



# LUND UNIVERSITY

## Digitalisering, kommunikation och förtroende

Andersson, Rickard; Heide, Mats; Simonsson, Charlotte

2022

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Andersson, R., Heide, M., & Simonsson, C. (2022). *Digitalisering, kommunikation och förtroende*.

*Total number of authors:*

3

*Creative Commons License:*

Ospecificerad

### 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

ÅRSRAPPORT · KOMMUNIKATIVA OFFENTLIGA ORGANISATIONER

# Digitalisering, kommunikation och förtroende

Rickard Andersson, Mats Heide och Charlotte Simonsson

Institutionen för strategisk kommunikation

Lunds universitet · september 2022



© Rickard Andersson, Mats Heide och Charlotte Simonsson 2022

Institutionen för strategisk kommunikation  
Lunds universitet

ISBN 978-91-527-4836-7

## Sammanfattning

**Digitalisering och förtroende** är två fenomen som är intimt sammankopplade i offentliga organisationers interna och externa kommunikation. I denna rapport diskuteras på vilket sätt digitaliseringen av den svenska offentliga sektorn är central både för medborgarnas förtroende och tillit till myndigheter i en alltmer kommunikativt komplex värld, och för medarbetarnas förtroende och tillit till sina chefer och ledningsgrupper. Rapporten bygger på både tidigare forskning och på fyra olika studier av Skatteverket, Trafikverket, Stockholms stad och Malmö stad. De frågor som rapporten syftar till att diskutera är följande:

- Hur kan digitaliseringen av offentliga organisationers interna och externa kommunikation förstås?
- Hur kan offentliga organisationer utnyttja potentialen i den digitala kommunikationen och därigenom stärka och upprätthålla organisationens relationer med intressenter och intressenternas förtroende för organisationen?
- Hur kan offentliga organisationer hantera några av de risker och utmaningar som en alltmer digital kommunikation medför?

I den första delen av rapporten presenteras centrala begrepp och tidigare forskning om digitalisering, kommunikation och förtroende. Några av de områden som berörs är digitaliseringens påverkan på intern kommunikation och ledarskap, digitaliseringens betydelse för förtroendeskapande kommunikation samt digitaliseringens baksidor. I rapportens andra diskuteras några av de viktigaste resultaten från de fyra fallstudierna samt vad som är viktigt att beakta i det praktiska arbetet med att digitalisera organisationens kommunikation.

I studien av Skatteverket diskuteras hur medarbetare uppfattat de interna budskapen om myndighetens digitalisering, samt deras förtroende för och konkreta användning av de AI-chattbotar som introducerades för att minska deras arbetsbörda. I studien av Trafikverket riktar vi blicken mot ledningens förmåga att lyssna på och föra dialog med sina medarbetare via Träffpunkt, ett digitalt mötesforum där chefer och medarbetare möts för att diskutera frågor relaterade till verksamhetsutveckling. I den tredje studien, som handlar om Stockholms stad, ligger fokus

på hur medborgarna i staden uppfattat stadens försök att nå ut till dem via digitala plattformar och verktyg för medborgardialog. I den sista studien, som fokuserar på Malmö stad, analyseras hur ledningsgrupper och chefer förhåller sig till den nya kommunikativa miljö som digitaliseringen fört med sig.

Rapporten drar slutsatsen att det finns stora, nästan orimliga förväntningar på digitaliseringens roll i samhället, och att detta har både positiva och negativa effekter för offentliga organisationers interna och externa kommunikation. Några av fördelarna med en digitaliserad kommunikation är ökad tillgänglighet, effektivare och snabbare möten, utökat serviceerbjudande, ökad inblick i kollegors arbete, samt att det kan bidra till att avlasta medarbetarna.

Nackdelar med en digitaliserad kommunikation är fram för allt att alla nyanser i ett möte inte går fram, att det vardagliga korridorsnacket uteblir, att nätverken begränsas och helhetsperspektivet försvagas, att det mellanmänniska kittet tunnas ut, att det blir svårare att hantera konflikter, samt att det kan skapa ett hårdare tonläge i kommunikationen.

Rapporten pekar på det finns ett behov av att frångå ett kommunikativt tänk baserat i varulogik och "managerialism", där fokus ligger på kontroll och förutsägbarhet och där värde förstås i kvantitativa termer. I stället behövs en övergång till en kommunikativ logik där fokus ligger på att skapa förtroendefulla relationer och tillit både externt och internt genom en mer spontan, dynamisk och interaktiv kommunikation. Rapporten pekar på att digitala plattformar och verktyg har en stor roll att spela här, då de skapar förutsättningarna för en övergång till denna nya logik, vilket inte gjorts i någon större utsträckning än.



## Innehåll

<b>Inledning .....</b>	<b>1</b>
Digitaliseringen av offentlig sektor.....	2
Pandemin som accelerator .....	3
<b>Studier under det andra året.....</b>	<b>4</b>
Skatteverket.....	4
Trafikverket.....	5
Stockholms stad .....	6
Malmö stad .....	6
<b>Tidigare forskning om digitalisering och förtroende.....</b>	<b>7</b>
Digitaliseringens påverkan på intern kommunikation och ledarskap.....	7
<i>Sociala mediers möjligheter</i> 8	
<i>Upplösningen av tid och rum</i> 9	
<i>Distansarbete som det ”nya normala”?</i> 10	
<i>Ledarskap och digitalisering</i> 11	
<i>Paradoxala och motstridiga följder</i> 12	
Förtroende, tillit och digitalisering.....	12
<i>Förtroende</i> 12	
<i>Tillit</i> 14	
<i>Digitaliseringens betydelse för förtroendeskapande kommunikation</i> 14	
Digitaliseringens baksidor.....	15
<i>Teknikövertro</i> 16	
<i>Ökade möjligheter att övervaka</i> 16	
<i>Tillgänglighet 24/7?</i> 17	
<b>Digitalisering och förtroende i praktiken.....</b>	<b>18</b>
Uppfattningar om digitaliserad kommunikation.....	18
<i>Skatteverket</i> 19	
<i>Stockholms stad</i> 19	
Ledning och ledarskap genom digitaliserad kommunikation.....	21
<i>Professionell isolering och bubblor i stuprör</i> 21	
<i>Ledningens oklara plats i digitala medier</i> 22	

<i>Den otidsenliga kaskaderingsmodellen</i>	23
<i>Möjligheter och fallgropar</i>	24
<i>Ledningskommunikation och internt förtroende</i>	26
Lyssnande i en digital kontext.....	27
<i>Kraften i att lyssna</i>	27
<i>Tjänstelogik i stället för varulogik</i>	29
<i>Lyssna för att involvera</i>	30
<i>Utmaningen är inte tekniken</i>	31
<i>Strategiskt grepp om lyssnandet</i>	32
<b>Summering och avslutande diskussion .....</b>	<b>33</b>
För- och nackdelar med digitaliserad kommunikation .....	33
<i>Fördelar med digital kommunikation</i>	33
<i>Nackdelar med digital kommunikation</i>	34
Slutreflektioner .....	35
<b>Referenser .....</b>	<b>38</b>
<b>Slutnoter .....</b>	<b>42</b>



# Inledning

I **projektet Kommunikativa** offentliga organisationer står *förtroende* och *relationshantering* i centrum. Tidigare forskning pekar tydligt ut dessa områden som avgörande för både organisationer och kommunikatörer som yrkesgrupp. Förtroende och relationshantering studeras under tre år i relation till tre områden:

- kommunikativt medarbetarskap
- digitalisering
- kommunikatörernas roll och utveckling.

De organisationer som deltar i projektet är följande: Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Lunds universitet, Malmö stad, Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB), Polismyndigheten, Skatteverket, Stockholms stad, Svenska kraftnät, Trafikverket och VA Syd.

Under forskningsprojektets andra år, 2021, och en bit in i 2022 studerade vi området digitalisering genom fallstudier i fyra av de organisationer som medverkar i projektet. I denna årsrapport beskriver och diskuterar vi tidigare forskning om digitalisering, kommunikation och förtroende samt de viktigaste resultaten från de fyra fallstudierna. Rapporten kommer i huvudsak att beskriva och diskutera digitaliseringen av offentliga organisationers kommunikation och digitaliseringens följder.

## FRÅGOR SOM DISKUTERAS I RAPPORTEN

- Hur kan digitaliseringen av offentliga organisationers interna och externa kommunikation förstås?
- Hur kan offentliga organisationer utnyttja potentialen i den digitala kommunikationen och därigenom stärka och upprätthålla organisationens relationer med intressenter och intressenternas förtroende för organisationen?

- Hur kan offentliga organisationer hantera de risker och utmaningar som en alltmer digital intern- och externkommunikation medför?

## Digitaliseringen av offentlig sektor

Under de senaste två decennierna har den offentliga sektorn i Sverige digitaliserats i allt snabbare takt. Trots detta så rankades svensk offentlig sektor i botten av 2019 års Digital Government Index<sup>1</sup> i vilket OECD rankar mognadsgraden på medlemsländernas digitala förvaltningsstrategier utifrån dimensionerna:

- *Digital by design*
- *Data-driven*
- *Government as platform*
- *Open by default*
- *User driven*
- *Proactiveness.*

Myndigheten för digital förvaltning (DIGG) poängterar i en kommentar att mätningen bör förstås som ett första försök att definiera och ta fram ett sätt att mäta en modern ”datadriven” digital förvaltning. Detta ska i sin tur möjliggöra förflyttningen från den nuvarande etablerade idén om e-förvaltning<sup>2</sup> som fokuserar mer på *digitisering* av existerande processer. Digitisering kan kortfattat beskrivas som omvandlandet av analog information till digital<sup>3</sup>. I sin kommentar till OECD:s mätning påpekar DIGG att mätningen fokuserar på digitaliseringsstrategier och -styrning snarare än på faktiska resultat och prestationer. Vidare så lyfter DIGG fram att OECD, i sin ambition att mäta vad en mogen förvaltning är genom att konstruera indexet *Digital Government Index*, utgått från antagandet att stater styrs centraliserat. Detta innebär att Sverige, som har en mer decentraliserad förvaltning, får ett ”vilsledande dåligt resultat”.<sup>4</sup> Men även om OECD:s sätt att mäta en ”datadriven” digital förvaltning inte är helt förenligt med den svenska styrningsmodellen, så indikerar indexet att arbete återstår innan svensk offentlig sektor kan anses vara en modern ”datadriven” offentlig sektor som utnyttjar digitaliseringens möjligheter fullt ut. Exempelvis så finns det arbete kvar att göra gällande samordning av frågor som är förvaltningsgemensamma, däribland själva digitaliseringsfrågan.

OECD betonar i en rapport att digitaliseringen av offentlig sektor kan bidra till att bygga och/eller befästa medborgarnas förtroende för offentlig sektor genom att den bidrar till en effektivare förvaltning, förbättrade tjänsteleveranser och nya möjligheter till interaktion mellan offentliga organisationer och medborgare.<sup>5</sup> Digitaliseringen av offentlig sektor är därmed i allra högsta

grad relaterad till frågan om medborgarnas förtroende för offentliga organisationer.

## **Pandemin som accelerator**

Offentliga organisationers interna och externa kommunikation blir alltmer digital. Detta är ett resultat av den medvetna satsning som görs för att accelerera sektorns digitalisering och därigenom uppfylla målet att förenkla, effektivisera och öka transparensen kring den service som offentlig sektor erbjuder medborgarna.<sup>6</sup> Covid-19-pandemin har dock naturligtvis haft en stor betydelse för att påskynda digitaliseringen – särskilt digitaliseringen av den interna kommunikationen. I mars 2020 behövde de flesta offentliga organisationer på mycket kort tid ställa om och implementera digitala lösningar i sin interna och externa kommunikation för att kunna fortsätta att bedriva den dagliga verksamheten. Efter en del inledande förvirring och frustration är ledningar, chefer, medarbetare och kommunikatörer numera väl bekanta och (relativt) bekväma med att använda samarbetsplattformar som Teams, SharePoint och Slack samt videokonferensverktyg som Skype och Zoom. Vad gäller digitaliseringen av denna kommunikationsdimension får offentliga organisationer därför anses ha kommit ganska långt, och nya kreativa sätt att använda dessa plattformar och verktyg i den interna kommunikationen uppkommer ständigt. När det gäller att utnyttja artificiell intelligens (AI) i den interna och externa kommunikationen så är det däremot än så länge färre offentliga organisationer som gjort detta, med något undantag.

# Studier under det andra året

**Under det andra** året i forskningsprojektet har fyra fallstudier genomförts med fokus på digitalisering och digital kommunikation. De organisationer som har studerats är Skatteverket, Trafikverket, Stockholms stad och Malmö stad. I följande avsnitt kommer vi kort att presentera syftet med de olika delstudierna samt det empiriska material vi har samlat in och analyserat.

Under 2021 och första kvartalet 2022 genomförde vi fyra fallstudier. I följande avsnitt kommer vi att kort berätta om syftet med de olika delstudierna samt det empiriska material som de baseras på.

