

UPPFATTNINGAR OM KOMMUNIKATION
OCH KOMMUNIKATÖRER I
ORGANISATIONER

Mats Heide

Institutionen för strategisk kommunikation
Forskningsprojektet Kommunikativa organisationer
Forskare i projektet: Rickard Andersson, Jesper
Falkheimer, Mats Heide, Howard Nothhaft &
Charlotte Simonsson

SAMMANFATTNING	3
INLEDNING	4
Forskning om kommunikation och kommunikatörer	7
Uppfattningar om kommunikation	10
Uppfattningar om kommunikatörer	12
Kommunikatörens kompetens- och arbetsområden	16
Yrkesrollen	19
Yrket ur ett genusperspektiv	20
Och om framtiden ...	22
Slutdiskussioner – tillfälle för utveckling	25
Referenser	28

SAMMANFATTNING

Denna rapport handlar om uppfattningar om kommunikation och synen på kommunikatörer i organisationer. Resultaten är baserade på en enkätundersökning som har genomförts i elva svenska organisationer – både offentliga och privata. Undersökningen visar att kommunikation i sig ses som något positivt och som dessutom tycks ha en stark position i de undersökta organisationerna. Den positiva inställningen till kommunikation utgör en god bas för arbete och vidareutveckling av organisationers kommunikation. När det gäller uppfattningen om kommunikatörer och deras betydelse för verksamheten är inte resultaten lika goda som för kommunikation i sig. Med andra ord, finns det här en diskrepans vilket kan bero på att många av de svarande inte har haft något samarbete med kommunikatörer eller uppfattar att det är otydligt vad kommunikatörer bidrar med till verksamheten. I rapporten diskuteras bland annat behovet för kommunikatörer att bryta den negativa cirkeln av förväntningar på vad kommunikatörer ska leverera som styr kommunikatörernas arbetsuppgifter och prioriteringar. Det krävs ett mer reflekterande förhållningssätt till de förgivettagna idéer, tankar och normer som styr kommunikatörers vardagliga arbete.

INLEDNING

Kommunikation är en grundförutsättning för en organisations existens, och borde således vara ett ytterst angeläget område för organisationer att prioritera. Kommunikatörerna är organisationers experter i informations-, kommunikations- och mediefrågor. I denna rapport kommer uppfattningen och föreställningen om kommunikation och kommunikatörer att belysas och diskuteras.

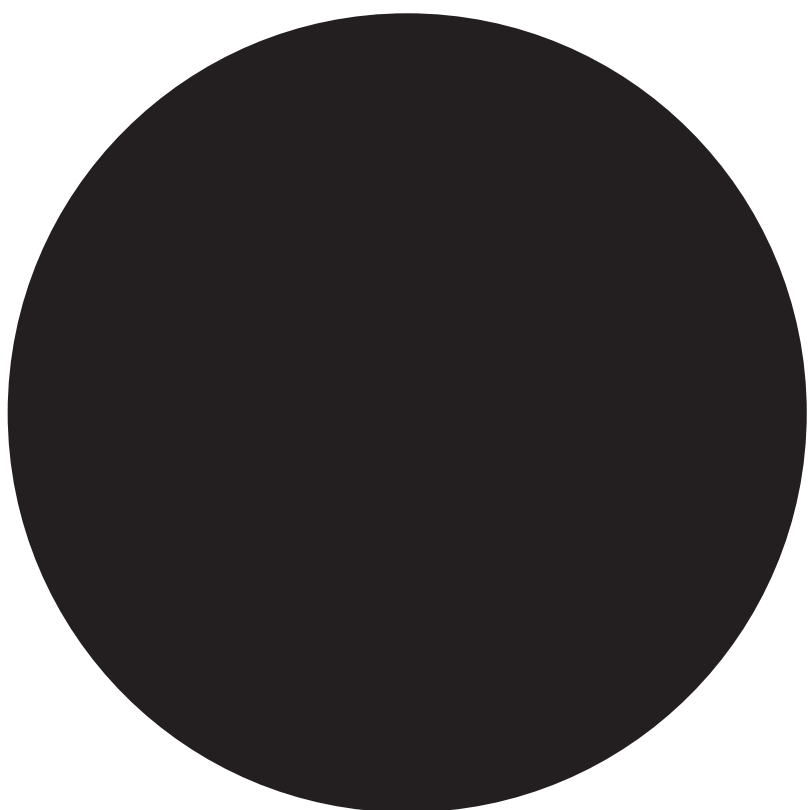
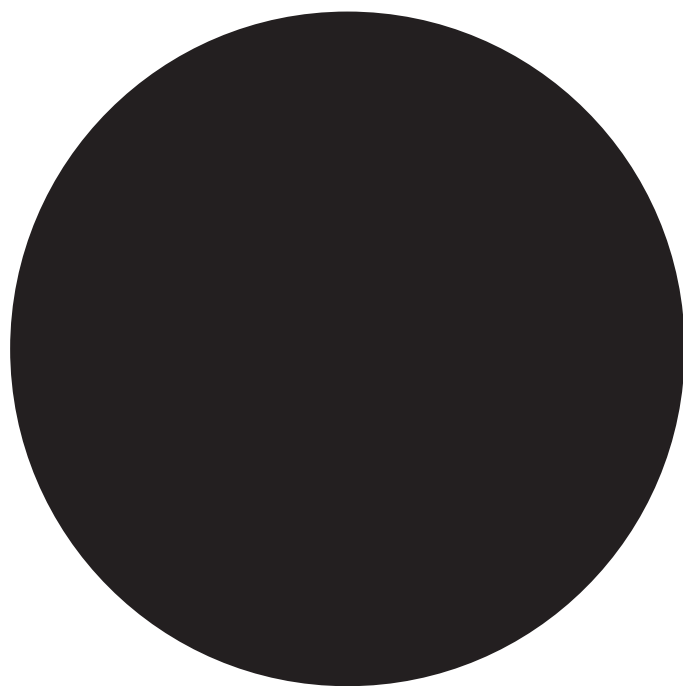
Denna rapport är en del av forskningsprojektet Kommunikativa organisationer som fokuserar på kommunikationens värde i organisationer. I projektet ingår elva svenska organisationer – både privata och offentliga. De deltagande organisationerna är:

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

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

en mer nyanserad bild av hur organisationsmedlemmar ser på och uppfattar betydelsen av strategisk kommunikation.

