



#1

DEN KOMMUNIKATIVA
ORGANISATIONEN

En diskussion av begreppet

FÖRORD

Vi vill driva utvecklingen av framgångsrik kommunikation

Varje år investerar företag, organisationer och myndigheter närmare 40 miljarder kronor i kommunikation. Vi hör ofta att kommunikation är avgörande för effektiviteten, för att skapa och behålla intressenters förtroende och för organisationers utveckling och varumärke. Men hur väl överensstämmer detta med verkligheten? Det finns förhållandevis lite forskning på området. Därför inleddes under våren 2015 forskningsprojektet "Den kommunikativa organisationen". Projektet drivs av Institutionen för strategisk kommunikation vid Campus Helsingborg i samarbete med Sveriges Kommunikatörer.

Som yrkesorganisation för Sveriges kommunikatörer bidrar vi även tillsammans med ett tiotal andra företag och organisationer genom att stödja projektet finansiellt.

Vilka karaktärsdrag har en kommunikativ organisation? Det här är den första rapporten av fyra, i ett treårigt forskningsprojekt som syftar till att svara på frågan. Forskningsprojektet är det största inom området i Europa just nu. Tio företag och organisationer ska få sin kommunikativa förmåga genomlyst av fem forskare* vid Lunds universitet. Projektet kommer att öka kunskapen om kommunikationens betydelse för verksamhetens måluppfyllelse och framgång. En tes är att det behöver skapas en egen kommunikationslogik, som värderas lika högt som till exempel affärslogiken.

Sveriges Kommunikatörer tror att resultatet kommer att ha stor betydelse för att definiera den strategiska kommunikationens betydelse i en organisation och även svara på frågan vad som kommer att krävas av oss som kommunikatörer framöver.

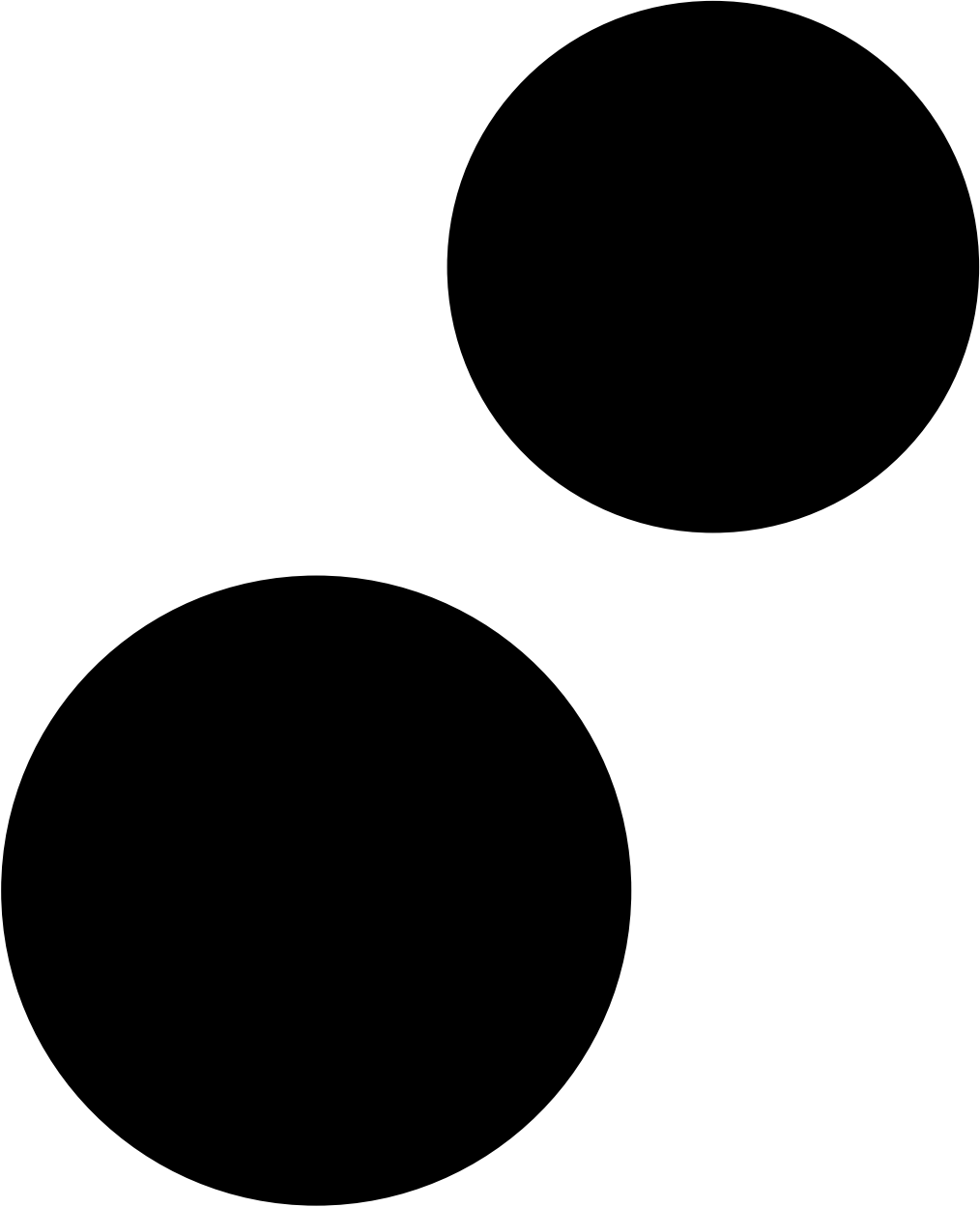
God läsning!

