

SLUTRAPPORT

---

Lunds universitet  
Institutionen för strategisk kommunikation  
Forskningsprojektet Kommunikativa organisationer



# Den kommunikativa organisationen

---

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

**Utgivare: Sveriges Kommunikatörer,  
Stockholm**



**ISBN 978-91-519-0404-7**

**© Författarna 2018**

# Innehåll

<b>Företal</b>	<b>4</b>
<b>Sammanfattning</b>	<b>5</b>
<b>Förord</b>	<b>6</b>
<b>Inledning</b>	<b>7</b>
Spridning av resultaten	8
Målet med denna rapport	8
<b>Den kommunikativa organisationen</b>	<b>9</b>
Vad är en kommunikativ organisationen – enligt de intervjuade?	9
Den kommunikativa organisationen – vår definition	10
Sju steg mot den kommunikativa organisationen	11
<b>Sju steg mot den kommunikativa organisationen – fördjupning och råd</b>	<b>12</b>
1. Utveckla synen på kommunikation	12
2. Ompröva värdeskapande, mål och mätning	14
3. Reflektera över kommunikatörers kompetens, placering och uppdrag	15
4. Skapa ett öppet kommunikationsklimat som skapar tillit	16
5. Sätt ledningens kommunikation på kartan	16
6. Hjälp chefer i deras roll som meningsskapare – skapa en modernare intern kommunikation	17
7. Stötta medarbetarna i deras kommunikativa uppdrag	18
<b>Värdeskapande kommunikation</b>	<b>20</b>
Traditionell managementlogik kontra kommunikativ logik	20
Kontextkontroll och kommunikativ bearbetning	22
Funktionell dumhet och ett kommunikativt reservat	22
För mycket kommunikation kan vara värdeförstörande	23
<b>Framtidens utmaningar och möjligheter</b>	<b>24</b>
Professionalisering	24
Nya kommunikatörsroller och krav på ökad kompetens	24
Paradoxer och spänningar	25
Digitalisering och artificiell intelligens	25
Reflektion och vidareutbildning för att nå excellens	26
<b>Referenser</b>	<b>27</b>
<b>Noter</b>	<b>28</b>

# Företal

Nu är den äntligen här, rapporten som avslutar och sammanfattar forskningsprojektet »Den kommunikativa organisationen«. Studien har pågått sedan 2014 och syftar till att öka kunskapen om kommunikationens betydelse för organisationers måluppfyllelse och framgång. I denna rapport, som är den sjunde publikationen i projektet sammanfattas fördjupning och praktiska råd utifrån forskningsresultaten i sju praktiska steg.

Att gå från empiri och insamling av data, via teoretiska modeller och flera delrapporter på väg mot slutrapporten har givit utrymme för både diskussion och reflektion på vägen. Underlag och rön har förts ut och samtal har pågått under projektets gång, vilket både förankrat och fört arbetet framåt. Forskare och praktiker, både här i Sverige och internationellt har deltagit i samtalen. Kommunikatörens roll förändras i snabb takt, behoven av strategisk kommunikation ökar och denna forskning ger oss både ett nuläge och en blick framåt.

För en yrkesförening som Sveriges Kommunikatörer är kunskapen som denna forskning ger oss oerhört värdefull. Den hjälper oss att förstå och utveckla kommunikatörens roll och uppdrag i allt mer komplexa sammanhang. Med forskningen som bas kan vi bygga kompetensutveckling som stärker kommunikatörer och lyfta fram goda exempel på kommunikation som bidrar till att nå viktiga mål och resultat.

Stockholm i februari 2019

HANNA BROGREN, *generalsekreterare*

# Sammanfattning

## Den kommunikativa organisationen – vår definition

En kommunikativ organisation har ständigt kommunikation på agendan. Det finns i organisationen en utbredd förståelse för att kommunikation är en förutsättning för en organisations existens, måluppfyllelse och framgång. Ett genomtänkt och välfungerande kommunikationssystem är grundläggande. I den kommunikativa organisationen värdesätts olika röster och det existerar ett aktivt lyssnande för att organisationen ska kunna utvecklas, anpassas till förändringar och leda utvecklingen. Dialogen värdesätts som ett medel för att uppnå tillräcklig ömsesidig förståelse för att kunna handla klokt. Chefer och medarbetare har kommunikativ kompetens och tar ansvar för kommunikationen. Organisationskulturen ligger i linje med organisationens verksamhetsmål och är ett stöd för medarbetarna i deras kommunikativa uppdrag. Kommunikatörerna är kommunikationsexperter, omvärldsanalytiker och driver utvecklingen av organisationens kommunikation.

## Sju steg mot den kommunikativa organisationen

1. Utveckla synen på kommunikation.
2. Ompröva värdeskapande, mål och mätning.
3. Reflektera över kommunikatörers kompetens, placering och uppdrag.
4. Skapa ett öppet kommunikationsklimat som skapar tillit.
5. Sätt ledningens kommunikation på kartan.
6. Hjälp chefer i deras roll som meningsskapare – skapa en modernare intern kommunikation.
7. Stötta medarbetarna i deras kommunikativa uppdrag.

# Förord

»Den kommunikativa organisationen« är ett världsunikt forskningsprojekt som genomförts under 2014–2018 av forskare vid Institutionen för strategisk kommunikation vid Lunds universitet. Det är unikt eftersom det bygger på ett mycket stort empiriskt material. Det existerar hittills få andra forskningsprojekt inom området strategisk kommunikation (och andra systerämnen som *public relations*, *corporate communication* och organisationskommunikation) som har motsvarande mängd material. Den studie som är närmast i storlek är James Grunig med kollegors välkända Excellence-studie från 1990-talet. Den stora omfattningen på det empiriska materialet gör det möjligt att bidra med mer nyanserad kunskap om framsteg, brister och utmaningar i dagens kommunikationsarbete. Projektet är också unikt eftersom det analyserar inte bara kommunikatörer utan även chefer och medarbetare och deras uppfattning. Många studier inom strategisk kommunikation har en tendens att fokusera uteslutande på en grupp i taget.

I detta projekt har elva svenska företag och offentliga organisationer studerats. Studien består av både en kvantitativ enkätstudie (över 8 000 svarande) och en kvalitativ intervjustudie (cirka 170 personer). I projektet ingår både privata och offentliga svenska organisationer:

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

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.

Projektets huvudfinansierare är Sveriges Kommunikatörer

och Helsingborgs stad. Dessutom har projektet finansierats av de deltagande organisationerna. Mellan finansörerna och Lunds universitet finns det avtal upprättade vilka innebär att universitetet äger det empiriska materialet och självständigt har utformat projektet. Dessa avtal har varit 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 genomföra relevant forskning.

Projektledare för forskningsprojektet är Mats Heide vid Institutionen för strategisk kommunikation, Lunds universitet. I projektet ingick följande forskare: Rickard Andersson, Jesper Falkheimer, Howard Nothhaft, Sara von Platen och Charlotte Simonsson. Rickard är doktorand inom projektet och kommer att försvara sin doktorsavhandling om kommunikativa organisationer sommaren 2020.

Vi är mycket tacksamma för finansieringen av detta forskningsprojekt. Vår bestämda uppfattning är att nya kunskaper om organisationers kommunikation och kommunikationsprofessionen utvecklas i samarbete mellan forskare och yrkes-verksamma kommunikatörer. I dessa möten uppstår ofta kreativa tankar, idéer och lösningar som inte varit möjliga annars.

Helsingborg i februari 2019

FÖRFATTARNA

# Inledning

Utgångspunkten för detta projekt har varit att det är svårt att påvisa värdet av kommunikation och vad kommunikatorer bidrar med till organisationerna de arbetar för. Kommunikatorer runt om i världen vittnar om att det ofta ifrågasätts vad de bidrar med till organisationens verksamhet. Detta är knivigt eftersom effekterna av kommunikation ofta är indirekta och långsamma.<sup>1</sup> Exempelvis är det svårt att mäta anseende eller organisationskultur och att tydligt peka ut kommunikation som den viktigaste faktorn. Detta innebär dock inte att det är omöjligt att mäta och visa effekterna av kommunikation.

Kommunikativa organisationer som begrepp lanserades 2010 av Global Alliance, världens största nätverk för kommunikatorer, som ett sätt att öka kommunikationens status. I centrum för detta projekt står just kommunikationens värde för organisationer. Det finns en stor efterfrågan på att kunna påvisa värdet av kommunikation. Oftast förväntas det att värdet ska visas i kvantitativa eller monetära termer. Samtidigt visar forskningen att många ledningsgrupper och chefer har förståelse för att kommunikation är viktig för organisationers framgång.<sup>2</sup> Detta är ett resultat som även vårt projekt bekräftar.

## Spridning av resultaten

En del av projektets mål är att sprida resultat och analyser från forskningsstudien till medlemmarna i Sveriges Kommunikatorer och till medarbetare i olika organisationer. Kunskaperna har sammanställts i sju rapporter (inklusive denna slutrapport) som finns att ladda ner från Sveriges Kommunikatorers webbplats<sup>3</sup>:

**Rapport 1:** En diskussion av begreppet

**Rapport 2:** Kommunikationsklimat: En verksamhetskritisk resurs

**Rapport 3:** Uppfattningar om kommunikation och kommunikatorer i organisationer

**Rapport 4:** Synen på ledningens, chefers och medarbetares kommunikation

**Rapport 5:** Den mediala spegelbilden – värdeskapande och medierepresentation

**Rapport 6:** Röster om den kommunikativa organisationen

**Rapport 7:** Slutrapport – Den kommunikativa organisationen

Resultaten har diskuterats vid konferenser med de deltagande organisationerna, och resultaten har även presenterats i organisationerna. Under 2018 har projektets resultat och slutsatser också presenterats vid bland annat frukostseminarier för Sveriges Kommunikatorers medlemmar. Under projektets gång har vi inom projektet även deltagit i och presenterat ett antal papper vid internationella forskningskonferenser. Intresset från de internationella forskarkollegorna har varit stort. Det empiriska materialet är omfattande och vi kommer att arbeta vidare med det och fortsätta presentera nya resultat.

Vår forskning har hittills publicerats i fyra artiklar i de främsta vetenskapliga tidskrifterna inom området: *Corporate Communication: An International Journal*, *International Journal of Strategic Communication* och *Public Relations Review*. Följande artiklar har producerats:

- Falkheimer, J., Heide, M., Simonsson, C., Zeffass, A. & Verhoeven, P. (2016). Doing the right things or doing things right? Paradoxes and Swedish communication professionals' roles and challenges. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(2), 142–159.
- Falkheimer, J., Heide, M., Nothhaft, H., von Platen, S., Simonsson, C. & Andersson, R. (2017). Is strategic communication too important to be left

to communication professionals? Managers' and coworkers' attitudes towards strategic communication and communication professionals? *Public Relations Review*, 43(1), 91–101.

- Heide, M., Simonsson, C., von Platen, S. & Falkheimer, J. (2018). Expanding the scope of strategic communication: Towards a holistic understanding of organizational complexity. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 452–468.
- Andersson, R. (2019). Employee communication responsibility: Its antecedents and implications for strategic communication management. *International Journal of Strategic Communication*, 13(1), 60–75.