Denna rapport är baserad på en enkätundersökning som genomfördes i de elva deltagande organisationerna mellan oktober 2015 och september 2016. Totalt besvarade 8 091 av 27 849 mottagare enkäten, vilket ger en svarsfrekvens på 29 procent.



Forskning om kommunikation och kommunikatörer

Den amerikanske professorn i organisationskommunikation Dennis Mumby (2013) menar att både kommunikation och organisationer är som vatten – vi navigerar med hjälp av dem, men vi reflekterar sällan över hur viktiga de är för oss och vår existens. En utmaning för alla som professionellt arbetar med kommunikation är att den oftast tas för given. Kommunikation är något som vi alla gör ofta och regelbundet. Det är också något som de flesta tror sig kunna, mer eller mindre bra. En följd av detta är att kommunikationens status i organisationer inte alltid är den högsta. Det är därför en pedagogisk utmaning för kommunikatörer att komplexifiera (eng. *complexify*) kommunikationen och påvisa hur fundamentalt viktig den är för en organisations existens. Kommunikation kan vara svårt och problemen många, men det är också det enda medlet som finns för att en organisation ska kunna existera och utvecklas.

En av de första som underströk kommunikationens stora betydelse för organisationer var Chester Barnard (1938/1968) som var framgångsrik företagsledare i början av 1900-talet. En av de viktigaste uppgifterna för organisationsledningen är enligt Barnard att skapa och upprätthålla ett kommunikationssystem. Barnard var långt före sin tid och har inspirerat många forskares arbete. Även om det är många år sedan Barnards bok publicerades är den fortfarande aktuell och viktig. Inte minst hans betoning av medarbetarnas betydelse för framgångsrik kommunikation, som i mindre utsträckning ligger hos cheferna, och att Barnard så starkt lyfter fram kommunikationens betydelse för framgångsrika organisationer. Forskning om kommunikationens roll för organisationer är mycket omfattande och det går inte att enkelt sammanfatta den på ett rättvisande sätt i denna rapport. Generellt sett har utvecklingen gått från att se kom-

munikation som ett verktyg som kan användas av chefer och medarbetare för att kunna utföra sina arbetsuppgifter och som ett medel för att övertyga och övertala olika mottagargrupper till att i dag uppfatta kommunikationen som en nödvändig förutsättning för en organisations existens. Vi kan här alltså se utvecklingen från de tidiga transmissionsmodellerna till den rituella, meningsskapande synen på kommunikation (Carey, 2009).

Det är intressant att konstatera att transmissionssynen på kommunikation fortfarande är stark, det vill säga att det finns en stor tilltro till kommunikation i sig. Bara mottagarna har fått information så är målet uppnått och det antas att önskad effekt uppnås. Trots att många förstår att mellanmänsklig kommunikation kvalitativt sett är bättre än medierad förekommer det en övertro på medier och tekniska lösningars möjligheter att lösa problem. Det är dock enkelt att förstå tilltron till teknik och medier, eftersom interpersonell kommunikation och dialog tar längre tid och kräver mer resurser.

Det existerar en hel del forskning om kommunikatörer. Merparten av denna forskning har bedrivits av forskare inom området public relations. Det förekommer en hel del forskning där olika roller för kommunikatörer har pekats ut. Broom och Smiths (1979) normativa typologi med fyra roller för kommunikatörer tillhör den tidigaste forskning om kommunikatörsroller. De identifierade: beslutsfattaren, kommunikationsfacilitatorn, problemlösaren och kommunikationsteknikern. Vid denna tid ansågs att kommunikatörens roll främst var att sprida ledningens information till olika mottagargrupper (Bell & Bell, 1976). Senare forskning reducerade rollerna till två – strateg och tekniker – eftersom de tre första är så nära relaterade (Dozier, 1992). Det välkända forskningsprojektet The Communication Excellence av James Grunig med kollegor visade att excellenta kommunikations-

enheter har en förmåga att utföra även den strategiska kommunikationsrollen. Senare forskning understryker att det inte är möjligt att separera de två rollerna, eftersom den strategiska rollen är nära sammankopplad med alla roller (Tindall & Holtzhausen, 2011).

Nutida forskning om kommunikatörer fokuserar bland annat på yrkets status och vikten av att vara del av den dominanta koalitionen (formella och informella grupperingar i organisationer som fattar de avgörande besluten). En av de främsta vägarna in i den dominanta koalitionen är att kommunikatörerna har påvisat och har goda kunskaper i kriskommunikation (Bowen, 2009). I forskningen understryks också vikten av att kommunikatörerna har stora kunskaper om ledarskap och organisationsledning (Kinnick & Cameron, 1994). Vidare har forskare det senaste decenniet betonat kunskaper i pedagogik, eftersom utbildning av medarbetar i kommunikation blivit allt viktigare samt förmåga att vara en strategisk, reflexiv tänkare som kan fatta kloka organisationsbeslut (Steyn, 2009). I nyare forskning om kommunikatörer fastslås rollen som intern konsult som ska stödja organisationen i utvecklingen till en kommunikativ organisation (Heide & Simonsson, 2011; Zerfass & Franke, 2013). En, av flera, förutsättningar för att kommunikatörer framgångsrikt ska kunna arbeta som interna konsulter är att kommunikationen är kopplad till affärs- eller verksamhetsstrategierna för att kommunikationen ska kunna understödja och främja arbetet med att uppnå målen (Verhoeven, Zerfass & Tench, 2011). Kommunikatörerna kan i den rollen facilitera och sträva mot att skapa gemensamma förståelser för den övergripande strategin (Berger & Meng, 2014).