Cecilia Schön Jansson, vd Sveriges Kommunikatörer

** Arbetar i projektet gör professorerna Mats Heide och Jesper Falkheimer samt lektorerna Sara von Platen, Howard Nothaft och Charlotte Simonsson*

Inledning	5
1. KOMMUNIKATION OCH ORGANISATION	8
Nytt vin i gamla läglar?	9
CCO-perspektivet	9
Kritisk bedömning	10
2. STOCKHOLM ACCORDS OCH MELBOURNE MANDATE	12
Melbourne Mandate	15
Kritisk bedömning	18
3. VÄGEN FRAMÅT	19
Mindre vad som borde vara, mer vad som är	20
Mindre form, mer substans	20
Färre endimensionella ideal, mer mångdimensionell balans	21
Sammanfattning: rimlighet kontra rationalitet	22
Litteratur	24

Med denna rapport vill vi bjuda in till en diskussion om de ideal och förutsättningar som präglar organisationers kommunikation. Vi tar gärna del av dina funderingar och synpunkter på det som vi har skrivit. Hör av dig till howard.nothhaft@isk.lu.se och sara.von_platen@isk.lu.se.



SAMMANFATTNING

Syftet med denna rapport är att diskutera vad en kommunikativ organisation är samt att föreslå möjliga sätt att utveckla konceptet. Att kommunikation är centralt för organisationer finner starkt stöd i den kommunikationsvetenskapliga forskningen men det finns ingen vedertagen definition av begreppet kommunikativ organisation. Snarare är det i kommunikationsbranschen som uttrycket kommunikativa organisationer har fått mest uppmärksamhet. I rapporten diskuteras *The Stockholm Accords* och *The Melbourne Mandate* som uttryck för branschens försök att konkretisera och förtydliga vad som avses med en kommunikativ organisation. Dessa dokument är baserade på hundratals praktikers erfarenheter och ska naturligtvis inte förringas. Inte desto mindre är såväl forskarnas som praktikernas formuleringar ofta otydliga och de ger föga vägledning om hur kommunikation kan bidra med värde i organisationer.

Mot bakgrund av denna kritik ges förslag på tre möjliga sätt att utveckla konceptet den kommunikativa organisationen. 1) Fokusera mindre på vad den kommunikativa organisationen bör vara och mer på vad som faktiskt karaktäriserar kommunikativa organisationer här och nu, i praktiken. 2) Normativa ramar och ideal för den kommunikativa organisationen behöver inte vara fel men idealen måste ges ett verkligt innehåll för att vara meningsfulla: *Varför* ska kommunikationen vara del av olika processer? *Vad* bidrar kommunikationen med? 3) Erkänn kommunikationens flerdimensionella karaktär och dess förmåga att skapa en dynamisk balans i motstridiga och kravfyllda situationer. Avslutningsvis ställs dessutom frågan om det är möjligt att förstå kommunikativa organisationer och kommunikativ kompetens som en egen logik. Denna logik baseras på rimlighet snarare än på den klassiska endimensionella formen av rationalitet som är dominerande i dagens organisationer.

INLEDNING

Få skulle invända mot det generella påståendet att kommunikation är avgörande för organisatoriska processer, välfungerande verksamheter och tillfredsställelse bland kunder och medarbetare. Men hur åstadkommer man detta? Vad är det som kännetecknar en organisation ifråga om strukturer och teoretisk och praktisk kunskap, där kommunikation faktiskt tillför ett betydande värde för måluppfyllelse, hållbarhet och andra kärnprocesser? Dessa frågor har alltid varit centrala för såväl forskare som praktiker inom kommunikationssektorn. Under de senaste åren har de blivit allt mer förknippade med det tämligen vida begreppet *kommunikativ organisation*.

Det finns än så länge ingen allmänt vedertagen definition av en kommunikativ organisation. Det finns åtminstone två tankelinjer som löper samman i begreppet. Båda dessa begreppsbildningar av kommunikativa organisationer är emellertid långt ifrån färdigutvecklade, eftersom de saknar transparens, precision och framför allt empiriskt stöd.

Den första tankelinjen återfinns främst i den vetenskapliga litteraturen. Den utgörs av idén att kommunikation inte endast är ett verktyg för att organisera samverkan och strukturera samarbete, utan är den konstituerande faktorn för organisationer per se. Organisatoriska strukturer, som förefaller "givna" i ögonblicket, konstrueras och återskapas av vissa sätt att kommunicera.

Kärnpunkten i den andra tankelinjen är att kommunikativa organisationer, det vill säga organisationer som kommunicerar mycket väl med sin omgivning, inklusive sin inre miljö, har en varaktig konkurrensfördel. De internationella ramverken Stockholm Accords, som tillkännagavs 2010, och Melbourne Mandate, som tillkännagavs 2012, tillmäter denna tolkning stor betydelse (slutsatsen från sammankomsten 2014 i Madrid, Madrid Momentum, handlade om samhällsrollen för PR). Liknande tolkningar framförs av branschorganisationer, som till exempel Sveriges Kommunikatörer, vilka föreställer sig den kommunikativa organisationen

som en plats där kommunikationen tillför värde och bidrar till konkurrenskraften genom att vara en integrerad del av såväl beslutsfattande och ledarskap som medarbetarskap. Denna vision har dessutom utgjort grunden för praktikerorienterade forskningsprojekt om ämnen såsom kommunikativt ledarskap, värdeskapande och kommunikatörens yrkesroller (Hamrefors, 2010) (se även sverigeskommunikatorer.se/forskning).

Det som förenar dessa synsätt, trots deras skillnader, är synen på kommunikation som en integrerad del av organisationer och deras interna och externa verksamhet. Det är en befogad utgångspunkt att hävda att kommunikation är viktig i ett samhällsperspektiv liksom ett organisatoriskt perspektiv, men många frågor förblir obesvarade. Hur, när och var sker de kommunikationsprocesser som kännetecknar en kommunikativ organisation? Mellan vilka aktörer sker de och med vilka syften och mål? Vilka är konsekvenserna? Dessa är några av de frågor som forskningsprojektet *Den kommunikativa organisationen* avser att besvara. Det dubbla syftet med projektet är att stödja praktiken och att främja en teoretisk förståelse av den kommunikativa organisationen.

