



Linnéuniversitetet

Institutionen för samhällsvetenskaper

Examensarbete 15 hp – kandidatnivå
Medie- och kommunikationsvetenskap

Den professionella kommunikatören

En undersökning av svenska kommunikations-
ansvarigas syn på sitt arbete jämfört med de
formuleringar som anges i Stockholm Accords



Claudia Adetun

EvaMarie Törnström

Medie- och kommunikations-
vetenskap 61-90 hp
Höstterminen 2010

Handledare: Jens Cavallin



Abstract

Authors: Claudia Adetun & EvaMarie Törnström

Title: The Professional Communicator – A study of Swedish Communication Management Professionals' view of their profession

Level: BA Thesis in Media and Communication Studies

Location: Linnaeus University

Language: Swedish

Number of pages: 53

The purpose of this study is to investigate the Swedish Public Relations and Communication profession from the Stockholm Accords point of view. The Stockholm Accords are an attempt to reflect Public Relations and Communication Management practice as it stands today and to provide a global common ground for the practitioners.

The method used for this study is a quantitative research method conducted by a web survey answered by more than 400 Swedish communication managers. The questions posed were examining these managers view of their profession compared to the Stockholm Accords.

The research shows that the Swedish way of implementing communication in the organization broadly corresponds to the Stockholm Accords when it comes to internal and external communication. However, there are some areas where Swedish communication practice diverges from Stockholm Accords. The issues which link governance, management and sustainability to communication have a much wider distribution of responses. A noticeable trend is that people who work in private organizations consistently responds with higher rankings than those who work in public organizations.

Key Words: public relations, PR, Stockholm Accords, PR and Communication Management Professionals, sustainability, CSR, internal communication, external communication, media and communication studies, governance, management, communication management



Förord

Vi tackar alla som har varit med och gjort vår uppsats möjlig att genomföra. Ett särskilt tack riktar vi till alla våra respondenter som inte bara har kryssat i svar på en webbenkät utan också visat engagemang genom fylliga kommentarer och vänliga tillrop.

Vi vill även tacka Sveriges Informationsförening, särskilt dess VD Sylvia Nylin och pressansvariga Jeanette Agnrud, för vänliga och snabba svar på våra frågor. Vi är mycket tacksamma för att vi genom er fick tillgång till e-postadresser till kommunikationsansvariga personer över hela Sverige.

Det har varit en stor fördel att vara två författare till denna uppsats. Bland annat har vi haft olika bakgrund vilket har gett upphov till intressanta infallsvinklar och fruktbara diskussioner kring de olika frågeställningar vi stött på under arbetets gång.

Sist men inte minst vill vi tacka vår handledare Jens Cavallin för hans kloka råd och vägledning.

Vi hoppas att du som läser denna uppsats kommer att finna den användbar och att den skapar många nya tankar kring kommunikationsarbete och kommunikatörens roll inom en organisation.

Trevlig läsning!



Innehåll

1	Inledning	6
1.1	Syfte	7
1.2	Frågeställningar	7
1.3	Författarna	7
1.4	Definitioner	8
1.5	Avgränsningar	8
2	Stockholm Accords	9
2.1	Hållbarhet	9
2.2	Styrning	9
2.3	Ledning	10
2.4	Extern kommunikation	10
2.5	Intern kommunikation	11
2.6	Samordning av intern och extern kommunikation	11
3	Bakgrund och tidigare forskning	12
3.1	Kommunikation, information och PR	12
3.2	Kommunikatörsyrket	12
3.3	Utbildning	15
3.4	Undersökningar om professionell kommunikation	15
3.5	Intern och extern kommunikation	18
3.6	Styrning	19
3.7	Företagsledning	21
3.8	Corporate Social Responsibility	21
4	Metod	24
4.1	Undersökningsansats	24
4.2	Val av metod	24
4.3	Genomförande	24
4.4	Metoddiskussion	26
5	Resultat	28
5.1	Bakgrund	28
5.2	Korstabuleringar av bakgrundsvariabler	29
5.3	Stockholm Accords har sex nyckelområden	31
6	Analys	40
6.1	Enkätanalys	40
6.2	Jämförelse med Stockholm Accords	40
6.3	Övrigt av intresse	44



7	Diskussion	46
7.1	Tankar kring modernt kommunikationsarbete	46
7.2	Stockholm Accords	47
7.3	Kommunikatörens yrkesroll och titel	47
7.4	Organisationens ledning och kommunikationsansvaret	48
7.5	Författarens personliga kommentarer (Törnström):	49
7.6	Slutsatser	50
7.7	Förslag till vidare undersökningar	50
8	Referenser	51
8.1	Tryckta källor	51
8.2	Digitala källor	53

Bilagor

Bilaga 1: Stockholm Accords

Bilaga 2: Enkät – Frågeformulär

Bilaga 3: Enkät – Missiv

Bilaga 4: Enkätkommentarer - Övriga yrkestitlar

Bilaga 5: Enkätkommentarer – Vad berördes inte i enkäten?

1 Inledning

”Vi lever i en föränderlig värld, där etablerade gränser, identiteter och auktoriteter ständigt utmanas. För såväl forskare som praktiker inom public relations ställer detta krav på förnyelse.”

(Jesper Falkheimer i PR på Svenska, Larsson 2006:19)

Klockan 14.00 den 15 juni 2010, vid den internationella konferensen World Public Relations Forum i Stockholm som arrangerades av Global Alliance och Sveriges Informationsförening, fastställdes efter ingående diskussioner ett dokument benämnt Stockholm Accords. Detta dokument var resultatet av ett förarbete utfört främst av 59 namngivna forskare, lärare och yrkesverksamma från 20 olika länder på sex kontinenter (Stockholm Accords, 2010).

Syftet med Stockholm Accords är att vara ett frivilligt operativt ramverk för alla yrkesarbetande, utbildare, studerande, ledare av yrkesorganisationer, anställda och chefer i alla offentliga, privata och samhällsliga organisationer runtom i världen. Dokumentet beskriver ett antal nyckelområden som man anser vara viktiga för såväl samhällets som olika organisationers utveckling. För vart och ett av dessa områden identifieras i ett antal punkter hur professionell kommunikation kan tillföra värde till organisationen. De sex nyckelområden som lyfts fram är:

- Hållbarhet
- Styrning
- Företagsledning
- Intern kommunikation
- Extern kommunikation
- Koordinering av intern och extern kommunikation

Ett mål med dokumentet är att skapa underlag för att förklara på vilket sätt professionell kommunikation kan bidra till att skapa ökat värde för en organisation. Under åren 2010-2012 hoppas man att Stockholm Accords ska användas och därmed utvärderas i så stor utsträckning som möjligt. Dokumentet är nämligen inte hugget i sten utan står öppet för ändringar beroende på de synpunkter som inkommer.

En särskild hub, det vill säga ett nav för diskussioner kring dokumentet och dess användning, har därför skapats på www.stockholmacords.org där alla intresserade inbjuds att delta (Stockholm Accords hub, 2010).

1.1 Syfte

Stockholm Accords är ett helt nytt dokument, därför var det intressant att jämföra hur detta dokument stämmer överens med svenska arbetsätt och värderingar, om det rent generellt finns sådana. Inom vilka områden arbetar man i Sverige redan enligt Stockholm Accords? Finns det något värde för en organisation i att använda Stockholm Accords när man utvecklar sitt kommunikationsarbete?

Syftet med denna uppsats är att jämföra svenska kommunikationsansvariga personers nuvarande yrkesroll med de formuleringar som anges i Stockholm Accords. Det blir samtidigt både ett smalt område eftersom undersökningen följer ett enskilt dokumentets formuleringar och ett brett område eftersom dokumentet berör flera aspekter av organisationers kommunikationsarbete.

1.2 Frågeställningar

Utifrån syftet blir huvudfrågan: **Hur ser dagens svenska kommunikationsarbete ut jämfört med de formuleringar som anges i Stockholm Accords?**

För att konkretisera huvudfrågan har den brutits ner i följande frågeställningar som kommer att tas upp i analys och diskussionsavsnittet och kommer att kopplas till Stockholm Accords sex nyckelområden (dessa nyckelområden presenteras utförligt i nästkommande avsnitt):

Fråga 1: Arbetar svenska kommunikationsansvariga med intern och extern kommunikation på det sätt som föreslås i Stockholm Accords?

Fråga 2: Är svenska kommunikationsansvariga delaktiga i hållbar utveckling, styrning och företagsledning på det sätt som föreslås i Stockholm Accords?

Fråga 3: En intressant bifråga är om det finns någon gemensam yrkestitel för personer som arbetar med professionell kommunikation?

1.3 Författarna

Denna uppsats har två författare med olika bakgrund.

Claudia Adetun är heltidsstuderande med inriktning mot både media och kommunikationsvetenskap och projektledning. Claudia har som mål att i framtiden arbeta professionellt med kommunikation och är därför intresserad av hur svenskt kommunikationsarbete bedrivs.

EvaMarie Törnström är i grunden kemist men har arbetat med professionell kommunikation i cirka 30 år. Just nu arbetar hon som kommunikationsansvarig på Mjärdevi Science Park. EvaMarie deltog i konferensen World Public Relations Forum i juni 2010 där dokumentet Stockholm Accords fastställdes. Hon blev under denna konferens, med 400 deltagare från 29 länder, mycket intresserad av olika länders syn på kommunikationsarbete. En global undersökning skulle bli alltför omfattande att göra på kandidatnivå. Därför valdes svenskt kommunikationsarbete som fokus för denna uppsats.

1.4 Definitioner

I den engelska originaltexten av Stockholm Accords anges yrkestiteln ”PR and Communication Management Professional”. I den svenska versionen av dokumentet har denna titel översatts med ”Yrkesverksamma inom PR och kommunikation”.

I dagens Sverige används många olika titlar, bland annat ”informatör” och ”kommunikatör”, för personer som yrkesmässigt arbetar med information och kommunikation.

I denna uppsats används i fortsättningen genomgående yrkestiteln (professionell) *kommunikatör* för personer som arbetar med kommunikationsarbete i allmänhet medan yrkestiteln *kommunikationsansvarig* syftar på en person i ledande/strategisk ställning inom en organisations kommunikationsarbete. I teoriavsnittet kan dock andra yrkestitlar komma att användas, beroende på vilken titel aktuell källa har använt.

1.5 Avgränsningar

Denna undersökning är inte avsedd att utgöra en granskning eller utvärdering av dokumentet Stockholm Accords som sådant, inte heller att genomföra en heltäckande undersökning av hur det svenska kommunikationsarbetet bedrivs.

2 Stockholm Accords

Stockholm Accords använder sex nyckelområden. Nedan följer dessa nyckelområden i de ordalydelser som de presenteras i den svenska översättningen av Stockholm Accords som kom i december 2010. Se även Bilaga 1, Stockholm Accords.

2.1 Hållbarhet

En hållbar organisation har en balans mellan dagens och framtidens behov vad gäller ekonomi, samhälle och miljö.

En kommunikativ organisation ser hållbarhet som en möjlighet att förbättra sin konkurrensställning. Den eftersträvar resultat- och kommunicerar detta till sina intressenter.

Yrkesverksamma inom PR och kommunikation ska:

- se till att intressenter engagerar sig i organisationens policy och program för hållbarhet
- tolka samhällliga förväntningar på organisationens åtaganden inom ekonomi, samhälle och miljö. Dessa åtaganden ska ge avkastning till organisationen och samhället
- säkerställa regelbunden, öppen och sanningsenlig information
- främja insatser för att åstadkomma en kontinuerlig och integrerad intern rapportering av frågor som rör ekonomi, samhälle och miljö.

2.2 Styrning

Organisationens ledare (styrelsemedlemmar och utvalda tjänstemän) är direkt ansvariga för beslut och implementering av organisationens policy för relationer med intressenter.

Den kommunikativa organisationen har förståelse för den ekonomiska, sociala, miljömässiga och juridiska utvecklingen, samt för sina intressenters förväntningar. Den kan identifiera och hantera de möjligheter och risker som kan påverka organisationens inriktning, beslut och kommunikation.

Yrkesverksamma inom PR och kommunikation ska:

- delta i arbetet med att utforma organisationens värderingar, principer, strategier, riktlinjer och processer
- Tolka intressenternas och samhällets förväntningar inför de beslut som ska fattas

- lämna analyser och rekommendationer i tid för att effektivt styra relationen med intressenterna genom att öka öppenheten, agera trovärdigt och göra sanningsenliga uttalanden som stöder organisationens rätt att verka.
- skapa en uppmärksam och öppen kultur internt som gör organisationen förutseende, anpassningsbar och lyhörd.

2.3 Ledning

Konkurrensen i dagens nätverkssamhälle är global och ökar ständigt. Därför påverkas en organisations beslut av när de genomförs.

Den kommunikativa organisationen förstår att det ligger i organisationens intresse att vara mottaglig för intressenternas attityder och beteenden. Därför får lyssnandet hög prioritet när strategiska och operativa beslut fattas.

Yrkesverksamma inom PR och kommunikation ska:

- Utveckla organisationens förmåga till tvåvägskommunikation
- förmedla värdet av intressenternas relationer med organisationens produkter eller tjänster och därigenom skapa, stärka och utveckla dess ekonomiska, juridiska, relationsmässiga och operativa kapital
- delta i arbetet med att lösa organisationsfrågor och ge vägledning i de frågor som särskilt handlar om relationer med intressenter

2.4 Extern kommunikation

I takt med att nätverkssamhället får större betydelse måste organisationerna förbättra sina relationer till alltmer inflytelserika intressenter och till samhället i stort.

Den kommunikativa organisationen måste ständigt odla sina relationer med kunder, investerare, samhällen, myndigheter, aktiva medborgargrupper, industriförbund, konventionella medier och digitala medier samt andra intressenter.

Yrkesverksamma inom PR och kommunikation ska:

- få med organisationens "röst" och intressen i intressenternas överväganden och beslut
- hjälpa alla funktioner i organisationen med att utforma och leverera effektiv kommunikation
- bidra till utvecklingen av produkter, tjänster eller processer som stärker varumärkeslojaliteten och varumärkesvärdet.

2.5 Intern kommunikation

En väl fungerande internkommunikation förbättrar nyrekrytering, möjligheterna att behålla personal, utvecklingen av gemensamma intressen och engagemanget för organisationens mål.

I den kommunikativa organisationen ingår många fler än den heltidsanställda personalen. Hit räknas till exempel även deltidsanställda, säsonganställda, pensionärer, entreprenörer, konsulter, leverantörer, ombud, distributörer och volontärer.

Yrkesverksamma inom PR och kommunikation ska sträva efter en gemensam förståelse för:

- hur ledningen uppfattar och uppfyller organisationens strategi
- hur och hur väl organisationens ledare samarbetar och kommunicerar med intressenterna
- hur kunskap och riktlinjer delas
- hur processer och strukturer identifieras, utvecklas och förbättras

och framför allt

- hur organisationens rykte i stor utsträckning beror på de handlingar som de interna intressenterna utför.

2.6 Samordning av intern och extern kommunikation

En organisations kommunikation är mångfacetterad med flera intressenter med sinsemellan inbördes förhållanden.

Den kommunikativa organisationen är konsekvent. Den balanserar öppenhet, resurser, snabba interna eller externa förändringar och nya intressekonflikter som uppstår genom att flera intressenter deltar. Kommunikationen med interna, gränsöverskridande och externa intressenter är sammanhängande och samordnad med organisationens mål, vision, värderingar och agerande.

Yrkesverksamma inom PR och kommunikation ska:

- övervaka utvecklingen och implementeringen av den interna och externa kommunikationen för att säkerställa att innehållet är konsekvent
- undersöka, utveckla, övervaka och justera organisationens kommunikativa egenskaper
- skapa och underhålla en kunskapsbas som innefattar samhällsvetenskap och psykologi
- förvalta och använda forskning för att implementera utvärderingsprogram och mätningar i syfte att generera ständiga förbättringar.

3 Bakgrund och tidigare forskning

I följande avsnitt presenteras forskning och bakgrundsfakta som kan kopplas till de områden som undersökningen innehåller.

Som angavs i det allra första citatet i denna uppsats är kommunikatörer verksamma i en ständigt föränderlig omvärld, vilket ställer krav på en lika ständig förnyelse inom yrkesområdet.

Stockholm Accords är ett helt nytt dokument som beskriver hur den professionella kommunikatorens yrkesroll kan fungera utifrån ett organisationsperspektiv. De teorier och de bakgrundsfakta som nedan redovisas avser därför att ge läsaren av denna uppsats en inblick i utvecklingen av den professionella kommunikatorens yrkesroll och kompetens. Här presenteras också moderna kommunikationsteorier och begrepp samt tidigare gjorda undersökningar.

3.1 Kommunikation, information och PR

I Sverige talas ofta om information, kommunikation och PR (Public Relations) i samma andetag. När det gäller PR finns det två historiska linjer att följa; den amerikanska som är starkt förknippad med medier, kapitalism och USA och den europeiska (inklusive den svenska) som är förknippad med den offentliga sektorn och olika former av samhällskommunikation (Larsson 2001:7).

Den svenska branschföreningen för konsulter heter Precis (www.precis.se) medan Sveriges Informationsförening (www.informationsforeningen.se) har mer fokus på anställda informatörer och informationschefer.

Även internationellt används uttrycken kommunikation och PR ofta synonymt, vilket inte minst framgår av formuleringarna i Stockholm Accords där man genomgående talar om "Public relations and communication management professionals" (Stockholm Accords, 2010).

Larsson (2006:101) förtydligar att public relations helt enkelt är en annan term för organisationers informationsverksamhet, men med betoning på relationerna med omvärlden.

3.2 Kommunikatörsyrket

DIK (ett fackförbund inom SACO som organiserar medlemmar inom dokumentation, information och kultur), beskriver informatörens roll i en organisation på följande sätt:

"I ett avseende är informatören en generalist på sin arbetsplats. Informatören kan lägga kommunikativa synpunkter på allt från organisation till produkt- och tjänsteutveckling. Samtidigt är det viktigt att informatören betonar sin

roll som specialist på kommunikation. Informatörens uppgift är att tillföra sin uppdragsgivare en speciell yrkeskompetens, inte bara allmänt förnuft och omdöme.” (Den professionella informatören 2001:11).

Enligt Sveriges Informationsförenings hemsida (www.informationsforeningen.se) arbetar föreningens medlemmar med information, kommunikation och relationer. Föreningen har identifierat tre olika yrkesroller:

Producent: Ansvarar för informationsproduktion av alla slag som till exempel intranät, webb, kundtidningar, personaltidningar, event och informationsfilmer.

