



LUNDS UNIVERSITET

Lunds Universitet
Enheten för Medie- och Kommunikationsvetenskap
B-uppsats höstterminen 2009: MKVA21

Internkommunikatör i förändring

– *strategier för att bli strateg*

Författare: Linnea Merö (linnea.mero@gmail.com) & Thérèse Nielsen (nielsen.therese@hotmail.com)

Handledare: Veselinka Möllerström

Examinator: Sara von Platen

Sammanfattning

Kommunikatörsyrket är sedan en tid tillbaka i en förändringsfas. Allt fler kommunikatörer, och deras uppdragsgivare, upplever att utvecklingen går från en mer renodlad producentroll, till en roll som strateg. Denna uppsats undersöker hur en sådan förändring av internkommunikatörsrollen genomförts i en större organisation. Studien genomfördes ur ett tolkande perspektiv med kvalitativ metod, på Universitetssjukhuset Malmö Allmänna Sjukhus – UMAS. I fem djupintervjuer sökte vi förståelse utifrån frågeställningen:

Hur genomdrevs en förändring i internkommunikatörsrollen på UMAS, från producent till strateg? Vilka strategier har kommunikatörerna använt för att driva utvecklingen och axla den nya rollen?

Studien visar att tillsättningen av en ny kommunikationschef varit den mest avgörande faktorn i förändringsarbetet. Ett nytt intranät har skapat viktiga förutsättningar för kommunikatörerna att arbeta strategiskt snarare än som producenter. Organisationens särpräglade hierarki visade sig vara det största hindret för kommunikatörerna att arbeta som strateger; hierarkin stoppar upp strategibeslut, skapar informationsbelastning och gör cheferna till gate-keepers i informationsflödet. Vi fann att anställningstid i organisationen var en oväntat viktig faktor; att vara ny i organisationen mildrade i viss mån hierarkins begränsande effekter eftersom man då vågar bryta mot invanda rutiner, och ser saker med nya ögon. Producent- och strategrollen sågs i den undersökta organisationen inte som varandras motpoler utan som varandras förutsättningar. Vi identifierade ytterligare en viktig roll – ”pedagogen” – som vi såg användas som en strategi för att nå strategrollen. Andra strategier för att axla den nya strategrollen var att ha ett konsultativt förhållningssätt där producentuppgifter bollas tillbaka ut i organisationen, att bemöta övriga medarbetare hjälpsamt och utefter deras förutsättningar, att leda genom goda exempel och börja med de enkla segrarna. De status- och legitimitetsproblem en ny yrkesroll skulle kunna innebära, upplevdes inte på UMAS, något som förklaras med organisationens kunskapsprägel.

Nyckelord: internkommunikatör, yrkesroll, förändring, producent, strateg

Innehållsförteckning

1. Inledning och bakgrund	4
2. Syfte och problemställning	5
3. Teori	5
Kommunikatör eller informatör?	5
Kommunikatörens olika roller	6
Nytt yrke i jakt på legitimitet och professionell status	6
Organisationens påverkan på kommunikatörens roll	7
Representation i ledningsgruppen	7
Från producent till strateg – om rollens utveckling	8
Utbildning och individens driv mot utveckling av rollen	8
4. Metod	9
Forskningsansats – hermeneutik	9
Angreppssätt och perspektiv	10
Metodval	10
Datainsamling	11
Avgränsningar och urval	11
Analysens struktur och innehåll	12
5.1 Analys och resultat: rollens utveckling	13
Ny strategi ger respekt; ”vi ska inte göra allting”	14
Intranätet omfördelar rollerna	15
Paradigmskifte; någon måste ta steget tillbaka	16
Drivet mot utveckling	17
5.2 Analys och resultat: rollen i vardagen	18
Hierarki – alltid följa linjen	18
Beslutshierarkin stoppar upp strategen	19
”Pedagogen” en roll och strategi för att bli strateg	20
Anpassning utan motprestation	21
Kunskapsorganisation underlättar för den strategiska kommunikatören	22
Genus – inte yttersta lagret på löken	22
Anställningstid – en ny faktor	23
6. Slutdiskussion	24
Referenslista	28
Bilaga: Intervjuguide	

1. Inledning och bakgrund

Kommunikatörsyrket är i högsta grad en yrkesroll i förändring. Kommunikation som yrkesområde har gått från en stark producentinriktning till att på senare år ha nått hela vägen upp till ledningsnivå och hamnat på agendan som ett strategiskt styrmedel för organisationers målsättningar. Sveriges Informationsförening bedömer i sin senaste medlemsstudie INFO 2009 att strategiskt arbete upptar allt större del av kommunikatörernas arbetsuppgifter – både nu och i ett framtidsperspektiv. Utvecklingen till en mer strategisk roll välkomnas och efterfrågas också av de yrkesverksamma, enligt undersökningen. Samma undersökning visar också att internkommunikation är det arbetsområde som kommunikatörerna viktat som absolut viktigast – en trend som hållit i sig under flera år. Resan som yrket befinner sig på har många dimensioner att som forskare intressera sig för. Olika arbetsplatser har nått olika långt i utvecklingen mot en starkare strategisk internkommunikatörsroll och för denna uppsats har vi undersökt en organisation där kommunikationsavdelningen alldeles nyligen genomgått det aktuella skiftet.

Kommunikationsavdelningen, tillhörande Malmö Universitetssjukhus, hette tidigare Informationsenheten och bytte namn i samband med att en ny kommunikationschef tillsattes 2007. Vid denna tidpunkt fanns det fyra kommunikatörer på avdelningen som servade cirka 7000 anställda i organisationen. Den dåvarande enhetschefen ansvarade för press- och mediakontakter och på grund av stor tidsåtgång åt detta område fanns det liten tid att utveckla avdelningen och aktivt driva kommunikativa frågor inom organisationen. En ny kommunikationschef tillsattes, som i rask takt inledde med att förstärka de personella resurserna, med resultatet att åtta medarbetare tillkom. Bland annat nyrekryterades en varumärkesstrateg och två projektledare till arbetet mot ett nytt intranät.

Malmö universitetssjukhus (UMAS) genomgick under slutfasen av detta uppsatsarbete en sammanslagning med Lunds universitetssjukhus (LUS). Sedan den 1 januari 2010 benämns organisationen Skånes universitetssjukhus (SUS) och är med sina 12 000 medarbetare det tredje största sjukhuset i Sverige.

Sedan vi utförde våra intervjuer har kommunikationsavdelningen på UMAS och motsvarande avdelning på LUS gått samman under ledning av kommunikationschefen från LUS. När vi benämner kommunikationschefen i uppsatsen avser vi således den som var verksam på kommunikationsavdelningen för UMAS, och inte kommunikationschefen för vad som nu är Skånes universitetssjukhus.

2. Syfte och problemställning

Internkommunikatörsyrket får allt större inslag av strategiska uppgifter. Med nya uppgifter följer en förändrad yrkesroll i organisationen, som ”strateg” och utvecklare, mer än som tidigare ”producent” och förvaltare (se till exempel Larsson (2008), Sveriges Informationsförening (2009) och Grandien (2008)). Denna utveckling av yrkesrollen kan medföra förändringar i status, och kräva att det skapas ny legitimitet till yrkesutövningen. Hur yrkesutövarna – kommunikatorerna – upplever förändringen, och vilka strategier de utvecklar för att hantera den påverkar hur kommunikationsarbetet i en organisation utförs. Syftet med denna uppsats är att förstå och beskriva internkommunikatörsrollens förändring i en organisation som genomgår en utveckling till en mer strategisk syn på internkommunikationens vikt och värde.

Den övergripande frågeställningen är: hur genomdrevs en förändring i internkommunikatörsrollen på UMAS, från producent till strateg? Vilka strategier har använts för att driva utvecklingen och axla den nya rollen?

Vi vill dels beskriva, dels skapa oss en förståelse för den utveckling rollen som internkommunikatör genomgår på UMAS. Vi vill se hur internkommunikatorerna upplever sin yrkesroll, dess status och legitimitet i organisationen, och vad som påverkar detta. Vi vill också undersöka vilka strategier, uttalade och outtalade, som kommunikatorerna använder för att lyckas axla sin roll.

3. Teori

Kommunikatör eller informatör?

Som relativt ny yrkeskår befinner sig kommunikatörsyrket i en förändring, eller en etableringsfas om man så vill. I och med att yrkesområdet och även uppgifterna förändras och utvecklas, förändras även yrkesbeteckningen. Titeln ”informatör” ersätts allt oftare till förmån för ”kommunikatör” (Grandien, 2008), även i de fall tjänsteinnehållet på papperet är detsamma. Likaså blir det allt vanligare att informationsavdelningar byter namn och kallas kommunikationsavdelningar. Det finns fortfarande förespråkare, bland andra Sveriges Informationsförening, för att hålla fast vid beteckningen ”informatör”, eftersom man menar att ”kommunikatör” inte är tillräckligt yrkesspecifikt, och att det finns risk för sammanblandning med andra yrkesgrupper. Utan att uttala en åsikt i frågan kommer vi inte att

göra någon åtskillnad i begreppen, men främst använda oss av termen kommunikator för att beteckna den övergripande yrkesrollen, både generellt i samhället och specifikt på UMAS.

