

Framtidens kompetensbehov hos kommunikatörer

En kartläggning av kompetensområden
och identifiering av utvecklingsbehov.

Framtidens kompetenskrav på kommunikatörer

Digitaliseringen har skapat fantastiska verktyg för företag och organisationer att kommunicera. Hastigheten och mängden kanaler ökar ständigt och vi får en allt bredare variation i hur vi kan tala med våra målgrupper. Kommunikatören, som förväntas bestämma vad, hur och när kommunikationen ska ske är ofta också den som förväntas anpassa uttryck och producera i det enorma flödet av budskap. Och till råga på allt följa upp, analysera och sätta upp mål i enlighet med den övergripande affären. Hur väl är kommunikatörer i Sveriges rustade och vad behöver de utvecklas inom för att möta en digitaliserad framtid som inte ser ut att på något sätt sakta ned? Hur ser rollen som kommunikatör ut idag och var är behovet av kompetensutveckling störst?

Sveriges Kommunikatörer har genomfört intervjuer som sedan följts upp av en enkätstudie riktad till kommunikatörer.

Bakgrund

Undersökningen riktade sig till medlemmar och genomfördes i mars 2019.

- 8 stycken djupintervjuer
- 1164 respondenter av enkäten, varav 176 chefer

Både chefer och medarbetare har fått dela med sig av sina tankar kring nuläget och förväntningar på framtidens kommunikatör.

Samstämmig bild av framtidens kompetenskrav

Kommunikationschefernas kompetensutvecklingsbehov liknar kommunikatörernas, med störst behov inom mätning av kommunikationsinsatser och målsättning, och minst inom självledarskap.

Mest viktiga kompetensområden i framtiden

Respondenterna ombads ranka olika kompetensområden från 1-6, där 1 (inte viktigt) och 6 (mycket viktigt).

■ Kommunikatörer ■ Chefer



De rankar framtidens krav på kommunikatörer lika i stor utsträckning. Det är också mycket små skillnader i hur privata företag eller ideella organisationer och offentlig sektor uppskattar nuvarande och framtida chefs- och kommunikatörs-kompetens.

Inte heller om vi segmenterar på ålder ser vi faktorer där de skiljer sig åt, utom på hur man skattar den egna kunskapen inom områden som ofta mer erfarna rollen hanterar som kriskommunikation, förändringsledning och coaching samt förmågan att leda tvärfunktionella team, områden där äldre kommunikatörer alltså uppger större trygghet.

Det blir dock intressant när vi går in på vad man tycker bör vara kommunikatörens främsta kompetenser och hur man hoppas se denna utveckling.

“Det skulle vara bra att renodla kommunikatörens roll och särskilja den från andra yrkesgrupper. Vissa uppgifter vore det nog bättre om andra yrkesgrupper utför så att kommunikatören kunde fokusera på kommunikation snarare än verktyg.”

Det finns starka idéer om vad som samlas under begreppet kommunikation. Det är därför något överraskande att se en återkommande bakåtlutad inställning till att greppa taktpinnen för kompetensutvecklingen, särskilt hos chefer.

Oenighet kring hur rollen bör utvecklas

En stark samsyn kring kompetensbehoven för kommunikationsavdelningar längre fram förhindrar inte en oenighet i vad som vore idealt för rollens utveckling. Eller ens om det som förväntas av rollen idag är korrekt. En talande majoritet är eniga om att kommunikatören bör närma sig affären mer (99%) och också gör det i större utsträckning redan idag.

Framtidens kommunikatör får också ett bredare perspektiv där kommunikation blir mer invävt i olika typer av kund- eller medlemshantering, sälj och affärs- eller produktutveckling, enligt respondenterna.

På så sätt utvecklas rollen mer mot en generalist med många strängar på sin lyra. Vissa menar att denna utveckling är välkommen men då att kommunikatören går mer mot en beställarroll än producent – eller analytiker för den delen – medan andra tycker att kommunikationsavdelningen bör bli en sammansättning av specialister.

Kommunikatörer delas upp i två

Frågan om kommunikatören som generalist eller specialist är den som delar skrået tydligast. Hos både kommunikatörer och chefer råder dock en stark kritik mot det ohanterligt breda ansvarsområde som avkrävs en kommunikatör.

