helsingborg i oktober 2018

*Rickard Andersson, Mats Heide,
Howard Nothhaft, Sara von Platen
och Charlotte Simonsson*

KORT OM METODEN

Den kvalitativa studien har två övergripande teman: a) förtroende och ambassadörskap och b) ledning, ledarskap och medarbetarskap. Dessutom finns ett tredje tema: struktur, kultur och lärande. De två övergripande temana har vi fördelat mellan organisationerna utifrån resultatet i enkäten, det vill säga i organisationer som har haft särskilda utmaningar i eller som lyckats särskilt väl med antingen tema a eller b. Det tredje temat har behandlats i samtliga intervjuer.

Urvalet av intervjupersoner har skett strategiskt. I de olika organisationerna har vi valt ut personer som har olika erfarenheter kring de områden som har belysts i de olika organisationerna. Vid varje deltagande organisation har vi en kontaktperson och denna har hjälpt oss med det praktiska arrangemanget kring urval och kontakt. Vi har också fått förlita oss på dennas kunskap om organisationen och medarbetarna i urvalet. Förutsättningarna för att kunna genomföra intervjuer är skiftande i organisationerna och vi har därför valt att genomföra olika former av intervjuer. De flesta av intervjuerna är så kallade personliga samtalsintervjuer, där vi enskilt intervjuat en organisationsmedlem. Vid några tillfällen har det varit svårt att få till stånd en intervju öga-mot-öga, och intervjun har då fått ske via telefon eller Skype. Det finns enligt metodlitteraturen både för- och nackdelar med telefonintervjuer. Den som intervjuas kan känna sig mindre pressad av att intervjuer sker över telefon, men å andra sidan missas en del av interaktionen och tolkningen som möjliggörs när intervjuare och intervjuperson möts i ett rum. Några av intervjuerna har också av praktiska skäl, till exempel med kollektivanställda, fått genomföras i grupp. Gruppintervju har mestadels positiva effekter som att de intervjuade känner sig trygga och får tankar och idéer av de övriga som intervjuas samtidigt. Som negativa aspekter med gruppintervju brukar nämnas att en eller två personer kan vara dominerande, med andra får en mer nedtonad roll under intervjun.

Samtliga intervjuer har spelats in, och sedan skrivits ut. Materialet har analyserats genom att vi noggrant har läst igenom alla utskrifter, och letat efter både mönster och det som har stuckit ut. En reflektion som vi gjort efter att ha genomfört intervjuerna är att det finns så

många kloka personer i organisationerna, men att det ägnas för lite tid till reflektion och att ta in och lyssna på den klokhet som finns i den egna organisationen.

KOMMUNIKATÖRER OCH KOMMUNIKATION

Intervjuerna visar att det pågår avancerat kommunikationsarbete i organisationerna, arbetsprocesser som på olika sätt tillför verksamheterna värde. Men det är också tydligt att arbetet med kommunikation har ett pris. I detta kapitel behandlas några av de utmaningar och motsättningar som kommunikatörens yrkesroll och kommunikationsarbete innebär.

Arbetsprocesser – förutsättningar och förväntningar

Kommunikationens och kommunikatörernas förmåga att bidra till verksamheten är beroende av de praktiska förutsättningar som präglar arbetet. Intervjuerna vittnar om att förutsättningarna för det dagliga arbetet blir gynnsammare i takt med att den interna kommunikationen uppfattas som viktigare och kommunikatörsrollen blir mer etablerad. Materialet innehåller ett flertal exempel på framgångsrika samarbeten med både chefer och medarbetare. Som exempel kan nämnas insatser med fokus på medborgardialoger och bemötande av kunder eller klienter. I idealfallet involveras kommunikatorer i projekt som är långsiktiga, genomtänkta och som har tydliga mål. Under sådana omständigheter har kommunikationen goda förutsättningar att bidra med värde, menar kommunikatorerna.

Men det finns också andra, mer problematiska situationer där kommunikationen blir en biprodukt. I de fallen involveras kommunikatorerna ofta för sent, för tidigt eller med fel syfte. En konsekvens är att kommunikationsarbetet blir reaktivt och missriktat, snarare än proaktivt och långsiktigt. Tiden är en återkommande aspekt när det gäller förutsättningarna för arbetet. I vissa organisationer är till exempel tiden alltför kort från det att ett beslut fattas och det att berörda parter ska informeras. Tid är en bristvara. Det gäller för kommunikatorer och i högsta grad också för många chefer. Både chefer, medarbetare och kommunikatorer berättar därtill att informa-

tions- och kommunikationsfrågor tenderar att prioriteras ned när det finns mycket annat som också måste göras. Kommunikationen ”hinns inte med” och blir följaktligen bristfällig.

Förutsättningarna för ett kvalificerat kommunikationsarbete måste ses i relation till de förväntningar som finns på kommunikationen. På samma sätt som förutsättningarna varierar ser vi också olika, och inte sällan motstridiga, förväntningar på vad kommunikation och kommunikatörer kan åstadkomma. Ibland är förväntningarna på kommunikatörerna påtagligt höga: Problem ska lösas, kommunikationen ska ge konkreta resultat och ”leverera”. Men förväntningarna är också diffusa. Kommunikatörerna ger uttryck för att chefer och medarbetare helt enkelt inte vet vad de kan bidra med, vilket också bekräftas i intervjuerna med chefer och medarbetare. I andra fall är förväntningarna felaktiga och för låga, då kommunikatörerna tros kunna bidra med ”Ballonger och pynt liksom”, som en kommunikatör uttryckte det.

Sammantaget är det en långsiktig och ständigt pågående process att skapa goda förutsättningar för ett kvalificerat kommunikationsarbete och att samtidigt skapa rimliga förväntningar på vad som är möjligt att åstadkomma med kommunikation. Över lag finns det en stor medvetenhet bland kommunikatörerna om att detta kalibreringsarbete tar tid.

Rolldimensioner – operativ och strategisk

En yrkesroll har olika dimensioner så till vida att rollinnehavaren utför varierande uppgifter. Det här gäller även i stor utsträckning för den mångfacetterade kommunikatörsrollen. Redan på 1970-talet när forskare började intressera sig för kommunikatörens roll och arbete identifierades både en mer teknisk och operativ dimension och en mer strategisk eller rådgivande dimension av rollen. Spänningen mellan dessa två rolldimensioner fortsätter att vara en av de stora utmaningarna för dagens kommunikatörer.

Intervjuerna visar att tyngdpunkten ligger på det operativa arbetet i termer av att till exempel producera material för och underhålla intranät, externa hemsidor och sociala medier. Kommunikatörerna ägnar sig i mindre omfattning åt att ge råd till och stötta exempelvis chefer och ledningsgrupper i kommunikationsfrågor. Den här situationen skapar frustration bland kommunikatörerna, som upplever

att de reduceras till sekreterare eller poliser som ska se till att den grafiska manualen efterlevs. En kommunikator formulerade detta på följande sätt: "Jag tror att vi uppfattas som 'görare'. Man kan beställa och vi utför." Enligt kommunikatorerna är detta problematiskt eftersom det är som rådgivare och stöd till andra, och inte bara som expert på kanaler och innehåll, som de kan bidra med värde till organisationen. En annan kommunikator fångar en väsentlig aspekt när han uttrycker sin syn på kommunikatorens funktion: "Vi ska hjälpa verksamheten att kommunicera, inte kommunicera åt dem."

Kommunikatorens roll ser olika ut beroende på vilket organisatoriskt sammanhang den utövas i. Vissa intervjupersoner karakteriserar sina arbetsplatser som mer eller mindre mogna i sin syn på kommunikation. I den omogna organisationer kan det visserligen förekomma mycket prat om att kommunikation är viktigt, men pratet översätts inte i handling till exempel genom att lägga mer resurser på kommunikation. I den omogna organisationen tenderar kommunikatorerna också att uppfattas som något av en hjälpreda i praktiska ärenden. Trots den utmaning som detta innebär råder det en pragmatisk anda kring hur denna situation bör hanteras, som en kommunikator uttryckte det "Om det är där organisationen är, då får vi börja där. Det hjälper inte att vi pratar om att stötta och facilitera om organisationen inte är redo."

I detta sammanhang är det viktigt att poängtera att kommunikatorernas arbete värderas högt oavsett om det är operativt eller rådgivande. Många chefer uttrycker till exempel sin uppskattning för kommunikatorernas bidrag i ledningsgrupper och som stöd i strategiska planeringsprocesser. Men, och detta är betydelsefullt, de framhåller också det centrala värdet i att få professionell hjälp med att skriva texter eller att ta fram presentationsmaterial där komplexa frågor måste göras begripliga.

Frågan om kommunikatorens arbete som operativt eller rådgivande är sammansatt. Den enkla vägen ut hittar vi genom att konstatera att arbetet inte handlar om att göra antingen eller utan om att göra både och. Inte desto mindre finns det en uttalad önskan om att förflytta rollen i riktning mot en mer strategisk och rådgivande position. Om en sådan utveckling ska vara möjlig är det till att börja med viktigt att kommunikatorer själva reder ut vad de lägger i operativt respektive konsultativt arbete. Att döma från intervjuerna råder här en viss begreppsförvirring. Om ett faciliterande, coachande eller konsultativt arbetssätt ska vinna mark måste kommunikatorerna

dessutom ha nödvändig kompetens för detta. Vidare måste det finnas en efterfrågan och förståelse för rollen bland chefer och andra medarbetare som kommunikátören arbetar med. Detta handlar således delvis om en pedagogisk uppgift för kommunikátörerna. Sist, men inte minst, är det viktigt att inse att den aktuella rollexpansionen handlar om makt och inflytande. I rollen som kanaladministratör förblir kommunikátören en "utförare" som är underordnad de som "beställer". I rollen som strateg däremot, blir kommunikátören potentiellt sett en person som driver utvecklingen av kommunikation och deltar i verksamhetskritiska beslut. Frågan är om alla är lika intresserade av denna utveckling, eller om det i huvudsak är kommunikátörerna.

Gränsdragningar – separat och integrerad verksamhet

Intervjuerna visar att kommunikátörer på olika sätt brottas med att förtydliga gränserna kring den egna rollen och uppdraget. Det framgår att det finns ett behov av att framstå som en egen funktion med tydliga gränser som definierar vad som hör till respektive inte hör till gängse arbetsuppgifter. Samtidigt måste kommunikátörernas arbete präglas av att ständigt vara en del av och integreras i andra verksamheter och projekt. Den här dubbelheten skapar en viss osäkerhet och ibland även friktion i olika samarbeten. Otydligheten kring rollen skapar situationer som är svåra att hantera för både kommunikátören och för andra medlemmar i organisationen. En kommunikátör uttrycker sig på följande vis:

[...] där man inte är van vid att arbeta med en kommunikátör. Vilket gör att man är osäker på vad man kan använda kommunikátören till, vilket gör att kommunikátören också blir osäker. Okey, men hur ska vi få det här samarbetet till att funka liksom över huvud taget?

Att dra gränser kring kommunikationsverksamheten förutsätter att det finns ett tydligt uppdrag och det finns inte alltid. En kommunikationschef uttrycker detta på följande vis:

Sen är det ju den här bilden av vad gör kommunikationsavdelningen? Alltså vad är vårt uppdrag? Det är ju fortfarande,

alltså jag har ju jobbat här i 15 år och det är fortfarande samma frågor man diskuterar. Alltså, vad är det för typ av stöd som man kan få egentligen?

Den kvantitativa undersökningen visar att kommunikatörsrollen uppfattas som otydlig av chefer och medarbetare. Kanske är det inte så anmärkningsvärt att andra medarbetare inte vet precis vad kommunikatorerna gör. Det som är mer oroande är att också kommunikatorerna själva anser att deras roll är otydlig. De frågor som uppstår här handlar både om hur rollen ska bli tydligare och om vems ansvar det är. En roll eller funktion formas och definieras i samspel med andra roller och funktioner. Det här betyder att även om kommunikatorerna själva har det huvudsakliga ansvaret för att definiera gränserna kring rollen och uppdraget så sker detta inte i ett vakuum. Här visar samtalen att många kommunikationsavdelningar arbetar enträget för att förtydliga gränser och sitt uppdrag på olika sätt. I en organisation införde till exempel kommunikationsavdelningen en form av intern uppdragsbeskrivning eller mall som skulle fyllas i när någon behövde hjälp av kommunikatorerna. Den här rutinen uppfattades som besvärlig och bemöttes med frågor i linje med ”Ska det verkligen vara så komplicerat?” Det här handlar emellertid inte om att göra något mer omständligt än nödvändigt utan om ett ganska handgripligt sätt att förtydliga kommunikatörens uppdrag och roll i gränssnittet mot andra aktörer.