Avsikten med denna första rapport är, för det första, att föra en kortfattad diskussion om den kommunikativa organisationen och därtill relaterad begreppsbildning. Vi vill lyfta fram några aspekter av tidigare forskning och resonera kritiskt kring den professionella diskursen. Det vi inte vill göra i detta skede är att skapa ännu en definition. Vårt syfte är att klargöra och peka på ett antal centrala egenskaper. I det avslutande avsnittet av denna rapport föreslår vi några idéer för det fortsatta arbetet.

1

KOMMUNIKATION OCH ORGANISATION

Tanken bakom den kommunikativa organisationen har sitt ursprung i praktiken och har främjats av branschorganisationer såsom Global Alliance (se längre diskussion nedan). Än så länge har emellertid väldigt få vetenskapliga undersökningar ägnat sig åt begreppet. Den kommunikativa organisationen nämns t.ex. i artikeln *Enabling, advising, supporting, executing: A theoretical framework for internal communication consulting within organizations* (Zerfaß & Franke, 2013). Den kommunikativa organisationen behandlas även mer utförligt i avhandlingen *The Stockholm Accords for PR and Communication: The Project and its Implementations in Italy* (Cappati, 2011).

Nytt vin i gamla läglar?

Uppfattningen att kommunikation och organisation hänger intimt samman är naturligtvis inte helt ny. Redan på 1980-talet hävdade forskare inom organisationskommunikation (Louis, 1983; Putnam, 1983) och sociologi (Luhmann 1984) att organisationer inte ska uppfattas som statiska strukturer utan snarare som sociala konstruktioner, vilka skapas och upprätthålls genom mänsklig interaktion och kommunikation. Allt eftersom detta konstruktivistiska perspektiv fick större utbredning förändrades förståelsen av kommunikation. I stället för att uppfattas som en överföringsprocess som sker uppifrån-och-ned i organisationer, sågs kommunikation allt mer som meningsskapande och samkonstruktion. Denna »tolkningsvändning gav upphov till en stor mängd forskning inom organisationskommunikation som behandlar ett brett spektrum av frågor, såsom kris (Weick, 1988, 1990), organisationsförändring (Ford, Ford & McNamara, 2002; Lewis, 2011), identitet och identifikation (Dut-

ton & Dukerich, 1991; Morsing, 2006), kultur (Ravasi & Schultz, 2006), ledarskap (Isabella, 1990; Smircich & Morgan, 1982), berättande och makt (Fletcher, 1996). Idag är det konstruktivistiska perspektivet kanske det mest allmänt accepterade inom organisationsforskning.

CCO-perspektivet

På senare tid har detta perspektiv kommit att få ännu mer radikala slutsatser genom ett perspektiv som kallas communication as constitutive of organizations (CCO), på svenska kommunikativa konstitutionen av organisationer. CCO-perspektivet beskrevs kortfattat i en bok redigerad av Putnam & Nicotera (2009) och har därefter debatterats och diskuterats i bl.a. *Management Communication Quarterly* (Bisel 2010; Reed, 2010; Sillince 2009; Putnam & Nicotera, 2010) och en specialutgåva från 2011 av *Organization Studies*. De grundläggande idéerna är starkt påverkade av Weick (1995) och har stora likheter med den sociala systemteori som utarbetats av Niklas Luhmann (och hans lärjungar, såsom Dirk Baecker eller Peter Fuchs). CCO-perspektivet bibehåller i vissa avseenden det tolkande perspektivet såsom det utformades av Putnam & Pacanowski (1983) på 1980-talet. Men att döma av de påståenden som gjorts av t.ex. Coreen, Kuhn, Cornelissen & Clark (2011) är avsikten med detta perspektiv betydligt mer omfattande. Man skulle kunna säga att CCO-perspektivet utgår från det axiomatiska antagandet att kommunikation är den centrala beståndsdel i fråga om organisation och organisationer.

Om kommunikation verkligen är konstitutiv för organisation kan den inte anses vara endast en av de många faktorer som är inblandade i fråga om att organisera, och den kan inte endast vara uttrycksmedlet för befintliga "verkligheter"; snarare är den medlet genom vilket organisationer etableras, utarbetas, utformas och upprätthålls (Coreen et al, 2011: 1150).

Kommunikation handlar således inte endast om att beskriva en objektiv verklighet i en organisation eller någon annanstans. Genom att namnge, utforma, hävda och definiera olika saker är vi även i hög grad inblandade i att skapa den organisatoriska och samhällsliga verklighet i vilken vi lever och arbetar. Om vi tar denna tanke på allvar är kommuni-

kation inte en trivial fråga – varken för organisationer och deras medlemmar eller för andra aktörer eller stater.

Kritisk bedömning

För kommunikatörer är det naturligtvis värdefullt med definitioner av organisation och organisationer som "kommunikativa" till sin natur. Detta perspektiv och dess föregångare tillför definitivt nyanser och inger förhoppningar om möjliga förklaringar och, förhoppningsvis, vägledning för framtida kommunikatörer. Olika författare har dock påpekat stora brister.