## Skatteverket

Artificiell intelligens (AI) kommer få en allt viktigare roll i framtidens offentliga sektor genom dess potential att bidra till allt i från effektivisering av organiseringsprocesser, förbättrat beslutsfattande och ökad service. En myndighet som går i bräschen för utvecklingen av AI-lösningar inom offentlig sektor är Skatteverket som sedan 2018 lanserat Skatti och Robin – två AI-baserade chattbottar. Skatti är tänkt att fungera som en digital medarbetare till skatteupplysningen och bidra till att minska trycket på Skatteupplysningens övriga kanaler och fungera som ett förtroendeingivande komplement till Skatteverkets övriga kanaler. Robin är i stället avsedd att fungera som ett internt stöd för enklare administrativa frågor i syfte att frigöra tid för administrativ personal, samtidigt som chattbotten bidrar till att förbättra de anställdas upplevelse av Skatteverket som arbetsgivare. Internt lanserades chattbottarna som digitala kollegor, och även om mottagandet i stort var positivt så uttrycktes det från medarbetarhåll en viss oro kring vad chattbottarna, med sin förmåga att arbeta dygnet runt, på sikt skulle innebära för Skatteverkets anställda. Skatti och Robin är två utmärkta exempel på hur AI kan användas inom offentlig sektor. De interna reaktionerna inom Skatteverket, en kombination av entusiasm och oro över vad AI kommer innebära för myndigheten och dess anställda, kommer med all största sannolikhet att vara ett återkommande inslag i takt med att allt fler organisationer inom offentlig sektor testar olika AI-lösningar.

Syftet med studien var att undersöka hur medarbetare uppfattar de interna budskapen om Skatteverkets digitalisering och införandet av ny teknik, särskilt i relation till det interna förtroendet. Studien fokuserade också på det

interna förtroendet för den digitaliserade, AI-baserade kommunikation, och hur medarbetarna själva använder den. Vi genomförde 15 semistrukturerade intervjuer genom Skype, Zoom och Teams. Urvalet var strategiskt och vi intervjuade både AI-tränare med detaljkunskap om hur Skatti och Robin tränas för att framgångsrikt fylla rollen som en digital medarbetare, och medarbetare som potentiellt avlastas av Skatti och Robin. Utöver de semistrukturerade intervjuerna så tog vi också del av och analyserade nyhetsartiklar i nyhets- och branschmedia och samt interna presentationer och utredningar om Skatti och Robin.

## Trafikverket

Ledningens förmåga att lyssna på organisationens medarbetare har på senare år lyfts fram som ett viktigt förbättringsområde inom strategisk ledningskommunikation som praktik. Trots att organisationsforskningen visar att ledningens mottaglighet för uppåtgående information och feedback bidrar till allt från bättre beslutsfattande och att fel och brister upptäcks lättare, till att anställdas nöjdhet och motivation ökar<sup>7</sup>, så prioriterar ledningar oftast informationsspridning framför mer dialoginriktad kommunikation. Ett undantag är Trafikverket, som på senare år arbetat med att utveckla högsta ledningens kommunikation med medarbetarna genom konceptet *Träffpunkt*. Träffpunkt innebär kortfattat att ledningen bjuder in medarbetare från hela landet till ett möte en gång per år. Syftet är bland annat att ledningen ska ha möjlighet att lyssna på organisationen, minska glappet mellan ledning, chefer och medarbetare. Deltagarna delas in i tvärfunktionella grupper som sedan diskuterar förbestämda frågor relaterat till verksamhetsutveckling. Medlemmar i ledningsgruppen deltar i gruppsamtalen och får således en möjlighet att lyssna på medarbetarna. Utöver lyssnandet är Träffpunkt också tänkt att minska gapet mellan ledning och resten av organisationen.

Träffpunkt har framgångsrikt genomförts fysiskt under några år. Under Covid-19-pandemin tvingades dock Trafikverket att tänka om och göra Träffpunkt till en digital aktivitet över Skype. Covid-19 pandemin bidrog därmed till att accelerera Trafikverkets pågående arbete med att utveckla den digitala ledningskommunikationen i sin helhet.

Syftet med vår studie var att undersöka hur Trafikverket utformar den digitala ledningskommunikationen – med särskilt tonvikt på Träffpunkt – och hur medarbetarna uppfattar denna. Vi genomförde totalt tolv semistrukturerade intervjuer, varav fem med medlemmar ur ledningsgruppen, sex med medarbetare och en med en kommunikatör. Vi observerade även Träffpunktsmöten vid tre tillfällen och samlade in och analyserade dokument om ledningens kommunikationssystem.

## Stockholms stad

Stockholms stad använder idag ett antal digitala verktyg för att lyssna på medborgarna i frågor som rör stadsutveckling. Sedan ett par år tillbaka finns det en medborgarpanel med över 4 300 deltagare som regelbundet svarar på webbaserade enkätfrågor. Syftet med panelen är bland annat att Stockholms stad ska få återkoppling och ha möjlighet att samla in idéer från medborgarna, men också att skapa delaktighet och bidra till att staden uppfattas som lyssnande, öppen och transparent. Under pandemin har det gjorts försök med digitala samrådsmöten i form av digitala live-sändningar på Facebook, vilket har attraherat fler och nya grupper av deltagare jämfört med ”fysiska” samrådsmöten. Staden använder också sociala medier såsom Instagram och Facebook för att skapa och utveckla relationer med medborgarna.

Vår undersökning fokuserade hur medborgarna upplever möjligheterna att göra sin röst hörd och bli lyssnad på i en digital kontext, men behandlade även frågor som inflytande, delaktighet och lyssnande i relation till stadsutveckling. Vi genomförde totalt fem digitala gruppintervjuer och sex individuella digitala intervjuer. Sammanlagt intervjuade vi 20 personer. Intervjupersonerna rekryterades via Stockholms stads medborgarpanel och via stadens konton i sociala medier.

## Malmö stad

I Malmö stad arbetar man sedan en tid tillbaka med att se över och utveckla internkommunikationsstrategin som en effekt av övergången till en mer digital arbetsplats. Sedan många år tillbaka har olika insatser gjorts för att anpassa strategin till förändringar i organisationen, men det har nu blivit tid att ta ett större helhetsgrepp om den. Det har visat sig att de gamla kommunikationskanalerna inte håller måttet i den digitala arbetsplatsen. En följd av den ökade digitaliseringen och en digital arbetsplats är att ledningen inte har en given plats eller arena i de digitala kanalerna. Tidigare hade varje förvaltning en egen sida på intranätet och man kunde även pusha ut ledningskommunikation. Den digitala arbetsplatsen är utformad efter individens arbetsprocess och gör därmed deras horisont smalare. Man skulle här kunna tala om att det uppstår bubblor i organisationen där medarbetarnas koppling till den större organisationen försvagas.<sup>8</sup> Även införandet av Office365 har ändrat förutsättningarna för arbete och kommunikation.

Vår undersökning i Malmö stad utforskade hur ledningsgrupper och chefer vid kommunala förvaltningar förhåller sig till digitaliseringen av ledningskommunikationen. Syftet med studien var att skapa nya kunskaper om hur ledningsgrupper vid kommunala förvaltningar förhåller sig till digitaliseringen när det gäller ledningskommunikation. Vi genomförde totalt elva semistrukturerade intervjuer med chefer inom två förvaltningar i Malmö stad.

# Tidigare forskning om digitalisering och förtroende

I **detta kapitel** går vi igenom begreppet digitalisering och tidigare forskning om strategisk kommunikation i digitala kontexter.

Vi inleder avsnittet med att kortfattat introducera begreppet digitaliserings två olika betydelser, *digitisering* och *digitalisering*, för att tydliggöra vad vi i rapporten menar med digitalisering.

**Digitisering** syftar på de processer genom vilka analog information omvandlas till digitala bits.<sup>9</sup> Ett exempel är när informationen på en fysisk anslagstavla ersätts av samma information på en digital anslagstavla. En *bit* är ett binärt tecken som kan anta värdet 0 eller 1, och som används för att lagra eller överföra information.<sup>10</sup> Digitisering är en förutsättning för digitalisering.

**Digitalisering** syftar på de konsekvenser som digitala medier och digitala tekniker får för individer, organisationer och samhället i stort. Digitalisering i en organisatorisk kontext syftar således på när digitiseringen medför avsevärda förändringar i organisatoriska processer (ex. ledningskommunikationen) till följd av att traditionella tids-, rum-, plats- och/eller resursbegränsningar försvinner.<sup>11</sup> Till skillnad från digitisering så syftar digitalisering således på mer djupgående organisatoriska förändringar.

## Digitaliseringens påverkan på intern kommunikation och ledarskap

Digitaliseringen medför påtagliga förändringar för organisationers interna kommunikation. I följande avsnitt berör vi några av de aspekter som tagits upp i tidigare forskning.

### *Sociala mediers möjligheter*

Två amerikanska forskare, Treem and Leonardi, menar att införandet av sociala medier i organisationer möjliggör nya beteenden som tidigare var omöjliga eller åtminstone betydligt svårare att genomföra.<sup>12</sup> Deras genomgång av tidigare forskning visar att sociala medier i första hand erbjuder fyra olika möjligheter: synlighet, redigerbarhet, varaktighet och associering. Andra digitala medier kan erbjuda en del av dessa möjligheter, men inte samtliga. Till exempel kan man i e-post redigera text, men jämfört med exempelvis ett blogg-inlägg innebär e-post en begränsad synlighet, varaktighet och associering. Treem and Lenonardis studie handlar om hur sociala medier används inom organisationer, men deras slutsatser kan även tillämpas på användning av sociala medier externt. De fyra möjligheter som sociala medier erbjuder kan kortfattat förklaras på följande sätt:

**Synlighet:** Sociala medier gör det möjligt att göra såväl individers beteenden, kunskaper och åsikter som deras nätverk och kontakter synliga. I en rad olika sammanhang har vi idag höga förväntningar på varandras synlighet – till exempel i samband med rekrytering av personal och vid granskning av ledningens beslut och beteende. Synligheten gör att chefer och medarbetare blir alltmer medvetna och strategiska i sitt sätt att kommunicera – både internt och externt.

**Varaktighet:** Kommunikation är att betrakta som varaktig eller beständig om den finns tillgänglig i sin ursprungliga form efter den kommunikativa handlingen i sig har ägt rum. Att kommunikationen finns kvar kan underlätta utvecklingen av en gemensam förståelse i organisationen. Användarna kan ta sig tid att läsa, tolka och diskutera information. De kan också lägga till kommentarer och bidra till framväxten av en ökad förståelse.

**Redigerbarhet:** Detta innebär att användarna kan ändra och redigera ett meddelande eller inlägg innan det kan ses av andra. Redigerbarheten gör det möjligt att fokusera på att skapa budskap som i möjligaste mån förmedlar avsedd betydelse och anpassa budskapet till den tänkta mottagaren.

**Associering:** Sociala medier gör det möjligt att skapa två typer av associeringar. Den första handlar om kopplingar mellan människor, dvs. att vi kan utvidga våra sociala nätverk och också synliggöra dem för andra människor. Den andra typen av associering innebär att vi kopplar samman en viss individ med information som hen har skapat eller associerats med. Båda typerna av associeringar kan förse individer med en form av socialt kapital.



Leonardi och Treem har i en senare publikation pekat på ett antal kommunikativa paradoxer som kan uppstå i kölvattnet av användning av digitala plattformar och sociala medier.<sup>13</sup> De menar till exempel att den teknik som möjliggör distansarbete med ökad autonomi och mer fokuserat arbete samtidigt kan skapa nya problem med upplevda förväntningar om ökad tillgänglighet och överkommunikation. I syfte att kompensera för brist på fysisk kontakt med kollegor används digitala medier ibland så intensivt att vi får problem med ständiga avbrott och överflöd av kommunikation även på hemmakontoret. En annan paradox är att strävan efter transparens kan skapa en sådan volym och mångfald av kommunikation att det blir svårt att hitta och förstå den information och kommunikation som finns tillgänglig.

### *Upplösningen av tid och rum*

Den mest påtagliga förändring som digitaliseringen av den interna kommunikationen medfört är den gradvisa upplösningen av de tids- och rumsbegränsningar som präglat traditionell internkommunikation, och som accelererat de senaste åren i takt med den ökade användningen av digitala samarbetsplattformar och videokonferensverktyg. Denna gradvisa upplösning medför i sin tur en rad möjligheter och utmaningar.

Kommunikationsplattformar för videomöten och digitala samarbetsplattformar har exempelvis gjort det möjligt för kollegor och teammedlemmar att kommunicera med varandra utan att de behöver dela samma tid, rum och geografiska plats. En följd av detta är att distansarbete på ganska kort tid har blivit ett vanligt inslag i många organisationer (se mer om detta i nästa avsnitt). Digitaliseringen får även följder för formella och informella kommunikationsnätverk. Formella nätverk och strukturer är centrala för att minska behovet av koordinering inom organisationen.<sup>14</sup> Det är dock ofta svårt att förutse alla de behov av formella kommunikationsnätverk som kan uppstå – särskilt i organisationer som ägnar sig åt innovation eller komplexa processer. Redan på 70-talet visade studier att informella kommunikationsnätverk har en avgörande betydelse då de kompletterar de formella kommunikationsnätverken och därigenom underlättar samordningen mellan de team som arbetade med forskning och utveckling.<sup>15</sup> Digitaliseringen av den interna kommunikationen skapar flera möjligheter till förbättrad kommunikation mellan formella och informella kommunikationsnätverk. Till exempel underlättar digitala samarbetsplattformar som Slack kontakter inom och mellan olika team. De öppnar även upp för nya tekniska möjligheter, till exempel användningen av chatbots<sup>16</sup> i den interna kommunikationen.