### Målet med denna rapport

Denna rapport har som mål att på ett kortfattat och lättbegripligt sätt sammanfatta de viktigaste resultaten och slutsatserna. Vi uppfattar att det finns en stark önskan från chefer, medarbetare och kommunikatörer att forskare ska utveckla enkla modeller eller verktyg som snabbt kan hjälpa dem framåt och lösa problem. Och vi är självfallet ödmjuka inför behovet av snabba och konkreta lösningar. Men det är tyvärr inte enkelt att snabbt förändra situationen för kommunikatörer i organisationer. Det är också därför som vi inte tror

på enkla och snabba förändringar – vi tror på *långsiktiga förändringar i små steg*. Många gånger handlar förändringarna om att ändra synen på kommunikation bland chefer och medarbetare, och det är en process som tar tid. Vi tror inte heller på enkla standardlösningar och »recept« eftersom de rimmar illa med bilden av organisationer som komplexa, föränderliga och starkt präglade av sina specifika förutsättningar och sammanhang.

Vi beskriver i denna rapport faktorer som vi sett är viktiga för organisationer som strävar mot att bli kommunikativa. Vi kommer i denna rapport också att fokusera på utmaningar med organisationers kommunikation och försöka att presentera en så realistisk bild som möjligt. Det krävs så klart ett stort mått av kreativitet för att åstadkomma förändringar i organisationer. Den amerikanske filosofen Jerome Bruner beskriver kreativitet som »figuring out how to use what you already know in order to go beyond what you currently think«. <sup>4</sup> Med denna rapport hoppas vi kunna inspirera alla kloka kommunikatörer till kreativitet som kan utveckla arbetet med strategisk kommunikation.



# Den kommunikativa organisationen

Kommunikatörer har blivit kritiserade av forskare för att vara fast i en gammal syn på kommunikation där medier, innehåll och spridning av information framhålls.<sup>1</sup> Denna syn på kommunikation bidrar starkt till att strategisk kommunikation inte blir en kritisk del av organisationens kärnverksamhet. Den gamla synen på kommunikation styrs också av en medielogik som hindrar kommunikatörer från att bli strategiska aktörer i organisationen.<sup>2</sup> Återigen, det gäller för kommunikatörer att göra sig mer angelägna och hjälpa till att lägga ett kommunikationsperspektiv på processer, strategier, beslut, handlingar och så vidare.

Så snarare än att försöka förenkla och reducera kommunikation till en fråga om innehåll, budskapsformulering och medier, bör kommunikatörer *komplexifiera* kommunikationen och sin egen roll och betydelse för organisationen. Relationen mellan kommunikation och organisation kan uppfattas som abstrakt och komplex. Kommunikation handlar om meningsskapande. Detta betyder att kommunikation i stället för att förstås som informationsöverföring förstås som en social process genom vilken mening kollektivt skapas och omförhandlas. Genom kommunikation skapas och omförhandlas således både organisationsmedlemmarnas och de externa intressenternas förståelse för, och föreställningar om, organisationen. Kommunikation kan därför sägas ha central betydelse för formandet av organisationens handlingsutrymme och begränsningar. Perspektivet belyser även att själva »organisationen« förstås kan skapas och omförhandlas i kommunikationsprocesser. Detta perspektiv belyser två saker. Å ena sidan visar det på betydelsen av ledningens och kommunikatörers inflytande, koordinering och kontroll av dessa kommunikationsprocesser. Å andra sidan visar det på betydelsen av gemensamma förståelser och kollektivt beslutsfattande, där medarbetare och externa intressenter har stor inverkan på hur organisationen förstås och uppfattas.

Det meningsskapande perspektivet belyser på så sätt att strategisk kommunikation delvis handlar om inflytande, koordinering och kontroll av kommunikationsprocesser, men att det är viktigt att inte glömma bort och i stället agera utifrån att förståelsen och uppfattningarna kontinuerligt formas i kommunikation även bortom innehåll, budskapsformulering och medier som står under ledningens och kommunikatörernas direkta kontroll.

## Vad är en kommunikativ organisation – enligt de intervjuade?

Under intervjuerna med medarbetare, chefer och kommunikatörer i de organisationer som ingår i vår studie kom vi in på frågan om de intervjuade hört termen »kommunikativ organisation« och om de kunde beskriva vad den står för. Resultatet av intervjuerna visar att det finns två huvuduppfattningar. I den ena beskrivs termen som en öppen kultur där kommunikationen flödar såväl inom som utanför organisationen. I den andra beskrivs den kommunikativa organisationen som ett tämligen innehållslöst trendbegrepp som konkurrerar med många andra. Citerat nedan från en chef i en offentlig organisation illustrerar hur »den kommunikativa organisationen« kan ses som en modeterm som konkurrerar om utrymmet tillsammans med andra:

*Frågan som uppstår i mitt huvud är: Suck, kommer det en en-perspektivs-fråga in i detta nu igen? Det är hela tiden: Nu är vi den digitala organisationen! Nu är vi den sociala organisationen! Nu är vi den lärande organisationen! Nu är vi den platta organisationen! Och nu är vi tydligen den kommunikativa organisationen! Så det känns som att vi är inne på en av de där tårtbitarna igen. Kan vi inte i stället försöka hjälpas åt att beskriva hur helheten hänger ihop?*

Det finns en tydlig risk att termen används just så, i stället för att ses som en del av en större helhet. Vi tror att en viktig förutsättning för att framgångsrikt kunna arbeta med den kommunikativa organisationen som idé är att ledningen och även andra områden, som HR, och är övertygade om fördelen och styrkan med denna idé.

De intervjupersoner som hade en uppfattning om den kommunikativa organisationen påpekade ofta att transparens är ett huvudkaraktistikum för en kommunikativ organisation. Intervjupersoner underströk också att det måste finnas en vilja hos ledningen att skapa en kommunikativ organisation. Om inte denna vilja finns är det omöjligt för en organisation att bli kommunikativ. Det är också intressant att intervjupersoner påpekar att den kommunikativa organisationen inte är en dekor eller fernissa, utan att den är menad att förbättra organisationen – i en rad olika aspekter. Ledningen måste tydligt visa intresse för och våga gå in i diskussioner med medarbetarna för att det ska uppstå ett ömsesidigt lyssnande. En kommunikationschef förtydligar ytterligare vad det innebär med en dedikerad ledning som vill satsa på att göra organisationen kommunikativ:

*Det är en öppen organisation som inte lämnar friserade svar – öppen och tillåtande. Den ska också vara modig i betydelsen att man [ledningen] vågar ta kritik. Ju tydligare man är, desto mer öppen måste man vara för kritik. Det måste alltså vara en ganska trygg organisation.*

En annan egenskap som återkommer i intervjuerna är dialog eller tvåvägskommunikation. Så här resonerar en medarbetare:

*Kommunikativ organisation för mig signalerar att vi inte kör envägsinformation utan att vi på något vis har någon form av dubbel ... att pilen går åt två håll. Sen är jag väl ganska tveksam till att vi är där. Det tror jag inte. Men det är det jag tycker det signalerar. Att det på något sätt är ditåt målet ska vara. Att vi har kommunikation – dialog i organisationen. För annars skulle vi ju kalla oss något annat.*

Ytterligare en faktor som intervjupersonen understryker är den nära relationen mellan intern och extern kommunikation. I en kommunikativ organisation finns det med andra ord en förståelse för att den interna och externa kommunikationen är nära relaterade till varandra och att de påverkar varandra ömsesidigt.

## Den kommunikativa organisationen – vår definition

Termen »den kommunikativa organisationen« skapades av Global Alliance 2010 vid den sjätte kongressen som kallades för Stockholm Accords. Global Alliance är världens största nätverk av kommunikatörer och forskare som är intresserade av public relations (pr) och *communication management* (som inte har någon bra svensk översättning). Även om termen har funnits ett tag och blivit mycket populär i organisationer finns det inte någon etablerad definition. En vanlig uppfattning är att kommunikativa organisationer är sådana som har en god kommunikation med sin omgivning, såväl externt som internt, och att detta ger dem konkurrensfördelar.<sup>4</sup>

Vi skulle vilja föreslå en definition av »den kommunikativa organisationen« som bygger på resultaten i denna studie och de diskussioner vi haft med insiktsfulla personer i samband med att projektresultaten har presenterats.

### DEFINITION - DEN KOMMUNIKATIVA ORGANISATIONEN

En kommunikativ organisation har ständigt kommunikation på agendan. Det finns i organisationen en utbredd förståelse för att kommunikation är en förutsättning för en organisations existens, måluppfyllelse och framgång. Ett genomtänkt och välfungerande kommunikationssystem är grundläggande. I den kommunikativa organisationen värdesätts olika röster och det existerar ett aktivt lyssnande för att organisationen ska kunna utvecklas, anpassas till förändringar och leda utvecklingen. Dialogen värdesätts som ett medel för att uppnå tillräcklig ömsesidig förståelse för att kunna handla klokt. Chefer och medarbetare har kommunikativ kompetens och tar ansvar för kommunikationen. Organisationskulturen ligger i linje med organisationens verksamhetsmål och är ett stöd för medarbetarna i deras kommunikativa uppdrag. Kommunikatörerna är kommunikationsexperten och driver utvecklingen av organisationens kommunikation.

## Sju steg mot den kommunikativa organisationen

En förutsättning för att kunna bli en kommunikativ organisation är för det första att ledning och chefer tar kommunikationen på allvar och inser dess betydelse och komplexitet. Det måste finnas en genuin vilja hos ledningen att organisationen ska sträva mot att bli mer kommunikativ. En annan förutsättning är att ansvaret för kommunikation decentraliseras. Den kommunikativa organisationen kan med andra ord inte uppstå och skötas endast med kommunikatörernas insatser och arbete. Medarbetare och chefer har också ett kommunikativt uppdrag, som totalt sett också är större än kommunikatörernas. Varje interaktion mellan medarbetare och externa och interna personer skapar effekter som slutligen får makroeffekter. Med andra ord, de föreställningar som skapas, förändras eller bekräftas vid ett möte mellan medarbetare och kunder eller medborgare får samlat större och mer övergripande effekter, exempelvis när det gäller anseende och förtroende. Detta resonemang ligger också i linje med den senaste synen på strategisk kommunikation. I ett specialnummer om utvecklingen av strategisk kommunikation i den vetenskapliga tidskriften *International Journal of Strategic Communication* presenterar specialnumrets redaktörer följande uppdaterade definition:

Strategic communication encompasses all communication that is substantial for the survival and sustained success of an entity. Specifically, strategic communication is the purposeful use of communication by an organization or other entity to engage in conversations of strategic significance to its goals.

Eftersom detta är så pass avgörande för en organisation behöver medarbetarna kommunikativ kompetens. I processen att säkerställa denna kompetens har kommunikatorerna en avgörande roll och betydelse. Allt detta måste bygga på en gemensam värdegrund och kultur som hjälper medarbetarna att navigera i kommunikationen med olika personer i och utanför organisationen.

Vi har sammanställt en lista med sju steg som bör följas för att med tiden kunna bli en mer kommunikativ organisation. Det är inte enkelt att uppnå målet om en kom-

munikativ organisation. För att nå dit krävs stor vilja och uthållighet. Den lista som vi har sammanställt ska därför inte ses som några quick-fix-lösningar som erbjuds av en del konsulter. Däremot kan listan fungera som en mental tankemodell som kan hjälpa till att ställa in siktet mot den kommunikativa organisationen. Hur det praktiska arbetet kring varje punkt ska se ut beror på situationen, och vi är övertygade om att kommunikatorerna i organisationen har bäst förutsättningar för att upprätta handlingsplaner.