Fokus – intern och extern kommunikation

När kommunikatorerna berättar om sitt arbete framgår det tydligt att fokus till stor del ligger på den externa kommunikationen. Traditioner, resurser, konkurrens och den ständiga jakten på synlighet är några av de faktorer som bidrar till detta. Det är intressant att notera att de sociala medierna verkar ha bidragit till ett allt intensivare arbete med den externa kommunikationen. De har dessutom en benägenhet att förändra kommunikationsarbetet till informationsöverföring via digitala kanaler, menar en kommunikator:

Kommunikation håller på att degraderas till information. Det viktiga är att man uppdaterar sig i alla kanaler – då har man gjort jobbet [...] Egentligen pratar vi mer information än kom-

munikation idag. Sociala medier har spätt på den idén. Dialogen har blivit till en tumme upp och det viktiga är hur många ”gilla” man får.

Vissa kommunikatörer uppfattar situationen som problematisk eftersom de menar att den interna kommunikationen, där de också kan bidra med värde, hamnar i skymundan. En kommunikatör säger till exempel att ”Internt har kommunikationen ett stort värde eftersom kommunikation är en bärare av organisationskulturen.” Andra intervjuer visar att kommunikatörerna gärna vill prioritera den interna kommunikationen men att tiden inte räcker till. En kommunikatör formulerar detta på följande vis:

Vi jobbar väldigt lite med intern kommunikation, bara intranätet. Internkommunikationen har en så stor potential att det känns helt övermäktigt. Vi vet inte var vi skulle börja.

Med begränsade resurser kommer alltså den interna kommunikationen att handla om det mer handgripliga – att hantera kanaler och system. Den interna kommunikationen tenderar på så vis att reduceras till att handla om intranätet. Detta står i bjärt kontrast till ambitionen att stötta interna processer samt att coacha chefer och medarbetare. Här finns med andra ord en utmaning och möjlighet i att flytta fokus (eller hitta en bättre balans) från den externa kommunikationen till den interna samt att bredda arbetet med den interna kommunikationen från intranät och andra interna kanaler till att vara ett stöd för chefer och medarbetare, som en kommunikatör sa ”[...] att vi kan vara med och stötta i de interna processerna och det är där som vi gör den stora skillnaden.”

I fråga om den interna kommunikationen visade också intervjuerna att den inte nödvändigtvis uppfattades som kommunikatörernas område utan snarare som något som personalavdelningen arbetade med. Detta bekräftar att kommunikations- och personalavdelningar ofta arbetar med snarlika frågor och att det finns anledning att göra som en person uttryckte ”Vi måste kroka arm med HR och jobba tillsammans”. Men intervjuerna vittnar också om att trots att de båda funktionerna verka ha många beröringspunkter kring exempelvis utveckling av ledarskap och medarbetarskap eller arbetsrelaterad information är kunskapen om varandras verksamhet tidvis bristfällig. Det är väsentligt att inte hamna i frågan om vem som äger den inter-

na kommunikationen. Snarare handlar det om att skapa mervärde tillsammans. De båda funktionerna måste stödja varandra och samverka för att göra den interna kommunikationen till en verksamhetskritisk resurs i organisationen.

Kommunikationskompetens – min och din

Vem kan egentligen det här med kommunikation? Frågan kan tyckas filosofisk men för många kommunikatörer har den en mer påtaglig och vardaglig relevans. Alla kan kommunicera och många anser sig dessutom vara ganska skickliga på det. Kommunikatörer är dock experter på kommunikation och i mötet mellan kommunikation som ett allmångods respektive professionell expertkompetens uppstår en spänning som kommunikatörer måste hantera.

Expertkunskap är förmågan att diagnosticera och föreslå lösningar på problem som är bättre eller mer effektiva än lekmannens. Att lösa kommunikationsproblem på ett överlägset sätt är på så vis basen i kommunikatörens yrkeskunnande. Att det förhåller sig på detta viset är emellertid inte alltid självklart. Ett exempel på detta är den dubbelkompetens som kommunikatörer emellanåt förväntas besitta. Intervjuerna visar att kommunikatörer inte bara ska vara experter på kommunikation, de förväntas dessutom ha en djup kunskap om de olika yrkesområden och verksamheter som de stödjer. Självklart ska en kommunikatör ha en god insyn i vad en tandläkare, polis eller brevbärare gör om de arbetar i organisationer som bedriver denna typ av verksamhet. De ska däremot inte kunna tandläkarens eller brevbärarens jobb. Inte desto mindre finns det tidvis sådana krav på kommunikatörens yrkesroll. Det kan till exempel handla om chefer som anser att kommunikatören inte har tillräcklig sakkunskap om det operativa arbete som han eller hon leder och en kommunikatör berättar om erfarenheter av att avfärdas med orden ”Det här ordnar jag själv för det här är mitt uppdrag”. En annan kommunikatör pekar på en form av professionskrig som uppstår när kommunikatörer kommer in och arbetar inom ramen för andra yrkesområden:

[...] det tror jag kan väcka att man hör att det är kommunikatörer överallt. För man kan känna att ja, men det är inte HR-människor överallt, det är inte ekonomer överallt, det är

inte lärare överallt. Varför ska dom [kommunikatörerna] vara överallt? Alltså, det finns ett professionskrig litegrann.

Samtidigt berättar en annan kommunikator om hur de verkar i en miljö eller kultur där olika kompetensområden och gränser respekteras och hur detta gynnar ett effektivt samarbete mot gemensamma mål:

Kommunikationsvärlden är uppbyggd på att alla kan tycka till om kommunikation. Men här förlitar man sig på att 'Ja, men du jobbar med kommunikation. Du kan det liksom, det är ju du som är experten. Det är därför vi har dig här.' På samma sätt litar jag på att produktionsjören vet hur vi ska göra produkten.

Undersökningen visar att kommunikatörer har en expertkompetens som är högt värdesatt i de deltagande organisationerna. I den dagliga interaktionen med andra yrkesroller arbetar kommunikatörerna ständigt med att förtydliga denna kompetens. Några frågor som kan vara väsentliga att återkomma till i detta klargörande arbete är: Vilka problem löser kommunikatörer åt organisationen och andra personer? På vilket sätt gör man detta bättre än andra? Vilken kunskap krävs av kommunikatörerna för att göra detta?

Synen på kommunikation

Den enkätundersökning som vi har genomfört visade att det fanns en stor tilltro till kommunikationens betydelse i organisationer. I stort sett samtliga respondenter instämde till exempel helt eller delvis i att kommunikation är en allt viktigare framgångsfaktor för organisationer och i att kommunikativ förmåga är en allt viktigare kompetens i arbetslivet. Samma inställning är synlig i intervjuerna, något som illustreras av flertalet citat på följande sidor. Samtidigt visar intervjuerna på en intressant spridning i fråga om hur kommunikationen uppfattas. Å ena sidan tenderar kommunikation att betraktas som ett universalmedel som löser alla problem. En kommunikationschef uttryckte sig så här:

Nu tror man liksom att kommunikation kan lösa alla problem. Och jag skulle vilja säga såhär, dålig kommunikation kan förstöra allt. Men [...] det är oerhört viktigt till att börja med att man fattar bra beslut och att man sen kommunicerar. För bra kommunikation ersätter ju inte ett dåligt beslut.

Å andra sidan uppfattas kommunikation också som ett bihang som man tar ställning till när allt annat är färdigt, som en annan kommunikationschef beskriver på följande vis:

I beslutsunderlaget ska kommunikationen vara med. Inte som en punkt sist på dagordningen. För det är ju ungefär som att lägga ekonomin sist på dagordningen och säga: ”Jaha, hur ska vi lösa det här ekonomiskt?” Det är ju orimligt.

Dessa båda, inte helt ovanliga synsätt skapar en paradoxal situation där förväntningarna är orimligt höga på vad som är möjligt att åstadkomma med kommunikation samtidigt som kommunikationsfrågor inte alltid ges särskilt hög prioritet. Det här innebär också att ramarna för hur kommunikation värderas och utvärderas är relativt diffusa och detta är nära relaterat till hur kommunikatörens arbete uppfattas.

Kort uppsummering

I detta kapitel har det framkommit att kommunikatörens arbete och yrkesroll rymmer ett antal spänningar och viktiga avvägningar mellan till exempel intern och extern kommunikation samt mellan operativa och strategiska arbetsuppgifter. Ett återkommande tema är också den otydlighet som kommunikatören ställs inför exempelvis i relationen mellan förväntningar och förutsättningar för arbetet och gällande gränsdragningar i relation till andra roller och verksamheter. Kommunikatörsrollen är mångfacetterad och det innebär att det inte finns några enkla lösningar på den motsägelsefullhet som ibland präglar deras arbete. I själva verket är det förmodligen en inneboende egenskap i yrkesrollen och som sådan hanteras den väl av de kommunikatörer som vi har intervjuat. Det är emellertid väsentligt att oförtrutet fortsätta samtal och diskussioner på alla nivåer om uppdragsbeskrivningar, roller, befogenheter och skyldigheter samti-

dig som kommunikationens värde för medarbetare och verksamhet tydliggörs. De här diskussionerna måste nödvändigtvis inkludera många olika parter men det är också viktigt att kommunikatörerna för dessa samtal med varandra på arbetsplatsen.

KULTURENS BETYDELSE

I detta kapitel behandlar vi hur de intervjuade ser på den viktiga relationen mellan kommunikation och organisationskultur. Inledningsvis kommenterar vi kort hur organisationskultur har uppfattats inom forskning och praktiken. Därefter tar vi upp relationen mellan kultur och kommunikation, vilket följs av ett avsnitt om öppenhet och lyssnande. Detta följs av ett avsnitt om organisationens storlek i relation till kultur. Avslutningsvis följer en uppsummering.

Kort om organisationskultur

Ett område som under 1980-talet ständigt var i ropet, både i organisationer och forskningen, är organisationskultur. Med 1980-talets influens av "det japanska undret" med självstyrande grupper föll det sig naturligt att fokusera på kulturens betydelse för organisationer. Sedan dess har kultur många gånger funnits på agendan, men också kommit att bytas ut mot andra områden som varumärke, sociala medier och värdegrund (som är en snävare aspekt av organisationskultur). Med organisationskultur menas de gemensamma normer, värderingar, vanor, handlingsmönster och oskrivna regler som existerar i offentliga organisationer och företag, och som påverkar hur organisationsmedlemmar uppfattar saker och hur de agerar. Den tidiga litteraturen inom området förespråkade en stark kultur, och det förutsattes att kulturen gick att kontrollera och styra. En stark kultur sågs som ett effektivt, indirekt ledningsverktyg, där normerna och värderingarna skulle fungera som tydliga ramar för medarbetarnas beslut och handlingar. Senare forskning kritiserade tanken om en stark kultur, eftersom det betydde ledningens kultur som inte per automatik delas av medarbetarna. Den senare forskningen har också betonat att det i en organisation vanligtvis existerar många kulturer – subkulturer. Den nyare forskningen har också starkt ifrågasatt möjligheterna för ledningen att ändra och styra organisationskulturen. Om den tidigare forskningen såg kultur som förändringsbar variabel (som enkelt går att ändra), ser den nyare forskningen att organisa-

tioner är kulturer. Det innebär inte nödvändigtvis att det inte går att påverka utvecklingen av en kultur, men en måste vara medveten om att det är en långsam process och att det alltid existerar flera kulturer i en organisation.

Kommunicera för att stärka kulturen

Den finns en tydlig koppling mellan kommunikation och kultur. När medarbetare och chefer kommunicerar i en organisation sker det vanligtvis efter de normer, värderingar och uttalade regler som existerar. Genom att följa dessa återskapas och befasts kulturen. Därmed kan man säga att det finns en ömsesidig relation mellan kommunikation och kultur. Kulturen reglerar och styr kommunikationen och hur den utförs, och genom kommunikationen uttrycks kulturen och blir därmed reproducerad. Forskare som har studerat organisationskultur ur ett maktperspektiv menar att makten visar sig och uttrycks i kulturen. Med andra ord, de normer och värderingar som dominerar i en organisation sätter ramar för vad som får sägas, hur det får sägas och när det får sägas.