Kommunikatörens olika roller

Kommunikatörsyrket är ofta sammansatt av en rad olika funktioner och ansvarsområden. Arbetsuppgifterna skiftar över ett brett spektra och i olika försök att dela in dem växer ett flertal olika kommunikatorsroller fram. Det har inom forskningen, som till största del baseras på amerikansk PR-forskning, funnits ett intresse av att sätta etiketter på individerna som utövar kommunikationsyrket (Larsson, 2008). Forskare som till exempel Broom & Smith (1979), Grunig & Hunt (1984) och även svenska Emanuelsson & Karlsson (1991) har identifierat en rad olika kommunikatorsroller. Exempel på sådana rollbeteckningar är experten, lotsen, processmakaren, relationsskaparen, kommunikationsteknikern, generalisten, experten, rådgivaren, kontrollören – för att bara nämna några stycken. Problemet med att använda rollbeteckningar på detta sätt är att de antyder att en individ bara kan uppfylla en uppgift, men så är det förstås inte i verkligheten. Kommunikatörsyrket är som sagt sammansatt, så också i varje utövares roller. Att specificerat stycka upp yrkesrollen i alltför många typer kan därför bli missvisande. I ett försök att skala ner floran av kommunikatorstyper kan man säga att huvuddragen ligger i att man kan urskilja två typer av kommunikatorer, vilka vi väljer att fokusera på:

A. en ledar- och **strategtyp**

B. och en tekniker- och **producenttyp**

Även om en person kan representera flera olika typer visar verkligheten att samma person sällan är både strateg och producent (Larsson, 2008).

Forskningen specifikt kring internkommunikatörens roll är mycket begränsad (Grandien, 2008). Vår åsikt är att de roller som identifierats för kommunikatorer generellt också är tillämpbara på rollen för en internkommunikator. Skillnaden finns i fråga om målgrupper, där internkommunikatörens huvudmålgrupper återfinns inom organisationen i form av ledning eller medarbetare. Vi gör antagandet att tyngdpunkten på relationella funktioner blir än viktigare för en internkommunikator, i det att hon/han förmodligen har närmre relation till de olika målgrupperna än vad en renodlad extern kommunikator har.

Nytt yrke i jakt på legitimitet och professionell status

Kommunikatörsyrket är relativt nytt. Dess företrädare måste som alla nya yrken sträva efter en professionsstämpel. Larsson (2008) har gått igenom litteraturen kring vilka kriterier som är

avgörande för att ett nytt yrkesområde ska ges officiell legitimitet och betraktas som en profession. Systematisk teori, auktoritet, samhällelig sanktion, etiska regler och en egen kultur är kriterier Larsson (2008) kommit fram till är viktiga. Genom formell högre utbildning erhålls teorikriteriet. I kulturkriteriet ingår strävan efter en egen identitet och ett gemensamt språk. För att kallas profession finns krav på autonomi över det egna kunskapsfältet och monopol på arbetsuppgifterna. Kommunikatörsyrket kan, enligt Larsson (2008) ikläda sig flera av kriterierna men inte alla; till exempel kan yrket knappast få autonomi över kommunikativt arbete.

Organisationens påverkan på kommunikatörens roll

Ett företags historia, kultur, bransch, ålder och chefernas uppfattning om kommunikation och värdet av den påverkar kommunikationsavdelningens placering, roll och status inom företaget (Grandien, 2008). En ledning med intresse för kommunikationsfrågor och med medvetenhet om värdet av god kommunikation är en viktig förutsättning för kommunikatörens dagliga arbete (Larsson, 2008). En kommunikationsenhet bör finnas nära ledningen, rent organisatoriskt. Samtidigt är det också viktigt att en sådan enhet också är självständig just som en egen enhet. Placerar kommunikationsenheten in under någon annan enhet, som t ex administration eller HR, finns det risk att den övergripande professionen tillåts dominera och att kommunikationsfrågorna automatiskt nedprioriteras (Larsson, 2008). Hur en organisation allmänt förhåller sig till kunskap och utbildning inverkar också på den roll kommunikatören får (Grandien, 2008).

Representation i ledningsgruppen

Många forskare är överens om att den som ansvarar för kommunikationen, företrädesvis informations- eller kommunikationschefen, måste vara en del av organisationens högst beslutande ledning för att kunna arbeta strategiskt och påverka viktiga beslut. En viktig effekt av att ha kommunikationschef representerad i ledningsgrupp är att kommunikationsfrågorna på så vis vinner legitimitet (Grandien, 2008). Sveriges Informationsförening undersöker regelbundet kommunikatörernas representation i ledningsgrupp och 2009 uppgav 78% att det fanns representation i ledningsgruppen från den person som är högst ansvarig för informationsverksamheten. Landsting var de som i undersökningen stack ut med högst representation – 88% – av informatör i ledningsgrupp. (INFO 2009).

En undersökning av Johansson och Ottestig (2007) i en rad svenska organisationer visar att kommunikationschefer upplever att den interna legitimiteten stärkts på senare tid. Många

kommunikationschefer strävar aktivt i att förändra kommunikatörsrollen från produktionsinriktad till att bli mer strategiskt. I denna strävan ingår att söka sig närmare ledningen.

Från producent till strateg – om rollens utveckling

Framväxten av informationssamhället har skapat nya förutsättningar för kommunikatörer. Informationsutbyte med omvärlden är nu något var och en kan sköta själva. Produktion av, och tillgängligheten till information är inte längre exklusivt. Informationsfunktionen att producera och föra ut andras budskap har alltså inte längre samma relevans. Med informationsteknologins utveckling har det skapats en ny arena för kommunikation, det Hård af Segerstad (1997) kallar ett nytt kommunikativt rum. Han menar vidare att det är denna utveckling som framför allt motiverar en professionell syn på information och kommunikation som ett strategiskt styrmedel. Det är i det nya kommunikativa rummet som kommunikatörens nya strategiska uppgifter återfinns. Kommunikatörernas främsta uppgifter är inte att vara språkrör och reproducera andras idéer, utan att lära organisationerna och medarbetarna att orientera sig i, och använda sig av detta nya kommunikativa rum. Konkret innebär det att arbetsuppgifterna i huvudsak handlar om att förbereda och planera informationsinsatser, och kanske framför allt om att främja kommunikation och dialog inom organisationen.

Kommunikationsfunktionen bör därför utvecklas i mer strategisk riktning. Det vill säga att funktionen bör ses och användas mer som ett sätt att främja och uppnå organisationens övergripande mål (strateg), än som enbart en teknik att föra ut budskap (producent- eller förmedlarroll). För att kunna arbeta mer som strateger bör kommunikatörer arbeta mer med kommunikationsplanering än med produktion. Hård af Segerstad går till och med så långt som att säga att kommunikatören endast i undantagsfall själva ska producera information, om de vill kunna flytta fram sina positioner. Även i de fall där kommunikatören tagit sig in i den dominerande koalitionen i organisationen – ledningsgruppen – är det viktigt att hon/han även där fungerar som strateg, snarare än utförare av de uppgifter de får tilldelade från ledningen (Falkheimer & Heide, 2003). Det talar för att kommunikationsfunktionen i en ledningsgrupp helst inte ska vara adjungerad, utan en permanent och fullvärdig post.

Utbildning och individens driv mot utveckling av rollen

Även om tillträde till kommunikatörsyrket inte förutsätter en akademisk utbildning, går utvecklingen entydigt mot att alla nya kommunikatörer kommer att ha det (Hård af Segerstad,

1997). Professionalism i yrket stöds naturligtvis av akademisk utbildning, men är också en fråga om livsstil eller förhållningssätt. Den professionella yrkesutövaren strävar hela tiden efter att utvecklas, efter att finna nya idéer och lösningar på problemen, menar Hård af Segerstad (1997). Detta talar för att de professionella yrkesutövarna själva – oavsett omgivningen – har ett eget inre driv att utveckla kommunikatörsrollen i en allt mer strategisk riktning.

4. Metod

Forskningsansats – hermeneutik

Hermeneutiken kan ses som en process för tolkanden (Repstad, 1999). Genom att studera enskilda förekomster och egenskaper kan vi också göra generaliserande anspråk om det större perspektivet. Tolkningsarbetet liknas ofta vid en spiralrörelse (Kvale 1979 se Repstad 1999). Under forskningsprocessen studeras material i ett inledande skede för skapandet av en helhetsbild. Efter det återvänder forskaren till detaljerna och de enskilda uttrycken för att i ett andra steg relatera dessa till det stora sammanhanget och därigenom finna ytterligare mönster eller få bekräftelse för de redan gjorda tolkningarna. Helheten blir även den föremål för generaliserande ur ett ännu större, ofta samhälleligt perspektiv. Denna idealiska hermeneutiska cirkelprocess kan sägas ”kontinuerligt möjliggöra en djupare meningsförståelse” (Kvale 1979 se Repstad 1999, s.104).

