



LUND UNIVERSITY

Slutrapport: Kommunikativa offentliga organisationer – Strategisk kommunikation som bygger relationer och förtroende

Andersson, Rickard; Heide, Mats; Simonsson, Charlotte

2024

Document Version:
Förlagets slutgiltiga version

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):
Andersson, R., Heide, M., & Simonsson, C. (2024). *Slutrapport: Kommunikativa offentliga organisationer – Strategisk kommunikation som bygger relationer och förtroende*. Institutionen för strategisk kommunikation, Lunds universitet.

Total number of authors:
3

General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117
221 00 Lund
+46 46-222 00 00

SLUTRAPPORT

KOMMUNIKATIVA OFFENTLIGA ORGANISATIONER

Strategisk kommunikation som bygger relationer och förtroende

Rickard Andersson, Mats Heide och Charlotte Simonsson

Institutionen för strategisk kommunikation
Lunds universitet · 2024



© Rickard Andersson, Mats Heide och Charlotte Simonsson 2024

Institutionen för strategisk kommunikation
Lunds universitet

ISBN 978-91-527-9680-1

Sammanfattning

I denna rapport sammanfattar vi tre års forskning inom ramen för projektet Kommunikativa offentliga organisationer (2020–2022). Vi har genomfört intervjuer, observationer och dokumentanalys i elva svenska offentliga organisationer. I centrum för projektet står organisationers förtroende som är ett avgörande kapital för en framgångsrik verksamhet. Under de tre åren som projektet genomfördes har olika områden fokuserats. Det första året studerade vi det kommunikativa medarbetarskapet och dess relation till förtroende. Hur kan till exempel medarbetarnas kommunikativa roller och ansvar förstås och definieras? Under det andra året fokuserades digitalisering och digitaliserad kommunikation. Hur kan digitaliserad kommunikation skapa bättre förtroende och vilka utmaningar kan uppstå med sådan kommunikation? Det tredje året riktades strålkastaren mot kommunikatörerna som yrkesgrupp. Hur påverkas kommunikatörernas arbete av det större intresset för kommunikativt medarbetarskap och digitalisering? Hur kan kommunikatörerna professionaliseras ytterligare genom att fokusera på det som chefer, medarbetare och andra intressenter uppfattar som värdeskapande? I det sista kapitlet beskrivs tio kommunikativa imperativ för mer förtroendeskapande kommunikation (se rutan nedan).

Tio kommunikativa imperativ

1. Diskutera ledningsfilosofin kontinuerligt!
2. Utgå från den kommunikativa logiken!
3. Upprätthåll ett reflekterande samtal om professionen!
4. Ta etiken på allvar!
5. Tillämpa ett strategiskt tänk i alla kommunikationsaktiviteter!
6. Bejaka polyfoni!
7. Bygg organisationens förtroende inifrån!
8. Bredda synen på medarbetarnas kommunikationsroll!
9. Ta fasta på allmänhetens intressen!
10. Omfamna det icke-perfekta och personliga!

Läsanvisning

Denna rapport kan läsas på många olika sätt:

- Den som är intresserad av att snabbt ta del av huvudpoängerna utan någon fördjupande diskussion kan gå direkt till kapitlet Tio kommunikativa imperativ, med start på sidan 52.
- Den som vill veta mer om de empiriska resultaten av studien kan börja att läsa kapitlet Resultat från projektet på sidan 25 och framåt.
- Inledningskapitlet och kapitlet Den kommunikativa organisationen ger en bakgrund till projektet.
- Den som är intresserad av tidigare forskning om förtroende och digitalisering börjar på sidan 16.

Vi rekommenderar självfallet att man läser hela rapporten från sidan 1!

Innehåll

Inledning	6
Om forskningsprojektet	6
Publikationer	8
Slutrapporten – mål och uppbyggnad	9
Den kommunikativa organisationen	11
Tre grundantaganden	12
Vår definition av den kommunikativa organisationen	14
Förtroende	16
Förtroende bygger på kommunikation	16
En förutsättning för ett välfungerande samhälle	17
Två former av förtroende	17
Hur uppstår förtroende?	18
Aktivt förtroende	19
Digitalisering	21
Tre D:n	21
Förtroende i en digitaliserad kontext	22
Upplösning av gränser	23
Ökad synlighet och mer beständig kommunikation	24
Resultat från projektet	25
Kommunikativt ledarskap	25
Kommunikativt medarbetarskap	31
Kommunikatörernas roll	39
Strategiska kommunikatörsroller	47
Tio kommunikativa imperativ	52
Diskutera ledningsfilosofin kontinuerligt!	53
Utgå från den kommunikativa logiken!	54
Upprätthåll ett reflekterande samtal om professionen!	55
Ta etiken på allvar!	56
Tillämpa ett strategiskt tänk i alla kommunikationsaktiviteter!	57
Bejaka polyfoni!	58
Bygg organisationens förtroende inifrån!	58
Bredda synen på medarbetarnas kommunikationsroll!	59
Ta fasta på allmänhetens intressen!	60
Omfamna det icke-perfekta och personliga!	60
Referenser	62

Förord

DETTA ÄR SLUTRAPPORTEN inom forskningsprojektet Kommunikativa offentliga organisationer som pågått under tiden 2020–2023. Projektet har genomförts av tre forskare vid Institutionen för strategisk kommunikation på Lunds universitet: Rickard Andersson, Mats Heide och Charlotte Simonsson. I slutrapporten kommer vi att lyfta fram några av de viktigaste lärdomarna från forskningsprojektet där elva olika svenska offentliga organisationer har studerats. Detta projekt är en fortsättning på forskningsprojektet Kommunikativa organisationer som genomfördes 2014–2018. Begreppet »kommunikativ organisation« har fått stort genomslag i svenska organisationer. I dag är det många organisationer som i strategier och andra styrdokument uttrycker en ambition att bli eller vara en kommunikativ organisation.

Projektet Kommunikativa offentliga organisationer genomfördes under en turbulent tid som bland annat präglades av COVID-19 pandemin, en eskalerande klimat- och miljökris, samt krig och oro på flera håll i världen. Behovet av ett högt förtroende för våra samhällsinstitutioner och offentliga organisationer tycks aldrig ha varit större. Under den tid som projektet bedrivits har också digitaliseringen utvecklats i en rasande takt. Pandemin tvingade fram distansarbete och våra arbetsplatser blev alltmer beroende av digital kommunikation. Generativ AI har också fått ett stort genombrott och har redan haft stor påverkan i samhället. Samtidigt har det förts en intensiv debatt om hur mycket resurser som offentliga organisationer ska lägga på kommunikation och vad kommunikationen bidrar med. Det har bland annat mynnat ut i statliga utredningar – en är klar (Eriksson & Westerberg, 2021) och en är på gång, ett stort antal debattartiklar och böcker (t.ex. Lindell & Thunved, 2023) där frågan om kommunikationens roll och kommunikationens betydelse ventilerats. Frågan om förtroendeskapande kommunikation i offentlig sektor är alltså minst sagt aktuell. Vi hoppas att den här rapporten ska kunna bidra till en ökad kunskap inom området.

Sist men inte minst vill vi rikta ett stort tack till de organisationer som gjort detta forskningsprojekt möjligt: Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Lunds universitet, Malmö stad, Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, Polismyndigheten, Skatteverket, Stockholms stad, Svenska kraftnät, Trafikverket och VA Syd. Utan de medel, den tid och framför allt den klokskap ni bidragit med,

hade aldrig detta projekt blivit av. Praktiknära forskning är som mycket annat en fråga om att bygga en relation och ett ömsesidigt förtroende (Grafström m.fl., 2023). Genom ett ganska stort antal nätverksmöten med livliga samtal har vi tillsammans skapat ny kunskap som vi hoppas ska bidra till att stärka kommunikation och kommunikatorers roll inom offentlig sektor.

Inledning

I DETTA INLEDANDE kapitel introducerar vi det forskningsprojekt, Kommunikativa offentliga organisationer, som ligger till grund för denna rapport. Vi presenterar syftet med projektet, vilka organisationer som har deltagit i det, de metoder och det empiriska material som projektet baseras på samt ger en översiktlig bild av målet med rapporten och dess uppbyggnad

Om forskningsprojektet

Det övergripande syftet med forskningsprojektet Kommunikativa offentliga organisationer har varit att producera ny kunskap om medarbetarnas roll i att etablera och bevara förtroende och relationer med olika intressenter. Projektet har bedrivits under perioden 2020–2023, och är en fortsättning på ett tidigare projekt, Kommunikativa organisationer, som vi bedrev tillsammans med kollegor vid Institutionen för strategisk kommunikation under 2014–2018.

I detta projekt har vi valt att fördjupa och utveckla en del av resultaten från det första projektet, med särskild betoning på de villkor, möjligheter och begränsningar som präglar offentliga organisationer. Under det förra projektet fann vi att offentliga organisationer är särskilt intressanta att studera ur ett kommunikationsperspektiv (jfr Luoma-aho & Canel, 2020b). Offentliga organisationer har särskilda villkor och förutsättningar för kommunikation som hänger ihop med att verksamheten ofta är komplex med många, och ibland konkurrerande, mål. Dessutom rymmer många offentliga organisationer flera olika professioner med olika intressen, vilket i sig kan vara en utmaning för kommunikationen. En del offentliga organisationer arbetar dessutom både med att erbjuda service till medborgare och med myndighetsutövning. Ytterligare en faktor som gör offentliga organisationer komplexa är dess beslutsstruktur med politisk styrning i kombination med en tjänstemannastruktur. Dessutom finns det förväntningar om att offentliga organisationer ska vara transparenta och offentlighetsprincipen skapar alldeles särskilda förutsättningar för organisationernas kommunikation. Vi kan också konstatera att i en demokrati är offentliga organisationers legitimitet beroende av medborgarnas tillit och förtroende, vilket gör det särskilt relevant att studera just förtroende (Luoma-aho & Canel, 2020a).

Under de tre år som projektet har bedrivits har olika områden studerats:

- År 2020 stod **kommunikativt medarbetarskap** i centrum. Vi studerade då frågor som hur kommunikativt medarbetarskap kan beskrivas och förstås, vilka förutsättningar som krävs för att medarbetarna ska vilja och kunna ta ett kommunikativt ansvar, samt hur medarbetarna ser på sin roll i att skapa förtroende.
- År 2021 riktades strålkastarljuset mot **digitaliseringen** och dess betydelse för kommunikation. Teknik har upphävt många tidigare begränsningar i kommunikation och skapar nya möjligheter att skapa och upprätthålla och förbättra förtroendet.
- År 2022 ägnade vi oss åt frågan hur **kommunikatörernas roll** förändras med ett större fokus på förtroendefrågan, kommunikativt medarbetarskap och digitalisering. Vilka roller och kompetenser behöver kommunikationsfunktionen säkerställa för att kunna stödja och driva organisationens strategiska kommunikation?

Deltagande organisationer

I detta forskningsprojekt har elva offentliga organisationer deltagit. Dessa är alla exempel på organisationer med komplexa kommunikationsutmaningar men också med höga ambitioner och ett stort intresse av att utveckla sin kommunikation. I syfte att reglera samverkan och skapa tydliga förväntningar mellan involverade parter har det skrivits avtal mellan Lunds universitet och de deltagande organisationerna. Även om det har funnits en löpande dialog mellan forskarna och deltagande organisationer kring val av lämpliga fall eller projekt att studera, hur resultat kan förstås och så vidare, har avtalen tydliggjort att Lunds universitet styr forskningsfrågorna, äger det empiriska materialet och har rätt fritt publicera resultat.

Deltagande organisationer

- Arbetsförmedlingen
- Försäkringskassan
- Lunds universitet
- Malmö stad
- Myndigheten för samhällsskydd och beredskap
- Polismyndigheten
- Skatteverket
- Stockholms stad

- Svenska kraftnät
- Trafikverket
- VA Syd.

Metoder och empiriskt material

Vi har genomgående arbetat med kvalitativa metoder i forskningsprojektet. Empiriskt material har samlats in genom 93 enskilda intervjuer, 19 gruppintervjuer, mötesobservationer, innehållsanalys av inlägg i sociala medier och texter på intranät, samt dokumentanalys av exempelvis kommunikationsstrategier, policytexter och riktlinjer för internkommunikation. Forskningsprojektet inleddes under våren 2020 med informantintervjuer med kommunikationschefer och strategiska kommunikatörer i de elva organisationerna samt dokumentanalyser. Under det första året, när vi fokuserade på kommunikativt medarbetarskap, genomförde vi innehållsanalys och intervjuer inom Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, Svenska kraftnät och Polismyndigheten. Under det andra året, när vi studerade digitaliseringen, gjorde vi observationer och intervjuer, både individuella och i grupp, i Skatteverket, Trafikverket, Stockholms stad och Malmö stad. Och under det tredje året, när vi studerade kommunikatörsrollen, gjorde vi individuella intervjuer och gruppintervjuer inom Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Lunds universitet och VA Syd.

Vi har också skapat nya kunskaper och ny förståelse vid möten och konferenser med representanter från organisationerna. Vår utgångspunkt är att nya kunskaper inte endast skapas av forskare, utan i *samverkan* med dem som studeras. Vi har många positiva erfarenheter av sådan kunskapsutveckling. Det finns en stor kraft i att forskning och praktik möts och att aktörerna tillsammans utvecklar kloka lösningar på utmaningar och problem i organisationer. För oss har dessa möten varit mycket berikande. Under projektets gång har vi sammanlagt haft 12 konferenser där vi antingen digitalt eller fysiskt har samlat representanter från alla deltagande organisationer.

Publikationer

Vi har under projektets gång publicerat artiklar, bokkapitel och rapporter för att sprida projektets insikter och nya kunskaper till praktiker och forskare i Sverige och internationellt. Dessa publikationer listats nedan:

Publikationer inom projektet

- Andersson, R., Heide, M. & Simonsson, C. (2023). *Kommunikatörers professionalisering – en balansakt mellan olika roller*. Lunds universitet, Institutionen för strategisk kommunikation.
- Andersson, R., Heide, M. & Simonsson, C. (2023). *Reflexivity on Action: Developing the Internal Roles and Practices of Communication Practitioners*. Konferenspaper presenterat vid EUPRERA 24th Annual Congress, 20–23 september, Prag.
- Andersson, R., Heide, M. & Simonsson, C. (2023). Voicing the organization on social media: Towards a nuanced understanding of coworker voice and sources of control. *Journal of Communication Management*.
- Andersson, R., Heide, M. & Simonsson, C. (2023). Digital corporate communication and internal communication. I V. Luoma-aho & M. Badham (red.), *Handbook of digital corporate communication* (s. 18–33). Edward Elgar Publishing.
- Andersson, R., Heide, M. & Simonsson, C. (2022). *Voicing the Police on Social Media: Negotiating Organizational, Professional, and Self-Identity*. Konferenspaper presenterat vid EUPRERA 23rd Annual Congress, 21–24 september, 2022, Wien.
- Andersson, R., Heide, M. & Simonsson, C. (2022). *Digitalisering, kommunikation och förtroende*. Lunds universitet, Institutionen för strategisk kommunikation.
- Andersson, R., Heide, M. & Simonsson, C. (2021). *Kommunikativt medarbetarskap*. Lunds universitet, Institutionen för strategisk kommunikation.
- Heide, M., & Simonsson, C. (2021). What was that all about? On internal crisis communication and communicative coworkership during a pandemic. *Journal of Communication Management*, 25(3), 256–275.
- Simonsson, C. & Heide, M. (2021). Developing a communicative logic: The key to communication professionalism. *International Journal of Strategic Communication*, 15(3), 253–273.

Slutrapporten – mål och uppbyggnad

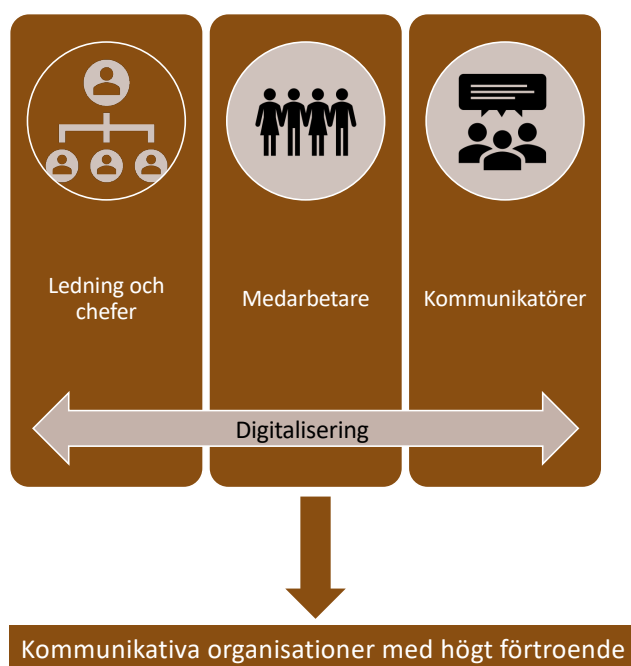
Som redan nämnts har detta projekt omfattat tre olika teman som studerats under ett år vardera. Resultaten har presenterats i tre olika årsrapporter, och i denna slutrapport är målet att summera och knyta ihop de allra viktigaste resultaten.

Rapportens följande tre kapitel ger en teoretisk inramning genom en presentation och diskussion av tre nyckelbegrepp: den kommunikativa organisationen, förtroende och digitalisering. Därefter följer ett längre kapitel om vad våra olika

studier har visat. Detta kapitel utgår från tre grupper av centrala aktörer i skapandet av en kommunikativ organisation: ledning och chefer, medarbetare och professionella kommunikatörer. Här presenterar vi resultat som handlar om hur de olika aktörernas kommunikativa roller kan förstås i en digitaliserad värld och vad det betyder för organisationens möjligheter att skapa förtroende internt och externt. Tyngdpunkten i rapporten kommer inte att ligga på detaljerade presentationer av resultat, utan snarare på *betydelsen av resultaten*. I rapportens avslutande kapitel lyfter vi fram tio kommunikativa imperativ som fångar innebörden av våra resultat.

Vi vill också förtydliga att vi inte har studerat förtroende *i sig*, dvs. som en isolerad aspekt eller variabel. Snarare ser vi *förtroende som ett perspektiv* där vi utgår från att högt förtroende hänger nära samman en kommunikativ organisation. Vi vill också betona att forskningsresultaten och de slutsatser vi drar från dem *inte* ska betraktas som ett enkelt recept för att skapa en kommunikativ organisation. De är snarare att betrakta som utmaningar och möjligheter, som är viktiga att fokusera på i strävan mot att skapa en kommunikativ organisation. Detta projekt har byggt på en nära samverkan med de deltagande organisationerna, och vår roll som forskare har mycket handlat om att ifrågasätta för givet tagna antaganden, systematisera och begreppsligöra de idéer, erfarenheter och reflektioner som vi har mött under intervjusamtal och i andra former av empiriskt material.

Modellen nedan är tänkt att fungera som en tankemodell för hur vi ser på relationen mellan olika aktörer och processer i denna rapport:



Figur 1: Tankemodell för relationen mellan aktörer och processer.

Den kommunikativa organisationen

KOMMUNIKATIVA ORGANISATIONER SOM begrepp lanserades 2010 av Global Alliance som är världens största nätverk för kommunikatörer. Lanseringen var ett försök att förtydliga vilka värden som strategisk kommunikation skapar för organisationer och hur dessa värden skapas. Även nätverkets nationella motsvarighet, Sveriges kommunikatörer, har under lång tid använt begreppet och det var en del av föreningens tidigare vision. Vi har märkt ett mycket stort intresse för idén om kommunikativa organisationer och många kommunikatörer har hört av sig och berättat för oss att de har haft stor nytta av rapporterna.