Som de flesta kommunikatörer redan känner till sker meningsskapande genom kommunikation. Genom kommunikation skapas bilder och förståelser av en organisation och dess verksamhet. En medarbetare i ett privat företag som vi intervjuade uttrycker det på följande vis:

Vi måste börja kommunicera mycket mer. Mycket mer! Och det som blir en positiv effekt av det är att kommunicerar du så blir du också tydligare som företag i din identitet. För det farliga är när du inte kommunicerar – du vet ju till slut inte vem du är och vad du står för som verksamhet. Det är ju så att vår varumärkeskommunikation har ett väldigt viktigt syfte för organisationen själv. Jag menar den processen att kommunicera kan ju verkligen engagera många människor, för då blir det ju också att man sätter fingret på vad som är viktigt och vad det är vi står för egentligen. Och då jävlar!

Det som intervjupersonen uttrycker är att den strategiska kommunikationen gentemot omvärlden är viktig för dels att sprida budskap om organisationen, dels att den externa kommunikationen har en

autokommunikation som riktas inåt och förstärker, försvagar eller utvecklar organisationskulturen. Att kommunicera mycket behöver inte i sig vara positivt, i alla fall inte i betydelsen sprida information. Däremot är det viktigt att medarbetarna upplever att det är ”högt i tak” och att de ges möjlighet att uttrycka sina åsikter och att de får gehör för sina tankar.

Det finns självfallet en nära relation mellan den interna och externa kommunikationen. Av den anledningen är det viktigt att det finns en överensstämmelse mellan de två formerna av kommunikation. Om det inte finns en överensstämmelse kan det bli problematiskt, och det illustreras av följande citat från en kundansvarig:

Jag uppfattar att vi externt kommunicerar väldigt mycket ”miljö, hållbarhet, förnybart, vi förnyar Sverige” och sådana begrepp. Internt däremot kommunicerar vi ”tillväxt, tillväxt, tillväxt” och ”vi måste behålla kunderna och skaffa nya kunder”. Så upplever jag det nog just nu.

Citatet illustrerar en organisation där det existerar motstridiga budskap. Med tanke på att organisationsmedlemmarna är de främsta ambassadörerna och är en viktig del i skapandet av varumärke och anseende är det besvärande med motstridiga budskap. Organisationen tycks vilja sprida föreställningen om en ansvarstagande organisation till kunder, politiker och andra externa grupper, men medarbetarna upplever att fokus endast är på att höja vinsten. Om detta är en utbredd uppfattning är förutsättningar små för att medarbetarna ska kunna agera som genuina ambassadörer.

Öppenhet och lyssnande

Våra intervjuer visar tydligt på vikten av ett öppet kommunikationsklimat för att organisationers kommunikation ska kunna fungera optimalt såväl internt som externt. Ett öppet kommunikationsklimat är en del av en välfungerande organisationskultur som i sin tur ger en plattform för en frisk organisationskommunikation. Detta är också något som de vi har intervjuat har betonat, exempelvis menar en medarbetare i ett privat företag:

Jag tror att den allra viktigaste förutsättningen för vår internkommunikation är att jobba med kulturen på arbetsplatserna. Att vi får öppenhet och transparens – att folk vågar att säga vad de tycker, tänker och känner. Det tror jag är A och O. Sen så löser det sig på nåt sätt.

En medarbetare på en kommun som intervjuats menar att ett aktivt lyssnande inom organisationen bidrar till en god cirkel där medarbetarna känner sig bekräftade och kanske trivs bättre, vilket i sin tur gör att de blir mer kreativa och handlingskraftiga. En annan medarbetare i ett företag reflekterar: ”vi behöver bli mer öppna om våra svagheter i syfte att kunna lära mer av andra enheter”. Det vill säga lyssnande förutsätter också ett öppet kommunikationsklimat där medarbetarna känner att de uppmuntras till att berätta om misstag och fel i ett lärande syfte. Av det följer en större tillit och engagemang bland medarbetarna. Men det förutsätter att det finns ett öppet kommunikationsklimat och att medarbetarna inte upplever att det existerar en tystnadskultur. En kommunikatör berättar:

För jag menar att vi har ju ändå ambitionen att hela tiden bli bättre. Och hur blir man bättre om man liksom inte låter folk tala om vad dom tycker och tänker. Det är ju en paradox.

Denna paradox måste helt enkelt brytas för att dialog, lärande och innovationer ska kunna uppstå. Om medarbetarna känner att de inte uppmannas eller tillåts föra fram sina synpunkter finns det inga förutsättningar för ett öppet kommunikationsklimat.

Fast jag vet inte, gnäll det är ju egentligen jättevärdefullt. För det är ju ändå folk som vill att det ska vara bra. Så att dom är ju viktiga att lyssna på. Dom är lätta att avfärda som att dom är gnälliga. Men om man har ett annat synsätt att här kommer det nån som verkligen bryr sig. För dom har sagt det så många gånger så dom har kanske antagit den här tonen. Men lyssna på vad dom säger.

En utmaning som återkommer i intervjuerna i organisationerna är bristen på återkoppling från chefer och ledning. De intervjuade upplever att de för fram en åsikt eller delger någon information, men allt för sällan får någon form av feedback. Exempelvis att informationen

har kommit fram och vilka eventuella åtgärder som genomförts. En intervjuad chef inom en offentlig organisation förklarar:

Lyssnande handlar om förtroende inte bara ”att det ligger i röret” som det heter inom vår organisation. Man vill ha chefens åsikt om det, någon form av respons.

Med andra ord lyssnande ska inte endast ske passivt, utan bör vara aktivt där lyssnande också omfattar någon form av respons och återkoppling till dem som gör sin röst hörd. De som vi har intervjuat vittnar om att de slutar att föra fram kritik eller berätta om misstag om de känner att ingen återkoppling sker.

En tydlig brist när det gäller öppenhet är bristande horisontell kommunikation i organisationen – kommunikation mellan enheter, avdelningar och bolag. Detta visar såväl enkätstudien som de kvalitativa intervjuerna, och det stöds också av internationell forskning. På ett sätt går det att förstå att denna problematik uppstår. Medarbetarna är så fokuserade på de egna arbetsuppgifterna och målen, och det ges sällan tillfällen till kommunikation med medarbetare på andra avdelning och enheter. Samtidigt är det problematiskt eftersom det i alla stora organisationer finns mycket kompetens och kunskap som inte utnyttjas, eftersom det många gånger saknas information om att de existerar. En chef inom ett företag menar att det är bristande resurser som gör att det uppstår revirtänkande:

Knappa resurser leder till revirtänkande och att ”man sitter på information” och inte delar med sig dvs. det blir tyst i organisationen, informationen prioriteras ned av ledare, ”jag orkar inte sitta och skriva mail för då får jag jobba 60 timmar i veckan i stället för 50.”

Många gånger är det resurser i form av tid och prioriteringar försämrar möjligheterna till horisontell kommunikation. En medarbetare konstaterar: ”Vi pratar inte så mycket om vad som händer på olika enheter, många sitter bara på sitt.”

Även om lyssnande existerar på många ställen i de undersökta organisationerna så saknas det ofta en systematik. En kommunikator konstaterar: ”Om man tänker i termer av en arkitektur för lyssnande och verksamhetsutveckling i syfte att utveckla verksamheten råder en fullständig avsaknad av systematik eller genomtänkta lösningar.”

Vårt intryck är att lyssnande sker i de personliga nätverken och att det sker efter magkänsla i de fall man uppfattar att det behövs. Lösningen som vi ser det är inte att satsa på olika tekniska lösningar, i alla fall inte som huvudlösning. I intervjuerna kan vi se ett tydligt mönster att det i organisationer fortfarande finns en stor tilltro till att tekniken, eller snarare informationstekniken, i sig kan hantera och lösa kommunikationsutmaningar. Många gånger existerar det en övertro på teknikens möjligheter som nedanstående citat illustrerar:

Ibland hyser man en övertro till fysiska och digitala kanaler och tror att de ska lösa kommunikationsproblemen. Vi lägger ju väldigt mycket tid på att skriva. Alltså många kommunikatörer lägger jättemycket tid på att skriva. Det är nyhetsbrev och det är intranät och så. Men vi lägger ju inte tillräckligt mycket resurser för att rusta cheferna att göra bra i mötet liksom.

Det citatet illustrerar är att alltför stort fokus läggs på tekniska lösningar, medan ledares och kulturens betydelse för kommunikationsklimatet och möjligheterna till lyssnande många gånger glöms bort. Lyssnande i organisationer kan inte endast bygga på tekniska lösningar, utan kräver framför allt ledare som har lyssnande på agendan och att det finns en öppen kommunikationskultur.

Storlekens betydelse för upplevelsen

Även om det många gånger hävdas att storleken inte har någon betydelse, så visar vår studie att så är fallet när det gäller organisationers kommunikation. Det verkar vara så att ju större och komplexare organisation, desto svårare tenderar det bli att få den interna kommunikationen att fungera. En större organisation innebär att det är fler steg mellan sändare och mottagare, i alla fall om kommunikationen ska följa linjen. Det innebär inte bara att informationen kan förändras på vägen, men också att tolkningen försvåras. Detta skapar följaktligen problem för vi-känslan och identifieringen med organisationen. En medarbetare som vi intervjuade berättar:

Ja, det låter ju likadant alltid. De lovar alltid guld och gröna skogar. För då har de just satsat X antal miljoner på någon-

ting. Att det här blir skitbra. Det här ska vi kämpa för. Ja, ja, tänker vi. Men det stannar alltid en bit ovanför våra huvuden; det når aldrig ner till oss. Det låter jättebra, ser jättebra ut. Men det är långt ovanför oss ...

Detta citat visar på att organisationskulturen inte är inkluderande. Fokus i kommunikationen läggs främst på de övre nivåerna i organisationen, och varken kommer ut till eller känns angelägen för medarbetarna i första linjen. Detta påverkar organisationskulturen negativt och stärker uppfattningen om vi-och-dem. Det har också hämmande effekter för ambassadörskapet (se mer nedan). Om medarbetarna i den första linjen inte uppfattar att de är inkluderade i kommunikationen och inte heller har förståelse för händelser och beslut blir det svårt att vara ambassadör för organisationen. En högt uppsatt chef i en offentlig organisation reflekterar:

Det får inte ligga en våt filt över vem som får och inte får kommunicera. Utan den som kan frågan bäst och som är tillgänglig den gör det liksom. Och det är jättesvårt.

Denna chef menar att organisationen inte är där i dagsläget, men att det är viktigt att inse vikten av ambassadörskap och att lita på medarbetarna för att få en snabbare och effektivare organisation. I en sådan situation har de närmaste cheferna en viktig funktion som kommunikatörer som kan involvera och diskutera med sina medarbetare. Men även ledningen har en viktig roll i att se till att alla i organisationen känner sig inkluderade.

Stora organisationer, som exempelvis kommunerna som ingår i studien, har en tendens att utveckla s.k. silotänkande som i sin tur skapar informationssilo där delarna i en organisation i första hand tänker på den egna suborganisationen och inte på organisationen som helhet. Informationen och kunskaperna delas då inte med övriga delar av organisationen. Bristen på kommunikation mellan delarna och avsaknad av gemensamma mål bidrar till att upplevelsen av interna silos bevaras. Denna fokusering på den egna suborganisationen hindrar således kommunikationen på tvärs och förstärker revir och konkurrens mellan avdelningarna. Det bildas helt enkelt subkulturer. Detta är dock problematiskt ur flera aspekter. För det första leder silotänkande till en suboptimering där de egna målen blir viktigare än de övergripande, lärandet försvåras då det saknas incitament och

intressen att dela med sig av erfarenheter och kunskaper och information om misstag som har begåtts och information om negativa utvecklingar delas inte vilket kan bidra till att tecken på en förstående kris inte uppmärksammas. Vidare så förhindras skapandet av innovation då goda idéer inte förs vidare.

Kort uppsummering

Det är helt klart att det finns en tydlig, ömsesidig relation mellan kulturen och kommunikation. Kulturen skapas och upprätthålls genom kommunikation, och kulturen kan sägas strukturera en organisation. En förutsättning för en förändring av kulturen är att ledningens agerande och kommunikation. Om målet är en öppen kultur måste också ledningen visa att den är intresserad av och vågar gå in i en dialog med medarbetarna.