Specialist: Fyller en sakkunnig roll i informationsfrågor som till exempel IR, internkommunikation och/eller ser till att informationssystemen och kanalerna fungerar. Ansvarar för hela processen från idé till genomförande inom sitt gebit.

Strateg: Ansvarar för informationsfunktionens bidrag till företagets/organisationens övergripande mål, strategi och framgång.

Sylvia Nylin, som är VD i Sveriges Informationsförening, beskriver kommunikationsarbete på följande sätt:

”Kärnan i en organisations kommunikationsverksamhet är att förvalta och utveckla organisationens förtroendekapital och anseende för att skapa handlingsutrymme för verksamheten. På engelska pratar man om att skapa ”license to operate” – ett bra uttryck tycker jag, som sammanfattar det komplexa uppdrag som vi kommunikatörer har.” (Nylin 2010).

3.2.1 Yrkestitlar

Det finns många olika yrkestitlar och benämningar för en person som arbetar med professionell kommunikation och relationer, något som inte minst framkommit vid de litteraturstudier som gjorts inför denna uppsats. Därför kan i de kommande teoriavsnitten olika benämningar användas, beroende på vilken yrkestitel de olika författarna har använt.

Tidigare var titeln ”Informatör” vanlig i Sverige, men under de senaste åren har titeln ”Kommunikatör” börjat användas allt mer (Sveriges Informationsförening, 2010).

En sökning på Platsbanken (Arbetsförmedlingens hemsida) 2010-12-09 underströk begreppsförvirringen. En sökning på ordet ”Kommunikatör” i titeln på lediga platser gav 23 träffar. Tretton av dessa handlade om arbete som producent/specialist/strateg. Tio av de lediga jobben handlade om telefonförsäljning/motsvarande. En sökning på ordet ”Informatör” gav 20 träffar. Tolv av dessa handlade om arbete som producent/specialist/strateg. Ett av de lediga jobben var ett sekreterarjobb och sju handlade om telefonförsäljning/motsvarande.

3.2.2 Kompetens

I Stockholm Accords beskrivs ett stort antal områden inom vilka den professionella kommunikatören bör vara verksam. Vad behövs för kunskaper och kompetenser för att klara av detta?

Sven Hamrefors (2010) skriver i en artikel i *Journal of Communication Management* att grundkompetensen hos en kommunikator är att förstå hur människor fungerar kognitivt gällande varseblivning och perspektivskapande. Han hänvisar till en studie där han undersökt hur kommunikatören, genom att delta i ledarskapet, kan bidra till en organisations externa effektivitet.

I Hamrefors studie identifierades fyra huvudområden inom vilka en kommunikator behöver utveckla kunskap: Processer, struktur, social interaktion och organisationsövergripande relationer.

Falkheimer och Heide (2003:117) tillskriver professionella kommunikatorer egenskaper av reflexiv kommunikation, då de anser att en professionell kommunikator främst ska besitta förmågan att berätta om sin organisation för omvärlden. (Att vara *reflexiv* – av latinets *reflecto* som betyder ”böja bakåt”, ”vrida på” ”kröka sig bakåt”, ”omvända”, som i någon mening syftar på sig själv.)

Den professionella kommunikatören bör vara medveten om att han/hon har makten att konstruera föreställningar genom språk, retorik och metaforiska berättelser, och bör därför använda dessa medel på ett ärligt sätt. Kommunikatorer, menar Falkheimer och Heide, ska skapa berättelser med hjälp av följande språkliga och retoriska strategier: ”Ethos – att skapa tillförlitlighet”, ”Pathos – att skapa känslor och attraktion”, ”Logos – att skapa saklig övertygelse”.

Falkheimer och Heide ser dock risker med att begränsa den professionella kommunikatorens yrkesroll till strategier som maktmedel. De menar att kommunikationsansvariga också bör bygga sin kommunikation på respekt för människors olika tolkningsförmågor.

Mats Heide och Charlotte Simonsson diskuterar under rubriken ”Informatörer som kommunikationsexperter?” (Larsson 2006:181) kring att många informatörer är fångade i en förlegad och förenklad uppfattning om kommunikation, ofta en förenklad transmissionssyn. De säger att: ”*Det behövs en ny syn på kommunikation som går hand i hand med en modern syn på organisationer och fenomen som ledarskap, lärande, kultur och struktur*”. Genom att på det sättet istället arbeta med en kulturell transmissionssyn kan kommunikationsarbetet därmed få en konstituerande roll i organisationens processer.

Jesper Falkheimer (2010, nr. 8) diskuterar i en debattartikel i DIK Forum framtidens behov av kommunikationsspecialister och vilken kompetens som kommer att behövas. Falkheimer anser att det inte längre kommer att räcka med kommunikationskunskap utan dubbelkompetens kommer att efterfrågas, exempelvis ingenjörer, statsvetare eller ekonomer med kommunikationsutbildning som spetskompetens. Falkheimer förklarar det ökade behovet av denna dubbelkompetens:

”Integrerad kommunikation har hittills mest handlat om budskapsformulering eller medieval. I framtiden lär det handla om övergripande kommunikationsprocesser bortom gamla funktioner och avdelningsrevir”.

Falkheimer konkluderar artikeln med att verklighetens kommunikationsansvariga kommer att ha dubbla roller; både producent och rådgivare.

Sven Windahl (2003), som är professor vid Nordisk Kommunikation, engagerar sig i debatten kring kommunikationsyrkena. Han presenterar i en artikel några tankar kring kommunikationsyrkena efter att ha tagit del av tre doktorsavhandlingar som handlar om kommunikation.

Windahl sammanfattar de tre avhandlingarnas undersökningsresultat som skrämmande och nedslående. Han finner kommunikationen i praktiken som bristfällig och även tidigare forskning som svag då den har varit präglad av transmissionsmodellen. Artikeln fokuserar på vad kommunikatören bör kunna för att vända den negativa trenden:

- Kommunikation ska handla om meningsskapande. Eftersom kommunikation skapar sociala relationer, konstruerar och skapar mening i ”verkligheten”, så bör kommunikatören lägga upp kommunikationsinsatserna utifrån ett meningsskapande perspektiv och inte ur ett transmissionsperspektiv. I korta drag är kommunikation något som försiggår mellan individer och har förmågan att förändra individers känslor, kunskap och handlingar.
- Efterlyser kunskap om hur kommunikation fungerar som process på det interpersonella och medierade planet, och tycker att detta är den centrala kompetensen hos en kommunikator. Alltså bör både utbildningar och professionellt kommunikationsarbete utgå ifrån ett socialpsykologiskt synsätt.

Windahl skyller delvis på medier, då innehållet i MKV- utbildningar har tyngdpunkt på journalistik, ungdoms- och populärkultur (dock viktiga ämnen i sig). Han ser därmed mediasidan som vinnare, och kommunikationssidan som förlorare. Windahl ser även en ny trend växa fram då MKV-studenter och arbetslivet alltmer börjar efterfråga kompetens i strategisk kommunikation.

Windahls analys av de tre avhandlingarna pekar på att ytterligare en anledning till misslyckad kommunikation är ledningens passivitet och oförmåga att släppa in kommunikationsansvariga i utformningen av budskap och kommunikation.

3.3 Utbildning

Medie- och kommunikationsvetenskap (MKV) har utvecklats till den professionella kommunikatorens akademiska ämne. Av de svenska högskolorna och universiteten är det ett 20-tal som erbjuder minst 60 poäng i ämnet (studera.nu, 2010).

3.4 Undersökningar om professionell kommunikation

Eftersom den professionella kommunikationen blir allt mer institutionaliserad ökar intresset för att förstå hur de professionella kommunikatorerna världen över arbetar.

Flera studier har undersökt public relations- och kommunikationsbranschen inom olika geografiska områden, till exempel DeSanto & Moss (2004), Grunig et al.(2002), Molleda & Moreno (2008) och O'Connor & Muzi, (2004).

3.4.1 European Communicator Monitor

European Communicator Monitor (ECM) är ett flerårigt forskningsprojekt med syfte att undersöka trender i PR- och kommunikationsbranschen och samtidigt analysera hur branschen förändras över tid i Europa. En amerikansk motsvarighet är G.A.P. Generally Accepted Practices (Swerling et al, 2008).

Första ECM-undersökningen utfördes 2007. Förutom att mäta utmaningarna för professionella kommunikatörer i lågkonjunktur och mediekris undersökte man vid 2009 års undersökning (Moreno et al, 2010) även områdena internkommunikation, forskning om kommunikation och interaktiv kommunikation.

2009 års undersökning hade 1863 respondenter, ungefär hälften var kvinnor och hälften män. 53 procent hade en position som kommunikationschef där de rapporterade till organisationens VD. Det var något fler män som var kommunikationschefer eller VD (54,2 procent) jämfört med kvinnor (45,8 procent).

På en sjugradig skala blev medelvärdet 5,16 när det gällde att ange hur seriöst kommunikationsansvarigas rekommendationer togs emot av ledningen. Detta visar på en diskrepans mellan uppfattningen att kommunikationsansvariga tas på allvar i organisationen och deras uppfattning av i vilken utsträckning kommunikativa synpunkter verkligen påverkade de strategiska besluten. Undersökningen visade också på ett samband där högre ålder och längre yrkeserfarenhet gav större möjligheter att påverka. Däremot hittades i undersökningen inga samband mellan utbildning och påverkansmöjligheter.

Tidigare ECM-undersökningar har visat att utvärderingar inte har genomförts i någon större utsträckning och samma resultat blev det 2009; med DPRG:s (DPRG/ICV, 2009) modell med fyra nivåer visade det sig att 34,4 procent utvärderade "outflows" (ex affärsmål, varumärkesindex), 53,9 procent utvärderade "outcomes" (ex förståelse av nyckelbudskap, förändringar i beteende, attitydförändringar hos intressenter), 84 procent "outputs" (ex medieresultat, användning av internet/intranät) och 46,9 procent "inputs" (finansiella kostnader, personalkostnader) när det gäller kommunikationen.

I undersökningen framgår också att huvuddelen av respondenterna ser positivt på framtiden. En intressant konsekvens av både ekonomisk kris och mediekris är nämligen en ökad efterfrågan på kommunikativa tjänster, forskning och utvärdering.

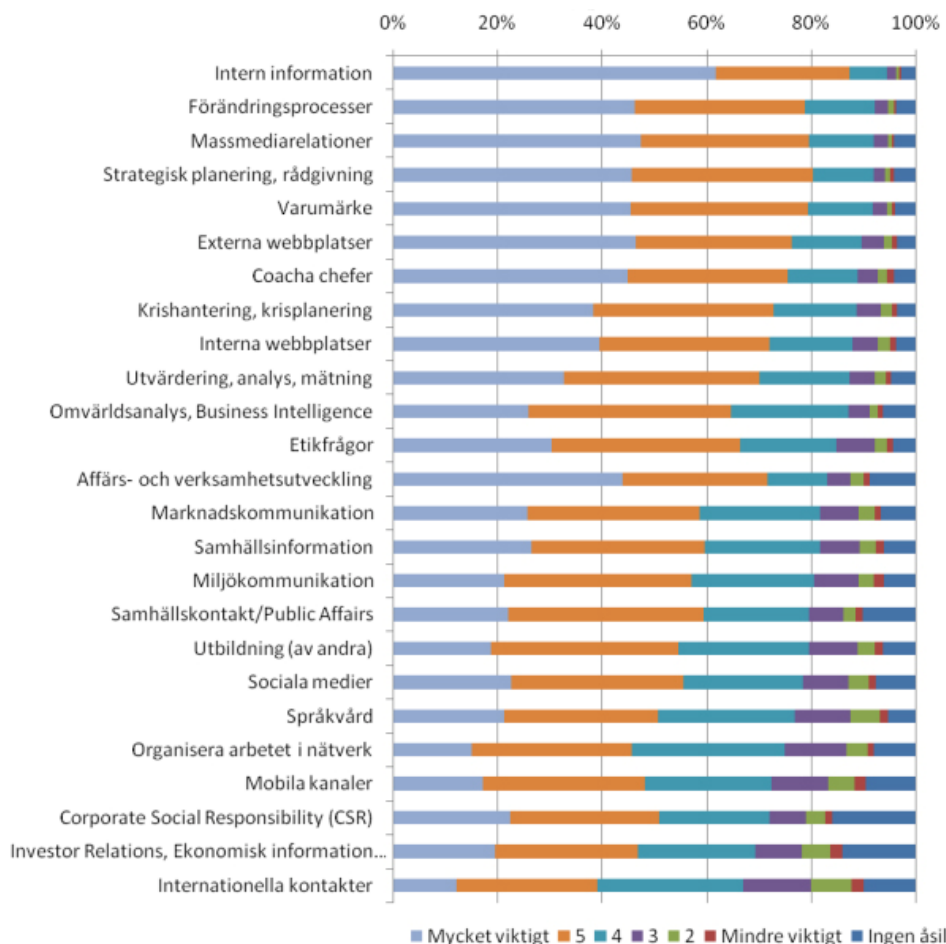
Bland de viktigaste frågorna för kommunikationsarbetet som framkom i undersökningen var att länka kommunikationen till organisationens strategier, att hantera det nya medielandskapet och att hantera frågor kring hållbarhet och socialt ansvar.

3.4.2 INFO 2009

Sveriges Informationsförening är en yrkesförening för professionella informatörer. Föreningen har cirka 5 000 medlemmar som arbetar i företag, organisationer, offentlig förvaltning eller som konsulter. Föreningens syfte är att öka insikten om att information och kommunikation påverkar alla verksamheters förmåga till framgång.

Informationsföreningen gör årligen en medlemsstudie. År 2009 svarade 1 420 av 4 610 tillfrågade ordinarie aktiva medlemmar på den webbenkät som skickades ut. Resultaten visade att medlemmarna anser att både kunskapen om yrket och effekterna av arbetet har ökat markant den senaste tiden. Den finns dock tvivel kring den konkreta efterfrågan på kommunikationsinsatser och man tycker inte alltid att det är rätt saker som efterfrågas. (INFO 2009, 2009).

Nedanstående diagram belyser hur respondenterna svarade på frågan ”Hur viktigt är arbetsområdet generellt sett idag?”



Källa: INFO 2009, Sveriges Informationsförening

3.4.3 Ferpis undersökning om Stockholm Accords

I Italien har Ferpi (Federazione Relazioni Pubbliche Italiana, det vill säga den italienska motsvarigheten till Svenska Informationsföreningen) under hösten 2010 via en webbenkät undersökt attityderna till Stockholm Accords bland ”*business, professional, media and educational communities*”. Hittills (30 december 2010) hade 685 personer svarat på denna enkät.

68 procent av respondenterna ansåg att PR och kommunikation hade blivit viktigare än tidigare, 30 procent ansåg att det var lika viktigt som tidigare och 2 procent att det hade blivit mindre viktigt.

Man fann också ett gap mellan de frågor som rörde de traditionella områdena för värdeskapande inom kommunikation (extern och intern kommunikation och samordningen dem emellan) och de som Stockholm Accords lyfter fram (hållbarhet, styrning, företagsledning). I framtiden bör man diskutera hur de specifika kompetensområdena för operationell kommunikation kan skapa värde för en organisations hållbarhet, styrning och ledning (Muzi, 2010).

3.5 Intern och extern kommunikation

Barker & Gowe (2010) beskriver ”*the organizational diversity continuum*” som är en visualisering av de många lager av diversifiering en organisation varje dag möter – både internt och externt. Barker understryker att det inte är lätt att kommunicera inom och mellan alla dessa grupper. Bland annat möts olika kulturella grupper i både stora och små samarbeten och det gäller att försöka överkomma de olika kulturernas skillnader för att i störa möjliga mån undvika missförstånd, det vill säga interkulturell affärskommunikation.

Ian P. Buckingham (2008:101-107) undersökte med hjälp av djupintervjuer med erfarna och representanter för organisationers internationella kommunikationsarbete (bland andra Astra Zeneca, R&D Corporate Affairs med flera), vilka svårigheter som kommunikationschefer får möta i sitt dagliga kommunikations/PR-arbete.

Ian P. Buckingham är specialist inom bland annat människoorienterat ledarskap, och grundaren av en metodik vid namn ”*bringing brands to life within*”.

De utförda intervjuerna undersökte bland annat hur kommunikationsyrkena har utvecklats under de senaste tio åren, vilken yrkesroll de intervjuade hade, den interna kommunikationens viktigaste aspekter, för att slutligen lista ut de problemområden som kommunikationsansvariga upplevde i sina yrken.

En kort sammanfattning av Buckinghams undersökningsresultat följer nedan:

- Att kommunikationsarbetet har fått en mer erkänd professionell karaktär under det senaste decenniet.
- Att en mångfald av kommunikationskanaler har lett till en snabbt växande och omfattande elektronisk kommunikation. Anmärkningsvärt var att Internet 2006 fortfarande ansågs som ett relativt färskt fenomen.

- Att varumärkesuppbyggnaden är central för organisationer, dock kan den försvåras av oförståelse från högt uppsatta chefer.
- Att det finns fler likheter än olikheter mellan den privata och offentliga sektorn när det gäller utformning av såväl den interna som den externa kommunikationen, bland annat att man arbetade lika mycket med intern som med extern kommunikation.
- Att det viktigaste med yrket var att skapa länkar intressenter emellan (medarbetare, kunder, med flera) med hjälp av välformulerade visioner och mål.

De intervjuade fick även berätta utifrån de egna erfarenheterna vad den framtida kommunikationschefen kan stöta på för utmaningar. Det visade sig att intervjupersonerna ville slå hål på myten om att alla är kommunikatörer:

”Credible communicators nearly always have to be able to punch above their weight, attracting and retaining real quality talent with the right mix of strategic as well as tactical qualities (despite the common myth that anyone can communicate, not everyone is suited to the role)...”(Buckingham:105).

De utmaningar som nämndes under intervjuerna var:

- Att ändra den allmänna uppfattningen om att kommunikatörer enbart levererar budskap.
- Att utveckla en ”ny” yrkesroll som kan verka inom alla arbetsområden, inte enbart koncentrerat på till exempel marknadsavdelningen.

De intervjuade beskrev den interna kommunikationen som: ”the glue between key communication functions” (Buckingham:107) vilket betyder att den interna kommunikationen utgör kitt mellan nyckelfunktioner i företagets kommunikation, vilket medför att den interna kommunikationen är viktig för företagets kommunikation externt.

3.6 Styrning

Stockholm Accords lyfter fram en organisations styrning som en process där organisationens ledning är ansvariga för att möta omvärldens förväntningar och öka medarbetarnas förståelse för den egna organisationen.