### SJU STEG MOT DEN KOMMUNIKATIVA ORGANISATIONEN

1. Utveckla synen på kommunikation.
2. Ompröva värdeskapande, mål och mätning.
3. Reflektera över kommunikatorers kompetens, placering och uppdrag.
4. Skapa ett öppet kommunikationsklimat som skapar tillit.
5. Sätt ledningens kommunikation på kartan.
6. Hjälp chefer i deras roll som meningsskapare – skapa en modernare intern kommunikation.
7. Stötta medarbetarna i deras kommunikativa uppdrag.

När vi jämför de sju stegen i listan med liknande listor på hur kommunikationen och kommunikatorerna kan stärkas i organisationer ser vi att synen på strategisk kommunikation i Sverige skiljer sig från den internationella.<sup>6</sup> I Sverige finns det speciella förutsättningar med medbestämmande, inflytande från fackföreningar, offentlighetsprincipen och så vidare. Vidare finns det ett större fokus på medarbetarna och deras kompetens och medbestämmande. Exempelvis är medarbetarskap ett begrepp som har myntats i Sverige av bland andra Stefan Tengblad.<sup>7</sup>

I nästa kapitel kommer de sju olika stegen som presenteras i rutan ovan att beskrivas lite mer ingående, och vi erbjuder ytterligare praktiska råd om hur kommunikatorer kan tänka och arbeta inom vart och ett av stegen.

# Sju steg mot den kommunikativa organisationen – fördjupning och råd

I detta kapitel går vi igenom de sju stegen till en kommunikativ organisation som presenterades i det föregående kapitlet. Varje steg kommer att presenteras mer utförligt, och vi avslutar varje steg med en »handlingsruta«. Denna ruta innehåller uppmaningar till vad du som kommunikatör kan och bör göra för att lyckas med respektive steg.

## 1 Utveckla synen på kommunikation

Det finns fantastiska möjligheter för kommunikatörer att arbeta med kommunikation i organisationer! Vår studie visar tydligt att både chefer och medarbetare ser kommunikation som något positivt. De tycker också att välfungerande kommunikation är avgörande för en organisations framgång. I enkäten instämde 90 procent av de svarande i påståendena: »Kommunikation är en allt viktigare *framgångsfaktor* för organisationer« och »Kommunikativ förmåga är en allt viktigare *kompetens* i arbetslivet«. Detta är självfallet en utmärkt utgångspunkt för kommunikatörer.

Samtidigt visar intervjuerna med kommunikatörer att kommunikation ofta ses som ett universalmedel som tros kunna lösa alla problem, även om beslutsunderlaget är dåligt. Kommunikatörerna pekar ut att tilltron till kommunikation i organisationer är överdriven. Många gånger är

synen på kommunikation också alltför enkel. Kommunikation ses då som en överföringsprocess där information med ett visst budskap ska skickas från en sändare till en mottagare och att detta budskap förväntas få en direkt och bestämd effekt. Om organisationen bara kommunicerar tillräckligt väl med tydliga budskap i noggrant utvalda medier så kan problemen lösas, tycks många resonera.

Vi har här identifierat en *kommunikationsparadox* – kommunikation ses i dag som en mycket viktig nyckel till framgång för organisationer. Det skapar goda förutsättningar för att arbeta med kommunikation i organisationer. Samtidigt förekommer det en alltför enkel syn på kommunikation. Vi menar att i stället för att förenkla vad kommunikation handlar om, måste kommunikatörer arbeta med att *komplexifiera* kommunikation (se sidan 11).

Chefer och medarbetare kommunicerar hela tiden i en organisation för att beskriva och förklara vad organisationen är

för något. Vilket är uppdraget? Hur ska målen uppnås? Vilka värderingar och normer ska styra verksamheten? Vilken är organisationens historia? Kommunikationen som skapar och bevarar en organisation sker dels genom samtal mellan medarbetarna, dels genom olika former av texter, såsom artiklar på intranätet, strategidokument och handlingsplaner. En särskild form av kommunikation som är viktig i detta sammanhang är berättelser. Vi människor är berättande varelser, eftersom vi genom berättelserna skapar en ordning och förståelse för det vi upplever. I alla organisationer förekommer vissa mer eller mindre starka berättelser om organisationen och för den viktiga personer.

På motsvarande sätt sker en kommunikation som är riktad mot externa intressenter, exempelvis marknadsföring och pr-kampanjer. Denna påverkar intressenterna i en viss utsträckning, men ännu mer påverkar mötet mellan intressenter och medarbetare, exempelvis vid ett köp av en produkt eller tjänst eller när en medborgare talar med en handläggare i en kommun. Dessutom skapas en förståelse av en organisation genom de beskrivningar som görs i massmedierna och i samtal mellan personer som diskuterar organisationen.

Lyssnande ser vi som ett av de viktigaste utvecklingsområdena i dagens organisationer. De flesta organisationer säger sig i dag sträva efter dialog, engagemang, samverkan och förtroendefulla relationer. Likväl visar forskning att de flesta organisationer ägnar merparten av sina resurser åt att *tala* – det vill säga att sända och försöka nå ut till olika grupper – snarare än att *lyssna*. Det är egentligen ganska märkligt att vi tror oss kunna skapa engagemang och samverkan utan att lyssna i någon större utsträckning. Macnamara har genomfört en omfattande studie av organisationers lyssnande och kommit fram till att i genomsnitt ägnas 80 procent av resurserna åt att tala eller att sprida organisationens budskap.<sup>1</sup> Vi har inte fokuserat specifikt på lyssnande så som Macnamara har gjort, men vi kan känna igen mycket av hans resultat från vår egen studie och ser tecken på att lyssnandet både inom organisationen och i relation till omvärlden behöver utvecklas. Intervjuerna visar att ett aktivt lyssnande inom organisationen bidrar till att medarbetarna känner sig sedda och bekräftade, men det skapar också en ökad öppenhet om svagheter, ökad kreativitet och ökad utvecklingsförmåga. En återkommande utmaning är bristen på återkoppling från chefer och ledning. De intervjuade upplever att de för fram

åsikter och delger information, men att de alltför sällan får någon form av återkoppling. Det man fört fram upplevs försvinna ut i tomma intet, och det är oklart om ledning och chefer verkligen har lyssnat.

Resultaten från vår studie visar även att lyssnandet på omvärlden kan utvecklas. Som exempel kan vi nämna att endast 60,5 procent instämmer helt eller delvis i följande påstående: »På min arbetsplats diskuterar vi ofta vad som sägs om organisationen i tv, tidningar och andra externa kanaler.« Att följa med i och diskutera vad som sägs om den egna organisationen torde vara ett viktigt sätt att lyssna till omvärlden och att identifiera områden i behov av utveckling. Macnamara fann i sin studie att bristen på lyssnande även märks i användningen av sociala medier. Trots att sociala medier är specifikt ämnade åt tvåvägsinteraktion används de främst till att nå ut och synas – en tendens som även syns i vår studie.

Självklart sker en del lyssnande i organisationer, men oftast saknas en systematik eller struktur för det. Macnamara menar att bristen på lyssnande inte kan hanteras genom ett enkelt verktyg. Han hävdar att det snarare behövs en lyssnande arkitektur som består av aspekter såsom en öppen organisationskultur samt särskilda resurser, tekniker/medier, färdigheter och strukturer som är specifikt inriktade på lyssnande.

Vår studie visar att det i en del av de undersökta organisationerna finns en övertro på att tekniken i sig ska lösa kommunikationsproblem. Denna övertro är direkt kopplad till den förlegade transmissionssynen på kommunikation. Den synen på kommunikation har sitt ursprung i den så kallade *magic bullet theory* som lanserades i början av 1900-talet av Harold Lasswell.<sup>2</sup> Metaforen »magisk kula« anspelar på tanken att en sändare kan rikta ett bestämt budskap (gevärskulan) mot passiva mottagare som direkt tar emot och accepterar budskapet. Det förutsätts också att budskapet får en given effekt. Forskare är i dag helt överens om att denna syn på kommunikation är en vanföreställning och myt.<sup>3</sup> Vi menar att det finns en risk att ny teknik förstärker och återinför transmissionssynen på kommunikation. Kommunikatörer, och andra i organisationer, tenderar att bli överväldigade av de möjligheter som de sociala medierna ger. Men forskning visar att de möjligheter som finns till relationsskapande och dialog inte utnyttjas av organisationer.<sup>4</sup> Detta gäller i både den externa och den interna kommunikationen. Även användningen av så kallad big data är en återgång till »magic

bullet theory«, och forskare talar om »contemporary one-step flow«, det vill säga att anpassad information riktas direkt till enskilda individer med hjälp av informationsteknik.<sup>5</sup> Big data går ut på att målgruppsanpassa den information som sprids via massmedier. Det som styr individanpassningen av budskapen är en massiv algoritm.

Med andra ord, vi har hittills sett många försök med nya tekniker och sociala medier, men det finns få exempel på lyckade fall där dialogfunktionen används fullt ut. Frågan är om organisationernas kultur och ledarskap har hängt med och ändrats för att kunna stödja de förutsättningar för dialog och lyssnande som ges med sociala medier. Det absolut avgörande för att nya mediers möjligheter till interaktion, dialog och lyssnande ska kunna realiseras är att det finns ett öppet kommunikationsklimat och att ledarskapet stödjer det.

#### TÄNK PÅ DETTA!

- Sluta se kommunikation som en överföringsprocess. För fram den meningsskapande synen på kommunikation.
- Lyssnande är strategiskt arbete. Skapa därför en »lyssnande arkitektur«.
- Återkoppling är A och O, annars tystnar organisationen.
- Fokusera både på teknikens möjligheter och på dess begränsningar.

## 2 Ompröva värdeskapande, mål och mätning

Kommunikationschefer klagar ibland på att deras ställning i organisationen är svag, att de inte har lika stor *makt* som andra aktörer att uppnå det som förväntas. Kommunikationsfunktionens svaga ställning förklaras ofta som ett resultat av bristande förståelse. Dessutom »förstår« inte chefer, enligt kommunikationscheferna, de subtila bidrag som kommunikationen kan göra för organisatorisk framgång.

Det är sant att makt inte bara ges i organisationer. Många aktörer slåss om knappa resurser, och funktioner som kan peka på hårda fakta och tydliga siffror har det lättare att etablera en tydlig makttroll. Vår forskning tyder emellertid på att kommunikationsfunktionens problem inte bara är ytliga. Vårt empiriska material visar att kommunikatörer tror att mätning och utvärdering är viktiga, men det visar också att de arbetar väldigt lite med det. Frågar man ungefär 500

kommunikatörer om områden med störst behov av förbättringar och vilka resurser som finns, visar det sig finnas en stor skillnad. Å ena sidan säger 10,4 procent (av 493 svarande) att »utvärdering av kommunikation« är i störst behov av utveckling och förbättring, men å andra sidan säger bara 0,6 procent (av 489 svarande) att de ägnar mest resurser i form av tid och pengar åt detta område. Vår forskning tyder dessutom på att kommunikatörernas roll och funktion är oklar i många organisationer. Trots ett allmänt erkännande av att kommunikationen är viktig, vet inte chefer och medarbetare riktigt vad kommunikatörer gör, eller ens vad de ska göra, i det övergripande systemet.