Såväl vårt kvantitativa enkätmaterial som kvalitativa intervjuer visar att envägskommunikationen många gånger tycks dominera i organisationerna. Vidare existerar en kommunikationsparadox där det existerar för mycket information, men finns för lite tid för att leta och finna.

Eftersom organisationskultur är en så pass grundläggande och viktig aspekt för välfungerande kommunikation, är det centralt att kultur tas på allvar och sätts på agendan. Kommunikatörerna kan bidra med kunskaper om hur kulturer skapas, förändras och bevaras genom kommunikation. Många organisationer mäter organisationskulturen i medarbetarundersökningar, och det är också ett tillfälle att tydligare påvisa värdet av kommunikation för utvecklingen av organisationskulturen.

LEDNING, LEDARSKAP OCH MEDARBETARSKAP

I det här kapitlet presenterar vi först de resultat som handlar om ledningens och sedan närmaste chefens (linjechefernas) kommunikation. Därefter behandlas synen på medarbetarnas kommunikationsansvar. I kapitlets avslutande del diskuteras utmaningar i den så kallade linjekommunikation, dvs. den kommunikation som följer den formella linjestrukturen mellan ledning, chefer och medarbetare.

Ledningens kommunikation – en synlig ledning får medarbetarna att känna sig sedda

En tydlig ledningskommunikation utgör grunden för att kunna styra och skapa en sammanhållen och väl fungerande verksamhet. Samtidigt behöver ledningen lyssna och få in kunskaper från chefer och medarbetare som befinner sig nära verksamhetens kärnprocesser för att kunna fatta välgrundade beslut. Ledningens kommunikation sätter till stor del också ramarna för kommunikationen och klimatet i övriga delar av organisationen. Även en sparsam eller utebliven kommunikation tolkas och färgas av sig på resten av organisationen, vilket illustreras i följande citat av en medarbetare:

Vi får se minnesanteckningar [från ledningsgruppsmöten] och då är det bara rubriken på frågan man har pratat om. Men det finns ingenting om vad man har sagt eller kommit fram till. Det är väl ett mått på att man är rädd och inte vågar ha en nära kommunikation internt. [...] Och det sätter ju an tonen också i största allmänhet.

Enkätresultaten pekade på att det i flera organisationer finns en tydlig förbättringspotential i ledningens kommunikation. Samtidigt var ledningskommunikation ett av de områden där resultaten mellan de deltagande organisationerna varierade allra mest, vilket visar att en kommunikationsklyfta mellan ledning och medarbetare varken

bör ses som ”naturlig” eller oundviklig. Även intervjuaren visar att synen på ledningens kommunikation varierar – främst mellan de deltagande organisationerna, men även inom organisationerna. De chefer och medarbetare som är allra mest positiva till ledningens kommunikation hyser ett förtroende för att ledningen gör ett gott jobb, att ledningen backar upp dem om något går snett och de tycks ha en förståelse för ledningens arbete och rimliga förväntningar på deras kommunikation. I vissa organisationer kan vi se ett tydligt mönster där den här typen av positiva åsikter går hand i hand med ledningsgrupper som lägger mycket tid på att synas och vara ute i organisationen, som har upparbetade kanaler eller mötesforum för kontakter med medarbetare och att kommunikativa aspekter vävs in i strategiska beslut. Bland de intervjuade personer som är mest negativa till ledningen finner vi utsagor som vittnar om en vi-mot-dom-mentalitet och ett bristande förtroende – i värsta fall kombinerat med ett ointresse eller en likgiltighet för vad ledningen säger och gör. Det bristande förtroendet för ledningen tycks ofta botten i en upplevelse av att ledningen inte har kunskap om hur det fungerar ute i verksamheten, att de inte lyssnar eftersom de inte ger någon återkoppling på framförda synpunkter eller att ledningen ”skyler över” problem. Bristen på förtroende för ledningen kan alltså kopplas till en upplevelse av att de saknar en förståelse för verksamhetens villkor och problem. En medarbetare berättar:

Som läget är nu tror jag inte folk hade tyckt att det var mycket roligare om de [ledningen] var här och sprang runt för jämnan. Men samtidigt så tror jag de skulle behöva vara ute mer för att förstå. Och det kanske är en del i att kommunikationen sviktar. Att man inte är tillräckligt med i verksamheten.

Intervjuerna visar att medarbetarnas behov och förväntningar kopplat till ledningens kommunikation ibland handlar om ett intresse och en nyfikenhet för vad ledningen arbetar med, vilka framtidsplaner de har osv. Men önskemål om en synlig, närvarande ledning tycks minst lika ofta handla om en möjlighet att göra sin egen röst hörd och att själv känna sig sedd och uppskattad. Flera av de intervjuade medarbetarna ställer sig frågan om ledningen ”verkligen vet hur vi har det”.

Samtidigt som lyssnande och dialog är centrala ingredienser i en god ledningskommunikation ser vi en utmaning i att skapa rimliga förväntningar vad gäller inflytande och delaktighet. En del intervju-

personer menar att strävan efter delaktighet har gått för långt, exempelvis en chef som berättade:

Det är också ett fenomen som jag tycker mig se här som inte jag har sett innan. Det är att alla tycker sig ha rätt till att dom ska vara med att påverka alla beslut. Och det här är ju också en ledarskapsfråga tänker jag. Det här är beslutat och din uppgift är hur du ska förhålla dig till det. [...] Hos er ska ni fatta ett annat beslut om hur'et och när'et och allt det här va. Men alltså, det är geggigt det här.

I en av de deltagande organisationerna bjuder ledningsgruppen regelbundet in medarbetarna till dialogfrukostar. Intervjuerna visar att mötena är uppskattade av medarbetarna, men en chef menade att det är problematiskt att vissa frågor som kommer upp på dialogfrukostarna kan få oproportionerligt stort utrymme. En synpunkt från medarbetarna om fula arbetskläder kan till exempel bli föremål för efterföljande utredningar och diskussion, trots att det finns andra frågor som är betydligt mer angelägna ur ett organisationsperspektiv. Utmaningen är att lyssna och skapa delaktighet, men samtidigt ta sitt ansvar att som ledning prioritera och säga nej till vissa frågor. Kanske är det just kommunikationen kring det sistnämnda som ibland fallerar – dvs. att ledningen inte tillräckligt tydligt återkopplar och kommunicerar vilka idéer de avfärdat respektive anammat. Flera medarbetare berättar att de engagerat sig i diverse enkätundersökningar och projekt men som aldrig tycks leda till någonting:

Ja men så frågar dom och skickar ut enkäter hur vi mår. Och så skickar vi upp det till någon. Vem det nu är. Och så ställer dom hela tiden frågan. Hur mår ni? Hur mår ni? Hur mår ni? Vi måste ha det. Och vi bara men hallå! Vi har ju sagt det.

En andra utmaning för ledningsgrupper i stora organisationer är att även om de lägger ned väldigt mycket tid på att vara synliga och närvarande i organisationerna, så kommer de sannolikt ändå bara ha träffat en bråkdel av alla anställda. En chef som är medlem i ledningsgruppen beskrev ledningskommunikation som nästintill ett sisyfosarbete:

Så att vi [ledningen] försöker att hitta lite olika vägar att kommunicera. Nu har jag haft en period som jag har varit jättemycket ute i verksamheten. [...] Nu får jag ägna min kraft åt andra saker. Sen efter påsk, då är det ett par månader då jag försöker att vara ute igen. Så att jag försöker vara synlig ute i verksamheten. Men jag är fullständigt medveten om att folk nog tycker att dom aldrig har sett mig.

Ett sätt att lösa detta är att skapa berättelser om ledningens kommunikation. Berättelser kan skapas på olika sätt. Ikeas grundare, Ingvar Kamprad, är ett exempel på en VD som lyckades att skapa berättelser om sina möten med medarbetarna, och som fick en sorts självspredning i organisationen. Alla chefer har inte den personligheten som krävs för att skapa lika starka berättelser som Kamprad, men fler personer i ledningsposition skulle säkert kunna jobba mer med symboliska uttryck och personliga, konkreta exempel som skapar självgenererande berättelser. Det är också i de personliga, fysiska mötena som både ledningen och medarbetarna har möjlighet att framträda som personer och förmedla sina egna berättelser. Det är dessutom viktigt att kommunikatörerna arbetar med berättelsen om ledningens kommunikation i de interna kanalerna, vilket innebär att kommunikatörerna inte bara kommunicerar om ledningens budskap, utan också om deras besök och möten med medarbetarna ute i organisationen. Även om få medarbetare har möjlighet att själva få träffa ledningen så kan förtroendet öka om man vet att ledningen ändå arbetar med att vara synlig och närvarande i organisationen. Givetvis menar vi att det är viktigt att inte bara kommunicera det positiva, utan också berätta om upplevda problem och kritiska frågor som medarbetarna för fram till ledningen.

En tredje utmaning handlar om kommunikationen med övriga chefer i organisationen. En chef i ledningsposition reflekterar:

Jag märker ju att cheferna under mig har svårt att hitta rätt. I en sån här organisation finns det tre moln som inte har någon naturlig kommunikation, det politiska, det administrativa och det rent verksamhetsmässiga. Och där borde jag kanske sitta och sålla, och det kanske jag inte riktigt gör. Det blir lätt att man 'safear' och skickar ut för mycket. Vi kanske prioriterar för dåligt och skickar ut för mycket.

Citatet illustrerar betydelsen av att ledningen i sin kommunikation gör tydliga prioriteringar – något som är återkommande i intervjuerna och som vi går djupare in på i nästa avsnitt. Ett vanligt problem tycks vara att det är alltför många frågor som linjecheferna ska kommunicera och förhålla sig till, vilket försvårar deras möjligheter att agera såväl ”översättare” som ambassadörer av ledningens budskap.

Närmaste chefen – bra på kommunikation om verksamhetsnära frågor, sämre på organisationsövergripande budskap

Intervjusvaren bekräftar enkätresultaten som visade att medarbetarna generellt sett är nöjda med sin närmaste chef. Den naturliga följdfrågan blir då: vad är det som gör att medarbetarna är så nöjda med sina chefer? Bland intervjusvaren finner vi uttalanden som att den närmaste chefen ”kan verksamheten och är beredd att ta på sig grovhandskarna om så behövs”, ”chefen är öppen, kan ta en kritisk diskussion och lyssnar”, ”chefen har koll och det är ordning och reda”, och han eller hon ”har öppen dörr och är tillgänglig”. Vi tolkar svaren som att närmaste chefs styrkor framför allt är kopplade till den vardagliga, verksamhetsnära kommunikationen. Både enkät- och intervjuresultaten visar dock att det finns utrymme för förbättringar i relation till strategiska och organisationsövergripande frågor. I enkäten ställdes ett antal olika frågor om närmaste chefs kommunikation och vi fann då att det medarbetarna är minst nöjda med är chefs förmåga att förklara vilka konsekvenser det som händer inom organisationen har för det egna arbetet. Bland intervjusvaren finner vi röster från medarbetare som efterlyser mer information om vad som händer på ledningsnivå eller inom organisationen i stort:

När budget och sånt läggs då skulle man kunna få veta lite mer om förutsättningar, hur gick det i år, varför och så. [...] vi får ju veta det som rör vår lilla enhet, men man skulle ha lite större perspektiv.

En del intervjupersoner menar att linjechefernas bristfälliga kommunikation om övergripande frågor är en av orsakerna till den relativt negativa synen på ledningens kommunikation. En del chefer i ledningsposition påtalar att det för linjecheferna kan vara lättare att

göra sig till offer än en ambassadör för ett ledningsbeslut som de själva eller medarbetarna inte är positiva till. Intervjuerna visar samtidigt att det är ett väldigt stort tryck på linjecheferna och att de ibland saknar förutsättningarna för att vara goda översättare och ambassadörer av ledningens budskap. Det kan handla om att första linjens chefer inte själva har varit involverade i strategiska diskussioner, och att de upplever sig som en sorts passiva mottagare av de budskap som de ska förmedla vidare på ett engagerade sätt:

Det ledningen kommunicerar, det är ju redan bestämt. Det känns inte som det finns något utrymme för att ta in intryck ifrån oss. Då får man ju liksom gilla läget, och så får man försöka föra ut det i gruppen. Det är ju det svåra. [...] Ledningen skulle ju kanske kunna lämna med lite mer förklaringar till medarbetarna. Varför vi måste göra så och så. Dom har ju inte hela bilden.