- Reed (2010) fäster vår uppmärksamhet vid förbigåendet av makt och avsaknaden av en kritisk hållning. Det finns ur denna aspekt en viss likhet med den mångåriga kritiken av maktblindheten i de kulturella och tolkande perspektiven. CCO-perspektivet betonar inte uttryckligen makt eller kontroll på sin forskningsagenda, och samorientering är faktiskt en av de centrala premisser för CCO-perspektivet som Coreen et al. (2011) pekar på. Det är därför viktigt att uppmärksamma nackdelarna med denna samorientering.
- *Paradoxa, dilemman och förvirring* är väsentliga och naturliga inslag i organisationer och kommunikationsprocesser, men uppmärksammas sällan av forskningen. Det finns en tendens att tona ned dessa aspekter.
- CCO-perspektivet är enligt Bisel (2009) tämligen reduktionistiskt genom att det tenderar att endast fokusera på kommunikation och därmed utelämnar materiella, strukturella och kontextuella faktorer som är precis lika viktiga för att förstå organisation och organisationer.
- Sist men inte minst är CCO-perspektivet oerhört omfattande. I princip är allt kommunikation, allt och alla kommunicerar ständigt. Detta väcker frågan: finns det något som inte kan föras till CCO-perspektivet och dess agenda? (Sillince, 2009). Hur meningsfullt är ett perspektiv som menar att nästan allt är kommunikation? Vad är i så fall en kommunikativ organisation? Och, kanske ännu viktigare, vad är inte en kommunikativ organisation?

På ett mer allmänt plan är det fortfarande problematiskt att den akademiska världen tenderar att gynna originalitet snarare än realism. De mer radikala författarnas skrifter stimulerar förvisso tankebanorna och bidrar till att bryta gamla tankevanor. Det krävs emellertid bara lite sunt förnuft och en stunds eftertanke för att inse att det enda förnuftiga och meningsfulla sättet att uppfatta "kommunikation" är som en del av en större bild, mot bakgrund av något annat som inte är kommunikation. Dessvärre finns det inom detta forskningsområde ett överflöd av akademiska publikationer som befinner sig långt från verkligheten. De efterlyser paradigmförändringar men avslöjar en väldigt liten förståelse för kommunikationsbranschens politiska ekonomi.



2

STOCKHOLM ACCORDS OCH MELBOURNE MANDATE

Ramverket Stockholm Accords, som godkändes av deltagarna vid det sjätte World Public Relations Forum i Stockholm, kan uppfattas som ett försök till identitetsarbete av Global Alliance for PR and Communication Management, en organisation som gör anspråk på att representera 160 000 yrkesverksamma medlemmar över hela världen. En särskild webbplats – www.stockholmaccords.org – förklarar syftet med överenskommelsen på följande sätt: "Stockholm Accords är ett första försök att spegla PR och kommunikationshantering i praktiken som den ser ut idag. Det förser kommunikatörer med ett ramverk som kan presenteras inom deras organisationer och belyser vad de gör – eller vad de borde få göra – i sitt arbete."

Bild 1 visar ett utdrag ur Stockholm Accords. Det framgår att ramverket argumenterar på två nivåer: det betonar det samhälleliga och organisatoriska värdet av PR och kommunikationshantering å ena sidan – och det operativa värdet å den andra. Ramverket presenterar även tanken om den kommunikativa organisationen på en global nivå för kommunikatörer som yrkesgrupp. Detta koncept är förvisso centralt i ramverket men blir dessvärre varken definierat eller underbyggt. I ordlistan, som utgör en metakommentar av ramverket, finns följande förklaring:

"En kommunikativ organisation inser att inte ens en PR-chef med största möjliga befogenheter kan hysa realistiska förhoppningar om att "direkthantera" mer än 10 % av organisationens kommunikativa beteende. Kommunikationschefen i en organisation har därför två grundläggande och strategiska roller:

- en "politisk" roll att stötta och förse ledningen med den nödvändiga, aktuella och relevanta information som gör det möjligt för ledningen att både effektivt leda värdenätverken och göra ett intelligent, konstant och medvetet försök att förstå den relevanta dynamiken i samhället i stort;
- en "kontextuell" roll som innebär ett ständigt tillhandahållande av kommunikativa färdigheter, kompetenser och verktyg för medlemmarna i värdenätverken, så att de kan förbättra kvaliteten i sina relationer och därmed skapa större organisatorisk värde.

I sin kritiska granskning av ramverket karaktäriserar Seaman detta resonemang som "undermåligt machiavelliskt tänkande" (Seaman, 2010, 6). Viktigare i detta sammanhang är att definitionen inte definierar. En tolkning skulle kunna vara att en kommunikativ organisation kännetecknas av att den inte strävar efter att styra sina kommunikativa beteenden, till skillnad från tidigare, ännu inte upplysta organisationer. Men denna tolkning är oförenlig med betoningen av att "effektivt leda värdenätverken" i stycket direkt efter. Den urgamla paradoxen inom PR, att den utger sig för att övertyga utan att övertala, visar här återigen sitt ansikte. Den säkraste slutsatsen är kanske att den kommunikativa organisationen i Stockholm Accords är en bekväm förkortning för en organisation som ger PR och kommunikationshantering den strategiska betydelse som medlemmarna i Global Alliance önskar.

The Societal and Organizational Value of Public Relations and Communication Management

Sustainability

The communicative organization assumes leadership by interpreting sustainability as a transformational opportunity to improve its position within, and contribution to, society by pursuing and constantly reporting on the achievement of its policies and actions across the economic, social and environmental “triple bottom line”.

Governance

The communicative organization requires timely information, knowledge and understanding of economic, social, environmental and legal developments, as well as of its stakeholders’ expectations. This to promptly identify and deal with the opportunities and risks that can impact the organization’s direction, action and communication.

Management

The communicative organization is managed on the principle that it in the organization’s interest to be sensitive to the wider expectations of society and to the legitimate claims of all its stakeholders. This task involves complex prioritization, decision making and requires detailed research and listening before strategic and operational decisions are made.

The Operational Value of Public Relations and Communication Management

Internal Communication

For the communicative organization, internal communication is vital in the development and sustenance of the organization, fostering trust, commitment, purpose and shared goals among all internal stakeholders including all employee tiers, contractors, consultants, suppliers, volunteers and others required to fulfil the organisation’s purpose.