Hermeneutiken har sina rötter i samhällsvetenskap och humaniora där det huvudsakliga syftet för forskningen avsåg meningsskapande (Alvesson & Sköldberg, 1994). I tolkningsläran ligger uppgiften att skapa en förståelse och mening för det man studerar. De forskningsslutsatser man drar erbjuder just en tolkning och man menar att samma empiriska material kan bjuda flertalet tolkningar. Grundläggande för hermeneutikens vetenskapliga ansats är att inget anspråk görs på sanningen. Detta ska stå i relation till den naturvetenskapliga vetenskapsansatsen positivismen som tror på möjligheten att erhålla en mätbar sanning fränkopplad alla individuella tolkningar (Heide, 2005).

Av källkritiska skäl bör man påpeka att den tolkande processen lätt färgas av forskarens egna upplevelsevärld och resultatet blir då ur forskningssynpunkt skevt (Repstad, 1999). Metodens vetenskapliga legitimitet skapas dock genom den reflexiva arbetsprocess som tidigare nämnts samt genom transparens; att öppet redovisa forskningsresultat samt utförandet så att replikering möjliggörs.

Angreppssätt och perspektiv

Av angreppssätt eller förklarings- och förståelseansatser brukar forskare ha att välja mellan induktion och deduktion. När forskningen har en induktiv ansats är den baserad på observationer eller fall där man säger sig ha funnit samband. Detta samband säger man då kan generaliseras till att gälla även andra fall (Repstad, 1999). En generell regel skapas alltså och anläggs mekaniskt vidare på icke-undersökta företeelser. Induktionen kan kritiseras för att vara trubbig och naiv. Svagheten är uppenbart att man inte tar hänsyn till sakers enskilda egenskaper utan tar mycket i anspråk och ”drar alla över samma kam”. Motsatsen är deduktion. Här angriper man forskningen genom att bekräfta sambandskorrelation från en generell regel till det enskilda fallet av intresse (Repstad, 1999). Deduktivt angreppssätt kritiseras för att enbart fastslå något som redan förutsatts. Ett mellanting till dessa två ansatser går dock att finna i den väg vi valt att gå i denna uppsats, nämligen abduktion. Ansatsen innebär att ”ett enskilt fall tolkas med ett hypotetiskt övergripande mönster, som, om det vore riktigt, förklarar fallet i fråga” (Repstad, 1999). Det förefaller lämpligt i en hermeneutisk, kommunikationsvetenskaplig studie att se arbetet som en process där man ständigt stämmer av insamlad data med teori och bakgrundskunskap samt gör justeringar efter hand i en spiralmetaforisk arbetsgång. På så vis får detaljerna ge helhet samtidigt som helheten kan uppmärksamma nya detaljer. Vårt perspektiv under arbetet med denna uppsats är sociokulturellt när vi söker förståelse för hur kommunikatorerna uppfattar sin roll samt vilka konsekvenser detta kan få ur ett större perspektiv. Ett kritiskt granskande perspektiv kommer att anläggas för att utröna frågor rörande status, legitimitet samt uttalade och outtalade strategier.

Metodval

Kvantitativ och kvalitativ metod är relativt tydligt knutet till det vetenskapliga perspektivet och något uppsving i den tidigare polariserande debatt kring metoderna verkar inte föreligga (Bryman 1989 se Alvesson & Sköldberg 1994). Om man som inom positivismen och det klassiska perspektivet har ontologin av en objektiv mätbar sanning så förefaller den kvantitativa metoden vara främst användbar. Den bjuder forskaren sifferstatistik som enkelt kan användas för jämförelser av liknande undersökningar. Vi har ett hermeneutiskt och tolkande perspektiv och valde därför en kvalitativ metod med intervjuer för besvarandet av våra forskningsfrågor. Den kvalitativa metoden erbjuder en fri och mångtydig empiri för tolkning och förståelse (Repstad, 1999). Att använda en kombinerad metod är ibland motiverad men i vårt fall var vi även ute efter att undersöka en yrkesrolls dolda och uttalade

strategier med ledande begrepp som status och legitimitet. Vi är av tron att sådant empiriskt material inte skulle framkomma i exempelvis en enkätundersökning. Det är sällan enkäter besvaras med den utförlighet som ett personligt möte framlockar.

Datainsamling

Primärdatan utgjordes av fem personliga djupintervjuer där målet var att ”erhålla upplevelser och uppfattningar” (Larsson, 2000, sid. 51) hos intervjupersonerna kring deras roll som internkommunikatör. Den första kontakten togs via telefon och ingen relation fanns sedan tidigare till organisationen eller till de anställda på den berörda avdelningen.

Intervjuerna var semistrukturerade i fyra fall och kretsade kring ett antal teman som formulerats kring frågeställningarna. I ett fall hölls en mer öppen intervju utanför tematiseringen, på grund av att intervjupersonen inte var uttalad internkommunikatör i den undersökta organisationen utan hade en roll av mer generell administrativ karaktär. Tematiseringen fungerade som en intervjumall och var vägledande men på intet sätt styrande för våra slutsatser. Dessa teman omformulerades inför analysarbetet, vilket redovisas i nästkommande stycke.

De timslånga intervjuerna utfördes på UMAS kommunikationsavdelning av båda uppsatsförfattarna, och dokumenterades med ljudupptagning samt löpande anteckningar. Materialet diskuterades igenom kontinuerligt efter varje session. Intressanta aspekter och nyckelattityder markerades. När alla intervjuer genomförts transkriberades ljudupptagningarna i sin helhet. Det kan diskuteras om intervjupersonen kan känna sig i underläge när flera personer ställer frågor (Repstad, 1999). Vi resonerade att två personer var ett maxantal. Det är oundvikligen så att forskaren styr intervjun på grund av inbördes rollförhållande (Larsson, 2000). Uppmärksamhet lades dock på styrning som riskerar att på ett otillbörligt sätt konstruera och leda forskningsfynd. Ett exempel på detta är att vi aktivt lyssnade in intervjupersonerna och lät deras svar styra följdfrågorna – om de inte talade i just våra förutsatta teman så följde vi självklart med in i deras tankevärld. Sekundärdata utgjordes av litteraturstudier och interna dokument vi erhöll under besöken på avdelningen.

Avgränsningar och urval

Vår första avgränsning gäller den att vi riktat in oss på fältet internkommunikation. Motiveringen till detta är att utvecklingen mot strateg i en intern kommunikatorsroll ser lite annorlunda ut än i en extern kommunikatorsroll, främst i det att målgrupperna för det strategiska arbetet då finns nära – inom den egna organisationen. Det är den dynamiken

mellan kommunikatör och övriga medarbetare som intresserat oss mest och som lett fram till syfte och frågeställning. I nästa steg valdes organisationen UMAS som plats för vår studie. Vi var ute efter en arbetsplats där internkommunikationen hade en tillräckligt stor plattform för att ha flera personer som arbetar med frågan. Vid uppsatsarbetets start befann sig UMAS i en omfattande organisationsförändring som omskrevs mycket i media, vilket väckte vårt intresse. Eftersom det handlade om ett stort förändringsarbete drog vi slutsatsen att internkommunikationen med största sannolikhet var en aktiv och prioriterad fråga på arbetsplatsen. Genom hemsidan fann vi stöd för våra antaganden. Vid telefonkontakt bekräftade kommunikationschefen att de genomgick just den utveckling vi ville undersöka.

När vi valde intervjupersonerna hade vi för avsikt att täcka in olika ansvarsområden och aspekter av internkommunikation. Med tanke på en eventuell hierarkisk inre påverkan ville vi också fånga olika grader inom avdelningen. Två intervjupersoner arbetade främst med intranät (omnämns i analyscitaten som *delprojektledare 1 resp 2 intranät*). Två personer hade ledande befattningar inom kommunikationsområdet; en i rollen som kommunikationschef med plats i ledningsgruppen, och en som varumärkesstrateg (kallas följaktligen i analyscitaten för *kommunikationschef resp varumärkesstrateg*) Den femte intervjupersonen arbetade administrativt som kommunikationsassistent (samma titel i analyscitaten). I det täckte vi i princip in samtliga personer som arbetar med internkommunikation. När vi efter fem intervjuer upplevde att vi nått informationsmättnad valde vi bort intervju med resterande internkommunikatör (redaktör för personaltidningen), då denna person heller inte skilde sig från övriga i anställningstid, utbildning, ålder eller kön – faktorer som annars kunde varit intressant att få en mångfald i.