Andra chefer lyfter fram att då chefen inte själv förstår essensen i ledningens budskap färgar det lätt av sig på kommunikationen i nästa led:

Ibland kan vi [första linjens chefer] ha svårt att faktiskt förstå vad det är man vill ha ut. [...] Om jag inte får ihop det själv så har jag också svårt att kommunicera det och få nån verkstad och förankring i hela processen. För är det rörigt för mig så blir det inte klarare längre ut i organisationen.

Några lyfter också fram problem med att linjecheferna inte får tillräckligt bra underlag eller att underlagen kommer så sent att de inte hinner sätta sig in i frågan innan de ska ha möte med medarbetarna. Intervjuerna ger bilden av att linjecheferna befinner sig i en sorts kommunikativ skottlinje. De ska förhålla sig till information från ledning, från medarbetare och från kollegor inom andra enheter, men också från en rad externa intressenter som kunder, brukare och medborgare. Som vi redan har nämnt, menar en del intervjupersoner att detta ställer ökade krav på att prioritera vilka frågor som verkligen måste kommuniceras via linjecheferna. En kommunikationschef resonerar så här:

Så man behöver prioritera vilka frågor behöver vi verkligen, verkligen ha extremt hög delaktighet i. Och när klarar vi oss med mindre delaktighet och kan gå ut med det på intranätet. Men i verkligheten så är det väl inte alltid man hinner med den sällningen. Och då blir det lätt det där: Ja, det går ut i linjen. Och det betyder ofta väldigt bristande underlag. Att ja det är muntligt och chefen får själv ansvara för att ta sina egna anteckningar vid det sammanhanget där den får till sig det viktiga då som den ska föra vidare.

Några intervjupersoner i ledningsposition är relativt självkritiska och menar att de måste bli tydligare i sina prioriteringar, men också bättre på att förklara övergripande frågor och ledningsbeslut för sina chefsmedarbetare. Det kan också noteras att intervjuerna pekar på att första linjens chefer inte särskilt ofta får eller ber om stöd av kommunikatörer i frågor som rör kommunikation med medarbetarna. Första linjens chefer berättar att de ibland vänder sig till kommunikatörer i frågor som rör media, utställningar, mässor och annan extern kommunikation. Det tycks däremot inte vara lika självklart att söka upp en kommunikatör för att få stöd i den interna kommunikationen, till exempel i ett förändringsarbete eller att kommunicera en verksamhets- eller affärsplan.

Medarbetarnas kommunikationsansvar – oklart i relation till organisatoriska frågor

Enkätundersökningen visade att medarbetarna upplever sig ha ett visst kommunikationsansvar, men att det kan bli tydligare vad det faktiskt innebär. I en del intervjuer försökte vi att fördjupa oss i detta och skapa en bättre förståelse för vad som är oklart. För det första kan vi konstatera att det inte verkar vara särskilt vanligt att diskutera vad man som medarbetare har för kommunikationsansvar. I vissa fall verkar det närmast vara en icke-fråga och det finns intervjupersoner som aldrig verkar ha reflekterat över sitt eventuella kommunikationsansvar. En del medarbetare hävdar att det inte är något problem eftersom det ändå brukar ordna sig:

Vi pratar inte om kommunikationsansvar, men det bara löser sig. Alla bara skickar ut allt. Jag tror ingen har liksom

det direkta ansvaret. Men ofta är det bara såhär: Detta får ni nog skicka ut. Har folk fått detta? Jag vet inte. Det är bäst jag skickar ut det. Och så får alla det, kanske för femte gången, inte vet jag. Men jag skickar ut det för att jag är osäker på om någon annan har skickat ut det.

Citatet kan ses som att det finns många medarbetare som är beredda att rycka in och hjälpa till med att sprida information när det behövs. På sätt och vis är detta positivt och det kan vara kontraproduktivt att detaljreglera hur ansvar ska fördelas. Samtidigt belyser citatet en situation som framstår som ganska ineffektiv och som bidrar till ett ökat informationsöverflöd. Ett tydligt mönster i intervjuerna är dock att ansvaret i relation till det egna, operativa arbetet är tydligare jämfört med det ansvar man har att själv söka information och sätta sig in mer övergripande, organisatoriska frågor. Även ansvaret i relation till arbetsmiljön tycks vara ganska tydligt och något man diskuterar – utsagor som ”vi är varandras arbetsmiljö” och ”man ska inte prata skit om varandra utan använda klarspråk” är återkommande. I likhet med närmaste chefens kommunikation ser vi alltså ett mönster där det fungerar tämligen väl i relation till det lokala, verksamhetsnära, medan det rör som organisationen i sin helhet lämnar utrymme för ökad tydlighet och förbättringar. Följande citat från en medarbetare fångar denna tudelning:

Ja, om vi pratar om kommunikationsansvar så är det mer den här arbetsrelaterade informationen. Att man har ett ansvar att läsa tips och vad som har hänt i området. Inför en helg kanske. [...] Men just organisatoriskt så vet jag inte om det finns nåt. Jag kan ju inte tänka mig att min chef har någon åsikt om vad jag ska kunna om organisationen så. Mer övergripande. Det tror jag inte. Där ligger det nog mer på dom [cheferna] att meddela oss, tror jag, att det går neråt. Mer än att vi själva ska ta reda på saker.

En chef menar att det är problematiskt att det inte ställs större och tydligare krav på medarbetarna att själva ta till sig information:

Vi förutsätter ju att man läser sina mail och vad som står på intranät. Men det gör ju inte alla. Och därför informerar vi ju om allt. Så vi ställer ju inte särskilt stora krav på våra med-

arbetare att själva hålla sig informerade. Vi matar av bara tusan.

Återigen ser vi en situation där information sprids ”för säkerhets skull”, vilket också förstärker idén om att det är chefens ansvar att förmedla information och ökar trycket ytterligare på linjecheferna. Vi vill dock understryka att intervjuerna visar att det finns en stor variation i hur aktiva medarbetarna är med att själva hålla sig uppdaterade om vad som händer i organisationen. En del medarbetare berättar att de har för vana att regelbundet, ofta dagligen, skanna av intranätet och söka efter information. Andra berättar att de sällan läser sina mail eller söker information i de interna kanalerna. Ibland kan det handla om en mycket pressad arbetssituation, men det finns också medarbetare som menar att de har tid, men att det ändå inte blir av.

En annan aspekt som en kommunikatör reflekterade över handlar om medarbetarnas ansvar att förmedla information:

Man trycker till exempel inte på att man som medarbetare också har ansvar att föra saker vidare, eller att förädla viss kommunikation. Vi kan ta exemplet med att jag fick fråga från er om att komma hit och intervjua. Min första tanke var: jag skickar hela klabbet till min chef. Så har hon allt. Men så hejdade jag mig och tänkte: Vad vill jag ha för effekt? Vill jag att hon ska kräckas och kasta saker på mig? Eller vill jag att hon faktiskt ska förstå och fatta ett beslut i den här frågan. Ja, det senare. Vad behöver jag göra då? Men jag behöver förädla den här informationen. Jag behöver göra en liten sammanfattning till henne så att hon enkelt kan fatta det beslutet. Det ligger ju i medarbetarskap. Det specar vi aldrig!

Citatet påminner om att det inte bara är ansvaret att ta emot och söka information som behöver förtydligas, utan också vilket ansvar medarbetarna har i relation till att själva agera sändare och att engagera sig i en dialog. Längre fram i rapporten kommer vi att diskutera medarbetarna som ambassadörer, vilket utgör en viktig aspekt av medarbetarnas kommunikativa roll och ansvar.

Linjekommunikation – i behov av ett nytänk

Kommunikationen mellan ledning, chefer och medarbetare baserat på linjestrukturen utgör det vi kallar för linjekommunikation. Linjekommunikation liknas ibland vid ett vattenfall eller en kaskaderingsprocess, som går ut på att budskap från högsta ledningen ska förmedlas steg för steg mellan de olika chefsnivåerna för att slutligen nå medarbetarna. Interna medier som intranät, personaltidning och nyhetsbrev ses som en sorts massmedier, medan linjekommunikationen ger möjligheter till dialog och en anpassad, riktad kommunikation. En bild som framträder i intervjuerna är att linjekommunikationen är väldigt viktig och ofta använd, men samtidigt relativt opålitlig. När intervjupersonerna pratar om linjekommunikation återkommer ord och uttryck som: ”oprecis”, ”många filtreringssteg”, ”random”, ”ostrukturerad” och ”urvattnad”. En del intervjupersoner – särskilt kommunikatörer – anser att vi alltför ofta hyser en tilltro till att linjekommunikationen ska fungera av sig själv:

Men översta ledningsgruppen där upplever jag att det är öppna spjäll. Paketeringen av det man vill kommunicera, det lägger man inte tid på. Utan jag tror att man tänker att 'ja men våra chefer är så intelligenta så dom klarar det här liksom'. Men det är bara det att cheferna kanske får en massa information. Och så ska dom i sin tur paketera och sålla. Om man då tänker att alla dom ska lägga tid på att försöka tyda vad ledningen då har sagt. Jag tror viljan finns men jag tror att man har för lite tid på varje mötespunkt.

I likhet med vad vi tidigare har varit inne på krävs det tydligare prioriteringar vid överlämning mellan olika chefsnivåer, men också mer dialog mellan chefsled om budskapens innebörd och hur de ska kommuniceras. Citatet pekar dock på att även om insikten och viljan till detta finns, så saknas ibland tiden. Återigen handlar det om prioriteringar – om linjekommunikationens fördelar verkligen ska tas till vara och linjecheferna inte ska reduceras till ”brevbärare” måste färre frågor och budskap kommuniceras linjevägen.

I vissa organisationer tycks det finns en norm som säger att man inte får ”runda” cheferna – varken när det gäller den nedåtgående eller uppåtgående informationen. En del medarbetare menar

att detta förstärker en traditionell hierarki inom organisationen och leder till en onödigt långsam, oflexibel kommunikation:

Jag är ju van att jobba i en rak kommunikation från mina tidigare jobb. Känner jag att det här angår vd eller att jag behöver ett snabbt svar från vd. Då kollar jag direkt med den personen. Men nä, så jobbar vi inte här. Utan då är tanken att jag ska gå till min närmaste chef. Som säger att jag lyfter frågan, med sin närmaste chef. Som säger att jag lyfter frågan till förvaltningschefen. Som säger att jag lyfter frågan med stadsdirektören. Och innan det här är nere igen så är det kanske inte ens aktuellt längre. Det är det jag menar med att vi har en ganska skarp hierarkisk kommunikation. [...]

En övergripande reflektion från vår sida är att den gängse synen på linjekommunikation är otidsenlig. Idén om hur linjekommunikation ska fungera utgår från en rationell, hierarkisk, top-down orienterad utgångspunkt som inte är förenlig med strävan efter aktivt medarbetarskap, organisering i nätverk och projekt, digitalisering, flexibilitet och snabbhet. Givetvis finns det frågor – inte minst i samband med organisationsförändringar och negativa besked – där det är viktigt medarbetaren får information direkt från sin chef. Likväl finns det anledning att överväga hur vi med hjälp av digitala medier och tydligare kommunikativt ansvar skulle kunna modernisera och utveckla linjekommunikationen. Det behöver inte betyda att linjechefernas kommunikativa roll som förädlare av övergripande budskap eller dialogfacilitator försvinner – tvärtom skulle det kunna öka möjligheterna att ta det ansvaret och inte fastna i rollen som distributör av information.