Tom Andersson (fil. dr i kognitionsvetenskap) beskriver samspelet mellan omvärldens (intressenternas) förväntningar och offentliga aktörer (organisationer) som en arena för socialt handlingsutrymme. Detta handlingsutrymme är högst beroende av en tillgång som han kallar för förtroendekapital:

”Förtroendekapital bygger på att människor utvecklar och underhåller ömsesidiga och samstämmiga förväntningar. Det kan i vetenskapsteoretiska termer beskrivas som en fråga om intersubjektivitet. En hög intersubjektivitet, hög grad av förståelse mellan människor skapar förutsägbarhet och stabilitet. En låg intersubjektivitet, dvs. oförståelse, leder tvärtom till systemspänningar och konflikter. Systemen kan därför bryta samman, till exempel när radikalt

olika samhälls- och organisationskulturer ska samsas.” (Andersson, 2005:101)

Förtroende, menar Andersson, är en värdefull social tillgång för offentliga aktörer som har till uppgift att styra sin omvärld på ett eller annat sätt. Förtroendespelets komplexitet kräver att den vårdas och utvecklas mot bakgrund av de normer och förväntningar som finns i samhället. Förtroende har också i någon utsträckning betydelse även för det interna lärandet, utbytet av kunskap, information och erfarenheter människor emellan (2005: 97-98).

Jesper Falkheimer och Mats Heide (2003:103-106) beskriver organisationslärande som en samling av felaktiga föreställningar.

Den första föreställningen är chefers mentala bild av kunskap som ett stort lager. Kunskapen dokumenteras ofta i en databas där organisationens medlemmar kan hämta den när de behöver lösa problem. Detta fungerar dåligt i verkligheten, menar Falkheimer och Heide. Istället för att samla och lagra kunskaper borde organisationers ledning återanvända dessa.

Ytterligare en föreställning om lärande är den övertro på teknikens förmåga att underlätta mänsklig kommunikation och därmed lärande. Detta fungerar sällan i praktiken, menar Falkheimer och Heide. Chefer bör istället kombinera teknik med öga-mot-öga-kommunikation, eftersom människor kommunicerar effektivast då de skaffar sig en relation till varandra.

En tredje föreställning om organisationslärande syftar på att kunskapsutbyte inte sker i organisationer med hög intern konkurrens. Den naturliga relationen blir då att försöka skapa en lärande kultur och därefter förväntas lärandet och utbytet av kunskap ske per automatik. Falkheimer och Heide menar att ett naturligt kunskapsutbyte inte har att göra med ledningens försök att bygga upp en lärande kultur, utan det har att göra med att medarbetare får tid att kommunicera. Interpersonell kommunikation och kunskapsutbyte av en informell karaktär (såsom den som sker vid kaffeautomaten, eller i korridoren), ökar medarbetarnas förståelse för den egna organisationen och underlättar bland annat lärande.

Falkheimer och Heide återkopplar ovanstående teorier om organisationslärande till teorierna om *”single loop learning”* och *”double loop learning”* (teorier som introducerades på 1970-talet av två forskare vid namn Chris Argyris och Donald A. Schön). *Single loop learning* är en enkel form av lärande där organisationen anpassar sig efter förändringar i omgivningen (reaktiv). *Double loop learning* kräver reflektion kring organisationens normer och värderingar för att organisationen ska förstå sitt eget beteende.

Det finns dock invändningar mot att organisationslärande är en effektiv styrningsform. Många forskare riktar kritik mot begreppet *”den lärande organisationen”* eftersom *”det förutsätter att inte alla organisationer lär och att det går att konstruera generallösningar för alla organisationers lärande”* (2003:103).

3.7 Företagsledning

“*No organization can develop or even exist without communication*”. Så inleder van Ruler och de Lange (2002) artikeln ”Barriers to communication in the executive suite”. Man konstaterar att utbildningar inom kommunikationsområdet är mer populära än någonsin. Samtidigt har det skett en formlig explosion inom litteraturområdet som behandlar kommunikation som ett strategiskt styrinstrument inom organisationer.

Ändå har organisationer i Europa helt nyligen upptäckt att kommunikation inte bara är ett verktyg, det är en ledningsfunktion. Man pekar på att flera anglo-amerikanska författare sedan länge har påpekat att detta är ett område som inte främst ska ses som en taktisk eller artistisk/kreativ funktion utan snarare ska ses som en strategisk ledningsfråga.

För att ta reda på kommunikationsarbetets status i Nederländerna sände Van Ruler och de Lange ut en enkät till 2 496 organisationer. Strax över 600 personer, eller 24 procent, svarade. Det visade sig att kommunikation ansågs ligga på en ganska hög nivå i hierarkin. Ändå var kommunikationsarbetet ganska osynligt på strategisk nivå och saknade ofta en specifik budget. Bara 32 procent av organisationerna i denna undersökning hade en kommunikationsavdelning som syntes i organisationshierarkin och hade en egen budget. Undersökningen visade också att kommunikationsansvariga i organisationerna i stor utsträckning INTE hade kommunikationsprofil. Man förklarar detta med att det tydligen inte upplevs inom organisationerna som att den kommunikationsansvarige behöver ha kunskaper inom kommunikationsområdet.

Jacobsen & Thorsvik (2008:452) beskriver ledarskap som ”en process mellan människor, där utövandet eftersträvar att influera andra”. Denna process, menar de, fokuserar på tre aspekter. Här nedan följer dessa tre aspekter i kortfattad form:

- Ledarskap är en rad handlingar som utövas av en eller flera personer.
- Ledaren har för avsikt att få andra människor att göra något och därmed kopplas ledarskap till teorier om motivation, sociala relationer, gruppbildning och gruppdynamik.
- Ledarskap ska bidra till att organisationen ska nå sina mål, innebärande att fördela rätt arbetsuppgifter mellan medlemmarna i organisationen samt skapa förutsättningar för att medlemmarna ska lösa uppgifterna.

3.8 Corporate Social Responsibility

”*Corporate social responsibility (CSR) is a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis.*” (Commission of the European Committes, 2006.)

CSR innebär att verksamheterna går vidare utöver lagstadgade krav för att uppfylla olika samhällsbehov. Kommissionen understryker att för att förstärka verksamheternas transparens, synlighet och trovärdighet bör information kring deras

CSR-arbete vara tillgängligt för alla intressenter inklusive kunder, investerare och allmänhet (Commission of the European Committees, 2006).

Reilly (2009) beskriver hur kommunikation med fokus på långsiktig utveckling har blivit en integrerad del på företagets dagordning. Denna typ av kommunikation kan också överlappa med organisationens policies inom CSR. Tidigare forskning har också visat att kommunikation är ett av de viktigaste verktygen när det gäller kulturell förändring *"Communication of ideas helps people see the need for and the logic of a change."* (Kotter & Schlesinger 1979:109)

Lågkonjunkturen under 2008/2009 har lett till att företag ökat sin uppmärksamhet mot CSR. Manubens (2009) beskriver hur stora företag som Wal-Mart, Philips-Van Heusen och Disney under lågkonjunkturen för första gången gav ut CSR-rapporter:

"Their CEOs' commitment to transparency, even in the midst of recession and when other companies are shying away from public scrutiny, is a refreshing sign of vision, leadership, and good governance."

Manubens (2009) understryker hur effektiv kommunikation är en viktig del av organisationens CSR-strategi:

"With fear and uncertainty permeating nearly all aspects of corporate life, it is critical now to communicate effectively up and down the organizational structure. In fact, overcommunication may be the best approach."

Enligt Manubens är det inte bara viktigt att kommunicera CSR utåt, internkommunikationen är oerhört viktig för att alla medarbetare på olika nivåer ska både förstå och arbeta enligt organisationens prioriteringar och strategier.

I internationell jämförelse framgår dock att medvetenheten angående CSR varit låg i Sverige vilket skulle kunna förklaras med "den svenska modellen" där ett skattefinansierat välfärdssystem befriat företagen från en stor del av det sociala ansvaret (Arvidsson 2010).

73 procent av IRM:s (Information Resource Manager) vid Sveriges största företag anser att information kring CSR har ökat i årsredovisningarna (Arvidsson 2009). IRM:s ser också att fokus kring vem man kommunicerar CSR till håller på att breddas från aktieägare till att även omfatta andra intressenter, exempelvis anställda, kunder och allmänhet (Arvidsson 2010).

3.8.1 Hållbarhet

Crane & Matten (2010:32-34), är båda professorer i affärsetik och Corporate Social Responsibility vid York University i Kanada. De definierar hållbarhet som:

"Sustainability refers to the long-term maintenance of systems according to environmental, economic and social considerations".

Med denna definition säger sig Crane & Matten förespråka en viss försiktighet mot hållbarhetskonceptet, som de finner vara *"elusive and widely contested"* och även ett koncept som genom mängden tolkningar blivit ett abstrakt begrepp. Enligt Crane & Matten har hållbarhetskonceptet sina rötter i miljöledning och således i klimatrelaterade frågor.

Manuel Castells (1997:122), professor i Sociologi vid University of California, ser även han att hållbarhetskonceptet har sitt ursprung i klimatdebatten. Ekologin och hållbarheten förekom från början i ekonomiskt starka länder. Kampen för miljön och en ekologisk livsstil blev då en intellektuell trend och ett sätt att påverka medvetandet hos viktiga personer. Dessa personer skulle då upprätthålla den konservativa lagstiftningen samt donera stor del av sina förmögenheter till välgörenhet. Castells lägger fram en hypotes om att :

“There is a direct correspondence between the themes put forward by the environmental movement and the fundamental dimensions of the new social structure, the network society, emerging from the 1970s and onward: science and technology as the basic means of goals; the transformation of space; the transformation of time; and the domination of cultural identity by abstract, global flows of wealth, power and information constructing real virtuality through media networks. “

Hållbarhetsbegreppet kopplas dessutom ofta till miljömässiga termer: Kutzenbach & Brönn (1996) beskriver hur denna kommunikation har som mål att öka relationerna mellan organisationen och dess publik. Inte bara genom att ändra på vad folk vet om och känner inför dess utvecklingsfrågor, men också genom att öka exaktheten i uppfattningen av varandras olika synsätt. Därför måste man närma sig frågan på ett systematiskt sätt där alla kommunikationsaktiviteter har som mål att skapa ökad förståelse mellan organisationen och dess intressenter.

Kent & Taylor (2007) ställer frågan om det finns en allmängiltig kommunikationsmodell som kan användas över kulturella och nationella gränser. Bland annat pekar man på att även om ”two-way symmetrical communication à la the US” är den modell som märks mest missar man med den målet med den internationella kommunikationsforskningen.

”International public relations research should not be guided by efforts to prove that any single grand theory (or normative theory to use Vercic et al.’s terms) exists, but to understand the practice of public relations in other nations.”

4 Metod

I följande avsnitt presenteras de metoder som valts för att genomföra uppsatsen, samt de urval och avgränsningar som har gjorts. Avsnittet avslutas med en kritisk metodgranskning.

4.1 Undersökningsansats

Syftet med undersökningen i denna uppsats var att göra en nulägesbeskrivning av hur väl Stockholm Accords stämde överens med nuläget för kommunikationsansvariga personer inom Sverige. Huvudfrågan var:

Hur ser dagens svenska kommunikationsarbete ut jämfört med de formuleringar som anges i Stockholm Accords?

4.2 Val av metod

Det bästa vore en kombination av både kvalitativ och kvantitativ inriktning, exempelvis en kombination av enkäter och djupare intervjuer. På så sätt kunde en kvantitativ bas av kunskap tas fram som sedan fördjupades genom kvalitativa undersökningar.

Dock blev en sådan kombination alltför omfattande för att kunna rymmas inom tidsramen för denna uppsats, varför en kvantitativ studie användes. Dock fick respondenterna möjlighet att kommentera frågorna. Dessa personliga svar, funderingar och kommentarer gav undersökningen en viss kvalitativ ansats eftersom detta i många fall gav en fördjupning och ökad förståelse av de kvantitativa resultaten.

4.3 Genomförande

4.3.1 Survey-undersökning

Undersökningen genomfördes i form av en survey-undersökning. På detta sätt kunde information om ett stort antal variabler samlas in.

För undersökningen valdes det webbaserade enkätverktyget SurveyMonkey (www.surveymonkey.com). Det medförde inte bara en enkel distribution av frågeformuläret (enkäten bifogades som en webblänk i ett e-postmeddelande) utan underlättade även insamlingen av svaren eftersom de registrerades direkt i en databas när respondenten svarade. Till fördelarna hörde också att det ur denna databas var enkelt att göra tabeller, diagram, filtreringar och korstabuleringar. Ytterligare en fördel var att respondenterna kunde känna sig tryggare gällande sin anonymitet, vilket förhoppningsvis minskade risken för ”socialt acceptabla svar” (Östbye et al. 2007:146).

4.3.2 Population

I originalutgåvan av Stockholm Accords (på engelska) talar man om ”Public relations and communication management professionals”. Undersökningens population var därmed kommunikationsansvariga personer som är i ledande/strategisk ställning inom en organisation i Sverige.

För att kunna nå så många som möjligt av dessa togs kontakt med Svenska Informationsföreningen vilken har cirka 5 000 medlemmar som arbetar professionellt med kommunikation inom företag, offentlig verksamhet, organisationer och som konsulter. Föreningen ställde 1 218 e-postadresser till förfogande. Enligt det urval som gjordes ur föreningens register var dessa inkodade som VD/chef/ansvarig/strateg. För att kontrollera att detta urval verkligen var de som svarade ställdes i enkäten en fråga angående titel.

Adresserna raderades av undersökningsetiska skäl från uppsatsförfattarnas datorer efter genomförd undersökning.

4.3.3 Utformning av enkäten

Enkäten (Bilaga 2) inleddes med neutrala frågor kring bakgrundsvariabler och avslutades också neutralt med möjlighet att lämna kommentarer, exempelvis tillägg av sådant som inte kommit med i frågorna men som ändå upplevdes som betydelsefullt i sammanhanget av respondenten. Mellan inledning och avslutning kom de egentliga frågorna vilka hade som avsikt att mäta respondentens synpunkter i termer nära de som tas upp i Stockholm Accords.

Enkätens struktur följde Stockholm Accords sex delområden. Inom varje delområde ställdes ett antal frågor i form av påståenden som respondenten skulle ta ställning till med tio svarsalternativ, graderade från 1 (inte alls) till 10 (i mycket hög grad). Dessutom fanns ett alternativ ”Inte tillämpligt”. För att undvika en eventuell centraltendens valdes ett jämnt antal svarsalternativ. Därmed hade respondenten inte möjlighet att välja något helt neutralt medelalternativ, utan måste välja antingen den negativa eller positiva delen av skalan.

4.3.4 Utskick av enkäten

Enkäten genomfördes genom ett e-postmeddelande, missiv, skickades till de 1 218 respondenterna mellan 2010-11-16 och 2010-11-18. Missivet innehöll, förutom information om undersökningen, en klickbar länk till det webbaserade frågeformuläret (Bilaga 2, Enkät - Frågeformulär); (Bilaga 3, Enkät – missiv).

Antal svar var 2011-12-01 255 stycken varför en påminnelse till dem som ej meddelat att de svarat skickades ut 2010-12-01--03. 407 svar på enkäten inkom totalt, vilket gav en svarsfrekvens på 33 procent.

Det naturliga bortfallet var 42 personer (exempelvis personer som var tjänstlediga, barnlediga, sjukskrivna eller angav att de inte längre arbetade inom yrket). Resten av

bortfallet - det externa bortfallet - var sådana som på grund av ovilja, ointresse eller tidsbrist inte svarat. Här ingick troligen även personer som egentligen var naturligt bortfall.

4.4 Metoddiskussion

4.4.1 Valet av kvantitativ metod

Survey-undersökningar är en vanlig metod inom medie- och kommunikationsforskning. Anledningen till detta är bland annat att de siffror som erhålls utstrålar objektivitet och rationalitet.

Det finns dock risker med metoden, bland annat övermätning och överkvantifiering samt att sociala företeelser sönderdelas i sådana element som passar mätinstrumenten, vilket innebär att fenomen tappas sin egentliga innebörd (Ekström & Larsson, 2007:78).

4.4.2 Generaliserbarhet

Det är inte samtliga kommunikationsansvariga i Sverige som är medlemmar i Sveriges Informationsförening. Med det valda urvalet, dvs de 1 218 personer som i föreningens register var inkodade som VD eller chef/ansvarig/strateg inom information/kommunikation, genomfördes alltså inte en totalstudie.

Svarsfrekvensen blev 33 procent, att jämföras med exempelvis INFO 2009 (INFO 2009, 2009) som hade en svarsfrekvens på 30 procent, ECM (Moreno et al, 2010) som hade 9,3 procent och van Rulers och de Langes undersökning (van Ruler & de Lange, 2002) som hade 24 procents svarsfrekvens.

Med enbart 33 procents svarsfrekvens kan man inte anse att resultatet blir generaliserbart, det vill säga även gäller för andra individer (det vill säga andra kommunikationsansvariga i organisationsledande ställning) inom Sverige.

4.4.3 Täckningsfel

Urvalsramen kan täcka populationen mer eller mindre väl och skillnaden kallas täckningsfel. Ett exempel på eventuell överteckning i denna undersökning är att personer som inte arbetar inom Sverige kan vara medlemmar i Sveriges Informationsförening, ett exempel på undertäckning är att inte samtliga kommunikationsansvariga i Sverige nås utan endast de som är medlemmar i Informationsföreningen.

4.4.4 Osäkerhet vid insamlandet av information i kvantitativa studier

Kvaliteten på en kvantitativ studie står och faller med graden av säkerhet i den insamlade informationen (Patel & Davidsson 2008:98). När kvantitativ information samlas in väljer man att betrakta en egenskap som studieobjekten har som mängd,

applicerar en skala till denna mängd och läser slutligen av mängden i form av ett siffervärde. Tanken är att detta siffervärde inte ska variera slumpmässigt.

Enkäten var baserad på slutna frågor även om respondenterna gavs möjlighet att lämna kommentarer. Det finns dock både risker och nackdelar med slutna frågor.

Det är ett stort arbete med att formulera frågorna på ett sådant sätt att de inte kan missförstås. Samtidigt måste man försäkra sig om att alla viktiga och relevanta svarsalternativ finns med. Även om frågorna är exakt formulerade är det svårt att försäkra sig om att respondenterna har förstått frågan på avsett sätt. Därför testades enkäten i två omgångar (pilotenkäter) med efterföljande justeringar innan den ”skarpa” enkäten skickades ut.