Uppfattningar om kommunikation

I enkäten som besvarades av såväl medarbetare som chefer och kommunikatörer ger vid handen ett mycket högt värde när det gäller påståenden om att "kommunikation är en allt viktigare framgångsfaktor för organisationer" och "kommunikativ förmåga är en allt viktigare kompetens i arbetslivet". Medelvärdet för dessa två påståenden ligger så högt som mellan 4,5 och 4,8 (genomsnittligt medelvärde är 4,7). Detta är ett alldeles utmärkt resultat. Det finns inget mönster när det gäller de privata och offentliga organisationerna, även om det högsta medelvärdet gäller en privat organisation. Sex av organisationerna har medelvärdet 4,7. Återigen, det är tydligt att respondenterna anser att kommunikation har en stor betydelse för moderna organisationer. Detta goda resultat utgör en mycket god bas för vidareutveckling av arbetet med kommunikation och målet att bli en kommunikativ organisation.

Den kvantitativa studien som genomfördes inom projektet Kommunikativa organisationer visar entydigt att kommunikation har en stark position i de organisationer som vi undersökte. Generellt sett tycks kommunikation i organisationer ha en viktig roll och många organisationsmedlemmar inser kommunikationens betydelse och värde för organisationens framgång på såväl kort som lång sikt. Mot bakgrund av detta resultat kan man diskutera om det till och med är så att om kommunikationen tillskrivs alltför stor betydelse, är det risk att det uppstår alltför stora förhoppningar om att kommunikation per se ska kunna lösa många organisatoriska problem. Denna övertro på kommunikationens betydelse för organisationer kan ställas mot att det också finns en tro på att kommunikation är något tämligen enkelt; om att det i första hand handlar om att formulera slagkraftiga budskap, definiera målgrupper, finna lämpliga medier och se-

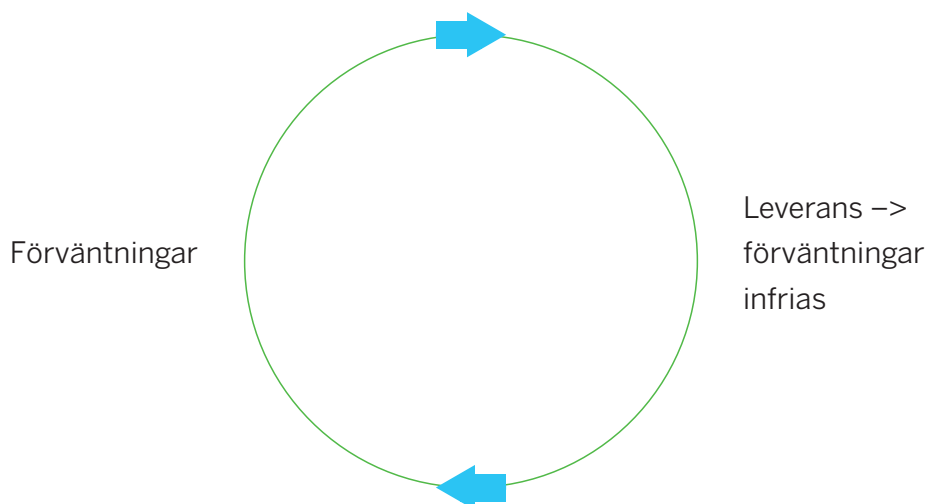
dan skicka meddelandet. Med andra ord, transmissionssynen på kommunikation är –som nämnts ovan – fortfarande dominerande i många organisationer. Kommunikatörer generellt sett har förståelse för vikten av både transmissionssyn på kommunikation, exempelvis för att endast informera olika mottagargrupper eller vid en akut kris, och den meningsskapande synen på kommunikation för komplexare information och för att personer tillsammans ska konstruera en någorlunda gemensam förståelse. En del i förklaringen till att transmissionssynen dominerar inom organisationer kommer av den syn på kommunikation som existerar i läroböcker och som därmed lärs ut på exempelvis civilingenjörs- och civilekonomutbildningar. Redan i mitten av 1980- talet påpekade Axley (1984) att kommunikationsundervisningen inom amerikanska ekonomutbildningar har en förlegad och förenklad syn på kommunikation (dvs. transmissionssynen). Två decennier senare publicerar engelska forskare (Cohen, Musson & Tietze, 2005) en artikel där de påpekar att kommunikation saknas som del i brittiska ekonomutbildningar. Problemet är att transmissionssynen fortsätter att dominera när den lärs ut på olika utbildningar.

Uppfattningar om kommunikatörer

Det positiva utfallet för uppfattningen om kommunikationens betydelse för organisation ska jämföras med uppfattningen om kommunikatörerna. För påståendet "Kommunikatörer underlättar mitt arbete" blev medelvärdet mellan 3,1 till 3,8. När det gäller påståendet "Det är tydligt vad kommunikatörerna inom organisationen har för uppdrag" är det genomsnittliga medelvärdet betydligt lägre – 3,0. Medelvärdena finns inom intervallet 2,5–3,2.