Även om begreppet kommunikativa organisationer har fått ett starkt fäste inom branschen, har det sällan givits en entydig definition. Parallellt med utvecklingen av begreppet har det inom forskningen om organisationskommunikation under de senaste tre decennierna vuxit fram ett teoretiskt perspektiv som kallas CCO – *the Communicative Constitution of Organizations*. Det är ett perspektiv som motsätter sig den traditionella uppfattningen om organisationer som objektiva och stabila, samt föreställningen att organisation och kommunikationen går att separera. Att hävda att organisationer föregår kommunikation, och att kommunikation är någonting som äger rum i och från redan existerande organisationer, är att reducera kommunikationens betydelse på ett problematiskt sätt. I stället menar forskare inom CCO att organisationer skapas i och genom kommunikation mellan människor. CCO-perspektivet har därför bidragit till förståelsen av *organisationer som kommunikativa processer* i ständig rörelse och förändring.

I en del av forskningen inom fältet strategisk kommunikation saknas det reflektioner om organisationen som sådan. Organisationen förmodas bara existera och ses som ett subjekt som agerar: organisationen informerar, organisationen fattar beslut etc. Men upplevelsen av vad som är en organisation skiljer sig stort mellan exempelvis medarbetare, klienter och brukare. Även inom en organisation finns det oftast olika förståelse av vad organisationen är för något. Dessa kommunikativt skapade uppfattningar är viktiga, eftersom de lägger grunden för

exempelvis medborgares förtroende för en myndighet eller hur medarbetare förstår organisationens kultur.

Idéerna om att organisationer skapas i och genom kommunikativa, sociala, processer uppstod förvisso inte med CCO-perspektivets framväxt på 1990- och 2000-talet. Redan under 1960-talet utvecklades inom kunskapssociologin perspektivet socialkonstruktionism (Berger & Luckmann, 1966). Det går ut på att det inte existerar någon objektiv verklighet utan vi försöker att skapa en ordnad social verklighet genom samspel och kommunikation med andra. Med andra ord, genom att interagera och kommunicera med andra uppstår en given förklaring och förståelse av det som vi kallar för *vår verklighet*. Inom organisationsforskningen utvecklade senare Karl E. Weick detta perspektiv genom sin teori om meningsskapande. År 1969 publicerades boken *The Social Psychology of Organizing* (Weick, 1969). I denna bok lanserar Weick idén om att vi inte bör tala om organisationer som substantiv utan se organisationer som ett verb. Weick förespråkar att vi pratar om *organisering*. Han menar att vi alla är meningsskapande varelser, och när vi inte förstår en situation eller händelse försöker vi att förstå den så att den skapar en mening. Ett sätt att skapa mening är att kommunicera med andra och efterhand blir vi alltmer stärka i vår förståelse av en situation. Weick (1995) menar att alla organisationer skapas och bevaras genom kommunikation. Han menar till och med att man kan se organisationer och kommunikation som synonymer:

If the communication activity stops, the organization disappears. If the communication activity becomes confused, the organization begins to malfunction. These outcomes are unsurprising because the communication activity is the organization. (Weick, 1995, p. 75)

Vi ser en möjlighet i att gifta samman några av CCO-perspektivets huvudtankar och Weicks teori om meningsskapande med en rad konkreta problemställningar som organisationer brottas med i utvecklingen av sin kommunikation.

Tre grundantaganden

Begreppet den kommunikativa organisationen baseras framför allt på tre relaterade antaganden:

Antaganden om kommunikativa organisationer

- En organisation uppstår i och genom kommunikation.
- Alla organisationsmedlemmar – ledning, chefer, medarbetare och kommunikatörer – kommunicerar och bidrar därmed till en organisations existens, framgång och misslyckanden.
- Kommunikation handlar om både överföring av information och menings-skapande processer.

Detta kan tyckas som tre abstrakta, eller möjligen banala, påståenden, så låt oss utveckla dem något.

För det första, kommunikation är en förutsättning för en organisations existens och en organisation är egentligen inget annat än en kommunikativ konstruktion. En organisation är, som vi redan nämnt ovan, inte något fysiskt objekt som går att ta på. Den finns endast i vår föreställningsvärld och i den kommunikation genom vilken vi ger uttryck för våra föreställningar. Givetvis inkluderar en organisation fysiska artefakter såsom byggnader, maskiner och textdokument, men utan chefer och medarbetare som tolkar och interagerar med varandra, med omvärlden och med dessa artefakter finns det ingen organisation. Kommunikation är alltså inget perifert, utan kommunikation är det nav som en organisation är centrerad kring (Vásquez & Schoeneborn, 2018). Idén om den kommunikativa organisationen förkastar synen på kommunikation som en isolerbar aspekt som går att avgränsa från andra processer och aktiviteter i en organisation. Den kommunikativa organisationen bygger i stället på idén om att kommunikation är en del i allt som händer och görs. Kommunikation är alltså ett perspektiv eller en lins som kan bidra till att förstå och utveckla en rad olika processer, händelser och beteenden i en organisation.

För det andra rymmer den kommunikativa organisationen en idé om att kommunikation är en angelägenhet för hela organisationen, för såväl kommunikatörer som ledning, chefer och medarbetare. Den kommunikativa organisationen adresserar alltså hela organisationen, och ska inte ses som en ledningsmodell. I linje med detta betonar de danska kommunikationsforskarna Gulbrandsen och Just (2020) att strategisk kommunikation inte bara tillhör en organisations kommunikationsfunktion, utan det är en praktik som involverar hela organisationen och som sträcker sig ut i samhället. Strategisk kommunikation relaterar oundvikligen till det som händer i världen. Även om händelser i omvärlden, som ett krig eller en pandemi, inte har en direkt koppling till organisationens verksamhet, kommer de indirekt att påverka en organisation och kräver kommunikation. I den interna kommunikationen mellan medarbetare, chefer och ledning pågår hela tiden en förhandling om vad organisationen är och står för. Det sker

i informell kommunikation mellan medarbetarna och det sker i formell kommunikation som i interna dokument och på styrelsemöten. På motsvarande sätt skapas uppfattningar bland externa intressenter genom marknadsföring, reportage i massmedier och inte minst i alla möten mellan medarbetare och medborgare, klienter, brukare etc. I alla dessa mikromöten skapas, förstärks eller ibland försämras intressenternas bild och förståelse av organisationen. Sammanlagt får sådana möten stora konsekvenser för bilden av och förtroendet för organisationen.

Det tredje antagandet är nära relaterat till de två första och handlar om synen på kommunikation. Begreppet den kommunikativa organisationen innefattar ett bredare synsätt på kommunikation än den traditionella »transmissionssyn« som fortfarande dominerar i många organisationer. Transmissionssynsättet innebär kortfattat att ledning, chefer och medarbetare (ibland även kommunikatörer) förstår kommunikation som en linjär envägsöverföring av information från en sändare till en mottagare, och att deras kommunikativa handlande präglas av denna föreställning. Utifrån transmissionssynsättet likställs framgångsrik kommunikation ofta med genomförd informationsöverföring. Naturligtvis innefattar kommunikation transmission, och transmissionssynen är viktig för att förstå kommunikation som fenomen. Transmissionssynens dominans i organisationer medför däremot att andra aspekter som är avgörande för framgångsrik kommunikation, exempelvis dialog, lyssnande och meningsskapande, inte prioriteras. Det bredare synsätt på kommunikation som genomsyrar idén om den kommunikativa organisationen innebär i stället att kommunikation, i större utsträckning, förstås som en kollektiv, meningsskapande process som involverade parter gör tillsammans (Gulbrandsen & Just, 2020). Med den utgångspunkten blir det tydligt att kommunikation är en komplex, rörlig, dynamisk och kontextberoende process – inte sällan fylld av en rad missförstånd och oförutsedda konsekvenser (Modaff & DeWine, 2008). En annan aspekt av den meningsskapande synen är att kommunikation har en så kallad *performativ kraft* – att tala är att handla (Gulbrandsen & Just, 2020). Ofta utgår vi från att handling har en överordnad betydelse i relation till tal, men vad vi då glömmer är att vi faktiskt gör saker genom vad vi säger och hur vi säger det. Ashcraft et al. (2009, s. 5) poängterar att »communication acts on the world«. Kommunikation är inte en spegling av en redan existerande verklighet, utan kommunikation påverkar vår förståelse, vårt handlande och så småningom de strukturer som skapas och återskapas.

Vår definition av den kommunikativa organisationen

Med utgångspunkt i de grundantaganden som presenterats ovan och en rad studier i elva organisationer, mynnade det första forskningsprojektet ut i en

definition av den kommunikativa organisationen. I både det förra och detta forskningsprojekt har den stora betydelsen av ett öppet kommunikationsklimat varit tydlig. Ett öppet klimat banar i sin tur väg för en känsla av psykologisk trygghet (Edmondson, 2019). I en kommunikativ organisation värdesätts alla röster och man känner som chef och medarbetare en trygghet i att kunna prata om sina misstag (Edmondson, 2023), framföra kritik och avvikande uppfattningar. Nedan följer en definition av kommunikativa organisationer uppdelat i antal punkter:

Kommunikativa organisationer

- Den kommunikativa organisationen har ständigt kommunikation på agendan och det finns en förståelse för att kommunikation är en förutsättning för en organisations existens och måluppfyllelse.
- Det existerar ett genomtänkt kommunikationssystem med kanaler, plattformar och budskap som är en grundläggande infrastruktur för kommunikationen. Utöver detta behövs ett aktivt arbete med att skapa ett öppet kommunikationsklimat.
- I den kommunikativa organisationen värdesätts olika röster och det existerar ett aktivt lyssnande för att kunna utvecklas och anpassas till förändringar. Dialogen värdesätts som ett medel för att uppnå tillräcklig ömsesidig förståelse för att kunna handla klokt.
- Ledning, chefer och medarbetare har kommunikativ kompetens och tar ett aktivt ansvar för sin kommunikation.
- Kommunikatörerna är kommunikationsexperter och driver utvecklingen av organisationens kommunikation.

Förtroende

I **CENTRUM FÖR** forskningsprojektet Kommunikativa offentliga organisationer står förtroende. Under det senaste decenniet har förtroende blivit ett allt viktigare begrepp inom offentliga organisationer. Det sägs ibland att myndigheter och andra offentliga organisationer agerar på en förtroendemarknad. Förtroende är ett viktigt kapital för offentliga organisationer liksom ett högt varumärkeskapital är viktigt för företag. Förtroende ses också som ett modernt ledningsverktyg för organisationer (Velten & Heggen, 2022), och förtroende- eller tillitsbaserat ledarskap har blivit en ledstjärna för många offentliga organisationer (Bringselius, 2021).

Förtroende ses oftast som något positivt som kan leda till effektivisering av organisationers verksamhet, och det finns flera fördelar med ett högt förtroende (Statskontoret, 2015, s. 4):

Fördelar med högt förtroende

- myndigheter blir mer lyhörda mot brukarna
- myndigheters strävan efter nöjda brukare kan ge effektiviseringar
- myndigheters verksamhetsutveckling kan främjas
- myndigheter kan lättare få genomslag för sina åtgärder.

Förtroende bygger på kommunikation

Förtroende är nära relaterat till kommunikation. I stor utsträckning är förtroende resultatet av kommunikation och relationer. Förtroende uppstår alltså i interaktion mellan människor. Genom kommunikation – direkt eller indirekt – skapas, förändras och bevaras en organisations förtroende. I varje möte eller samtal mellan medarbetare och intressenterna utanför organisationen

stabiliseras, försämras eller förbättras förtroendet. Förtroendet påverkas också av människors indirekta erfarenheter som den allmänna mediedebatten om en organisation eller vad andra personer berättar om sina erfarenheter av en organisation. I mycket av diskussionerna och forskningen om förtroende fokuseras externa grupperns förtroende för organisationer snarare än det interna förtroendet (Pološki Vokić m.fl., 2020). Det tycks som att det interna förtroendet inte problematiseras, inte ses som en strategisk ledningsfråga och inte är något som särskilt många organisationer arbetar för att förbättra.

Eftersom förtroendet är nära relaterat till kommunikation, blir ledares och medarbetares kommunikation särskilt viktig och avgörande för en organisations totala förtroendekapital. Kommunikatörers strategiska kommunikation har naturligtvis också en viktig roll i intressenters förtroende, men medarbetare står intressenterna närmare och får därmed också en viktigare roll.

En förutsättning för ett välfungerande samhälle

Förtroende har i forskningen lyfts fram som en förutsättning för goda relationer mellan individer, organisationer och övriga aktörer i samhället (Rothstein, 2004). När det finns ett högt förtroende i ett samhälle fungerar det mer effektivt och alla aktörer är beredda att samarbeta med varandra. Ett högt förtroende för institutioner i samhället minskar också osäkerheten för individerna. De kan lita på och förväntar sig hjälp från exempelvis försäkringsbolag och sjukhus. I det moderna samhället är det omöjligt för den enskilde individen att själv ha förståelse och kunskap om alla områden. För att samhället ska fungera »effektivt« måste därför samhällets aktörer lita på varandra utan att de sätter sig in i, förstår, övervakar och kontrollerar varandras agerande (Jalava, 2003) – något som hade varit omöjligt. Mer konkret så innebär detta exempelvis att en individ, trots avsaknad av detaljerad förståelse och/eller insyn, litar på att expertprofessioner som ingenjörer och ekonomer samt myndigheter verkar för individens och samhällets »bästa« utifrån en uppsättning delade principer. På liknande sätt är kontroll förtroendets motsats i ett organisationssammanhang. Har exempelvis företagsledningen inte förtroende för sina anställda, ökar de med allra största sannolikhet graden av direkt och indirekt kontroll.

Två former av förtroende

Man skiljer ofta på förtroende mellan personer (s.k. interpersonellt förtroende) och förtroende för systemet, exempelvis finansmarknaden eller pensionssystemet. Samtidigt finns det en tydlig relation mellan interpersonellt och förtroende för systemet. En patient som möter en läkare kan ha förtroende för en läkare som

individ, vilken i sin tur representerar systemet. Det interpersonella förtroendet spilloer därför över till systemet som drar fördel av läkarens goda bemötande av patienten, som får bättre förtroende för sjukvården som system (jfr Giddens, 1990). Giddens påpekar också att det finns en särskild styrka med interpersonellt förtroende. Förtroende för systemet är »ansiktsslöst«, medan interpersonellt förtroende har ett »ansikte« och därmed blir rikare. Denna relation gör också att medarbetarens bemötande och arbete har en bra mycket större betydelse än vad som ofta hålls fram. Detta är ett av skälen till att vi i forskningsprojektet har fokuserat på det kommunikativa medarbetarskapet betydelse.

Hur uppstår förtroende?

Det finns olika förklaringar till hur förtroende uppstår till offentliga organisationer och myndigheter (Statskontoret, 2015). Den första förklaringen är rationalitet – att människor försöker att nyttomaximera och bygger ett ömsesidigt förtroende för samhällets institutioner. Människor förstår att de har fördelar av att känna förtroende till exempel för Försäkringskassan och Skatteverket. Utgångspunkten är här att förtroende kan raseras snabbt om organisationerna sviker vad de har utlovat.

Den andra förklaringen är att samhällets kultur är central för att förstå varför förtroende för offentliga organisationer uppstår och upprätthålls. Här är utgångspunkten att förtroende i ett samhälle byggs upp över lång tid, och förändras långsamt. Exempelvis är det mellanmänskliga förtroendet högt i de nordiska länderna, men betydligt lägre i Frankrike och Grekland (Statskontoret, 2015).

Den tredje förklaringen – kontrakt om ömsesidighet – går emot de två första som antas vara alltför enkla förklaringar. Enligt denna förklaring påverkas människors handlingar av *reciprocitet* – man påverkas av hur man tror att andra i motsvarande situation skulle agera. Förtroende påverkas av om man tror att andra kommer att agera ärligt och det finns ett kontrakt om ömsesidighet.

Inom organisationsforskningen talas det om tre faktorer som en individ utgår från i bedömningen av en annan aktör (Mayer m.fl., 1995):

Bedömning av aktörer

- **Förmåga:** Upplever individen att den andre aktören har den kunskap, de färdigheter och kompetenser som krävs?
- **Välvilja:** Upplever individen att den andre aktören vill denne väl och inte enbart vill främja sina egna intressen?

- **Integritet:** Upplever individen att den andre aktören följer en uppsättning principer/värderingar och uppfattas dessa i så fall vara acceptabla?

I denna forskning ses förtroende som psykologiskt tillstånd som uppstår när en person accepterar sårbarhet, eftersom den andra kan bidra med något positivt för personen (Rousseau m.fl., 1998). Exempelvis så kan en person som har förtroende berätta om sin problematiska situation för en handläggare på Arbetsförmedlingen eller Polismyndigheten och förvänta sig hjälp. Om det inte fanns förtroende för handläggaren och organisationen skulle personen förmodligen inte visa sig sårbar och berätta om sin situation och problem. När en person litar på någon annan är hon beredd att ta en risk genom att göra sig sårbar (Mayer m.fl., 1995). Med andra ord, ett högt förtroende är en förutsättning för offentliga organisationers verksamhet i relation till klienterna och brukarna. Utan förtroende är det få som skulle lita på organisationerna och utnyttja deras tjänster eller följa deras rekommendationer. Självklart är också det interna förtroendet mellan medarbetare, chefer och ledning en viktig förutsättning för framgångsrik verksamhet.

Aktivt förtroende

Förtroende antas ibland vara något passivt – personer får eller känner förtroende för ett system eller en individ. Den välkände sociologen Anthony Giddens (1994) har vidgat perspektivet och han talar om *aktivt förtroende*. Giddens menar att det finns en ömsesidighet i förtroendet och att personer själva är aktiva i att skapa förtroende. Oftast är personer inte medvetna om att de går in i en process där förtroende byggs. Processen sker i små steg och varje positiv erfarenhet med en institution eller en medarbetare i en organisation leder till ett ökat förtroende. En förtroendeskapande process sker gradvis och kräver ömsesidig öppenhet mellan aktörerna och intensiv kommunikation (Möllering, 2005). Den omedvetna förtroendeskapande processen (eng. blind trust) kan vara funktionell. Omedvetna och tillfälliga beteenden och möten kan leda fram till önskvärda resultat som ökat förtroende.

Det finns också forskare, exempelvis Hardin (1993), som pratar om strategiskt »as-if förtroende«. En person som förmodar att förtroende till en person eller institution skulle vara fördelaktigt, men som ännu inte upplever förtroende, kan trots allt fejka eller låtsas ha förtroende med syfte att bygga upp ett framtida förtroende. Hardin understryker att strategin »as-if förtroende« fungerar även när det bara finns en liten förutsättning att en förtroendefull relation kan bli fördelaktig för personen. Detta innebär inte att personer är rationella i sitt förhållande till förtroende. Personer »bara gör det« när ett tillfälle dyker upp (Möllering, 2005). »Förtroende börjar där förutsägbarheten slutar« (Lewis & Weigert, 1985, s. 976). När situationer är tvetydiga, komplexa och svåra att förstå

tvingas vi helt enkelt att bygga förtroende för andra för att hantera situationerna. Förtroende för andra personer eller institutioner skapar för individer bättre förutsättningar att hantera komplexitet. Förtroende är komplexitetsreducerande, även om det inte i ett svep löser eller minskar komplexiteten (Luhmann, 1979).