Managementförfattaren Fredmund Malik, som skrivit bästsäljaren *Managing, performing, living*, påminner ledare om att ansvaret är baksidan av makten.<sup>6</sup> Även om formella positioner i organisationer ger en viss grad av hierarkisk auktoritet, kommer äkta makt från ansvaret för resultat. Kommunikationschefer som är ovilliga att sätta upp klara strategiska mål kommer fortsatt att ha det svårt. Och det är kanske förståeligt. Varför bör kollegor som pressas av krävande och kvantifierbara mål fullt ut respektera en kollega om den kollegans ansvar definieras i bara de svagaste termer?

Problemet är att många kommunikationschefer verkar anse att mål skapar ett dilemma mellan att ha ett tydligt ansvar och att göra en meningsfull arbetsinsats. Även om en kommunikationschef kan få beröm från sina kollegor för sitt målinriktade arbete, tror hen att målen kommer att distrahera hen från att kunna ge ordentligt stöd till andra funktioner i organisationen. Ännu större är risken att det verkliga bidraget försämras av falska mål som kommunikationscheferna strävar efter (jämför Wehmeier).<sup>7</sup>

Med tanke på den sociala dynamik som beskrivs ovan finns det få alternativ till målinriktad kommunikationsledning. Allt fler kommunikationsavdelningar måste arbeta inom mållramar och KPI:er (*key performance indicators*), och de som inte behöver göra det sätts under press att göra så själva. Därför försöker de utveckla egna mätsystem innan ledningen kommer in och ställer sina krav. Att förena kommunikatörens och chefens förståelse av kommunikationsvärdet är därför utmaningen.

**TÄNK PÅ DETTA!**

- Se till att uppnå resultat.
- Skapa rimliga och mätbara mål.
- Mät målpredatorer, påvisa resultat.
- Lär.
- ... och på så sätt, jobba mot den kommunikativa organisationen.

### 3 Reflektera över kommunikatorers kompetens, placering och uppdrag

Även om kommunikation hyllas i organisationer, finns det en del chefer och medarbetare som visar en viss missbelåtenhet med effekten av kommunikationsarbetet och följaktligen även med kommunikatorerna och deras insatser. Drygt 60 procent av cheferna och 25 procent av kommunikatorerna i vår studie instämde i följande påstående: »Det läggs för mycket resurser på kommunikation i relation till vad organisationen får ut av den.« Här finns en tydlig utmaning för kommunikatorer, vilken också bekräftas av internationella studier. Studien visar också att chefer anser att kommunikatorers främsta kompetensområde är det tekniska/operativa, såsom att arbeta med kommunikationskanaler och medierelationer. Det stämmer också väl överens med vad kommunikatorerna arbetar mest med.

Samtidigt uppger både chefer och kommunikatorer att strategisk kommunikationskompetens, som stöd till chefer och förändringskommunikation, är viktigast för att organisationen ska uppnå de övergripande målen. Det finns alltså en tydlig klyfta mellan ledningens förväntningar på kommunikationen, uppfattningen om kommunikatorernas främsta kompetens och vad de arbetar med. I viss utsträckning kan detta resultat förklaras av att kommunikatorer ofta har svårt att påvisa värdet av kommunikation och arbetet med kommunikation (vilket vi även diskuterar ovan och i kapitlet Värdeskapande kommunikation).

Klyftan mellan uppfattningen om kommunikatorers kompetens och kommunikation som levererar värde är den största utmaningen för svenska kommunikatorer. Denna klyfta är en tendens som är generell, men det förekommer självklart även kommunikatorer som har en starkare position i organisationen. Forskning av Zeffass med kollegor visar att det finns brister i kommunikatorers kompetens när det gäller användning av kommunikationsverktyg (det vill säga

modeller och metoder).<sup>8</sup> Kommunikatorer använder oftast traditionella pr-verktyg för planering och implementering av kommunikation. Däremot är det mer sällan som verktyg används från områdena marknadskommunikation, exempelvis Google Trends och läsbarhetstester, och strategisk ledning (*strategic management*), till exempel balanserat styrkort. De nämnda forskarna visar också att chefer och ledning i organisationer oftast är mer nöjda med de mer komplexa och mindre frekvent använda modellerna. Slutligen menar de att en tydlig verktygslåda signalerar rationalitet och ökar möjligheterna för kommunikationsavdelningen att bli och uppfattas som en strategisk partner i organisationen.

Det är mycket viktigt att se över vilken kompetens som kommunikationsfunktionen i en organisation har och behöver. Vilken kompetens som behövs beror på vilken målsättning som kommunikatorerna har med sitt arbete och vilket värde de vill bidra med. Forskning visar att mycket av en organisations värdeskapande sker i mötet mellan en organisations medarbetare och externa intressenter, såsom kunder, brukare, medborgare, journalister och politiker. Med tanke på det borde kommunikatorer reflektera över var i organisationen som de ska befinna sig, var det mesta av resurserna ska läggas och vilket stöd som ska erbjudas.

Ytterligare en viktig faktor är att kommunikatorer reflekterar över sitt uppdrag. Var skapas mest värde, vad ska vi främst arbeta med och vilket är vårt uppdrag? Detta är viktigt såväl för kommunikatorerna själva som för övriga i organisationen. Vi har i en artikel uppmanat kommunikatorer att ställa frågan: »Doing things right or doing right things?»<sup>9</sup> Att *göra saker rätt* innebär att all energi läggs på att utföra de operativa uppgifter som ålagts kommunikationsfunktionen. Att *göra rätt saker* handlar om att ständigt reflektera över vilka arbetsuppgifter som kommunikationsfunktionen primärt ska ägna sig åt för att bidra med ett värde till organisationen och dess kärnverksamhet.

**TÄNK PÅ DETTA!**

- Driv utvecklingen av kommunikationen och sluta agera som en operativ stödfunktion.
- Se över kompetensen och vilka arbetsområden som prioriteras.
- Stärk kommunikatorernas interna varumärke – gör en kommunikationsplan och agera efter den för att nå målen.

## 4 Skapa ett öppet kommunikationsklimat som skapar tillit

En av de intervjuade cheferna uttryckte vad som är en av grundförutsättningarna för en kommunikativ organisation – ett öppet kommunikationsklimat:

*[...] 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 och tänker och känner. Det tror jag är A och O.*

Kommunikationsklimat syftar på den sociala ton som präglar interaktionen på en arbetsplats. I ett slutet klimat är bemötandet defensivt eller till och med aggressivt. Hemlighetsmakeri, revirtänkande och tystnad utmärker kommunikationen. Ett slutet klimat är hotfullt och skapar osäkerhet hos medarbetarna, som inte litar på varandra eller på informationen som cirkulerar i organisationen. I ett öppet klimat är kommunikationen däremot rak och ärlig. Både chefer och medarbetare har en förmåga att lyssna aktivt och ge konstruktiv återkoppling till varandra. Det här är också en miljö där en mångfald av åsikter accepteras och det är tillåtet att göra fel. I ett öppet kommunikationsklimat känner sig individen sedd, hörd och bekräftad, och samarbeten fungerar bra eftersom de vilar på tillitsfulla relationer.

Vår studie visar att de deltagande organisationerna har ett tämligen öppet kommunikationsklimat. Bemötandet mellan kollegor och chefer är gott, och man litar på den information som finns i de interna kanalerna. Studien visar dessutom att ett öppet kommunikationsklimat leder till att medarbetarna tar ett större ansvar för sitt sätt att kommunicera med externa målgrupper och att de agerar som ambassadörer (se steg 7). Eftersom kommunikationsklimatet är en del av organisationens kultur och värderingar kan ett öppet klimat inte »lanseras« från en dag till nästa, och allt fler organisationer arbetar därför med värdegrunder. Problemet med dessa initiativ är att värderingarna inte alltid översätts till språk och handlingar som är meningsfulla för medarbetarna, och därför lämnar de inte heller något större avtryck i verksamheten. Det finns en tendens att ta ett öppet och ändamålsenligt kommunikationsklimat för givet, och självfallet är klimatfrågan oproblematiserad i många fall. Men dagens arbetsliv är socialt. Vi arbetar *tillsammans*. För att nå sina mål är många organisationer påtagligt beroende av

medarbetarnas förmåga att samverka och bygga relationer. Betraktat på detta sätt är medarbetarnas interaktion och kommunikationsklimatet en strategisk resurs som kommunikatörer kan bidra till genom att utbilda och coacha både medarbetare och chefer.

En kommunikativ organisation bygger på tillit – att medarbetarna litar på chefer och ledning och att chefer och ledning litar på att medarbetarna gör sitt yttersta i sitt arbete.

### TÄNK PÅ DETTA!

- Se kommunikationsklimatet som en strategisk resurs.
- Underlätta för chefer och medarbetare att reflektera över det sätt på vilket de kommunicerar med varandra.
- Koppla samman kommunikationsklimatet med andra pågående initiativ.
- Arbeta med både värden och beteenden. Kulturförändringar tar lång tid, och därför bör nya beteenden uppmuntras som i sin tur formar kulturen.

## 5 Sätt ledningens kommunikation på kartan

En tydlig ledningskommunikation utgör grunden för att kunna skapa en sammanhållen och effektiv verksamhet. Hur ledningen ser på kommunikation och hur de själva kommunicerar sätter också ramarna för kommunikationen och klimatet i övriga delar av organisationen. Tidigare studier har dessutom visat att ledningens kommunikation om organisationens vision, framtid och nuläge är en viktig drivkraft i att skapa tillhörighet och engagemang hos medarbetarna.<sup>10</sup> I vår studie har vi också kunnat se att medarbetarnas vilja att ta ett kommunikativt ansvar ökar om de är nöjda med högsta ledningen.<sup>11</sup> Det finns alltså flera skäl för högsta ledningen att prioritera kommunikationen med medarbetarna i organisationen.

Samtidigt pekar resultaten på att ledningskommunikation är ett område som kan förbättras i flera organisationer. Både enkät- och intervjuresultaten visar att medarbetarna är betydligt mindre nöjda med högsta ledningens kommunikation än med närmaste chefs. Detta kan på sätt och vis ses



som väntat, eftersom högsta ledningen och närmaste chefen har helt olika förutsättningar att skapa en god och nära kontakt med medarbetarna. Samtidigt är just ledningskommunikation ett av de områden där resultaten mellan olika organisationer varierar allra mest. Det visar att en kommunikationsklyfta mellan högsta ledningen och medarbetarna knappast är någon naturlag.

Vad är det då som brister i ledningens kommunikation? Brist på tydlighet är en svaghet som framträder i både enkät- och intervjuresultaten. 36 procent av dem som svarat på enkäten tar avstånd från följande påstående: »Ledningen är tydlig i sin information till medarbetarna.« Intervjusvaren bekräftar att otydlighet är ett problem och att det ibland kan kopplas till brist på information. Men minst lika ofta tycks problemet vara det motsatta, det vill säga att ledningen förmedlar en stor mängd information men det är oklart vad som är viktigast att prioritera och vad som kan väljas bort.

En annan svaghet handlar om bristande synlighet. Synlighet ses ofta som en viktig del i att agera som visionär, inspiratör och föregå med gott exempel. Men intervjuerna visar att en synlig ledning även har stor betydelse för medarbetarnas upplevelse av att själva känna sig sedda och lyssnade på. Under intervjuerna återkommer medarbetare ofta till frågan om ledningen »verkligen vet hur vi har det«, och de betonar att »ledningen skulle behöva vara ute mer i verksamheten för att förstå«. Att vara synlig kan dock kännas som ett sisyfosarbete för ledningspersoner i stora organisationer: även om de lägger mycket tid på verksamhetsbesök och liknande kommer de ändå att bara ha träffat en bråkdel av alla medarbetare.