External Communication

The communicative organization develops skills to continually nurture its relationships with customers, investors, communities, governments, active citizen groups, industry alliances, mainstream and digital media and other situational stakeholders.

Alignment of Internal and External Communication

The communicative organization endeavours to share a consistent global story. In doing so, it must balance transparency, finite resources and time sensitive demands against rapid change plus emerging and resolving conflicts of interests within its operational environment. This necessitates that organizational communication with all stakeholders is coherent, coordinated and aligned with its mission, vision, values, actions and behaviours.

Fig 1: Utdrag ur Stockholms Accords.

När det gäller ramverket i allmänhet måste man återigen kritiskt konstatera att det inte innehåller något nytt. Hur mycket man än uppskattar dokumentets förpliktelser ifråga om hållbarhet nämner det varken några okända problem eller oanade lösningar. Genom sina förpliktelser till samordning och anpassning inom alla intressentgrupper propagerar ramverket tvärtom för ett ideal som praktiker kommer att få svårt att leva upp till. Det måste ifrågasättas om idealet med "en konsekvent global berättelse" har en plats i dagens sociala mediesfär som kännetecknas av en polyfoni för att inte säga kakofoni av röster. Seamans kritiska granskning, som inte heller alltid är rättvis eller balanserad, påpekar därtill en mängd andra inkonsekvenser och tvetydigheter.

Melbourne Mandate

Ramverket Melbourne Mandate är en fortsättning av identitetsarbetet inom Global Alliance. Det godkändes av deltagarna vid det sjunde World Public Relations Forum i Melbourne i Australien. Dokumentet ansluter sig uttryckligen till ramverket från Stockholm genom att slå fast att Stockholm Accords "fastställde den kommunikativa organisationens kännetecken", medan ramverket i Melbourne "presenterar ett nytt mandat för PR och kommunikationshantering: en uppsättning roller, ansvarsområden och principer som härmed godkänns av delegater vid World Public Relations Forum i Melbourne 2012". Enligt Melbourne Mandate (Global Alliance 2012) har PR-chefer och kommunikationschefer ett "mandat" att a) definiera och upprätthålla en organisations karaktär och värderingar; b) skapa en lyssnande och engagerad kultur; c) och bibringa ansvarsfullt beteende hos individer och organisationer. Tanken sammanfattas i en figur, se Fig. 2. Ramverket går sedan närmare in på de tre dimensionerna karaktär, ansvar och lyssnande. Ifråga om karaktär innehåller originaldokumenten ytterligare en illustration (se Fig. 3). Det innehåller dessutom verktyg såsom Integrity Index eller Professional Development Wheel. Vissa nationella organisationer, såsom Chartered Institute of Public Relations i Storbritannien eller Public Relations Society i Kanada, erbjuder även webinarier.



Fig. 2. Den kommunikativa organisationen enligt Melbourne Mandate.

Understanding and Communicating Organisational Character

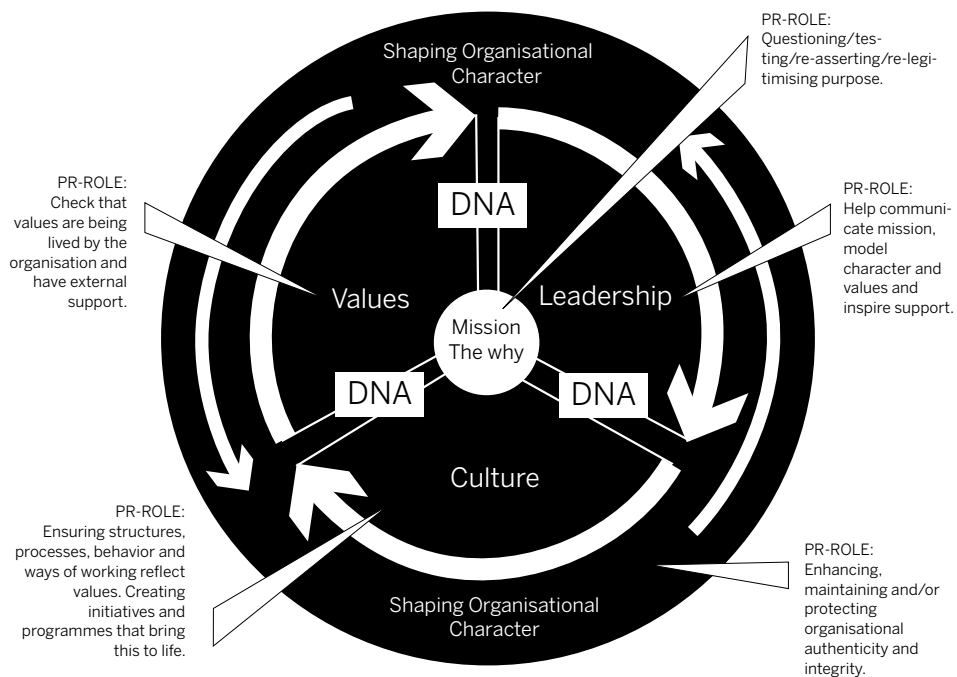


Fig. 3. Ramverk för den kommunikativa organisationen.

Melbourne Mandate innehåller faktiskt avsnitt som vidareutvecklar tanken om den kommunikativa organisationen inom de tre områdena karaktär, ansvar och lyssnande, vilket framgår av figur 4.

Building a culture of listening and engagement.

The communicative organisation:

- 1. Builds trust through respectful and enduring relationships with both internal and external stakeholders and the wider community.*
- 2. Pursues policies and practices based on internationally recognized standards for corporate responsibility, sustainability, reporting and transparency.*
- 3. Sees listening and engagement as a research-based process to identify both risks and opportunities, in which all internal and external stakeholders can play a role.*

Fig 4. Utdrag ur Melbourne Mandate.