Digitalisering

DET SÄGS IBLAND att vi är inne i den fjärde industriella revolutionen som består av ökad digitalisering såsom *big data*, robotisering och artificiell intelligens (AI). Enligt utredningen *Digitaliseringens transformerande kraft* (SOU, 2015:91) har det med tiden skett ett skifte från fokus på hur digitalisering kan skapa förenklingar och kostnadsbesparingar till hur digitalisering kan bidra till verksamhetsutveckling, det vill säga hur tekniken kan användas för att utveckla nya erbjudanden och innovationer, nya former av marknadsföring och bygga relationer med brukare och medborgare. Vårt intresseområde rör framför allt det sistnämnda – hur digitaliseringen kan omvandla kommunikationsprocesser och utveckla förtroendeskapande relationer både inom en organisation och med dess olika intressenter. Intressant nog betonar OECD (2020) i en rapport att digitaliseringen kan bygga medborgarnas förtroende för offentlig sektor dels genom att den kan bidra till en effektivare förvaltning och förbättrade tjänsteleveranser, dels genom att nya möjligheter till interaktion mellan offentliga organisationer och medborgare skapas.

Tre D:n

Som en parallell till det nyss nämnda skiftet från fokus på förenkling och effektivisering till verksamhetsutveckling och relationsbyggande, vill vi kort klargöra skillnaden mellan de tre D:na: digitisering, digitalisering och datafiering.

Digitisering, digitalisering och datafiering

- **Digitisering** handlar om de processer genom vilka analog information omvandlas till digitala bits (Brennen & Kreiss, 2016). En *bit* är ett binärt tecken som kan anta värdet 0 eller 1, och som används för att lagra eller överföra information (Nationalencyklopedin, 2022). Ett exempel är när ett pappersformulär omvandlas till ett formulär tillgängligt och möjligt att fylla i via internet. Digitisering är en förutsättning för digitalisering.
- **Digitalisering** syftar på alla de konsekvenser som digitala medier och digitala tekniker får för individer, organisationer och samhället i stort (Brennen &

Kreiss, 2016). Digitalisering i en organisatorisk kontext handlar om när digitaliseringen medför avsevärda förändringar i organisatoriska processer (t.ex. i de tjänster som organisationen erbjuder medborgare) till följd av att traditionella tids-, rum-, plats- och/eller resursbegränsningar försvinner. Jämfört med digitalisering syftar digitalisering på mer djupgående förändringar i verksamheten.

- **Datafiering** handlar om omvandlingen av socialt handlande till data (Leonardi & Treem, 2020). Ett exempel är användningen av olika hälsoappar och smarta klockor som mäter och analyserar information kopplat till rörelse, sömn och puls.

Förtroende i en digitaliserad kontext

I takt med den accelererande digitaliseringen av samhället har frågan gällande individers förtroende för teknologi blivit alltmer aktuell. Inom offentlig sektor bidrar till exempel användningen av textrobotar, automatiserad kommunikation, digitala plattformar med mera till att frågan om individers förtroende för olika tekniker aktualiseras. I nuläget finns det inte mycket empirisk forskning om digitalisering och förtroende, men utifrån en genomgång av den beteende- och neurovetenskapliga forskningen om förtroende i digitala kontexter utvecklar forskaren René Riedl (2021) olika scenarier för hur förtroende kan ta sig uttryck i en digital värld. Tre av dessa scenarier behandlar förtroende i den datorförmedlade interaktionen mellan två människor, förtroende i den direkta interaktionen mellan en människa och teknik, och förtroende i den datorförmedlade interaktionen mellan en människa och teknik.

Riedls genomgång av forskningsläget inom beteende- och neurovetenskap visar att i interaktionen mellan två människor har det inte så stor betydelse om interaktionen är datorförmedlad eller inte, eftersom det fortfarande är individens bedömning av motpartens förmåga (har motparten den kompetens som krävs?), välvilja (vill motparten mig väl?) och integritet (följer motparten vissa principer/värderingar och är dessa acceptabla?) som har störst betydelse. Interagerar individen däremot med någon form av teknik som inte fått mänskliga karaktärsdrag, värderar individen i större utsträckning dess funktionalitet, prestation, hjälpsamhet, pålitlighet och förutsägbarhet. Det ska dock påpekas att det finns likheter mellan dessa faktorer och förmåga, välvilja och integritet. Slutligen, när individen interagerar med en textrobotar som har mänskliga karaktärsdrag, så har botten förmåga, välvilja och integritet återigen större betydelse. Av Riedls genomgång går det att dra slutsatsen att traditionella aspekter som förmåga, välvilja och integritet fortfarande är centrala faktorer. Men det betonas också att faktorer som funktionalitet, prestation, hjälpsamhet, pålitlighet och förutsägbarhet är viktiga att ta i beaktande i utvecklandet av exempelvis digitala

kommunikationslösningar. Exempel på sådana lösningar är att öka kvaliteten på offentlig sektors serviceerbjudande eller öka det demokratiska deltagandet.

Det är tydligt att det behövs betydligt mer forskning om vilka konsekvenser digitaliseringen av offentlig sektor har för allmänhetens förtroende och för hur kommunikation kan bidra till att bygga förtroende i en digital kontext. En forskningsöversikt (Valentini & Edwards, 2019) visar att det knappt existerar någon forskning inom strategisk kommunikation som studerar relationen mellan förtroende och fenomen som artificiell intelligens, textrobotar och »big data«. Kommunikationsforskaren Chiara Valentini (2020) har gjort en annan översikt där hon har granskat 254 artiklar som publicerats om förtroende och strategisk kommunikation. Trots att 34 procent av artiklarna tar ett intressentperspektiv, diskuteras inte vilka följder organisationers externa kommunikation har för intressenternas förtroende. I stället tas ett ensidigt organisationsperspektiv och forskarna diskuterar enbart hur organisationerna bättre ska kunna påverka och övertala intressenterna. Valentini understryker att kommunikatörer och kommunikationsforskare missar ett guldgrube, eftersom denna kunskap är essentiellt för en djupare förståelse för kommunikationens inverkan på intressenters förtroende.

Upplösning av gränser

Den mest påtagliga förändring som digitaliseringen medfört är den gradvisa upplösningen av de tids- och rumsbegränsningar som tidigare präglade olika kommunikationsprocesser. Denna gradvisa upplösning medför i sin tur en rad möjligheter och utmaningar. Videomöten och digitala samarbetsplattformar har exempelvis gjort det möjligt för kollegor att kommunicera med varandra utan att de behöver dela samma tid eller geografiska plats. En följd av detta är att distansarbete på ganska kort tid har blivit ett vanligt inslag i många organisationer – en utveckling som tog fart under COVID-19 pandemin. Digitaliseringen av den interna kommunikationen öppnar upp för kontakter och utbyte över yrkesgränser och olika hierarkiska nivåer. Samtidigt kan minskad fysisk kontakt skapa utmaningar såsom försämrade tillit och en försvagad organisationskultur (Arunprasad m.fl., 2022). Upplösningen av tid och rum påverkar förstås även relationen mellan organisationen och dess externa intressenter, till exempel kan införande av textrobotar göra att medborgare och brukare kan ställa frågor och få service dygnet runt.

Användningen av sociala medier och andra digitala plattformar innebär också att rollerna sändare och mottagare löses upp. Digitala medier innebär att exempelvis kunder, brukare, medborgare och medarbetare inte bara har tillgång till en mängd information, utan också att de kan reagera på, kommentera och dela information vidare. Inte nog med det, sociala medier innebär också att allt fler har möjlighet att själva producera och sprida innehåll. Gulbrandsen och Just (2020)

poängterar att det inte är en helt ny kommunikationsprocess som skapats – läsare, tittare och mottagare har alltid aktivt bearbetat innehållet. Men det som tidigare diskuterades vid exempelvis ett fikabord eller fanns i en individs tankar, blir nu synligt i kommentarsfälten i digitala plattformar och får en spridning över tid och rum. Gulbrandsen och Just (2016) menar att kommunikation alltid har varit en ömsesidig process, men vad som är nytt är den ökade graden av interaktion mellan involverade partner. Användare och konsumenter blir i allt högre grad »prosumers« eller »producers« – de producerar själva en del av den service eller det innehåll som de konsumerar (Bruns & Schmidt, 2011). Den traditionella sändarrollen raderas åtminstone delvis ut och förlorar dessutom i makt och kontroll.

Ökad synlighet och mer beständig kommunikation

Den kommunikativa organisationen bygger på idén om att strategisk kommunikation inte enbart är en uppgift för kommunikationsavdelningen utan något som alla i organisationen bidrar med. Den nya kommunikationstekniken ger ytterligare kraft till den här idén. Sociala medier och digitala plattformar innebär inte bara att medarbetare i större utsträckning blir medproducenter av organisationens kommunikation, utan deras kommunikation ökar också i synlighet både internt och externt (Leonardi & Treem, 2020). I sociala medier blir medarbetarnas beteende, kunskaper och åsikter synliga inte bara för den som medarbetaren svarar på i en kommentar, utan också för alla andra som följer just det kontot eller forumet. Kommunikationen i sociala medier är också mera varaktig jämfört med exempelvis kommunikation i ett möte ansikte mot ansikte. Även efter kommunikationshandlingen i sociala medier ägt rum finns den kvar och kan läsas av flera och fortsätta delas. Synligheten och varaktigheten innebär att medarbetarnas kommunikation får en allt större inverkan på organisationens förtroende. Samtidigt innebär också detta att chefer och medarbetare blir alltmer medvetna och strategiska i sitt sätt att kommunicera – både internt och externt. Risker är att det skapas en oro bland medarbetarna för att kommunicera »fel« eller att det görs försök att kontrollera och styra kommunikationen, vilket i sin tur kan leda till att organisationens kommunikation inte upplevs som äkta eller trovärdig.

Resultat från projektet

I **DETTA KAPITEL** sammanfattar vi de viktigaste forskningsresultaten från projektet inom tre områden: kommunikativt ledarskap, kommunikativt medarbetskap och kommunikatorernas roll.

Kommunikativt ledarskap

Det finns studier på att 80–90 procent av chefers kommunikation består av att informera (Elvnäs, 2017). Den välkände ledarskapsforskaren Henry Mintzberg (1973) understryker att chefer aldrig kan lämna mötet eller telefonluren för att gå tillbaka till det »verkliga arbetet«. Kommunikation är nämligen en integrerad del av ledarskapet. I det vardagliga arbetet använder chefer kommunikationen som ett verktyg för att få saker att hända. Austin (1962) konstaterade redan för 60 år sedan att *språket är performativt och gör saker*. När vi exempelvis berättar om en vision så avger vi ett typ av löfte som förbinder organisation till ett framtida åtagande – att sträva mot att uppnå visionen. Förkunnandet om den nya visionen är alltså varken en beskrivning av världen eller tomt prat. Förkunnandet i sig – själva yttrandet – är en handling som förändrar världen eftersom det förbinder organisationen att sträva mot att någon gång i framtiden uppfylla visionen. Förkunnandet av visionen, och visionen i sig, påverkar i sin tur andras känslor, identitet och handlingar på olika sätt. Potentiellt tar några visionen till sig, medan andra avfärdar och ignorerar den. Andra klassiska exempel på performativa så kallade talhandlingar är prästens förkunnande »jag förklarar er nu för äkta makar« eller domarens avkunnande »härmed dömer jag dig ...«.

Digitalisering och ledarskap

Den ökade digitaliseringen i dagens organisationer, vilken fick en rejäl injektion under pandemin, skapar både möjligheter och utmaningar för chefers kommunikation. Digitaliseringen ändrar både ledares roll och hur ledarskapet utförs. En del forskare, som Malakyan (2020), menar att traditionellt hierarkiskt ledarskap inte är relevant i en digitaliserad era. I tidigare ledarskapsforskning (t.ex. Jackson & Parry, 2011) har det påpekats att ökande komplexitet inte kan hanteras med fokus på starka ledare utan på relationsorienterat ledarskap som lyfter fram

medarbetarnas kraft. Gerzics (2021) undersökning visar att chefer i kommuner uppfattar kommunikation med och uppföljning av medarbetarna som de största utmaningarna med det flexibla arbetslivet. Den forskning som finns om chefers användning av digitala medier har till stor del utgått från ett linjärt kommunikationstänk och studerat hur effektiv spridningen av information blev (Braun m.fl., 2019).

En effekt av digitaliseringen med ett stort antal hybridmöten eller digitala möten är att medarbetarna förlorar känslan av att teamet är en del av en större helhet. Digitaliseringen har i en del organisationer bidragit till starkare silos internt i organisationen (Andersson m.fl., 2022). Det blir därför allt viktigare att chefer bidrar med ett bredare organisationsperspektiv i interna diskussioner och hjälper till med det gemensamma meningsskapandet. Med digitalisering och en ökande tillgång av information blir chefers roll som förmedlare av information mindre viktig, medan deras roll som meningsskapare som bidrar med en bredare bild viktigare (Ruben & Gigliotti, 2016).

I vår forskning har vi funnit att med digitaliseringen följer en del konsekvenser för ledarskapet. Några av de viktigaste diskuterar vi nedan:

- **Professionell isolering** innebär att man som medarbetare inte får tillgång till den större och övergripande bilden och sammanhanget som man är del av (Charalampous m.fl., 2019). Chefer som vi intervjuade i Malmö stad upplevde under pandemin att organisationen krympte när möjligheterna till spontana informella möten minskade. Innan pandemin och ett flexibelt arbetsliv stötte chefer och medarbetare på fler kollegor under en arbetsdag. Med ökat arbete via Teams måste man antingen lösa problemen själv eller med hjälp av kollegorna inom Teamsgrupperna. De intervjuade cheferna upplevde det som att stuprören i organisationen förstärktes ytterligare. Ett fenomen till följd av digitaliseringen är bubblor i stuprören, det vill säga ökad professionell isolering till de närmaste grupperna eller teamen som man tillhör. Dessa konsekvenser pekar på ett ökat behov hos ledningen att kommunicera med medarbetarna om de gemensamma målen och en enande vision för organisationen. I forskningen (t.ex. Argenti, 2017) påpekas att denna kommunikationsuppgift är den allra viktigaste för en ledningsgrupp. Medarbetarna behöver känna till dessa mål och visionen bland annat när de självständigt ska lösa problem och fatta beslut, vilket ökar i omfattning med tillitsbaserad styrning.
- **Ledningens och chefers plats** är inte lika tydlig i de digitala medierna som i en mer analog organisation. Våra intervjuer visar att cheferna upplever att de har vissa svårigheter att kommunicera med medarbetarna. Cheferna känner i vissa fall att de blir »sidosteppe« och utanför. De känner sig också ibland osäkra på hur de ska engagera sig i kommunikationen i Teamsgrupperna. Medan ett traditionellt kommunikationssystem med exempelvis intranät skapas och

kontrolleras »uppifrån« uppstår kommunikationen i Teams på medarbetarnas initiativ.

- **Rationell föreställning** om ledningskommunikation är en annan utmaning i organisationerna. Den föreställningen bygger på en rationell idé om att information ska distribueras uppifrån ledningen och ut till sista ledet i organisationen. Här blir mellanchefernas kommunikationsroll mer underordnad och reduceras mest till rollen som brevbärare – den som levererar informationen till medarbetarna. Modernt ledarskap som fokuserar på relationer och alltmer digitaliserade organisationer medför ett ökat behov av interpersonell kommunikation mellan chef och medarbetare. Det blir också allt viktigare att cheferna lämnar brevbärarrollen för att i stället inta rollen som samtalsledare och meningsskapare. Och med de nya digitala plattformarna öppnas det upp nya möjligheter till interpersonell kommunikation och direkt kommunikation även mellan ledningsgrupper och medarbetare.
- **Digitala mediers multimodalitet** ger nya förutsättningar för ledningsgruppers och chefers kommunikation med medarbetare. Multimodalitet innebär att det finns möjligheter för tal, text, ljud och bilder i samma medium. Det är fördelaktigt i kommunikationen mellan ledningen och medarbetarna som får möjlighet till en känsla av närhet, ökade möjligheter till interaktion, att visualisera budskap, svara på frågor både synkront och asynkront. För medarbetarna kan en mer direkt kommunikation med ledningen upplevas som mer omedelbar och ofiltrerad, vilket i sin tur ger bättre förutsättningar för bättre relationer och starka internt förtroende.
- **Vikten av autenticitet** nämns ofta som avgörande faktor för kvalitativ kommunikation. Vi studerade Trafikverkets digitala möte, Träffpunkt, under pandemin. Representanter för ledningen var samlade i en studio och medarbetarna fanns med på länk och fick i uppgift att gruppvis diskutera olika givna frågor. Medarbetarna kunde också ställa frågor till ledningen. I intervjuer med deltagarna framkom röster om att digitala träffar kan kännas för regisserade och kontrollerade och att avståndet känns längre jämfört med att träffa dem i en större samlingslokal. Medlemmar ur ledningsgruppen på Trafikverket var medvetna om vikten av autenticitet och av att vara öppen och ärlig i kommunikationen. I praktiken kan det vara svårt att balansera kraven på autenticitet, spontanitet och äkthet med kontrollerad, genomtänkt och professionell kommunikation. Vi vill här understryka hur viktigt det är att försöka skapa möjligheter till äkta kommunikation med möjlighet till lyssnande, möjlighet att framföra kritik och avvikande uppfattningar.

Lyssnande ledarskap

Alla människor har ett behov av att bli lyssnade på och bekräftade. Redan på 1920-talet konstaterade filosofen Martin Buber (1923/1994) att vi blir till som människor i relation till andra, och att vi gradvis formar och utvecklar vår identitet i dialog med andra. Och då har lyssnandet en särskilt stor betydelse. På senare tid har även lyssnandets betydelse för organisationer lyfts fram (Heide & Svingstedt, 2023). Ledare har ett särskilt viktigt uppdrag i att lyssna och facilitera lyssnandet i organisationen (Daimler, 2016). Kommunikation består av att tala och lyssna, men frågan är i hur stor utsträckning ledare ägnar sig åt lyssnande. Det finns forskning som visar på att ledare i genomsnitt ägnar 80 procent av kommunikationen till att informera och ge instruktioner (Elvnäs, 2017). I takt med att förutsättningarna för organisationer och individer blir alltmer komplexa och föränderliga, ökar behovet av ledare som lyssnar på medarbetarna och utövar ett relationsorienterat ledarskap. Under pandemin blev det särskilt tydligt hur viktigt ett sådant ledarskap är för att medarbetare ska må bra och kunna prestera (Dasborough & Scandura, 2022). När medarbetare upplever att »mattan dras undan fötterna« och de inte längre känner igen sig eller vet hur de ska agera, uppstår ett behov av meningsskapande. Detta kan cheferna hjälpa medarbetarna med genom att ägna sig mer åt lyssnande och interpersonell kommunikation. Även om det finns tillgång till avancerade digitaliserade kanaler föredrar medarbetare fortfarande interpersonell kommunikation öga-mot-öga med cheferna (Braun et al., 2019).