### *Distansarbete som det ”nya normala”?*

En viktig följd av digitaliseringen, och den upplösning av tid- och rumsbegränsningar som denna medför, är en förbättrad möjlighet till distansarbete. Distansarbete som fenomen uppstod redan på 1970-talet,<sup>17</sup> men även om distansarbete har förekommit under lång tid har det sedan pandemin skett en förskjutning mot att denna arbetsform alltmer ses som det ”nya normala” för många personer. Vi kan se att organisationerna kämpar med att anpassa sig till de nya förutsättningar samt de möjligheter och utmaningar som digitaliseringen och ökad grad av distansarbete medför.<sup>18</sup> När chefer och medarbetare arbetar hemifrån i en virtuell miljö förändras exempelvis relationen till övriga i organisationen, vilket i sin tur kan påverka den enskilda personens känsla av tillhörighet och identifikation med organisationen.<sup>19</sup> Medarbetarna kan på grund av det fysiska avståndet till varandra och svårigheterna att enkelt få kontakt med varandra uppleva ett minskat engagemang för organisationen.<sup>20</sup>

En omfattande forskningsöversikt har visat att distansarbete kan påverka de anställdas välbefinnande och deras nöjdhet med sitt arbete.<sup>21</sup> Förtroendet att arbeta på distans kan också öka de anställdas lojalitet gentemot arbetsgivaren. Till nackdelarna med distansarbete hör social isolering och också så kallad professionell isolering. *Social isolering* har i flera studier framkommit som en central nackdel med distansarbete, men samtidigt hävdar Charalompous med flera att deras genomgång visar att de anställda utvecklar sätt att motverka bristen på social kontakt. *Professionell isolering* innebär att medarbetarna får svårare att se och förstå den större bilden. Detta leder till att utvecklingsarbetet blir lidande då de anställda inte har tillgång till informellt lärande och erfarenhetsutbyte.<sup>22</sup> Arbete i stuprör har länge varit ett stort problem i många organisationer, men mycket pekar alltså på att det riskerar att växa sig ännu större när anställda inte längre delar en arbetsplats på daglig basis. Chefens roll kan därför i allt större utsträckning komma att handla om att föra in det organisatoriska perspektivet – helhetsbilden – och att underlätta ett kollektivt meningsskapande i frågor som rör organisationens vision, uppdrag och mål. Att skapa relationer, lyssna och ta reda på hur ”snacket går”, samt underlätta samtal kring strategiska frågor blir alltså allt viktigare. Cardon med flera fann i en intressant studie att just lyssnande var det kommunikationsbeteende hos chefer som hade störst inverkan på utvecklingen av en positiv kultur och goda prestationer.<sup>23</sup> Neill and Bowen visade att det finns flera utmaningar i att skapa lyssnande i organisationer och betonar vikten av att stänga ”feedback-loopen” genom att berätta hur medarbetarnas idéer och intressen har tagits till vara.<sup>24</sup> Personliga relationer och ett initialt förtroende är viktigt för att medarbetarnas ska vilja göra sin röst hörd, men om feedback-loopen inte stängs finns det en uppenbar risk för att medarbetarnas förtroende och engagemang sjunker.

Forskning visar dessutom att digitaliserat distansarbete har en positiv effekt på medarbetares arbetsutformning (eng. *job crafting*).<sup>25</sup> Det är ett begrepp

som lanserades av Wrzesniewski och Dutton och kan beskrivas som fysiska och mentala förändringar av arbetsuppgifter som personer självständigt genomför utan att chefen eller organisationen har kontroll över eller initierar dessa.<sup>26</sup> Med digitaliserat distansarbete har individer bättre möjligheter att själva påverka, kontrollera och utforma sitt arbete, samtidigt som de även får ett ökat engagemang och en ökad arbetsautonomi. Liu med flera visar genom sin forskning att både arbetsprestationen och innovationsförmågan ökade under Covid-19 pandemin när personalen arbetade hemifrån.<sup>27</sup> Dock menar forskarna att organisationer måste ta ett strategiskt ledningsperspektiv på digitalt distansarbete och fundera på hur medarbetare ska ledas och styras på distans. Denna form av arbete förutsätter i ännu större utsträckning än tidigare att medarbetare blir bemyndigade att själva fatta viktiga beslut. En undersökning av hur 17 chefer i svenska kommuner ser på övergången till det digitala distansarbetet visade till exempel att cheferna ser kommunikation och uppföljning av medarbetarna som de två största utmaningarna.<sup>28</sup>

### *Ledarskap och digitalisering*

Etiketter som e-ledarskap<sup>29</sup> och digitalt ledarskap<sup>30</sup> har använts för att beskriva nya former av ledarskap relaterade till digitaliseringen. Det *digitala ledarskapet* hänger samman med det som kallas för den fjärde industriella revolutionen – en ny teknologisk era där faktorer som stora datamängder, artificiell intelligens, ”sakernas internet”, automatisering och artificiell intelligens omvandlar våra verksamheter och skapar helt nya affärsmodeller.<sup>31</sup> Termen digitalt ledarskap används ibland för ledare som ansvarar för den digitala transformationen och som kräver förmågor som entreprenörskap, innovationsanda, mod och öppenhet i kommunikationen.<sup>32</sup> Behovet av drivande och starka ledare lyfts alltså fram. Andra forskare menar att ledare som går längst fram och visar vägen inte hör hemma i den digitala tidsåldern, utan i stället behöver vi relationsorienterade ledare som förmår att skapa förutsättningar för ett aktivt medarbetarskap.<sup>33</sup>

Termen *e-ledarskap* fokuserar inte så mycket på kopplingen mellan digitalisering och nya affärsmodeller, utan mer på ledares användning av digitala verktyg och hur själva ledarskapet och organiseringen av arbetet medieras och påverkas av ny teknologi.<sup>34</sup> E-ledarskap handlar dels om att kommunikationen mellan chef och medarbetare sker via digitala medier (t.ex. chattfunktioner och videomöten), dels att ny teknik används för att samla in, lagra och sprida information i syfte att stödja beslut och genomförande av olika arbetsuppgifter. Även om många chefer har verkat i ett digitaliserat sammanhang i ganska många år finns det fortfarande inte särskilt mycket forskning kring chefers faktiska kommunikation med medarbetare via nya digitala medier.<sup>35</sup> Braun med flera menar att den forskning som hittills genomförts främst har fokuserat på effektiv spridning av information och efterlyser en ökad betoning

på hur medarbetarna upplever ökningen av kommunikation via digitala medier med sina chefer.<sup>36</sup> Det börjar dock komma en del studier av hur medarbetare upplever ledares kommunikation i digitala medier (inte minst i kölvattnet av pandemin som startade 2020) och hur denna påverkar anställdas prestationer.<sup>37</sup> Det behövs ännu fler studier som fångar medarbetarnas upplevelse av chefers kommunikation, men också forskning om interaktionen och den relationella processen mellan chefer och medarbetare i digitala medier.

### *Paradoxala och motstridiga följder*

Ett mönster som är tydligt i den tidigare forskningen är att många resultat är paradoxala och motstridiga. Exempelvis kan användningen av smarta mobiltelefoner upplevas på skilda sätt mellan personal på olika avdelningar och professioner. Säljare kan uppleva att mobiltelefonen underlättar deras arbete och att de får en bättre balans mellan arbete och fritid. Samtidigt kan personal på andra avdelningar som HR eller juridik uppleva att arbetet inkräktar på fritiden när de ständigt kan ha kontroll på mejlen. Det samma gäller för digitaliserat distansarbete som för en del uppfattas som en stor fördel och leder till att de arbetar effektivare hemifrån. Andra medarbetare har svårare att koncentrera sig hemma och behöver vara på kontoret för att på ett bra sätt kunna utföra sitt arbete. Boell med flera understryker att forskningsresultaten om digital kommunikation sällan kan generaliseras och användas för alla organisationer eller situationer.<sup>38</sup> Faktorer som är viktiga att ta med i diskussionen om effekter av digitalisering och digital kommunikation är att individer upplever användningen på olika sätt, samt att individer utför sitt arbete på olika sätt.

## **Förtroende, tillit och digitalisering**

Digitaliseringen ses ofta som en möjlighet att öka förtroendet för offentlig sektor. Förtroende är dock ett komplext begrepp och vi ser det som viktigt att här försöka reda ut vad förtroende är samt hur det relaterar till det närbesläktade begreppet tillit. Vi kommer också att kommentera det rådande forskningsläget rörande digitaliseringens betydelse för förtroendeskapande kommunikation.

### *Förtroende*

*Förtroende* är en förutsättning för välfungerande samhällen och organisationer. Inom organisationsforskningen beskrivs förtroende ofta som ett psykologiskt tillstånd där en individ accepterar sårbarhet, eftersom individen har positiva förväntningar på andra aktörers avsikter och agerande.<sup>39</sup> Denna sårbarhet innebär att individen är beredd att ta en risk när denne agerar eftersom

individen är övertygad om att motparten går att lita på.<sup>40</sup> Har en individ ett lågt förtroende för en annan aktör är individen däremot mindre benägen att utsätta sig för risk, och vid total avsaknad av förtroende kan individen helt enkelt välja att inte samverka med aktören, om detta är ett alternativ. Förtroende kan dock även ges till abstrakta företeelser som finansmarknaden eller pensionsystemet, något som ofta kallas *systemförtroende*.<sup>41</sup> Den mest etablerade teorin om förtroende inom organisationsforskningen belyser tre faktorer som en individ tar i beaktande när den utvärderar en annan aktör:<sup>42</sup>

**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*?

Interpersonellt förtroende och systemförtroende beror dock på olika faktorer eftersom en individ värderar andra faktorer när denne bedömer om ett system går att lita på, jämfört med i bedömningen om en annan individ eller grupp går att lita på.

Förtroende fyller dessutom en viktig ”funktion” i samhället då det bidrar till att reducera komplexitet och osäkerhet. Då moderna samhällen karaktäriseras av en hög grad av komplexitet (ex. teknisk och administrativ) så är det omöjligt för enskilda individer och aktörer att ha förståelse för, insyn i och/eller kontroll över allt som sker. 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<sup>43</sup> – 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 en organisationskontext. Har exempelvis företagsledningen inte förtroende för sina anställda så ökar de med all största sannolikhet graden av direkt och indirekt kontroll.

## *Tillit*

Det närbesläktade begreppet *tillit* är också en förutsättning för välfungerande samhällen och används ofta synonymt med förtroende. Förtroende och tillit tillskrivs dock ofta olika betydelser inom forskningen. Till skillnad från förtroende, som ofta förstås som riktat mot en specifik aktör, så förstås tillit ofta som en generaliserad attityd gentemot världen som gör att vi litar på vår omgivning och exempelvis vågar gå ut utan att vara osäkra och rädda för att bli rånade eller överfallna.<sup>44</sup> Dessutom förstås förtroende, till skillnad från tillit, ofta som ett aktivt val. Med detta menas att vi kan välja att ha eller inte ha förtroende för en annan aktör utifrån vår bedömning av dennes agerande över tid. Avsaknaden av tillit innebär i stället att en individ är osäker och rädd,<sup>45</sup> och till exempel inte vågar lämna sitt hem eftersom individen är rädd för vad som kommer hända med denne. Förtroende och tillit är dock närbesläktade fenomen, och hänger samman i den meningen att en individ som har hög grad av tillit i större utsträckning tenderar att ha förtroende för andra aktörer.

## *Digitaliseringens betydelse för förtroendeskapande kommunikation*

I takt med den accelererande digitaliseringen av samhället har frågan gällande individers förtroende för teknologi blivit alltmer aktuell. Inom offentlig sektor bidrar till exempel de offentliga organisationernas implementering av chattbotar, automatiserade kommunikationslösningar, användande av digitala plattformar med mera till att frågan om individers förtroende för olika teknologier 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 fyra olika scenarier för att illustrera hur förtroende på olika sätt kan ta sig uttryck i en digital värld.<sup>46</sup> Tre av dessa scenarier behandlar förtroende i digitala kontexter, närmare bestämt förtroende i den datorförmedlade interaktionen mellan två människor, förtroende i den direkta interaktionen mellan en människa och en teknologi och förtroende i den datorförmedlade interaktionen mellan en människa och en teknologi. Riedls genomgång av forskningsläget inom beteende- och neurovetenskap visade att de fall där två människor interagerar så 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 teknologi som inte fått mänskliga karaktärsdrag värderar individen i större utsträckning dess funktionalitet, prestation, hjälpsamhet, pålitlighet och förutsägbarhet. Det ska dock påpekas att det finns stora likheter mellan dessa faktorer och förmåga, välvilja och integritet. Slutligen, när individen interagerar med en bott 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 även att digitaliseringen betonar att faktorer som funktionalitet, prestation, hjälpsamhet, pålitlighet och förutsägbarhet är viktiga att ta i beaktande i utvecklandet av exempelvis digitala kommunikationslösningar tänkta att öka kvaliteten på offentlig sektors serviceerbjudande eller öka det demokratiska deltagandet.

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 visar vidare att det knappt existerar någon forskning inom strategisk kommunikation och public relations som studerar relationen mellan förtroende och fenomen som artificiell intelligens, chattbots och ”big data”.<sup>47</sup> Kommunikationsforskaren Chiara Valentini har gjort en annan översikt där hon har granskat 254 artiklar som publicerats om förtroende och strategisk kommunikation eller public relations.<sup>48</sup> Valentini konstaterar att trots att 34 procent av artiklarna tar ett intressentperspektiv så 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. Även annan forskning pekar på att organisationer främst är intresserade av att övertyga målgrupper om att de har rätt, snarare än att lyssna på intressenternas problem och behov.<sup>49</sup> Valentini understryker att kommunikatörer och kommunikationsforskare missar ett guldgruva genom att inte fokusera på hur ett ökat förtroende hos olika intressenter kan uppnås genom kommunikation. Om förtroendet hos intressenter ska öka kan inte kommunikatörer endast arbeta med de gamla verktygen såsom kampanjer; de måste även öppna upp för andra verktyg och sätt att arbeta. En många gånger bortglömd förmåga är konsten att lyssna på andra. Här gäller det att inte endast ägna sig åt hörande, utan att ägna så åt genuint lyssnande där man är villiga att faktiskt ändra ståndpunkt.<sup>50</sup>

## **Digitaliseringens baksidor**

Även om digitaliseringen redan har inneburit och kommer att innebära mycket positivt för individer, organisationer och samhället, så finns det naturligtvis även mindre positiva aspekter att ta i beaktande.