Ett tredje förbättringsområde handlar om delaktighet och lyssnande. Ledningskommunikation handlar förstås inte bara om att kommunicera ut budskap, utan lika mycket om att lyssna och skapa delaktighet. En del intervjupersoner menar dock att kraven på delaktighet är orimligt höga: »[...] alla tycker sig ha rätt till att vara med och påverka beslut«. Ibland handlar det om att ledningen måste skapa rimliga förväntningar på vad som är möjligt att påverka, men det tycks också vara en fråga om bristande återkoppling. Medarbetare upplever att de för fram synpunkter men att de inte får någon respons, och det är oklart hur informationen tas om hand av ledningen.

### TÄNK PÅ DETTA!

- Satsningar på kommunikativa ledare måste omfatta även högsta ledningen.
- Sätt ambitiösa men rimliga mål för ledningens kommunikation och följ upp den regelbundet.
- Ledningen behöver en plan för hur de ska kommunicera som grupp – inte bara som enskilda ledare.
- Skapa berättelser om ledningens kommunikation – kommunicera om deras möten och kontakter med medarbetare i de interna medierna.
- Tydlighet skapas inte alltid genom mer information utan genom tydligare prioriteringar och färre budskap.
- En synlig ledning gör att medarbetarna känner sig sedda.

## 6 Hjälp chefer i deras roll som menings- skapare – skapa en modernare intern kommunikation

Mellanchefer och första linjens chefer har på många sätt en mångfasetterad roll i den interna kommunikationen – de ska hantera kommunikation och relationer både vertikalt och horisontellt i organisationen. Deras roll är att leda och kommunicera med den egna gruppen av medarbetare, men också att samordna kontakter med andra avdelningar och kommunicera strategiska ledningsfrågor. I vår studie blir det tydligt att många chefer befinner sig i en sorts kommunikativ skottlinje, med en stor mängd information som kan vara svår att förhålla sig till och kommunicera på ett bra sätt. Likväl visar enkät- och intervjuresultaten att medarbetarna generellt sett är nöjda med sin närmaste chefs kommunikation – åtminstone när det gäller den vardagliga, verksamhetsnära kommunikationen. Många medarbetare är positiva när det gäller deras chefs tillgänglighet, öppenhet för återkoppling och stöd i det dagliga arbetet.

Däremot pekar resultaten på att det finns utrymme för förbättringar när det gäller chefens kommunikation om strategiska och organisationsövergripande frågor. I enkäten ser vi till exempel att cheferna får lägst »betyg« på det påstående som handlar om deras förmåga att förklara konsekvenserna

av det som händer inom organisationen för medarbetarnas arbete. Enkäten visar också att relativt många medarbetare efterlyser en bättre kommunikation mellan olika avdelningar och enheter, vilket åtminstone till viss del kan ses som en uppgift för chefen att hantera. Trots att vi i dag har teknik som gör det möjligt att enkelt sprida information, visar resultaten att alltför många chefer fortfarande är låsta i en kommunikationsroll som »brevbärare«. Det som saknas är förutsättningar och förmågor att skapa mening och delaktighet i strategiskt viktiga frågor.

Svårigheterna att hantera den mångfasetterade kommunikationsrollen hänger samman med den stora tilltron till det som ofta kallas för linjekommunikation. Linjekommunikationen liknas ibland vid ett vattenfall eller en kaskadprocess, som går ut på att budskap från högsta ledningen ska förmedlas steg för steg mellan de olika chefsnivåerna för att slutligen nå medarbetarna. I intervjuerna blir det tydligt att linjekommunikationen fortfarande är ett slags nav i den interna kommunikationen och att man förlitar sig på att mycket information och budskap ska förmedlas den vägen. Likväl beskrivs linjekommunikationen som »opålitlig«, »oprecis«, »random«, »ostrukturerad« och »urvattnad«. Alltför ofta tycks det finnas en tro att linjekommunikationen ska fungera mer eller mindre av sig själv. Linjecheferna skulle dock behöva mer stöd av kommunikatörer, och det behövs också en ledning som förmedlar tydliga prioriteringar och en bra dialog mellan chefsleden om budskapens innebörd och hur de ska kommuniceras.

Samtidigt handlar det inte bara om att skapa bättre förutsättningar för linjecheferna, utan det är minst lika mycket en fråga om att fundera över i vilken utsträckning det är relevant att basera den interna kommunikationen på en hierarkisk linjeorganisation. I grund och botten baseras idén om linjekommunikation på att organisationen är rationell och hierarkisk vilket inte är förenligt med strävan efter aktivt medarbetarskap, digitalisering, arbete i nätverk, flexibilitet och snabbhet. En del intervjupersoner menar också att normen om att cheferna inte får »rundas« är ett uttryck för en »antik« eller alltför hierarkisk syn på kommunikation. Givetvis finns det frågor – inte minst i samband med organisationsförändringar eller negativa besked – där det är viktigt medarbetaren får information direkt från sin chef. Likväl bör det övervägas hur man med hjälp av digitala medier och tydligare ansvar att själv söka information skulle kunna modernisera och utveckla den interna kommunikationen.

Intressant nog har organisationer ofta kommit längre i användningen av sociala medier med externa intressenter än med de egna medarbetarna.

Organisationer måste också fundera mer över vilka informationsflöden och relationer som är viktiga. De horisontella relationerna är många gånger lika viktiga som de vertikala i dagens komplexa organisationer. En »plattare« eller mer modern internkommunikation skulle inte betyda att linjechefernas kommunikativa roll som förädlare av övergripande budskap eller dialogfacilitator försvinner – tvärtom skulle det öka möjligheterna att ta det ansvaret och inte fastna i rollen som brevbärare eller informationsdistributör.

#### TÄNK PÅ DETTA!

- Utveckla linjechefernas förutsättningar och förmåga att kommunicera strategiska och organisationsövergripande frågor.
- Fler »USP:ar« (Unique Selling Point) behövs i den interna kommunikationen. Medarbetarnas intresse för strategiska, organisationsövergripande frågor måste väckas och underhållas – det finns inte där »per automatik«.
- Lämna idén om den nedåtriktade linjekommunikationen som den bärande interna kanalen och skapa i stället en internkommunikation som stödjer medarbetarskap, delaktighet och flexibilitet.

## 7 Stötta medarbetarna i deras kommunikativa uppdrag

Allt fler organisationer inser medarbetarnas kommunikativa betydelse för en väl-fungerande intern och extern kommunikation. Till följd av detta blir det allt vanligare att uttryckligen beskriva medarbetarnas kommunikativa ansvar i kommunikations- och medarbetarpolicys. Dessutom har utvecklingen inneburit att det blivit allt vanligare att se medarbetare som en sorts ambassadörer för organisationen. Denna utveckling innebär att organisationer allt oftare uppmanar sina medarbetare att tänka på att de »förkroppsligar« organisationen i varje möte med intressenter, och att de är organisationens »ansikte utåt«. Ser vi till forskningen så beskrivs en ambassadör som en medarbetare som representerar och försvarar organisationen och som lyssnar in hur den

uppfattas i mötet med externa intressenter. Den ideala ambassadören »internaliserar« organisationens kommunicerade vision, värdeord, varumärke och identitet till den grad att denne »levererar« och »förkroppsligar« dessa i mötet med intressenter.<sup>12</sup> Inom forskningen lyfts framför allt »förståelse för kommunikationens betydelse« och »kommunikativ kompetens« fram som två nycklar för att medarbetarna ska göra detta.

Både enkätstudien och intervjustudien visar att medarbetarna har en ganska god förståelse för sin betydelse för den interna och externa kommunikationen. I enkätstudien rapporterade exempelvis majoriteten av medarbetarna att de vet vilket kommunikationsansvar de har och att de brukar bemöta felaktiga rykten om organisationen. Vidare visade intervjustudien att medarbetarna anser sig ha ett ansvar för att representera organisationen när de träffar externa intressenter. Men den senare studien visade också på andra dimensioner av hur medarbetarna upplever ambassadörskapet. Intervjustudiens medarbetarperspektiv bidrar till att komplettera den managementlogik som ofta får stort inflytande i det strategiska kommunikationsarbetet generellt, och i arbetet med medarbetares kommunikation i synnerhet. Denna logik bidrar till att chefer och kommunikatörer tenderar att fokusera på att tydliggöra vilka förväntningar och krav gällande kommunikation som organisationen har på medarbetarna. Tydliggörande av förväntningar och krav är naturligtvis mycket viktigt, men för att kunna bilda sig en mer nyanserad och realistisk uppfattning om möjligheterna med arbetet är det viktigt att inte glömma bort hur medarbetarna upplever den typen av förväntningar och krav på deras kommunikation internt och externt.

En viktig dimension för att medarbetarna ska vilja agera som ambassadörer är att de upplever att de kan stå bakom den organisation de förväntas representera. Här utvärderar de ofta hur chefer kommunicerar och agerar samt hur de tror att externa intressenter kommer att bedöma dem i rollen som representant för organisationen. Upplever de att cheferna inte själva agerar som trovärdiga ambassadörer, eller om de tror att externa intressenter kommer att ha en negativ uppfattning om medarbetaren på grund av vad denne representerar, så minskar medarbetarens vilja att agera som ambassadör. Detta visar på ledningens och chefers symboliska betydelse internt i organisationen.

En annan viktig dimension som framkom i intervjustudien var känslornas betydelse för ambassadörskap. Känslor

bör här ses ur ett kommunikativt perspektiv – som en viktig del av en medarbetares »leverans« i interaktioner, snarare än som en reaktion.<sup>13</sup> Att representera organisationen är att hantera sina känslor så att man »levererar« ett professionellt bemötande i interaktioner med intressenter. Detta beskriver intervjupersonerna, samtidigt som de anser att det ingår i rollen som ambassadör. Däremot är det viktigt att medarbetare som över tid ständigt måste hantera sina känslor för att vara goda ambassadörer får stöd att hantera detta.

Slutligen visar intervjustudien också att ambassadörskapets gränsdragningar ofta är otydliga, och att det därför tenderar att »följa medarbetarna hem«. Att uppleva sig tvingad till att vara ambassadör »tjugofyra sju« – exempelvis till följd av interna diskussioner eller policys som uttrycker att medarbetarna alltid ska vara representanter för organisationen – kan också minska medarbetarnas vilja att agera som ambassadörer.

#### TÄNK PÅ DETTA!

- Gå bortom buzzwords och tomma fraser – konkretisera.
- Utbilda för att öka den kommunikativa medvetenheten och kompetensen – men glöm inte andra faktorer som hur ledning och chefer agerar, hur känslomässigt påfrestande mötet med intressenter upplevs och så vidare.
- Ta den kommunikativa medvetenheten och kompetensen i beaktande vid nyrekrytering.

# Värdeskapande kommunikation

Hur skapar man värde med kommunikation? Och hur kan man bevisa detta värde för organisationsledningen? De här frågorna har diskuterats av både akademiker och kommunikatörer i årtionden. Vår förståelse av värdeskapande kommunikation länkas till debatten, men vi går här djupare genom att presentera nya förståelser av den kommunikativa logiken.