En kort uppsummering

Resultaten visar att ledningens kommunikation på många sätt är viktig, men att den ofta behöver utvecklas och förbättras. Vi har identifierat tre centrala utmaningar i ledningens kommunikation. Den första handlar om att uppfylla medarbetarnas förväntningar om att lyssna och skapa delaktighet, men samtidigt tydligt återkoppla och ta sitt ledningsansvar att fatta beslut. En annan utmaning handlar om att det ofta finns en rad saker som är viktiga att fokusera, men sam-

tidigt måste ledningen vara tydlig med sina prioriteringar. Risken är annars att ledningen uppfattas som otydlig och att få budskap verkligen når fram. Den tredje utmaningen handlar om att i stora organisationer upplevas som närvarande och synlig trots att det är mer eller mindre omöjligt att träffa alla medarbetare. Ser vi till närmaste chefens kommunikation kan vi konstatera att medarbetarna många gånger är nöjda med denna, särskilt vad gäller deras tillgänglighet och den vardagliga, verksamhetsnära kommunikationen. Resultaten visar dock att kommunikationen om strategiska, organisationsövergripande frågor kan förbättras. En del menar att det som första linjens chef ibland är en enklare utväg att göra sig till ett offer än en ambassadör för ledningsbeslut som upplevs som negativa eller kontroversiella. Samtidigt visar intervjustvaren att linjecheferna inte alltid har de förutsättningar som krävs för att skapa förståelse och engagemang kring organisationsövergripande budskap. I intervjuerna har vi även tagit upp frågan om medarbetarnas kommunikationsansvar. Svaren visar att det är en fråga som alltför ofta inte diskuteras och det tas ibland för givet eller lämnas underförstått vad det innebär. Ett tydligt mönster i intervjuerna är dock att ansvaret i relation till det egna, operativa arbetet är tydligare jämfört med det ansvar man har att själv söka information och sätta sig in mer övergripande, organisatoriska frågor. I likhet med närmaste chefens kommunikation ser vi alltså ett mönster där det fungerar ganska väl i relation till det lokala, verksamhetsnära, medan det rör som organisationen i sin helhet lämnar utrymme för ökad tydlighet och förbättringar. Avslutningsvis har vi i det här kapitlet diskuterat hur linjekommunikationen uppfattas. Intervjupersonerna menar att linjekommunikationen är viktig, men ser också den som opålitlig, oprecis, långsam och onödigt hierarkisk. En intervjuperson menade till och med att linjekommunikation speglar ett ”antikt sätt att kommunicera”. I en del organisationer arbetar kommunikatörerna redan med att stödja linjekommunikationen, t ex genom att skapa särskilda chefsbrev och i dessa markera vad som är särskilt viktigt att kommunicera vidare. Tydligare budskapsprioriteringar, bättre underlag och mer tid för dialog mellan chefsled är sätt att förbättra linjekommunikationen. Men vi menar också att själva idén om linjekommunikation behöver moderniseras och anpassas till bland annat digitaliseringens nya möjligheter och strävan efter medarbetarskap och arbete i nätverk.

ANSEENDE, VARUMÄRKE OCH AMBASSADÖRSKAP

I det här kapitlet ska vi först diskutera de nära besläktade begreppen anseende, legitimitet och förtroende. Dessa kommer sedan att relateras till varumärke, särskilt varumärke i offentliga organisationer. Slutligen i kapitlet behandlas ambassadörskap, det vill säga medarbetarnas och medarbetarnas vilja att aktivt kommunicera för sina organisationer.

Anseende, legitimitet, varumärke och förtroende

I denna rapport används anseende i sin bredaste mening och beskriver den uppfattning som personer utanför en organisation har om en organisation. Anseende som begrepp kan diskuteras, men det brukar ”kokas ner” till en samlad uppfattning om hur bra organisationen är på vad den gör – dess kärnverksamhet. Exempel på uttalanden om anseende är ”Helsingborg är en välstyrd stad” eller ”IKEA är innovativt inom möbeldesign”. Anseende fokuserar alltså främst på organisationens professionella arbete i termer av hur skickligt eller effektivt den bedriver sin kärnverksamhet. Anseende skiljer sig på så vis från image, där andra faktorer kan spela in (Helsingborg är en solig stad eller IKEA förkroppsligar svenskhet).

I likhet med anseende är en organisations legitimitet också beroende av hur effektiv den är. Termerna är dock inte likvärdiga. Legitimitet bygger inte bara på en organisations effektivitet, utan också på hur effektivt organisationen utför det som förväntas av den. Eftersom frågan vad en organisation ska göra inte alltid är lätt att besvara, är frågor om vad som uppfattas som legitimt nära kopplat till intressenters utgångspunkter och intressen. En finansinspektör kan till exempel anse att ett byggföretag har till uppgift att tjäna pengar, medan en byggnadsarbetare snarare utgår från att företaget borde underlätta för honom att göra ett bra arbete. Detta kan jämföras med offentliga organisationer som har ett tydligt syfte, nämligen att tjäna folket, och frågan om hur detta bäst ska uppnås bestäms av politiker.

Även om skillnaden inte alltid är tydlig i intervjuerna, arbetar vi i denna rapport med en klar åtskillnad mellan anseende å ena sidan, och varumärke å andra sidan. Medan anseende är en uppskattning av hur bra en organisation är på sin kärnverksamhet, står varumärket för organisationens position på sin respektive ”marknad”, vare sig det är en leverantör av en särskild tjänst, som arbetsgivare eller som turistdestination. Image kan dessutom innehålla många andra aspekter som gör en organisation, tjänst eller produkt attraktiv. En organisations image hjälper intressenterna på ett snabbt och koncentrerat sätt att förstå vilken position organisationen har på en konkurrensutsatt marknad. Framgångsrika varumärken måste därför inte bara vara konsekventa utan även koncentrerade.

Förtroende, slutligen, kan enligt sociologen Niklas Luhmann (1979) förstås som en mekanism som minskar kommunikationens omfattning och komplexitet. Om en person litar på en organisation, det vill säga har förtroende för den, behöver hon inte ta reda på fler saker, få ytterligare försäkringar, få mer information och så vidare. Snarare är hon då villig att överlämna de större, komplexa frågorna till någon annan. Ur detta perspektiv är behovet av mer kommunikation inte alltid ett tecken på anställdas engagemang eller på otillräcklig kommunikation. Det kan också vara en indikation på lågt förtroende, det vill säga att det finns ett klimat som präglas av misstanke.

Sammanfattningsvis ligger intervjupersonernas uppfattning om anseende, legitimitet, förtroende och varumärke väl i linje med hur dessa termer beskrivs i teorin. Även om kommunikationscheferna berättade om orealistiska förväntningar på kommunikationens effekter i sina organisationer, visar medarbetarna själva ofta mogen förståelse för olika kommunikativa utmaningar. Detta tyder på att de kommunikativa svårigheterna i relation till anseende, förtroende och legitimitet inte nödvändigtvis beror på att cheferna eller de anställda har en otillräcklig eller föråldrad förståelse för dessa processer. Problemet ligger snarare i själva utförandet och det praktiska arbetet med att etablera till exempel varumärke och anseende. Att bara se problemet löser inte nödvändigtvis det; förändring och implementering kräver tid och vilja.

Det finns dessutom en annan faktor. När det gäller legitimitet, förtroende, anseende och varumärke beror utmaningarna inte bara på operativa faktorer, utan också på motstridiga värderingar. Att bygga förtroende och skapa ett starkt varumärke kan gå hand i hand, men dessa processer kan också stå i strid med varandra. Till exempel

stämmer anseende och varumärke inte alltid överens, särskilt inte i offentliga myndigheter som har ett tydligt demokratiskt och medborgerligt etos men som tilltalar medborgarna som konsumenter. Slutligen är anställda och medarbetare inte alltid ivriga att "leva varumärket" eller villiga att förena privat och professionellt liv. Följande avsnitt kommer att behandla några av spänningarna inom detta område samt hur chefer och medarbetare hanterar dem.

Människor kontra organisationen

Att det finns ett visst grundläggande motstånd mot att personligen stå till ansvars för ens organisation, visas i ett par intervjuer. I en gruppintervju visade de intervjuade att organisationens värderingar är en sak, medan det faktiska jobbet är något annat.

Känner du till organisationens värderingar – de här värdeorden? Arbetar ni efter dem?

Alltså, man försöker ju någonstans leva upp till de här grejerna med slagorden. Men när vi kommer ut i verkligheten så fokuserar vi på det verkliga arbetet [...]

Många anställda, även de som ansluter sig till organisationens värderingar, har svårigheter att minnas vilka de är. I en intervju visade en medarbetare att företagets värderingar är bra som ett ideal, men har lite att göra med "verkligheten":

Det finns en XX-anda som de har präntat ut på papper. Men i ärlighetens namn vet jag faktiskt inte vad det är.

Det finns självklart även intervjupersoner som tydligt engagerade sig i organisationens värderingar, och till och med uppgav att det fanns framsteg i rätt riktning.

Varumärke kontra organisationen

Chefer och anställda är i stort sett överens om att ett starkt varumärke är önskvärt. De är väl medvetna om att byggandet av ett kraftfullt och attraktivt varumärke i konkurrens med andra är starkt beroende

av vad organisationen faktiskt gör. Det är dock inte helt enkelt att i praktiken skapa det starka varumärket. När det gäller en offentlig organisation såg till exempel många anställda att varumärkesuppbyggnaden var negativt påverkad av det breda utbudet av tjänster och organisationens ”oordnade” struktur. Anställda är också medvetna om att ett starkt varumärke för en produkt eller tjänst med låg engagemang är en svår kamp. Följande citat, från en chef indikerar det:

Men jag tror att vi lider av att vår bransch är så sjukt ointressant. Folk bryr sig inte. Det är verkligen en totalt lågintresseprodukt. Så att det är ju en utmaning med en lågintresseprodukt, och ändå skapa någon form av intresse kring det, även om folk verkligen borde vara intresserade av vår produkt.

Arbetet med varumärke utmanas också av en bristande överensstämmelse mellan vad som sägs och görs samt antalet budskap. Så här uttrycker en kommunikationschef det:

Alltså, vi gör en sak och säger en annan. Och så länge det är så, kommer vi aldrig att kunna ha ett starkt varumärke, aldrig, aldrig, aldrig! Allting måste hänga ihop och det vi gör måste hänga ihop med det vi säger och tvärtom. Och sen så har vi ett annat bekymmer, det är att vi säger så himla mycket. Att vi liksom inte kan koncentrera oss med att säga, ”ja men vi säger tre saker. Det är de här tre sakerna vi ska säga nu och då gör vi det”. Nej, vi ska nu säga så in i helvetes mycket och så ska vi säga lite om det och så ska vi säga lite om det [...], ja du förstår.

Varumärke kontra legitimitet och förtroende

En av de mest intressanta aspekterna när det gäller fokus på varumärke eller legitimitet handlar om de svårigheter som offentliga organisationer upplever till följd av ökade krav på kommersialisering. En anställd i en stad kommenterade till exempel att imagen staden försökte att skapa tenderade att vara flashigare än vad som är lämpligt för en kommun.

Man har ju poängterat mycket varumärkesbyggande här i staden. Och det är ju bra naturligtvis att vi har en varumärkesplattform. Men jag tycker det har varit väldigt mycket av den delen, och man kanske inte har jobbat så mycket med demokratifrågan, vilket jag tycker är en brist.

Motsvarande åsikt kommer från en medarbetare som diskuterar den tidigare kommunikationschefen som kom från reklam- och marknadsföringsbranschen och som aldrig hade arbetat i en stor och komplex organisation tidigare: "Vår tidigare kommunikationsdirektör kom ifrån en reklambyrå. Alltså, hade aldrig jobbat i en stor organisation tidigare. Jag uppfattade att det blev väldigt, vad ska man säga, det blev alltför mycket varumärkesprat."

Teorier om allmänhetens förtroende visar att graden av förtroende beror på hur pass konsekvent organisationen uppfattas vara. Organisationer förlorar förtroende om intressenter uppfattar att de säger en sak och gör en annan, person A säger en sak och person B en annan, person A säger X vid punkten T och Y vid punkt T + 1 etc. I linje med det här resonemanget, illustrerar ett exempel från ett företag att brist på förtroende kan leda till verkliga utmaningar. Följande citat från en medarbetare antyder, liksom många liknande citat, att anställda och chefer är känsliga för försök till vad de uppfattar som vilseledande för allmänheten, även om de förblir "oupptäckta":

Ja, men jag som representerar det [...] ledet kan ju tycka att det är mycket green washing vi gör. Alltså, vi har inte investerat i [...] i Sverige sedan 2012, vi har inte haft ett enda investeringsbeslut i vår verksamhet och det är utifrån att det är en extremt tuff marknad där ute. Samtidigt går vi ut och kommunicerar som att vi gör stora, stora satsningar i det [...] och det vi egentligen gör är att vi vill visa upp en bild av att nu har kunderna själva möjlighet att investera i [...]. Men jag känner absolut att vi i Sverige borde vara mer försiktiga med hur vi kommunicerar hur mycket vi gör på det [...].

Till följd av detta och i linje med teorin bedömer en annan person i samma företag att det offentliga förtroendet för företaget är lågt, även om det påverkas av tilliten till branschen i allmänhet. En chef berättar:

Nej, men det är ju jättelågt. Det är ju verkligen jättelågt. Det är ju katastrof, skulle jag säga. ja men vi ligger väl i alla fall bäst till i branschen Men vi är ju fortfarande väldigt nära, det är, den här klumpen av gråful massa längst ner liksom.