### *Teknikövertro*

En stor del av den forskning som finns om teknik, digitalisering och AI är i grunden positiv. Det finns en viss slagsida åt teknik-deterministiskt önsketänkande – att tekniken *i sig* har givna möjligheter som också kan förverkligas när väl tekniken införs eller används av människor.<sup>51</sup> Detta är i de flesta fall bara ett önsketänkande som sällan slår igenom i verkligheten. Att ha en stor tilltro till enkla lösningar, oftast tekniska sådana, tycks ligga i människans natur. När ny kommunikationsteknik ska införas finns det oftast starka förväntningar på positiva och snabba förändringar i samhället och organisationer. Exempelvis trodde man att införandet av telefonen skulle leda till högre utbildning i samhället. Tanken var att medborgarna skulle lyssna på olika kurser genom telefonen. Som vi vet används telefon i första hand för att kommunicera med andra. Intranät är ett annat exempel på ett medium där det fanns högtflygande planer på att mediet i sig skulle leda till ökad dialog och lärande i organisationerna.<sup>52</sup> Även nyare forskning bekräftar samma tendens. Chiara Valentini har nyligen gjort en genomgång av forskning om sociala medier genomförd av public relationsforskare och har funnit att majoriteten av forskningen är positiv till sociala medier.<sup>53</sup> Dessa medier ses som bra kanaler för att nå fram och ut till målgrupper och även som ett medel för att skapa bättre relationer till intressenter, men negativa aspekter ignoreras oftast. En del forskare, som till exempel Edwards, hävdar att sociala medier okritiskt har välkomnats med öppna armar av kommunikatorerna som befinner sig i en professionell identitetskris.<sup>54</sup>

### *Ökade möjligheter att övervaka*

En annan av digitaliseringens baksidor är att möjligheterna att övervaka människor blir fler, både i samhället och i organisationer. Diktaturer och andra totalitära samhällen har så länge det funnits möjlighet använt olika former av kommunikationsteknik för att övervaka medborgare och andra personer. Exempelvis övervakade den östtyska säkerhetspolisen Stasi systematiskt medborgarna genom att lyssna på telefonsamtal. Ett annat exempel är det kinesiska Ministeriet för statssäkerhet (Guoanbu) som även de övervakar människor. I det moderna Kina används avancerad AI-teknik för att video- och ljudövervaka vägar, torg och byggnader. Dessutom genomförs övervakning av aktiviteter på sociala medier och mobiltelefonsamtal. Övervakning av medborgare sker dock inte endast i totalitära samhällen, utan även i moderna västerländska demokratier. Den amerikanska filosofen Shoshana Zuboff målar i boken *The Age of Surveillance Capitalism* upp en mycket mörk sida av övervakningssamhället.<sup>55</sup> Enligt Zuboff har den övervakning som möjliggörs med AI förvandlats till en storindustri där individer blir övervakade i sina roller som privatpersoner, yrkespersoner, medborgare, aktivister, etc. I boken ger Zuboff många exempel på hur stora multinationella företag som Google, Facebook,



Apple och Amazon kontinuerligt och i stor omfattning samlar in information om användarna, vilken sedan säljs vidare till de som är villiga att betala för tjänsten. Detta sker, menar Zuboff, helt utan vår kunskap eller godkännande.

Som vi redan tidigare har diskuterat bidrar dessutom digitala och sociala medier till att göra anställdas kommunikation allt synligare eftersom det som sägs och görs online i interna kanaler (men även externt i ex. sociala medier) blir synligt för tredje part<sup>56</sup>. Denna ökade synlighet kan å ena sidan innebära att metakunskapen i organisationen ökar<sup>57</sup> samt att kunskapsdelningen och det organisatoriska lärandet förbättras.<sup>58</sup> Å andra sidan menar forskare att den ökade kommunikationssynligheten riskerar leda till mer övervakning av anställda.<sup>59</sup> Alltmer sofistikerade tekniker för att samla in, analysera och använda stora mängder data om medarbetares kommunikation innebär att den här frågan kommer att bli mer och mer relevant, och det är därför viktigt att redan nu föra upp den här frågan på ledningens agenda.

### *Tillgänglighet 24/7?*

Att digitala tekniker och verktyg bidrar till att öka anställdas tillgänglighet är ingen nyhet. De nya digitala kommunikationsplattformar och -verktyg som introducerats de senaste åren har gjort det möjligt för många chefer och medarbetare att i ännu större utsträckning än tidigare välja var och när de ska arbeta. Detta har i sin tur medfört att anställdas (faktiska och upplevda) tillgänglighet blivit en allt mer angelägen fråga eftersom den ökade flexibiliteten även medför ökade förväntningar på chefer och medarbetare att vara tillgängliga när som helst och på så sätt leva upp till idén om den ideala arbetaren.<sup>60</sup> Slutsatser från befintlig forskning om medarbetares tillgänglighetsförväntningar, gränsdragningar mellan arbete och fritid samt välbefinnande ger emellertid vägledning om hur potentiellt problematiska tillgänglighetsförväntningar kan adresseras.<sup>61</sup> För att undvika framväxten av en ”alltid på”-kultur rekommenderar forskarna att chefer och medarbetare dels diskuterar upplevda och faktiska tillgänglighetsförväntningar inom arbetslaget, dels tydliggör för varandra att det är tillåtet att på olika sätt klargöra en gräns mellan arbete och fritid.

# Digitalisering och förtroende i praktiken

I **detta kapitel** lyfter vi fram några av de viktigaste resultaten från de fyra fallstudierna samt diskuterar vad som är viktigt att ta i beaktande i det praktiska arbetet med att digitalisera den strategiska kommunikationen.

## Uppfattningar om digitaliserad kommunikation

Teknik och artificiell intelligens (AI) brukar visserligen snabbt leda tankarna till utopiska eller dystopiska föreställningar som hämtade från science fiction. Men automatiserade kommunikationslösningar och AI håller redan nu på att bli ett allt vanligare inslag i offentliga organisationers alltmer digitaliserade kommunikation. I dag finns det många exempel på så kallade *cobots* (eng. *collaborative robot*). Ett exempel är IBM:s Watson som är ett artificiellt intelligens-system (AI) som bland annat används inom sjukvården för att identifiera olika stadier av Parkinsons sjukdom. Den stora fördelen med maskiner är att den kan hantera stora mängder data och fort både läsa och analysera den. Dessutom kan maskiner arbeta dygnet runt och även i miljöer som är farliga för människan. Maskiner är oftast starkare, snabbare och mer tillförlitliga jämfört med människor.<sup>62</sup> Samtidigt saknar AI förmågan att förstå syftet med uppgiften och den har svårt att lära sig annat än vad den är programmerad för. AI kan inte heller agera intuitivt och innovativt utan följer strikt de givna algoritmerna som den programmerats med. Än så länge finns det få exempel på när AI kan verka som en medarbetare i organisationer, men forskare räknar med att runt 2050 kommer många rutinartade arbetsuppgifter att utföras av AI-robotar.<sup>63</sup> Människor kommer då i första hand ägna sig åt icke rutinartade arbetsuppgifter som kräver känsla, innovations- och improvisationsförmåga.

Utifrån de fyra delstudier vi genomfört under året går det att dra slutsatsen att både chefer, medarbetare och medborgare ser digitala verktyg, automatisering och AI som allt vanligare inslag i offentliga organisationers kommunikation.

### *Skatteverket*

En av de offentliga organisationer som går i bräschen vad gäller att testa AI-lösningar är Skatteverket som introducerat två sociala bottar, eller chattbottar, som används i myndighetens externa och interna kommunikation. Internt hade bottarna lanserats som ”digitala kollegor” och som ett sätt att effektivisera verksamheten och minska personalens arbetsbelastning. Lanseringen var framgångsrik och chattbottarna togs emot positivt av en majoritet av medarbetarna, vilket till stor del kan tillskrivas den internkommunikationsinsats som genomfördes inför och i samband med att bottarna lanserades. De medarbetare vi intervjuade såg chattbottarnas potential, men upplevde samtidigt att de ännu inte märkt av de fördelar i form av effektivare organisering och minskad arbetsbelastning som implementeringen på sikt skulle leda till. Eftersom utvecklingen och implementeringen av AI fortfarande är i sin linda så ska detta resultat inte ses som förvånande. Sociologisk forskning om AI samhället har belyst att de sociotekniska imaginärer (eng. *sociotechnical imaginaries*) som kommuniceras av företag och politiker bidrar till att skapa en bild av att AI fullständigt kommer transformera samhället, organisationer och individers liv till det bättre. Men då den AI-teknik som individer stöter på och använder i sin vardag fortfarande är relativt begränsad och ofta kräver mycket manuell handpåläggning, och därför (än så länge) inte lever upp de föreställningar som cirkulerar, så bidrar detta till att medarbetarna har relativt neutrala uppfattningar om AI-lösningar i organisationens kommunikation. Detta pekar på att det är viktigt att som ledning både lyfta teknikens framtida potential och nuvarande begränsningar i den interna kommunikationen i samband med att AI och annan automatiserad teknik ska lanseras. Detta för att skapa realistiska förväntningar hos de som förväntas jobba med tekniken i sin vardag. Det är lätt att endast förhålla sig till framtiden i kommunikationen kring automatiserad teknik och AI, men genom att även kommunicera kring nuläget så reduceras risken att mottagaren upplever att dennes förväntningar inte infrias. Skatteverkets ledning och kommunikationsfunktion tog dessutom medarbetarnas eventuella oro på allvar i kommunikationen inför och under lanseringen. Detta är ytterligare en viktig aspekt att ta i beaktande vid implementeringen av ny teknik i organisationen då automatisering och AI kan ge upphov till en oro gällande om en kommer få behålla sitt jobb.

### *Stockholms stad*

Även Stockholms stad ligger i framkant vad gäller att testa digitala lösningar för att utveckla sin kommunikation. För en kommun är en pågående dialog med medborgarna viktig både av transparens skull och för invånarnas möjlighet att påverka. Som ett komplement till de traditionella, fysiska, medborgardialogsträffarna har Stockholms stad börjat testa en digital medborgarpanel. Sta-

den är dessutom närvarande på sociala plattformar som Facebook och Instagram. I vår studie genomförde vi fokusgrupper och intervjuer med invånare där vi undersökte hur invånarna upplever möjligheterna att göra sin röst hörd och bli lyssnad på i en digital kontext. På det stora hela ansåg studiens deltagare att digitala kanaler är ett bra komplement då de möjliggör för fler invånare att på ett enkelt sätt hålla sig informerade och engagera sig i frågor som berör dem. Däremot så identifierade vi en tydlig skiljelinje mellan två grupper av invånare. Den ena gruppen som ville engagera sig ”på en lagom nivå” tyckte att digitala kanaler var mycket bra eftersom de digitala kanalerna möjliggjorde engagemang ”on demand”. Den andra gruppen invånare var mycket engagerade i utvecklingen av sitt närområde och de upplevde att digitala kanaler ibland användes medvetet av staden för att på olika sätt minska invånarnas möjlighet till inflytande. Resultatet från studien visar att det inte finns några enkla svar gällande hur man som offentlig organisation bör arbeta med digitala kanaler i syfte att utveckla dialogen med invånare och andra intressenter. En slutsats från studien är vikten av att vara tydlig med syftet med de digitala kanalerna och den digitala kommunikationen. För kommunikatörer är syftet med kommunikationsinsatser naturligtvis en självklarhet, och Stockholms stad har uttalade syften med de digitala kommunikationsverktyg som testas. Däremot pekar den upplevda otydligheten på hur viktigt det är att få intressenter att förstå syftet med digitala kanaler och verktyg eftersom detta kan bidra till att tydliggöra vilka förväntningar som går att ha på dessa. Annars finns det risk att det blir för stor diskrepans mellan vad som utlovas i termer av insyn och inflytande, och vad de som använder kanalerna och plattformarna faktiskt upplever att dessa möjliggör. Ytterligare en slutsats från studien är vikten av att se digitala kanaler och verktyg som ett komplement till fysiska forum, inte något som ersätter dessa. Digitaliserad kommunikation har många fördelar, men det finns fördelar med fysiska möten som den digitaliserade kommunikation inte möjliggör.

### ATT TÄNKA PÅ

- **Lyft såväl teknikens framtida potential som nuvarande begränsningar i den interna kommunikationen** i samband med att AI och annan automatiserad teknik lanseras. På så vis skapas realistiska förväntningar hos de som förväntas jobba med, och ofta samutveckla eller ”träna” tekniken, i sin vardag.
- **Ta hänsyn till medarbetarnas eventuella oro** över hur deras egen situation kommer att påverkas när ny teknik implementeras i organisationen. Fundera över hur detta ska adresseras i den interna kommunikationen.

- **Klargör syftena med de digitala kanaler och verktyg** som används i kommunikationen med externa grupper. Då digitala verktyg i teorin möjliggör en löpande dialog – vilket i praktiken sällan är möjligt för en organisation på grund av resursbegränsningar – kan otydliga eller outtalade syften bidra till att skapa orimliga förväntningar hos externa individer, till exempel vad gäller möjligheten att bli lyssnad på och påverka organisationen. Förväntningar som inte infrias riskerar i sin tur att övergå i likgiltighet, besvikelse, eller ilska.