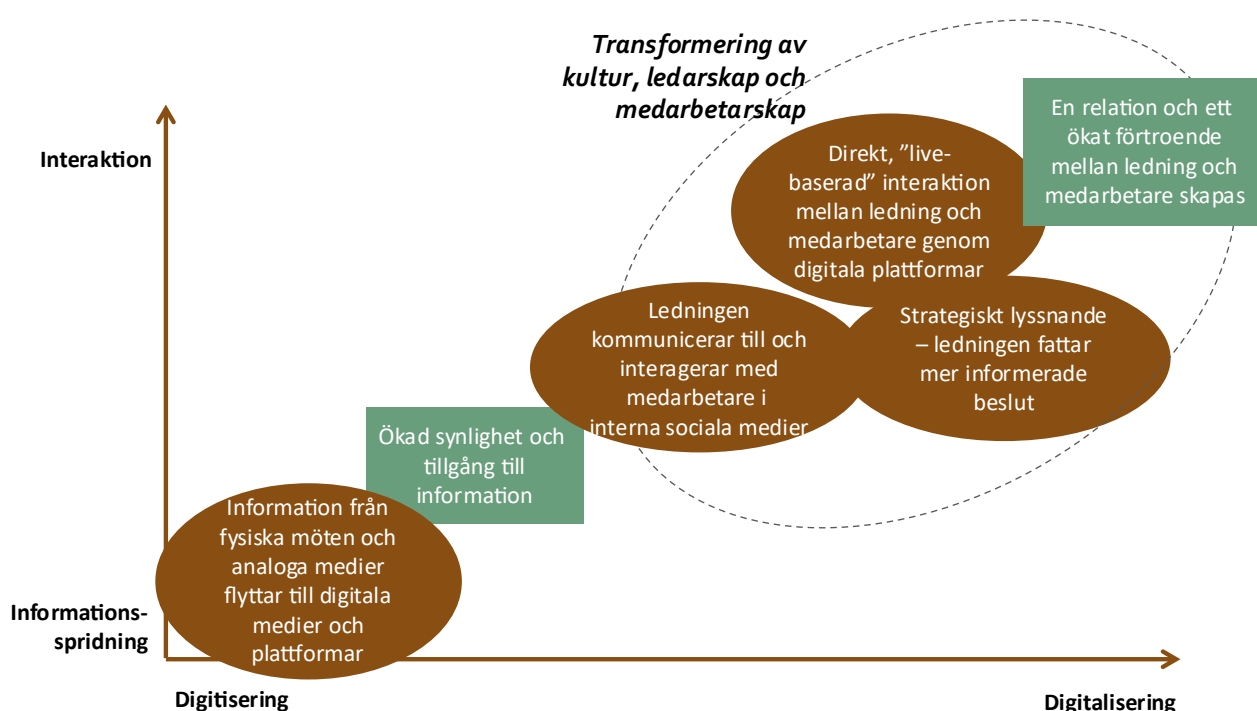
Vår forskning visar vikten av ett verkligt lyssnande – inte ett pseudolyssnande. Vid pseudolyssnande ger ledning och chefer intryck av att de lyssnar, men i verkligheten handlar det bara om asymmetrisk kommunikation. I själva verket är de inte intresserade av att ändra sin åsikt eller uppfattning, inte ens om ny information kommer fram. I intervjuerna med medarbetare kom det fram att man emellanåt upplevde att ledningen inte lyssnade genuint på dem. En intervjuad medarbetare uttryckte det: »mycket som förs fram blir ju *lost-in-translation*«. Det framfördes också önskemål om en större närhet till ledningen och att de oftare beger sig ut i organisationen för att verkligen lyssna på medarbetarnas erfarenheter och åsikter.

Ett lyssnande ledarskap kräver också en kultur som stödjer lyssnande, uppmuntran och belöning till dem som lyssnar, intresse från ledningens sida att ta emot avvikande eller kritisk information och hög kvalitet på bemötandet (internt som externt). Om det inte finns grundläggande förutsättningar för dialog som öppet kommunikationsklimat och ledarskap som är relationsorienterat, kan digitala kanaler i sig *inte* skapa lyssnande och interpersonell kommunikation (Pekkala m.fl., 2022). Amerikansk forskning (t.ex. Cardon m.fl., 2019) visar att i organisationer med en stark kultur så är chefer också aktiva på de interna digitala plattformarna. Forskning av Kelly med flera (2022) visar att chefers aktiva facilitering av kommunikationen mellan medarbetare på digitala plattformar har

betydelse eftersom den bidrar till att förbättra arbetsmiljön. Ytterligare en faktor som är avgörande för ett lyssnande ledarskap är återkoppling till dem man lyssnar på. Den som har blivit lyssnad på vill få någon form av reaktion att lyssnande verkligen har skett. Detta betonade medborgare i Stockholm som vi intervjuade liksom medarbetare vid Trafikverket och Skatteverket.

Digital ledningskommunikation

Vi har skapat en figur (se nedan) som visar på den förflyttningen som ledningskommunikationen kan göra med digitaliseringen. Med en fullständig transformation av kultur, ledarskap och medarbetarskap finns det stora möjligheter att utveckla ledningskommunikationen.



Figur 1: Omvandlingen av ledningskommunikation i en digital miljö.

På den horisontella X-axeln i figuren visas de två polerna digitisering och digitalisering. Digitisering innebär att informations-spridningen flyttar över från analoga eller fysiska forum till digitala medier. Digitalisering är en mer omfattande förändring av organisationer som kan handla om exempelvis förändrade arbets-sätt och ledarskap. Detta betyder inte att digitisering inte har någon större betydelse, utan även den förändrar sättet att kommunicera i organisationer. Digitise- ringen kan också bidra till en ökad rikhet i kommunikation. Exempelvis adderar ett videoklipp från ledningen mer och rikare information än exempelvis en text publicerad på intranätet. Digitala mediers multimodalitet kan skapa en ökad närhet och upplevas som mer personlig. Digitisering kan också medföra att

information blir mer lättillgänglig. Från ett ledningsperspektiv så kan detta medföra att ledningen upplevs som mer öppen och synlig.

Digitiseringen bygger dock på en transmissionsmodell. Ledningen och chefer utgår från sitt perspektiv och informerar övriga i organisationen om beslut, strategier, förändringar och så vidare. Detta innebär att digitisering är nära kopplat till en traditionell syn på ledarskap med starka ledare med alla svar. Om ledarskapet ska förändras och bli mer relationsorienterat krävs mer direkt interpersonell kommunikation och lyssnande förhållningssätt bland cheferna. Här kan möjligheten till dialog i de digitala medierna utnyttjas för att minska avståndet mellan ledning, chefer och medarbetare. I praktiken kan ledningen naturligtvis inte kommunicera med var och en av medarbetarna. Men att ledningen finns tillgänglig via digitala medier och att det finns en pågående dialog med en del av medarbetarna har ett stort symboliskt värde. Det kan bidra till att medarbetarna känner att det finns ett öppet kommunikationsklimat i organisationen.

Internt förtroende och digitaliserad kommunikation

Många organisationer ägnar sig åt att stärka och mäta det externa förtroendet. Däremot lämnas det interna förtroendet ofta åt sitt öde. Möjligen mäts det ibland, men det finns också en viss oro bland ledningsgrupper att få svart på vitt att det interna förtroendet inte är så bra. Förtroende för andra människor baseras på tre egenskaper hos en person: förmåga, integritet och välvilja. Dessa är även giltiga för ledningsgrupper. Det är därför viktigt att ledningen tydligt kommunicerar och visar att de har hög kunskap om verksamheten, att de står för det de säger och är humana och månar om de anställdas bästa.

Av de tre egenskaperna är den sista – välvilja – den absolut viktigaste för att bygga och bevara förtroende. Inom litteraturvetenskapen används uttrycket »show, don't tell« för att övertyga läsaren. Den ryske författaren Anton Chekhov lär har sagt: »berätta inte att månen skiner; visa mig skenet av ljus på krossat glas«. I detta sammanhang innebär det att ledningen på olika sätt visar att de verkligen bryr sig om medarbetarnas mående och situation, och att de stödjer dem när så behövs. Finns det inte en genuin välvilja kommer förtroendet vara lågt oavsett hur hög kompetensen är.

Med hjälp av digitaliserad kommunikation ges ledningen möjlighet att visa sin välvilja genom autentisk kommunikation som bland annat handlar om att ledningen är modiga nog att visa sig sårbara och mänskliga (dvs. de kan också göra fel ibland). Den digitaliserade kommunikationens möjligheter till multimodalitet är här en styrka, eftersom den möjliggör en rikare kommunikation.

Samtidigt måste det betonas att det finns en utmaning i detta sammanhang. Det är med digitala medier svårt att skapa en kommunikation som upplevs som genomtänkt och professionell, men samtidigt spontan, äkta och dynamisk. Intervjuerna med medarbetarna visar till exempel att korta filmer med ledningen kan upplevas som lite innehållslösa och man efterlyser mera substans i

kommunikationen. På liknande vis kan användningen av undersökningsverktyg som Mentimeter skapa en osäkerhet kring vilka synpunkter som visas och om några frågor »censureras«. Det digitala formatet och den redigerade kommunikationen kan alltså leda till att kommunikationen inte upplevs som lika äkta som i det fysiska mötet. Många medarbetare välkomnar digitaliserad ledningskommunikation, men en del efterfrågar mer »live«-kommunikation, dvs. möten i realtid med möjlighet till direkt interaktion. En uppenbar fallgrop med nya digitala medier och plattformar är att det främst blir »more of the same« – dvs. ledningen använder den nya tekniken främst till att fortsätta sprida information uppifrån och ned i stället för att lyssna, samtala och bygga relationer. Att prioritera och utveckla förmågan att lyssna, samtala och bygga relationer är dock väsentligt för att det interna förtroendet ska öka.

Att tänka på

Mer av i den digitala ledningskommunikationen

- Äkta, spontan kommunikation
- »Live«-möten med möjlighet till direkt interaktion
- Direkt kommunikation mellan ledning och medarbetare
- Nyanser och berättelser om misstag

Mindre av i den digitala ledningskommunikationen

- Tillrättalagda, »perfekta« budskap
- Enkelriktade videofilmer
- Kommunikation via mellanchefer och andra mellanled
- Det glättiga och »överpositiva«

Kommunikativt medarbetarskap

Immateriella tillgångar som förtroende och anseende skapas inte främst genom den kommunikation eller de kampanjer som kommunikations- och marknadsavdelningen står för, utan i mötet mellan organisationens medarbetare och dess externa intressenter. Medarbetarnas röster om organisationen och dess produkter och tjänster ses som mer trovärdiga och autentiska jämfört med kommunikationen i organisationens formella kanaler (van Zoonen m.fl., 2014). Ledningen inom tjänstesektorn har sedan länge intresserat sig för medarbetarnas bemötande i interaktionen med kunder (Carlzon, 2018). På senare år har intresset för medarbetarnas kommunikation ökat och märks nu inom en rad olika branscher. Det ökade intresset handlar dels om en insikt i att strategisk kommunikation är ett

kollektivt ansvar som alla i organisationen måste axla (Andersson & Rademacher, 2021), dels om införandet av sociala medier och andra digitala verktyg där medarbetarna får en alltmer central och synlig roll.

Medarbetarnas kommunikativa roller och ansvar

Resultaten från våra studier visar att medarbetarnas kommunikation finns på de deltagande organisationernas agenda. Intervjuerna vittnar om att kommunikativt medarbetarskap ses som viktigt och i flera organisationers styrdokument lyfts medarbetarnas kommunikation fram. Inte sällan uttrycks högt ställda förväntningar på medarbetarnas kommunikation, vilket följande citat från en kommunikationsstrategi exemplifierar: »Medarbetare är [myndighetens] främsta ambassadörer och ska kunna förmedla en sammanhållen helhetsbild«. Medarbetarnas ansvar och roller är dock inte alltid så tydligt definierade i de olika styrdokument, och vi vill därför bidra till att förtydliga dessa.

Ser vi till tidigare forskning kan vi konstatera att den till stor del har fokuserat på medarbetarna som frivilliga ambassadörer eller försvarare av organisationens intressen (Thelen & Men, 2020). Forskningen har alltså betonat medarbetarna som positiva förespråkare i olika externa sammanhang. Nyare forskning har dock breddat synen på medarbetarnas kommunikativa roller till att omfatta även interna och mer kritiska roller (t.ex. Verhoeven & Madsen, 2022).

Baserat på tidigare forskning (t.ex. Andersson & Tengblad, 2009; Heide & Simonsson, 2011) och våra egna intervjuer har vi identifierat tre kommunikativa ansvarsområden med tre tillhörande kommunikationsroller som illustreras i nedanstående modell.



Figur 2. Medarbetarnas kommunikativa ansvarsområden och roller.

I syfte att konkretisera modellen vill vi ge några exempel på vad rollerna som meningsskapare, verksamhetsutvecklare och organisationsrepresentant kan betyda i praktiken:

Exempel – praktiskt arbete med rollerna

Meningsskapare: aktivt söka och ta del av information som rör både det egna arbetet och organisationen i stort; aktivt dela med sig av information till chef och kollegor; engagera sig i samtal på arbetsplatsen på ett konstruktivt sätt.

Verksamhetsutvecklare: bryta ner silos genom att skapa relationer och nätverk med kollegor från andra enheter; ge förslag på hur verksamhetens strukturer, processer och produkter kan utvecklas; påtala brister och problem i syfte att förbättra verksamheten.

Organisationsrepresentant: skapa nätverk med relevanta externa individer och grupper; berätta om organisationens mål och uppdrag på ett rättvisande och lättförståeligt sätt; efterleva organisationens värdegrund i handling.

De tre ansvarsområdena hänger nära samman och förutsätter delvis varandra. Att »bidra till en gemensam förståelse och mening« är det mest renodlade kommunikationsansvaret och vi ser också det som en förutsättning för att kunna uppfylla

de två andra ansvarsområdena. Om inte medarbetarna har kunskap om och förståelse för vad som händer inom organisationen och i omvärlden, är det till exempel svårt att bidra med relevant idéer och förslag om hur verksamheten kan utvecklas. Utan en gemensam förståelse för frågor såsom organisationens mål och uppdrag, är det också svårt att representera organisationen och bidra till att stärka organisationens förtroende och anseende. Ansvarsområdet i mitten är också en förutsättning för att skapa ett starkt förtroende – utan ett öppet kommunikationsklimat och en organisation med fokus på utveckling och förbättring – minskar medarbetarnas möjligheter och vilja att bidra till ett starkt förtroende.

Notera att de tre ansvarsområdena är formulerade i termer av att »bidra«. Med det vill vi understryka att medarbetarna inte är ensamma i att bygga organisationens förtroende, utan deras kommunikativa ansvar är en del av en kollektiv, gemensam process. Inom ledarskapsforskningen ses medarbetare allt oftare som medlemmar och ledarskap som en kollektiv process (Simonsson, 2018). Cheferna ansvarar för att skapa förutsättningar som krävs för att medarbetarna ska kunna bidra, men samtidigt krävs det att medarbetarna är aktiva och att deras engagemang sträcker sig bortom den operativa arbetsrollen. Vi vill också framhålla att även om medarbetarnas kommunikation är viktig, så påverkar förstås även kommunikationsinsatser i form av kampanjer, medierelationer och externwebb förtroendet för organisationen.

Sammantaget vill vi betona att medarbetarens kommunikationsansvar bör ses som något mångfacetterat – det handlar inte bara om att i externa sammanhang representera den organisation han eller hon arbetar för, utan också om kommunikationen med chefer och kollegor (Heide & Simonsson, 2011). Att ta ett kommunikativt ansvar innebär heller inte enbart att vara en positiv förespråkare, utan också att föra fram kritik då det behövs. I ljust av detta har vi formulerat nedanstående definition av kommunikativt medarbetarskap:

Definition av kommunikativt medarbetarskap

Ett **kommunikativt medarbetarskap** innebär att medarbetaren tar ansvar för och reflekterar över sin kommunikation med chefer, kollegor och externa intressenter. Ett kommunikativt medarbetarskap innebär dessutom att i kommunikationen med andra ta ansvar för att aktivt bidra till ett beteende som skapar:

- en gemensam kunskap och förståelse
- ett öppet kommunikationsklimat och utveckling av verksamheten
- ett högt förtroende för organisationen.

Att reflektera innebär att medarbetaren förhåller sig till sin egen och andras kommunikation, och funderar på hur denna kan utvecklas. Detta för att på så sätt utmana sanningar om kommunikation som tas för givna och därigenom bidra till utveckling av organisationen.

Medarbetarnas röst i sociala medier

Organisationers ökade användning av sociala medier innebär att medarbetarna inte bara interagerar med medborgare och brukare i enskilda möten och kontakter, utan att de också är mer synliga och tar en större plats i organisationens externa kommunikation. Medarbetarna blir på så vis en del av det som uppfattas som organisationens formella röst. Mycket av tidigare forskning har utgått från ett ledningsorienterat perspektiv med fokus på hur medarbetarnas kommunikation bidrar till att skapa en positiv och samstämmig bild av organisationen (Wæraas & Dahle, 2020). Även om det har skett en tydlig uppgradering av medarbetarnas betydelse i organisationens kommunikation, saknas det paradoxalt nog forskning om hur medarbetarna själva upplever och förstår dessa nya kommunikativa förväntningar. Det tas mer eller mindre för givet att medarbetarna agerar eller vill agera som ambassadörer för organisationen (Andersson, 2019, 2020). Att lyssna på hur medarbetarna själva ser på sin roll, de ökade förväntningarna och vad som får dem att vilja göra sin röst hörd har därför varit centralt i vårt forskningsprojekt. I delstudien inom Polisen fokuserade vi på medarbetarnas uppfattningar om vad det innebär att representera organisationen i sociala medier, och vi kommer här att återge några av dessa resultat (för en mer fyllig presentation av denna studie, se Andersson m.fl., 2023).

De sociala mediekonton som valdes ut för studien var alla officiella myndighetskonton, dvs. konton upprättade och administrerade i Polismyndighetens namn. De medarbetare som kommunicerar i dessa konton gör det alltså på uppdrag av myndigheten. Inläggen är dock ofta signerade med medarbetarnas förnamn och skrivna i en relativt personlig ton, vilket väcker frågan om hur de ser på vem de representerar och hur man balanserar mellan att vara en myndighetsrepresentant och ändå framstå som personlig och autentisk. Baserat på intervjuer med poliser och kommunikatörer aktiva i dessa konton kunde vi identifiera olika »röstpositioner« i organisationens sociala medier, dvs. olika kategorier av förhållningssätt till vad det innebär att ge röst åt organisationen i sociala medier.

Röstpositioner i sociala medier

- **Organisationens röst.** I denna kategori hittar vi medarbetare som ser sig som myndighetens förlängda arm. Jämfört med övriga kategorier uppvisar de en starkare grad av identifikation med organisationen. De ser det som sin uppgift att förmedla organisationens formella ståndpunkt och att sociala medier

främst ska användas till »vanligt« polisarbete, till exempel att ge information om lagar och att söka efter vittnesmål. De undviker medvetet att förmedla personliga åsikter.

- **Organisationens röst genom personliga berättelser.** Detta är medarbetare som ofta kommunicerar om polisens arbetsvardag i sociala medier. De upplever att följarna gärna vill veta vad som händer »bakom scenen« och att berättelser om vad det innebär att vara polis skapar ett förtroende. Sociala medier ses som en möjlighet att ge röst åt organisationen på deras eget sätt. Det skapar också en motberättelse till den ofta negativa bilden av polisens arbete i traditionella medier.
- **Medarbetarens röst i organisationens sociala medier.** En tredje kategori av medarbetare gör en tydlig åtskillnad mellan sin egen och organisationens röst: »[...] det är ett officiellt myndighetskonto, men jag är inte myndigheten«. Jämfört med de två tidigare positionerna innebär denna ett avståndstagande till att vara myndighetens språkrör och också en lägre grad av identifikation med organisationen. Medarbetarna här menar att de gärna hjälper sin arbetsgivare att nå ut med information, men de kan inte tänka sig att förmedla vad som helst och de drar sig inte för att delge sina personliga ståndpunkter. En tydlig åtskillnad görs mellan »dom« (ofta likställd med ledningen) och »jag«. I denna kategori finns exempel på medarbetare som är aktiva i konton med ett stort antal följare, vilket inte bara ökar deras genomslag utan också deras manövertrymme i relation till sin arbetsgivare.

De olika röstpositionerna ska ses som analytiska abstraktioner. I praktiken kan medarbetarna åtminstone delvis växla mellan olika positioner gentemot organisationen beroende på ämne eller kollegors, följares och andras hållning. Studien visar att sociala medier är så mycket mer än ett forum för att ge utrymme för ambassadörskap och varumärkesbyggande. Sociala medier är också en central arena för bildandet av såväl den professionella och organisatoriska identiteten som utvecklingen av relationer och förtroende mellan organisationen och dess olika intressenter. Det är också tydligt att det är just identifikationen med organisationen och professionen som är en viktig drivkraft till medarbetarnas vilja att göra sin röst hörd i sociala medier.