Liksom ifråga om Stockholm Accords måste man kritiskt påpeka att Melbourne Mandate är en kamel, dvs. en häst utformad av en kommitté. Dokumentet gör ett lovvärt försök att strukturera ämnesområdet, men är alltför ordrikt och innehåller alltför många generella påståenden och alltför mycket önsketänkande. Dokumentet innehåller inte heller några verkligt nya idéer. Närmare bestämt förankras inte olika nyckelbegrepp i en sammanhängande diskussion som speglar verkligheten inom yrket. Liksom i Stockholm Accords förblir begreppet kommunikativ organisation en otillräcklig beteckning. Slagordet används i än högre grad än i Stockholm Accords för att dölja det normativa identitetsarbetet. För närvarande är de avsnitt som definierar den kommunikativa organisationens egenskaper endast ett försök att indirekt uttrycka synnerligen normativa idéer. När allt kommer omkring berättar Melbourne Mandate för oss vad PR och kommunikationhantering borde vara: vad praktiker skulle vilja se. Faktum är att den enda verkligt innovativa aspekten i dokumentet är att normativa krav och ambitioner omformuleras som ett mandat för praktiker, vilket ger dem både rättigheten och skyldigheten att ingripa inom de områden som beskrivs som relevanta.

Kritisk bedömning

Det är frestande att summariskt avfärda den ambitiösa tonen i Stockholm Accords och Melbourne Mandate som PR för PR. Man bör dock inte vifta bort expertisen hos de hundratals framgångsrika praktiker som har bidragit till handlingarna. Det är mer konstruktivt att ta dokumenten på allvar och tolka dem som symptom. Dessa dokument säger något om tillståndet i praktiken. Hutton noterade med ett känt citat att PR var "ett brödraskap bestående av ungefär 100 000 medlemmar vilkas gemensamma band är deras yrke och vilkas gemensamma olycka är att två av dem aldrig någonsin riktigt kan komma överens om vad yrket innebär". (Hutton 1999, 201). Situationen förefaller inte ha förändrats i grunden under de 15 år som gått sedan Hutton fällde denna syrliga kommentar. Yrket ägnar sig fortfarande åt identitetsarbete genom att spotta ur sig deklamationer som förkunnar vagt definierade önskevärldar, uppenbarligen i hopp om att framkalla en självuppfyllande profetia. Detta är en form av magiskt tänkande.

3

VÄGEN FRAMÅT

Quo Vadis, kommunikation? Vart går vi efter denna kritiska granskning av det aktuella läget ifråga om teori och praktikerdiskurser? Vart leder oss insikten att den kommunikativa organisationen i bästa fall är ett vagt begrepp och i värsta fall en tom fras? Vi anser att gedigen forskning är vägen framåt. Det är emellertid viktigt att undvika de misstag som gång efter annan har lett in i återvändsgränder. Vägen framåt består av:

- Mindre vad som borde vara, mer vad som är;
- Mindre form, mer substans;
- Färre endimensionella ideal, mer multidimensionell balans

Mindre vad som borde vara, mer vad som är

Det första steget mot en bättre förståelse för strategisk kommunikation är att fokusera mindre på vad strategisk kommunikation eller den kommunikativa organisationen bör vara och mer på vad verkliga organisationer är, här och nu. Istället för att förklara att en kommunikativ organisation "skapar förtroende genom respekt och varaktiga relationer med såväl interna som externa intressenter och samhället i stort", inleder vi genom att fråga: Vad sker mellan organisationen och dess intressenter? Vilka är intressenterna till att börja med? Och varför? Av vilka skäl? Stockholm Accords och Melbourne Mandate är inte meningslösa trots sina normerande funktioner. De kan fungera som en värdefull guide. Stockholm Accords och Melbourne Mandate preciserar vilka områden som erfarna och engagerade praktiker anser vara relevanta: de strategiska höjder som de så att säga skulle vilja se erövrade. Sak samma gäller i teoretiskt avseende för det akademiska förhållningssättet till den kommunikativa organisationen.

Mindre form, mer substans

Att vi flyttar fokus från att föreskriva till att beskriva betyder inte att vi godtroget vinkar farväl till normativa ramar. Det finns trots allt normativa ramar för tandläkare, lärare eller piloter, så det finns inget som säger att det inte skulle finnas något liknande för kommunikation inom organisationer. Det finns emellertid en anomali. Normativa ramar inom kommunikation har en tendens att stanna på den formella nivån. Ta till exempel Fig. 3. Den förklarar för kommunikatörer att deras uppgift bland annat är att "hjälpa till att kommunicera uppdrag, utforma karaktär och värderingar och inge stöd". Dessa är utan tvekan hedervärda mål, men det förblir osagt vad "hjälpa till genom att kommunicera" betyder. Den verkställande direktören och de övriga cheferna inom företaget kommunicerar väl de också? Det stora problemet med Fig. 3 är med andra ord att den förkunnar att kommunikation har mandat att ha ett ord med i laget överallt och i allting. Men den förklarar inte varför. Vilka är kommunikationens unika motiv eller exklusiva bidrag i motsats till de unika motiven inom personalhantering, ekonomistyrning eller mångfaldshantering? Om det ska kunna ske framsteg måste denna fråga få ett svar.

Färre endimensionella ideal, mer mångdimensionell balans

Det finns ett annat problem som påverkar de flesta normativa ramar inom vårt område. Eftersom ramverken inom vårt område har lika mycket att göra med det vetenskapliga identitetsarbetet inom strategisk kommunikation som att vägleda praktiker tenderar de att projicera endimensionella ideal: ju mer av X, desto bättre; ju mindre av Y, desto bättre. Ju mer integrerad och synkroniserad kommunikationen, desto bättre. Ju mer symmetrisk kommunikation, ju mer dialog, desto bättre. Ju mer lyhörd och transparent, desto bättre etc. Praktiker har naturligtvis alltid vetat att höga teoretiska ideal sällan uppnås till fullo i verkligheten. Men detta faktum förbigicks bekvämt nog i teorin: "var så öppen och transparent som möjligt, men tänk på att journalister kanske vill missförstå dig" låter inte särskilt bra. Denna projektion av endimensionella ideal ingav därför i praktiken många chefer en känsla av otillräcklighet.