Det finns alltså en diskrepans mellan hur kommunikation i allmänhet uppfattas och hur respondenterna ser på kommunikatörernas betydelse i organisationer. I de kvalitativa intervjuer som vi har genomfört har vi borrar djupare i detta tema och kan ge mer djuplodande svar om synen på kommunikatörerna. Det är i alla fall klart att kommunikatörerna måste försöka att stärka rollens status i organisationerna, om de i egenskap av professionella kommunikationsexperter ska kunna sätta sig i förarsätet och leda arbetet med organisationers kommunikation. Uppfattningen om kommunikatörer kan säkert till en viss del förklaras med den syn på kommunikation som dominerar i många organisationer, det vill säga transmissionssynen. Med en sådan uppfattning följer också förväntningar på vad kommunikation är för något och hur den bör genomföras. Och det medför i sin tur förväntningar på kommunikatörerna och deras arbetsuppgifter. När transmissionssynen på kommunikation är förhärskande hamnar fokus på innehåll, budskap och leverans av information från ledning till medarbetare. Det finns därför en risk att det uppstår en negativ cirkel av förväntningar från ledningen och den dominanta koalitionen. De förväntar sig att kommunikatörerna i första hand ska leverera det som i litteraturen kallas för teknikrollens uppgifter som att skriva pressmeddelanden, ta bilder med mobilen och producera innehåll till

webben (jfr Dozier, Grunig & Grunig, 1995). Denna roll är kopplad till de två modellerna publicitetsmodellen och informationsmodellen som enligt Grunig och Hunt (1984) framför allt dominerade i den första epoken av strategisk kommunikation (public relations), men som dock fortfarande existerar.



Frågan är dock vad kommunikatörer kan göra för att bryta den negativa cirkel där det finns förväntningar från ledningen som kommunikatörerna i sin tur försöker uppfylla så att förväntningarna infrias. En stor utmaning är att detta sätt att arbeta fort blir normaliserat och tagit för givet. Detta skulle den franske filosofen Foucault (1980) beskriva som en normaliseringsprocess och beteckna som en maktutövning i dess mest förfinade form, eftersom maktordningen inte reflekteras eller observeras i vardagslag. Den amerikanske filosofen Donald A. Schön, som är författare till den kända boken *The Reflective Practitioner*, menar att praktiker måste stanna upp och reflektera över sina arbetsuppgifter för att kunna finna alternativa sätt att arbeta och bidra till organisationen och samhället. Det finns en hel forsk-

ningstradition på detta tema som kallas för *Reflective practice*, och som bygger på idén att kontinuerligt lärande och utveckling endast kan ske genom att kritiskt granska idéer, normer och handlingsmönster som dominerar inom ett yrke. Dessa idéer och normer är betydelsefulla eftersom de påverkar det vardagliga arbetsuppgifterna och andras förväntningar på ett yrke. Motsvarande diskussioner som pågår inom kommunikatörsyrket sker också inom andra yrkesgrupper som bland lärare, chefer och sjuksköterskor. Forskarna David Somerville och June Keeling, som forskat på professionalisering av sjuksköterskeyrket, erbjuder åtta enkla sätt som andra yrkesgrupper kan efterleva för att agera mer reflekterande:

- 1. Sök återkoppling:** Fråga "kan du ge mig någon återkoppling på det som jag gjorde?"
- 2. Fråga dig själv** "vad har jag lärt mig i dag?" och fråga andra "vad har du lärt dig i dag?"
- 3. Värdera personliga styrkor:** identifiera positiva resultat och utvecklingsområden.
- 4. Se erfarenheter objektivt:** föreställ att situationen är på en scen och du är i publiken.
- 5. Empatisera:** säg högt vad du tror den andra personen upplever.
- 6. För en journal:** anteckna dina tankar, känslor och framtida planer; se efter framväxande mönster.
- 7. Planera för framtiden:** planera förändringar i beteendet som bygger på mönstret som du har identifierat.

8. Skapa din egna framtid: Kombinera dygderna hos drömmaren, realisten och kritikern.

Förutom ovanstående och att tillsammans med andra kommunikatörer diskutera arbetsuppgifter och alternativa sätt att agera krävs både intern, klok lobbying mot ledningsgruppen, relationsbyggande och inte minst utbildning av chefer och medarbetare i kommunikation. Eftersom det i dag är vedertaget att strategisk kommunikation inte är något som enbart är kopplat till kommunikatörernas arbetsuppgifter utan i högsta grad också ingår i ett gott ledarskap och medarbetarskap och ambassadörskap. Även om de traditionella tekniska kommunikatörsuppgifterna i fortsättningen kommer vara viktiga bör de utvidgas med nya uppgifter. Exempelvis kommunikatören som pedagog och regissör – den som utbildar andra och som arrangerar och sätter upp scenen för andras kommunikation. Det ska poängteras att många kommunikatörer själva känner sig osäkra med vad de bidrar med till organisationen och vad yrkesrollen innebär. Detta är naturligtvis en problematisk utgångspunkt och gör det än svårare för andra grupper att förstå kommunikatörens värde. Vi menar att det ligger en stor uppgift på kommunikationschefernas/direktörernas axlar att lobba internt och försöka tydliggöra kommunikatörernas arbetsroll och bidrag till organisationen. I de intervjuer som vi har genomfört i organisationerna menar en del chefer att kommunikatörerna i mycket större utsträckning måste stiga fram och självsäkert tala för vikten av kommunikatörernas arbete.

Kommunikatörens kompetens- och arbetsområden

I enkäten fick cheferna ange vilka som är kommunikatorernas tre främsta kompetensområden. Resultatet visar att de tekniska arbetsuppgifterna dominerar (se tabell 1 nedan). I första hand uppfattar cheferna att kommunikatorernas främsta kompetens är att arbeta med kommunikationskanaler, i andra hand har de kompetens på området medierelationer och för det tredje skriva och utforma texter. Inte heller här är det några större skillnader i resultatet, men i några av organisationerna kommer områdena varumärkeskommunikation, förändringskommunikation och kriskommunikation högre än hos de andra organisationerna.