Frihet inom vissa gränser – styrning och kontroll

De olika röstpositionerna indikerar att medarbetare kan ha ganska olika inställningar till vem de är och representerar i sociala medier. Detta väcker frågor om på vilket sätt och i vilken grad medarbetarnas kommunikation styrs och kontrolleras. De intervjuade inom Polisen upplevde en stor frihet i att både välja innehåll och ton i sin kommunikation, men samtidigt beskrevs det som en »frihet inom

vissa gränser». Analysen av intervjuerna visade att dessa gränser kommer från olika källor som styr eller påverkar medarbetarnas röst i sociala medier: ledningen, kollegor samt följare och andra externa aktörer.

Källor som styr och påverkar

- **Ledningen.** Ett exempel på ledningens styrning är myndighetens handbok för medarbetare som använder sociala medier i tjänsten. Handboken omfattar cirka 30 sidor och slår på första sidan fast att den syftar till att myndigheten ska »uppfattas som en enhetlig och tydlig avsändare i sociala medier«. Intervjuerna med medarbetare pekar på att handboken uppfattas som ett stöd snarare än en begränsning. Genomgående betonar intervjupersonerna aspekter som frivillighet, handlingsfrihet och att de har ledningens förtroende. Att ha fått förtroendet att kommunicera i myndighetens sociala medier upplevs som positivt och skapar i sig en vilja att leva upp till det förtroendet.
- **Kollegor.** Flera medarbetare uppger att de arbetar i ett team av kollegor som skriver i samma konto. En del berättar att alla bestämmer själva vad de vill lägga upp, men grundregeln är att man visar varandra bild och text innan publicering i syfte att diskutera vad som kommer att fungera bra och mindre bra. Det handlar alltså om en sorts informella normer och riktlinjer som utvecklas i en gemensam lärandeprocess.
- **Följare och andra aktörer utanför myndigheten.** Intervjuerna visade att följarnas reaktioner beaktades och var en viktig del i den löpande och ofta kollektiva lärandeprocessen om kommunikation i sociala medier. Det är alltså inte bara organisationens regler och normer som styr medarbetarnas kommunikation i sociala medier. Det handlar om följares direkta reaktioner, men det är också tydligt att kombinationen av en synlig sändare och en osynlig publik med förväntningar på hur en förtroendeingivande medarbetare bör agera, har en styrande inverkan (Christensen & Christensen, 2022).

Polyfoni – en väg till ökat förtroende

Som tidigare diskuterats har det växt fram en allt starkare idé om medarbetare som nyckelaktörer i organisationers strategiska kommunikation, inte minst i sociala medier. Frågan är då hur medarbetare kan motiveras att ta denna roll och hur man kan stödja deras röst utan att den förlorar sin autenticitet eller minskar medarbetarnas inneboende engagemang.

Inom ramen för det här projektet genomförde vi en dokumentanalys av olika styrdokument i de elva organisationer som deltog i forskningsprojektet. Exempel på dokument som analyserades är kommunikationsstrategier, medarbetar-

policies och kommunikationshandböcker. En tendens vi fann i analysen var att dokumenten till stor del betonar ett *monofoniskt* ideal, dvs. en idé om att det är viktigt att som organisation tala med *en* röst, att skapa en enhetlig och samstämmig kommunikation, för att uppfattas som konsekvent och trovärdig. Samtidigt signalerar dokumenten ofta en önskan om att medarbetarna ska vara självständiga, vidsynta, engagerade, modiga, kreativa, aktiva, lösningsorienterade och så vidare. Här tycks det finnas en svårförenlig ambition mellan att å ena sidan styra och forma en samstämmig röst, och å den andra sidan att ge medarbetarna utrymme att improvisera och agera självständigt. Det monofoniska idealet riskerar att ge näring åt toppstyrning och begränsa medarbetare som aktiva och kreativa kommunikatörer.

En slutsats från projektet är värdet av att anamma ett polyfoniskt förhållningsätt till medarbetarkommunikation. Polyfoni är ett ord med grekiskt ursprung som betyder »många« och »röster« (Hazen, 1993). Polyfoni är ett begrepp som har använts inom en rad olika discipliner, till exempel musik, litteratur, lingvistik, politik, organisationsforskning och inom strategisk kommunikation (Schneider & Zerfass, 2018). Inom organisationsstudier syftar begreppet på den mångfald av röster som skapar den organisatoriska verkligheten. Polyfonin är alltid närvarande, även om den tystas av en dominerande diskurs (Kornberger m.fl., 2006). Vår forskning visar att den organisation som anammar idealet om en polyfon organisation där medarbetare uppmuntras att göra sin röst hörd också måste acceptera en viss grad av kakofoni som en oundviklig »biprodukt« (jfr Schmeltz & Kjeldsen, 2019). Detta behöver dock inte innebära något negativt. Avvikande eller motsägelsefulla röster kan bidra till att en stark organisationsidentitet bildas genom en dynamisk och inkluderande process. Det är också rimligt att anta att möjligheten till fri och öppen kommunikation är gynnsamt för den interna tilliten och känslan av psykologisk trygghet (se Edmondson, 2019). I stället för att tala med en röst, kan det vara en styrka att organisationen talar med flera röster för att visa allmänheten mångfalden av röster, individer, erfarenheter och åsikter som utgör det kollektiva »vi:et«. Och tvärtom kan försök att forma medarbetarnas röst i linje med ett samstämmigt röstideal ha negativa konsekvenser som passivering och cynism (Wæraas & Dahle, 2020). Ledningens arbete med att styra eller orkestrera medarbetarnas röster kan helt klart försvaga identifikationen med organisationen, vilket är ett dilemma eftersom just identifikation verkar vara en primär förutsättning för medarbetares vilja att representera sin organisation i sociala medier. Slutsatsen är att om medarbetare inte identifierar sig med eller känner stolthet över sin arbetsgivare, är det första steget att arbeta med just det innan man försöker förmå medarbetare att agera som representanter för organisationen.

Ur ett ledningsperspektiv kommer en polyfon strategi till priset av mindre kontroll och förutsägbarhet. En polyfon, bottom-up-driven strategi betyder dock inte att det inte alls ska finnas några regler eller riktlinjer (och i många fall finns

det dessutom lagar som måste följas). Om medarbetare känner sig betrodda, vill de också leva upp till det förtroendet och därför uppskattar de också vissa riktlinjer för hur man kan stödja organisatoriska mål. Det är också viktigt att initiera och facilitera kollektiva samtal om vad det innebär att uttrycka organisationens röst i sociala medier, men också vilka spänningar och utmaningar det medför. I vår studie fann vi att kollegial påverkan verkar vara den viktigaste källan till kontroll, men ibland sker inte dessa kollektiva lärande- och påverkansprocesser automatiskt utan behöver underlättas. Sådana samtal är också ett viktigt tillfälle för chefer att lyssna och lära av medarbetare och att visa sin uppskattning för sina medarbetares kommunikationsengagemang.

Ur externa intressenters perspektiv kommer en samstämmig röst sannolikt att uppfattas som mindre autentisk. Autenticitet kommer från att bli inbjuden bakom kulisserna och få en inblick i medarbetarnas vardag och lära känna några av dem.

Att tänka på

Klargör innebörden: Ställ inte bara krav på att medarbetarna ska ta ett kommunikativt ansvar, utan diskutera och klargör också vad det innebär och vilket stöd som behövs.

Alla behöver inte ta samma roller: Olika medarbetare är kanske bra på olika typer av kommunikation, och alla behöver inte ta exakt samma kommunikationsroller. En del kanske bidrar bäst som organisationsrepresentanter i sociala medier, medan andra hellre tar rollen som meningsskapare eller verksamhetsutvecklare.

Anamma polyfoni: Medarbetare som engagerade och trovärdiga organisationsrepresentanter i sociala medier och andra forum förutsätter ett polyfoniskt förhållningssätt. Idealet om den monofona organisationen som talar med en stämma hindrar kommunikativt medarbetarskap.

Identifikation är grunden: Kommunikativt medarbetarskap förutsätter medarbetare som identifierar sig med och känner stolthet för den organisation de arbetar för. Utan ett öppet kommunikationsklimat och ett internt förtroende är det svårt att skapa identifikation och stolthet, vilket i sin tur är ett hinder för ett externt förtroende.

Kommunikatörernas roll

Fokuseringen på att säkerställa och upprätthålla offentliga organisationers interna och externa förtroende, kommunikativt medarbetarskap och digitalise-

ringen medför både nya möjligheter och utmaningar för kommunikatörer. Traditionellt sett har kommunikatörer främst ägnat sig åt att säkerställa ett effektivt informationsflöde från högsta ledningen till chefer och medarbetare och externa intressenter som medborgare, brukare, beslutsfattare och journalister. I takt med att insikten om förtroendets stora betydelse för organisationer ändras också inriktningen på kommunikatörers arbete. Förtroende bygger på goda relationer mellan människor, och det medför i sin tur att medarbetares kommunikativa uppdrag blir allt viktigare. Även digitaliseringen med dess påverkan på hur arbete i verksamheter organiseras, hur ledarskapet utövas med mera påverkar även kommunikatörers arbete och roller. I första hand förändras betydelsen av kommunikatörer som producenter och sändare av information, medan rollen att stödja chefer och medarbetares kommunikation ökar. Dessutom ges med minskning av produktion utrymme för rollen att driva organisationens utveckling av kommunikation.

Strategi är ett verb!

I forskningen har det sedan 1970-talet betonats att det finns ett stort behov för kommunikatörer att ta mer strategiska roller (Andersson m.fl., 2023). Det finns en risk med en tudelning mellan det operativa och strategiska, och där det senare uppfattas som tjugigare, bättre, finare. Och i sin tur kan det uppstå någon form av A- och B-lag bland kommunikatörer. En sådan utveckling, som de facto redan existerar på många kommunikationsavdelningar, är av ondo. Strategi ska förstås som *något som görs* (eng. *strategizing* eller *strategy making*), som ett verb (Wadström, 2014). Strategiskt arbete handlar alltså inte endast om att tänka stora tankar, lägga planer och producera eleganta strategier. Strategiskt arbetet handlar i första hand om att hantera tvetydiga situationer där det inte finns några färdiga svar (Mintzberg, 1973). Många gånger måste sådana situationer lösas genom att testa olika lösningar, improvisera och sedan i efterhand se vilket utfallet blev.

Strategiskt arbete är därför nära kopplat till meningsskapande och agerande (Brown, 2018). Självklart handlar strategiskt arbete också om att tänka. Den brittiske professorn i strategi Ian Colville (1994; se också Colville m.fl., 2012) har lanserat begreppet *simplicity* – en sammansmältning av tillräckligt komplext tänkande med nödvändigt enkla handlingar. För att hantera komplexa situationer krävs komplexitet när det gäller tänkande för att vi ska kunna notera och registrera förändringar i organisationen eller omvärlden. När vi har tänkt någorlunda klart måste vi också agera för att skapa ännu mer klarhet i vår förståelse. Och när vi har agerat utifrån det som vi har tänkt skapas en mening och förståelse. Många gånger måste vi testa många lösningar för att förhoppningsvis lyckas till slut. Denna uppfattning skiljer sig från den mer traditionella där det förmodas att rationella beslut fattas utifrån insamling av all tillgänglig information, analys av denna och därefter fattas beslut om vad som ska göras. Här ignoreras att vi

människor har en begränsad rationalitet och skapar mening och förståelse utifrån våra erfarenheter, kunskaper, attityder, kultur med mera.

Resonemanget ovan betyder att det operativa och strategiska, proaktiva arbetet måste gå hand-i-hand med varandra och blir då ömsesidigt värdeskapande. Ett ytterst operativt arbete, som att producera powerpoint-bilder, kan ha ett stort strategiskt värde. Detta illustreras i artikeln »The Power of PowerPoint« (Knight m.fl., 2018) – »those who craft and edit PowerPoint slides strongly influence the direction of the strategy« (s. 894). Det viktigaste är att balansera mellan de olika rollerna och inte endast fokusera på en av rollerna. Det är vanligt att alltför mycket arbete utförs inom producerarrollen, men om kommunikatörsrollen ska professionaliseras ytterligare krävs att kommunikatörer också arbetar med de två rollerna stödja och driva. Här ser vi den största utvecklingspotentialen för att kommunikatörer i ännu större utsträckning ska kunna bidra med strategiskt värdeskapande till organisationer.

Professionalisering

I rapporten »Kommunikatörers professionalisering« (Andersson m.fl., 2023) finns en genomgång av tidigare forskning om professioner och professionalisering. Nutida forskning understryker att professionalisering inkluderar mer än objektiva egenskaper som viss utbildning och etiska riktlinjer. Professionalisering handlar också om yrkesmedlemmarnas och andras uppfattning av yrket. Återigen står meningsskapande i centrum som en avgörande faktor. Professionalisering blir också till en fråga om att kommunicera och skapa mening inom yrkesgruppen och till andra. Karl E. Weick och hans kollegor (2005, s. 416) betonar att vi som människor är beroende av vad andra tycker om oss och hur de speglar oss. De frågar:

*How can I know
who we are becoming
until I see what they say
and do with our actions?*

I vår forskning om kommunikativa organisationer har vi ständigt återkommit till vikten av kritiska och regelbundna reflexioner bland kommunikatörer. Det är först när vi har stannat upp en stund och funderar över hur vi brukar agera och hur vi kan agera på ett annorlunda vis som vi kan få till stånd en förändring. Och i denna reflexion bör det också ingå en »omvärldsbevakning« kring hur andra förstår oss. Hur ser våra klienter på oss och vad krävs för att ändra deras uppfattning?

Kommunikativ logik

I artikeln »Developing a Communicative Logic: The Key to Communication Professionalism« hävdas att kommunikatörer i större utsträckning måste arbeta efter en egen kommunikativ logik för att professionalisera yrket (Simonsson & Heide, 2021). Den managerialistiska logiken har länge dominerat sättet att leda, prioritera och organisera arbetet i stort, men också kommunikationen i många organisationer. Vår poäng är inte att den här logiken är felaktig eller förkastlig, men den behöver kompletteras med och utmanas av andra logiker för att skapa en bättre balans. Om inte det sker, blir det lätt att de kommunikativa möjligheter som följer med exempelvis digitaliseringen inte tas till vara. Enkelt uttryckt leder den managerialistiska logiken till att nya digitala kommunikationsverktyg används till att sprida information, övertala och skapa positiva bilder. Med den här logiken tenderar vi att fastna i relativt ytliga budskap där en snygg och lättillgänglig fernissa är viktigare än själva innehållet. Det ter sig tämligen riskfyllt i en alltmer komplex värld som snarare kräver ökat djup, fler nyanser och mer dialog för att underlätta ett kollektivt meningsskapande. En förankring i den kommunikativa logiken ser vi som en förutsättning för att nå ökat förtroende. Med en kommunikativ logik gynnas dialog, lyssnande och gemensamma intressen betonas framför monolog, kontroll och organisationens intressen. Eftersom förtroende är särskilt viktigt för offentliga organisationer, har dessa mycket att vinna på att arbeta också i enlighet med den kommunikativa logiken.

Tabell 1: Olika logiker med olika förhållningssätt till digitaliserad kommunikation.

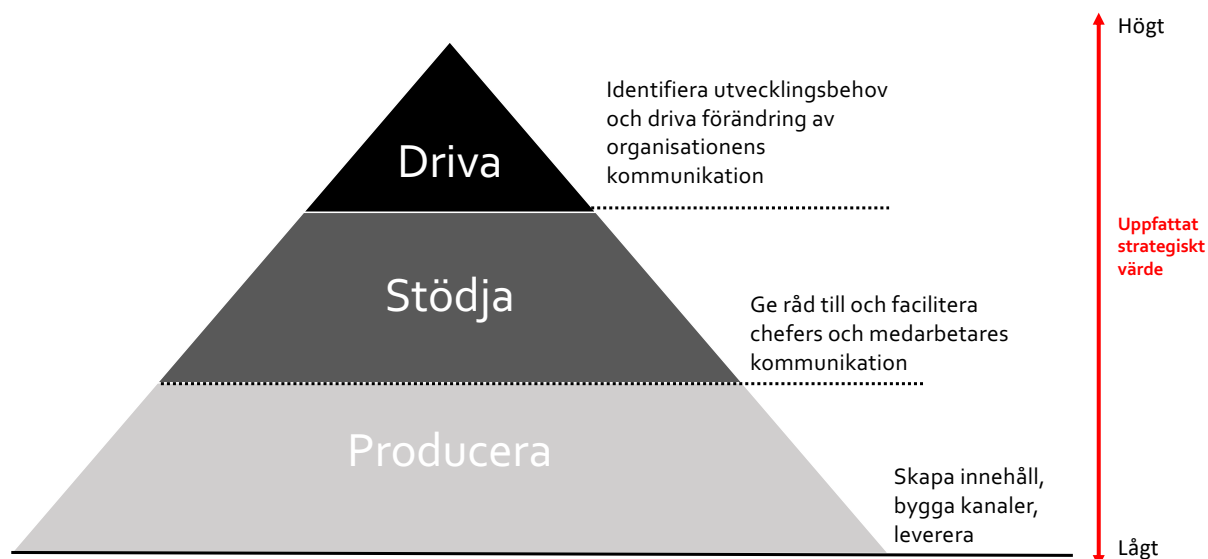
	MANAGERIALISTISK LOGIK	KOMMUNIKATIV LOGIK
Ledningens fokus	Kontroll och förutsägbarhet	Förtroende och tillit
Synen på värdeskapande	Kvantitativa värden (ofta ekonomiska), konkreta resultat och tillgångar, aktieägares (eller motsvarande) intressen i centrum, linjära värdekedjor	Kvalitativa värden, immateriella tillgångar, externa intressenters intressen i centrum, komplexa värdekedjor
Fokus i kommunikationsarbetet	Informationsspridning, påverka, övertyga, monofoni	Relationsbyggande, dialog, lyssnande, delaktighet, polyfoni
Kommunikation och organisation	Kommunikation enbart ett medel, har inget egenvärde.	Kommunikation har ett inneboende värde. Organisationer uppstår i och genom kommunikation
Digitaliserad kommunikation	Brist på substans, ytligt innehåll Envägskommunikation, informationsspridning Överkommunikation Snygga "produktioner" Orienterad mot trender	Nyanser, olika perspektiv Dialog och relationsskapande Lyssnande och återkoppling Äkta och personligt Tydliga syften

Balansera mellan tre roller

I figuren *Värdetriangeln* (se figur 3 nedan) visas de tre huvudsakliga rollerna som kommunikatörer kan ta. I botten av triangeln finns rollen producera som handlar om att skapa innehåll – text och bild – till organisationens olika kommunikationskanaler, att bygga kommunikationssystem och agera utförare på beställningar av kommunikationsinsatser från exempelvis chefer. Rollen att stödja handlar om att kommunikatörer mer tar rollen som intern konsult i organisationen och i stället för att själva vara den som kommunicerar, hjälpa andra i deras kommunikation. Det kan handla om att ge goda råd hur en viss kommunikationsinsats kan planeras och genomföras. Många gånger fungerar här kommunikatörer som rådgivare till chefer, men även medarbetares kommunikation kan faciliteras. Rollen att driva innebär att kommunikatörer identifierar vilket utvecklingsbehov det finns för organisationens kommunikation samt att driva denna utveckling. Denna roll är mer strategiskt inriktad mot framtiden.