4.4.5 Validitet

Genom att enkäten i stor utsträckning har följt innehållet i Stockholm Accords bör god innehållsvaliditet ha uppnåtts. Dessutom underströks både i missiv och i enkätinledningen att det handlade om nuläget, inte hur det borde vara eller hur det skulle bli inom en snar framtid.

4.4.6 Reliabilitet

För att öka tillförlitligheten genomfördes två pilotenkäter, med efterföljande justeringar, innan den ”skarpa” enkäten skickades ut. Stor omsorg lades vid formuleringen av instruktionen/missivet till enkäten samt enskilda frågor. Layout och sidindelning utformades för att göra enkäten tilltalande att besvara.

5 Resultat

I följande avsnitt redovisas resultatet av den undersökning som gjordes i form av en webbenkät.

Enkäten (Bilaga 3) sändes ut till 1 218 respondenter. Urvalet var medlemmar i Sveriges Informationsförening som enligt medlemsregistret var VD/chefer/ansvariga/strateger. 407 svar på enkäten inkom, vilket gav en svarsfrekvens på 33 procent, något som gör att resultatet inte kan anses generaliserbart.

Det naturliga bortfallet var 42 personer (exempelvis personer som var tjänstlediga, barnlediga, sjukskrivna eller angav att de inte längre arbetade inom yrket). Resten av bortfallet - det externa bortfallet - var sådana som på grund av ovilja, ointresse eller tidsbrist inte svarat. Här ingick troligen även personer som egentligen var naturligt bortfall.

5.1 Bakgrund

Resultatet baseras på svaren från totalt 407 respondenter. I tabellen nedan redovisas bakgrundsvariablerna.

Tabell 1. Bakgrundsvariabler

Variabel	Antal	Andel (%)
Kön		
Man	82	20,1
Kvinna	325	79,9
Typ av organisation		
Privat	124	30,5
Offentlig	242	59,5
Förening	35	8,6
Tveksam/vet ej	6	1,5
Antal anställda i organisationen		
0-9	17	4,2
10-49	35	8,6
50-199	47	11,5
200 eller fler	308	75,7

Variabel	Antal	Andel (%)
Yrkestitel		
Informations/kommunikationschef (motsv)	229	56,3
Informations/kommunikationsansvarig (motsv)	35	8,6
Informations/kommunikationsstrateg (motsv)	74	18,2
VD (motsvarande)	7	1,7
Annan titel	62	15,2
Antal år inom yrket		
0-1	2	0,5
2-5	32	7,9
6-10	78	19,2
11 -	295	72,0

Tabellen visar att majoriteten av respondenterna är kvinnor och att de flesta, cirka 75 procent, arbetar i organisationer med fler än 200 anställda. Övervägande delen av respondenterna arbetar inom offentlig verksamhet (60 procent), följt av privat verksamhet (30 procent).

Respondenterna har också relativt lång erfarenhet inom yrket vilket framgår av att mer än 70 procent anger att de har 11 års erfarenhet eller mer av yrkesmässigt arbete med kommunikation. 85 procent anger att de har titlar motsvarande informations/kommunikationschef, informations/kommunikationsansvarig, informations/kommunikationsstrateg eller VD.

För att se yrkestitlarna för de 62 personer som svarat "Annat", se Bilaga 4. Av dessa var det 18 som på något sätt hade "information" och 26 som på något sätt hade "kommunikation" med i titeln. Endast en hade "PR" med i titeln.

5.2 Korstabuleringar av bakgrundsvariabler

För att ta reda på hur yrkestitlar, kön, antalet anställda med mera varierade med varandra genomfördes ett antal kurstabuleringar av bakgrundvariablerna. Den första korstabuleringen undersöker yrkestitel i förhållande till antalet anställda för att utröna om storleken på organisationen har något samband med yrkestitel.

Tabell 2. Yrkestitlar i förhållande till antalet anställda

Antal anställda i organisationen	Informations/kommunikationschef (motsv)	Informations/kommunikationsansvarig (motsv)	Informations/kommunikationsstrateg (motsv)	VD (motsv)	Annan titel	Totala svar
0-9	2,6% (6)	17,1% (6)	1,4% (1)	42,9% (3)	1,6% (1)	4,2% (17)
10-49	11,8% (27)	5,7% (2)	4,1% (3)	14,3% (1)	3,2% (2)	8,6% (35)
50-199	12,7% (29)	14,3% (5)	6,8% (5)	28,6% (2)	9,7% (6)	11,5% (47)
200 -	72,9% (167)	62,9% (22)	87,8% (65)	14,3% (1)	85,5% (53)	75,7% (308)

Huvuddelen av respondenterna, vare sig de var chefer, ansvariga eller strateger inom kommunikation, arbetade inom större organisationer. Det var endast inom de mindre organisationerna, med färre än tio anställda, som den vanligaste titeln var VD. Dock var antalet respondenter från små organisationer litet (17 respondenter) vilket gör svaret mer osäkert.

I nästa tabell undersöks yrkestitlarna i förhållande till organisationstyp för att utröna om yrkestitlarna varierade i förhållande till organisationstypen.

Tabell 3. Yrkestitlar i förhållande till organisationstyp

Organisations-typ	Informations/kommunikationschef (motsv)	Informations/kommunikationsansvarig (motsv)	Informations/kommunikationsstrateg (motsv)	VD (motsv)	Annan titel	Totala svar
Privat	35,4% (81)	34,3% (12)	10,8% (8)	42,9% (3)	32,3% (20)	30,5% (124)
Offentlig	52,8% (121)	54,3% (19)	85,1% (63)	28,6% (2)	59,7% (37)	59,5% (242)
Förening	10,0% (23)	11,4% (4)	2,7% (2)	28,6% (2)	6,5% (4)	8,6% (35)
Tveksam/vet ej	1,7% (4)	0,0% (0)	1,4% (1)	0,0% (0)	1,6% (1)	1,5% (6)

Här visade det sig att bland respondenterna var lite mer än hälften av informations/kommunikationschefer (motsv) eller informations/kommunikationsansvariga verksamma inom offentliga organisationer, när det gällde informations/kommunikationsstrateger var andelen inom offentliga organisationer 85 procent. Bland VD:ar var det vanligast att man arbetade inom en privat organisation, men här var antalet respondenter lågt.

Även variabeln kön jämfördes mot variabeln titel.

Tabell 4. Yrkestitlar i förhållande till kön.

Kön	Informations/ kommunikations- chef (motsv)	Informations/ kommunikations- ansvarig (motsv)	Informations/ kommunikations- strateg (motsv)	VD (motsv)	Annan titel	Totala svar
Man	21,4% (49)	28,6% (10)	13,5% (10)	28,6% (2)	17,7% (11)	20,1% (82)
Kvinna	78,6% (180)	71,4% (25)	86,5% (64)	71,4% (5)	82,3% (51)	79,9% (325)

Cirka 20 procent av respondenterna var män och cirka 80 procent var kvinnor. Av cheferna var fördelningen likartad, dvs strax över 20 procent män och strax under 80 procent kvinnor. När det gällde ansvariga var andelen män något högre, 29 procent mot kvinnornas 71 procent. När det gällde strateger var det endast 14 procent av männen som hade denna titel jämfört med 86 procent av kvinnorna. Yrkestiteln VD innehades av 29 procent av männen jämfört med 71 procent av kvinnorna. Dock var antalet respondenter som angav VD som titel få, bara 7 st, varför resultatet är osäkert.

5.3 Stockholm Accords har sex nyckelområden

De övergripande resultaten från enkätundersökningen redovisas i de följande tabellerna, uppdelat på Stockholm Accords sex nyckelområden. Varje ämnesområde presenteras först deskriptivt med efterföljande förklarande text.

Den webbaserade enkäten omfattade åtta sidor med mellan tre och fem frågor per sida, oftast kryssfrågor även om respondenten i de flesta fall även kunde lämna kommentarer. I inledningen av enkäten underströks att varje frågeställning gällde vad just respondenten gjorde i sin roll som kommunikationsansvarig/motsvarande i sin organisation. Att frågeställningarna avsåg nuläget – inte hur det skulle bli inom en snar framtid eller hur respondenten tyckte att det borde vara – underströks också.

5.3.1 Rankingskala från 1-10

Enkäten följde Stockholm Accords struktur genom att inom varje nyckelområde ge ett antal påståenden. Respondenten svarade genom att på en skala 1 (inte alls) till 10 (i mycket hög grad) ange i hur hög grad detta påstående stämde in på deras upplevda verklighet. Möjlighet fanns också att kryssa i alternativet ”Ej tillämplig”. Till samtliga frågor i enkäten (förutom bakgrundsvariablerna) gavs respondenten möjlighet att lämna kommentarer.

5.3.2 Hållbarhet

I tabellen nedan anges de påståenden som respondenten fick ta ställning till. Svaren anges i procent för varje fråga, inklusive svarsalternativet ”Ej tillämplig”.

Tabell 5. Deskriptiv fördelning av svaren kring långsiktighet och uthållighet.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ej tillämplig	Medel-ranking	Antal svar
Jag arbetar med att engagera viktiga intressenter i organisationens arbete.												
4,1%	6,8%	5,7%	7,6%	12,7%	10,0%	15,7%	15,1%	5,9%	12,7%	3,8%	6,23	370
Jag utvärderar vilka samhälleliga förväntningar på organisationen (exvis ekonomiska, sociala eller miljömässiga) som är viktiga att uppfylla.												
12,7%	9,5%	10,8%	8,6%	10,3%	7,6%	5,9%	13,2%	8,4%	6,2%	6,8%	5,15	370
Jag tar hjälp av organisationens intressenter för att utvärdera vilken information som är av intresse för dem.												
3,5%	6,5%	8,4%	6,5%	11,1%	10,8%	12,2%	19,2%	7,3%	11,1%	3,5%	6,25	370
Jag stöttar organisationens rapportering i finansiella frågor.												
12,5%	7,9%	5,2%	3,5%	9,0%	4,4%	8,4%	8,4%	9,3%	17,4%	13,9%	5,97	367
Jag stöttar organisationens rapportering i sociala frågor.												
6,8%	5,1%	5,1%	5,7%	7,3%	6,8%	10,3%	13,6%	12,2%	16,3%	10,8%	6,57	369
Jag stöttar organisationens rapportering i ekonomiska frågor.												
7,6%	6,3%	6,3%	4,6%	9,8%	6,3%	8,7%	9,8%	11,7%	21,0%	7,9%	6,50	367
Jag stöttar organisationens rapportering i miljömässiga frågor.												
8,0%	5,8%	6,1%	6,1%	9,1%	8,0%	6,9%	12,1%	10,2%	19,3%	8,5%	6,40	363

Medelranking samtliga svar angående hållbarhet: 6,15

Medelranking privata respektive offentliga organisationer: 6,73 resp 5,76

Antal som ej svarat på frågan: 37

De frågor som handlade om intressenter och samhällets förväntningar fick typvärdet (det värde som återkommer flest gånger) 7-8 med en medelranking på mellan 5,2 och 6,2.

Frågorna fick mellan 5 och 13 kommentarer, och svaren varierar främst mellan att man gör regelbundna kund/medlemsundersökningar till att detta ligger i andra

instanser i organisationer. Några förklarar att ”vi jobbar som sagt inte med analys och utvärdering” eller ”vi har inget systematiskt utvärderingsarbete, vår kommunikationsdirektör tycker inte sådant är viktigt”. Andra anger att ”detta styr valet av pr-aktiviteter i stor grad” och ”ansvarar för medborgardialog bland annat”.

De frågor som berörde organisationens rapportering fick typvärdet 10 och en medelranking mellan 6,0 till 6,6. Femton kommentarer inkom allt som allt, de flesta neutrala/klargörande, exempelvis ”Vi gör årsredovisning och rapporterar om nyheter när det gäller ekonomi mm”, ”Som strategisk på central nivå kommer jag i kontakt med samtliga områden” och ”ger kommunikativt stöd till hela organisationen efter behov”.

5.3.3 Styrning

I tabellen nedan anges de påståenden som respondenten fick ta ställning till. Svaren anges i procent för varje fråga, inklusive svarsalternativet ”Ej tillämplig”.

Tabell 6. Deskriptiv fördelning av svaren på frågorna gällande styrning.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ej tillämplig	Medel-ranking	Antal svar
Jag deltar i arbetet med att formulera organisationens värderingar (exempelvis regler, strategier, policies, processer).												
1,4%	2,2%	3,3%	1,7%	6,4%	5,8%	10,3%	16,4%	14,7%	36,4%	1,4%	8,00	360
Jag använder olika metoder (exempelvis nätverkande, enkäter, andra verktyg) för att samla in fakta kring intressenternas och samhällets förväntningar på organisationen.												
3,1%	4,4%	7,2%	3,9%	9,4%	10,6%	15,6%	18,3%	8,1%	17,8%	1,9%	6,79	360
Jag analyserar kontinuerligt organisationens förhållningssätt gentemot omvärld och intressenter för att kunna ge rekommendationer utifrån detta.												
4,2%	3,9%	10,8%	7,2%	11,9%	10,3%	12,2%	15,8%	7,8%	13,6%	2,2%	6,27	360
Jag arbetar för ett öppet och lyssnande internt klimat för att öka organisationens möjlighet att upptäcka och anpassa sig till viktiga förändringar.												
0,8%	1,9%	1,7%	1,9%	8,3%	7,2%	13,9%	20,8%	15,6%	26,7%	1,1%	7,82	360

Medelranking samtliga svar gällande styrning: 7,22

Medelranking privata respektive offentliga organisationer: 7,36 resp 7,04

Antal som ej svarat på frågan: 47

Frågorna kring att formulera organisationens värderingar och att skapa ett öppet och lyssnande klimat fick typvärdet 10 och medelranking 8,0 och 7,8.

Kommentarerna kring värderingarna var 8 till antalet och handlade främst om på vilket sätt man gjorde detta. I flera fall är organisationen internationell och man arbetar med att utveckla detta för Sverige, synkat med moderorganisationen. Även här beskriver fler att arbetet utförs i samarbete med eller på andra ställen i

organisationen: ”Politiken har kärnan i visionen, vi kommunicerar den, verkställer och bryter ner i omfattande kommunikationsarbete”, ”På övergripande nivå finns jag med, många av dessa bryts ner på lägre nivå då finns jag inte med”, ”Hanteras av HR hos oss” samt ” Vi har inget tydligt och strukturerat arbete med dessa frågor, dessutom är de utspridda på flera funktioner”. När det gäller arbetet för ett öppet och lyssnande klimat var kommentarerna 4 till antalet . Endast en var en positiv kommentar: ”En naturlig del i det jag gör, men inte ett specifikt projekt idag”. Övriga kommentarer var: ”Gör ett tappert försök och har många kontaktytor i organisationen”, ”Prioriterar högt men får sällan vara med” samt ”Finns inte förutsättningar för ett sådant arbetssätt här”.

Frågorna kring olika metoder för att samla in fakta samt analysering av organisationens förhållningssätt fick typvärdet 8 och en medelranking på 6,8 och 6,3.

Kommentarerna kring faktainsamling är främst förtydliganden kring hur man gör detta medan analyseringen av organisationens förhållningssätt gentemot omvärlden delvis beskriver hur detta gjordes: ”Ett finger i luften”, ”Omvärldsbevakning är en marknadsfunktion här”, ”Köps in”. ”Vi gör regelbundna internkontroller på detta” och ”Det är detta vi kan spinna vidare på med organisationens egna produkter/tjänster. Förståelse för den samhälleliga kontexten är viktigt för bra PR.”

5.3.4 Företagsledning

I tabellen nedan anges de påståenden som respondenten fick ta ställning till. Svaren anges i procent för varje fråga, inklusive svarsmöjligheten ”Ej tillämplig”.

Tabell 7. Deskriptiv fördelning av svaren på frågorna gällande ledning.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ej tillämplig	Medel-ranking	Antal svar
Jag arbetar för att stärka organisationens allmänna tvåvägskommunikation med intressenterna.	0,8%	2,5%	2,5%	2,5%	8,4%	9,0%	12,6%	19,7%	14,6%	26,1%	1,1%	7,67	356
Jag arbetar med att kommunicera organisationens produkter/tjänster till intressenterna i syfte att stärka relationerna.	3,4%	2,0%	2,2%	3,4%	9,3%	6,5%	12,1%	17,1%	16,3%	25,6%	2,2%	7,53	356
Jag är delaktiv i framtagandet av lösningar som fokuserar på relationen till intressenterna.	1,1%	2,8%	3,7%	4,2%	7,0%	9,3%	12,1%	20,5%	12,9%	23,0%	3,4%	7,46	356

Medelranking samtliga svar gällande ledning: 7,55

Medelranking privata respektive offentliga organisationer: 7,64 resp 7,39

Antal som ej svarat på frågan: 51

Samtliga delfrågor inom detta område hade ett typvärde på 10 och en medelranking på mellan 7,5 och 7,7.

Kommentarerna gällande tvåvägskommunikation var fyra till antalet och kommentarerna handlade främst om hur detta görs: ”Via medborgardialog”, ”Först kommer att organisationen kan informera, sedan kommunicera”, ”Direkt eller indirekt” samt ”Kommer att öka detta genom bättre målgruppsanpassning”. Kommentarerna kring att kommunicera produkter/tjänster var endast tre: ”Vi har just nu ett nytt medlemsprogram”, ”Endast indirekt” samt ”Framtagning av ett kundvårdsprogram under 2011 kommer att öka detta.”

5.3.5 Extern kommunikation

I tabellen nedan anges de påståenden som respondenten fick ta ställning till. Svaren anges i procent för varje fråga, inklusive svarsalternativet ”Ej tillämplig”.

Tabell 8. Deskriptiv fördelning av svaren kring extern kommunikation

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ej tillämplig	Medel-ranking	Antal svar
Jag ansvarar för organisationens externa kommunikation.													
	3,3%	3,6%	4,1%	3,1%	5,3%	4,1%	6,4%	14,0%	11,7%	41,7%	2,8%	7,87	393
Jag hjälper andra funktioner inom organisationen att skapa och leverera effektiv kommunikation.													
	0,0%	0,3%	1,0%	1,5%	2,0%	2,3%	7,9%	16,8%	21,9%	46,1%	0,3%	8,83	393
Jag är delaktig i att utveckla produkter/tjänster som stärker lojaliteten med organisationens varumärke.													
	2,5%	2,0%	4,3%	4,8%	6,4%	6,1%	10,9%	14,8%	12,5%	32,6%	3,1%	7,63	393

Medelranking samtliga svar gällande extern kommunikation: 8,11

Medelranking privata respektive offentliga organisationer: 8,22 resp 7,98

Antal som ej svarat på frågan: 14

Typvärdet, det vill säga det värde som återkommer flest gånger, var på samtliga frågor 10, det vill säga ”i mycket hög grad”. Tydligast var detta svar när det gällde att ansvara för organisationens externa kommunikation (41,7%) och när det gällde att hjälpa andra inom organisationen att kommunicera (46,1%). Medelrankingen blev 7,9 respektive 8,8. När det gällde att vara delaktig i utvecklingen av organisationens produkter och tjänster blev svaren jämnare utspridda över de olika svarsalternativen, och medelvärdet blev 7,6.