Dessa exempel illustrerar att chefer och medarbetare är påtagligt känsliga för skillnader mellan hur organisationen å ena sidan framställer sig själv och vad den gör å andra sidan. Denna mottaglighet drivs inte primärt av en rädsla för undersökande journalistik eller exponering, utan snarare av en ansvarskänsla för kunder och allmänhet.

Förtroende kontra medierna

Åsikter om etablerade medier, särskilt dagstidningar, är tudelade. Massmediernas bevakning tenderar att förstärka diskrepans och undergräva förtroende, ofta utöver det som är rimligt, menar en del av de intervjuade. Vissa anställda går så långt som att diagnostisera massmediernas bevakning som kampanjjournalistik orättvist riktat mot den egna organisationen. I andra organisationer ser anställda det som positivt att massmedierna tar upp problem som annars tygts i organisationen. I själva verket är en del medarbetares förtroende för massmedierna som kommunikationskanaler större än vad det är för den interna kommunikationen. En medarbetare inom en offentlig organisation kommenterar: ”Dysfunktionell bild, men någonstans håller man ju med när man får höra det”. På ett företag förklarar en anställd att medierepresentationen huvudsakligen är skapad av företaget och inte har mycket koppling till verkligheten:

Inte mycket. Jag blir mest irriterad av den bilden. För de visar en grej, men jag är ju på andra sidan bilden. Jag vet ju vad som försiggår på företaget. Men så går de ut i media och tycker så här. Och det låter ju jättebra, absolut. Det är, det handlar ju mycket om att marknadsföra sig. Och de marknadsför sig är ju jättebra. Och det är guld och gröna skogar. Och alla är välkomna och sånt. Men jag är på andra sidan myntet. Jag vet ju vad här försiggår. Så att det är ju inte [...]

Det är en vanlig uppfattning att traditionella medier har förlorat mycket av sin makt. I en fokusgrupp med anställda i en kommun ställdes frågan om stadens anseende och de intervjuade kom snabbt till de minskade resurserna och den minskade betydelsen av etablerade medier:

[...] den lokala tidningen vill kontrollera väldigt mycket. Hur staden sköter sitt jobb. Och man kanske inte har dom resurser som man förr har haft genom en grävande journalistik. Och så man har kanske inte alltid den möjlighet som krävs, som man har haft innan.

Förutom minskade resurser har etablerade medier också mindre makt på grund av att det numera finns ett flertal alternativa kanaler. En person påpekade att i dag har medborgare sina egna kanaler där de inte enbart uttrycker negativa åsikter, som media ofta gör, utan där de också delar med sig av positiva upplevelser. Enligt intervjupersonen har denna utveckling också lett till att folk i större utsträckning ”tänker själva”:

Men sen så ser jag utifrån mitt perspektiv den andra delen där jag upplever att många invånare är väldigt positivt inställda. Och att man kanske också klarar av att tänka själv så att säga. Att man inte köper det som skrivs i media rätt av. Och i dagens läge så finns det ju också andra kanaler än den lokala tidningen. Att få reda på saker.

Spänningar

Ett resultat från intervjuerna och fokusgrupperna är att både legitimitet, förtroende, anseende och ett attraktivt, tydligt varumärke uppfattas som centrala delar av framgångsrik strategisk kommunikation. Utmaningen i arbetet med strategisk kommunikation är att de här idealen inte alltid är förenliga, utan det finns spänningar både inom och mellan dem. Samtidigt som till exempel vissa medarbetare vill att organisationen ska arbeta för ett tydligt och enhetligt varumärke, är andra skeptiska och efterfrågar en mer nyanserad och varierad positionering. Ett enkelt, men slagkraftigt varumärke respektive ett mer mångtydigt sådant är dock inte det enda motsatsparet. Det som

medarbetare i själva verket lägger störst vikt vid är den tredelade relationen mellan mediebilden, hur organisationen framställer sig själv i egna kanaler samt den verklighet som medarbetarna upplever i sitt dagliga arbete. Detta leder oss vidare till nästa fråga: Vad driver medarbetare att vilja representera sin arbetsgivare och agera som ambassadör? Vilka konsekvenser har detta ambassadörskap för medarbetarna?

Ambassadörskap

På senare år har medarbetarnas betydelse för organisationers kommunikation fått allt större uppmärksamhet. Främst lyfts medarbetarnas aktiva roll i interaktioner med externa intressenter fram som en viktig aspekt för kommunikatörer att ta i beaktande i kommunikationsarbetet. Ett begrepp som blivit populärt i samband med det ökade intresset för medarbetares kommunikativa betydelse är ambassadörskap. En ambassadör beskrivs som en medarbetare som utöver sina ordinarie arbetsuppgifter även representerar, försvarar och ”samlar in” information om organisationen i mötet med externa intressenter. En ambassadör gör det lilla extra för att bidra till att höja organisationens anseende och image, och därigenom till att skapa värde för organisationen. Den ideala ambassadören beskrivs ibland som en medarbetare som ”lever varumärket”, även om det ofta är otydligt vad detta konkret innebär. I detta avsnitt kommer intervjupersonernas förståelse för ambassadörskap presenteras. Därefter behandlas vad som driver medarbetarna att agera ambassadörer. Den avslutande delen tar upp utmaningar som ambassadörskapet kan innebära för medarbetarna, och som är viktiga för kommunikatörer att ta i beaktande.

Ambassadörskap ses som betydelsefullt

Intervjuerna visar att medarbetarna över lag upplever sin roll som ambassadör för organisationen som betydelsefull. Ambassadörskapet beskrivs av intervjupersonerna som något som ingår i arbetsrollen – vilket går att jämföra med den teoretiska beskrivningen av ambassadörskap, som inom varumärkesforskningen beskrivs som ett mervärde medarbetarna levererar utöver den grundläggande arbetsbeskrivningen. I intervjuerna beskrivs ambassadörskapet i termer

av att alltid leverera god service, att ha ett bra bemötande oavsett den externa intressentens beteende, och att alltid vara professionell, vilket följande citat från en medarbetare exemplifierar:

Ja men absolut, det är ju jätteviktigt. Det är ju ändå precis som vi var inne på, folk ser ju oss som representanter för staden. Vi är ju representanter för staden. Om vi då ger en negativ bild så kommer det ge ringar på vattnet.

I och med rollen som ambassadörer anser alltså intervjupersonerna att deras sätt att kommunicera är betydelsefullt. Detta kan sättas i relation till enkätstudien, som visade att medarbetarna överlag anser att kommunikation är viktigt både för organisationens och den enskilda medarbetarens framgång. Det finns med andra ord en ökande medvetenhet om kommunikationens betydelse. Denna medvetenhet har naturligtvis flera orsaker, där allt från sociala medier till ett ökat fokus på kommunikativa aspekter i organisationer har bidragit i olika stor utsträckning. Trots att intervjupersonerna överlag tillskrev ambassadörrollen betydelse visar intervjuerna att det finns en rad utmaningar som kommunikatörer och chefer bör vara medvetna om. De som kommer lyftas i de kommande delarna är: vikten av att förstå ambassadörskapets drivkrafter och vikten av att inte underskatta ambassadörskapets påfrestning på medarbetarna.

Ambassadörskapets drivkrafter

Även om forskningen ofta belyser vikten av att höja medarbetarnas medvetenhet om kommunikation för att få dem att ta ett större kommunikationsansvar visar intervjuerna att mer grundläggande hygienfaktorer också spelar roll. Trygghet, trivsel, en tydlig roll, stolthet och arbetsglädje lyfts fram som viktiga av medarbetare – vilket också ligger i linje med forskning om medarbetarengagemang. Dessutom kan vikten av hygienfaktorer kopplas till den forskning som beskriver ambassadörskap som ett mervärde som går utanför den ordinarie arbetsbeskrivningen. Detta mervärde kan vara att anstränga sig extra för att ge god service och ett gott bemötande, eller att försvara organisationen och på så sätt ta ansvar för organisationens anseende och image. Även om de intervjuade medarbetarna talar om ambassadörskapet som något självklart inom ramen för arbetsbeskrivningen, så

är kommunikativt ansvar ofta outtalat och det lämnas upp till den enskilde medarbetaren att ta detta ansvar. Trivs inte medarbetaren med sin arbetssituation på grund av att någon hygienfaktor saknas så ökar risken för att ambassadörskapet prioriteras bort, likt en medarbetare som pratar om vikten av att känna sig behövd belyser:

Jag tror att det är viktigt att man känner att det jag håller på med det spelar någon roll. Det är inte det att man måste bli hyllad varje dag. Man måste känna att man är en del av någonting bara. För att bli engagerad, eller ja.

För kommunikatörer är det också viktigt att tänka på vad medarbetare identifierar sig med och vad de känner sig som en ambassadör för. Både forskare och praktiker tenderar att prata i termer av att medarbetarna representerar varumärket eller organisationen som helhet. I en liten organisation är detta kanske möjligt men i de stora, komplexa organisationer som har studerats inom projektet är det få medarbetare som ser sig som organisationsrepresentanter i första hand. Snarare identifierar sig medarbetarna antingen med sin avdelning eller enhet, som följande citat exemplifierar:

Man ska komma ihåg också att just i en så jäkla stor organisation. Alltså vi kan inte representera hela organisationen. Men här sitter vi på ganska strategiska tjänster. Medan vi har dom som jobbar i vård och omsorg. Alltså verkligen så långt ut. Dom har ju säkert en helt annan bild också av organisationen som arbetsgivare. Så det är ju väldigt varierande.

Medarbetaren kan även främst identifiera sig med och uppleva att den representerar sin yrkesroll, likt följande medarbetare som arbetar med miljöfrågor beskriver:

Ja, jag tänker att det är ju vi som är ambassadörer för organisationen. Kanske i alla fall för miljö- och hållbarhetsfrågor över huvud taget. Vi lever dom här frågorna. Jag gör det själv i allra högsta grad. Miljöfrågorna är jätteviktiga för mig. Och därför är det principiellt viktigt för mig att vi lever som vi lär här.

Insikten om att medarbetarna identifierar sig med sin enhet eller den specifika rollen är viktig för att kunna arbeta mer träffsäkert med medarbetares kommunikationsansvar och ambassadörskap. Att prata om medarbetares kommunikationsansvar och ambassadörskap i alltför generella termer kommer innebära att medarbetarna får svårt att översätta och förstå vad ansvaret faktiskt innebär för den enskilda individen. Samtidigt måste det finnas någon form av gemensam uppfattning kring vad organisationen står för – annars riskerar organisationen att framstå som spretig både för organisationsmedlemmarna och externa intressenter. Denna balansgång är viktig att förhålla sig till och arbeta med.

Ambassadörskapet innebär utmaningar för medarbetaren

Även om medarbetarnas kommunikationsansvar och ambassadörskap ofta framställs som neutral kunskap som kan läras ut genom utbildning och träning är det väsentligt att inte bortse från problematiska konsekvenser detta ansvar kan ha för medarbetarna. Då ambassadörskapet handlar om att representera och försvara organisationen, där medarbetarna förväntas agera och kommunicera i linje med organisationens strategi och vision, innebär ambassadörskapet en större påfrestning för medarbetarna än vad som ofta uppmärksammas. Genom ambassadörskapet förväntas medarbetarna ”förkroppsliga” organisationen i mötet med externa intressenter och lägga sina personliga åsikter och känslor åt sidan. Många möten med kunder, klienter eller medborgare följer rutinartade mönster där medarbetarna inte behöver anstränga sig för att agera ambassadörer. Inte desto mindre finns det omständigheter – exempelvis när organisationen fått negativ publicitet, när externa intressenter är upprörda, eller när det finns otydliga förväntningar från chefer på vad ambassadörskapet innebär – som gör medarbetarna medvetna om de begränsningar och den påfrestning ambassadörsrollen också kan medföra. Organisationsstudier intresserade av identitet har visat att både individer och organisationer mår bäst av mångfacetterade och flexibla identiteter som tillåter anpassning och där olika åsikter inryms. Identitet kan förenklat beskrivas som hur en individ och en organisation vill framställa sig och upplevas av andra. Upplevs organisationsidentiteten medarbetarna förväntas förverkliga i rollen som ambassadör för rigid

och begränsande kan det innebära ökad stress för medarbetarna som då känner sig "tvingade" att representera och stå bakom sin organisation. Ett exempel kan vara om organisationen är involverad i en mutskandal som medarbetarna inte själv vill identifiera sig med, men som de ändå upplever sig associerade med när de ska agera ambassadörer i mötet med externa intressenter. Ambassadörsrollen blir då istället en belastning som ger upphov till ökad psykisk belastning och stress. För att hantera detta kan medarbetarna mer eller mindre medvetet distansera sig från organisationen för att frigöra sig själv från den "påtvungade identiteten" som ambassadörskapet innebär. Den här distanseringsstrategin kan illustreras med följande exempel från en medarbetare:

Det är ju pinsamt naturligtvis. Det är, man känner sig, man är ju delaktig i organisationen. Och man är ju inte stolt när man går runt med kläderna på sig. Men det är ju, oftast är det ju om det har varit kartellverksamheter och så vidare så är det ju på en hög nivå. [...] Så att, ja vad som händer på Sverige-nivå det kan ju inte vi påverka eller känna skuld för. Men visst, det är som sagt, man har ju namnet på ryggen och då känns det som folk tittar efter en om företaget har varit med i nyheterna.