Många menar att denna utveckling kommer göra att kommunikatören själv måste välja en inriktning, som strateg, rådgivare och beställare av specialistkompetenser, alternativt bli en specialiserad producent. Oavsett verkar det finnas en gemensam syn på det moderna arbetssättet där kommunikatören ska ha förståelse för produktionsleden för att bli en kostnadseffektiv beställare och kunna prioritera insatser i den uppsjö av verktyg och kanaler som finns.

“Jag hoppas och tror att det i framtiden blir mer specialiserade kommunikatörsroller. Ju mer generell rollen blir, desto mer urvattnad riskerar den att bli.”

Nästan en av fyra chefer anser att det är mer värdefullt med en kommunikatör som är rådgivande generalist än en taktisk specialist i den egna organisationen. Vi ser också många chefer uppge att de önskar se roller i sitt team som inte traditionellt varit självklara inom kommunikationsavdelningen som innovationsspecialister, affärsutvecklare, kundspecialister och beteendevetare.

En stress att hamna på efterkälken i det digitala lärandet

Av cheferna säger 97% att de behöver öka sin förståelse för ny teknologi och hur den kommer påverka organisationen. En chef säger: *“Vi måste kunna skapa digitala tjänster och produkter för vårt företag och våra kunder. Vi har en liten in-house produktionsenhet som gör webb, men digitala produkter - där är vi inte framme ännu.”*

Samtidigt ser vi att den kompetensutvecklingen just inom det digitala är ett bra exempel på ett reaktivt agerande. En respondent beskriver sin roll som digital specialist, som inte baserats på kompetens, intresse eller utbildning utan på att personen helt enkelt är ung.

Denna typ av slentrianfördelning av ansvar rimmar illa med den vikt som digitala frågor tilldelas. En annan respondent säger: *“Tror tyvärr inte att det är många av dagens, redan erfarna kommunikationschefer som är bäst lämpade att driva denna utveckling för kommunikationsbranschen. Det största hindret för kommunikatörernas framtida utveckling är mossiga kommunikationschefer.”*

Är det mossiga chefer som med en något daterad bakgrund begränsar utvecklingen? Kanske behöver inte kompetensen stanna vid tidigare erfarenhet utan vara en omställning mot konstant lärande där man strategiskt tar ett grepp om sitt eget och övriga teamets utveckling.

“Jag tror vi kommer röra oss mot generalister – som rådgivare och interna konsulter. Som leder eller deltar i förändringsprojekt.”

Närmare kund och affär

Vi behöver förstå våra kunders problem och drivkrafter för att förbättra kundupplevelsen, säger 63% av kommunikationscheferna. Resultatet i studien visar också att man ännu tydligare vill se arbetet kopplas till övergripande verksamhetsmål. Över 90% har som ambition att utvecklas mot att fatta beslut baserat på data. Samtidigt ser vi mätning av kommunikationsinsatser som det största kompetensgapet bland kommunikatörer (82%), följt av förståelse för nyckeltal samt förmågan att analysera och agera utifrån data (54%). Kommunikatören kommer allt närmare verksamhetsstrategin och blir mer kundcentrerad men saknar till viss del förmåga att följa upp och analysera insatser och resultat.

Det blir än mer intressant när man jämför med de områden där gapet är litet, det vill säga där kommunikatorerna tycker att deras kompetens i hög utsträckning uppfyller framtidens behov. Detta är dels området produktion med ett gap på endast 13%, men även kanal- och innehållsstrategi på 15%. Man känner sig alltså trygg med sin kompetens att producera och sätta strategier men saknar kunskaper för att mäta och att följa upp kommunikationsinsatser. Kan man då säkert säga att produktionen är god eller att strategin är stark?