85 kommentarer lämnades. I en stor del av dessa angavs på olika sätt att man var flera som delade på ansvaret för den externa kommunikationen. En respondent förklarade att man inte längre skiljer mellan extern och intern kommunikation.

5.3.6 Intern kommunikation

I tabellen nedan anges de påståenden som respondenten fick ta ställning till. Svaren anges i procent för varje fråga, inklusive svarsalternativet ”Ej tillämplig”.

Tabell 9. Deskriptiv fördelning av svaren kring intern kommunikation

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ej tillämplig	Medel-ranking	Antal svar
Jag ansvarar för organisationens interna kommunikation.													
	1,8%	3,1%	5,2%	3,7%	8,6%	6,0%	9,9%	15,4%	6,8%	36,0%	3,4%	7,57	383
Jag arbetar för ökad förståelse och kunskap kring vikten av att den personal som möter kunder är väl insatta i organisationens målsättningar.													
	1,8%	3,7%	3,1%	5,5%	5,7%	7,0%	12,5%	15,7%	9,9%	30,8%	4,2%	7,53	383
Jag arbetar för ökad förståelse och kunskap kring kommunikation som verktyg för organisationsledningen.													
	0,5%	0,8%	2,1%	2,9%	4,7%	3,1%	7,6%	15,4%	19,8%	42,0%	1,0%	8,46	383
Jag arbetar för ökad förståelse och kunskap kring vikten av god internkommunikation.													
	0,8%	2,3%	1,0%	1,8%	5,0%	4,4%	10,7%	19,1%	14,9%	39,2%	0,8%	8,27	383
Jag arbetar för ökad förståelse och kunskap kring kommunikationens betydelse för processer inom organisationen.													
	0,5%	1,6%	1,8%	2,9%	5,0%	7,3%	12,5%	20,4%	15,9%	31,3%	0,8%	8,03	383
Jag arbetar för att lyfta fram medarbetarnas roll i att stärka organisationens trovärdighet och rykte.													
	0,8%	1,3%	3,1%	3,9%	7,0%	8,4%	7,0%	19,3%	18,5%	29,2%	1,3%	7,87	383

Medelranking samtliga svar gällande intern kommunikation: 7,96

Medelranking privata respektive offentliga organisationer: 8,15 resp 7,87

Antal som ej svarat på frågan: 24

Tabellen visar att internkommunikation var något som respondenterna i hög utsträckning arbetade med. Medelrankingen på de olika delpåståendena varierade mellan 7,5 och 8,5. Typvärdet var 10, särskilt väl markerat på frågan om att arbeta för ökad förståelse och kunskap kring kommunikation som verktyg för organisationsledningen där 42 procent av respondenterna angav det högsta värdet.

I kommentarerna angav många att man samarbetar med andra inom organisationen när det gäller internkommunikation. En vanlig kommentar var också att det interna informationsansvaret följer linje-, chefs- eller verksamhetsansvar.

När det gäller frågan kring kommunikation som verktyg för organisationsledningen var de nio kommentarerna delade. Några var mycket positiva och nämnde att det

”redan finns hög förståelse för detta”, ”Utbildar alla chefer i kommunikativt ledarskap” samt att ”det är en viktig roll i ledningsgruppen och på chefsmöten”. Andra var mer negativa: ”Önskar jag hann mer”, ”Det går trögt och liten förståelse i ledningen för kommunikation” samt ”I den mån jag och infochefen släpps in”.

Delfrågan kring personal som möter kunder sticker ut lite extra på grund av att antalet som angett ”Ej tillämpbar” var 4,1 procent. I kommentarerna anges i flera fall detta som ”Ett förbättringsområde”, ”Görs inte alls idag”, ”Detta borde vi jobba mer med”.

5.3.7 Samordning av intern och extern kommunikation

I tabellen nedan anges de påståenden som respondenten fick ta ställning till. Svaren anges i procent för varje fråga, inklusive svarsmöjligheten ”Ej tillämplig”.

Tabell 10. Deskriptiv fördelning av svaren kring samordning av intern och extern kommunikation.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ej tillämplig	Medel-ranking	Antal svar
Jag arbetar för att samordna intern och extern kommunikation.												
0,8%	1,3%	2,1%	3,5%	8,8%	7,8%	7,0%	15,2%	8,6%	43,9%	1,1%	8,09	374
Jag ansvarar för att organisationens kommunikation sker på vetenskaplig grund.												
4,5%	5,1%	5,9%	8,0%	15,0%	12,3%	9,9%	13,6%	7,5%	7,0%	11,2%	5,95	374
Jag har på arbetstid möjlighet till egen forskning inom kommunikation som yrkesområde.												
50,5%	12,8%	7,5%	2,9%	4,8%	3,5%	1,9%	2,7%	0,0%	1,9%	11,5%	2,36	374
Jag har möjlighet att kompetensutvecklas inom kommunikation på arbetstid.												
1,6%	2,9%	5,9%	5,9%	10,2%	8,8%	14,2%	18,4%	8,0%	23,5%	0,5%	7,10	374
Jag har ansvar för utveckling av organisationens kommunikativa färdigheter.												
1,9%	2,7%	2,7%	4,0%	5,9%	9,1%	13,6%	20,1%	12,3%	25,7%	2,1%	7,55	374
Jag gör kontinuerliga utvärderingar/mätningar för att få underlag som kan stötta organisationen i dess kommunikativa utveckling.												
5,1%	8,6%	8,6%	8,6%	11,2%	8,6%	10,4%	15,0%	8,8%	13,6%	1,6%	6,08	374

Medelranking samtliga svar gällande samordning av intern och extern kommunikation: 6,18

Medelranking privata respektive offentliga organisationer: 6,26 resp 6,13

Antal som ej svarat på frågan: 33

De frågor som handlade om samordning av intern och extern kommunikation samt utveckling av organisationens kommunikativa färdigheter fick bägge typvärdet 10 och ett medelranking på 8,1 respektive 7,6.

De fyra kommentarerna kring samordning var delade; två åt det negativa hållet ”*Ett och annat går trots försök att samordna vid sidan av mig*” och ”*Är ej med i ledningsgruppen. Stor okunskap och man är ”bortskämd” med att vi sköter stora delar av kommunikationen*”. De positiva kommentarerna var ”*Den är redan integrerad*” respektive ”*Det är redan samordnat*”.

Kommentarerna kring utveckling av organisationens kommunikativa färdigheter handlar i många fall om att man som tidigare påpekats samarbetar med andra i denna fråga, exempelvis andra medarbetare, HR-avdelning och vid chefsutbildningar. Andra kommentarer: ”*Kan föreslå, men förvaltningarna finansierar, har ingen budget för dem*”, ”*Som strateg driver jag frågan men kan inte peka med hela handen*”, ”*Påbörjade ett arbete som avbröts av omorganisation*”, ”*Prioriterar högt men får sällan vara med*”, ”*Har inte ansvar = befogenhet, men genom mitt arbete bidrar jag till denna utveckling*” samt ”*Tyvärr ligger det hos HR i vårt företag*”.

Däremot kom frågan om huruvida respondenten kontinuerligt gör mätningar för att stötta organisationen i dess kommunikativa utveckling lite lägre i rankingen med typvärdet 8 och medelranking på 6,1.

Frågan fick 18 kommentarer och fyra av dem kan räknas som helt positiva, exempelvis ”*Vi genomför regelbundet medlemsundersökningar*”, ”*Vi mäter alla kanaler*” och ”*Varje större kommunikationsinsats har ett mätbart mål som följs upp och utvärderas*”. Flera var åt det negativa hållet: ”*Bristande resurser gör att uppföljning sker mer sporadiskt*”, ”*Borde bli bättre på detta*”, ”*Alldeles för få görs*”, ”*Utvärderingar görs tyvärr i allt för liten omfattning*”, ”*Svårt med gehör från en loj ledning*” och ”*Vi jobbar inte på det viset här*”.

När det gällde möjligheten att kompetensutvecklas inom kommunikation på arbetstid blev typvärdet 8 och en medelranking på 7,1.

Även den här frågan fick 18 kommentarer, de flesta beskriver på vilket sätt man kompetensutvecklas genom exempelvis seminarier, nätverksmöten, konferenser, branschtidningar. Tre nämner Informationsföreningen. Flera pratar om lärande i organisationen ”*den bästa kompetensutvecklingen sker i praktik, dvs att själv få vara en part i det samlade ledningsarbetet*”. Två stycken nämner goda intentioner, men att tiden gör det svårt att hinna med.

De frågor som gällde ansvaret för vetenskaplig grund för organisationens kommunikation samt möjlighet till forskning på arbetstid fick bägge låg ranking. Typvärdena var 5 respektive 1 och medelrankingen 5,9 respektive 2,4.

Kommentarerna kring organisationens vetenskapliga grund för kommunikation fick 17 kommentarer. Här är det flera som undrar vad som menas med ”vetenskaplig grund”. Många kommentarer handlar om att man valt kommunikationssätt som fungerar utan att de därför måste vara vetenskapligt förankrade: ”*Vi vill ha kommunikation som är effektiv och verklighetsförankrad men inte nödvändigtvis vetenskaplig*”, ”*Sedan är det väl mest budskapen som vilar på vetenskaplig grund. Vi jobbar inte med kommunikationsvetenskap på det sättet*”, ”*Nej, bygger nog*”.

snarare på de enskilda informatörernas kompetens”, ”Mer strukturerat än vetenskapligt”, ”Det är mer forskningschefens ansvar” samt ”Sådant arbete är inte av intresse för vår kommunikationsdirektör”.

Frågan kring forskning på arbetstid fick 8 kommentarer. Två ville att forskning skulle definieras bättre ”antar att frågan syftar till egna undersökningar och inte forskning på universitetsnivå”. Tre uttrycker att de inte vill forska och två förklarar att de tyvärr inte hinner.

5.3.8 Vad berördes inte i enkäten?

De frågor som ställdes i enkäten följde formuleringarna i Stockholm Accords ganska nära. Därför var det intressant att även låta respondenterna ge uttryck för om det fanns delar av deras kommunikationsarbete som inte hade berörts under enkätens ordinarie frågor.

Nedan följer ett axplock av de 66 kommentarer som kom in. Samtliga kommentarer redovisas i Bilaga 5.

Flera påpekade att man arbetar med: *”Utvärdering och uppföljning av verksamheten, marknadsföring och lobbying samt bolagets rykte och anseende”. ”Utbildning av och stöd till chefer/ledare i organisationen”. ”Utveckling av verktyg för att öka medarbetarnas kommunikation med deras respektive målgrupper”. ”Press- och mediefrågor”. ”Sponsringsfrågor”. ”Studiebesök”. ”Ägarkommunikation”. ”Krisberedskap och krisinformation”. ”Kommunikation inom projekt”. ”Kommunikationsplanering”. ”Sociala medier och finansiell information”. ”PR”.*

5.3.9 Övriga frågor

Sist i enkäten gavs möjlighet att lämna egna kommentarer vilket 28 respondenter tog chansen att göra. De flesta kommentarerna var positiva och stöttande på olika sätt och man ser fram emot att ta del av resultatet. Exempel: *”Yes, jag gör rätt saker!”* och *”Bra frågor i övrigt, går att skriva en kommunikationspolicy med utgångspunkt i frågorna”*. Flera påpekade att många av frågorna var snarlika. I något fall berättade man att frågorna gav upphov till egna tankar: *”Tid för egen forskning? Det måste vara otroligt få som har den tiden på sitt ordinarie jobb. Är det dåligt?”*

6 Analys

I detta avsnitt analyseras de resultat som undersökningen har lett till utifrån uppsatsens problemområde samt dess frågeställningar, kopplade till teoriavsnittet.

6.1 Enkätanalys

Svarsfrekvensen på enkäten var 33 procent, vilket kan jämföras med andra liknande undersökningar. Exempelvis fick Sveriges Informationsförenings senaste medlemsenkät (INFO 2009, 2009) en svarsfrekvens på 31 procent, van Ruler och de Langes undersökning (van Ruler & de Lange, 2002) hade en svarsfrekvens på 24 procent och ECM (Moreno et al, 2010) hade svarsfrekvensen 9,3 procent.

Av de 407 som påbörjade var det 356 som slutförde hela enkäten, det vill säga svarade på samtliga frågor. Anledningarna till att man inte fullföljde kan vara många, från det att man blivit avbruten av något under den tid det tog att besvara enkäten till att man fann frågorna ointressanta.

De som svarade på frågorna var i stor utsträckning engagerade, vilket visas av antalet lämnade frivilliga kommentarer som varierar mellan 7 och 66, beroende på aktuell fråga.

6.2 Jämförelse med Stockholm Accords

I denna undersökning har de olika nyckelområdena och punkterna i dokumentet Stockholm Accords brutits ner till siffror och procentsatser. Dessa resultat i form av siffror bör inte uppfattas som en absolut sanning utan främst som vägledande. Det finns nämligen en mängd olika tolkningar inbäddade i varje steg i processen – bland dessa kan nämnas själva översättningen av dokumentet från engelska till svenska (när enkäten utformades fanns nämligen inte Stockholm Accords på svenska än), överföringen till frågeställningar som kan användas i en enkät i Sverige, hur frågeställningen uppfattas av respondenten i dennes enskilda situation och slutligen respondentens egna tolkning av hur denne bör besvara frågan vilket gör det omöjligt att dra exakta slutsatser.

Sammantaget ger siffrorna dock en relativt tydlig bild som i många fall stämmer väl överens med det som framkommit i de inledande litteraturstudierna i ämnet.

Som Barker & Gowe påpekar (2010) möter en organisation varje dag många lager av diversifiering och möten mellan olika typer av både små och stora grupper. På detta sätt innebär professionellt kommunikationsarbete ofta att man mer eller mindre samtidigt arbetar inom flera av de nyckelområden som definierats i Stockholm Accords. I slutkommentarerna anger exempelvis flera respondenter att de tycker att det är samma frågor som upprepas. En av respondenterna uttryckte det på följande sätt i sin slutkommentar:

”En kommunikätors vardag är sällan så teoretisk och etiketterad som den här enkäten ger intryck av. Det handlar fortfarande om handfasta

kommunikationsinsatser (som att göra kommunikationsplaner, skriva artiklar på intranätet, stötta en chef som har tuffa besked att leverera till sin grupp, skriva en pressrelease etc). Den stora förändringen är möjligen att det numera inte bara är de högsta cheferna inom kommunikationsavdelningen som tänker strategiskt. Det är snarare ett praktiskt moment i alla arbetsuppgifter (hur når vi målgrupp, hur stöttar olika insatser varandra, hur mäter vi resultat etc). Med tanke på hur företags/myndigheters ledningar värderar kommunikation borde kommunikatorerna tänka mer på att vara hands on och ute i verksamheten, ungefär som en präst inte bara kan stå predikstolen, han/hon måste ut och träffa församlingen också.”

6.2.1 Arbetar svenska kommunikationsansvariga med intern och extern kommunikation på det sätt som föreslås i Stockholm Accords?

Frågorna inom extern och intern kommunikation var sådana som respondenterna i hög grad kände sig ”trygga” med, vilket framgick av de tydliga svaren och kommentarerna. Detta var något som även framkom i INFO 2009, där just intern information var högst rankat av alla arbetsområden, mer än 60 procent av respondenterna i den undersökningen angav det som ”mycket viktigt”.

Respondenterna var i stor utsträckning ansvariga för både den externa och interna kommunikationen och särskilt tydligt blev det när det gällde att stötta resten av organisationen med kommunikation, där många angav att de i det avseendet arbetade som internkonsulter.

Något som flera påpekade var att man inte var ensam om kommunikationsansvaret i organisationen utan att detta delades med många andra personer och funktioner, särskilt när det gällde internkommunikationen. Här fanns också en tolkning inbyggd, särskilt för de allra största organisationerna: Svarade man för hela organisationen eller bara den avdelning man jobbade på?

Det framkom inte riktigt lika tydligt på vilket sätt man var delaktig i att utveckla produkter eller tjänster som stärker lojaliteten med organisationens varumärke. Många av kommentarerna handlade om att detta var något som man borde arbeta mer med alternativt att det fanns särskilt utsedda personer för detta arbete. Detta kan kopplas till Buckingham (2008) undersökning som visar att även om varumärkesuppbygganden är central för organisationer kan den försvåras av oförståelse från högt uppsatta chefer.

Det verkar finnas en klar gränsdragning mellan organisationer som av respondenterna upplevs som kommunikativa och sådana som inte är det. De positiva kommentarerna som berättar på vilket sätt man arbetar gränsöverskridande med kommunikation inom organisationen och de negativa beskriver ett tungt arbete där man ständigt känner sig motarbetad.

Detta stämmer överens med den diskrepans som framgår i ECM (Moreno et al 2010) där det framgår att de kommunikationsansvarigas rekommendationer inte alltid togs emot av ledningen på ett seriöst sätt. Även Svenska Informationsföreningens årliga medlemsstudie (INFO 2009) visar på att medlemmarna anser att det inte alltid är rätt saker som efterfrågas inom organisationen.

Det är när det gäller den mer vetenskapliga synen på arbetet som rankingen blir lägre. Man har i mycket låg utsträckning möjlighet till egen forskning på arbetstid och dessutom blev svaren på frågan om huruvida man ansvarar för att organisationens kommunikation sker på vetenskaplig grund ganska låga. Ser man till kommentarerna framgår att en viss osäkerhet upplevs kring vad som räknas som vetenskaplig grund för kommunikation. I just den här frågan har inte heller några tidigare undersökningar hittats som kan användas för att ytterligare belysa frågeställningen.

Även utvärderingsarbetet får relativt låg ranking. Detta är något som återkommer i ECM-undersökningarna där utvärderingar inte genomförts i någon större utsträckning. I INFO 2009 var det strax över 30 procent av respondenterna som ansåg att utvärdering/analys/mätning var mycket viktigt.

Sammantaget kan sägas att när det gäller intern och extern kommunikation arbetar man i Sverige i stor utsträckning enligt de tankar som finns i Stockholm Accords. Däremot blir rankingen lite lägre när det gäller utvärderingar och/eller mätningar för att få underlag som kan stöta organisationen i dess kommunikativa utveckling. När det gäller vetenskaplig grund för organisationens kommunikation eller egen forskning blir rankingen ännu lägre. Här hade det varit intressant med en bakgrundsfråga som pejlade utbildningsnivå inom medie- och kommunikationsvetenskap för att se om det fanns någon koppling till detta.