Här är det tydligt att medarbetaren väljer att prata om "Sverige-nivå", "hög nivå" och "företaget" på grund av att personen i fråga inte står bakom organisationens beteende och inte kan identifiera sig med den. Detta kan jämföras med en medarbetare som känner stolthet för organisationens betydelse i samhället och hur denna person pratar i termer av "vi":

Men likväl som man kan känna sig jagad så är det ju jätteroligt också. För vi betyder ju så mycket i samhället. Vi är viktiga. Och vi syns och finns överallt.

I arbetet med kommunikation och ambassadörskap är det viktigt att vara medveten om den stress som ambassadörskapet kan innebära för medarbetarna. Om organisationen är omtyckt, har fått positiv uppmärksamhet och kundmötena är rutinartade är det inte så svårt att vara ambassadör. När organisationen däremot får mycket negativ uppmärksamhet och intressenter är upprörda och tar ut det i mötet med medarbetarna kan det innebära en så stor påfrestning att med-

arbetarnas engagemang och ansvarstagande minskar. Därför är det viktigt att kommunikatörer arbetar proaktivt utifrån insikten om ambassadörskapets svårigheter och inte bara berör varför medarbetare har ett kommunikationsansvar och hur de ska ta det. Det är dessutom viktigt att vara uppmärksam på de emotionella påfrestningar som ambassadörskapet innebär. Känslor är en central del i teorier om kommunikation och sambandet mellan kommunikation och känslor visar sig också i intervjuerna. Här följer ett exempel från en medarbetare:

Man ger avslagsbeslut. Man liksom är frontad utåt mot ganska många sura klienter. Man fattar jättetuffa, svåra beslut. Och sen är det kanske till gagn för miljön. Och när det där inte lyfts då blir man lätt såhär: men åh, jag är bara den här nejsägaren.

Det här visar betydelsen av att väga in de känslomässiga påfrestningar som ambassadörskapet innebär när medarbetare tränas och coachas i kommunikation. Vad kan medarbetare göra och hur ska de tänka för att hantera dessa spänningar? Vilket stöd kan de få? Detta är naturligtvis inte enbart ett kommunikationsproblem, men det kommunikativa ansvarstagandet bidrar till att öka den känslomässiga påfrestningen och därför är det viktigt att kommunikatörer och chefer tar dessa frågor på allvar.

Kort uppsummering

Den största utmaningen när det gäller förtroende, anseende, legitimitet och varumärke är att begreppen representerar ideal som ibland strider mot varandra. Offentliga organisationer anser det vara en utmaning att arbeta konstruktivt med varumärke, antingen för att deras strukturer och många olika tjänster gör det svårt att skapa ett starkt och enhetligt varumärke eller för att medarbetarna anser att varumärket fokuseras på bekostnad av demokratisk legitimitet. Anställda anser ibland att kommunikationsavdelningarna är allt för långt ifrån kärnverksamheten. Medarbetarna visar ofta en nyanserad förståelse för massmediernas roll. Etablerade medier ses delvis som orättvisa, men uppskattas också när man tar upp frågor som tystas i

organisationen; den minskade betydelsen av etablerade medier och kraften i sociala medier syns tydligt.

Insikterna från analysen av medarbetarnas syn på sitt kommunikationsansvar och ambassadörskap kan sammanfattas med följande slutsatser. Medarbetarna upplever att ambassadörsrollen ingår i arbetet och pratar om det i termer av service, bemötande, professionalitet. Däremot finns det en rad hygienfaktorer i form av trygghet, trivsel, tydlighet i rollen, engagemang som är centrala för att medarbetarna ska vilja agera ambassadör och ta kommunikativt ansvar. Ambassadörskapet kan dessutom ge upphov till påfrestningar för medarbetarna, som för att hantera dessa väljer att inte agera ambassadörer. Dessa påfrestningar är viktiga att ta i beaktande för chefer och kommunikatörer som via olika insatser vill höja medarbetarnas kommunikativa kompetens.

VÄGEN FRAMÅT FÖR KOMMUNIKATÖRERNA

Vår kvalitativa studie har visat på olika utmaningar i organisationerna när det gäller deras kommunikation. I detta avslutande kapitel kommer vi att diskutera vad resultaten från den kvalitativa studien betyder för kommunikatören i det vardagliga och strategiska arbetet. Följaktligen – vilka är implikationerna av de resultat som studien har producerat?

Fortsätt med det som är bra!

Det är viktigt att understryka att kommunikatörer i organisationerna gör många bra saker och agerar strategiskt och improviserande. Det finns många exempel på hur kommunikatörer har arbetat med att facilitera och stödja chefers och medarbetares kommunikationsuppdrag. Vidare finns det exempel på framgångsrikt arbete med varumärke och bemötande av kunder och andra externa grupper. Många kommunikatörer är utmärkta medieexperter och duktiga på att skriva texter och formulera budskap. Detta ska man självfallet ta till sig och känna sig stolt över. Men det finns, som framgått i texten ovan, utrymme för förbättringar.

Analysera utgångsläget

Många kommunikatörer i studien lägger stor vikt vid att analysera utgångsläget i organisationen. Detta är ett viktigt första steg. Hur ser den allmänna synen på kommunikation ut i organisationen? Finns det stöd från ledningsgruppen och den högsta chefen när det gäller strategisk kommunikation? Talar dessa personer i termer av att kommunikationsavdelningen är en utförare av de beställningar som kommer in eller ses avdelningen som en strategisk aktör som verkar för är och en del av organisationens framgång?

För att kunna förändra något, krävs det först en kartläggning, förståelse och acceptans av situationen. Först då är det möjligt att få tillstånd en förändring. Detta innebär inte att det är enkelt att förändra en situation, även om den är kartlagd och accepterad. Men det är det första och viktigaste steget på utvecklingsresan.

Den högsta chefen och ledningen är nyckeln till framgång

Ska en organisation kunna arbeta framgångsrikt och strategiskt med kommunikation krävs det att den högsta chefen och ledningen förstår värdet av kommunikation för en organisations existens. Om inte detta finns är det mycket svårt att arbeta strategiskt med kommunikation och lyckas bli en kommunikativ organisation. Vad gör man då som enskild kommunikatör om denna förståelse inte existerar? Ja, det är inte någon lätt match att gå, men det finns hopp. Först och främst är det viktigt att skapa en god relation med den högsta chefen och ledningen, för att sedan kunna börja påverka deras förståelse. När väl den finns kan det vara en bra idé att försöka visa på vad som kan hända med organisationer som inte tar kommunikationen på allvar, som till exempel:

- förlorade tillfällen att utnyttja medarbetarnas potential som innovatörer av nya produkter och lösningar av problem
- medarbetare som varken kan eller vill agera som ambassadör för organisationen, vilket skapar svårigheter med att skapa förtroende och legitimitet hos externa målgrupper
- sämre förutsättningar för trivsel och engagemang bland personalen, vilket i sin tur minskar effektiviteten
- minskade möjligheter att fånga upp svaga signaler på negativa förändringar som till slut kan utvecklas till en organisationskris
- ett otydligt eller svagt varumärke, vilket påverkar aspekter som kundpreferenser, legitimitet och förtroende
- problem med att utveckla och implementera organisationsförändringar.

Säkra kommunikatörernas kompetens

Med ett mer strategiskt arbetssätt bland kommunikatörerna följer större krav på kunskap och leverans. Digitaliseringen har skapat ett helt nytt medielandskap och ändrat förutsättningarna för både privata och offentliga organisationers kommunikation. Det ställs därmed nya krav på kommunikatörerna. Att skaffa sig kunskaper om nya digitala verktyg är förstås centralt och något som ledning, chefer och medarbetare ofta förväntar sig. Vi ser det dock som viktigt att balansera kompetensutveckling inom operativa/taktiska områden med strategiska och ledningsorienterade kunskaper. Det är viktigt att våga ställa den kritiska frågan om kommunikationsfunktionen i den egna organisationen har den kompetens som krävs för att driva den strategiska utvecklingen av kommunikation och bidra i ledningsarbetet. Om inte, finns det skäl till att vidareutbilda en del av personalen på avdelningen och också se över behovet av att rekrytera kommunikatörer med kompetens som kompletterar den som redan finns på avdelningen.

Kräv deltagande i centrala projekt och beslut

En chef som vi intervjuade underströk att framgångsrika projekt kräver en duktig projektledare, ekonom och kommunikatör. Detta skulle naturligtvis vara en självklarhet i alla organisationer, men verkligheten ser tyvärr inte ut så. Ett bestående intryck är att kommunikatörer alltför ofta upplever att de kallas in när beslut väl är fattade och därefter förväntas att kommunicera ut besluten. Detta visar också tydligt vilken bild av kommunikation och kommunikatörer som ibland existerar i organisationen. Kommunikation handlar om att distribuera information och kommunikatörer är de som verkställer kommunikationen.

Att kräva deltagande i centrala projekt och beslut är förmodligen svårt att uppnå om det inte först finns en förståelse hos den högsta chefen och ledningen.

Se utbildning av medarbetarna som ett window-of-opportunity

I den kommunikativa organisationen finns det en förståelse för att alla organisationsmedlemmar är kommunikatörer på ett eller annat sätt. I många organisationer finns det redan en förståelse för viktigen av det kommunikativa ledarskapet och av den anledningen har många kommunikatörer arbetat med att utveckla ledares kommunikativa kompetens. Däremot finns det inte en lika stor förståelse för att medarbetarna också agerar som kommunikatörer. De kommunicerar ständigt med olika interna och externa aktörer och skapar, förstärker eller förändra bilden av organisationen och dess legitimitet. Kommunikativt medarbetarskap är helt enkelt en möjlighet eller ett window-of-opportunity för kommunikatörer. För att medarbetarna ska kunna agera i sin roll som kommunikatörer krävs en viss kommunikationskompetens, men också förståelse för organisationens verksamhet och information i olika former, t.ex. vad har beslutats och varför.

Behov av nya yrkestitlar

Tanken om att alla organisationsmedlemmar är kommunikatörer förändrar en del kommunikatörers självbild. Många kommunikatörer ser sig främst som medieexperter eller som innehållsproducenter. Det är självfallet inget fel i det, men det behövs också ett proaktivt och strategiskt förhållningssätt till organisationers kommunikation. Vi förespråkar inte antingen eller utan både och. Eller med andra ord, vi anser att det är viktigt att en kommunikationsavdelning både kan erbjuda den taktiska utförarkompetensen och den strategiska kompetensen. Kommunikatörer ska kunna producera innehåll och genomföra aktiviteter, de ska kunna stödja chefers och medarbetares kommunikation, men också driva utvecklingen av organisationens kommunikation inom olika områden. Med detta i åtanke och att alla organisationsmedlemmar verkar och agerar som kommunikatörer för organisationen, kan det vara på sin plats att diskutera införandet av nya yrkestitlar för att skilja mellan de som är professionella kommunikatörer i termer av ansvar och utbildning och de som utför kommunikativa uppgifter inom ramen för sina ordinarie arbetsuppgifter.

I denna rapport kommer vi dock inte att föreslå några sådana, men vill väcka tanken om detta till liv. Här behövs det en livlig diskussion inom branschen för att komma fram till en bra lösning.

REFERENSER

Luhman, N. (1979). *Trust and power: Two works*. Chichester Wiley.