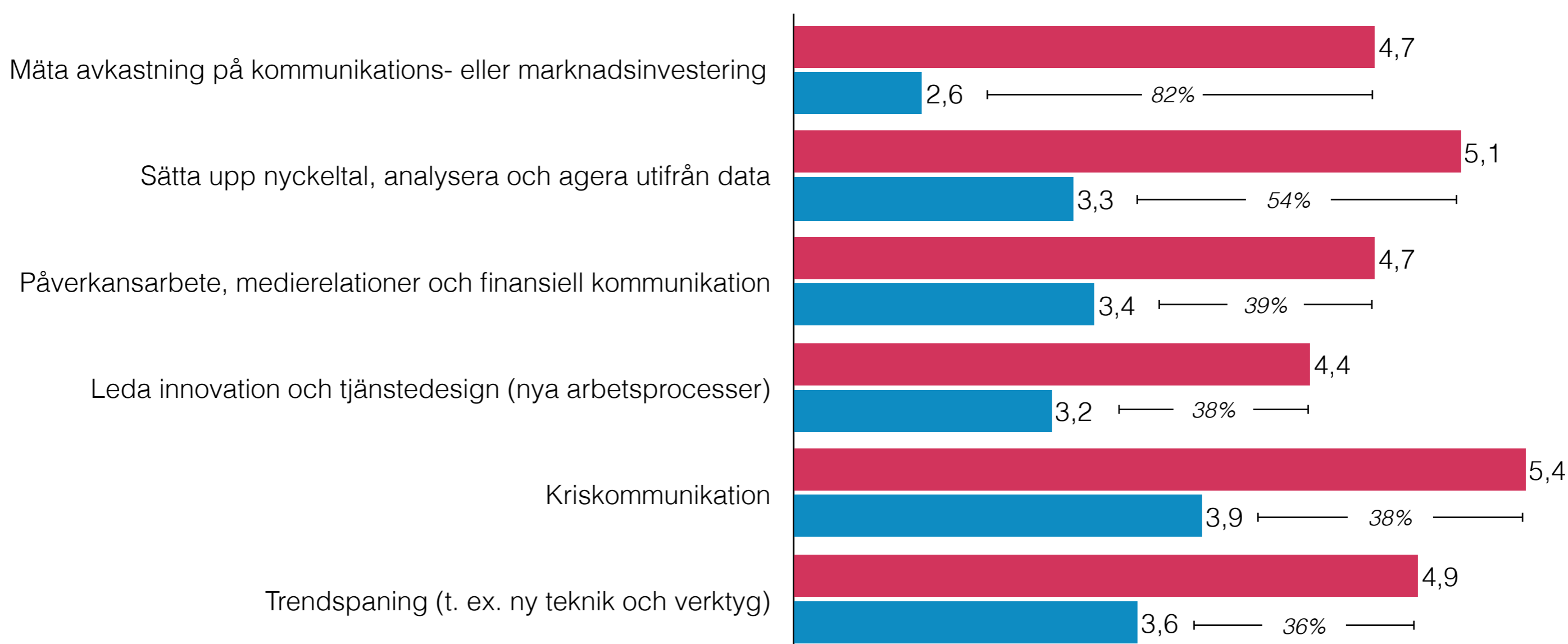
Det finns intressanta frågor som lagret av den digitaliserade tidens datainsikter har lagt på kommunikatorens leverans. Vad är faktiskt kvalitet i det som produceras? Är det att vi genom mätning och analys kan säkerställa att en bild förmedlar budskapet korrekt eller att en text väcker det agerande vi hoppas se? Eller kan, kanske till och med bör en vass producent, en specialist, separeras från mätning och analys i framtiden? Vi ser respondenter som anser att analyser borde omfördelas till andra avdelningar eller roller utanför kommunikatörer. Samtidigt ser vi en tydlig trend av att kommunikatörer som vill röra sig närmare affärs- och produktutveckling.

“Jag tror att kommunikatorerna går mer åt verksamhetsutvecklare. Kunna leda och styra arbetet i rätt riktning.”

Kompetensområden med störst gap mellan nuvarande och framtida nivå

Respondenterna ombads ranka olika kompetensområden från 1-6, där 1 (inte viktigt) och 6 (mycket viktigt).

■ Framtid ■ Idag



Godtyckligt ansvar för kompetensutvecklingen

När trenden är tydlig mot kundcentrering och koppling till affären eller uppdraget, och då fler påpekar att detta inte är en nyupptäckt utveckling, varför återfinns det största gapet inom de kompetenser som ligger inom detta område? Var finns ansvaret att se till att kommunikationsavdelningen har de kompetenser som framtidssäkrar verksamheten?

“Just nu finns det ingen tid för kompetensutveckling, men jag själv har ansvaret för att säga till om jag till exempel vill gå en kurs. Det gör man när man känner att man har tid och tillfälle.” – Kommunikatör

Hela 95% tycker att det är bättre att utveckla den interna kompetensen istället för att nyanställa eller organisera om och ännu fler (97%) tycker att man internt behöver öka sin förmåga att anpassa och lära sig. Så gott som samtliga 1164 respondenter (100%) ansåg sig behöva satsa mer på kompetenshöjning av befintlig personal för att klara framtidens krav. Undersökningen visade dock också att ansvaret hamnar hos den enskilda anställda, och sällan med en tydlig plan.