Tabell 1. Chefernas uppfattning om kommunikatorernas främsta kompetensområden

Aktivitetsområden	Procent
Arbeta med kommunikationskanaler	16,8
Medierelationer	16,1
Skriva och utforma texter	14,0
Coacha chefer i deras kommunikationsroll	10,5
Kommunikationsplaner	8,1

Chefer och kommunikatorer har i enkäten också ombetts att ange de kommunikationsrelaterade områden som de anser viktigast för att organisationen ska nå sina övergripande affärs- eller verksamhetsmål. Som tabell 2 visar (se nedan) uppfattas även arbete med varumärke och medierelationer som relativt viktiga områden.

Tabell 2 Vilka kommunikationsrelaterade områden ser du som allra viktigast för att organisationen ska nå sina övergripande affärs-/verksamhetsmål? Välj max tre. (Alla organisationer, chefer och kommunikatörer)

Aktivitetsområden	Procent
Ledarskapskommunikation (stöd till ledare)	16,0
Konsument-/kund-/brukar- eller medborgarkommunikation	12,7
Förändringskommunikation	12,1
Varumärkesarbete	10,7
Medierelationer	8,0

Hur ser det då ut i praktiken? Kommunikatörerna som besvarat enkäten fick uppskatta vilka områden som de fokuserar mest på (i form av tid och pengar). Resultaten från enkäterna visar att kommunikatörerna arbetar mest med interna möten, den externa webbplatsen, kund-/medborgarkommunikation och intranät (se tabell 3 nedan). Det ska understrykas att interna möten är en bred kategori och att det inte framgår vad dessa möten handlar om. Interna möten kan i och för sig handla om kommunikationsaktiviteter som stöttar organisationens verksamhetsmål. Trots allt indikerar resultaten att kommunikatörerna till stor del ägnar sig åt de mer tekniska kommunikationsuppgifterna som att skriva och formulera budskap. Detta kan ställas mot chefernas bild av vad som är viktigast när det gäller kommunikation, vilken pekar mot mer strategiska kommunikationsuppgifter som att leda organisationsförändringar, varumärkesbyggande, utveckling av organisationskulturen och organisationens krishantering. Följaktligen finns det här ett gap som bör överbryggas. Om kommunikatörerna, av olika anledningar, främst fokuserar på att produ-

cera webbinnehåll och andra tekniska uppgifter kommer förmodligen bilden av vad kommunikatörer kan och bidrar med till organisationen att cementeras. De intervjuer vi hittills har genomfört i organisationerna som ingår i studien visar att chefer och medarbetare till stor del ser kommunikatörer som innehållsproducenter och medieexperter, och i mindre grad som strategiska kommunikationsexperter som också kan arbeta med organisationen långsiktiga kommunikation som är en förutsättning för dess framgång och överlevnad.

Tabell 3. Vilka tre områden uppskattar du att ni arbetar mest med (lägger mest resurser på i form av tid och pengar)? (Alla organisationer, kommunikatörer).

Aktivitetsområden	Procent
Interna möten	13,9
extern webbplats	13,6
Konsument-/kund-/brukar- eller medborgarkommunikation	12,5
Intranät	11,4
Varumärkesarbete	9,9

Yrkesrollen

En del av enkäten är fokuserad på hur kommunikationsverksamheten och kommunikatorernas yrkesroll uppfattas i organisationerna. En av uppgifterna för kommunikatorerna som besvarade enkäten var att uppskatta vilken betydelse som de anser att kommunikationsverksamheten ges av organisationens ledning och medarbetare. I åtta av de elva organisationerna menar kommunikatorerna att ledningen tillskriver kommunikationsverksamheten större betydelse än medarbetarna (se figur 9 nedan). Att ledning och medarbetare anser att kommunikationsverksamheten är betydelsefull är en väsentlig förutsättning för tilldelning av resurser och kommunikatorernas möjligheter att arbeta med kommunikationen på ett sätt som gör att den bidrar med värde till organisationen. Undersökningen visar att kommunikatorerna, med få undantag, anser att deras arbete uppfattas som viktigt av ledningen. Kommunikatorernas arbete uppfattas, av naturliga orsaker, som mindre viktigt av medarbetare som har färre kontakter med kommunikatorerna och därmed mindre insyn i deras arbete. Kommunikatorerna som svarade på enkäten har också tagit ställning till den egna rollen när det gäller de huvudsakliga arbetsuppgifterna. Nedan presenteras resultatet. Procenttalen inom parentes anger hur stor andel som i genomsnitt instämmer helt eller delvis i påståendena nedan:

- Min roll idag innebär främst att arbeta med planer, strategier och policys (62 %).
- Min roll idag innebär främst att publicera information i olika kanaler (60 %).
- Min roll idag innebär främst att vara rådgivare och ledningsstöd (55 %).

I de undersökta organisationerna ligger huvudsakligt fokus således på arbete med planer, strategier och policys, och nästa lika stor andel på att publicera information och med få undantag minst på rådgivning och ledningsstöd. Detta resultat är bra, och visar på att många kommunikatörer anser sig arbeta med både strategiska arbetsuppgifter som att utveckla planer och mer tekniska som att producera innehåll till medier.