6.2.2 Är svenska kommunikationsansvariga delaktiga i hållbar utveckling, styrning och företagsledning på det sätt som föreslås i Stockholm Accords?

Hållbarhet (sustainability) är ett begrepp som ofta kopplas till miljömässiga termer, dock har begreppet i detta sammanhang en vidare innebörd och innefattar organisationens långsiktiga arbete på flera olika plan, alltså inte bara miljö utan även inkluderande ekonomi och samhälle.

Hållbarhet och Corporate Social Responsibility (CSR) är områden som ligger nära varandra. I undersökningen var respondenternas ranking av påståenden kring detta genomgående relativt låg och dessutom utspridd över svarsalternativen. Det var alltså tydligt att man inte upplevde att man kunde svara på samma klara och tydliga sätt som under de frågor som berörde ansvarsområdena extern och intern kommunikation. Även i Informationsföreningens egen undersökning var CSR-frågor lägre rankade i jämförelse med andra arbetsområden inom kommunikation (INFO 2009).

En av denna undersöknings frågor handlade om huruvida man arbetade med att engagera viktiga intressenter (utan att närmare definiera dessa) i organisationens arbete. Många av respondenterna ställde sig i kommentarerna undrande till vilka som var organisationens intressenter eller påpekade att detta sköttes av andra personer eller avdelningar inom organisationen. Även när det gällde att utvärdera de samhälleliga förväntningarna var svaren mycket utspridda över de olika alternativen.

Detta kan överensstämma med att CSR och hållbarhetsfrågor är ett relativt nytt område för kommunikatörer. Samtidigt är det något som ökar i takt med att

samhällets (inklusive EU-kommissionens) förväntningar på organisationer ökar (Commission of the European Committees, 2006). Enligt Manubens (2009) är det inte bara viktigt att kommunicera CSR utåt, även internt är det mycket viktigt. Det verkar också som om Sverige ligger lite senare internationellt sett med att ta upp dessa frågor inom organisationerna, vilket dock kan förklaras med att det svenska skattefinansierade systemet i stor utsträckning befriar företag och organisationer från det sociala ansvaret.

Arvidssons (2009) iakttagelse att information kring CSR ökar i årsredovisningarna överensstämmer också med undersökningsresultaten där de kommunikationsansvarigas typsvar innebar att man i mycket hög grad stöttade organisationens rapportering i finansiella, sociala, ekonomiska och miljömässiga frågor.

Det är intressant att många i undersökningen svarar att de är delaktiga i formulerandet av organisationens värderingar med exempelvis regler, strategier, policies och processer. Samtidigt får de påståenden som behandlar insamling av fakta kring samhällets och intressenternas förväntningar på organisationen samt analys av organisationens förhållningssätt lite lägre ranking.

Det handlar om det förtroendekapital som enligt Andersson (2005:101) bygger på att människor utvecklar och underhåller ömsesidiga och samstämmiga förväntningar.

På senare tid har det skett en formlig explosion inom det litteraturområde som behandlar kommunikation som ett strategiskt styrinstrument inom organisationer (van Ruler & de Lange, 2002). Och här kan möjligen förklaringen ligga. Kommunikation som ledningsinstrument är en relativt ny fråga och det tar tid innan den blir etablerad och synlig i organisationerna.

Sammantaget kan sägas att när det gällde frågor om hållbar utveckling, styrning och företagsledning var respondenternas ranking utspridd över de olika svarsalternativen. Det fanns även en tendens till lägre ranking när det gäller olika typer av uppföljning och utvärdering. Utifrån de givna kommentarerna kan man se att det fanns såväl organisationer där kommunikationsansvariga upplevde stor lyhördhet från ledningens sida och organisationer där de kommunikationsansvariga upplevde ett frustrerande utanförskap.

6.2.3 Jämförelse med Ferpis undersökning

Den italienska motsvarigheten till Sveriges Informationsförening, Ferpi, håller just nu (vintern 2010/2011) på med en webbaserad undersökning kring Stockholm Accords, och även om man inte ställer exakt samma frågor som i den här undersökningen framträder vissa likheter, exempelvis att extern och intern kommunikation får högre ranking än hållbarhet, styrning och företagsledning.

6.2.4 Vad saknas i Stockholm Accords?

I slutet av undersökningen ställdes en öppen fråga där respondenterna kunde ange om de ansåg att något/några av deras ansvarsområden inte berördes i undersökningen.

Flera av svaren berör sådant som man kan tycka borde ha täckts in i undersökningen, exempelvis olika intressentkontakter, men där har respondenterna i sina svar valt att precisera de olika intressentgrupperna, exempelvis mediekontakter, kommunikation till ägarna, studiebesök, målgrupper mm.

Sveriges Informationsförening har identifierat tre olika yrkesroller för sina medlemmar, nämligen Producent, Specialist och Strateg. Stockholm Accords kan sägas rikta sig i första hand mot strategrollen, kanske i någon mån mot specialistrollen. Själva producentrollen berörs knappast.

Sett ur detta perspektiv är det värt att notera att många respondenter ändå tagit upp sådant som hör till producentrollen, exempel webb, grafisk produktion, mallar, webb- och intranätsverktyg, digitala medier, grafisk profil, informationsmaterial etc. Detta kan ha flera orsaker, en är att några av respondenterna i första hand inte arbetar strategiskt, utan mer i producentrollen. En annan orsak kan vara att även den som arbetar strategiskt har uttalade inslag av ”produktion” i sitt arbete.

Ytterligare ansvarsområden som togs upp av flera respondenter var (stöd till) chefskommunikation och kriskommunikation.

6.3 Övrigt av intresse

Nedan analyseras några ämnen som inte är direkt kopplade till Stockholm Accords nyckelområden, men som ändå kan vara intressanta i det här sammanhanget.

6.3.1 Privata och offentliga organisationer

Buckingham (2008) kom fram till att det fanns mer likheter än olikheter mellan den privata och den offentliga sektorn när det gällde utformning av såväl den interna som den externa kommunikationen.

På samma sätt visade denna undersökning att det finns stora likheter mellan privata och offentliga organisationer i kommunikationsarbetet, medelrankingen inom de olika nyckelområdena var i stort sett liknande. En signifikant skillnad var dock att värdena för de privata organisationerna genomgående låg aningen högre. En förklaring till detta kan vara att de privata organisationerna i högre utsträckning än de offentliga är konkurrensutsatta, och därför är både uppföljning och samarbete med olika typer av intressenter högre prioriterat.

6.3.2 Kommunikationsyrket är kvinnodominerat

Att kommunikationsyrket i Sverige är ett kvinnoyrke framgick tydligt eftersom fyra av fem respondenter var kvinnor. Mer än hälften av respondenterna arbetade inom offentlig verksamhet, det vill säga kommuner, landsting och statliga myndigheter vilket också underströks genom storleken på organisationerna som för tre fjärdedelar av respondenterna var större än 200 personer.

6.3.3 Titlar i undersökningen

Undersökningen var avsedd att riktas mot personer som hade ett kommunikationsansvar inom organisationen och därför ställdes en kontrollfråga angående titel. Gränsen mellan de olika titlarna är dock flytande och beror mer på den enskilda organisationens synsätt än på faktiska skillnader i ansvar. Bland de femton procent som svarade annan yrkestitel än chef/strateg/ansvarig/VD visade den övervägande delen av titlarna på ett kommunikationsansvar inom organisationen, vilket bekräftar att undersökningen nådde förväntad målgrupp.

Även om antalet svar från de mindre organisationerna (0-9 anställda) bara var sjutton, det vill säga så få att det är vanskligt att dra några slutsatser utifrån detta, var det intressant att den vanligaste yrkestiteln var VD. I en mindre organisation blir det därmed ännu tydligare att det är VD:n som har ett stort ansvar för kommunikationen.

När det gäller själva valet mellan information och kommunikation i titeln frågades inte specifikt efter detta. Av de personer som gett kommentarer var det dock något fler som nå något sätt hade "kommunikation" i titeln jämfört med "information", vilket visar på en viss tendens.

7 Diskussion

I följande avsnitt diskuteras tankar kring undersökningens problemområden. Här diskuteras också kommunikatorens yrkesroll och titel. Dessutom ges förslag till fortsatta undersökningar.

Den här uppsatsen undersöker främst svenska förhållanden. Man måste dock komma ihåg att Stockholm Accords är ett globalt dokument, framtaget för att på något sätt skapa en internationell grund för ett framgångsrikt kommunikationsarbete. Troligen kommer detta dokument att uppfattas på olika sätt i olika länder, beroende på olika kulturer, samhällskick, ekonomiska möjligheter, teknisk mognad med mycket mera.

Det är en stor fördel att denna undersökning har gjorts så tidigt, innan dokumentet Stockholm Accords blivit mer känt. Om respondenterna varit mer insatta i dokumentets intentioner och innehåll, kanske risken för ”socialt accepterade svar” eller svar som var anpassade till en ökad förståelse hade ökat. Nu kunde istället svar erhållas som inte var påverkade av en utbredd förförståelse av dokumentet.

7.1 Tankar kring modernt kommunikationsarbete

I dagens allt mer ökande informationsbrus är kommunikation i dagsläget viktigt inom många företag och organisationer. Det råder samtidigt bred konsensus kring att kommunikation i framtiden kommer att bli ännu viktigare. Detta framgår av den studerade litteraturen och kan även anas i denna undersökning.

Däremot verkar det råda en hel del osäkerhet kring vem som ska kommunicera och på vilken nivå detta ska ske. Som van Ruler och de Lange (2002) påpekar har det skett en formlig explosion inom det litteraturområde som behandlar kommunikation som ett strategiskt styrinstrument inom organisationer.

Det är dock inte alltid som organisationerna bjuder in de professionella kommunikatorerna i detta arbete. Även om kommunikation verkar fungera mycket bra inom vissa organisationer, visar undersökningens kommentarer på en hel del frustration hos vissa respondenter. De får helt enkelt inte vara med och formulera organisationens övergripande mål.

Undersökningen svarar inte entydigt på varför det är på det här sättet men en gissning kan vara att kommunikatorsrollen är otydlig och då kan det vara svårt för en organisation att veta var och på vilket sätt den professionella kommunikatorerna ska arbeta för att göra bästa nytta. Jämför exempelvis med ”ingenjör”, eller ”ekonom” som trots att de kan arbeta i många olika funktioner upplevs som tydligare i sin professionella yrkesutövning, bland annat på grund av att det är kopplat till en viss typ av utbildning.

En annan tanke kan vara att både kommunikatorer och organisationsledningar har fastnat i en förenklad transmissionsyn på kommunikation (Larsson 2006:181).

7.2 Stockholm Accords

Det är i det här sammanhanget som Stockholm Accords har tagits fram. Även om dokumentet troligen kommer att förändras i framtiden genom kontinuerliga utvärderingar skapar det ändå en grund kring vilken man kan diskutera vilken roll kommunikationsarbetet kan eller bör ha i en organisation. Och vem eller vilka som ska utföra det. Vad händer exempelvis om den professionella kommunikátören uppfattar sig själv som strateg, medan ledningen ser samma person enbart som en producent? Eller vice versa?

Som framgår av undersökningen ligger det svenska kommunikationsarbetet nära Stockholm Accords när det gäller intern och extern kommunikation. Men när det gäller den vetenskapliga grunden, rapportering i miljömässiga, sociala och ekonomiska frågor, kontinuerliga uppföljningar och mätningar av organisationens kommunikationsinsatser samt kommunikationschefernas närvaro i organisationens ledning ligger det svenska kommunikationsarbetet längre ifrån.

Här är det inte möjligt att säga vad som är ”rätt” eller ”fel” eftersom detta skulle innebära en bedömning av Stockholm Accords, vilket ligger utanför denna undersöknings ansats. Efter att ha studerat den moderna litteraturen i ämnet verkar det dock som om Stockholm Accords syftar i en riktning som förespråkas av många forskare inom kommunikation och PR.

Det som är intressant att fundera över i det här sammanhanget är de yrkesområden som respondenterna ansåg saknades, inte minst de mer handfasta områdena som exempelvis producentrollen, kriskommunikation, stöttning av chefer eller mediakontakter. Hör de hemma i Stockholm Accords eller beskrivs dessa yrkesområden bäst någon annanstans?

7.3 Kommunikatörens yrkesroll och titel

Det pågår ständigt diskussioner kring yrkesrollerna samt vilken yrkeskompetens som kommer att krävas i framtiden.

En grundläggande fråga är: ”Vad gör en kommunikátör?” Det finns ett stort antal människor som arbetar professionellt med kommunikation, exempelvis har Sveriges Informationsförening cirka 5 000 medlemmar och det finns flera andra föreningar och fackförbund för personer som arbetar med information/kommunikation/PR.

Inom Informationsföreningen pågår en debatt kring vad professionen ska kallas och man diskuterar just nu ett namnbyte för hela föreningen eftersom ordet ”Informatör” upplevs som lite föråldrat. Frågan är vad man ska byta till.

En anledning till svårigheten med yrkesrollen kan vara just det som påpekats flera gånger om i denna uppsats: Det finns ingen allmänt etablerad titel för en person som arbetar med professionell kommunikation och det finns inte heller något krav att denne person ska ha någon viss utbildning, exempelvis medie- och kommunikationsvetenskap vid någon högskola.

Det finns visserligen en allmän benämning ”kommunikatör” eller ”informatör”, men detta kan innebära nästan vad som helst, från telefonförsäljare upp till kommunikationschef för en stor organisation. Dessutom är det vanligt att säga att ”alla är kommunikatörer” eftersom ”alla” på något vis kommunicerar med omvärlden, vare sig det är med arbetskamrater eller med organisationens intressenter.

En möjlighet skulle kunna vara att använda benämningen Public Relations istället för att understryka just att man inte enbart arbetar med överföring av information utan att syftet med arbetet är att skapa hållbara relationer med olika typer av intressenter. PR har dock i Sverige fått en viss negativ klang och kopplas inte sällan ihop med publicitet och olika metoder i syfte att öka försäljning av någon vara.

Så frågan om vad som är en användbar, tydlig och korrekt titel för en person som arbetar med professionell kommunikation kvarstår tyvärr obesvarad.

7.4 Organisationens ledning och kommunikationsansvaret

Denna undersökning visar att det finns kommunikatörer och kommunikationsansvariga som upplever att ledningen inte tar det professionella kommunikationsarbetet på allvar. Man kämpar för att få sin yrkeskunskap accepterad i organisationens ledning och i det strategiska arbetet.

Detta framgick av kommentarer kring ledning och styrning i undersökningen som pekade på att man upplever att det i en del organisationer finns en okunskap från ledningens sida kring kommunikationsarbetet. Vidare upplevs det som att utvecklingen av organisationens kommunikativa färdigheter sköts av andra aktörer i organisationen än kommunikatörerna: ”HR avdelningen sköter det”, ”har inte ansvar och befogenhet” ”får sällan vara med” (se tabell 10, avsnitt 5.3.7).

Ovanstående understryker även Ian P. Buckinghams resultat av djupintervjuer, med syfte att kartlägga kommunikationsansvarigas arbetssituation:

”Att varumärkesuppbyggnaden är central för organisationer, dock kan den försvåras av oförståelse från högt uppsatta chefer.” (Buckingham, 2008)

Samtidigt förespråkar Stockholm Accords:

”Delta i arbetet med att utforma organisationens värderingar, principer, strategier, riktlinjer och processer” (se avsnitt 2.2)

De teoretiska aspekterna som berör kommunikatörens kompetens syftar på en stor kunskapsbas: en kombination mellan en strategisk och en vetenskaplig kunskap, mellan teknik och mänskliga relationer.

Sven Hamrefors nämner kunskap om människors kognitiva beteende som en viktig kompetens hos en kommunikatör. Falkheimer och Heide kompletterar med att nämna retoriska och reflekterande förmågor som viktiga. Dessutom bör man som kommunikatör vara en skicklig strateg (se avsnitt 3.2.2).

Den som noga studerar Stockholm Accords inser att dokumentet ställer höga krav på en professionell kommunikatör. Men även om en kommunikatör är kompetent nog,

måste denne samtidigt tas i anspråk av den egna organisationen (ledningen), som i sin tur återanvänder kunskap för att skapa en lärande organisation och en intern lyssnande kultur som främjar delaktighet.

Kommunikatörsyrket växer inifrån en organisation. Ett sätt att hjälpa ledningen att förstå vilken kompetens en professionell kommunikator har (eller borde ha) och på vilket sätt denne kan tillföra värde på bästa sätt till organisationen är att ge ledningsgruppen vidareutbildning inom kommunikation. Härmed menas inte "medieträning" eller "kommunikativt ledarskap" utan snarare en fördjupning i moderna kommunikationsteorier, exempelvis inom de områden som Stockholm Accords tar upp.

7.5 Författarens personliga kommentarer (Törnström):

Jag måste erkänna att jag från första början inte riktigt förstod mig på dokumentet Stockholm Accords trots att jag hade ett långt yrkeslivs erfarenheter av kommunikationsarbete på olika nivåer och med olika grad av förståelse och stöd från organisationernas ledningar. Dokumentet var på något sätt fyllt av fullständigt triviala självklarheter och var samtidigt underligt undflyende.

Någonstans halvvägs in i uppsatsarbetet stod det hela plötsligt klart för mig: Stockholm Accords visar – även för personer som inte är insatta i kommunikationsarbete - på vilka sätt kommunikation bidrar till en organisations fortlevnad. Stockholm Accords tydliggör utifrån ett relationsskapande perspektiv att det behövs en helhetssyn från kommunikationskunniga personer som dessutom kan överföra denna kunskap till ledning och styrning. På detta sätt kan man säkerställa att alla intressenter (både inom och utanför organisationen) både kan involveras och ges möjlighet att påverka.

Det är mycket möjligt att formuleringarna i Stockholm Accords ännu inte är de mest optimala, och dokumentet ska ju utsättas för fortsatt granskning och utveckling, men jag är övertygad om att det här är en typ av dokument som länge har saknats. Även om jag anser att det är positivt att dokumentet är framtaget på global grund, inser jag också att det är omöjligt att ta fram ett enda dokument som kan fungera i alla lägen över hela jorden. Däremot kan det ligga som gemensam grund där olika nationer och olika organisationer kan göra sin egen tolkning utifrån sina egna förutsättningar.