## Traditionell managementlogik kontra kommunikativ logik

Organisationer uppfattas ofta som maskiner med tydliga gränser och linjära processer.<sup>1</sup> Organisationer gör någonting. De transformerar input till output. Det kallas för transformationsprocessen. Samtidigt kontrollerar organisationer sig själva och mäter det som de gör, det vill säga sin ekonomi, sina resurser och sina mål. Det kallas för kontroll- eller managementprocessen. Enligt en traditionell managementlogik är transformations- och kontrollprocesserna avgörande för organisationen. Organisationer bestäms av ett syfte och definieras av sin strävan efter detta syfte.

När akademiker och kommunikatörer har försökt definiera och demonstrera kommunikationens värde har de gjort det genom att reproducera managementlogiken. De har kopplat kommunikationens värde till antingen transformations- eller kontrollprocessen. Enligt den här logiken baseras kommunikationens värde på hur kommunikationen bidrar till organisationens syfte. Värdet skapas av varenda produkt som säljs, olycka som hindras, kund som hjälps, prispremium som betalas och kris som undviks tack vare kommunikation. Värdet finns i de olika sätt på vilka kommunikationen hjälper organisationen att uppnå de mål som värderas högt

av ledningen. Om ledningen till exempel vill investera en miljon för att uppnå ett visst mål, och intelligent kommunikation gör att målet uppnås, då har kommunikationen skapat värde. Det är alltså viktigt att målet ger en kapitalavkastning, det vill säga det måste finnas en direkt påverkan. Att medarbetare och ledning har ett gemensamt mål utgör ett värde i sig självt i denna managementprocess.

Om man gräver lite djupare blir det emellertid tydligt att en organisation inte är en maskin med tydliga gränser. Frågan om var en organisation börjar och slutar är inte lätt att besvara. Ett bra exempel är snacket i fikarummet. Tillhör det organisationen? Det beror på. Vissa skulle säga att snacket bara är en naturlig del av mänsklig samvaro – det har ingenting med själva organisationen att göra. Andra skulle säga att det är en väldigt viktig del av organisationen – det är som ett smörjmedel som får organisationen att fungera.

Problemet med den traditionella managementlogiken är att den är blind för allt annat. Varumärkesvärdemodeller försöker exempelvis bevisa att det »verkliga« värdet hos ett varumärke har ökat under en viss period. Modeller som balanserat styrkort används för att mäta hur långt man har kommit i försöken att uppnå sina mål. Men de här modellerna missar andra viktiga faktorer, såsom beteendemönster i organisationen.

## DEN KOMMUNIKATIVA ORGANISATIONEN

Att sluta tänka på organisationer som maskiner är därför det första steget i att förstå kommunikationens värde. Kommunikationens roll i att stödja transformations- och kontrollprocesserna är viktig, men det finns också ett annat värde med kommunikation. Kommunikationsvärdet ligger inte bara i *vad* man kommunicerar utan också i *hur* man gör det. Den så kallade CCO-skolan understryker att det är kommunikation som skapar och återskapar organisationer. Med andra ord: organisationer är kommunikativa konstruktioner.

Viktigt att notera är att kommunikationsvärdet alltid är *verkligt*. Skillnaden mellan transformations- och managementvärdet är att det första handlar om det som organisationen producerar (till exempel skor eller flygresor), medan det

andra handlar om hur produktionsprocessen kontrolleras (till exempel när man etablerar ett varumärke på en ny marknad). Skillnaden mellan de två värdena och kommunikationsvärdet är att det senare kräver att kommunikationschefer tar sig utanför organisationens gränser. Kommunikationschefer behöver engagera sig i det som »vanliga människor« gör på kontoret, på lagret, ute på gatorna. Att kunna engagera sig på den här nivån är det som skiljer den kommunikativa organisationen från transformationsorganisationen. Med andra ord är det viktigt att kommunikationschefer engagerar sig i, förstår och tolkar det som normalt inte uppfattas som en del av organisationen och sedan översätter detta till en organisationslogik.

Duktiga kommunikationschefer förstår dock att en sådan

Tabell 1 Logiker och deras följder.<sup>2</sup>

	Traditionell managementlogik	Kommunikativ logik
<b>VÄRDESKAPANDE</b>	Fokus på ägares/investerares intressen  Värde kopplat till vara/tjänst – materiella, ekonomiska tillgångar  Linjär värdekedja	Fokus på alla intressenters intressen  Värde kopplat till varumärke, förtroende och kompetens – immateriella tillgångar  Komplexa värdenätverk med flera samskapande aktörer
<b>STRATEGISK KOMMUNIKATION</b>	Direkt länk mellan verksamhetsmål och kommunikationsmål  Kommunikation utförs av en separat funktion	Indirekt länk mellan verksamhetsmål och kommunikationsmål  Kommunikation utförs av hela organisationen
<b>STRATEGI</b>	Strategi – något vi har  Planerad och kontrollerad av ledningen	Strategi – något vi gör  Framväxande och realiserad av medarbetarna
<b>KOMMUNIKATÖRERS ROLL</b>	Kommunikatörer som utförare – levererar »kommunikation«	Kommunikatörer som strategisk partner – stödjer och driver utvecklingen av kommunikation

översättning till organisationslogiken inte nödvändigtvis betyder att man underkastar sig managementlogiken. Den traditionella managementlogiken säger att en organisation behöver kontrollera allt som påverkar organisationsprocesserna. Det är till exempel viktigt att kontrollera alla rykten som kan påverka organisationens verksamhet – man måste försöka styra vad människor ska tänka och säga. Den här logiken fungerar på många områden men blir lätt destruktiv när det handlar om kommunikation. Det är som att berätta för någon att han inte får tänka på en vit elefant – elefanten blir snabbt den enda sak som personen tänker på. För att kunna styra kommunikation behövs en kommunikativ logik. I tabell 1 jämförs den kommunikativa logiken med den traditionella logiken.

### Kontextkontroll och kommunikativ bearbetning

Enligt den kommunikativa logiken handlar kommunikation om indirekt bearbetning i stället för direkt kontroll. Det är därför lättare för organisationer med en kommunikativ logik att ha kontakt med den mänskliga verklighet som ligger bakom management- och transformationsprocesserna. Den organiska snarare än mekaniska karaktären hos dessa organisationer gör också att de bättre kan hantera krävande kontexter.

Kontextkontroll är ett koncept som är nära kopplat till en kommunikativ bearbetningslogik.<sup>3</sup> Ett sätt att tänka på kontextkontroll är: »Gör det lätt att göra saker rätt.« Mindre kontroll kan faktiskt leda till mer ordning. Om en kommun till exempel vill att folk ska sluta skräpa ner kan de sätta upp fler papperskorgar i stället för att försöka övervaka människor och bötfälla dem som bryter mot nedskräpningsförbudet. Ett annat exempel är att över 300 städer i Europa experimenterar med nya sätt att kontrollera trafik utan att faktiskt kontrollera den, till exempel genom att ta bort trafikskyltar och stänga av trafikljus. Det har visat sig att trafiken i många fall flyter bättre, och färre olyckor sker, om trafikanterna tvingas att ta hänsyn till varandra i stället för att styras av ljussignaler och annat.<sup>4</sup>

Kontextkontroll kan också associeras med tanken att problem bäst löses indirekt, »lite från sidan«. Låt oss ta ledarskapsträning som exempel. I klassisk ledarskapsträning är det vanligt att man närmar sig problemet på ett »direkt« sätt: man visar exempel på bra och dåligt ledarskap, cheferna får agera i tänkta scenarier och så vidare, och man tänker sig att

deras ledarskap på så sätt ska förbättras. En studie av forskare på Karolinska Institutet har dock visat att ledaregenskaper som ansvarstagande och stresshantering kan förbättras på ett mer transformativt och hållbart sätt om man använder sig av mer »indirekta« medel, i det här fallet litteratur och musik. I studien dras slutsatsen att detta delvis är ett resultat av att fokus skiftas från ledaren som individ till andras perspektiv.

### Funktionell dumhet och ett kommunikativt reservat

Begreppet funktionell dumhet utvecklades av managementforskarna Mats Alvesson och André Spicer för att beskriva stora organisationers tendens att »svälja« även intelligenta människor till en sådan grad att de inte längre kan tänka utanför organisationens ramar. Enligt författarna »finns tre aspekter av funktionell dumhet som kan fungera som varningslampor: att inte reflektera över dina egna antaganden (det vi kallar reflexivitet), att inte ifrågasätta varför du gör någonting (berättigande) och att inte överväga konsekvenserna eller det större syftet med dina handlingar (substantiellt resonande).« Alvesson och Spicer är tydliga när de säger att funktionell dumhet inte bara är något negativt. Effektiva organisationer är effektiva eftersom de har hittat en nivå av dumhet som är funktionell. Piloter ska till exempel inte ägna tid åt att fundera över den filosofiska betydelsen av att flyga medan de sitter i cockpit. Problem uppstår dock när existerande system och funktionella rutiner inte är nog för att hantera en volatil, osäker, komplex och mångtydig värld. Ett ännu större problem uppstår när tomma buzzwords och generiska initiativ ersätter seriösa tankar och meningsfulla diskussioner. Kommunikativa organisationer försöker säkerställa ett kommunikationsklimat och en lyssnandekultur där medarbetare uppmärksammar även saker som inte uttrycks, eller ens är möjliga att uttrycka, i organisationstermer. Med andra ord säkerställer kommunikativa organisationer att det finns en »kommunikativ plats« eller ett »reservat« där organisationens hierarki tillfälligt sätts ur spel och där chefer och medarbetare kan mötas som jämlikar. På den här platsen finns det utrymme för Alvesson och Spicers reflexivitet, berättigande och substantiellt resonande. För att en sådan plats ska kunna skapas krävs en modig och mogen ledare. Att se sanningen i substantiellt resonande är inte alltid lätt. Det är mycket lättare att gömma sig bakom strukturer, hierarkier, effektivitetsretorik och managementprat.

### För mycket kommunikation kan vara värdeförstörande

Mer är inte alltid bättre. Det gäller det mesta, och så även kommunikation. Att skapa en kommunikativ organisation handlar egentligen om att hitta en balans mellan organisationen och den omgivning den verkar i – syftet på den ena sidan och verkligheten på den andra. Ett universitet kan till exempel betona kommunikation för mycket, trots att universitet kan vara mer avslappnat i sin kommunikation än andra organisationer, exempelvis militären.

Vår forskning har visat att för mycket fokus på kommunikation kan göra att den inte blir värdeskapande utan snarare värdeförstörande. Det kan för det första handla om att förväntningarna på kommunikation ställs för högt, antingen bland cheferna eller bland medarbetarna. Kommunikation ses som någon sorts magi. Detta kallar vi för *toodeloo-effekten*. Som genom ett trollslag ska »bra kommunikation« få intressenter att applådera även dåliga beslut som organisationen fattar. Med medarbetare fungerar det tvärtom. Medarbetare i organisationer som lägger för mycket tonvikt på kommunikation förväntar sig att »bra kommunikation« ska göra att det aldrig finns några oklarheter.