Yrket ur ett genusperspektiv

Det finns en del forskning som har studerat kommunikatörsyrket ur ett genusperspektiv till exempel Katerina Tsetsura (2011) som skrivit artikeln "Is public relations a real job? How female practitioners construct the profession". Artikeln bygger på en studie med intervjuer av kvinnliga kommunikatörer och studien visar att de diskurser (eller samtal) som finns om kommunikatörer betecknar det som ett kvinnligt yrke. I artikeln betonar Tsetsura att de samtal som förs om yrket mellan de professionella kommunikatörerna och hur de förklarar vad de gör och tillför organisationen påverkar andras upplevelse och uppfattning om kommunikatörsyrket.

I enkäten fick de svarande ta ställning till ett antal påståenden om i vilken omfattning manliga och kvinnliga kommunikatörer har likvärdiga villkor i organisationen. De svarande kommunikatörerna, både män och kvinnor, har tagit ställning till följande fem påståenden:

Kommunikatörer inom organisationen som är kvinnor ...

- ... måste prestera bättre än män för att få samma framgång och karriär.
- ... måste arbeta hårdare än män för att säkra goda relationer med chefer och ledningsgruppen.

- ... har färre karriärmöjligheter än män trots samma kvalifikationer.
- ... får mindre stöd från mentorer än män.
- ... möter oftare än män osynliga barriärer som hindrar deras karriärmöjligheter.

Vi genomförde en faktoranalys för att undersöka samvariationen mellan påståendena (variablerna), och analysen visade att de fem variablerna utgjorde en faktor och kunde därmed bilda ett genusindex. I detta index betyder ett högt medelvärde att skillnaderna mellan män och kvinnor som arbetar med kommunikation upplevs som stora dvs. att villkoren inte är likvärdiga. Det är på sin plats att understryka att påståendena endast fokuserar på kvinnors situation och inte männens. Med andra ord fanns det inte möjlighet för de svarande att ta ställning till hur männens arbetssituation och möjlighet att göra karriär som kommunikatörer. Forskning visar emellertid entydigt att kvinnor generellt sett har svårare att göra karriär, och det gäller dessvärre också i rollen som kommunikatörer. Den årliga, stora enkätundersökningen *European Communication Monitor (ECM)* har alltid ett tema om genus och yrket. De senaste årens undersökningar visar ett tillfredsställande resultat, men också att det finns signifikanta skillnader mellan hur män respektive kvinnor uppfattade kvinnors förutsättningar. För att på sikt möjliggöra en internationell jämförelse avseende män och kvinnor i branschen har vi, trots vissa svagheter, valt att ta med frågorna i enkäten. I vår studie var medelvärdet för indexet mellan 2,0 och 3,0 i de studerade organisationerna, med ett genomsnittsvärde på 2,5. Det finns inget mönster i utfallet – såväl privata som offentliga organisationer har det högre och lägre medelvärdet. Genomsnittsvärdet 2,5 bör tolkas som att det finns utrymme för förbättringar.

Och om framtiden ...

I den del av enkäten som enbart riktar sig till de svarande kommunikatörerna (499 stycken) har vi undersökt hur de ser på kommunikatorsyrkets utveckling och framtid samt prioriterade områden för yrket. Den första delen innehöll frågor om möjliga framtida scenarier och de 499 kommunikatörerna ombads som respondenter att välja vilka tre scenarier som de ansåg var mest sannolika. Figur 1 nedan listar hur svaren har fördelats i absoluta tal och i procent.

Figur 1. Sannolik framtida utveckling, kommunikatörer

Om fem år kommer... Välj de tre påståenden som du anser vara mest sannolika (kommunikatörer, n=499, upp till 3 svar möjliga, totalt antal svarsmarkeringar, upp till tre svarsmarkeringar möjliga, 1 429 svarsmarkeringar).

	N	Procent
... kommer samarbetet mellan personalvetare, marknadsförare o. kommunikatörer att vara större än idag	247	17,3%
... det att vara fler kommunikatörer i företag och offentliga organisationer	210	14,7%
... det att krävas ökade kunskaper om organisation, ekonomi och ledning	201	14,1%
... fler kommunikationschefer att vara medlem i ledningsgruppen	193	13,5%
... kommunikatörers status i organisationerna att vara betydligt högre	165	11,5%
... det att finnas fler kommunikatörer i organisationerna som arbetar med produktion i olika kanaler	131	9,2%
... det att krävas ökade kunskaper om politik och samhälle	111	7,8%

	N	Procent
... kommunikationschefen att vara chef för både kommunikatörer och marknadsförare i en organisation	96	6,7%
... behovet av extern rådgivning att öka.	47	3,3%
... antalet kommunikatörer som arbetar som ledningsstöd, rådgivare och/eller strateg att minska	24	1,7%
... behovet för kommunikatörer att vidareutbilda sig att minska	4	0,3%
Total	1429	100%

Figuren ovan visar att kommunikatörerna i första hand antar att samarbetet med andra professioner i framtiden kommer att öka, som samarbete med HR-specialister och marknadsförare. De svarande tror också att antalet kommunikatörer i företag och offentliga organisationer kommer att öka i framtiden. Den tredje viktigaste utvecklingen enligt respondenterna är att behovet av kunskaper bland kommunikatörerna kommer att öka inom områdena ledning/organisation, finans/företagsekonomi och ledarskap. Detta är emellertid något som forskare påpekat redan i mitten av 1990-talet (Kinnick & Cameron, 1994). Med andra ord tror respondenterna att de strategiska uppgifterna i framtiden kommer att öka, vilket i sin tur förutsätter och kräver att kommunikatörerna har för detta ändamål relevant kompetens. På fjärde plats kommer intressant nog påståendet att fler kommunikationschefer kommer bli medlemmar i ledningsgruppen. Och på femte plats hamnar påståendet om att kommunikatörernas status i framtiden kommer att öka.