Analysens struktur och innehåll

Som nämnts tidigare genomfördes en tematisering inför intervjuerna. Nedan presenteras intervjumallens dimensioner vilka vi initialt definierade som betydelsefulla och ibland direkt påverkande gällande internkommunikatörens yrke och rollens utveckling. Då vi utgår från ett kritiskt perspektiv har maktaspekten genomsyrat alla frågeområden. Med makt avser vi faktorer som rör legitimitet och status.

- *Organisationsstruktur*: Strukturen i en organisation har en betydande påverkan på hur olika yrkesroller utvecklas. Hierarki, relation till ledning och kommunikationshistoria.. Attityder och känningar inom organisationen.

- *Internkommunikatörens vardag*: Intervjupersonens berättelser om det dagliga arbetet avslöjar mycket. Möjliga förbättringar och vad som hindrar en sådan utveckling togs upp. Den individuella tolkningen av ”strategiskt arbete” och drivkrafter som utvecklar rollen diskuterades.
- *Relationen till cheferna i organisationen och den interna målgruppen i stort*: Chefernas attityd till kommunikation – har kommunikationsavdelningen efterfrågad specialistkompetens eller inte, vem söker upp vem? Frågor kring interaktionen och de dagliga kontaktytorna, och eventuellt samarbetet med andra funktioner i organisationen togs upp.
- *Utbildning*: Utbildning har traditionellt en stor påverkan på ett yrkes status. Vilken utbildningsgrad fanns på kommunikationsavdelningen och vilken internutbildning erbjöds? Förändrade rekryteringskrav?
- *Genus*: Vi talade med intervjupersonerna om relationen mellan yrkesroll och ”personlighet” och/eller kön. Både branschen och vår studerade kommunikationsavdelning är kvinnodominerad. Vad kan detta ha för konsekvenser?

Efter insamlandet av det empiriska materialet och genomgång av det transkriberade intervjumaterialet gjordes en första övergripande analys. Vi utkristalliserade två delar och gjorde en ny kodning som ligger till grund för vårt analys- och resultatavsnitt:

Del 1- Rollens utveckling

Del 2 - Rollen i vardagen

5.1 Analys och resultat: rollens utveckling

Enligt undersökningar av olika organisationer upplever allt fler kommunikationschefer att deras kompetensområde får allt större status i företaget (Johansson & Ottestig 2007). Ledarna arbetar aktivt mot målet att förändra det egna yrkesområdet från ett producentfokus till att se det strategiska arbetet som nyckeln till bättre resultat och därmed också högre legitimitet.

På UMAS fann vi att en sådan förändringsprocess startat i samband med att en ny kommunikationschef tillsatts. Avdelningen var vid tidpunkten pressad på grund av underbemanning och flera nya tjänster tillsattes under en relativt kort tidsperiod. I rekryteringsprocessen efterfrågades strategisk kompetens. Kommunikationschefen berättar om läget vid hennes tillsättande:

”Det var andra som bestämde vad vi skulle göra, och detta försökte vi vända. Det var ett väldigt starkt producentperspektiv på avdelningen. Bemanningen vi hade var inte adekvat i förhållande till uppdraget, varken i antal eller i kompetens. Alla jobbade väldigt isolerat med sin kanal. Ni kan ju tänka er; 7500 medarbetare och 4 informatörer!”

I samtalen med övrig personal fick vi genomgående liknande svar. Avdelningen föreföll helt sakna mandat för strategiska kommunikationsfrågor ute i organisationen. Man var överbelastad med produktionsbeställningar och när man inte hann möta kraven omtalades man i negativa termer, avdelningen sågs som otillräcklig av de interna målgrupperna.

”Vi var lite av en slasktratt. Kan ni producera den här broschyren, liksom” (delprojektledare 1 intranät)

”När jag pratar med kollegor om hur det var förr. Ja då var det kanske inte alltid så roligt, man hade en renodlad producentroll. Gör det, gör det här!” (Varumärkesstrateg)

Ny strategi ger respekt; ”vi ska inte göra allting”

När vi undersökte hur funktionen var i dagsläget visade det sig att en tydlig utveckling skett mot professionalism och ett mer strategiskt arbetssätt. Grunden till förändringen var att kommunikationsavdelningen lyckats lära organisationen att de inte längre kunde kontakta kommunikatörerna för att få genomfört diverse beställningsarbeten. Detta skifte hade, enligt chefen, inte varit alltför problematiskt eftersom UMAS är en utpräglad kunskapsorganisation, vilken enligt henne innebar att det fanns en inbyggd respekt för olika kunskapsområden, en tanke som stöds av Grandien (2008). Under den nya chefens strategi ”vi ska säga nej genom att säga ja” lyckades man ta sig en ny roll:

” Kvinnokliniken ville att vi skulle hantera deras invigning. Vi sa: Javisst, vi kan rådge er. Men ni får göra jobbet! Mycket av mitt arbete handlar om att skapa möjligheter för andra att producera på ett enhetligt sätt. ”. (varumärkesstrateg)

”Det blev ju mycket mer strategiskt. Det ska inte bara handla om information, utan om kommunikation. Om att hjälpa ute i verksamheten och inte bara sitta på kammaren och *göra allting*.” (delprojektledare 1 intranätet)

”Jag kan tycka att informatörsyrket har gått från en total produktionsinriktning, till att bli totalt akademiserat. Och sedan tillbaka till något mittemellan, där vi är idag, mittemellan hantverk och akademisering. Man förstår att det finns ett större tänk bakom, men det finns också verktyg.” (delprojektledare 2 intranätet)

Idag har internkommunikatören på UMAS alltså rollen av en rådgivare och konsult snarare än en producent. Under intervjuerna framgick dock att den generella åsikten är att produktion är

en förutsättning för att kunna arbeta strategiskt. Det finns gott om teorier kring kommunikation men för att utveckla sitt arbete, dels för att nå ledningens mål, dels för den personliga yrkesutvecklingen, behövdes modeller som konsekvent kunde plockas fram och användas vid olika kommunikativa insatser.

”Man kom till en punkt där alla insåg att man inte kunde fortsätta att uppfinna hjulet om och om igen”
(delprojektledare 2 intranätet)

För att utveckla modeller krävdes alltså produktion som sedan utvärderades. En stor fördel med detta arbete var att man erhöll statistik för effektivitetsmätning som strategiskt kunde användas både mot ledningen och mot den egna avdelningens mål. Det verkar finnas tendenser i den relaterade forskningen att en polariserad bild av strategen och producenten ofta skapas. I UMAS realitet verkar dessa roller ofta glida in i varandra och till och med vara förutsättningar för varandras framgång. Något som Larsson (2001) också slår fast. Kommunikationschefen har arbetssättet klart för sig medan det verkar skapa en viss förvirring bland medarbetarna om begreppen i förhållande till vad man egentligen gör i sitt vardagliga arbete. Den initiala responsen berättar mycket och en person svarar så här på frågan om hur hennes arbete är strategiskt:

”Nu jobbar ju bara jag med intranätet.”

När hon fortsätter prata resonerar hon sig fram till ett annat svar:

”Vi är ju ledningens förlängda arm. Så det är ju strategiskt utifrån ledningsperspektivet också. Där kommer ju intranätet in i och för sig. Vi vill ju jobba strategiskt där, med att få ut deras information och så...” (delprojektledare 1 intranätet)

Detta skulle kunna ses som en osäkerhet hos kommunikatorerna i vad den strategiska rollen innebär, och vad det egna arbetsbidraget är.

Intranätet omfördelar rollerna

Ett av de viktigaste verktygen i arbetet mot mer strategiska uppgifter verkar ha varit projektet att utveckla intranätet. Informationsteknik utgör en viktig faktor för utvecklingen eftersom den öppnar upp för en ny kommunikativ plattform (Hård af Segerstad, 1997). Projektet med intranätet gav medarbetarna på kommunikationsavdelningen en möjlighet att forma de nya funktionerna på ett sätt som gav dem själva en ny, konsultativ roll. Med ett välstrukturerat intranät avlastades avdelningen, det blev lättare för medarbetare att själva hitta information istället för att som tidigare ringa kommunikatorerna för hjälp och service. Det tidigare

intranätet utgjordes av femtiotalet separata små nät som uppdaterades fritt ute på enheterna och avdelningarna. Det nya gemensamma intranätet kräver att kommunikatörerna får med sig de lokala redaktörerna ute i verksamheterna, i utvecklingen mot enhetlighet. Det har varit ett stort arbete i att få gehör för de nya strategiska ambitionerna, och att fördela ut producentrollen på ett bra sätt.

”Klart att det var känsligt. För många var ju de lokala intranätssidorna deras egna små babies. De hade arbetat fram dem och tyckte att de fungerade bra som de var och då fick man ju förklara hur det nya sättet skulle bli bättre. Det är inte meningen att vi ska sitta på ägandeskapet till allting.”