Vi anser att det är dags att byta ut våra endimensionella normativa ramar mot mer realistiska och pragmatiska ramar. Vägen som leder framåt är att komma fram till en konceptualisering av organisationer som lägger tonvikten vid dynamiska balanser eller, för att använda en organisk metafor, friska tillstånd. Enligt vår uppfattning betecknar begreppet "kommunikativ" denna balans. Kommunikativa organisationer är organisationer som vårdar hållbara, inte perfekta, relationer med sina intressenter. Kommunikativa organisationer är till exempel lyhörda för sina intressenter, men de är samtidigt uppmärksamma på organisatorisk autonomi. Kommunikativa organisationer strävar mot öppenhet och insyn, för att ta ett annat exempel, men de har naturligtvis rätt till områden utan insyn. Kommunikativa organisationer visar empati mot individer i svåra situationer, men de är samtidigt medvetna om att en effektiv verksamhet kräver systematisering. Ja, de vill framställas kommunikativt på ett sätt som skapar värde i det dagliga operativa arbetet och i strategiska termer, men de är också medvetna om behovet av att motarbeta feltolkningar.

Sammanfattning: rimlighet kontra rationalitet

Efter att ha räknat upp fällorna skulle vi vilja avsluta med ett positivt förslag på ett koncept som skulle kunna föra vår forskning vidare: *rimlighet* i motsats till *rationalitet*. Vi har här hämtat inspiration från en osannolik källa: nämligen David Graeber, en av Occupy-rörelsens viktigaste tänkare, som är professor i antropologi och anarkistisk teoretiker (Graeber 2013).

Forskare inom organisationsteori tenderar att raskt identifiera dilemman närhelst värderingar hamnar i konflikt med varandra. Men motstridiga värderingar och dilemman är inte samma sak. När det gäller motstridiga värden, t.ex. att väga anspråken hos en aktör mot behoven hos en annan, är utmaningen att fatta rätt beslut, att hitta en balans. Detta kan onekligen vara mycket svårt i konkreta och specifika situationer, men det är inte ett logiskt problem. Uppkomsten av ett logiskt problem sker genom en förväxling av *rationalitet* och *rimlighet* jämte antagandet att de yrkesverksammas beslut och handlingar måste styras av det förstnämnda, inte det senare. Om de yrkesverksamma agerar "rationellt" styrs deras beslut av en tydlig, endimensionell logik: logiken i ekonomisk lönsamhet,

till exempel, eller logiken i logistikeffektivitet, eller logiken i bolagsrätt eller, en gång i tiden, logiken i journalistiska medier.

Den akademiska forskningen om strategisk kommunikation kan på sätt och vis uppfattas som ett projekt med syfte att formellt omformulera vad praktiker gör och utsätta det för en endimensionell logik. Rykte är det verkliga nyckelbegreppet, föreslog följaktligen somliga forskare. Eller image. Eller varumärken. Nej, relationer är nyckeln, hävdade andra forskare. Nej, dialogen är det enda som gäller. Nej, nätverk. Legitimitet. Immateriella tillgångar. Värdeskapande.

Graeber påpekar däremot att den endimensionella logiken som förutsätts inom ekonomisk teori och förvaltningsteori placerar yrkesverksamma på ungefär samma kognitiva nivå som ett åttaårigt barn, dvs. en person som kan förstå sambandet mellan orsak och verkan. Utifrån tidigare arbeten av filosofen Stephen Toulmin och poeten Robert Graves hävdar Graeber att rimlighet däremot är den "mogna intelligens" som du utvecklar när du har att göra med komplexa sociala relationer med jämlikar, dvs. andra över vilka du inte har någon formell auktoritet, mot vilka du inte har några rättsliga anspråk, mot vilka du kan använda vare sig mutor eller hot eller tvång.

"Rimlighet förutsätter en betydligt mer sofistikerad förmåga att uppnå en balans mellan olika perspektiv, värderingar och imperativ, av vilka vanligtvis inget skulle kunna reduceras till matematiska formler. Det innebär att komma fram till en kompromiss mellan olika positioner som enligt den formella logiken är inkommensurabla, precis som, när man bestämmer vad man ska laga till middag, det inte finns något formellt sätt att mäta de motsatta fördelarna med enkel tillagning, hälsa, och smak." (2013:203)

Vi gör naturligtvis inte gällande att kommunikatörer är den enda förnuftiga yrkeskåren i organisationen. Det är frestande att tolka kommunikatörer som "förnuftets röst" inom företaget, men det är att dra för långtgående slutsatser. Det vi föreslår är betydligt mer blygsamt, att kommunikatörer hör till yrkesgrupper som inte kan göra anspråk på en exklusiv, sakkunnig rationalitet. Det som skulle kunna benämnas

"kommunikativ rationalitet" är trots allt svårt att avskilja från rimlighet, från sunt förnuft. Det är därför som kommunikatörer ofta befinner sig i en svag position. I en värld av konkurrerande rationaliteter inom företagsledning och diskurser för experter, är "sunt förnuft" inte ett starkt argument på egen hand. Det vi skulle vilja utforska är om begreppet kommunikativ organisation kan vara en utgångspunkt för att förändra detta förhållande. Kan vi föreställa oss organisationer och organisatoriska ledare som erkänner kommunikationens bidrag, såsom det är? Kan vi föreställa oss företag och företagsledare som tydligt ser att kommunikation inte kan underkastas, åtminstone inte helt och hållet, en endimensionell ledningslogik eftersom rimlighet är flerdimensionell och har att göra med balans? Kan vi föreställa oss genuint kommunikativa organisationer?