Som framgår av modellen finns det värde kopplat till rollerna. Med andra ord, de tre roller *uppfattas* av dem som har chefsuppdrag i organisationen ge och ha olika strategiska värden (Pilkington, 2016). Producentrollen anses ge lägst strategiskt värde. Det innebär inte att det mer traditionella kommunikatörsarbetet inte uppskattas eller anses ge något värde. Tvärtom ses det som viktigt och som grunden för en kommunikationsavdelnings arbete. Men utifrån ett professionaliseringsperspektiv vill professioner oftast höja anseendet och statusen i organisationen genom att även arbeta med områden som uppfattas ge ett högre strategiskt värde.

För kommunikatörer i offentliga organisationer är förtroende, såväl internt som externt, ett av de viktigaste områdena som bidrar till ett strategiskt värdeskapande. Förtroende kan stödjas och uppnås genom att arbeta med alla tre rollerna i modellen. Problemet i många organisationer är att kommunikatörerna ägnar sig för mycket åt endast en roll – den att producera. Målet för kommunikationsavdelningar, som vill stärka statusen för kommunikation och bidra med ökat värde, är att balansera de tre rollerna och i större utsträckning arbeta mot målet att förbättra organisationens interna och externa förtroende. Med andra ord bör kommunikatörer som vill stärka professionens status fokusera mindre på informationsspridning och *broadcasting* och i större utsträckning arbeta med verksamhetsutveckling. I detta ingår bland annat att stödja och utveckla det kommunikativa medarbetarskapet.



Figur 3: Värde-triangeln.
Källa: Bearbetning av Pilkington (2015)

Rollen att stödja

Chefer och medarbetare som vi har intervjuat understryker att kommunikatorernas stöd uppskattas. Stödet är också mycket efterfrågat. Samtidigt pekar en del av dem som vi har intervjuat på att det finns en risk med en ökad och starkare administration i de offentliga organisationerna. Ett led i detta kan bli en ökad klyfta mellan, vad som ibland kallas för, kärn- och stödverksamheten. Det finns de som oroar sig för att kärnverksamhetens behov negligeras till förmån för stödverksamhetens behov. Denna uppfattning kan förklaras med att det finns en förväntan om att stödverksamheterna i första hand ska stå till tjänst och direkt svara på kärnverksamhetens förfrågningar om stöd.

Vad som ingår i rollen att stödja är dock bredare än förväntan om att »serva« kärnverksamhetens direkta behov. I rutan nedan listas några exempel på stöd som kommunikatorer erbjuder verksamheten.

Exempel på stöd

- Avlastning – utföra konkreta arbetsuppgifter
- Koordinera, samordna insatser
- Coaching
- Uppmuntran och »pepping«
- Expertråd

- Utbilda
- Utveckla olika kommunikationsinsatser eller nya medier och digitala plattformar

Exemplen visar att stöd innefattar många aspekter och att de tre rollerna i värde-triangeln är integrerade och del i en helhet. Denna bredd kan i sig skapa en otydlighet, och till och med skav och missförstånd mellan kommunikatörer och övriga i kärnverksamheten. Skaven är ömsesidiga. Kommunikatörer kan irritera sig på chefer som bara förväntar sig stöd i att informera ut beslut. Chefer i sin tur kan reta sig på att kommunikatörerna bara agerar coacher och ger goda råd; cheferna förväntar sig också att få hjälp med själva utförandet av kommunikationen. Ytterligare ett framträdande skav är att kommunikatörer sällan fokuserar eller har resurser att stödja första linjen. Detta är också ett område som en del kommunikatörer har pekat ut som ett stort förbättringsområde – att stödja dem som befinner sig närmast brukarna, medborgarna eller kunderna.

En aspekt som sällan har betonats i tidigare forskning om kommunikatörers arbetsuppgifter och roller är vikten av goda relationer och relationsskapande. I våra intervjuer med kommunikatörer återkom flera till vikten av att skapa och behålla goda relationer i organisationen för att kunna bygga upp förtroendet till kommunikatörerna. Kommunikatörerna som vi intervjuade menar att utbildningsverksamhet är ett av de bästa sätten att utveckla synen på kommunikation i organisationen och stärka de interna relationerna. »Utbildningar är vägen framåt« hävdade en av de intervjuade. Dessutom påpekade några av de intervjuade kommunikatörerna att utbildningsverksamheten har varit nyckeln in till ledningsgrupper och ledare på olika nivåer i organisationen. Med uppdraget att ge och leda olika sorters kommunikationsutbildningar får kommunikatörerna möjlighet att resonera med dem om exempelvis förändringar de går igenom eller vad de skulle behöva utveckla. Dessa samtal och diskussioner leder i sig fram till positiva effekter som en ömsesidig förståelse för verksamheten och kommunikationen, vilket skapar en efterfrågan på kommunikation och kommunikationskompetens i organisationen.

Den stödjande rollen är efterfrågad i organisationerna, men upplevs i sig också som otydlig vilket leder till en del skav och irritation. Att stödja går inte på ett enkelt sätt att skilja från rollerna att producera och driva, men kärnan i att stödja är tillfällen när kommunikatörer inte själva kommunicerar utan faciliterar och vägleder andras kommunikation. En del i stödfunktionen handlar naturligtvis om att serva och ta emot förfrågningar från kärnverksamheten. Men vi anser att en helt reaktiv stödfunktion inte är det bästa sättet att skapa värde. Vad händer om kärnverksamheten inte är insatt i omvärldens krav och förväntningar på verksamheten, eller inte har den kompetens som krävs för att se behov av vissa insatser? Uppenbarligen behövs det en ömsesidig respekt och en löpande, nära dialog

mellan stöd- och kärnverksamhet för att organisationen ska bli så framgångsrik som möjligt.

Rollen att driva

I denna roll förflyttar sig kommunikatorer till en verksamhetsutvecklande roll. När kommunikatorer arbetar utifrån rollen att driva tar de ett verksamhetsperspektiv och bidrar med ett kommunikationsperspektiv på verksamheten. Eftersom allt kommunicerar bidrar kommunikationsperspektivet till viktig förståelse och insikt, inte minst för ledningsgruppen. Rollen att driva innebär att kommunikatorer tar en mer uttalat *ledande och styrande* roll – ledning av kommunikationen och kommunikationsutvecklingen i organisationen. Kommunikatorerna bidrar här med ett strategiskt kommunikativt synsätt till organisationens ledning och utveckling.

Intervjuerna med representanter för organisationerna visar att det finns flera olika sätt att driva utvecklingen av organisationens kommunikation. Vi har identifierat tre olika sätt att driva utvecklingen vilka visas i rutan nedan.

Tre sätt att driva utvecklingen

- **Driva utvecklingen mot en kommunikativ organisation.** Vägen mot en mer kommunikativ organisation går bland annat genom *a)* utveckling av ledningens kommunikation, *b)* utveckling av chefers och medarbetares kommunikationsförmåga och *c)* utveckling genom att bidra med ett kommunikativt perspektiv i ledningsgruppen. Kommunikatorerna kan bidra med ett kommunikationsperspektiv, både när det gäller att hjälpa ledningen med deras egen kommunikation och för den övriga verksamheten. De kommunikatorer som vi har intervjuat poängterar att detta sätt att arbeta strategiskt ofta innebär att de faciliterar ett kommunikativt perspektiv för att få en större medvetenhet om kommunikationens betydelse för organisationen. För att denna väg ska bli så bra som möjligt är det viktigt att kommunikatorerna själva har en idé, tanke eller strategi om hur de vilka utveckla organisationens kommunikation.
- **Driva utvecklingen av kommunikationsfunktionen.** Utvecklingen av kommunikationsfunktionen handlar dels om att säkerställa att kommunikationsfunktionens kompetenser motsvarar organisationens kommunikationsbehov, dels om att säkerställa att kommunikationsfunktionen är organiserad på så sätt att det är möjligt för kommunikatorer att skapa omedelbart och framtida värde. Att arbeta med att tydliggöra vilka kunskaper och färdigheter som kommunikationsfunktionen besitter och kan stötta verksamheten med kan också läggas under denna aspekt av att driva.

- **Driva utvecklingen i det vardagliga arbetet.** Detta handlar om att i det vardagliga arbetet att tillföra ett kommunikationsperspektiv som bidrar till utveckling och förbättring. Exempelvis kan det handla om att i ett projektarbete ställa kommunikativa frågor (»sätta på kommunikationsglasögonen«) som: »Vad är det viktigaste budskapet?«, »Hur kommer budskapet att tolkas av olika intressenter och målgrupper?«, »Kommer det här önskemålet om en webbnyhet att bidra till målet om att konkretisera vårt hållbarhetsarbete?«

De intervjuade kommunikatörerna var ense om att rollen att driva tydligt är kopplat till en förbättrad status för professionen. En annan slutsats som drogs av de intervjuade var att denna roll kan leda till en bättre förståelse för det strategiska i kommunikationsuppdraget och att kommunikation i större utsträckning förstås som ett *strategiskt ledningsverktyg*.

Rollen att driva innebär att större del av arbetet ägnas åt proaktivt och långsiktigt arbete. I detta ingår bland annat att identifiera utvecklingsbehov och driva förändring av organisationens kommunikation. I praktiken upplever kommunikatörerna som vi har intervjuat att det kan vara svårt att få tid och utrymme till att ta rollen att driva. De interna klienterna har ofta stora förväntningar på att få hjälp med den praktiska och verksamhetsnära kommunikationen i vardagen. Det strategiska och proaktiva arbetet får då ge vika för snabba brandkårsutryckningar. De intervjuade kommunikatörerna menar att det behövs en intern diskussion på kommunikationsavdelningen om vad som ska prioriteras för att kunna driva utvecklingen av organisationens kommunikation. När kommunikatörerna tydligt vet vilka de strategiska prioriteringarna är, blir det lättare att agera drivande snarare än att hamna i en reaktiv produktionsfälla. Det gäller här att också samtidigt vara lyhörd för förändrade och tillfälliga behov av kommunikationsstöd i verksamheten. Med andra ord gäller det att kunna *balansera mellan att vara inlyssnande och drivande*. Kommunikatörerna måste ha »örat mot rälsen« och lyssna in verksamhetens behov, men också arbeta proaktivt och fundera på vad verksamheten eller olika intressenter skulle behöva.

Även i rollen att driva är det viktigt att arbeta med den strategiska relationshanteringen. Först när det finns någorlunda bra relationer med nyckelpersoner, finns det möjligheter att ta rollen att driva. De nyckelpersoner som är viktigast enligt de intervjuade kommunikatörerna är personerna i ledningsgruppen.

Strategiska kommunikatörsroller

Vi har tidigare betonat att det knappast finns några knivskarpa skillnader mellan strategiska och operativa roller. Likväl är det viktigt skilja mellan olika för att bättre förstå vad som är oklart och saknas i kommunikatörers yrkesutövande. Zerfass och Volk (2018) menar att strategiska aktiviteter och handlingar primärt

handlar om att förbereda organisationen för en osäker framtid. Strategiska handlingar har ett långsiktigt tidsperspektiv och är avgörande för en organisations framgång. Strategiskt arbete handlar om att prioritera och fatta långsiktiga beslut, att arbeta innovativt och utvecklingsorienterat. Operativt arbete är i stället något som bidrar till att stödja den pågående verksamheten, det som genomförs här och nu, det bidrar till att upprätthålla verksamheten och till framgång på kort- och medellång sikt.

Analysen av intervjuer med kommunikatörer visar strategiskt kommunikationsarbete innehåller minst tre olika roller:

TRE STRATEGISKA KOMMUNIKATIONSROLLER

1. **Strategisk utförare** är ofta en del av projekt eller satsningar som syftar till att skapa förändring eller utveckla verksamheten. Den strategiska utföraren leder typiskt sett inte dessa projekt utan har snarare en roll att »översätta« olika projekt-/verksamhetsmål till kommunikationsstrategier och -planer som bidrar till att uppnå de strategiska målen.
2. **Affärs-/verksamhetspartner** arbetar nära eller ingår i en ledningsgrupp. Denna roll bidrar med ett kommunikationsperspektiv när strategiska verksamhetsbeslut ska fattas och implementeras.
3. **Kommunikationsutvecklare** analyserar och utvecklar organisationens interna och externa relationer utifrån ett tydligt kommunikationsperspektiv. Kommunikationsutvecklaren genomför strategiska beslut och satsningar primärt tillsammans med andra kommunikatörskollegor.

De två första rollerna bygger till stora delar på en så kallad managerialistisk logik (Heide m.fl., 2019; Simonsson & Heide, 2021) som utgår från en instrumentell syn på kommunikation och som betonar att effektiv kommunikation har en direkt påverkan på verksamhetsmålen. Kommunikation ses här som något ledningen kan använda för att skapa kontroll och måluppfyllelse. Våra intervjuer pekar på att när kommunikatörer refererar till strategiskt kommunikationsarbete så handlar det ofta om hur kommunikation kan stödja *redan definierade* verksamhets- eller projektmål. Det arbetet ska göras, men vill vi betona att det är sällsynt att kommunikatörer har ett större eller aktivt inflytande i processen att formulera övergripande affärs- eller projektmål. I stället kommer de in på scenen och översätter dessa till kommunikation efter att målen har beslutats. Det innebär att kommunikationen blir underordnad snarare än integrerad i övergripande mål. Detta innebär också att kommunikationsavdelningen sällan tar rollen som kommunikationsutvecklare och initierar projekt eller åtgärder utifrån ett tydligt kommunikationsperspektiv på organisationens verksamhet.

Rollen som kommunikationsutvecklare baseras på en kommunikativ logik, som utgår från att organisationer skapas i och genom kommunikation och som sätter förtroende, varumärke och andra immateriella tillgångar i centrum snarare än produkter och ekonomiska tillgångar. Den kommunikativa logiken bygger också på en mer komplex kommunikationssyn och betonar att kommunikation handlar om att skapa förståelse, mening och bygga relationer. Den kommunikativa logiken bortser inte från de övergripande verksamhetsmålen, men bygger på ett antagande om att kommunikationens bidrag till verksamhetsmålen ofta är indirekt snarare än direkt, iterativ snarare än linjär (Heide m.fl., 2019; Simonsson & Heide, 2021).

Vi argumenterar inte för att den ena strategiska rollen är bättre eller viktigare än de andra. Däremot menar vi att rollen som kommunikationsutvecklare är underutvecklad, vilket bland annat märks i att kommunikationsavdelningar alltför ofta saknar en levande och tydlig kommunikationsstrategi eller idé om vad den egna funktionen ska bidra med och prioritera. Bristen på kommunikationsutvecklare kan till exempel innebära att kommunikativa aspekter som inte tydligt ryms under de övergripande verksamhetsmålen kommer i skymundan och försummas. Det kan till exempel handla om att skapa system för att utvärdera och analysera olika kommunikationsinsatser eller vad digitaliseringen rymmer för framtida möjligheter att skapa nya och mer interaktiva relationer med olika intressenter. En överbetoning av rollen som kommunikationsutvecklare kan samtidigt få negativa konsekvenser i form av att kommunikationsfunktionen blir alltför uppfyllda av den egna rollen och försummar övriga behov och mål i verksamheten. Återigen vill vi understryka vikten av både-och snarare än antingen-eller, och förmågan att balansera mellan olika roller.

Kommunikationschefens avgörande roll

Vår forskning visar också att den högsta chefen för kommunikationsavdelningen – kommunikationschefen eller kommunikationsdirektören – har en mycket viktig roll för att driva utvecklingen och professionaliseringen av kommunikatorerna och avdelningens arbete. Det finns naturligtvis många kloka, lokala insatser från enskilda kommunikatorer som syftar till en professionalisering av yrket. Som exempel kan det handla om kommunikatorer som tagit initiativ till kommunikationsutbildningar för chefer eller som strategiskt arbetar för att bygga upp goda relationer med nyckelpersoner. Även om detta är både viktiga och lovvärda initiativ blir slagkraften betydligt större om kommunikationschefen aktivt och planerat driver frågan om professionalisering.

Kommunikationschefen är den som har bäst förutsättningar att leda en diskussion om vilka områden som är strategiskt viktigast att prioritera under de kommande åren. Vidare är det kommunikationschefen som kan sätta agendan för kommunikationsavdelningen och den som har möjligheter att tilldela resurser och avsätta tid för olika utvecklingsinsatser. I den bästa av världar sitter

kommunikationschefen i ledningsgruppen och har då bättre möjlighet att driva frågan om utveckling av organisationens strategiska kommunikation. Kommunikationschefen har också många gånger bättre förutsättningar att dra gränser mot klienterna som kanske önskar få fler tjänster utförda, det vill säga att undvika att kommunikationsavdelningen endast blir en serviceenhet som förser andra med kommunikationsmaterial.

I rapporten »Kommunikatörers professionalisering« (Andersson m.fl., 2023) varnade vi för produktionsfällan (se slutdiskussionen i rapporten) som kommunikatörer kan hamna i när »beställningarna« från klienterna är massiva. En aspekt som några av de intervjuade kommunikationscheferna förde fram är deras möjlighet att bygga »ställföreträdande förtroende«. Det innebär att kommunikationschefen aktivt kan bygga goda relationer med andra chefer som då förhoppningsvis får ett gott förtroende även för andra kommunikatörer. Om det redan från början finns ett visst förtroende för kommunikatörerna hos en chef, har de enskilda kommunikatörerna större förutsättningar att arbeta med strategisk kommunikation ute i verksamheten.

Ytterligare en aspekt som är viktig för professionalisering av kommunikatörer är att bygga allianser med andra stödfunktioner. I många offentliga organisationer är det i första hand HR-avdelningen som kommunikatörer bör kroka arm med. Vår forskning visar att en förutsättning för en allians mellan dessa två professioner är att respektive chef har förtroende för varandra och gemensamt kan sätta upp mål för hur man ska kunna utveckla organisationen. Det gäller att kommunikationschefen och HR-chefen kan komma överens om vilken övergripande filosofi man ska arbeta efter som tillitsbaserat ledarskap eller tjänsteligen.

Utvärdering och mätning av kommunikationsverksamheten är också en fundamentalt viktig aspekt för en ökad professionalisering. Våra studier visar att kommunikatörer oftast mäter kommunikationen kvantitativt, det vill säga hur mycket, hur ofta, hur stor spridning, läsfrekvens och så vidare. Men om kommunikatörer vill professionaliseras och höja yrkets status måste utvärderingarna inriktas på annat än kommunikationen i sig. Det gäller att lämna den ensidiga mätningen av kommunikationsoutput och i stället utvärdera mer strategiska mål som ökat förtroende, bättre relationer, högre legitimitet eller krisresiliens.

Den slutliga påverkan, det *värde* som skapas av strategisk kommunikation är däremot svårare att påvisa. En anledning är att det är svårt att isolera kommunikationens betydelse i komplexa värdeprocesser. En annan är själva värdets natur. Värde är till stor del en subjektiv upplevelse. Insikten att värde skapas i individers upplevelser är viktig för kommunikatörer. Att regelbundet prata med chefer och medarbetare om vilka värden de upplever av kommunikatörernas arbete är minst lika viktigt som att jaga kvantitativa måttal för att på djupet förstå vilka värden som de upplever att kommunikatörernas produktion, stöttning och drivande av organisationens kommunikation skapar. Det är också viktigt att genom samtal

med intressenter, som kunder och brukare, få en förståelse för vilka värden som de upplever att organisationens kommunikation skapar.

Det är även viktigt att som kommunikatör vara medveten om att kommunikationens värde *samskapas* av kommunikationsavdelning, högsta ledning, chefer och medarbetare (samt externa intressenter). En excellent kommunikationsavdelnings möjligheter att skapa värde möjliggörs och begränsas således av andra chefer och medarbetares förståelse för strategisk kommunikation.