Det är ingen överraskning att få kommunikatörer tror att kravet på vidareutbildning kommer att minska, men det är intressant att bara

10 procent av svarsmarkeringarna för sannolika framtida scenarier ser ett ökat behov av extern rådgivning. Vi avsåg här rådgivning i kommunikation till andra i organisationen – medarbetare och chefer, men det är möjligt att svarsalternativet extern rådgivning har tolkats som rådgivning till andra utanför organisationen.

Resultatet ovan ligger i linje med önskan om att öka yrkets status och stärka professionaliteten. Som detta forskningsprojekt har visat, liksom andra, internationella studier, ökar då kraven på kommunikatörerna att ha kunskaper i strategi, ekonomi och organisation. Tidigare forskning (se t.ex. Brante, 2014) visar att professionalisering och ökad status hänger samman med ett nära samarbete mellan akademi och praktik samt att yrken arbetar med såväl praktiska och handgripliga som strategiska områden. Om kommunikatörsyrkets status i stort ska öka måste kommunikatörerna arbeta i ledande positioner i organisationerna och därmed påverka hur organisationen långsiktigt ska arbeta med kommunikation. Idag arbetar dessvärre många kommunikatörer för reaktivt och taktiskt utifrån de uppdrag som ges av ledningen eller andra funktioner i organisationen. Det gäller följaktligen att släppa serviceleverantörsrollen och snarare arbeta med de strategiskt långsiktiga frågorna. Åter igen, med detta sagt förringar vi inte värdet av att kommunikatörerna kan sitt hantverk och bibehåller sin expertis i att kommunicera. Med denna roll bör alltså utvecklas till att också stödja andra i deras funktion som organisationsambassadör och strategisk kommunikatör.

Slutdiskussioner – tillfälle för utveckling

Vår studie har visat att kommunikation i dag mer än någonsin uppfattas som ett viktigt och värdefullt medel för organisationers långsiktiga framgång. Samtidigt visar vår forskning, dessvärre, att organisationsmedlemmar inte alltid förstår kommunikatörernas betydelse för organisationen eller deras expertis i kommunikation (Falkheimer m.fl., 2017). Vår samlade erfarenhet av möten med kommunikatörer ger vid handen att även kommunikatörerna själva många gånger tycker att deras roll i organisationen är otydlig. Professionen har under senare tid gjort framsteg, men likväl ser vi att det dominerande mönstret fortfarande är att yrkets status är lägre än andra stödfunktioner. Detta innebär för den sakens skull inte att kommunikatörer ska ge upp. Tvärtom bör kommunikatörer se detta resultat som en varningsklocka, och de bör på allvar agera för att förändra uppfattning om kommunikatörerna som yrkesgrupp. Det talas ofta bland kommunikatörer om värdet av att kunna påvisa effekten och effektiviteten av kommunikation i reda pengar. Många gånger bygger detta på att kommunikatörerna känner sig pressade att påvisa denna effekt gentemot ledningen. Att kunna påvisa effekten av kommunikation i ekonomiska termer, ser vi som en önskedröm som aldrig kommer att kunna uppfyllas. Effekten av kommunikationsprocesser är nästan alltid indirekta och många gånger långsamma. Det går naturligtvis att mäta och påvisa vissa särskilda insatser. Problemet är dock risken att man endast fokuserar det och lägger resurser på kommunikationsverksamheter som är möjliga att mäta kvantitativt. Ett sådant felslut brukar kallas för *The McNamara Fallacy* efter den amerikanske försvarsministern Robert McNamara (1961–1968) som hade en stor tilltro till kvantitativa mätetal som underlag för beslut, eftersom dessa tal uppfattades som "objektiva". McNamara menade, vilket han också kritiserades för, att det går att mäta exempelvis framgång

i krig genom att räkna antalet döda fiendekroppar. The McNamara Fallacy bygger alltså på en skev rationalistisk uppfattning om att "sanningen" går att fånga med kvantitativa mått. Denna tendens gör samtidigt att andra, mer kvalitativa och indirekta mått inte tas med i bedömningen. I detta forskningsprojekt har vi lanserat tanken om en kommunikativ logik i rapporten "Den kommunikativa organisationen: En diskussion av begreppet" (Nothhaft & von Platen, 2015). Den kommunikativa logiken står i kontrast till den endimensionella ekonomiska logiken om att en viss insats leder till ett givet utfall. Den amerikanske antropologen David Graeber (2013) hävdar att vi måste lämna den ekonomiska och alltför förenklade logiken, och istället med en "mogen intelligens" använda rimlighet. Enligt Graeber kräver rimlighet en sofistikerad förmåga att reflektera över och balansera olika värderingar och perspektiv som olika personer kan ha om något. Graeber (2013, s. 203) förklarar: "Det innebär att komma fram till en kompromiss mellan olika positioner som enligt den formella logiken inte bygger på samma standarder, precis som, när man bestämmer vad man ska laga till middag; det finns inte något formellt sätt att mäta de motsatta fördelarna med enkel tillagning, hälsa, och smak." Den kommunikativa logiken – att det är kommunikationen som skapar förutsättningar för en organisations existens – bygger på rimlighet, det sunda förnuftet. Eftersom konkurrensen mellan professioner i en organisation – och särskild den mellan mjuka discipliner, som HR, marknadsföring och kommunikation, är tuff är det lätt att förstå att man accepterar den endimensionella ekonomiska logiken. Den är emellertid inte långsiktigt framgångsrik för kommunikatörer som yrkesgrupp, eftersom den kommer att cementera uppfattningen om kommunikatörer som enbart leverantörer av budskap och medieinnehåll. Det som krävs för att kunna vända på detta förhållande är att ledning och chefer får en annan förståelse för kommunikationens komplexitet (jfr komplifiera som nämndes i inledningen) och funda-

mentala vikt för organisationens framgång, det vill säga kommunikationen bidrar med en annan sorts värde. Vi ser situationen som ett tillfälle för utveckling där det är upp till kommunikatorerna själva att utveckla sitt erbjudande och förtydliga sin roll. Det gäller att lämna passagerarsätet och kliva över till förarsätet för att kunna stärka professionens position i organisationer.