7.6 Slutsatser

- När det gäller extern och intern kommunikation arbetar de kommunikationsansvariga personer som har medverkat i undersökningen ganska nära de sätt som föreslås i Stockholm Accords.
- När det gäller kommunikation kring hållbarhet, styrning och företagsledning blir skillnaderna mellan olika organisationer större – det finns flera som arbetar mycket nära Stockholm Accords och det finns flera som inte alls arbetar på det sättet.
- Det finns ingen tydlig yrkestitel för den som arbetar professionellt med kommunikation.

7.7 Förslag till vidare undersökningar

Detta har varit en kvantitativ undersökning som utförts med hjälp av en webbenkät. Det vore intressant om en liknande undersökning kunde genomföras ett par år framåt i tiden eftersom det verkar som om det professionella kommunikationsarbetet är utsatt för såväl förändringsvindar som medvind.

Ytterligare ett intressant komplement vore en kritisk innehållsanalys av Stockholm Accords. Detta för att undersöka huruvida dokumentet håller tillräckligt hög kvalitet och om innehållet är relevant för kommunikationsarbetet. Denna granskning kan med fördel göras efter år 2012 eftersom dokumentet är öppet för ändringar och tillägg under perioden 2010-2012. Förhoppningsvis har det till dess mognat och utvecklats med hjälp av olika länders bidrag.

Även frågor kring framtidens kommunikationsyrken har väckts och fler komparativa studier som innefattar olika länders kommunikationsarbete kan leda till en ökad förståelse för kommunikationens roll inom och för en organisation.

Dessutom vore det spännande med en undersökning som kan visa mer konkret och djupgående på vilka sätt kommunikation tillför värde i en organisation, inte minst vem och vilka som ska vara ansvariga för och delaktiga i kommunikationen.

8 Referenser

8.1 Tryckta källor

Arvidsson, S. (2009). *Non-Financial Information and the Annual Report*. Working Paper, Department of Business Administration, Lund University, Sweden.

Arvidsson, S. (2010). Communication of corporate social responsibility: A study of the views of management teams in large companies. *Journal of Business Ethics*, 96(3), 339-354.

Barker, R., & Gower, K. (2010). Strategic application of storytelling in organizations: Toward effective communication in a diverse world. *Journal of Business Communication*, 47 (3), 295-312.

Buckingham, Ian P. (2008). "Brand engagement- how employees make or break brands". Palgrave MacMillan, Hampshire, Great Britain.

Informatörsfacket DIK. (2001). *Den professionella informatören*. Stockholm,.

DeSanto, B. & Moss, D. (2004). Rediscovering what PR managers do: Rethinking the measurement of managerial behavior in the public relations context. *Journal of Communication Management* 9 (2004), pp. 179–296.

Castells, M. (1997). "The Power of Identity". Blackwell Publishers Ltd. Oxford, UK

Commision of the European Communities: (2006). *Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a Pole of Excellence on Corporate Social Responsibility*. COM(2006)136.

Crane, A. & Matten, D. (2010). "Business Ethics". Oxford University Press inc., New York (third edition)

DPRG/ICV, (2009). *Deutsche Public Relations Gesellschaft/Internationaler Conroller Verein*. DPRG/ICV framework for communication measurement, DPRG, Berlin.

Ekström, M. & Larsson, L. (2007). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.

Falkheimer, J. (2010) *Framtidens informatör?* DIK Forum, nr 8, 2010.

Falkheimer, J. & Heide, M. (2003). *Reflexiv kommunikation – nya tankar för strategiska kommunikatörer*. Liber AB, Malmö.

L.A. Grunig, L.A., Grunig J.E. & Dozier, D.M. (2002) *Excellent public relations and effective organizations*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ (2002).

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

INFO 2009. *Sveriges Informationsförenings Medlemsstudie 2009* (2009). Sveriges Informationsförening, Stockholm.

- Jacobsen, D.I & Thorsvik, J.** (2008) “*Hur moderna organisationer fungerar*”. Fagbokforlaget, Bergen.
- Kent, M.L., & Taylor, M.** (2007). Beyond excellence: Extending the generic approach to international public relations. The case of Bosnia, *Public Relations Review* 33, pp. 10–20.
- Kotter, J.P & Schlesinger, L.A.** (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*; Vol. 57(2),106-114.
- von Kutzschenbach, M. , & Brönn, C.** (2006). Communicating sustainable development initiatives. *Journal of Communication Management*, 10(3), 304-322.
- Larsson, L.** (2001). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, L.** (2006) *PR på svenska. Teori, strategi och kritisk analys*. Lund: Studentlitteratur.
- Manubens, M.** (2009). Corporate social responsibility in an economic crisis: An opportunity for renewal. *Global Business & Organizational Excellence*, 29(1), 50-60.
- Molleda, J.C. & Moreno, A.** (2008). Balancing public relations with socioeconomic and political environments in transition: Comparative, contextualized research in Colombia, México and Venezuela. *Journalism Communication Monographs* 10 (2008), pp. 115–174.
- Moreno, T., Verhoeven, P., Tench, R., & Zerfass, A.** (2010). European communication monitor 2009. An institutionalized view of how public relations and communication management professionals face the economic and media crises in Europe. *Public Relations Review*, 36(2), 97-104.
- O’Connor, N. & Muzi, T.** (2004). Profiling the regulatory environment of public relations practice in the UK, Italy, and South Africa. *Journal of Communication Management* 9 (2004), pp. 28–56.
- Patel, R. & Davidsson, B.** (2008). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Reilly, A.** (2009). Communicating sustainability initiatives in corporate reports: Linking implications to organizational change. *SAM Advanced Management Journal* (07497075),74(3), 33-43.
- van Ruler, B., & De Lange, R.** (2003). Barriers to communication management in the executive suite. *Public Relations Review*, 29(2), 145-158.
- Stockholm Accords** (2010) Stockholm Accords – Final version June 2010.
- Swerling, J., Gregory, J., Schuh, J., Goff, T., Gould, J. et al.** (2008). *Fifth annual public relations generally accepted practices (G.A.P.) Study* (2007 Data) GAP V, University of Southern California, Los Angeles.
- Östbye, H et al.** (2008). *Metodbok för medievvetenskap*. Malmö: Liber.

8.2 Digitala källor

Arbetsförmedlingen <http://www.arbetsformedlingen.se> (Hämtat från internet 2010-12-09)

Sveriges Informationsförening <http://informationsforeningen.se> (Hämtat från internet vid flera tillfällen under december 2010)

Muzi, T. (2010) *Base research results indicate way forward for Accords implementation in Italy*. <http://www.stockholmaccords.org/governance/base-research-results-indicate-way-forward-for-accords-implementation-in-italy> (Hämtat från Internet 2011-01-02)

Nylin, S. (2010) *Professionens kännetecken – en beprövad och vedertagen metod*. Gästblogg på Hammer & Hanborgs hemsida <http://www.hammerhanborg.com/sv/Aktuellt--press/Gastbloggen/Blogg-arkiv/Dates/2010/10/Professionens-kannetecken---en-beproavad-och-vedertagen-metod/> (Hämtat från internet 2010-12-09).

Stockholm Accords hub <http://www.stockholmaccords.org> (Hämtat från Internet 2010-12-06)

Studera.nu <http://www.studera.nu> (Hämtat från internet 2010-12-09)

Windahl, S. (2003). *Vad ska kommunikatörerna kunna?* <http://www.sverigesinformationsforening.se/aktuellt--press/nyheter/2003/vad-ska-kommunikatorerna-kunna.aspx> (Hämtat från Internet 2010-11-24).

World Public Relations Forum <http://www.wprf2010.se/> (Hämtat från Internet 2010-12-05)



The Stockholm Accords

STOCKHOLM • 15 JUNI 2010 • KL. 14:00

ETT UPPROP TILL KOMMUNIKATÖRER I DET GLOBALA SAMHÄLLET

Detta dokument har tagits fram av PR- och kommunikationsexperter från hela världen i samband med World Public Relations Forum i Stockholm den 14-15 juni 2010.

Denna version av The Stockholm Accords har skrivits av redaktionskommittén för Global Alliance. Kommittén består av Ylva Skoogh (Sverige), Gary McCormick (USA) och Toni Muzi Falconi (Italien).

The Stockholm Accords består av sex teman och ska stärka och bekräfta den centrala roll som PR och kommunikation har för en framgångsrik organisation. The Stockholm Accords är ett upprop riktat till de som arbetar med PR (föreningar, chefer, konsulter, utbildare, forskare och studerande). De ska förvalta överenskommelsen och bekräfta den i sitt yrkesutövande och i sina relationer till företagsledningar och andra relevanta grupper av intressenter.



Tema 1: Hållbarhet

En hållbar organisation har en balans mellan dagens och framtidens behov vad gäller ekonomi, samhälle och miljö.

En kommunikativ organisation ser hållbarhet som en möjlighet att förbättra sin konkurrensställning. Den eftersträvar resultat och kommunicerar detta till sina intressenter.

Yrkesverksamma inom PR och kommunikation ska:

- **se till att intressenter engagerar sig i organisationens policy och program för hållbarhet**
- **tolka förväntningar på organisationens åtaganden inom ekonomi, samhälle och miljö. Dessa åtaganden ska ge avkastning till både organisationen och samhället**
- **säkerställa regelbunden, öppen och sanningsenlig information**
- **främja en kontinuerlig och integrerad rapportering av frågor som rör ekonomi, samhälle och miljö.**



Tema 2: Styrning

Organisationens ledare är direkt ansvariga för beslut och implementering av organisationens policy för relationer med intressenter.

Den kommunikativa organisationen har förståelse för den ekonomiska, sociala, miljömässiga och juridiska utvecklingen, samt för sina intressenters förväntningar. Den kan identifiera och hantera de möjligheter och risker som kan påverka organisationens inriktning, beslut och kommunikation.

Yrkesverksamma inom PR och kommunikation ska:

- **delta i arbetet med att utforma organisationens värderingar, principer, strategier, riktlinjer och processer**
- **tolka intressenternas och samhällets förväntningar inför de beslut som ska fattas**
- **lämna analyser och rekommendationer i tid för att effektivt styra relationen med intressenterna genom att öka öppenheten, agera trovärdigt och göra sanningsenliga uttalanden som stöder organisationens rätt att verka**
- **skapa en uppmärksam och öppen kultur internt som gör organisationen förutseende, anpassningsbar och lyhörd.**



Tema 3: Företagsledning

I dagens nätverkssamhälle är konkurrensen global och ständigt ökande. Därför påverkas en organisations beslut av när de genomförs.

Den kommunikativa organisationen förstår att det ligger i organisationens intresse att vara mottaglig för intressenternas attityder och beteenden. Därför får lyssnandet hög prioritet när strategiska och operativa beslut fattas.

Yrkesverksamma inom PR och kommunikation ska:

- **utveckla organisationens förmåga till tvåvägskommunikation**
- **förmedla värdet av intressenternas relationer med organisationens produkter eller tjänster och därigenom skapa, stärka och utveckla dess ekonomiska, juridiska, relationsmässiga och operativa kapital**
- **delta i arbetet med att lösa organisationsfrågor och ge vägledning i de frågor som handlar om relationer med intressenter.**



Tema 4: Intern kommunikation

En väl fungerande internkommunikation förbättrar nyrekrytering, möjligheterna att behålla personal, utvecklingen av gemensamma intressen och engagemanget för organisationens mål.

I den kommunikativa organisationen ingår många fler än den heltidsanställda personalen. Hit räknas till exempel även deltidsanställda, säsongsanställda, pensionärer, entreprenörer, konsulter, leverantörer, ombud, distributörer och volontärer.

Yrkesverksamma inom PR och kommunikation ska sträva efter en gemensam förståelse för:

- **hur ledningen uppfattar och uppfyller organisationens strategi**
- **hur och hur väl organisationens ledare samarbetar och kommunicerar med intressenterna**
- **hur kunskap och riktlinjer delas**
- **hur processer och strukturer identifieras, utvecklas och förbättras**

och framför allt

- **hur organisationens rykte i stor utsträckning beror på medarbetarnas handlingar.**



Extern kommunikation

I takt med att nätverkssamhället får större betydelse måste organisationerna förbättra sina relationer till alltmer inflytelserika intressenter och till samhället i stort.

Den kommunikativa organisationen måste ständigt odla sina relationer med kunder, investerare, samhällen, myndigheter, aktiva medborgargrupper, industriförbund, konventionella medier och digitala medier samt andra intressenter.

Yrkesverksamma inom PR och kommunikation ska:

- **få med organisationens "röst" och intressen i intressenternas överväganden och beslut**
- **hjälpa alla funktioner i organisationen med att utforma och leverera effektiv kommunikation**
- **bidra till utvecklingen av produkter, tjänster eller processer som stärker varumärkeslojaliteten och varumärkesvärdet.**



Samordning av intern och extern kommunikation

En organisations kommunikation är mångfasetterad med flera intressenter med sinsemellan inbördes förhållanden.

Den kommunikativa organisationen är konsekvent. Den balanserar öppenhet, resurser, snabba interna eller externa förändringar och nya intressekonflikter som uppstår genom att flera intressenter deltar. Kommunikationen med interna, gränsöverskridande och externa intressenter är sammanhängande och samordnad med organisationens mål, vision, värderingar och agerande.

Yrkesverksamma inom PR och kommunikation ska:

- **övervaka utvecklingen och implementeringen av den interna och externa kommunikationen för att säkerställa att innehållet är konsekvent**
- **undersöka, utveckla, övervaka och justera organisationens kommunikativa egenskaper**
- **skapa och underhålla en kunskapsbas som innefattar samhällsvetenskap och psykologi**
- **förvalta och använda forskning för att implementera utvärderingsprogram och mätningar i syfte att generera ständiga förbättringar.**



Implementering av the Stockholm Accords

Vårt mål

Syftet med the Stockholm Accords är att vara ett frivilligt operativt ramverk för alla yrkesarbetare, utbildare, studerande, ledare av yrkesorganisationer, anställda och chefer i alla offentliga, privata och samhällsliga organisationer runtom i världen. The Stockholm Accords har i sin nuvarande version godkänts av deltagarna på World Public Relations Forum i Stockholm den 14 och 15 juni 2010.

The Global Alliance bjuder in var och en av er att delta i och, på din arbetsplats, leda ett tvåårigt program. Det görs genom att hämta information från the Stockholm Accords och anpassa innehållet för att på ett medvetet och planerat sätt argumentera för kommunikationsverksamhetens värde.

Enkelt uttryckt är det ett tvåårigt globalt PR-program för kommunikatörsyrket!

Detta dokument är inte hugget i sten, utan beskriver helt enkelt den viktiga sociala utvecklingen och organisationsutvecklingen. För båda dessa områden identifierar dokumentet var och hur yrkesverksamma inom PR och kommunikation skapar mervärde i en organisation.

Målet är att förbättra och stärka omdömet om vårt yrke hos samhälle och organisationer och därigenom förbättra vår möjlighet att agera på såväl global som lokal nivå.

Utvärdering och mätning

The Global Alliance kommer följa den globala implementeringen av detta program genom att under de kommande två åren (juni 2010–juni 2012) övervaka och rapportera om de aktiviteter och resultat som är en följd av varje enskild aktörs verksamhet.

Bland resultaten kommer det finnas en utvärdering av rörligheten i det index som speglar yrkets upplevda rykte. Indexet är kopplat till de olika områden och grupper av intressenter där programmet kommer att implementeras.

Utvärderingen måste göras av den enskilde aktören från dag ett och upprepas en gång per år⁶.

Vi rekommenderar att aktören följer upp även följande tre indikatorer för de utvalda grupperna av intressenter: trovärdighet för källan, trovärdighet för innehållet och kännedom om innehållet. Även detta bör göras från dag ett och upprepas en gång per år.



Bakgrund

Under de senaste 10–20 åren har kunskaperna om och utövandet av PR-yrket tagit stora kliv framåt över hela världen. Det är information om denna utveckling som behöver samlas in, förstås och tolkas så att det som numera är ett globalt yrkessamfund kan tillämpa ett ramverk som berikar och gynnar relationerna inom såväl organisationer som samhälle.

Din uppgift

Du kan bidra till att forma vårt yrkes framtid.

Du kan:

- läsa och begrunda det här uppropet.
- överväga att bli en aktör som formulerar ett åtgärdsprogram som främjar en utvald grupp av intressenter inom ditt område, verka för åtminstone några av argumenten som du anser är övertygande och kopplade till den PR-infrastruktur som gäller där du är verksam.
- redovisa ditt beslut för the Global Alliance och lämna regelbundna statusrapporter så att de kan hålla alla övriga aktörer informerade och så att dessa i sin tur kan dra nytta av dina erfarenheter.

Ett exempel

Föreställ dig att kommunikationsföreningen i landet X, chefen för en konsultbyrå, en utbildare, en studerande, en PR-ansvarig eller en enskild konsult bestämmer sig för att bli en aktör. Denna aktör väljer ett eller flera ämnesområden som tema för en kampanj som löper över de kommande två åren och en eller flera intressegrupper som målgrupp för kampanjen.

Föreningen kanske bestämmer sig för att välja styrning och/eller ledning som tema, konsultbyrån kanske väljer anpassning och/eller hållbarhet som tema, utbildaren kanske väljer extern kommunikation, chefen kanske väljer anpassning och den enskilda konsulten kanske väljer intern kommunikation och så vidare.

Föreningen kan riktar in sig på sina egna medlemmar och media, konsultbyrån kanske väljer sina kunder och potentiella kunder, utbildaren kanske riktar in sig på kollegor eller elever, chefen kanske går in för att arbeta med personalen på avdelningen och med andra chefer på mellannivå samt högsta ledningen och den enskilda konsulten väljer sitt nätverk med kunder och andra intressenter.

Naturligtvis har ingen enskild aktör ensamrätt inom sitt område till ett visst tema eller en särskild grupp av intressenter. I stället gäller att ju mer överlappande arbetet är, desto bättre.



Varje aktör bestämmer sedan hur en nollnivå ska tas fram som utgångspunkt genom att anpassa det föreslagna programmet för utvärdering och mätning. Han eller hon bestämmer även ramarna för det tvååriga programmet genom att ta fram innehåll, initiativ, evenemang, dokument och kommunikationskanaler som effektivt stödjer programmets mål.

Varje aktör redovisar sin plan för the Global Alliance så att den blir tillgänglig för övriga aktörer, och rapporterar löpande ändringar, preliminära resultat och reaktioner från intressegrupperna.

1. Stockholm Accords - Bakgrundsvariabler

Enkäten omfattar åtta sidor med mellan tre och fem frågor per sida, oftast kryssfrågor även om du i de flesta fall även kan lämna kommentarer. När du svarat på frågorna på en sida, klicka på "Nästa" för att gå vidare.