(delprojektledare 1 intranätet).

Vi ser här den paradox i kommunikatörens arbete när det kommer till fördelning av roller och uppgifter. Å ena sidan kräver en ökad status att yrkesgruppen har ett mandat för de kommunikativa frågorna. Bilden av att ”alla kan jobba med kommunikation” måste förändras. Å andra sidan måste alla, kanske främst cheferna, i organisationen vara bra kommunikatörer och besitta kunskap på området för att kommunikationsavdelningens mål ska kunna uppfyllas.

Paradigmskifte; någon måste ta steget tillbaka

Det nya arbetssättet som den nuvarande kommunikationschefen införde innebar inte bara en teknisk utveckling utan en inbördes omförhandling av befintliga och nya roller inom avdelningen. En medarbetare som arbetat på UMAS i cirka 30 år hade tidigare haft en ”spindel i nätet”-funktion med daglig kontakt ut i organisationen i form av bland annat mottagande av beställningar. Hon berättar så här om förändringen:

”Det har blivit mindre produktion i och med att det ligger mer på nätet. Innan gjorde jag ett nyhetsbrev, men nu ligger sånt på intranätet. Och personaltidningen, min roll i den var större förr, nu är den bara administrativ med adresser och så. Tidningen var roligt att jobba med, men det är helt borta. Nu är det mer uppdelat eftersom vi är fler på avdelningen. [---] Innan när vi inte var så många var man mer inblandad i många olika frågor. Nu jobbar vi mot intranätet istället för direkt person till person. Då var mer personlig service, nu kan var och en hitta informationen själv.” (kommunikationsassistent)

När man hör medarbetaren berätta får vi bilden av att hennes arbete i själva verket var mer strategiskt kommunikativt före utvecklingen. När tjänster med specialistkompetens tillsattes övergick hennes tidigare uppgifter till mer administrativa roller. Den individuella utvecklingen har i det här fallet alltså gått tillbaka; från kontaktytor och att vara en del av produktionen till rena administrativa sysslor som protokollförande. Det är kanske en oundviklig företeelse i paradigmskiftet som skett på UMAS kommunikationsavdelning.

Eftersom yrket är i förändring och en ny legitimitet och status formas innebär det att det finns en äldre yrkeskår som inte är stöpta i den efterfrågade rollen. Ofta saknas formell utbildning och det är vanligt att dessa individer haft information och kommunikation som bisysslor till en egentligt sekreterar- eller assistenttjänst (Grandien, 2008). I kommunikatörsyrkets utveckling finns det säkerligen många som på ett personligt plan tvingas ta steget tillbaka och lämna över delar av sitt arbete till nyrekryterade kommunikatör med strategisk profil. Det finns då också en problematik i att avdelningar delas upp nya och gamla medarbetare. På UMAS fann vi att chefen talade mycket om att arbeta i team och dra nytta av den samlade kapaciteten på arbetsplatsen. Det framgick dock att det funnits någon form av slitning mellan ”det gamla och det nya” i den initiala rollsökningsfasen.

”Visst har de upplevt det som att man blivit uppdelad i det gamla och det nya – inte för att det gjorts en sådan uppdelning men man har ibland känt det så.” (kommunikationschef)

Kommunikationsassistenten svarade så här när vi frågade om teamarbetet infattade henne.

”Nja, ibland är jag med på det ena ibland på det andra. Ni vet jag har ju mer en servicefunktion”.

Drivet mot utveckling

Vad som driver fram en utveckling mot en mer strategisk kommunikatörsroll är onekligen en komplex fråga. En del framhåller individens egna ambition som den huvudsakliga pådrivaren (se främst Larsson, 2008 och Hård af Segerstad, 1997). På UMAS verkade drivet komma ifrån olika aktörer. Det är uppenbart att situationen på den gamla avdelningen var ohållbar. Efter påtryckning från den dåvarande chefen tillsatte ledningen en ny avdelningschef. Denna rekryterades uppenbart enligt en kravprofil avseende förändringsarbete och omstrukturering. Ett krav från den tillträdande chefen var att vara del i ledningsgruppen, något som hennes företrädare inte varit. När chefen så påbörjade sitt arbete lyfte hon fram och tog tillvara på den inneboende ambitionen hos medarbetarna samtidigt som de nya rekryteringarna gjordes i jakt på strategisk kompetens.

”Drivet är en kombination av faktorer. Dels ett ledningskrav eftersom de valde att anställa mig med den profil jag har. Dels ett personligt driv; jag är inte intresserad av att arbeta på något annat sätt”.
(Kommunikationschef)

”Världen knackar på liksom. Man måste ju utvecklas. Så är det ju”. (kommunikationsassistent)

”För mig har arbete med webben, att visa med siffror varit mycket värt. Visa vad man gör för nytta helt enkelt.” (Delprojektledare 2 intranätet)

Varierande åsikter ges alltså på denna fråga och en kombination av lednings- och rekryteringskrav och personlig ambition verkar vara det något oklara sammanfattade svaret på varifrån drivet till utveckling kommer. Kanske kan det även ibland vara så enkelt att det ibland är en rad sammanträffande som sätter igång en förändring. Ledningen kanske inte alltid uttalat är ute efter ett förändringsarbete, men råkar under rekryteringsgången träffa en person med ett smittande driv och så sätts en process igång. Kommunikationschefen på UMAS omtalas av medarbetarna som ”visionär” och som en faktor som öppnat nya dörrar. Om det var hennes driv som ursprungligen initierade utvecklingen på avdelningen eller ledningens beslut vet vi inte.

5.2 Analys och resultat: rollen i vardagen

Kommunikatörens arbetsvardag styrs av en mängd faktorer, många som kommunikatören själv inte har så stor påverkan på. Organisationens struktur, bransch, kultur, syn på utbildning och ledningens uppfattning om kommunikationens värde – ofta är det faktorer som dessa som ytterst styr vardagliga realiteter som budgetens storlek, resurser och arbetsbelastning, och även den informella roll kommunikatören får på arbetsplatsen (Grandien, 2008). Vilka faktorer är det som tydligast formar förutsättningarna för det dagliga slitet för internkommunikatörerna i UMAS organisation? Utifrån internkommunikatörernas berättelser analyserar vi hur olika faktorer breddar och begränsar deras yrkesutövning som strateger. Vi lägger också fokus på att hitta vilka strategier – uttalade och outtalade – kommunikatörerna använder för att möta det som eventuellt hindrar dem från att verka mer som strateger än producenter.

Hierarki – alltid följa linjen

En dominerande faktor som påverkar internkommunikatörernas yrkesutövning på UMAS visade sig vara själva organisationsstrukturen. Samtliga intervjupersoner ger bilden av sin organisation som särpräglad hierarkisk. Läkarnas status och ställning upplevs som otroligt stark, och administrativa funktioner betonas som varandes enbart stödfunktioner. Sedan Jan Carlzon på 1980-talet ”rev pyramiderna”¹ och platta organisationer blev på modet, är det lätt att per definition förknippa hierarki med något negativt. Fördelarna finns dock också; ansvar och beslutsvägar är fasta och tydliga. Att sjukhus, med ansvar för så viktiga frågor som liv

¹ Den svenske företagsledaren Jan Carlzon gav 1985 ut boken ”Riv Pyramiderna” (Bonniers Förlag), som fick stor uppmärksamhet och blev till något av en symbol för nytänkande kring platta organisationer.

och död, ofta bibehåller en hierarkisk uppbyggnad är därför inte överraskande. För kommunikatörerna sätter dock hierarkin ofta käppar i det kommunikativa hjulet, som inte kan snurra på så snabbt som önskat.

”Om jag behöver få tag på en sjuksköterska för en intervju till personaltidningen kan jag ju inte kontakta henne direkt, jag måste gå i linjen. Så först måste jag gå till hennes klinikchef, som sedan fördelar ärendet ner till hennes avdelningschef, som sen pratar med sjuksköterskan. Det blir extremt långa vägar”. (delprojektledare 2 Intranät)

Att följa hierarkin ger alltså väldigt långa kontaktvägar. Samtidigt är det inget som säger att man måste följa hierarkin strikt när det gäller kontakter, det visar sig vara mer av en kutym och sedvänja, än en fast regel. Det har kommunikatörerna tagit fasta på, och berättar att de lärt sig tricks för att gena runt de hierarkiska hindren.

”Eftersom jag ofta jobbar mot deadline tar jag genvägar ibland. Man har lärt sig man kan kontakta närmsta chefen, men då cc:ar jag (anm: skickar kopia) den andre chefen så jag att ändå har ryggen fri liksom.” (delprojektledare 2 Intranät)

Kommunikatörernas strategier för att bryta hierarkin ger positiv effekt i att kontaktvägarna kortas. Citatet visar samtidigt också på en negativ konsekvens; det skapas en otroligt hög informationsbelastning som verkar vara svår att motivera ur nyttoperspektiv. Sett ur ett transmissionsperspektiv på kommunikation, med sändare och mottagare (Carey, 2009), finns det förstås fler risker med att information måste passera så många led innan den når mottagaren. Den främsta risken är att informationen förvanskas på vägen.