Det kan för det andra handla om att organisationen blir en »babbelorganisation« i stället för en kommunikativ organisation. I en babbelorganisation finns det mycket meningslös debatt och diskussioner som aldrig leder till något. Babbel – som inte ska förväxlas med det »snack« som vi talade om tidigare och som är en naturlig del av all mänsklig samvaro – förstör värde i stället för att skapa värde. En babbelorganisation utmärks av ständiga påminnelser om vikten av dialog och inkluderande, men utan att det leder till handling. Det som man verkar ha kommit överens om i samtal blir aldrig utfört eftersom allting hela tiden ska fortsätta att diskuteras. »Överinkludering« är ett annat tecken på att en organisation har blivit en babbelorganisation. Det glöms ofta bort att effektivt ledarskap handlar om att skapa arbetsuppgifter som medarbetarna kan utföra självständigt, utan att hela tiden behöva koordinera sina uppgifter med andras. I överinkluderande organisationer missar cheferna denna faktor, och i stället ger de sina anställda *carte blanche* att inkludera alla i allting.

# Framtidens utmaningar och möjligheter

För oss praktiker och forskare som delar ett intresse både för organisationers kommunikation och kommunikätörsrollen är framtiden alltid en central fråga. Vilka framtida utmaningar kommer kommunikätören att stå inför? Vilka framtida möjligheter kan bidra till att det interna och externa kommunikationsarbetet utvecklas? Det går naturligtvis aldrig att med säkerhet uttala sig om framtiden. Ett gott försök är den årligen återkommande enkätundersökning bland europeiska kommunikätörer, *European Communication Monitor*, som genomförts sedan 2007. I denna undersökning får kommunikätörer själva svara på vad de tror om framtiden. På frågan om vilka strategiska områden som är viktigast fram till 2021 identifierades följande: 1) bygga och bevara förtroende, 2) länka samman organisationens strategi med kommunikation och 3) hantera den digitala utvecklingen.<sup>1</sup> Vi instämmer i denna framtidsspaning. Men genom en avslutande diskussion av några av tendenserna vi identifierat i vårt fyraåriga forskningsprojekt vill vi i detta kapitel uppmärksamma ytterligare fem punkter som är viktiga för framtidens kommunikätörer:

- nya kommunikätörsroller och krav på ökad kompetens
- paradoxer och spänningar
- digitalisering och artificiell intelligens
- reflektion och vidareutbildning för att nå excellens.

## Nya kommunikätörsroller och krav på ökad kompetens

En kommunikativ organisation kräver nya kommunika-

törsroller.<sup>2</sup> Detta eftersom den kommunikativa organisationen förutsätter en större kommunikationskompetens i organisationen. Den kommunikativa organisationen ställer krav på en både breddad och fördjupad kompetens hos kommunikätörer. Samhället genomgår snabba förändringar, och kommunikätörerna måste följa med i utvecklingen.

Det finns därmed ett behov av fler medie- och kommunikations-specialister. Eftersom den kommunikativa organisationen innebär en delegering av kommunikationsansvaret till chefer och medarbetare uppstår ett stort behov av kontinuerlig utbildning, råd och stöd. Den kommunikativa organisationen innebär också att kommunikätörer tydligare måste fokusera på strategiska värdeskapande arbetsuppgifter som ligger bortom de traditionella kommunikätörsuppgifter som primärt handlar om ökad synlighet och publicitet för organisationen.<sup>3</sup> Exempel på sådana strategiska arbetsuppgifter är krishantering, kunskapsledarskap (*thought leadership*), skapa en lyssnandekultur och att upptäcka innovationspotential. Det räcker dock inte att arbeta mer strategiskt. Det är också viktigt att kommunikätörer vinnlägger sig om att mäta effekterna av kommunikation för att tydligt kunna påvisa dess värde. Kompetensen i mätning och utvärdering är generellt sett låg bland kommunikätörer – oftast är det endast publicitet som mäts – så här finns ett viktigt utvecklingsområde.<sup>4</sup>

Det är möjligtvis en och annan som oroar sig för att en kommunikativ organisation får följden att kommunikätörer inte längre behövs – att de ersätts av kommunikativt kompetenta chefer och medarbetare. Detta är en oro som är förståelig, men den är inte befogad. Den kommunikativa organisationen är en *möjlighet* för kommunikätörerna att utveckla uppdraget och förhoppningsvis erhålla en ökad sta-



tus. I en kommunikativ organisation finns det en förståelse för kommunikationens stora betydelse och värde för långsiktig framgång.

### Paradoxer och spänningar

Inom ledarskapsforskningen har det under senare år vuxit fram en allt starkare teoribildning om *paradox management*, vilket kan ses som ett svar på att de motsägelsefulla kraven blir allt fler och starkare i en tid då organisationer blir alltmer globala, komplexa och konkurrensutsatta. En paradox består av motsägelsefulla men ömsesidigt beroende element. Människor tror ofta att lösningen är att välja antingen det ena eller det andra, men paradoxer består inte av ömsesidigt uteslutande element utan snarare av två sidor av samma mynt. Vi har i vår studie kunnat identifiera en rad olika paradoxer och spänningar i arbetet med kommunikation. Några exempel:

- producera texter och fylla kanaler med innehåll kontra stödja och utveckla chefers och medarbetares kommunikation
- centralisera kontra decentralisera kommunikationsfunktionen
- planera kontra improvisera kommunikationsarbetet
- öppet kontra slutet kommunikationsklimat
- polyfon kontra monofon kommunikation (olika röster kommer till uttryck kontra konsistenta, enhetliga budskap)
- direkt kontra indirekt måluppfyllelse
- nå ut kontra lyssna.

Ofta utgår man som sagt från att det bästa är att välja antingen det ena eller det andra – inte minst därför att det kommer olika konsulter eller forskare som förespråkar olika idéer. Vi har till exempel i den här rapporten fört fram vikten av att stödja chefer och medarbetare i deras kommunikationsroll. Det betyder dock inte att det inte är viktigt att även producera och skapa texter, arbeta med visuella uttryck och så vidare. På samma vis har vi i den här rapporten fört fram fördelarna med ett öppet kommunikationsklimat, men en fullständigt transparent kommunikation eller ett klimat där man alltid säger högt vad man tänker om varandra är knappast rimligt. Ytterligare ett exempel är att vi betonat vikten av att låta olika röster komma till tals, men samtidigt

är det förstås nödvändigt med en viss konsistens i budskapen till externa intressenter (polyfoni kontra monofoni).

Paradoxer och spänningar är en naturlig del i alla organisationer, och det bästa sättet att hantera dem är att acceptera, diskutera och utforska dem i stället för att sopa dem under mattan eller försöka rationalisera bort dem.<sup>5</sup> Paradoxer och spänningar kan i sämsta fall bidra till att skapa frustration, konflikter och stagnation. Men de kan också ses som en sorts »points of pain«, det vill säga utmaningar som på olika sätt är avgörande för utvecklingen av en kommunikativ organisation och som man måste lyfta fram i ljuset och förhålla sig till. Vår poäng är alltså att man måste tänka *både och*, snarare än *antingen eller*. Och när man tänker »både och« handlar det om att försöka skapa en optimal balans mellan olika element, till exempel decentralisering och centralisering, i relation till den enskilda organisationens specifika mål och förutsättningar.

### Digitalisering och artificiell intelligens

Bland kommunikatörer talas det i dag mycket om digitalisering av organisationer och införandet av artificiell intelligens, AI. En del är positiva till digitaliseringen och de möjligheter som ges. Andra är mer skeptiska och känner oro över vad som kommer att hända med deras arbetsuppgifter, och de är kanske också rädda för att inte ha tillräcklig kompetens. Google har nyligen lanserat tjänsten Duplex, som är ett AI-system som kan användas för att ta emot och hantera telefonsamtal från kunder, medborgare och andra intressenter. Duplex kan exempelvis hjälpa till att svara på frågor och boka tider. Detta är en utveckling som är i sin linda, och vi kommer framöver att få se många nya AI-system och andra former av digitalisering.

Självklart kommer mycket att förändras med digitalisering och AI i organisationer. Framför allt kommer kontakten med intressenterna att kunna effektiviseras och förbättras. Många av dessa kontakter kan hanteras av AI, men inte alla, eftersom tekniken inte klarar av medkänsla, intuition, skämt och innovation samt saknar »fingertoppskänsla«. Viktiga frågor måste i detta sammanhang ställas: Vilken status har kommunikationen med en robot? Vilka kan följderna bli för kvaliteten på de relationer som byggs via kommunikation med AI-robotar? I centrum för kommunikatörers uppdrag står relationshantering.<sup>6</sup> Digitalisering och AI kommer att kunna lösa sakrelaterade frågor genom att ge adekvat information, men det kommer alltid att behövas levande

människor för att skapa, upprätthålla och bevara organisationens relationer till intressenter och relationerna mellan chefer och medarbetare. I detta har kommunikatörerna en viktig funktion och roll, nu och i framtiden.

### Reflektion och vidareutbildning för att nå excellens

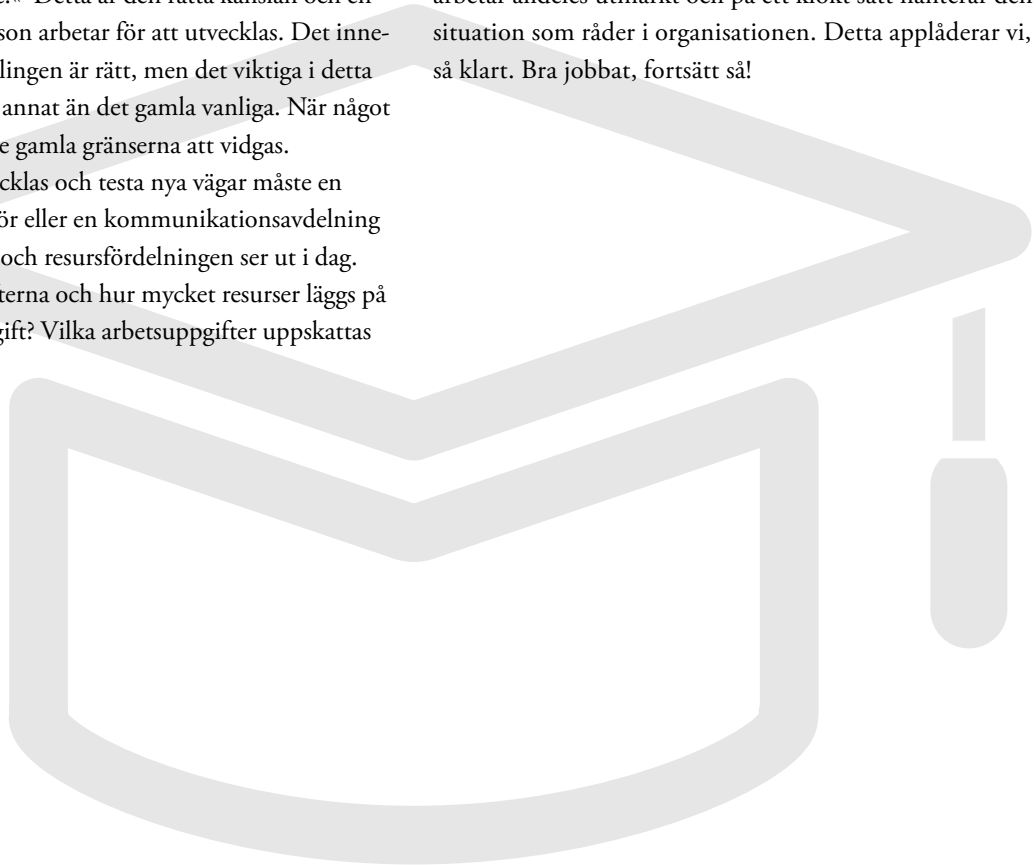
All utveckling innebär att en person måste ge sig utanför sin komfortzon och pröva tillvägagångssätt, arbetsuppgifter och verktyg som hen dittills inte har använt. Som vi nämnt tidigare i rapporten är det ett problem att kommunikatörer tenderar att använda ett fåtal verktyg.<sup>7</sup> För att utvecklas måste nya verktyg, metoder och arbetssätt användas. När en kommunikatör väl ger sig utanför sin komfortzon kommer hen att uppleva en ovisshet och osäkerhet. Detta kallar organisationspsykologen Karl E. Weick för *vu jadedé*: »I have never been here before, I have no idea where I am, and I have no idea who can help me.« Detta är den rätta känslan och en kvittens på att en person arbetar för att utvecklas. Det innebär inte i sig att handlingen är rätt, men det viktiga i detta läge är att göra något annat än det gamla vanliga. När något nytt testas kommer de gamla gränserna att vidgas.