Ett gott råd är att regelbundet rapportera vad kommunikationsavdelningen har gjort för några insatser och vilka värden man har försökt att uppnå. En sådan rapportering, exempelvis som kvartalsrapport, är viktig både för kommunikatörernas egen förståelse av kommunikationsavdelningens arbete som för klienterna.

Kommunikationschefen viktigaste roll

- Leda utvecklingen och professionaliseringen av kommunikationsavdelningen.
- Arbeta för att sätta kommunikationen på ledningens agenda.
- Arbeta för att utveckla organisationens strategiska kommunikation.
- Bygga och utveckla interna relationer med nyckelpersoner.
- Bygga allianser med andra stödfunktioner som HR-avdelningen.
- Leda och driva utvärdering och mätning av organisationens strategiska kommunikation.

Tio kommunikativa imperativ

GRÄNSERNA MELLAN PRIVAT och offentlig sektor har på många sätt luckrats upp och blivit allt mindre tydliga. Nöjdhetsmätningar, new public management-idéer och ökad konkurrensutsatthet har till exempel gjort att det offentliga har närmat sig det privata. Samtidigt finns det i dag förväntningar på att privata företag inte enbart ska se till sina egna vinstintressen utan ta ett större samhällligt ansvar. Likväl har offentliga organisationer ett specifikt uppdrag med fokus på allmänhetens välfärd och engagemang. De har också andra villkor vad gäller styrning, finansiering, ägarskap, anställdas roll, förhållande till media och så vidare, vilket har betydelse för kommunikationens roll och förutsättningar (Luoha-aho & Canel, 2020a). Det är också tydligt att den offentliga sektorn är helt avhängig en allmänhet som har förtroende för och uppfattar offentlig verksamhet som legitim.

I det här avslutande avsnittet har vi valt att lyfta fram slutsatserna från forskningsprojektet i form av tio kommunikativa imperativa för att skapa förtroende för organisationer i offentlig sektor. Imperativen, eller uppmaningarna, tar fasta på vad som driver eller är förutsättningar för förtroendeskapande kommunikation. Det är på intet sätt en uttömmande eller heltäckande beskrivning, men speglar det vi har funnit centralt. De tio imperativen beskrivs nedan, men redan här vill vi lista dem:

Tio kommunikativa imperativ

1. Diskutera ledningsfilosofin kontinuerligt!
2. Utgå från den kommunikativa logiken!
3. Upprätthåll ett reflekterande samtal om professionen!
4. Ta etiken på allvar!
5. Tillämpa ett strategiskt tänk i alla kommunikationsaktiviteter!
6. Bejaka polyfoni!
7. Bygg organisationens förtroende inifrån!
8. Bredda synen på medarbetarnas kommunikationsroll!
9. Ta fasta på allmänhetens intressen!
10. Omfamna det icke-perfekta och personliga!

Diskutera ledningsfilosofin kontinuerligt!

1

Det kommunikativa medarbetarskapet uppstår inte i ett vakuum, utan förutsätter ett organisatoriskt sammanhang och en ledningsfilosofi som stödjer och underlättar det. Det kommunikativa medarbetarskapet främjas av en decentraliserad ledningsfilosofi. En sådan organisation präglas av mål- och värdestyrning, tillit, arbete och lärande i team och nätverk, ett coachande ledarskap, självständiga medarbetare som agerar medledare och har mandat att i stor utsträckning fatta egna beslut. Tillitsbaserad ledning, post-byråkrati och förståelsebaserad ledning är exempel på decentraliserade filosofier, medan new public management, byråkrati och »scientific management« är exempel på centraliserade, top-down-orienterade ledningsmodeller (Simonsson, 2022). Med ordet »ledningsfilosofi« vill vi markera att det handlar om att hitta en sammanhängande och gemensam syn på ledning, styrning, ledarskap och medarbetarskap. Det är därför viktigt att inte olika professioner och funktioner inom en organisation utvecklar olika synsätt eller driver en egen retorik kring ledar- och medarbetarskap, vilket vi dessvärre ser exempel på ibland.

Inom organisationsforskningen understryks det dock att det krävs en viss grad av centralisering för en välfungerande decentralisering (Bakka m.fl., 2006). Återigen handlar det alltså om att hitta en balans. Genom att det, till exempel, finns tydliga ramar för det kommunikativa medarbetarskapet så får medarbetarna frihet under ansvar. Ramarna hjälper medarbetarna att skapa mening i det dagliga arbetet, eftersom de då kan relatera sina erfarenheter från arbetet till de formella förväntningar som uttrycks i styrdokument och som blir verkningsfulla genom den stöttning och rådgivning som medarbetarna får av exempelvis chefer, kommunikatörer och andra medarbetare. Den tydlighet som ett kommunikativt

ledarskap medför inom ramen för en decentraliserad ledningsfilosofi är således väsentligt för det kommunikativa medarbetarskapet. Om chefer och ledning inte praktiserar ett ledarskap med fokus på meningsskapande, dialog, lyssnande och öppenhet i relationen till medarbetarna blir det svårt, för att inte säga omöjligt, för medarbetarna att ta sitt kommunikativa ansvar.

Det är också viktigt att poängtera att en ledningsfilosofi inte är något statiskt som organisationen tar fram vid en tidpunkt och som sedan är relevant för all framtid. Den behöver diskuteras och bearbetas kontinuerligt för att fortsätta att vara relevant allteftersom det kommunikativa ledarskapet och medarbetarskapet, och interaktionen dem emellan, utvecklas. Vi förespråkar därför ett reflexivt förhållningssätt gentemot ledningsfilosofin. Detta innebär mer konkret att de upplevda problem och spänningar som den implementerade ledningsfilosofin ger upphov till inte ignoreras. I stället är det viktigt att dessa, samt de styrkor och svagheter som följer med en centraliserad respektive en decentraliserad ledningsfilosofi, kontinuerligt identifieras, artikuleras och diskuteras, så att de därefter kan adresseras. Diskussionen stimulerar samtidigt kollektiv reflexion och lärande.

Utgå från den kommunikativa logiken!

2

Både detta och det tidigare forskningsprojektet om kommunikativa organisationer har tydligt visat på behovet av ett skifte i synen på kommunikation. Trots att offentliga organisationer har uppdrag med fokus på demokrati, deltagande och att verka för allmänhetens bästa (Luoma-aho & Canel, 2020a) tycks andra värden såsom kontroll, påverkan och effektivitet vara minst lika styrande för kommunikationen. Enkelt uttryckt kan man skönja två olika logiker – en managerialistisk och en kommunikativ logik. Medan den förstnämnda logiken hänger samman med en linjär, transmissionssyn på kommunikation bygger den kommunikativa logiken på en dialogisk, meningsskapande syn på kommunikation (för en utförligare beskrivning av de två logikerna, se Simonsson & Heide, 2021). Trots att sociala medier rymmer en möjlighet till interaktivitet och dialog har digitaliseringen snarare förstärkt betoningen på kommunikation som ett sätt att sända, övertyga och påverka (Kent & Taylor, 2016). Vi har i våra studier sett tydliga exempel på just detta. Kommunikation mellan ledning och medarbetare är till exempel fortfarande alltför präglad av en sändningsmodell snarare än ett dialogiskt förhållningssätt med fokus på att skapa ömsesidig förståelse och tillit (Heide & Simonsson, 2021). Externt har vi noterat att sociala medier till stor del används som ett verktyg för masskommunikation snarare än att ta vara på möjligheten till dialog och lyssnande (jfr Kent & Taylor, 2021). Även tidigare forskning (Valentini, 2015) visar att organisationer främst använder sociala medier i retoriska syften (till att nå sina egna intressen) och inte i relationella syften. Ska vi verkligen ta vara på digitaliseringens möjligheter till att skapa nya

kommunikationsprocesser är det viktigt att fokusera mindre sändning och mer dialog, lyssnande och relationer.

Upprätthåll ett reflekterande samtal om professionen!

3

Något som kännetecknar en stark profession är att det förekommer ständiga reflekterande samtal om professionen. Detta kan vi se bland exempelvis advokater och läkare. Dessvärre är inte detta lika vanligt bland kommunikatörer. Det förs förvånansvärt lite interna diskussioner bland kommunikatörer om hur professionen ska kunna förbättras och utvecklas. Emellanåt upplever vi att det finns en viss självtillräcklighet bland kommunikatörer – »att det är bra som det är«. Och att det är andra som inte förstår vilka förtjänster kommunikatörer har. Ibland säger kommunikatörer att de inte ska sig ägnas åt »navelskåderi« utan bara göra ett gott arbete. Att göra ett gott och bra arbete är trevligt, men det leder inte *i sig* till nya tankar eller lärande (se t.ex. Edmondson, 2023). Ibland får vi också intrycket av att kommunikatörer vill ha snabba och enkla lösningar. När vi presenterar forskning i olika sammanhang får vi ibland frågan: »men hur gör vi, rent praktiskt?« Även om det är förståeligt och mänskligt att längta efter enkla lösningar på komplexa problem, så är inte sådana lösningar långsiktiga. Det kan kännas bra att finna en ny lösning på ett problem, men det handlar bara om ett så kallad single loop lärande. För att utvecklas som profession krävs också mer djupgående reflektioner om förgivettagna föreställningar om hur arbetet ska utföras, vad som är ett gott arbete, vad som leder till framgång och så vidare. Då är vi inne på så kallat double loop learning. Donald Schön (1983) argumenterade i boken *The Reflective Practitioner* att de mest framgångsrika professionerna är de som ständigt reflekterar över sina handlingar. Schön kallade detta för »reflection-in-action«.

Vi skulle i stället vilja slå ett slag för fler reflekterande och kritiska samtal om frågor som:

Reflekterande frågor

- Vad är målet med kommunikatörers verksamhet?
- Vad innebär det att vara kommunikatör?
- Vem bör kallas kommunikatör (alla som arbetar på en kommunikationsavdelning eller inte)?
- Hur bidrar vi med aktiviteter och insatser som upplevs av klienterna som strategiskt värdefulla?
- Hur bygger vi upp goda relationer med klienterna?

- Hur tar vi del av och tillgodogör oss forskningen inom relevanta områden som strategisk kommunikation, ledarskap och organisationsstudier?
- Hur ska vi förändra den gängse bilden av kommunikatörer?
- Hur utvecklar vi och breddar vår kompetens inom olika områden?
- Hur lär vi oss av våra misstag?

4

Ta etiken på allvar!

Ett annat område som har stor betydelse för en profession är etiska riktlinjer. Ibland antas att etik inte behövs för kommunikatörer eller marknadsförare så länge som lagar och regler följs (jfr Kent, 2022). Så enkelt är det dessvärre inte i praktiken. Det krävs många gånger också etiska riktlinjer. För kommunikatörer ger digitaliseringen möjligheter att samla in information om intressenter som är fullt lagligt, men som kan vara etiskt tveksamma.

I den årliga *European Communication Monitor* var etik år 2020 ett av områdena som studerades (Zerfass m.fl., 2020). Forskarna bakom rapporten drar slutsatsen att det behövs mer uppdaterade, fokuserade och regelbundna reflektioner om etik. Och undersökningen visar också att de etiska riktlinjerna som existerar varken är kända eller tillräckligt detaljerade och uppdaterade för att kunna vara ett stöd. Exempelvis ger digitaliseringen nya möjligheter för strategisk kommunikation som användning av sociala textrobotar, big data-analyser och influencers på sociala medier. Men de etiska riktlinjer som existerar i dag är inriktade mot traditionella medier och hjälper inte alltid kommunikatörer med många av de problematiska och tvetydiga situationer som kan uppstå. Zerfass med fleras studie visar att ytterst få av de undersökta kommunikatörerna har tagit del av eller uppdaterat sig om de etiska riktlinjerna efter deras studietid. Dessa forskare menar att kommunikatörer i mycket större utsträckning måste träna sig i att hantera kommunikationsetiska dilemman för att kunna utveckla professionen.

Etiken borde tas på större allvar och ges ett större utrymme av kommunikatörer. För det första är fokus på etik en del i professionaliseringen av yrket och vad som kännetecknar en stark profession. Det borde föras ett levande samtal om etiska dilemman bland kommunikatörer både på organisationsnivå och inom skräet i stort. För det andra är etik också tydligt kopplat till den kommunikativa logiken – att kommunikation bygger förståelse och mening och att det är viktigt att lyssna på olika röster. Målet med strategisk kommunikation är att bygga relationer och förtroende som i sin tur sörjer för framgångsrika och effektiva verksamheter. Relationer och förtroende byggs genom interpersonell kommunikation mellan personer, och äkta dialog är därför en etisk praktik. I den äkta dialogen, eller symmetriska kommunikationen, är fokuset inte i första hand att

strategiskt försöka övertala andra utan att lyssna in och försöka förstå andras perspektiv (Kent, 2022). Och att ta intressenters perspektiv har sedan yrket uppstod varit ett av de viktigaste bidragen till organisationen (Dewey, 1927).

Tillämpa ett strategiskt tänk i alla kommunikationsaktiviteter!

5

Som vi beskrivit tidigare i rapporten kan kommunikationsfunktionens arbete delas in i tre värdeskapande aktiviteter: producera, stötta och driva. Producera kan i huvudsak förstås som en operativ aktivitet, stötta som både operativ och strategisk och driva som en i huvudsak strategisk aktivitet. Denna indelning i tre värdeskapande aktiviteter är givetvis en förenkling. Den bidrar dock till att göra kommunikationsfunktionens olika aktiviteter mer överskådliga. Överskådligheten underlättar inte minst den självreflexion som är så betydelsefull för en professions utveckling (se Andersson m.fl., 2023).

Även om många kommunikationsfunktioner fortfarande lägger merparten av sin tid på att producera, sker det en tydlig förflyttning mot att allt ambitiösare och professionella kommunikationsfunktioner. Dessa prioriterar – och ges mandat – att kommunikativt stötta ledning, chefer och medarbetare samt driva den långsiktiga utvecklingen av organisationens kommunikation. Forskning visar att ledningsgrupper och chefer uppfattar stöttnings- och drivandet av utvecklingen av organisationens kommunikation som mer värdeskapande än produktionen. Vi vill dock understryka att kommunikatorernas fortsatta professionaliseringsresa *inte* innebär att rollen att producera ska överges till förmån för de, i teorin, mer strategiska aktiviteterna stötta och driva. Att producera kommer med all största sannolikhet fortsätta att utgöra basen i en professionell kommunikationsfunktionens kompetensprofil, även om artificiell intelligens kommer förändra produktionens karaktär. Kommunikationsfunktionen bör i stället eftersträva *balans* mellan de värdeskapande aktiviteterna och ha balans som ledord vid avvägningar och prioriteringar mellan de olika aktiviteterna.

En nyckel för att förstå betydelsen av såväl det mer operativa som det mer strategiska kommunikationsarbetet är att se strategi som ett *verb* – någonting man gör. En värdeskapande kommunikationsfunktion behöver ha ett »strategiskt tänk« i såväl det operativa som strategiska »görandet«. Detta innebär dock inte att strategi, beslut och handling alltid överensstämmer. Oväntade situationer i det operativa arbetet kräver ofta en varierande grad av improvisation och kreativitet i såväl beslutsfattande som agerande. Självfallet är det också viktigt att förhålla sig kritiskt till, våga ifrågasätta och avvika från den övergripande strategin i de fall där detta bedöms mer gynnsamt. Såväl organisationens övergripande strategi som kommunikationsstrategin bör vara »levande« och kontinuerligt anpassas vid behov för att fortsätta att vara aktuella. Detta kräver organisationsmedlem-

mar som tar ansvar, vågar tänka själv och säga ifrån (jfr Alvesson & Spicer, 2016) samt en ledning som lyssnar.

Bejaka polyfoni!

6

Det har länge funnits ett dominerande ideal om att organisationer kan och bör skapa en enhetlig, konsistent och samstämmig röst som präglar kommunikationen med olika målgrupper och olika situationer. Begrepp som integrerad kommunikation är ett tydligt uttryck för strävan efter monofoni (Christensen & Cornelissen, 2011). Även om viljan att vara tydlig och konsistent är högst rimlig, rymmer betoningen på en sam- eller enstämmig organisation flera problem. För det första bygger det på monofona idealet på en sändarorienterad, linjär syn på kommunikation och för det andra riskerar det att kväva andra ambitioner som finns i många organisationer, till exempel medledarskap och kommunikativt medarbetarskap.

Inom forskningen om organisationskommunikation lyfter alltfler forskare fram att organisationer till sin inneboende natur är polyfona, flerstämmiga, enheter (t.ex. Vásquez & Schoeneborn, 2018). Digitaliseringen och inte minst användningen av sociala media förstärker ytterligare organisationers polyfona natur. Inte bara medarbetare, utan också kunder, medborgare och andra intressenter har ökade möjligheter att med sin röst bidra till idéer om vad organisationen är och står för. Att uppmuntra och arbeta för polyfoni och förstå organisationen som en kör, innebär att olika aktörer och intressenter blir till aktiva »producers«, vilket ligger helt i linje med offentliga organisationers uppdrag i en demokrati och ter sig därför som ett väsentligt inslag i deras kommunikationsstrategi.

Det polyfona angreppssättet betyder inte att kommunikation ska ske helt utan ramar eller riktlinjer. Självklart kan heller inte budskap om grundläggande fakta såsom öppettider eller en kommuns utbud av tjänster skilja sig åt. Däremot kan medarbetare ges utrymme att representera organisationen på olika sätt och ge sin berättelse inom en viss ram. Christensen och Cornelissen (2011) menar att precis som i improvisationsjazz finns det en viss stabilitet och struktur även i en polyfon organisation. Kommunikatörens roll skiftar från att främst handla om att producera innehåll anpassa samt kontrollera meddelanden till att medla och underlätta dialog mellan olika röster (Schmeltz & Kjeldsen, 2019).

Bygg organisationens förtroende inifrån!

7

Ett problem är att många organisationer lägger betydligt mer kraft på det externa förtroendet än det interna. Det tycks finnas en föreställning om att externa gruppers förtroende är något man måste jobba aktivt för att nå eller förtjäna, medan det interna förtroendet mellan ledning, chefer och medarbetare mer eller mindre

tas för givet. Både vår egen och andras forskning visar dock att det interna förtroendet ofta brister (Heide m.fl., 2019). Och om vi utgår från att medarbetare har en central roll i att bygga relationer och förtroende externt, blir det tydligt att vi måste börja inifrån.

För att medarbetarna ska vilja ta ett kommunikativt ansvar på det sätt som vi har beskrivit, måste de känna ett förtroende för att ledning, chefer och kollegor gör ett bra jobb och att de kan lita på dem. Men det krävs också att jag som medarbetare känner att andra i organisationen har ett förtroende för mig för att jag ska våga ta ett kommunikativt ansvar. Det interna förtroendet hänger nära samman med stolthet och identifikation med organisation samt ett öppet kommunikationsklimat, vilket alla är aspekter som vi har identifierat som viktiga förutsättningar för ett kommunikativt ledarskap (se Det kommunikativa medarbetarskapshjulet i Andersson m.fl., 2021). Att uppleva en möjlighet att föra fram kritiska åsikter och kunna diskutera fel och brister, skapar en psykologisk trygghet och är en viktig grund till ett kommunikativt medarbetarskap. Om man som medarbetare inte identifierar sig med den organisation man arbetar i och känner en stolthet för den, är det svårt att uppbåda det engagemang som krävs för ett kommunikativt medarbetarskap.