”Jag tycker det kan kännas så onödigt, det blir lite viskleken över det...” (delprojektledare 2 Intranät)

Vi kan alltså se att cheferna i denna hierarkiska organisation sitter som gate-keepers i informationsförmedlingen. Chefer har generellt alltid en viktig kommunikations- och informationsreglerande funktion (Heide & Johansson & Simonsson, 2005) men i en hierarkisk organisation som UMAS identifierar vi att cheferna verkligen är i en helt avgörande nyckelposition. Att cheferna i organisationen har tillräckliga resurser – både i form av avsatt tid och kommunikativ kompetens – verkar därför vara en viktig förutsättning för att informationsflödet ska fungera. Satsningen som görs på att utbilda UMAS chefer i kommunikativt ledarskap framstår i ljuset av detta fynd som ännu mer relevant.

Beslutshierarkin stoppar upp strategien

Kontaktvägarnas hierarki är alltså snårig och tidskrävande, men går att i viss mån manipulera med olika strategier. Svårare är det när det handlar om att fatta beslut, då måste man oftast

”följa linjen” och få godkännande i rätt led. Nya kommunikationspolicys, förändrade kommunikationsstrukturer – alla sådana beslut, stora som små, måste tas och godkännas i flera olika led av personer utanför kommunikationsavdelningen. Den största faran med de långa beslutsvägarna är kanske ändå inte tidsbortfallet i väntan på beslut, utan att beslut ibland uteblir helt.

”Jag som varit i privat sektor blir förvånad. Jag tror det funnits många projekt här som strandat för att beslut aldrig kommer. För att den frågan inte varit prioriterad hos den beslutsfattande chefen.”

(delprojektledare 2 Intranät)

Verksamheten blir utlämnad till andras beslutanderätt. Strategiskt förbättringsarbete tar därför lång tid för kommunikatorerna. Här menar vi att de hierarkiska beslutsvägarna förmodligen är ett av de största hindren för kommunikatorerna i att bedriva sitt arbete som strateger. Larsson (2008) menar att autonomi över det egna yrkesområdet är ett viktigt kriterium för att ett yrkes professionalisering, och att kommunikatorsyrket ofta brister på det området. På UMAS kommunikationsavdelning återspeglas Larssons resonemang tydligt; när man inte själv förfogar över strategiska beslut om kommunikationsverksamheten försvåras kommunikatorernas möjligheter att ha en aktiv roll som strateg.

”Pedagogen” en roll och strategi för att bli strateg

Har övriga medarbetare en positiv attityd till kommunikation underlättar det internkommunikatörens arbete. Själva kunskapsgraden om kommunikationsfrågor (hos medarbetarna) är också en faktor som i hög utsträckning styr hur internkommunikatorerna på UMAS arbetar dagligdags. Mycket tid går åt till att förklara kommunikation för kollegor ute i verksamheten; hur man kan tänka, hur man kan förbättra. Detta hänger ihop med den stora förändringen från att vara en producerande enhet till att bli en strategisk avdelning. Numera har kommunikationsavdelningen också som uttalad uppgift att höja den kommunikativa kompetensen i hela organisationen, och som vi funnit att till viss del fördela ut producentrollen till andra medarbetare.

”Kommunikation, för många är det fortfarande bussar och tåg” (varumärkesstrateg)

”Man måste alltid börja med att kolla av kunskapsnivån, så man vet var man ska rikta in sig. Så är det alltid för kommunikatorerna. Det är så lätt att gå in och tro att alla vet vad jag vet, så märker man att det inte är så.” (delprojektledare 1 intranät)

När det handlar om hur kommunikatorerna möter övriga medarbetare återkommer samtliga till begrepp som att lyssna av, hitta nivån, förklara, ge råd, visa på goda exempel, skapa

kontakt och så vidare. I detta har vi identifierat ytterligare en kommunikatörsroll, som inte direkt faller in under vare sig producent- eller strategrollen. Vi har valt att kalla den ”Pedagogen”. Att en kommunikatörsroll ofta har pedagogiska inslag är inte nytt i sig, men det vi fann på UMAS var att rollen verkar användas som en strategi för att nå rollen som strateg. Pedagog används på två sätt; dels för att förklara och övertyga om kommunikationens värde rent allmänt, och dels för att handfast coacha medarbetare till bättre kommunikation. Den sammanfattande bilden våra intervjupersoner ger är att ”Pedagogen” ska vara lyssnande och tålmodig, och alltid anpassa sig till ”eleven”, dvs medarbetaren. Man skulle kunna tro att denna roll skulle kunna vara frustrerande, att man önskat att den inte behövts. Men så upplevs det inte av intervjupersonerna, de menar tvärtom att det är en naturlig del i yrket, och kanske till och med en del i rollen som strateg. Ett typiskt citat;

”Tiden man lägger på att lyssna av och förklara ”what’s in it for you” ger ju oss kommunikatörer så väldigt mycket. Det ger oss en strategi för hur vi ska jobba. Det ger en metodik. Under tiden man är ute och scannar av utvecklas strategierna under tiden.” (delprojektledare intranät)

Man kan alltså säga att ”Pedagogen” används som en strategi för att kunna arbeta mer strategiskt, att pedagogrollen är en väg till strategrollen.

Anpassning utan motprestation

När kommunikatörerna ikläder sig rollen som pedagogen, är lyhördsenheten och anpassningen till motparten slående stor. Det är viktigt att inte komma med pekpinningar, att vinna förtroende genom att ge konkreta förslag, att gå varsamt fram.

”Om de får prata av sig så kan man nog hitta något, ett förslag på något konkret. Det gäller att visa nyttan, det får inte ses som ett jobbigt jobb, utan som något extra.” (delprojektledare 2 intranät)

Kommunikatörerna tar alltså stort ansvar för kommunikationsprocessen, utan att kräva någon direkt motprestation; har chefen bara tio minuter att lyssna på varför kommunikativt ledarskap är viktigt – ja då anpassar du argumenten efter det. Delvis har den ”undergivna” attityden varit en medveten strategi för kommunikatörerna i att förändra organisationens syn på kommunikationsavdelningen, från en isolerad produktionsenhet som inte hade tid att hjälpa till, till en synlig stödfunktion ute i verksamheten. Kommunikationschefens inställning är att allt är möjligt och att kommunikatörerna inte ska säga nej, vad gäller det strategiskt inriktade kommunikationsarbetet. Den hjälpsamma attityden har gett effekter – medarbetarna upplever att kommunikationsavdelningens rykte idag är mycket gott.

Man kan också tycka att det borde finnas en risk i kommunikatorernas strategi att ständigt anpassa sig; en konsekvens skulle kunna bli att kommunikatorernas status blir lidande, eftersom det saknas tydliga krav på motprestation från medarbetarna. Intervjupersonerna upplever det dock inte så, utan menar att det är en del av det konsultativa arbetssätt som är naturligt i en stödfunktion som internkommunikatörens.

Kunskapsorganisation underlättar för den strategiska kommunikatören

Grandien (2008) menar att hur en organisation allmänt förhåller sig till kunskap och utbildning är en viktig faktor som inverkar på den roll kommunikatören får. Våra intervjupersoner beskriver UMAS som just en kunskapsorganisation, med intresse att lära. Ordet ”nyfiken” återkommer när kommunikatorerna berättar hur de blir bemötta när de är ute och pratar om kommunikation med medarbetare och chefer. Att få respekt och legitimitet upplevs inte som ett problem i dessa möten. Istället betonas att det hos personalen finns ett stort intresse för kommunikationsfrågor. Intresset tror man beror på att UMAS och sjukhusvärlden just är en så utpräglad kunskapsorganisation – att ständigt lära är en hörnsten i den här typen av organisation. Den nyfikna attityden gör kommunikatörsarbetet lättare.

”Man möts oftast med intresse, de är öppna. Men här jobbar också många väldigt kloka människor.”
(varumärkesstrateg)

Organisationens kunskapsprägel kan också bidra till att internkommunikatorerna inte direkt upplever att de behöver kämpa för sin legitimitet – i en kunskapsorganisation förutsätts att innehavaren av en yrkesroll är kompetent. Detta kan också vara en förklaring till att kommunikatorerna inte verkar uppleva att deras egen formella utbildning är någon särskilt betydelsefull faktor för att få legitimitet i sin roll som strateger – adekvat utbildning är helt enkelt något som bara förutses.

Det bör dock tilläggas att en uttalad strategi från kommunikationschefen (framförallt i arbetet med att utveckla det kommunikativa ledarskapet) har varit att nu inledningsvis fokusera de strategiska insatserna på de chefer som redan har ett intresse för kommunikationsfrågor. Man har på så vis velat leda genom goda exempel. Det eventuella motstånd som kan finnas har alltså inte dykt upp ännu.