## Ledning och ledarskap genom digitaliserad kommunikation

Studierna i Malmö stad och Trafikverket har båda fokuserat hur förutsättningarna och formerna för ledningens kommunikation förändras då alltmer av den interna kommunikationen sker via digitala medier och en stor del av medarbetarna arbetar delvis på distans. Studierna genomfördes under hösten 2021 och våren 2022, dvs. vid en tidpunkt då Covid-19-pandemin fortfarande var aktuell och många arbetade hemifrån. Även efter restriktionerna släpptes har en stor andel medarbetare fortsatt att arbeta på distans två-tre dagar i veckan. De hybrida arbetsplatserna verkar alltså vara här för att stanna och frågan är vad det betyder för den interna kommunikationen mellan ledning, chefer och medarbetare.

### *Professionell isolering och bubblor i stuprör*

Det som i tidigare forskning har kallats för *professionell isolering* (dvs. att medarbetarna inte ser den större bilden och det sammanhang de ingår i) har även framkommit som en problematik i våra studier. Intervjuade chefer inom Malmö stad talar om att distansarbetet ledde till att ”organisationen krympte” i och med att de naturliga, informella mötesplatserna försvann. Intervjupersoner vittnar om att man satt ensam hemma och själv försökte lösa problem och att de digitala mötena främst var med kollegor inom den egna avdelningen eller enheten. Helhetsbilden och det organisationsövergripande perspektivet försvagades, medan stuprören blev ännu mer framträdande. Kommunikationen mellan kollegor i den mindre arbetsgruppen verkar alltså ha fungerat tämligen väl, inte minst tack vare nya digitala plattformar såsom Teams. Samtidigt menar en del att de snävare gränserna gör att det har skapats bubblor inom stuprören.

Inom såväl forskning som praktik lyfts det ofta fram att en av ledningens viktigaste kommunikationsroller är att skapa en gemensam vision och tydliga

strategiska målsättningar.<sup>64</sup> I dagens ofta starkt decentraliserade organisationer där medarbetare förväntas arbeta alltmer självständigt och fatta egna beslut ökar behovet av gemensamma mål och en enande vision – annars är risken stor att arbetet blir splittrat och drar i olika riktningar. Distansarbetet och bubblorna i stuprören har gjort den risken än mer påtaglig och ledningens kommunikation om den ”större bilden” tycks därmed ha ökat i betydelse.

En komplicerande faktor är att anställda i många organisationer inte hyser ett särskilt stort förtroende för ledningen, vilket både vårt förra projekt om kommunikativa organisationer och andras forskning har visat.<sup>65</sup> Medan ledningen ofta visar ett stort intresse för externa gruppers förtroende tenderar det interna förtroendet att försummas eller tas för givet.<sup>66</sup> Givetvis finns det undantag från detta, och ett sådant exempel är Trafikverket där just högsta ledningen har arbetat intensivt och engagerat med sin kommunikation för att skapa ett högt internt förtroende. Det mötesforum som kallas Träffpunkt har varit en viktig del i detta (se ovan) och bidragit till att utveckla relationer såväl vertikalt mellan ledning och medarbetare som horisontellt mellan medarbetare inom olika funktioner och geografiska områden.

### *Ledningens oklara plats i digitala medier*

Det är tydligt att digitala medier och plattformar skapar såväl möjligheter som problem för ledningens kommunikation. I en av våra studier fann vi till exempel att införandet av Teams medfört vissa svårigheter för ledningen och chefer att kommunicera och hålla kontakt med medarbetarna. Medan medarbetarna var snabba med att skapa nya kanaler och chatta på Teams, vittnade chefer om att de känt sig lite ”sidosteppe” och varit osäkra på hur mycket de ska involvera sig i den kommunikationen som äger rum på digitala plattformar. Vår tolkning är att ledningsgrupper på olika nivåer inte har en lika självklar kanal eller yta för sin kommunikation på Teams som på intranätet. Teams och den typen av digitala plattformar byggs på ett tydligt sätt ”underifrån” av medarbetarna själva, vilket gör att ledningen inte har en lika given plats där som i mer traditionella kanaler som ofta skapas och byggs ”uppiifrån”, av kommunikatörer efter beslut av ledningen.

Samtidigt finns det förstås inget som hindrar ledningsgrupper från att använda digitala plattformar för att komma i direkt kontakt med medarbetarna. Det kommer att kräva engagemang, och kanske även en del mod från ledningen eftersom alla inlägg samt frågor och svar blir synliga för alla. Synligheten i de interna sociala medierna gör att kritik mot ledningen och andra exponeras för alla, vilket kan upplevas som ett hot mot ett ökat förtroende för ledningen. Samtidigt innebär också synligheten en möjlighet för ledningen att skapa en förståelse för hur de tänker och visa att de är intresserade av att lyssna på och interagera med medarbetarna.

Ett växande problem är dock den ökande mängden kommunikation. Hur många sidor, kanaler, teams, chattgrupper osv. är det egentligen möjligt och önskvärt att följa? Våra studier pekar på att den snabbt växande digitaliseringen ofta följs av den så kallade transparensparadoxen<sup>67</sup> – strävan efter transparens och öppenhet från olika parter och aktörer, leder i själva verket till att anställda och andra intressenter får allt svårare att hitta, ta till sig och förstå tillgänglig information. I likhet med andra paradoxer finns det ingen lösning på detta dilemma – det handlar snarare om att acceptera problemet med överkommunikation, tala om det och hitta olika sätt att hantera det.

### *Den otidsenliga kaskaderingsmodellen*

Ett annat hinder för utveckling av ledningens kommunikation är den fortsatt dominerande kaskaderingsmodellen. Ledningskommunikation liknas vid ett vattenfall där information och budskap från högsta ledningen kaskaderas nedåt i organisationen, nivå för nivå. Kaskaderingsmodellen vilar på en god idé om att närmaste chefen ska vara den som kan anpassa budskapet till en lokal kontext och också se till att det skapas en dialog kring viktiga eller mångtydiga, abstrakta budskap. En annan bakomliggande föreställning, är den något föråldrade idén om att chefen ska vara den som får informationen först så att hen inte framstår som okunnig då medarbetarna kommer med frågor. Både årets studier samt vår tidigare forskning visar att kaskaderingsmodellen inte bara bygger på en otidsenlig hierarkisk princip, utan också är en mycket långsam kommunikationsmodell som inte alls ligger i linje med idéer om snabbhet och flexibilitet.

En del av de mellanchefer vi intervjuat upplever att ledningen har för lite direktkommunikation med medarbetarna och att de förväntas förmedla mycket av informationen uppifrån. Mellanchefer upplever ofta att de är överösta och belastade med en massa information, och att de har svårt för att leva upp till förväntningarna på dem. Särskilda nyhetsbrev eller andra kanaler riktade enbart till chefer används i ganska många organisationer i syfte att underlätta chefernas kommunikationsuppdrag. En del chefer menar dock att det som står i chefsbrev borde spridas till alla medarbetare och risken är att särskilda chefskanaler skapar ytterligare belastning. Dessutom riskerar särskilda chefskanaler att förstärka den traditionella idén om att det är chefen som ska ha svaren på alla frågor. Med detta sagt menar vi inte att linjeorganisationen inte alls ska användas i den interna kommunikationen. Det handlar snarare om att inte överanvända linjekommunikationen utan använda den till ”rätt” frågor och ge mellanchefer en chans att agera facilitatorer och samtalsledare, snarare än brevbärare.<sup>68</sup> Digitala plattformar och interna sociala medier gör det i många organisationer möjligt att sluta använda linjeorganisationen som hörnpelaren i internkommunikationen.

### *Möjligheter och fallgropar*

En tydlig nackdel med kaskaderingsmodellen är att kontakten mellan olika ledningsgrupper och medarbetare främst blir indirekt och medarbetare upplever att det är många led och lager mellan dem och ledningen. För att skapa och bibehålla förtroendet mellan ledning och anställda behöver den direkta kommunikationen öka och här ser vi att digitala medier och plattformar skapar nya möjligheter. Medarbetare som vi intervjuat efterlyser mer kommunikation liknande Trafikverkets Träffpunkt, vilket ger ”information utan mellanhänder” och ”grundbudskapet bevaras bättre”. Jämfört med fysiska stormöten eller verksamhetsbesök gör digitala medier det mer tidseffektivt att skapa en direkt kommunikation mellan ledning och medarbetare. Digitala mediars multimodalitet innebär också att vi enkelt kan kommunicera med såväl tal och skrift som ljud och bilder. Detta betyder också att det är lättare för medarbetarna att skapa sig en bild av ledningen som personer, vilket bidrar till en ökad närhet. De digitala medierna erbjuder också ökade möjligheter till interaktion och under pandemin ökade användningen av verktyg som gör det möjligt att ställa frågor och visualisera svaren.

När vi lyssnar på medarbetarna är det dock tydligt att det finns två sidor av myntet. Intervjuresultaten visar att digitaliserad ledningskommunikation kan minska, men också öka avståndet mellan ledning och medarbetarna. Som ovan nämnts kan möjligheterna till direkt, ”ofiltrerad” kommunikation mellan ledning och medarbetare bidra till bättre relationer och ökat internt förtroende. Samtidigt kan möjligheterna till det som Leonardi och Treem kallar för redigerbarhet (se ovan) leda till att den digitala kommunikationen upplevs som tillrättalagd och alltför väl regisserad. En medarbetares reflektion kring digitaliserad ledningskommunikation fångar denna problematik:

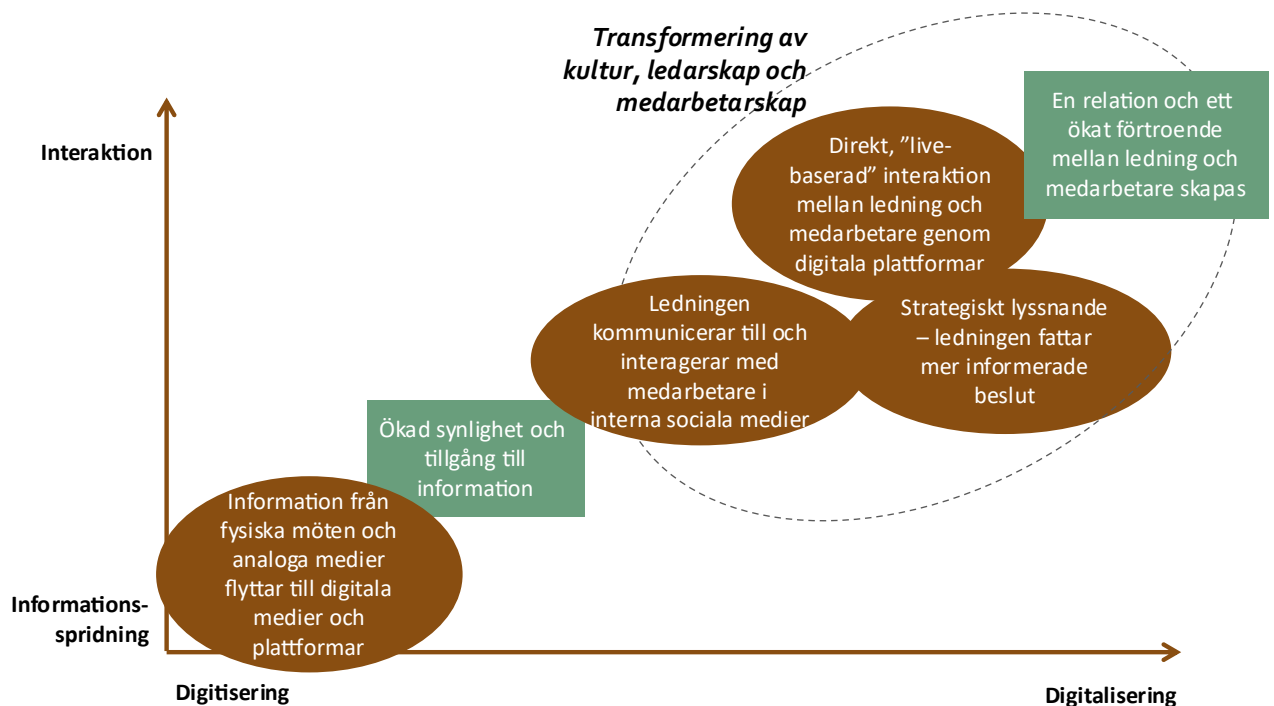
Jag tycker att *vid ett digitalt tillfälle känns allt väldigt regisserat*. Ett fysiskt framträdande blir ju mer dynamiskt. Någon bryter kanske in med en fråga som handlar om det som sagts på framträdandet. Vid ett digitalt möte kan du ju i princip sitta och läsa ur ett manus. [...] Även om jag ser dem [ledningen] så skapar det en större distans.

En utmaning som följer med digitala medier är 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 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, vilket i sin tur skapar ökat förtroende.

I nedanstående figur illustreras vikten av att de digitala mediernas möjligheter verkligen används för att de ska kunna bidra till en omvandling av kultur, ledarskap och medarbetarskap.



Figur 1: Omvandlingen av ledningskommunikation i en digital miljö.