För att kunna utvecklas och testa nya vägar måste en enskild kommunikatör eller en kommunikationsavdelning kartlägga hur arbetet och resursfördelningen ser ut i dag. Vilka är arbetsuppgifterna och hur mycket resurser läggs på respektive arbetsuppgift? Vilka arbetsuppgifter uppskattas

mest i organisationen och av vem? Kommunikatörer måste helt enkelt ställa frågan om de gör saker rätt eller om de gör rätt saker.<sup>9</sup>

### Avslutningsvis

Mycket är bra och mycket har hänt, även om det kan tyckas att det går långsamt framåt i utvecklingen av kommunikatörsrollen. Men ur ett större perspektiv har det faktiskt hänt en hel del och gått framåt. Detta gäller inte minst kommunikatörer som yrkesgrupp. Numera är det få som använder titeln informatör, som indikerar att en person arbetar med att sprida information med ett givet budskap. Titeln kommunikatör indikerar en fokusering på informationshantering och informationsspridning såväl som tvåvägskommunikation. Bytet till titeln kommunikatör är ett viktigt steg i professionaliseringen av yrket. Vidare visar vår studie att det finns många kommunikatörer som arbetar alldeles utmärkt och på ett klokt sätt hanterar den situation som råder i organisationen. Detta applåderar vi, så klart. Bra jobbat, fortsatt så!



# Noter

## Inledning

1. Nothhaft, Werder, Zerfass & Verči (2018).
2. Volk, Berger, Zerfass, Bisswanger, Fetzer & Köhler (2017).
3. <https://sverigeskommunikatorer.se/fakta-och-verktyg/forskning/kommunikativa-organisationer>.
4. Bruner (1983, s. 183).

## Den kommunikativa organisationen

1. Cowan (2014); Zerfass & Volk (2018); Zerfass, Tench, Verčič, Verhoeven & Moreno (2017).
2. Falkheimer, Heide, Nothhaft, von Platen, Simonsson & Andersson (2017).
3. Deetz & McClellan (2009).
4. Nothhaft & von Platen (2015, s. 1).
5. Zerfass, Verčič, Nothhaft & Werder (2018, s. 493).
6. T.ex. Tench, Verčič, Zerfass, Moreno & Verhoeven (2017).
7. Velten, Tengblad & Heggen (2017).

## Sju steg mot den kommunikativa organisationen – fördjupning och råd

1. Macnamara (2015).
2. Lasswell (1927).
3. Sproule (1989).
4. Madsen & Verhoeven (2016).
5. Hilbert, Vásquez, Halpern, Valenzuela & Arriagada (2016).
6. Malik (2006).
7. Wehmeier (2006).
8. Zerfass, Volk, Lautenbach & Jakubowitz (2018).
9. Falkheimer, Heide, Nothhaft, von Platen, Simonsson & Andersson (2017).
10. Argenti (2017); Welch (2011).
11. Andersson (under utgivning, 2019).
12. Karmark (2005).
13. Tracy (2008).

## Värdeskapande kommunikation

1. Jfr Nothhaft & Wehmeier (2007); Malik (2004).
2. Källa: Heide & Simonsson (2018). Tabellen är något förenklad och modifierad.
3. Nothhaft & Wehmeier (2007).
4. Jenkins (2016).
5. Romanowska (2014).

## Framtidens utmaningar och möjligheter

1. Zerfass, Tench, Verhoeven, Verčič & Moreno (2018).
2. Jfr Andersson, Heide, Nothhaft, von Platen & Simonsson (2018); Zerfass & Volk (2018).
3. Zerfass & Viertmann (2017).
4. Zerfass, Verčič & Volk (2017).
5. Lewis (2000).
6. Jfr Ferguson (2018).
7. Zerfass & Volk (2018).
8. Weick (1993, s. 633).
9. Falkheimer, Heide, Simonsson, Zerfass & Verhoeven (2016).

# Referenser

- Alvesson, M. & Spicer, A. (2017). *Dumbhetsparadoxen*. Stockholm: Fri tanke förlag.
- Andersson, R. (2019). Employee communication responsibility: Its antecedents and implications for strategic communication management. *International Journal of Strategic Communication*, 13(1), 60–75.
- Andersson, R., Heide, M., Nothhaft, H., von Platen, S. & Simonsson, C. (2018). *Röster om den kommunikativa organisationen*. Stockholm: Sveriges Kommunikatörer.
- Argenti, P.A. (2017). Strategic communication in the c-suite. *International Journal of Business Communication*, 54(2), s. 146–160.
- Bruner, J.S. (1983). *In search of mind: Essays in autobiography*. New York, NY: Harper & Row.
- Cowan, D. (2014). *Strategic internal communication: How to build employee engagement and performance*. London: Kogan Page.
- Deetz, S.A. & McClellan, J.G. (2009). Communication. I M. Alvesson, T. Bridgman & H. Willmott (red.), *The Oxford handbook of critical management studies* (s. 433–453). Oxford: Oxford University Press.
- Falkheimer, J., Heide, M., Nothhaft, H., von Platen, S., Simonsson, C. & Andersson, R. (2017). Is strategic communication too important to be left to communication professionals? Managers' and coworkers' attitudes towards strategic communication and communication professionals? *Public Relations Review*, 43(1), s. 91–101.
- Falkheimer, J., Heide, M., Simonsson, C., Zeffass, A. & Verhoeven, P. (2016). Doing the right things or doing things right? Paradoxes and Swedish communication professionals' roles and challenges. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(2), s. 142–159.
- Ferguson, M.A. (2018). Building theory in public relations: Interorganizational relationships as a public relations paradigm. *Journal of Public Relations Research*, 30(4), s. 164–178.
- Heide, M. & Simonsson, C. (2018). Uncovering the logics of strategic communication: A plea to rethink the value of communication, *EUPRERA*. Aarhus, Denmark.
- Hilbert, M., Vásquez, J., Halpern, D., Valenzuela, S. & Arriagada, E. (2016). One step, two step, network step? Complementary perspectives on communication flows in twittered citizen protests. *Social Science Computer Review*, 35(4), s. 444–461.
- Jenkins, H. (2006). *Convergence culture: Where old and new media collide*. New York, NY: New York University Press.
- Karmark, E. (2005). Living the brand. I M. Schultz, Y.M. Antorini & F.F. Csaba (red.), *Corporate branding: Purpose/people/process* (s. 103–124). Fredriksberg: Copenhagen Business School Press.
- Lasswell, H.D. (1927). *Propaganda technique in the world war*. New York, NY: Peter Smith.
- Lewis, M.W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *The Academy of Management Review* (4), s. 760–776.
- Macnamara, J. (2015). *Creating an 'architecture of listening' in organizations: The basis of engagement, trust, healthy democracy, social equity, and business sustainability*. Sydney, NSW: University of Technology, Sydney.
- Madsen, V.T. & Verhoeven, J.W.M. (2016). Self-censorship

- on internal social media: A case study of coworker communication behavior in a Danish bank. *International Journal of Strategic Communication*, 10(5), s. 387–409.
- Malik, F. (2006). *Managing, performing, living: Effective management for a new era*. New York, NY: Campus Verlag.
- Nothhaft, H. & Wehmeier, S. (2007). Coping with complexity: Sociocybernetics as a framework for communication management. *International Journal Strategic Communication*, 1(3), s. 151–168.
- Nothhaft, H. & von Platen, S. (2015). *The communicative organization*. (Reports in Strategic Communication.) Helsingborg: Lund University, Department of Strategic Communication.
- Nothhaft, H., Werder, K.P., Zerfass, A. & Verčič, D. (2018). Strategic communication: Reflections on an elusive concept. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), s. 352–366.
- Romanowska, J. (2014). *Improving leadership through the power of words and music*. Stockholm: Karolinska Institutet.
- Sproule, J.M. (1989). Progressive propaganda critics and the magic bulletmyth. *Critical Studies in Mass Communication*, 6(3), s. 225–246.
- Tench, R., Verčič, D., Zerfass, A., Moreno, Á. & Verhoeven, P. (2017). *Communication excellence: How to develop, manage and lead exceptional communications*. London: Palgrave Macmillan.
- Tracy, S.J. (2008). Emotion and communication in organizations. I W. Donsbach (red.), *The international encyclopedia of communication*. Malden, MA: Wiley/Blackwell.
- Velten, J., Tengblad, S. & Heggen, R. (2017). *Medarbetarskap: Så får du dina medarbetare att ta initiativ och känna ansvar*. Stockholm: Liber.
- Volk, S.C., Berger, K., Zerfass, A., Bisswanger, L., Fetzer, M. & Köhler, K. (2017). *How to play the game: Strategic tools for managing corporate communications and creating value for your organization* (Communication Insights, Issue 3). Leipzig: Academic Society for Management & Communication.
- Wehmeier, S. (2006). Dancers in the dark: The myth of rationality in public relations. *Public Relations Review*, 32(3), s. 213–220.
- Weick, K.E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The mann gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), s. 628–652.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: *Communication implications*. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), s. 328–346.
- Zerfass, A., Tench, R., Verčič, D., Verhoeven, P. & Moreno, A. (2017). *European communication monitor 2017. Excellence in strategic communication: How strategic communication deals with the challenges of visualisation, social bots and hypermodernity. Results of a survey in 50 countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.
- Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Verčič, D. & Moreno, A. (2018). *European communication monitor 2018. Strategic communication and the challenges of fake news, trust, leadership, work stress and job satisfaction. Results of a survey in 48 countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.
- Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H. & Werder, K.P. (2018). Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), s. 487–505.
- Zerfass, A., Verčič, D. & Volk, S.C. (2017). Communication evaluation and measurement. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(1), s. 2–18.
- Zerfass, A. & Viertmann, C. (2017). Creating business value through corporate communication. *Journal of Communication Management*, 21(1), s. 68–81.
- Zerfass, A. & Volk, S.C. (2018). How communication departments contribute to corporate success: The communications contributions framework. *Journal of Communication Management*, 22(4), s. 397–415.

Zerfass, A., Volk, S.C., Lautenbach, C. & Jakubowitz, M. (2018). *Management tools for corporate communications: Relevance, benefits and experiences. Results of an empirical study in communication departments*. Leipzig, Frankfurt am Main: University of Leipzig/Lautenbach Sass. Tillgänglig på: [managementtoolsforcorporatcommunications-studyreport2018-181007070550.pdf](#).