Genus – inte yttersta lagret på löken

Kommunikatörsyrket är i sig kvinnodominerat. Likaså är vården, och UMAS som arbetsplats. Kommunikationsavdelningen är inget undantag; av kommunikationsavdelningens tretton medarbetare är tre män, och sett till de som arbetar med internkommunikation är samtliga

kvinnor. Att kvinnodominansen påverkar kommunikatörsrollen i någon mån, ja det tror man. Men det ses mer som ett problem av att vara för homogen, än att ha några kopplingar till yrkesrollens status och legitimitet.

”Skulle fler män komma in så visst, det skulle väl bli en annan blick på saker och ting. Men det har minst lika mycket att göra med ålder. Här på avdelningen ligger vi till exempel väldigt nära i åldrarna också. Vi har väl lite olika bakgrunder och det är bra, men annars – ja vi är lite för lika kanske.”

(delprojektledare 1 intranät)

Kanske kan det vara så att organisationens särpräglade kunskapskaraktär och hierarkiska uppbyggnad faktiskt gör att genus inte är en lika avgörande faktor för makt, som i många andra organisationer. I sjukhusvärlden mäts och tilldelas status och makt kanske i första hand i titlar du erövrar genom utbildning och yrkeserfarenhet, och din plats i hierarkin. Inom respektive yrkesgrupp finns säkert makt- och statuskillnader kopplat till kön, men yrkesgruppens generella placering i hierarkin förmodar vi är mer avgörande för hur andra i organisationen bemöter dig. Även om statuskillnader kopplat till genus finns, så framkommer de kanske inte i intervjuerna för att de inte är det mest framträdande hindret, och så att säga inte yttersta lagret på löken.

Anställningstid – en ny faktor

Vid analysen av intervjuerna trädde en för oss oväntad och ny faktor fram som påverkar vilken roll du får – och tar – som internkommunikatör på UMAS. I alla intervjuer hänvisades i olika sammanhang till hur lång tid du arbetat inom organisationen.

”Vi nya som kommer utifrån har inte det här offentliga-sektorn-tänket, att man måste ta reda på allting först innan man gör det. Vi kommer istället in och GÖR saker och det kan vi för att vi inte ber om lov först.” (delprojektledare 2 intranät)

”Det har vi väl märkt, att ska det hända något då får man bryta reglerna lite... Det har faktiskt gått bra. Man kan alltid skylla på att man är relativt ny, haha.” (delprojektledare 1 intranät)

”Ska man vara en duktig kommunikatör ska man byta arbetsplats relativt ofta, det är berikande! Då blir man en större tillgång för organisationen, om man har lite olika väskor att plocka ifrån.”

(kommunikationschef)

Återigen är det hierarkin som är den springande punkten; har du lång anställningstid blir du en del av den hierarkiska kulturen och dess reproduktion, och din handlingsfrihet som kommunikatör begränsas. Är du däremot nyanställd kan du medvetet använda det till din fördel, för att bryta hierarkierna och därmed få ökat strategiskt handlingsutrymme.

6. Slutdiskussion

Ambitionen med denna uppsats har varit att få förståelse för hur internkommunikatörsrollen på UMAS förändrats från en producent- till en strategisk roll, och om man i denna utveckling använt sig av några uttalade och outtalade strategier för att axla den nya rollen.

Våra fynd visar att rekryteringen av en ny kommunikationschef varit den mest avgörande faktorn för utvecklingen till en mer strategisk syn på kommunikationsfrågor i allmänhet, och för en strategisk internkommunikatörsroll i synnerhet. Vi ser att den nya kommunikationschefens avgörande betydelse för utvecklingen främst består av tre olika delar; dels hennes absoluta krav på att vara en del av ledningsgruppen, dels hennes personliga syn på kommunikation, och till viss del även det faktum att hon var just ny i organisationen. Kravet på att sitta med i ledningsgruppen har möjliggjort en nära kontakt med andra ledande befattningar i organisationen, och har på så vis varit en strategi för att ge kommunikationsperspektivet en gräddfil in i organisationens övergripande mål. Utifrån undersökningen av UMAS menar vi att kommunikatorsrepresentation i ledningsgrupp generellt är att rekommendera för att kunna förändra en kommunikatorsroll från producent till strateg. Att omförhandla en yrkesroll handlar inte bara om att skriva om titlar och tjänsteinnehåll, det handlar också om en omförhandling av informell legitimitet och status och i detta avseende är platsen i ledningsgrupp både av pedagogisk och symbolisk karaktär. Negativa konsekvenser av att ha kommunikationschefen som en del av ledningsgruppen finns dock, även om vi inte upplever att de föreligger på UMAS. Kommunikationschefen, och hela kommunikationsfunktionen, kan uppfattas som ledningens förlängda arm eller, i värsta fall, ledningens marionett. Det vore olyckligt eftersom internkommunikationen för att vara trovärdig måste kunna ses som någorlunda objektiv och inte som propaganda. En kommunikationsansvarig i ledningsgrupp bör därför vara särskilt mån om att ha nära kontakt med resten av organisationen.

Kommunikationschefens egen personliga förändringsvision har också varit av avgörande betydelse för utvecklingsarbetets framgång på UMAS. När en chef tillsätts för utvecklings- och förändringsarbete kommer den nya strukturen i större eller mindre utsträckning bli en direkt spegling av just den personens upplevelser och erfarenheter av olika trender och idéer. Konsekvensen av detta kan bli en skörhet i organisationen. Lika snabbt som en chef kommer in och omstrukturerar, kan nästa ledare ha en ambition att driva sin egna, helt annorlunda

linje. Vi ser dock inget bra alternativ till detta, då det i så fall skulle innebära att makten över kommunikationsutvecklingen förlades utanför kommunikationsexpertisen.

På UMAS kommunikationsenhet nyanställde man ett stort antal personer i samband med förändringsarbetet – kommunikationschefen var den första. Medarbetarna uttryckte själva att de som kom in i den vevan hade lättare att driva det nya arbetssättet framåt. Detta beror till stor del på organisationens starka hierarki. Hierarkin på UMAS identifierar vi som det största hindret för strategiskt kommunikationsarbete för internkommunikatörerna. Hierarkierna fördröjer arbetet i producentrollen, och försvårar arbetet i rollen som strateg när strategibeslut ständigt måste förankras och fattas på högre ort. Anställningstid visade sig här vara en viktig faktor; har man kortare anställningstid vågar man utveckla strategier för att kringgå, och ibland bryta, hierarkin. Det handlar också om ett allmänt ifrågasättande av gamla normer och tillförande av nya perspektiv. Vi kan inte veta exakt hur viktigt det varit att de personer som fått en strategisk kommunikatörsroll främst rekryterats utifrån, men vi får anta att det varit av stor betydelse för förändringsarbetet. Det är intressant att spekulera i huruvida förändringsarbete från en producent- till en strategroll rent generellt kräver nya personer eller ej. Finns det ett motstånd i omgivande faktorer så är det säkert en fördel med nyrekryteringar; det tar förmodligen längre tid för omgivningen att förändra sin syn på en befintlig person/funktion, än att skapa sig en helt ny bild av en ny person/funktion. Att samma person utvecklas från producent till strateg menar vissa forskare inte ens är görligt. Skulle nya personer vara en förutsättning för att förändra från producent- till strategroll får det alltså till konsekvens att företag som vill utvecklas mot strategisk kommunikation kommer att behöva rekrytera. Arbetsmarknaden för de strategiska kommunikatörerna verkar då kunna breddas. En konsekvens av att ny strategisk kommunikatörskompetens kommer in i organisationer kan vara att en äldre yrkeskår lämnas efter, vilket vi även fann exempel på i vår studie.

Något vi finner särskilt intressant är att på UMAS sågs producent- och strategrollen inte som varandras motpoler, utan snarare som varandras förutsättningar. Detta motsäger bilden av att samma person sällan är både- och, och att produktion är något en kommunikatör nästan bör undvika om hon eller han vill skaffa sig status och legitimitet som strateg. Förklaringen till den motsatta synen hos kommunikatörerna på UMAS tror vi beror på att organisationen i stort befinner sig i en utvecklingsfas vad gäller den kommunikativa kompetensen. För att bygga upp verksamheten och lära övriga medarbetare är det viktigt att visa konkreta exempel – vilket ofta är något som uppnås genom att vara producent. Det kan handla om att ta fram en ny webbsida för att visa att den var bättre än den gamla, eller göra om personaltidningen;

saker som syns. I det vinner man respekt och legitimitet att utföra det mer osynliga strategiska arbetet.