Figuren ska förstås som att enbart digitisering, dvs. att informationsspridningen flyttar över från analoga eller fysiska forum till digitala medier, inte skapar särskilt stora förändringar. Därmed inte sagt att digitisering per se är betydelselös. Till exempel kan en film med ledningen förmedla bild och ljud, vilket adderar mer och rikare information än exempelvis en tryckt personaltidning. Digitala mediers multimodalitet kan skapa en ökad närhet och upplevas som mer personlig. Digitisering kan också medföra att alltmer information blir mer lättillgänglig och skapa en känsla av öppenhet och synlighet från ledningens håll. Samtidigt gäller det att det finns möjlighet för medarbetarna att enkelt hitta och sortera i informationen – annars uppstår den så kallade transparensparadoxen. För att åstadkomma en omvandling av relationen mellan ledning och medarbetare krävs det att de digitala medierna används mer till lyssnande och direkt, ömsesidig interaktion mellan ledning och medarbetare. Medarbetarnas efterfrågan på videomöten där de i realtid får möjlighet att lyssna på och interagera med ledningen kan ses som ett uttryck för

en önskan att lära känna och få en relation till ledningen. Det är förstås svårt för ledningen att ha en direkt kommunikation med alla medarbetare i stora organisationer – även om digitala medier gör det enklare att ha direkt kommunikation med fler. Men vi ska också komma ihåg att ledningens interaktion med medarbetarna i sociala medier är synlig för alla anställda, inte bara för den eller de medarbetare som väljer att aktivt kommunicera med ledningen. Den här synligheten gör att anställda kan iakttä hur ledningen kommunicerar med andra medarbetare, vilket kan fungera som en sorts ställföreträdande kommunikation och bidra till att skapa en relation.<sup>69</sup>

### *Ledningskommunikation och internt förtroende*

Som vi redan tidigare varit inne på är de anställdas förtroende för högsta ledningen en svag punkt i många organisationer. I det förra forskningsprojektet om kommunikativa organisationer kunde vi konstatera att ungefär en av fyra medarbetare inte har förtroende för högsta ledningen och ledningens kommunikation var ett av de viktigaste utvecklingsområdena.<sup>70</sup> I kapitlet om tidigare forskning nämnde vi att vårt förtroende för andra bygger på tre egenskaper hos en person: förmåga, integritet och välvilja. I arbetet med att utveckla ledningens kommunikation är det viktigt att ha med sig alla dessa tre aspekter, dvs. hur kan ledningen i och genom sin kommunikation visa att de är kompetenta och har kunskap om verksamhetens villkor och förutsättningar (förmåga), att de står för vad de säger (integritet) och månar om de anställda (välvilja)? Samtidigt är det viktigt att komma ihåg att välvilja övertrumfar de två andra egenskaperna.<sup>71</sup> För att ledningen ska vinna de anställdas förtroende är det alltså allra viktigast att de visar att de vill de anställda väl och backar upp dem om det blir problem. Att ha en kompetent ledning som visar integritet är viktigt, men om de inte månar om anställdas intressen så riskerar förtroendet ändå att vara lågt. Detta hänger förstås ihop med att förtroende handlar om ett val att ge bort en del av vår kontroll och göra oss sårbara. Det är också viktigt att komma ihåg att förtroendet är ett mellanmänniskt fenomen och som vi redan nämnts krävs det en ömsesidig kommunikation för att bygga och få förtroende.

## 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"

## Lyssnande i en digital kontext

Ett område som får allt större uppmärksamhet inom forskning i strategisk kommunikation, men även i närliggande områden som organisation och ledarskap, är lyssnande.<sup>72</sup> Insikten om de stora värden som kan nås genom ett ökat och mer genuint lyssnande sprids alltmer i organisationer. De nya digitala medier som i dag är det nya normala i många organisationer har skapat än större förutsättningar för organisationers dialog och lyssnande.

### *Kraften i att lyssna*

Det finns en stor kraft i att lyssna på både medarbetare och externa intressenter som kunder, medborgare och brukare.<sup>73</sup> Om organisationer lyssnar mer kommer de att ha bättre underlag för beslut och för att kunna hantera snabba förändringar. Att lyssna handlar inte bara om att lyssna instrumentellt och målinriktat för att samla in information som organisationen kan ha nytta av, så kallat kunskapsinriktat lyssnande.<sup>74</sup> Organisationer kan också ägna sig åt bekräftande lyssnande. Målet är då inte i första hand att samla in information från olika intressenter, utan att försöka skapa bättre relationer och få individer att känna sig bekräftade. Vi vill alla känna oss "sedda och hörda", och när det sker är sannolikheten större att vi får förtroende för den som lyssnar på oss. Det i sin tur kan stärka relationen mellan individer och organisationen. Detta var något som flera intervjupersoner också konstaterade. En medarbetare som vi intervjuade reflekterade:

Att lyssna och att vara närvarande ser jag som viktiga delar i att bibehålla ett högt förtroende. Att se till att alla känner sig sedda och hörda och att vi fortsätter se till att ta rätt beslut så att avdelningen fortsätter fungera på ett bra sätt.

Vikten av att känna sig sedd och hörd är givetvis något som gäller både för medarbetare och externa intressenter. Alla vill vi känna oss lyssnade på och bekräftade som personer att vi är viktiga och har kloka tankar, idéer och åsikter. När medarbetare och intressenter känner sig lyssnade på kommer även deras engagemang att öka.

Medarbetarna är särskilt viktiga att lyssna på ur ett strategiskt perspektiv. De har lång erfarenhet av sitt expertområde och de får ständig återkoppling från olika intressenter om vad som fungerar väl, vad som är problematiskt och vilka nya utmaningar som finns om hörnet. Våra intervjupersoner understryker dock att de inte alltid känner sig uppskattade som personer med stor erfarenhet och sakkunskap. En intervjuad tjänsteperson påpekade:

Vi har många idéer för det är ju första linjen ut. Det är lite som om man jämför med det militära – folk vid fronten, de vet bäst vad som händer. Men man känner att det finns en viss skepsis mot dessa medarbetare, att man inte tar dem 100 procent på allvar alltid.

Ett än mer talande exempel på när medarbetarna inte blir lyssnande på kommer från en annan av de tjänstepersoner som vi har intervjuat:

Jag är ibland med på en workshop där ledningen diskuterar en punkt. Då säger kanske någon plötsligt: ”Jo, jag tog in fem bekanta här som har företag och pratade med dem om vad de tycker vi bör göra.” Och då svarar jag dem sedan: ”[...] jag pratar med tusentals företagare per år. Och de ger ofta sin synpunkt på vad som hade kunnat göras bättre och vad som redan är bra”. Så man har ju en unik samling av åsikter i sig.

Även andra medarbetare som vi har intervjuat har en känsla av att lyssnandet från ledningen inte är genuint utan att det snarare handlar om ett pseudolyssnande:

[...] mycket som vi för fram blir ju *lost-in-translation*. Mycket som vi för fram och som i sin tur går uppåt, det kan ju gå förlorat. Ska du verkligen höra och lyssna på oss som jobbar i projekt, då får man ju komma ned till projekten och lyssna.

Med andra ord, det finns ett stort värde i att lyssna mer på medarbetarna och ta del av deras åsikter och erfarenheter. Att inte lyssna på medarbetarna är följaktligen slöseri med resurser och outnyttjade av en stark konkurrensfördel.

### *Tjänstelogik i stället för varulogik*

Även om de två citaten ovan kommer från Skatteverket ska det understrykas att denna myndighet har kommit långt i att skapa goda förutsättningar för ett ökat lyssnande som kan leda fram till ett starkare förtroende hos olika intressenter. Under flera år har Skatteverket hamnat i toppen vid mätningar av myndigheters förtroende och anseende. I Anseendeindex Myndigheter 2022 som genomförts av Kantar Sifo hamnade åter Skatteverket bland de främsta.<sup>75</sup> Till stor del kan Skatteverkets goda förtroende bland externa intressenter förklaras med övergången till tjänstelogik.<sup>76</sup>

Tjänstelogi innebär att värde skapas först när person använder en vara eller tjänst.<sup>77</sup> Så det som organisationer erbjuder till brukare, medborgare eller kunder är olika ”värdeerbjudanden” som består av både materiella och immateriella resurser som gör det möjligt för användaren att skapa värde. Med andra ord uppstår värde när organisationer erbjuder resurser som individer använder. Till skillnad mot varulogiken som endast erbjuder ett ekonomiskt värde, omfattar tjänstelogiken sociala (som gemenskap) eller kulturella (som värderingar) värden.

Tidigare var den dominerande logiken för Skatteverket, liksom för många andra myndigheter, varulogiken.<sup>78</sup> Principen för varulogiken, som även kan kallas för fabrikslogiken, är att outputen i form av produkter ska stämma med en viss specifikation och på så vis uppnå en hög och jämn kvalitet. Den mentala bilden av organisationers verksamhet enligt varulogiken är det löpande bandet. Det är ett systematiskt, förutsägbart och kontrollerat flöde av varor som produceras. Med tanke på att de flesta myndigheter arbetar med och erbjuder tjänster är det förvånande att varulogiken fortfarande är dominerande. Och det blir dessutom än mer märkligt då digitaliseringen i sig förutsätter tjänstelogiken. Digitalisering innebär att myndigheter kan erbjuda olika tjänster som skapar värde för användarna. Exempelvis att säkerställa att det är enkelt för medborgarna att betala rätt skatt. Det tar lång tid att ställa om från varulogik till tjänstelogik. Skatteverket har kommit en bra bit på vägen, och särskilt när det gäller relationen till brukarna och medborgarna. Några av dem som vi intervjuade vid Skatteverket underströk att varulogiken finns kvar internt, exempelvis i hur aktiviteter mäts och i synen på ledarskap (”chefen vet bäst”). En tjänsteperson förklarade:

Jag ser ett stort skifte i den här myndighetsvärlden som är väldigt uppbyggd kring varulogiken. Alltså ärende, bärare av information som allting har kretsat kring att gå mer mot det här ekosystemsperspektivet där vi bidrar med förutsättningar. Och där är vi väl inte riktigt hemma i hur styrning av alla sådana här saker ska hänga ihop både i det interna och det externa.

I de flesta organisationer kan man finna spår av såväl en varulogik som ett tjänsteperspektiv. Men har en organisation en vilja till att förbättra lyssnandet

såväl analogt som digitalt krävs en strävan om att verka mer i linje med tjänsteperspektivet.

### *Lyssna för att involvera*

Vid Trafikverket har man riggat för bättre möjligheter till ett ökat lyssnande genom den digitala versionen av Träffpunkt, där medarbetare från olika delar av och från olika geografiska hemvister träffas digitalt för workshop samt för att träffa representanter för ledningen. Det digitala Träffpunkt ger alltså förutsättningar för utveckling av den horisontella kommunikationen mellan enheter och avdelningar inom organisationen. De personer vid Trafikverket som vi intervjuade upplevde att Träffpunkt är ett bra tillfälle för att träffa andra medarbetare i organisationen som man vanligtvis inte träffar. Genom att träffa dessa personer finns det möjligheter att lyssna på nya och andra röster än vad som sker i vardagen, och därmed kunna få ny inspiration, tankar, idéer, kunskaper etc.

[...] att få en möjlighet att diskutera aktuella frågor med kollegor från helt andra verksamheter. Jag får en möjlighet att dela med mig av min vardag, mina tankar, mina avsikter. Och jag får ta del av mina kollegors tankar och åsikter. Och vi möts någonstans i gemensamma frågor som på olika sätt berör oss alla.

Även Stockholm stad har ett ambitiöst program för att involvera och lyssna på medborgarna. De medborgare som vi intervjuade var nöjda med stadens ambition att lyssna på dem. De ansåg också att den digitala tekniken i sig fungerade bra i det stora hela. Dock påpekade man att medborgarna bjöds in för sent i processen och inte fick vara med och lämna sina åsikter innan exempelvis det beslutats om ett större bygge.

Det reella när det gäller bostadsbyggandet i min stadsdel – hur mycket ska det byggas och var ska det byggas och hur ska det upplåtas och blir det bostadsrätter eller hyresrätter, det får man ju ingen chans att påverka. Så redskapen är det inget fel på, det är inget fel med digitala verktyg. Frågan är vem som bestämmer vilka frågor som ställs.

Intrycket från de intervjuade är att det ges möjlighet att få tycka till om saker som inte spelar så stor roll. Vilka frågor som ställs och vem som har mandat att formulera dem, är alltså centrala för upplevelsen av delaktighet och möjlighet att göra sig röst hörd. En del betonar också vikten att bjudas in på ett tidigare stadium.

### *Utmaningen är inte tekniken*

I många tidigare studier har forskare kunnat konstatera att de tekniska eller digitala plattformarna i sig sällan är det problematiska när det gäller organisationers lyssnande.<sup>79</sup> Snarare är utmaningen ett centraliserat ledarskap, en kultur som inte stödjer lyssnande, avsaknad av uppmuntran och belöning till dem som lyssnar, ointresse från ledningens sida att ta emot avvikande eller kritisk information, låg kvalitet på bemötandet (internt som externt) och avsaknad av återkoppling. Exempelvis konstaterade en boende i Stockholm stad som försökt att föra fram åsikter till en tjänsteperson inom staden:

Men där kan det verkligen vara kalla handen, fast jag försöker vara trevlig och konstruktiv. Man får ett vändande svar tillbaka att det inte är hennes (tjänstepersonens) ansvarsområde – det är någon annans. [...] de är ju under samma tak, men i stället för att säga: ”ja, men jag skickar vidare ditt mejl eller åsikt till de som ska ha det”, så passar de tillbaka [...] det känns som att de ibland utgår från att man inte orkar mer.