En vanlig synpunkt är att kommunikatörerna och deras tid inte räcker till för att stödja och utveckla medarbetarnas kommunikation. Vi inser förstås att kommunikationsutbildningar, utformning av riktlinjer, och konkret stöd till medarbetare i den dagliga kommunikationen skulle ta väldigt mycket resurser i anspråk. Samtidigt är den typen av insatser kanske inte det allra mest primära. Åtgärder för att skapa internt förtroende, psykologisk trygghet, identifikation med och stolthet över organisationen tycks vara än viktigare för att skapa ett kommunikativt engagemang bland medarbetarna. Kommunikatörer har tillsammans med andra funktioner som HR en viktig roll i att skapa dessa förutsättningar, men det krävs också att ledningen och cheferna bidrar i det arbetet.

Bredda synen på medarbetarnas kommunikationsroll!



Allt fler organisationer tycks inse medarbetarnas viktiga betydelse i organisationens kommunikation. Samtidigt är medarbetarnas kommunikativa ansvar och roller sällan särskilt tydligt definierade eller diskuterade i någon större utsträckning. I den mån roller och ansvar lyfts fram tycks rollen som varumärkesbyggare och förespråkare vara de som betonas i störst utsträckning. Vi menar att det i offentlig sektor vore mer relevant att prata om medarbetare som organisationsrepresentanter i stället för ambassadörer eller varumärkesbyggare. Att representera organisationen ligger närmare rollen som »allmänhetens tjänare« och är mer förenligt med den statliga värdegrunden. Vi ser också ett behov av att inte bara prata om medarbetarnas roll som organisationsrepresentant, utan har också

föreslagit kommunikativa roller som verksamhetsutvecklare och meningsskapare. Vi menar alltså det är viktigt att bredda och nyansera synen på medarbetarnas kommunikativa ansvar och roller. Däremot behöver inte alla medarbetare bidra på samma sätt utan kan axla olika roller beroende på yrkesroll och personlig förmåga.

Ta fasta på allmänhetens intressen!

9

Det betonas ofta att offentliga organisationers kommunikation ska bidra till mål som att skapa delaktighet bland medborgarna, skapa ökad välfärd och att tjäna allmänhetens intressen (Luoha-aho & Canel, 2020a). Samtidigt har skiljelinjerna mellan den offentliga och privata sektorn blivit allt mindre skarpa, inte minst till följd av att *new public management* har gjort sitt intåg och att offentlig sektors verksamhet har blivit alltmer konkurrensutsatt. Den norske organisationsprofessorn Wæraas (2020) menar att närmandet till privat sektor har skapat en överbetoning på att bygga organisationens rykte och varumärke, vilket innebär att offentliga organisationer i sin kommunikation fokuserar på att ställa sig själva i god dager och främja sina egna organisatoriska intressen (snarare än allmänhetens). Wæraas (2020) menar att denna målförskjutning hotar offentliga organisationers legitimitet. Organisationslegitimitet handlar om en grundläggande rättighet att existera och bedriva verksamhet, vilket i sin tur bygger på att organisationens mål, handlingar och värderingar uppfattas stå i samklang med det omgivande samhället. De senaste årens kraftiga kritik mot antalet kommunikatörer och den offentliga sektorns satsningar på kommunikation kan åtminstone delvis ses som en reaktion mot en strategisk »själv-presentation«, vilket det omgivande samhället inte uppfattar som legitimt. Med det sagt är det viktigt att komma ihåg att det inte är en fråga om antingen eller. En positiv image och ett starkt varumärke kan skapa ett viss skydd mot en hotad legitimitet, det kan bidra till att attrahera kvalificerad personal, ge utrymme för en viss autonomi i relation till politiker och så vidare. Konkurrensutsatthet och olika former av rankingar har också skapat ett ökat behov av positionering. Samtidigt gäller det att balansera den organisationscentrerade kommunikationen med demokratiska värden och vad som ligger i allmänhetens intresse.

Omfamna det icke-perfekta och personliga!

10

Innehållet i flera sociala medier såsom Instagram, Facebook och LinkedIn domineras till stor del av det positiva och ibland också ytliga. Det är forum där vi gärna framställer oss som personer eller organisationer i så positiv dager som möjligt (Qualman, 2009; Valentini, 2015). Sociala medier rymmer stora möjligheter till att redigera och ändra ett meddelande innan det blir synligt för andra (Treem & Leonardi, 2013), vilket förstärker strävan efter den perfekt paketerade

kommunikationen. Det är självklart förståeligt att inte bara kommunikatörer, utan också chefer och medarbetare, vill framstå som professionella i sin kommunikation. Samtidigt har vi under projektets gång funnit flera exempel på att välpaketerade och professionellt utformade budskap kan uppfattas som tillrättalagda och alltför välregisserade. När vi intervjuade följare av en kommuns konton i sociala medier var det tydligt att en del av dem reagerade mot vad de upplevde som ett glättigt, ytligt innehåll och betoningen på det positiva som staden gör. De efterfrågade mer information om varför åtgärder gjordes och hur man hade kommit fram till beslut. På samma vis fann vi att ledningens kommunikation i digitala medier kunde uppfattas som uppläsning av ett färdigskrivet manus, och medarbetarnas önskade mer direkt, live-baserad kommunikation i digitala medier. Och motsatt fann vi att medarbetarna inom Polisen upplevde att just det personliga och direkta tilltalet var en del av deras framgång i sociala medier. En slutsats vi drar är att det perfekta budskapet kan upplevas som opersonligt och tillrättalagt, vilket skapar ett visst avstånd och en misstro mot att det som sägs är genuint och uppriktigt. Om vi verkligen vill skapa en dialog och relationer via digitala medier måste vi vinnlägga oss om att ge förutsättningar till närhet och autenticitet (jfr Kent, 2022). Med andra ord, vi måste själva våga visa oss sårbara för att vinna andras förtroende.

Referenser

- Alvesson, M. & Spicer, A. (2016). (un)conditional surrender? Why do professionals willingly comply with managerialism. *Journal of Organizational Change Management*, 29 (1), 29–45.
- Andersson, R. (2019). Employee communication responsibility: Its antecedents and implications for strategic communication management. *International Journal of Strategic Communication*, 13 (1), 60–75.
- Andersson, R. (2020). *Strategic communication at the organizational frontline: Towards a better understanding of employees as communicators*. Lund University, Department of Strategic Communication.
- Andersson, R., Heide, M. & Simonsson, C. (2021). *Kommunikativt medarbetarskap*. Lunds universitet, Institutionen för strategisk kommunikation.
- Andersson, R., Heide, M. & Simonsson, C. (2022). *Digitalisering, kommunikation och förtroende*. Lunds universitet, Institutionen för strategisk kommunikation.
- Andersson, R., Heide, M. & Simonsson, C. (2023). *Kommunikatörers professionalisering – en balansakt mellan olika roller*. Lunds universitet, Institutionen för strategisk kommunikation.
- Andersson, R. & Rademacher, L. (2021). Managing communication. I F. Cooren & P. Stücheli-Herlach (red.), *Handbook of management communicatio* (vol. 16, s. 279–293). De Gruyter.
- Andersson, T. & Tengblad, S. (2009). Medledarskap: Ledarskap som kollektiv förmåga. I S. Jönsson & L. Strannegård (red.), *Ledarskapsboken* (s. 245–268). Liber.
- Argenti, P. A. (2017). Strategic communication in the c-suite. *International Journal of Business Communication*, 54 (2), 146–160.
- Arunprasad, P., Dey, C., Jebli, F., Manimuthu, A. & El Hathat, Z. (2022). Exploring the remote work challenges in the era of covid-19 pandemic: Review and application model. *Benchmarking: An International Journal*.
- Ashcraft, K. L., Kuhn, T. R. & Cooren, F. (2009). Constitutional amendments: “Materializing” organizational communication. *The Academy of Management Annals*, 3 (1), 1–64.
- Austin, J. L. (1962). *How to do things with words*. Harvard University Press.
- Bakka, J. F., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. (2006). *Organisationsteori: Struktur, kultur, processer*. Liber.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Doubleday.

- Braun, S., Hernandez Bark, A., Kirchner, A., Stegmann, S. & van Dick, R. (2019). Emails from the boss—curse or blessing? Relations between communication channels, leader evaluation, and employees' attitudes. *International Journal of Business Communication*, 56 (1), 50–81.
- Brennen, J. S. & Kreiss, D. (2016). Digitalization. In K. B. Jensen & R. T. Craig (red.), *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*. Hoboken, NJ: John Wiley & Son
- Bringselius, L. (2021). *Tillitsbaserat ledarskap: Från pinnräknande till samskapande*. Komlitt.
- Brown, A. D. (2018). Making sense of the war in afghanistan. *Critical Perspectives on Accounting*, 53, 43–56.
- Bruns, A. & Schmidt, J.-H. (2011). Probusage: A closer look at continuing developments. *New Review of Hypermedia and Multimedia*, 17 (1), 3–7.
- Buber, M. (1923/1994). *I and thou*. T&T Clark.
- Cardon, P. W., Huang, Y. & Power, G. (2019). Leadership communication on internal digital platforms, emotional capital, and corporate performance: The case for leader-centric listening. *International Journal of Business Communication*.
- Carlzon, J. (2018). *Riv pyramiderna! en bok om den nya människan, chefen och ledaren* (3 uppl.). Volante.
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C. & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28 (1), 51–73.
- Christensen, E. & Christensen, L. T. (2022). The interpellated voice: The social discipline of member communication. *Management Communication Quarterly*, 36 (3), 496–519.
- Christensen, L. T. & Cornelissen, J. (2011). Bridging corporate and organizational communication: Review, development and a look to the future. *Management Communication Quarterly*, 25 (3), 383–414.
- Colville, I. (1994). Searching for karl weick and reviewing the future. *Organization*, 1 (1), 218–224.
- Colville, I., Brown, A. D. & Pye, A. (2012). Simplicity: Sensemaking, organizing and storytelling for our time. *Human Relations*, 65 (1), 5–15.
- Daimler, M. (2016). Listening is an overlooked leadership tool. *Harvard Business Review*, 2–5.
- Dasborough, M. T. & Scandura, T. (2022). Leading through the crisis: “Hands off” or “hands-on”? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29 (2), 219–223.
- Dewey, J. (1927). *The public and its problems*. Alan Swallow.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Edmondson, A. C. (2023). *Right kind of wrong*. Atria Books.
- Elvnäs, S. (2017). *Effektfull: Detaljerade studier av ledarskap - så ökar du effekten av din tid*. Volante.

- Eriksson, C. & Westerberg, A. I. (2021). *Ingen reklam tack – en eso-rapport om myndigheternas kommunikation*. Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi.
- Gerzic, E. (2021). *Digitalt distansarbete ur ett chefsperspektiv* (Masteruppsats) Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet.
- Giddens, A. (1990). *The consequences of modernity*. Polity.
- Giddens, A. (1994). Risk, trust, reflexivity. I U. Beck, A. Giddens & S. Lash (red.), *Reflexive modernization* (s. 184–197). Polity Press.
- Grafström, M., Jonsson, A. & Klintman, M. (2023). Embracing the academic–practice gap: Knowledge collaboration and the role of institutional knotting. *Management Learning*, 1–24.
- Gulbrandsen, I. T. & Just, S. N. (2020). *Strategizing communication: Theory and practice*. Studentlitteratur.
- Hardin, R. (1993). The street-level epistemology of trust. *Politics & Society*, 21 (4), 505–529.
- Hazen, M. A. (1993). Towards polyphonic organization. *Journal of Organizational Change Management*, 6 (5), 15–27.
- Heide, M. & Simonsson, C. (2011). Putting co-workers in the limelight: New challenges for communication professionals. *International Journal of Strategic Communication*, 5 (4), 201–220.
- Heide, M. & Simonsson, C. (2021). What was that all about? On internal crisis communication and communicative coworkership during a pandemic. *Journal of Communication Management*, 25 (3), 256–275.
- Heide, M., Simonsson, C., Nothhaft, H., Andersson, R. & von Platen, S. (2019). *Den kommunikativa organisationen: Slutrapport*. Sveriges Kommunikatörer.
- Heide, M. & Svingstedt, A. (2023). *Strategiskt lyssnande: Så blir medarbetare, chefer och organisationer bättre på att lyssna*. Liber.
- Jackson, B. & Parry, K. W. (2011). *A very short fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership*. Sage.
- Jalava, J. (2003). From norms to trust: The luhmannian connections between trust and system. *European Journal of Social Theory*, 6 (2), 173–190.
- Kelly, S., Dawkins, A., Rocker, K. T., Someshwar, S. & Penny, T. (2022). Supervisor computer-mediated immediate behaviors: Fostering subordinate communication. *International Journal of Business Communication*.
- Kent, M. L. (2022). Dialogue as a tool of strategic communication? I J. Falkheimer & M. Heide (red.), *Research handbook on strategic communication* (s. 83–98). Edward Elgar Publishing.
- Kent, M. L. & Taylor, M. (2016). From homo economicus to homo dialogicus: Rethinking social media use in csr communication. *Public Relations Review*, 42 (1), 60–67.
- Kent, M. L. & Taylor, M. (2021). Fostering dialogic engagement: Toward an architecture of social media for social change. *Social Media + Society*, 7 (1).
- Knight, E., Paroutis, S. & Heracleous, L. (2018). The power of powerpoint: A visual perspective on meaning making in strategy. *Strategic Management Journal*, 39 (3), 894–921.

- Kornberger, M., Clegg, S. R. & Carter, C. (2006). Rethinking the polyphonic organization: Managing as discursive practice. *Scandinavian Journal of Management*, 22, 3–30.
- Leonardi, P. M. & Treem, J. W. (2020). Behavioral visibility: A new paradigm for organization studies in the age of digitization, digitalization, and datafication. *Organization Studies*, 41 (12), 1601–1625.
- Lewis, J. D. & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63 (4), 967–985.
- Lindell, J. & Thunved, C. (2023). *Om det inte vore för oss – kommunikatörer i demokratins tjänst*. Leopard förlag.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and power*. Wiley.
- Luoma-aho, V. & Canel, M.-J. (2020a). Introduction to public sector communication. I V. Luoma-aho & M.-J. Canel (red.), *Handbook of public sector communication*. Wiley-Blackwell.
- Luoma-aho, V. & Canel, M.-J. (red.). (2020b). *The handbook of public sector communication* Wiley, Blackwell.
- Malakyan, P. G. (2020). Digital leader-follower for the digital age: A north american perspective. I M. Franco (red.), *Digital leadership - a new leadership style for the 21st century* (s. 59–82). IntechOpen.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management*, 20 (3), 709–734.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16 (2), 44–53.
- Modaff, D. P. & DeWine, S. (2008). *Organizational communication: Foundations, challenges and misunderstandings*. Roxbury.
- Möllering, G. (2005). *Understanding trust from the perspective of sociological neoinstitutionalism: The interplay of institutions and agency* (MPIfG Discussion Paper, No. 05/13). Max Planck Institute for the Study of Societies.
- OECD. (2020). *Digital government index: 2019 results*. OECD Public Governance Policy Papers.
- Pekkala, K., Auvinen, T., Sajasalo, P. & Valentini, C. (2022). What's in it for me and you? Exploring managerial perceptions of employees' work-related social media use. *Employee Relations: The International Journal*, 44 (7), 46–62.
- Pilkington, A. (2016). The role of the internal communication practitioner. I K. Ruck (red.), *Exploring internal communication: Towards informed employee voice* (s. 177–188). Routledge.
- Pološki Vokić, N., Rimac Bilušić, M. & Najjar, D. (2020). Building organizational trust through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 26 (1), 70–83.
- Qualman, E. (2009). *Socialnomics: How social media transforms the way we live and do business* Willey.
- Riedl, R. (2021). Trust and digitalization: Review of behavioral and neuroscience evidence. I F. Krueger (red.), *The neurobiology of trust*.
- Rothstein, B. (2004). Förtroende i det multikulturella samhället. I S. Holmberg & L. Weibull (red.), *Ju mer vi är tillsammans: Tjugosju kapitel om*

- politik, medier och samhälle* (s. 75–80). Göteborgs universitet, SOM-institutet.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 393–404.
- Ruben, B. D. & Gigliotti, R. A. (2016). Leadership as social influence: An expanded view of leadership communication theory and practice. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 23 (4), 467–479.
- Schmeltz, L. & Kjeldsen, A. K. (2019). Co-creating polyphony or cacophony? A case study of a public organization's brand co-creation process and the challenge of orchestrating multiple internal voices. *Journal of Brand Management*, 26 (3), 304–316.
- Schneider, L. & Zerfass, A. (2018). Polyphony in corporate and organizational communications: Exploring the roots and characteristics of a new paradigm. *Communication Management Review*, 3 (2), 6-29.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practioner: How professionals think in action*. Basic Books.
- Simonsson, C. (2018). Leader–follower perspectives. I *The international encyclopedia of strategic communication*.
- Simonsson, C. (2022). Exploring the vertical communication chain in the light of post-bureaucracy. I J. Falkheimer & M. Heide (red.), *The research handbook of strategic communication* (s. 445–459). Edward Elgar Publishing.
- Simonsson, C. & Heide, M. (2021). Developing a communicative logic: The key to communication professionalism. *International Journal of Strategic Communication*, 15 (3), 253–273.
- SOU. (2015:91). Digitaliseringens transformerande kraft – vägval för framtiden. Stockholm: Näringsdepartementet
- Statskontoret. (2015). *Att styra mot ökat förtroende – är det rätt väg?* (Om offentlig sektor). Statskontoret.
- Thelen, P. D. & Men, L. R. (2020). Commentary: The role of internal communication in fostering employee advocacy: An exploratory study. *International Journal of Business Communication*.
- Treem, J. W. & Leonardi, P. M. (2013). Social media use in organizations: Exploring the affordances of visibility, editability, persistence, and association. *Annals of the International Communication Association*, 36 (1), 143–189.
- Valentini, C. (2015). Is using social media “good” for the public relations profession? A critical reflection. *Public Relations Review*, 41 (2), 170–177.
- Valentini, C. (2020). Trust research in public relations: An assessment of its conceptual, theoretical and methodological foundations. *Corporate Communications: An International Journal*, ahead-of-print (ahead-of-print).
- Valentini, C. & Edwards, L. (2019). Theories in public relations: Reflections and future directions. *Public Relations Inquiry*, 8 (3), 195–200.
- van Zoonen, W., van der Meer, T. G. L. A. & Verhoeven, J. W. M. (2014). Employees work-related social-media use: His master's voice. *Public Relations Review*, 40 (5), 850-852.

- Vásquez, C. & Schoeneborn, D. (2018). Communication as constitutive of organization (cco). I R. L. Heath & W. Johansen (red.), *The international encyclopedia of strategic communication* (s. 1–113). John Wiley & Sons.
- Velten, J. & Heggen, R. (2022). *Trust-based leadership and employeeship: Everyone is an employee– and some employees are leaders*. Teamwork Forlag.
- Verhoeven, J. & Madsen, V. (2022). Active employee communication roles in organizations: A framework for understanding and discussing communication role expectations. *International Journal of Strategic Communication*, 1–20.
- Wadström, P. (2014). *Strategi är ett verb: En bok om smarta organisationer, beteende och hur framgång kan föda nedgång*. Liber.
- Weick, K. E. (1969). *The social psychology of organizing*. Addison-Wesley.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16 (4), 409–422.
- Wæraas, A. (2020). Organizational identity and corporate social responsibility (csr) legitimation. I J. D. Rendtorff (red.), *Handbook of business legitimacy* (s. 2–20). Springer.
- Wæraas, A. & Dahle, D. Y. (2020). When reputation management is people management: Implications for employee voice. *European Management Journal*, 38 (2), 277–287.
- Zerfass, A., Verhoeven, P., Moreno, A., Tench, R. & Verčič, D. (2020). *European communication monitor 2020. Ethical challenges, gender issues, cyber security, and competence gaps in strategic communication. Results of a survey in 44 countries*. EUPRERA/EACD.