*“Jag fattar beslutet med mina medarbetare, men jag tror aldrig jag har sagt nej. Det låter lustigt nu när jag säger det men det finns ingen rättvisa i det.”
- Kommunikationschef*

Fyra avgörande kompetensområden

Fyra tydliga kompetenser kan identifieras utifrån denna undersökning. Beroende på hur verksamheten är organiserad, storlek, bransch och uppdrag kommer dessa kompetenser organiseras på olika sätt. Vissa roller kommer behöva axla flera kompetenser. Andra har möjligheten att mer djupgående bygga spetskompetens inom ett område och få stöd av kollegor med tydlig kompetens på de övriga tre. Oavsett ser vi att dessa kompetenser och ansvarsområden kommer att behövas i ett komplett kommunikationsteam som inte bara överlever utan också framgångsrikt hanterar de framtida kraven.

Generalisten – rådgivning, förändringsledning, verksamhetsutveckling, coachning. En kommunikator med god översikt och förståelse för flera områden som därför kan driva effektiv förändring

Innovatören – kundförståelse, nya arbetssätt, innovationskultur, user experience och beteendevetenskap. Innovatören har likt generalisten god förståelse för affär och verksamhet men är djupare kompetens och fokus inom kundupplevelse, affärsutveckling och tjänstedesign

Innehållsproducenten – produktion, distribution, innehåll och kanaler. Producenten kan vara en vass beställare eller bygga en egen spets. Oavsett behöver framtidens kommunikationsavdelning god förståelse för ett bredare spektra av produktion som även innefattar vägen till kund.

Analytikern – mätning, förståelse för data, omvärldsanalys. Inom framtidens kommunikationsverksamhet måste det finnas kompetens för att hantera data. Detta handlar om att samla in rätt data i relation till verksamhetsmålen, men även att sortera och analysera datan samt tolka och presentera den på ett tydligt, användbart sätt.

Framtidsutsikt: Chefer måste utveckla den interna kompetensen

Få förståelse för var gapen finns i just din organisation.

Nyanställning är dyrt och en tydlig majoritet ser värdet i att utveckla den egna personalen.

Undersökningen visar att en höjning av den interna kompetensen föredras över att omorganisera sig. Ett vanligt hinder är att både chefer och kommunikatörerna har svårt att få en helhetsbild av var kompetensen behöver utvecklas. Att ta sig tid att kartlägga det egna teamets samlade kompetens är grundläggande för att göra effektfulla insatser.

Chefen har den övergripande bilden - och därmed ansvaret

Trots samsynen kring behovet av att utveckla personalen blir insatserna godtyckliga, ojämna och sällan strategiska. Det råder stor oenighet inom yrkeskåren kring vilka områden som ska vara kommunikatörens ansvar. Om denna oenighet återfinns inom en och samma organisation finns risk för en fragmentariserad kompetensutveckling som tillåts styras av individens lust, som inte nödvändigtvis är i linje med organisationens behov.

Undersökningen visar ett skriande behov av att den som har det övergripande ansvaret för kompetensfrågan lägger upp en plan för hur den samlade kompetensen i teamet ska höjas - oavsett om man vill vässa en samling specialister eller få upp den generella kompetensnivå.

Skapa en kultur av lärande

Sju av tio kommunikationschefer anser att det är viktigt att skapa en kultur där lärandet är centralt. Det kan vara bra att påminna om att detta bör även gälla cheferna själva. Den snabba utvecklingen inom kommunikationsarbetet gör att mycket av den, om än rika, erfarenhet som finns i branschen blir daterad och går förlorad. Precis som med yngre förmågor kan det vara betydligt mer effektivt att utveckla även chefer, istället för att byta ut, omorganisera, eller ännu värre, finna sig i att strategier och prioriteringar styrs av någon med bristande insikt i de digitala.

Sveriges Kommunikatörer är en ideell medlemsorganisation som funnits sedan 1950. Vårt uppdrag är att stärka kommunikationens nyckelroll i företag och samhälle tillsammans med alla som arbetar professionellt med kommunikation. Vi finns i hela landet.