Detta är ett exempel på när kulturen och ledarskapet inte i tillräckligt stor utsträckning har kunnat stödja och uppmuntrat lyssnandet i organisationen. I stor utsträckning är det också en fråga om bemötande, och citatet visar på att det finns behov av att träna hur man på bästa sätt bemöter intressenter. Dock är det inte alltid så lätt för en enskild tjänsteperson i hur långt man ska gå i lyssnandet och när man ska dra en gräns. Det är också något som behöver lyftas och diskuteras internt. En tjänsteperson berättar:

Hur långt ska man gå i bemötande när det gäller personer som kanske skriver saker som att ”jag blir slagen av min man” eller ”jag mår dåligt och funderar på att ta livet av mig”. Då är problemet att det inte är vårt område. Ska vi bemöta kunder på den nivån hade vi behövt ta in någon legitimerad psykolog som skulle hjälpa oss att svara på det.«

Vikten av återkoppling är genomgående i forskning om organisationers kommunikation. Såväl externa intressenter som medarbetare har alla ett stort behov av återkoppling på kommunikationen. En medborgare i Stockholm som vi intervjuade påpekade att det oftast inte behövs så mycket återkoppling. Men man vill i alla fall få någon form av återkoppling när man är i kontakt med staden:

Jag tycker att jag har fått jättebra feedback de gånger jag har använt Tyck Till-appen, det känns som att det finns någon där på andra sidan som lyssnar ändå tycker jag.

Så följaktligen kan man konstatera att tekniken finns där, men frågan är om det finns en vilja till att lyssna och inte bara höra?

### *Strategiskt grepp om lyssnandet*

En svår fråga för organisationer är hur mycket de ska lyssna, när de ska lyssna, på vem de ska lyssna, hur man hantera den information som man får in och när och hur man ger återkoppling till dem som man lyssnat på. Det behövs med andra ord ett strategiskt tag om lyssnandet – ett systematiskt grepp för att kunna optimera lyssnandet.<sup>80</sup> En intervjuperson vid Malmö stad reflekterade klokt: ”för den hala tvålen hos oss är att vi kanske ska lyssna mindre, men kommunicera lyssnandet bättre”. Med andra ord, det är viktigt att man inte bara hör och samlar in information, utan verkligen försöker diskutera den information man får in för att söka efter guldkorn som kan användas för bättre beslut eller handlingar. Lyssnandet behöver kommuniceras och lyftas upp som en viktig strategisk fråga i organisationen.

#### **ATT TÄNKA PÅ**

- Det finns en stor kraft i att lyssna – både medarbetare och externa intressenter har behov av att känna sig sedd och hörd och bli bekräftade
- Det finns två former av professionellt lyssnande: kunskapsinriktat lyssnande och bekräftande lyssnande
- En vilja att förbättra lyssnandet – analogt och digitalt – kräver en strävan mot att verka mer i linje med tjänsteperspektivet
- Lyssnande leder till ökad involvering bland medarbetare och intressenter
- Den stora utmaningen för ett ökat lyssnande är sällan tekniken utan ledarskapet, medarbetarskapet och kulturen
- Lyssnandet behöver lyftas fram som en strategisk fråga för organisationen



# Summering och avslutande diskussion

**Det är dags** summera denna rapport och föra fram några olika reflektioner kring digitalisering, digitala medier och digital kommunikation i förhållande till förtroende. Nedan tar vi upp för- och nackdelar med digitaliserad kommunikation och ledarskap och digitaliserad kommunikation. Avslutningsvis diskuterar vi också hur underliggande logiker och synsätt styr vårt sätt att förhålla oss till digitala medier, vilket i sin avgör om kontroll eller förtroende fokuseras i digitaliserad kommunikation.

## För- och nackdelar med digitaliserad kommunikation

Det finns så klart både för- och nackdelar med digitaliserad kommunikation. Nedan finns en sammanställning av vad våra undersökningar har visat.

### *Fördelar med digital kommunikation*

- *Tillgänglighet* är faktor som ofta nämns som en fördel med den digitala kommunikationen. Det är enklare att få tillgång till information och därmed även kunna få en inblick i andra enheters verksamhet.
- *Effektivare och snabbare möten* nämns av de intervjuade som en stor fördel, särskilt med tanke på att det ofta förekommer många möten i organisationer. De digitala mötena är oftast mer fokuserade på sakfrågan och dagordningen med mindre socialt mellanprat.
- *Utökat serviceerbjudande* från organisationen – med digital kommunikation finns det möjlighet till snabbare service, tillgänglighet dygnet runt och möjlighet till personifierad service, särskilt i ett inloggat läge som [1177.se](https://www.1177.se).
- *Fler möten* – en följd av att möten blir effektivare är att det också blir möjligt att boka in fler möten. På ett sätt ökar därmed effektiviteten, men det finns så klart ingen garanti för att kvaliteten på mötena kan bevaras.
- *Chefers tillgänglighet ökar* – en annan uppfattning som de intervjuade framförde var att det kändes enklare att boka möten med chefer. De arbetar mer vid sina datorer och med digitala plattformar som Teams, vilket gör det enkelt att skicka en mötesinbjudan.

- *Mer inblick* – några av de intervjuade upplevde att de fick en större inblick i kollegornas dagliga arbeten jämfört när samtliga var samlade på kontoret. Det som bidrog till denna skillnad var de återkommande morgonmötena om 20–30 minuter då arbetsgruppens viktigaste frågor för dagen kunde avhandlas.
- *Avlastar medarbetare* – med digital kommunikation finns det möjlighet till att avlasta medarbetare från de enklare och mer rutinartade arbetsuppgifterna till fördel för mer specialiserade och avancerade uppgifter. Detta både effektiviserar organisationen och ger medarbetare mer stimulerande och engagerande arbetsuppgifter.

### *Nackdelar med digital kommunikation*

Det finns självfallet även nackdelar med digital kommunikation. Och nedan tar vi upp några av dem:

- *Alla nyanser går inte fram* – eftersom digitala medier inte är lika rika som ett samtal öga mot öga är också risken för missförstånd större.<sup>81</sup> De sociala medier som bygger på synkrona videosamtal är naturligtvis rikare än de medier som bygger på text som en chattkonversation. Men även videosamtal undanhåller en del viktiga ledtrådar för dem som kommunicerar. Många gånger kan samtalspartnerna inte se varandras händer utan begränsas till huvud och torso. På grund av detta kan viktiga nyanser i kommunikationen försvinna.
- *Korridor snacket i vardagen uteblir* – den dagliga informella kommunikationen i organisationen har ett stort värde, inte minst när det gäller kontinuerligt lärande och erfarenhetsutbyte. När medarbetare i allt större utsträckning arbetar hemifrån begränsas medarbetarna till sig själva när de försöker lösa problem, även om de kan kontakta sina medarbetare. Den informella kommunikationen som sker när man plötsligt av en tillfällighet träffar en kollega som har en viss erfarenhet eller specialkompetens blir mindre med digital kommunikation.
- *Nätverken begränsas* när medarbetare inte längre i samma utsträckning träffar kollegor utan i stället arbetar på distans. Följden blir att medarbetarna oftast har kontakt med ett begränsat antal personer som de regelbundet samarbetar med. Dessa samarbeten bli än starkare, men samtidigt riskerar kopplingen till den större organisationen att försvagas.
- *Det mellanmänniska kittet tunnas ut* – den informella kommunikationen fungerar som ett kitt som håller samman en organisation. När de spontana mötena ”i verkliga livet” blir färre finns det en överhängande risk för att sammanhållningen och vi-känslan i organisationen minskar.
- *Svårare att hantera konflikter* – i de grupper eller enheter där det från början finns en otrygghet finns det en stor risk för att det uppstår fler kon-

flikter, inte minst på grund av den mindre rika kommunikationen. Skrivna text uppfattas oftast som hårdare än talad kommunikation då man som kommunikationspartner också kan tolka tonfall och andra nyanser.

- *Hårdare tonläge i kommunikationen* – i en del av organisationerna som vi studerade upplevde man ett hårdare tonläge i den digitala kommunikationen. Det kan bland annat förklaras med att det är enklare att kritisera andra via ett socialt medium jämfört med att framföra kritiken till en person öga mot öga.

## Slutreflektioner

I denna rapport har vi presenterat både tidigare forskning och resultat från våra undersökningar om digitalisering och förtroende. Det är tydligt att det har funnits och fortfarande finns stora, nästintill orimliga, förväntningar på vad digitaliseringen kan åstadkomma för positiva effekter i samhället. Samtidigt finns det också en del farhågor om vad den nya tekniken kan medföra, inte minst när det gäller säkerhet, sårbarhet, övervakning och framtida arbetsliv. Det är ingen tvekan om att digital teknik och digitala medier redan har medfört stora förändringar. Men just när det gäller dialog, lyssnande, relationsbyggande och förtroende har tekniken i sig inte bidragit med så stora förändringar hittills. På just den punkten gör det gamla ordspråket – ”Mycket skrik för lite ull, sade gumman när hon klippte grisen” – sig påmint. Alltför många organisationer har börjat använda sociala medier utan att kritiskt reflektera över syfte, behov och hur användningen av dem förutsätter förändringar av bland annat ledarskap och kultur.

I forskning om institutionalism används begreppet *isomorfism* – tendensen att organisationer strävar efter att imitera varandra.<sup>82</sup> Denna tendens kan också beskrivas som att organisationer vill framstå som moderna och med i tiden, vilket skapar en vilja att göra ”som alla andra”. Vi ser också att sättet att förhålla sig till digitalisering och digitala verktyg styrs av underliggande logiker eller tankemodeller i våra organisationer. Även public relations forskarna Kent och Taylor är inne på samma linje. De hävdar att *Homo Economicus*-modellen kännetecknar merparten av organisationers användning av sociala medier. Då står ekonomisk avkastning i centrum och styr hur organisationer agerar. Kent och Taylor föreslår att organisationer snarare måste arbeta utifrån *Homo Dialogicus*-modellen där relationer ställs i centrum. Enligt forskarna innebär även denna övergång en räddning för kommunikatörer bort från en underordnad roll i organisationen till en mer central plats med ansvar för organisationers relationsbyggande. Med *Homo Dialogicus*-modellen som utgångspunkt finns det mycket större möjligheter till att kunna använda digitala medier för lyssnande, dialog och relationsbyggande. Vi har tidigare argumenterat för att kommunikatörer hittills varit alltför fångade i en managerialistisk logik (jfr *Homo Economicus*-modellen), vilket låser dem i ett tämligen

traditionellt och ensidigt sätt att arbeta med kommunikation. Vi menar att kommunikatörer i stället behöver förtydliga och vidareutveckla en kommunikativ logik (vilken ligger i linje *Homo Dialogicus*-modellen) för att kunna stärkas som profession och bidra till ökat värdeskapande.<sup>83</sup> I tabellen nedan listar några av de två logikernas kännetecken samt några typiska implikationer för digitaliserad kommunikation.

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

	MANAGERIALISTISK LOGIK	KOMMUNIKATIV LOGIK
Ledningens fokus	Kontroll och förutsägbarhet	Förtroende och tillit
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 Organisationen existerar utan kommunikation	Kommunikation har ett inneboende värde. Organisationer uppstår i och genom kommunikation
Digitaliserad kommunikation	Brist på substans, ytligt innehåll Envägskommunikation, informationsspridning Överkommunikation Snygga "produktioner" Haka på trender	Nyanser, olika perspektiv Interaktivitet och relationsskapande Lyssnande och återkoppling Äkta och personligt Eftertanke

Den första logiken – *managerialism* – har kontroll och förutsägbarhet som sitt främsta ledmotiv. Enligt den här logiken är kommunikation en central framgångsfaktor, men sättet att kommunicera tenderar att domineras av ett organisationscentrerat perspektiv. Kommunikation ses som ett bland flera management-verktyg som kan användas för att påverka och skapa effekter i linje med ledningens intressen. Kommunikation är alltså ett medel som inte har något värde om de inte bidrar till något mål bortom själva kommunikationsprocessen. I linje med en traditionell varulogik definieras värdeskapande i termer av konkreta, materiella produkter, vilket leder till fokus på kommunikationsinsatser som mynnar ut i konkreta produkter i form av pressmeddelanden, sociala medier-konton, filmer etcetera. Värde förstås främst i kvantitativa termer (t.ex. antal klick och följare). Vi uppfattar det som att den här logiken länge har dominerat sättet att leda, prioritera och organisera arbetet i många

organisationer. Vår poäng är inte att den här logiken är felaktig eller helt förkastlig, men den behöver kompletteras med och utmanas av andra logiker för att skapa en bättre balans. Om inte så sker, blir det lätt att de kommunikativa möjligheter som följer med digitaliseringen inte tas till vara. Enkelt uttryckt leder den managerialistiska logiken till att ny teknik och nya digitala kommunikationsverktyg används på ett ”gammalt” sätt. Mer konkret betyder det att sociala medier och andra digitala plattformar främst används för att sprida information och skapa positiva bilder. Med den här logiken tenderar vi också att fastna i relativt ytliga budskap där en snygg och lättillgänglig fernissa är viktigare än själva innehållet – vilket ter sig tämligen riskfyllt i en alltmer komplex värld som snarare kräver mer djup och nyanser.