Litteratur

Bisel, R. S. (2009). *A communicative ontology of organization? A description, history, and critique of CCO theories for organization science*. *Management Communication Quarterly*. (online)

Bisel, R. S. (2010). *Forum Introduction: Communication Is Constitutive of Organizing*. *Management Communication Quarterly*, 24(1), 122-123.

Cappati, S. (2011). *The Stockholm Accords for PR and Communication: The Project and its Implementations in Italy*. LIBERA UNIVERSITA' DI LINGUE E COMUNICAZIONE IULM.

Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P., & Clark, T. (2011). *Communication, organizing and organization: An overview and introduction to the special issue*. *Organization Studies*, 32(9), 1149-1170.

Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). *Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation*. *Academy of management journal*, 34(3), 517-554.

Falkheimer, J., & Heide, M. (2014). *From Public Relations to Strategic Communication in Sweden. The Emergence of a Transboundary Field of Knowledge*. *Nordicom Review* 35(2), pp. 123-138.

Fletcher, C. (1996). "The 250lb man in an alley": *Police storytelling*. *Journal of Organizational Change Management*, 9(5), 36-42.

Ford, J. D., Ford, L. W., & McNamara, R. T. (2002). *Resistance and the background conversations of change*. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 105-121.

Graeber, D. (2013): *The Democracy Project: A History, a Crisis, a Movement*. London: Penguin. [Kindle Edition]

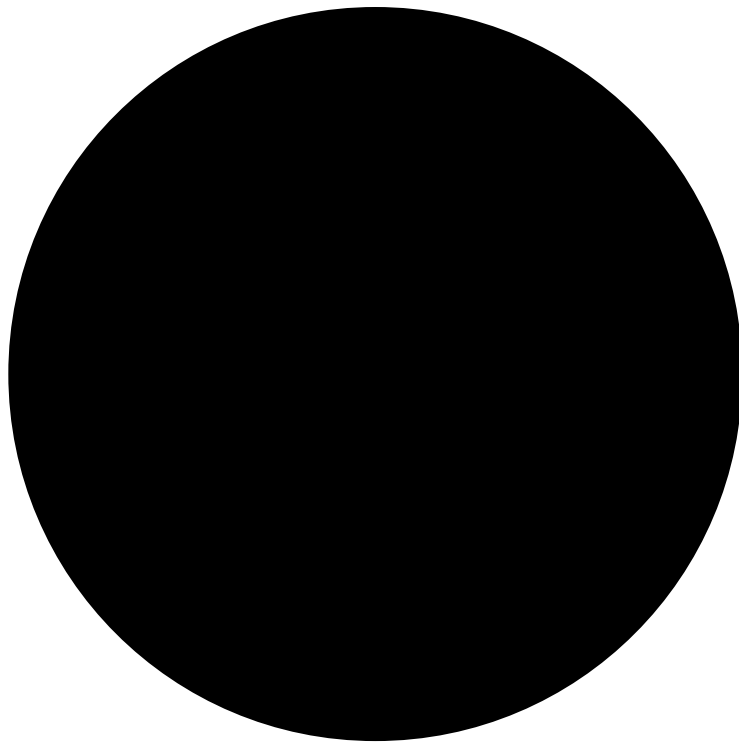
Hamrefors, S. (2010). *Communicative leadership*. *Journal of Communication Management*, 14(2), pp.141-152.

Hutton, J. (1999). *The definition, dimensions, and domain of public relations*. *Public Relations Review*, 25(2), 199-214.

Lewis, L. K. (2011). *Organizational change: Creating change through strategic communication*. John Wiley & Sons.

Louis, M. R. (1983). *Organizations as cultural-bearing milieux*. In L. Pondy, P. Frost, G. Morgan & T. Dandridge (Eds.) *Organizational symbolism*, pp. 39-55, Greenwich, Connecticut.

- Luhmann, Niklas (1984): *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Morsing, M. (2006). *Corporate social responsibility as strategic auto communication: on the role of external stakeholders for member identification*. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 171-182.
- Putnam, L. L. (1983). *The interpretive perspective: An alternative to functionalism*. In L. Putnam & M. Pacanowski (Eds.) *Communication and organizations: An interpretive approach*, pp. 31-54. Beverly Hills, CA: Sage.
- Putnam, L. & Pacanowski, M. (Eds.) (1983). *Communication and organizations: An interpretive approach*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Putnam, L. L., & Nicotera, A. M. (Eds.). (2008). *Building theories of organization: The constitutive role of communication*. Routledge.
- Putnam, L. L. & Nicotera, A. M. (2010). *Communicative constitution of organization is a question: Critical issues for addressing it*. *Management Communication Quarterly*. (online)
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). *Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture*. *Academy of management journal*, 49(3), 433-458.
- Reed, M. (2009). *Is communication constitutive of organization?*. *Management Communication Quarterly*.
- Seaman, P. (2010). *Stockholm Accords interrogated*. <http://paulseaman.eu/wp-content/uploads/2011/04/stockholm-accords.pdf>
- Sillince, J. A. (2009). *Can CCO theory tell us how organizing is distinct from markets, networking, belonging to a community, or supporting a social movement?*. *Management Communication Quarterly*. (online)
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). *Leadership: The management of meaning*. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257-273.
- Weick, K. E. (1990). *The vulnerable system: An analysis of the Tenerife air disaster*. *Journal of management*, 16(3), 571-593.
- Weick, K. E. (1988). *Enacted Sensemaking in Crisis Situations*. *Journal of management studies*, 25(4), 305-317.
- Zerfaß, A. & Franke, N. (2013). *Enabling, advising, supporting, executing: A theoretical framework for internal communication consulting within organizations*. *International Journal of Strategic Communication*, 7(2), 118-135.



Finansiärer



Forskare