Referenser

Axley, S. R. (1984). Managerial and organizational communication in terms of the conduit metaphor. *Academy of Management Review*, 9(3), 428–437.

Barnard, C. I. (1938/1968). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Bell, S. H. & Bell, E. C. (1976). Public relations: Functional or functionary? *Public Relations Review*, 2(3), 47–57.

Berger, B. K. & Meng, J. (2014). Introduction. I B. K. Berger & J. Meng (red.), *Public relations leaders as sensemakers: A global study of leadership in public relations and communication management*. London: Routledge

Bowen, S. A. (2009). What communication professionals tell us regarding dominant coalition access and gaining membership. *Journal of Applied Communication Research*, 37(4), 418–443.

Brante, T. (2014). *Den professionella logiken: Hur vetenskap och praktik förenas i det moderna kunskapssamhället* (1. uppl. uppl.). Stockholm: Liber.

Broom, G. M. & Smith, G. D. (1979). Testing the practitioner's impact on clients. *Public Relations Review*, 5(3), 47–59.

Carey, J. (2009). *Communication as culture: Essays on media and society*. New York, NY: Routledge.

Cohen, L., Musson, G. & Tietze, S. (2005). Teaching communication to business and management students. *Management Communication Quarterly*, 19(2), 279–287.

Dozier, D. M. (1992). The organizational role of communicators and public relations practitioners. I J. E. Grunig (red.), *Excellence in public relations and communications management* (s. 327–356). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum

Dozier, D. M., Grunig, L. A. & Grunig, J. E. (1995). *Managers's guide to excellence in public relations and communication management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Falkheimer, J., Heide, M., Nothaft, H., von Platen, S., Simonsson, C. & Andersson, R. (2017). Is strategic communication too important to be left to communication professionals? Managers' and coworkers' attitudes towards strategic communication and communication professionals? *Public Relations Review*, 43(1), 91–101.

Foucault, M. (1980). *Power/knowledge*. New York, NY: Pantheon.

Graeber, D. (2013). *The democracy project: A history, a crisis, a movement*. London: Penguin.

Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Orlando, FL: Harcourt Brace Jovanovich.

Heide, M. & Simonsson, C. (2011). Putting coworkers in the limelight: New challenges for communication professionals. *w*(4), 201–220.

Kinnick, K. N. & Cameron, G. T. (1994). Teaching public relations management: The current state of the art. *Public Relations Review*, 20(1), 69–84.

Mumby, D. K. (2013). *Organizational communication: An critical approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Nothhaft, H. & von Platen, S. (2015). *Den kommunikativa organisationen: En diskussion av begreppet*. Stockholm: Sveriges Kommunikatörer.

Shannon, C. E. & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. Urbana, IL: University of Illinois.

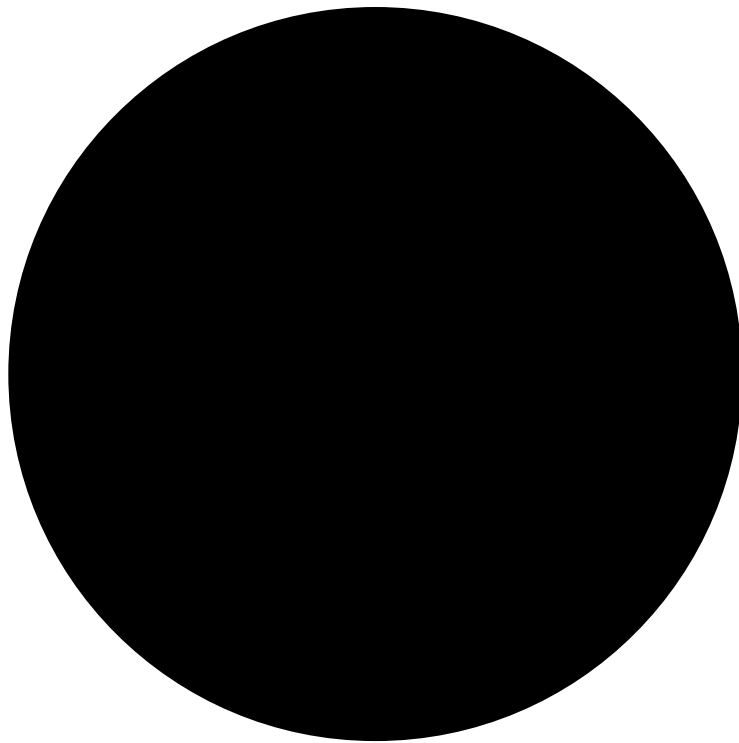
Steyn, B. (2009). The strategic role of public relations is strategic reflection: A South African research stream. *American Behavioral Scientist*, 53(4), 516–532.

Tindall, N. T. J. & Holtzhausen, D. R. (2011). Toward a roles theory for strategic communication: The case of South Africa. *International Journal of Strategic Communication*, 5(2), 74–94.

Tsetsura, K. (2011). Is public relations a real job? How female practitioners construct the profession. *Journal of Public Relations Research*, 23(1), 1–23.

Verhoeven, P., Zerfass, A. & Tench, R. (2011). Strategic orientation of communication professionals in Europe. *International Journal of Strategic Communication*, 5(2), 95–117.

Zerfass, A. & Franke, N. (2013). Enabling, advising, supporting, executing: A theoretical framework for internal communication consulting within organizations. *International Journal of Strategic Communication*, 7(2), 118–135.



Finansiärer



Forskare