Observera att varje frågeställning gäller vad just DU gör i din roll som kommunikationsansvarig/motsv i din organisation. Vi vill understryka att frågeställningarna avser nuläget - inte hur det kommer att bli inom en snar framtid eller hur du tycker att det borde vara.

* 1. Jag är

Kvinna

Man

* 2. Min organisation är

Förening

Tveksam/vet ej

Offentlig

Privat

* 3. Hur många är anställda i organisationen?

0-9

10-49

50-199

Fler än 200

* 4. Vilken är din yrkestitel?

Informations/kommunikationschef (motsvarande)

Informations/kommunikationsansvarig (motsvarande)

Informatons/kommunikationsstrateg (motsvarande)

VD (motsvarande)

Annan titel (ange vilken i fältet nedan)

* 5. Hur länge har du arbetat yrkesmässigt med kommunikation/information?

0-1 år

2-5 år

6-10 år

11 år eller fler

21+

2. Stockholm Accords - External Communication

* 6. Jag ansvarar för organisationens externa kommunikation.

(1=inte alls, 10=i mycket hög grad)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ej tillämplig
1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kommentera gärna frågan

* 7. Jag hjälper andra funktioner inom organisationen att skapa och leverera effektiv kommunikation.

(1=inte alls, 10=i mycket hög grad)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ej tillämplig
1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kommentera gärna frågan

* 8. Jag är delaktig i att utveckla produkter/tjänster som stärker lojaliteten med organisationens varumärke.

(1=inte alls, 10=i mycket hög grad)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ej tillämplig
1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kommentera gärna frågan

3. Stockholm Accords - Internal Communication

- * 9. Jag ansvarar för organisationens interna kommunikation
(1=inte alls, 10=i mycket hög grad)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ej tillämplig
1	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja

Kommentera gärna frågan

- * 10. Jag arbetar för ökad förståelse och kunskap kring vikten av att den personal som möter kunder är väl insatta i organisationens målsättningar.
(1=inte alls, 10=i mycket hög grad)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ej tillämplig
1	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja

Kommentera gärna frågan

- * 11. Jag arbetar för att öka förståelse och kunskap kring kommunikation som verktyg för organisationsledningen.

1=inte alls, 10=i mycket hög grad)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ej tillämplig
1	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja

Kommentera gärna frågan

- * 12. Jag arbetar för ökad förståelse och kunskap kring vikten av god internkommunikation.
(1=inte alls, 10=i mycket hög grad)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ej tillämplig
1	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja

Kommentera gärna frågan

- * 13. Jag arbetar för ökad förståelse och kunskap kring kommunikationens betydelse för processer inom organisationen.
(1=inte alls, 10=i mycket hög grad)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ej tillämplig
1	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja

Kommentera gärna frågan

Stockholm Accords

- * 14. Jag arbetar för att lyfta fram medarbetarnas roll i att stärka organisationens trovärdighet och rykte.
(1=inte alls, 10=i mycket hög grad)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ej tillämplig
1	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja

Kommentera gärna frågan

4. Stockholm Accords - Coordination of Internal and External Communication

- * 15. Jag arbetar för att samordna intern och extern kommunikation.
(1=inte alls, 10=i mycket hög grad)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ej tillämplig
1	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja

Kommentera gärna frågan

- * 16. Jag ansvarar för att organisationens kommunikation sker på vetenskaplig grund.
(1=inte alls, 10=i mycket hög grad)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ej tillämplig
1	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja

Kommentera gärna frågan

- * 17. Jag har på arbetstid möjlighet till egen forskning inom kommunikation som yrkesområde.
(1=inte alls, 10=i mycket hög grad)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ej tillämplig
1	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja

Berätta gärna på vilket sätt du ev forskar

- * 18. Jag har möjlighet att kompetensutvecklas inom kommunikation på arbetstid.
(1=inte alls, 10=i mycket hög grad)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ej tillämplig
1	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja

Berätta gärna på vilket sätt ev kompetensutveckling sker

- * 19. Jag har ansvar för utveckling av organisationens kommunikativa färdigheter.
(1=inte alls, 10=i mycket hög grad)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ej tillämplig
1	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja

Kommentera gärna frågan

Stockholm Accords

* 20. Jag gör kontinuerliga utvärderingar/mätningar för att få underlag som kan stötta organisationen i dess kommunikativa utveckling.

(1=inte alls, 10=i mycket hög grad)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ej tillämplig
1	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja

Kommentera gärna frågan

5. Stockholm Accords - Sustainability

- * 21. Jag arbetar med att engagera viktiga intressenter i organisationens arbete.
(1=inte alls, 10=i mycket hög grad)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ej tillämplig	
1	j	n	j	n	j	n	j	n	j	n	j	n

Kommentera gärna frågan

- * 22. Jag utvärderar vilka samhällliga förväntningar på organisationen (exvis ekonomiska, sociala eller miljömässiga) som är viktiga att uppfylla.
(1=inte alls, 10=i mycket hög grad)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ej tillämplig	
1	j	n	j	n	j	n	j	n	j	n	j	n

Kommentera gärna frågan

- * 23. Jag tar hjälp av organisationens intressenter för att utvärdera vilken information som är av intresse för dem.

(1=inte alls, 10=i mycket hög grad)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ej tillämplig	
1	j	n	j	n	j	n	j	n	j	n	j	n

Kommentera gärna frågan

- * 24. Jag stöttar organisationens rapportering i följande frågor.
(1=inte alls, 10=i mycket hög grad)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ej tillämplig	
Finansiella	j	n	j	n	j	n	j	n	j	n	j	n
Sociala	j	n	j	n	j	n	j	n	j	n	j	n
Ekonomiska	j	n	j	n	j	n	j	n	j	n	j	n
Miljömässiga	j	n	j	n	j	n	j	n	j	n	j	n

Kommentera gärna frågan

6. Stockholm Accords - Governance

- * 25. Jag deltar i arbetet med att formulera organisationens värderingar (exempelvis regler, strategier, policies, processer).

(1=inte alls, 10=i mycket hög grad)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ej tillämplig	
1	j	n	j	n	j	n	j	n	j	n	j	n

Kommentera gärna frågan

- * 26. Jag använder olika metoder (exempelvis nätverkande, enkäter, andra verktyg) för att samla in fakta kring intressenternas och samhällets förväntningar på organisationen.

(1=inte alls, 10=i mycket hög grad)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ej tillämplig	
1	j	n	j	n	j	n	j	n	j	n	j	n

Kommentera gärna frågan

- * 27. Jag analyserar kontinuerligt organisationens förhållningssätt gentemot omvärld och intressenter för att kunna ge rekommendationer utifrån detta.

(1=inte alls, 10=i mycket hög grad)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ej tillämplig	
1	j	n	j	n	j	n	j	n	j	n	j	n

Kommentera gärna frågan

- * 28. Jag arbetar för ett öppet och lyssnande internt klimat för att öka organisationens möjlighet att upptäcka och anpassa sig till viktiga förändringar.

(1=inte alls, 10=i mycket hög grad)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ej tillämplig	
1	j	n	j	n	j	n	j	n	j	n	j	n

Kommentera gärna frågan

7. Stockholm Accords - Management

- * 29. Jag arbetar för att stärka organisationens allmänna tvåvägskommunikation med intressenterna.
(1=inte alls, 10=i mycket hög grad)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ej tillämplig	
1	j	n	j	n	j	n	j	n	j	n	j	n

Kommentera gärna frågan

- * 30. Jag arbetar med att kommunicera organisationens produkter/tjänster till intressenterna i syfte att stärka relationerna.
(1=inte alls, 10=i mycket hög grad)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ej tillämplig	
1	j	n	j	n	j	n	j	n	j	n	j	n

Kommentera gärna frågan

- * 31. Jag är delaktig i framtagandet av lösningar som fokuserar på relationen till intressenterna.
(1=inte alls, 10=i mycket hög grad)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ej tillämplig	
1	j	n	j	n	j	n	j	n	j	n	j	n

Kommentera gärna frågan

8. Stockholm Accords - Sista sidan

Här får du möjlighet att lämna allmänna kommentarer kring enkäten.

32. Var det något av de ansvarsområden som ingår i ditt kommunikationsarbete som inte innefattades av några frågor i enkäten? I sådana fall vilket/vilka?

33. Övriga kommentarer

Enkät - Missiv

Hej!

Vi blir mycket glada om du hjälper oss med vårt exjobb genom att svara på nedanstående enkät!

I juni 2010, vid den internationella konferensen World Public Relations Forum, togs ett dokument benämnt Stockholm Accords fram. Stockholm Accords tar ett mycket brett grepp och behandlar hållbar utveckling, styrning (styrelsearbete), ledning, intern kommunikation, extern kommunikation samt koordinering av den interna och externa kommunikationen.

Undertecknade är studenter vid Linnéuniversitet och vi har valt att ägna vår C-uppsats/examensarbete i Medie- och kommunikationsvetenskap åt att undersöka hur den svenska kommunikatörens verklighet ser ut i jämförelse med Stockholm Accords. Vi samarbetar med Sveriges Informationsförening som via sin paraplyorganisation Global Alliance varit delaktiga i framtagandet av Stockholm Accords. Informationsföreningen finns med som samtalspartner samt hjälper oss via sitt medlemsregister med att hitta respondenter till denna enkät. Uppsatsen kommer att publiceras via hemsidan för Stockholm Accords www.stockholmaccords.org

När du klickar på nedanstående länk kommer du direkt till ett webbaserat undersökningsformulär ”**Stockholm Accords**”. Vi uppskattar att det tar cirka tio minuter att svara på frågorna eftersom det övervägande handlar om kryssfrågor. Du har också möjlighet att i stor utsträckning lämna kommentarer, men detta är frivilligt. Vi understryker att du ska svara som det faktiskt är i nuläget – inte som det kommer att bli snart eller som du skulle vilja att det vore.

Här finns länken till enkäten: <http://www.surveymonkey.com/s/BSZNMNM>

Enkäten är helt anonym, dvs vi kan inte se vem som har lämnat svar.

Om du har några frågor, vänligen vänd dig till undertecknade.

Tack på förhand för att du svarar på enkäten!

EvaMarie Törnström
evamarie.tornstrom@gmail.com
0708-77 11 11

Claudia Adetun
claudia.adetun@gmail.com

Yrkestitlar

Respondenter som i undersökningen svarat "Annat" på yrkestitel angav följande titlar:

1.	Utvecklingschef	49.	Informatör
2.	Communications operations manager	50.	kommunikationsdirektör
3.	Webbsamordnare	51.	Marknadschef med ansvar för reklam, PR och information
4.	kommunikationsutvecklare	52.	Global Account Communications & Marketing Manager
5.	Pressekreterare	53.	Informatör
6.	Marknads-/Informationschef	54.	enhetschef
7.	pressansvarig	55.	Presschef
8.	Informatör	56.	Informatör
9.	Gymnasiechef	57.	Marknads- och informationschef
10.	informatör	58.	Customer Support
11.	Kommunikationsdirektör	59.	kommunikationsutvecklare
12.	Kommunikationsdirektör	60.	utredare
13.	Informationssamordning kriskommunikation	61.	Webbansvarig
14.	redaktör/journalist	62.	Varumärkeschef
15.	informatör		
16.	Informationsstrateg		
17.	Head of Industry Analyst Relations		
18.	informatör		
19.	Kommunikatör		
20.	kommunikatör		
21.	Pressekreterare		
22.	Marknadsansvarig		
23.	Kommunikatör		
24.	Jag är båda strateg och ansvarig		
25.	Informatör		
26.	kommunikationsdirektör		
27.	Change Management & Communication Manager		
28.	Enhetschef ledning		
29.	Informatör		
30.	Kommunikatör		
31.	Kommunikatör		
32.	Senior Vice President		
33.	Kommunikationsdirektör		
34.	Projektledare strategisk kommunikation		
35.	Kommunikatör		
36.	Kommunikatör		
37.	Kommunikatör		
38.	controller		
39.	kommunikatör		
40.	Informatör		
41.	Kommunikationsdirektör		
42.	Bitr informationschef		
43.	Communication specialist		
44.	Kommunikatör		
45.	Informatör		
46.	informatör		
47.	Strategic Range Communicator		
48.	Projektkommunikatör		

Vad berördes inte?

Nedan redovisas respondenternas svar på frågan: "Var det något av de ansvarsområden som ingår i ditt kommunikationsarbete som inte innefattades av några frågor i enkäten? I sådana fall vilket/vilka?"

1. Chefskommunikation
kriskommunikation
2. Mediekontakter
Utbildning i frågor om medieträning, kommunikation, offentlighetsfrågor
3. Kriskommunikation
Rådgivning i kommunikation och mediefrågor
Arbetar för att kommunikationsaspekter ska integreras i samtliga beslutsprocesser och större projekt/utvecklingsarbeten
4. Sprida information och resultat till allmänheten
Omvärldsbevakning
5. Kommunikation till ägarna (utöver årsredovisning).
6. Varumärke, webb, kultur
7. Möjligen berördes corporate branding endast indirekt. Är ett centralt område
8. Lobbying på svensk och internationell nivå kanske kan innefattas i intressentkontakter, men förtjänar nog att nämnas särskilt
9. Ansvar för utveckling av kommunikationsverktyg/kanaler
10. Vi har en mycket mångfacetterad verksamhet med många olika experter inom olika sakområden. Där varje verksamhet måste klara att sköta sin egen kommunikation på ett bra sätt. Vår roll som informatörer/kommunikatörer är att stötta, utbilda och hjälpa till att förmedla budskap, utvärdera, förvalta och förmera varumärket, lägga fast strategier, policy och riktlinjer samt att se till att de efterlevs. Vi ska också hänga med i vårt intresseområdes utveckling och förmedla den kunskapen internt
11. Digital kommunikation och sociala medier
12. Public Relations innefattas till del i externa intressenter men det kunde kanske omfattas i någon tydligare PR-fråga. Kriskommunikation ingår
13. Då jag jobbar specifikt med samordnad information till allmänhet och media före, under och efter kriser, tillhör jag inte en kommunikationsenhet utan en enhet för samordning. Har tidigare arbetat på en kommunikationsenhet.
14. Media
15. Strategisk mediabearbetning, samordning av informationsinsatser, samarbete med andra länder och med myndigheter
16. Ren lobbying.
17. Mycket bra frågeställningar. Väldigt tråkigt bara att jag inte kunde ge "bättre" betyg. Men, som sagt, jag kämpar på.
18. Reklam och marknadsföring
19. Grafisk produktion och webb
20. Kriskommunikation
21. Lyckad kommunikation hänger på en ledning som är intresserad och lyhörd för vad man kan få för synergieffekter med att arbeta strategiskt med kommunikation.
22. Eftersom jag jobbar med webbutveckling/webbstrategier så passar inte formuleringarna på alla frågorna helt
23. Kommunikativt stöd i förändringsprocesser, Employer branding, kommunikativt stöd i strategiarbete (affärsplan), kommunikativt stöd i verksamhetsförbättringar/effektiviseringar.
24. marknadskommunikation, PR o reklam
25. möjligen affärsutveckling
26. Förändrings ledning och förändrings kommunikation
27. Marknadskommunikation, digitala medier och kundtjänst
28. Internt kulturarbete, förändrade arbetssätt för att utveckla unika relationer till våra målgrupper
29. Svartalternativen kändes inte alltid helt relevant för mig och mitt uppdrag. Jag jobbar till största delen med utvärdering och utveckling av internkommunikationen, strategier och åtgärder för detta etc. Har även till viss del vissa externkommunikativa uppdrag för ledningen.
30. PR.
31. pressfrågor och public relations samt sociala medier och finansiell information.
32. Fanns det någon fråga kopplad till hur jag/vi stöttar chefer?
33. Krisinformation
34. Produktion av informationsmaterial o omvärldsbevakning
35. Kommunikation inom projekt
Kommunikationsplanering
36. Platsvarumärkesutveckling.
37. Kommunikativ coaching av chefer, digitala medier, budget, verksamhetsplanering
38. Ta fram gemensamma verktyg för kommunikation, exempelvis mallar, webb- och intranätsverktyg. Strategisk planering

- tillsammans med övriga delar av organisationen, som inhousekonsult
39. Kriskommunikation och pressansvarig
 40. employer branding om de inte ses som intressenter
 41. Ja bl a krishantering/-kommunikation
 42. Press- och mediarelationer
 43. För tillfället är fokuset på omorganisation och hur stötta HR-medarbetare i detta
 44. Nej.
 45. Kriskommunikaton och krisinventering
 46. Krisberedskap
 47. Ägarkommunikation
 48. Frågor kring den interna organisationen på en informations-/kommunikationsavdelning. Vad har den för kompetens och mandat och var finns den i org
 49. Sponsringsfrågor, studiebesök
 50. Det här är lite allmänt, ser gärna fler områden kan ingå i enkäten, t.ex. investor relations.
 51. Organisation för stor (över 30000 anställda globalt) för att det skulle gå att ge vettiga svar. För en viss del av organisation "Ja", för en annan "Nej"
 52. Mediefrågorna
 53. Mitt ansvar omfattar organisationens samlade utåtriktade arbete när det gäller såväl information, rådgivning och kunskapsbildning till kunder och samverkanspartners.
 54. Att ansvara för organisationens medlemstidning på papper och webb.
 55. Jag arbetar mestadels med min avdelnings kommunikation mer än med organisationen
Jag ansvarar för enhetens kommunikationsplanering
Jag utvecklar verktyg för att öka våra medarbetares kommunikation med deras målgrupper
 56. Min roll är att utveckla det strategiska arbetet med olika frågor inom min organisation och kommunikationen är en viktig del i det men jag arbetar också med strategiska frågor kring management, kunskapsuppbyggnad osv.
 57. Utbildning av ledare i organisationen. Stöd till ledare i kommunikationsplanering.
 58. Ingår i ledningsgruppen
 59. Grafisk profil, turism, kundtjänst
 60. I viss mån web och sociala medier
 61. Att arbeta med att stötta verksamhetsutveckling och värdeskapande genom att utveckla processer där kommunikation är en viktig del av processen.
 62. Är även ansvarig för våra ramavtal med kommunikationskonsulter samt för verksamhetsplanering inom kommunikationsområden för min arbetsgivare.
 63. Marknadsföringskampanj
 64. Bolagets rykte/anseende berördes delvis men nämndes inte direkt. Bolagets identitet och varumärke nämndes inte mycket heller även om effekterna av att vårda varumärket togs med i frågorna
 65. Marknadsföring och lobbying
 66. utvärdering och uppföljning av verksamheten