Projektet med att utveckla intranätet visade sig också vara en avgörande faktor för förändring av internkommunikatörsrollen på UMAS. Genom en väl fungerande intern informationsbas blev det enklare att avlasta kommunikationsavdelningen från diverse beställningsarbeten utifrån organisationen. Den främst uttalade strategin ”att säga nej genom att säga ja” fungerade för utvecklingen på två vis. Dels kunde man hänvisa till intranätet för olika broschyrer och informationsblad. Dels erhöll man pondus och legitimitet genom att bolla tillbaka enklare producentarbeten och istället erbjuda konsultativ hjälp i form av strategier. I detta avgörande skifte fann vi en paradox. För att öka rollens och områdets status måste man ha mandat på de kommunikativa frågorna. Samtidigt ska en del av ägandeskapet fördelas ut i organisationen för att arbetsbelastning ska fungera och för att uppsatta kommunikativa mål ska kunna nås. En konsekvens av detta är en osäkerhet i hur mycket man ska sitta på själv som expertavdelning, för att uppnå en viss legitimitet. En risk föreligger ju att kommunikatören blir så duktig på att coacha och konsultera att denne gradvis utplånar den egna rollen och på lång sikt gör sig överflödig. Hur detta dilemma hanteras av kommunikatörer generellt vore ett intressant ämne för vidare studier.

Utöver de uttalade strategierna som till exempel att medvetet kringgå hierarkin, att kräva plats i ledningsgruppen samt att ”säga nej genom att säga ja” fann vi även enskilda, dolda strategier hos de olika medarbetarna för att axla rollen av strateger. En del pratade om vikten att utforma arbetsmodeller för uppföljning, inte bara för att underlätta det egna arbetet utan även för att kunna få fram statistik. Statistik sades vara ledningens språk och i nedskärningstider fick alla avdelningar berättiga sina kostnader. I detta kan läsas in en maktaspekt, nämligen den att en diskurs skulle stå över en annan. Kommunikationschefen själv betonar att kommunikationsavdelningen är en stödfunktion, utan eget existensberättigande. Så är det kanske förvisso, men detta bekräftar och understödjer samtidigt den diskursordning i organisationen som trots utvecklingen kvarstår.

I förändringen från producerande informationsenhet till strategisk kommunikationsavdelning menar vi att internkommunikatörerna som en strategi utvecklat en roll som vi kallar ”pedagogen”. I pedagogrollen ingår att lyssna in, att inte gå på för hårt, lära ut efter mottagarens förutsättningar. Förklaringen till pedagogrollen/strategin tror vi även den beror på organisationens relativa nybörjarnivå i synen på kommunikation. Man kan även tolka det

som att pedagogen är ett sätt att skaffa sig legitimitet i yrkesrollen. Vartefter att organisationens medvetenheten om kommunikationsfrågor höjs, kanske kommunikatorerna successivt kan avveckla ”pedagogen”, till förmån för en mer uttalad strategroll – som också ställer motkrav och inte enbart anpassar sig efter mottagaren. Om det händer blir det intressant att se hur villiga organisationens medarbetare är till anpassning.

Kommunikatorerna på UMAS menar inte att de stött på några större legitimitetsproblem i att ta sig an rollen som strateger, vilket hade varit rimligt att anta i ett förändringsarbete i en hierarkisk organisation. Kommunikatorerna själva menar att det framförallt beror på organisationens kunskapsprägel. Vi menar att det också kan bero på en kombination av att de flesta är nyrekryterade, och att förändringsarbetet hittills gått framåt med stormsteg och goda resultat. I ett initialt skede kan motstånd vara svårdefinierat och något som man främst kanske möter längre fram i processen när rutiner är sjösetta och alla i organisationen förväntas vara klara med de nya rollerna och tillvägagångssätten. En uttalad strategi från kommunikationschefen har just varit att leda genom goda exempel, att ta de enkla segrarna först. Detta tror vi varit en lyckad strategi, som är att rekommendera även i andra fall. Det motstånd som eventuellt är att vänta efter de enkla segrarna minskas förmodligen genom en sådan strategi. Det vore också mycket intressant att följa upp hur kommunikatorerna upplever legitimiteten som strateger om tre, fyra år.

Att kommunikatorsyrket allt mer går från producent till strateg verkar ha många orsaker. I fallet på UMAS verkar drivet till utveckling komma både från ledning, kommunikationschef och internkommunikatorerna själva. Varför sker denna utveckling mot strategiska kommunikatorsroller just nu? En tanke som formats under arbetets gång är att den samhällseliga kontexten förmodligen både bidragit till, och underlättat utvecklingen. Med det menar vi att ”internkommunikation”, ”kommunikativt ledarskap” och ”strategisk kommunikation” de senaste åren seglat upp i var och varannan managementkurs, ekonomibilaga och populärkulturell ledarskapslitteratur. Kommunikation är på modet. Det har skapats ett medialt intresse som gör att folk i allmänhet har ett större intresse för kommunikationsfrågor idag än för tio år sedan. Det intresset tror vi öppnar många dörrar för internkommunikatorer att ta klivet till att bli strateger just nu – både på UMAS och i andra organisationer.

Referenslista

- Alvesson, Mats & Sköldböck, Kaj (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Broom, Glen & Smith, George (1979). Testing the Practitioners Impact on Clients. *Public Relations Review*, 5:49-59.
- Carey, James W (2009). *Communication as culture: essays on media and society*. New York: Routledge.
- Emanuelsson, Eva & Karlsson, Kristina (1991). *Informatörer inför 90-talet*. Institutionen för journalistik och masskommunikation (JMG), Göteborgs Universitet.
- Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2003). *Reflexiv kommunikation. Nya tankar för strategiska kommunikatörer*. Malmö: Liber AB.
- Grandien, Christina (2008). Kommunikatörernas roll och arbetssätt. Catrin Johansson & Mats Heide (red.), *Kommunikation i förändringsprocesser* (s. 111-136) Malmö: Liber AB.
- Grunig, James & Hunt, Todd (1984) *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte (2005). *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber AB.
- Hård af Segerstad, Peder (1997). *Från språkrör till strateg*. Uppsala: IPF: Institutet för personal- och företagstuveckling.
- Johansson, Catrin & Ottestig, Ann T (2007). *Communication executives in a changing world: Legitimacy beyond organizational borders*. Paper submitted to the 18th Nordic conference for media and communication research, 16-19 of August 2007, Helsinki.
- Larsson, Larsåke (2000). Personliga intervjuer. I M. Ekström & L. Larsson (red.), *Metoder i kommunikationsvetenskap* (s. 49-77). Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, Larsåke (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Tredje upplagan. Pozkal: Studentlitteratur.
- Repstad, Pål (1999). *Närhet och distans. Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Sveriges Informationsförening. *INFO 2009 – Sveriges Informationsförenings Medlemsstudie 2009*. (Elektronisk) Tillgänglig:
<<http://www.informationsforeningen.se/branschen/statistik/medlemsundersokningar.aspx>>

Bilaga: Intervjuguide

Semistrukturerade intervjuer

Inom varje område ställs både konkreta och öppna frågor.

Nedan visas guide för teman och under dessa våra val av frågeinriktningar.

Organisationsstruktur- Organisationshierarki. Kommunikationshistoria. Kulturen- hur ser man på (intern)kommunikation? Finns det på agendan? Ses kommunikation som en resurs. Kommunikationschefen tillfrågades om relationen till ledningen (där hon sitter med)

Genus- Vi närmade oss ämnet bland annat genom att tala om relationen mellan yrkesroll och ”personlighet”. Hur tror du att det påverkar arbetet att er avdelning är kvinnodominerad? Hur skulle det se ut om det kom in fler män på arbetsplatsen?

Internkommunikatörens vardag Vad driver producenten mot strategiska uppgifter- ledningsbeslut, rekryteringskrav och/ eller individens ambition?

Den egna tolkningen av att arbeta strategiskt. Beskrivning av det vardagliga arbetet. Vad funkar bra/framgångsfaktorer? Vad skulle behöva fungera bättre och vad hindrar en sådan utveckling?

Relationen till chefen Chefens attityd till kommunikation. Hur fungerar interaktionen, de dagliga kontaktytorna? Arbete med coaching eller utbildning. Är kommunikatören efterfrågad specialistkompetens eller har rollen en uppsökande funktion?

Samarbete med andra funktioner i organisationen.

Utbildning- På strategisk/ ledningsnivå- arbetar man med att (förstärka kommunikationens roll) förändra yrkets status och i så fall hur? Vilka rekryteringskrav ställs? Kommunikationsavdelningens utbildningsgrad. Genomförda och/ eller önskvärd internutbildning.

Makttemat var ämne för diskussion och vi kom fram till att det är vårt övergripande perspektiv och inte ett enskilt område för vår analys. Maktaspekten genomsyrar intervjufrågorna i alla teman, genom frågor om status och legitimitet.

Makt- Vilken status upplever man att kommunikationen har i organisationen. Eventuella följdfrågor ”det var intressant, kan du säga något mer om det”?