Den andra logiken, den kommunikativa, domineras inte av ett kontrollfokus utan snarare av en strävan att skapa förtroende och tillit – såväl internt som externt. Kommunikation är inte främst ett medel eller ledningsverktyg, utan något mycket mera fundamentalt. Organisationer skapas i och genom kommunikation, och har således ett inneboende värde. Värde definieras här i termer av kvalitativa, relationella aspekter snarare än kvantitativa och produktorienterade. Värde uppstår alltså genom kvaliteten i interna och externa relationer, vilken bygger på meningsfullhet, delaktighet och förtroende. Värdeskapande ses alltså som en interaktiv process, värdefull för både organisationen och för dess olika intressenter. Med utgångspunkt i den här logiken tenderar användningen av nya digitala medier och verktyg att präglas av relationsskapande och interaktivitet. Snyggt paketerade produktioner får stå tillbaka till förmån för kommunikation som mer drar åt det ”oregisserade” och spontana. Flera röster och perspektiv lyfts fram och organisationen tenderar att anamma polyfoni framför monofoni. Med den kommunikativa logiken följer också en strävan att lyssna, gentemot både chefer och medarbetare och mot externa grupper som kunder, medborgare, brukare och politiker. En verklig vilja att lyssna innebär att ta in andra idéer och tankar för att kunna fatta nya beslut. Det förutsätter en ambition att också ändra den ursprungliga ståndpunkten, det vill säga att inte klamra sig fast vid en viss föreställning eller idé om hur saker och ting förhåller sig.<sup>84</sup>

Mot bakgrund av det här resonemanget kan det här vara klokt att följa rådet från organisationspsykologen Karl E. Weick som menar att all utveckling kräver att vi släpper våra verktyg.<sup>85</sup> Det är först när vi kan släppa de gamla verktygen i form av föreställningar, arbetssätt, traditioner, förväntningar och arbetsverktyg som det är möjligt att vidareutvecklas. Utmaningen med att släppa verktygen är att de oftast är så starkt förknippade med chefers och medarbetares identitet. Verktygen är starkt kopplade till exempelvis kommunikatorers yrkesidentitet vilket gör dem svåra att släppa. Samtidigt är det den enda vägen till utveckling – att våga göra något annat eller på ett annat sätt än tidigare.

# Referenser

- Abbu, H., Mugge, P., Gudergan, G. & Kwiatkowski, A. (2020). Digital leadership – character and competency differentiates digitally mature organizations (s. 1–9): IEEE
- Allen, T. J. (1977). *Managing the flow of technology*. MIT Press.
- 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 Hatham, Z. (2022). Exploring the remote work challenges in the era of covid-19 pandemic: Review and application model. *Benchmarking: An International Journal*.
- Asatiani, A., Hämäläinen, J., Penttinen, E. & Rossi, M. (2021). Constructing continuity across the organisational culture boundary in a highly virtual work environment. *Information Systems Journal*, 31(1), 62–93.
- Athanasiadou, C. & Theriou, G. (2021). Telework: Systematic literature review and future research agenda. *Heliyon*, 7(10).
- Avolio, B. J. & Kahai, S. S. (2003). Adding the “e” to e-leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325–338.
- Balogun, J., Bartunek, J. M. & Do, B. (2015). Senior managers’ sensemaking and responses to strategic change. *Organization Science*, 26(4), 960–979.
- Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D. & Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: The importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment*, 3(12), 114–131.
- 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
- Browne, J. & Nuttall, R. (2013). *Beyond corporate social responsibility: Integrated external engagement* [Tillgänglig: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/beyond-corporate-social-responsibility-integrated-external-engagement> [2021-11-09]].
- 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*.
- Castells, M. (2000). *The rise of the network society* (2. uppl.). Blackwell.

- 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.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements: Media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554–571.
- Della Corte, V., Del Gaudio, G. & Sepe, F. (2020). Leadership in the digital realm: What are the main challenges? I M. Franco (red.), *Digital leadership: A new leadership style for the 21st century* (s. 3-18). IntechOpen.
- Edwards, L. (2012). Defining the 'object' of public relations research: A new starting point. *Public Relations Inquiry*, 1(1), 7–30.
- Franco, M. (red.). (2020). *Digital leadership: A new leadership style for the 21st century*. IntechOpen
- Garsten, C. & Grey, C. (2001). Trust, control and post-bureaucracy. *Organization Studies*, 22(2), 229–250.
- Gerzic, E. (2021). *Digitalt distansarbete ur ett chefsperspektiv* (Masteruppsats) Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet.
- Heide, M. (1997). Intranät – produkt och processkapare. I M. Bark (red.), *Intranät i organisationens kommunikation* (s. 109–122). Konsultförlaget.
- Heide, M., Simonsson, C., Nothhaft, H., Andersson, R. & von Platen, S. (2019). *Den kommunikativa organisationen: Slutrapport*. Sveriges Kommunikatörer.
- Heide, M., Simonsson, C., von Platen, S. & Falkheimer, J. (2018). Expanding the scope of strategic communication: Towards a holistic understanding of organizational complexity. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 452–468.
- 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*. [elektronisk resurs]. Sage.
- Jalava, J. (2003). From norms to trust: The luhmannian connections between trust and system. *European Journal of Social Theory*, 6(2), 173–190.
- Laitinen, K., Laaksonen, S.-M. & Koivula, M. (2021). Slacking with the bot : Programmable social bot in virtual team interaction. *Journal of Computer-Mediated Communication, Advance Article.*, 26(6), 343–361.
- Leonardi, P. M. (2014). Social media, knowledge sharing, and innovation: Toward a theory of communication visibility. *Information systems research*, 25(4), 796–816.
- 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.
- Lessig, L. (2004). *Free culture: How big media uses technology and the law to lock down culture and control creativity*. Penguin Press.
- Lewis, L. (2019). *The power of strategic listening* Rowman Littlefield.
- Liu, C., Ready, D., Roman, A., Wart, M. V., Wang, X., McCarthy, A., m.fl. (2018). E-leadership: An empirical study of organizational leaders' virtual communication adoption. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7), 826–843.

- Liu, L., Wan, W. & Fan, Q. (2021). How and when telework improves job performance during covid-19? Job crafting as mediator and performance goal orientation as moderator. *Psychol Res Behav Manag*, 14, 2181–2195.
- Macnamara, J. (2016). *Organizational listening: The missing essential in public communication*. Peter Lang.
- Macnamara, J. (2022). *Organizational listening – emerging theory & practice*. University of Technology Sydney, Australia.
- Malakyan, P. G. (2020). Digital leader-followerhip 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.
- Meyer, J. & Rowan, B. (1977). Institutional organizations: Formal structures as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Mogensen, K. Æ. (2022, May). Artificial labor: A closer look at how intelligent machines may impact and enhance the work done by humans in the year 2050. *Farsight*, 6–11.
- Neill, M. S. & Bowen, S. A. (2021). Ethical listening to employees during a pandemic: New approaches, barriers and lessons. *Journal of Communication Management*, 25(3), 276–297.
- Newman, S. A., Ford, R. C. & Marshall, G. W. (2020). Virtual team leader communication: Employee perception and organizational reality. *International Journal of Business Communication*, 57(4), 452–473.
- Näslund, L. (2018). Förtroende och tillit – vad är det? *Organisation & Samhälle - Svensk företagsekonomisk tidskrift*.
- Palm, L. (1994). *Övertalningsstrategier: Att välja budskap efter utgångsläge*. Studentlitteratur.
- Pearlson, K. E. & Saunders, C. S. (2001). There's no place like home: Managing telecommuting paradoxes. *Academy of Management Perspectives*, 15, 117–128.
- Pincus, J. D., Rayfield, R. E. & Cozzens, M. D. (1991). The chief executive officer's internal communication role: A benchmark program of research. *Public Relations Research Annual*, 3(1-4), 1-35.
- Reinke, K. & Gerlach, G. I. (2021). Linking availability expectations, bidirectional boundary management behavior and preferences, and employee well-being: An integrative study approach. *Journal of Business Communication*.
- Riedl, R. (2021). Trust and digitalization: Review of behavioral and neuroscience evidence. I F. Krueger (red.), *The neurobiology of trust*.
- 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.
- Saeidi, H., Opfermann, J. D., Kam, M., Wei, S., Leonard, S., Hsieh, M. H., m.fl. (2022). Autonomous robotic laparoscopic surgery for intestinal anastomosis. *Science Robotics*, 7(62), eabj2908.
- Satterstrom, P., Kerrissey, M. & DiBenigno, J. (2020). The voice cultivation process: How team members can help upward voice live on to implementation. *Administrative Science Quarterly*.



- Shaik, F. F. & Makhecha, U. P. (2019). Drivers of employee engagement in global virtual teams. *Australasian Journal of Information Systems*, 23(0).
- Simonsson, C. (under utgivning). Exploring the vertical communication chain in the light of post-bureaucracy. I J. Falkheimer & M. Heide (red.), *Research handbook on strategic communication*. Elgar.
- Simonsson, C. & Heide, M. (2021). Developing a communicative logic –the key to communication professionalism. *International Journal of Strategic Communication*, 15(3), 253–273.
- Sivunen, A. & Laitinen, K. (2019). Digital communication environments in the workplace. In L. Mikkola & M. Valo (red.), *Workplace Communication*. New York, NY: Routledge
- Skälén, P. (2016). *Tjänstelogik*. Studentlitteratur.
- Sosa, M. E., Gargiulo, M. & Rowles, C. (2015). Can informal communication networks disrupt coordination in new product development projects? *Organisation Science*, 26(4), 1059–1078.
- Thomason, B. & Franczak, J. (2022). 3 tensions leaders need to manage in the hybrid workplace. *Harvard Business Review Digital Articles*, 1–6.
- 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.
- Weick, K. E. (1996). Drop your tools: An allegory for organizational studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 301–313.
- Weick, K. E. (2007). Drop your tools: On reconfiguring management education. *Journal of Management Education*, 31(1), 5–16.
- Wittberg, L. (2019). Från fabrikslogik till tjänstelogik: Digitaliseringen leder till nya verksamhetsmodeller och kräver därmed nya tankemodeller: Cogitem
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J., E. . (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179–201.
- Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for the future at the new frontier of power*. Profile Books.

# Slutnoter

- 
- <sup>1</sup> 2019 OECD Digital Government Index
  - <sup>2</sup> I Statens offentliga utredningar SOU 2013:75 definieras E-förvaltning som ”verksamhetsutveckling i offentlig förvaltning som drar nytta av informations- och kommunikationsteknik kombinerad med organisatoriska förändringar och nya kompetenser”
  - <sup>3</sup> Brennen & Kreiss (2016)
  - <sup>4</sup> <https://www.digg.se/om-oss/nyheter/2020/digg-kommenterar-oecd-digital-government-index-2019>
  - <sup>5</sup> 2019 OECD Digital Government Index
  - <sup>6</sup> <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/digitaliseringspolitik/>
  - <sup>7</sup> Satterstrom, Kerrissey & DiBenigno (2020)
  - <sup>8</sup> Reinke & Gerlach (2021)
  - <sup>9</sup> Brennen & Kreiss (2016)
  - <sup>10</sup> Nationalencyklopedin, 2022: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/bit>
  - <sup>11</sup> Leonardi & Treem (2020)
  - <sup>12</sup> Treem & Leonardi (2013)
  - <sup>13</sup> Leonardi & Treem (2020)
  - <sup>14</sup> Sosa, Gargiulo & Rowles (2015)
  - <sup>15</sup> Allen (1977)
  - <sup>16</sup> Laitinen, Laaksonen & Koivula (2021)
  - <sup>17</sup> Pearlson & Saunders (2001)
  - <sup>18</sup> Asatiani, Hämäläinen, Penttinen & Rossi (2021), Athanasiadou & Theriou (2021)
  - <sup>19</sup> Shaik & Makhecha (2019)
  - <sup>20</sup> Arunprasad, Dey, Jebli, Manimuthu & El Hatham (2022)
  - <sup>21</sup> Charalampous, Grant, Tramontano & Michailidis (2019)
  - <sup>22</sup> Charalampous, Grant, Tramontano & Michailidis (2019), se även Thomason & Franczak (2022)
  - <sup>23</sup> Cardon, Huang & Power (2019)
  - <sup>24</sup> Neill & Bowen (2021)
  - <sup>25</sup> Liu, Wan & Fan (2021)
  - <sup>26</sup> Wrzesniewski & Dutton (2001)
  - <sup>27</sup> Liu, Wan & Fan (2021)
  - <sup>28</sup> Gerzic (2021)

- 
- <sup>29</sup> Avolio & Kahai (2003), Liu, Ready, Roman, Wart, Wang, McCarthy & Kim (2018), Braun, Hernandez Bark, Kirchner, Stegmann & van Dick (2019)
- <sup>30</sup> Franco (2020)
- <sup>31</sup> Della Corte, Del Gaudio & Sepe (2020)
- <sup>32</sup> Abbu, Mugge, Gudergan & Kwiatkowski (2020), Della Corte, Del Gaudio & Sepe (2020)
- <sup>33</sup> Jackson & Parry (2011), Malakyan (2020)
- <sup>34</sup> se t.ex. Avolio & Kahai (2003), Braun, Hernandez Bark, Kirchner, Stegmann & van Dick (2019), Liu, Ready, Roman, Wart, Wang, McCarthy & Kim (2018)
- <sup>35</sup> Liu, Ready, Roman, Wart, Wang, McCarthy & Kim (2018)
- <sup>36</sup> Braun, Hernandez Bark, Kirchner, Stegmann & van Dick (2019)
- <sup>37</sup> Cardon, Huang & Power (2019), Newman, Ford & Marshall (2020)
- <sup>38</sup> Boell, Cecez-Kecmanovic & Campbell (2016)
- <sup>39</sup> Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer (1998)
- <sup>40</sup> Mayer, Davis & Schoorman (1995)
- <sup>41</sup> <https://org-sam.se/fortroende-och-tillit-vad-ar-det-av-lovisa-naslund-2/>
- <sup>42</sup> Mayer, Davis & Schoorman (1995)
- <sup>43</sup> Jalava (2003)
- <sup>44</sup> <https://org-sam.se/fortroende-och-tillit-vad-ar-det-av-lovisa-naslund-2/>
- <sup>45</sup> <https://org-sam.se/fortroende-och-tillit-vad-ar-det-av-lovisa-naslund-2/>
- <sup>46</sup> Riedl (2021)
- <sup>47</sup> Valentini & Edwards (2019)
- <sup>48</sup> Valentini (2020)
- <sup>49</sup> Browne & Nuttall (2013)
- <sup>50</sup> Heide & Svingstedt (2023)
- <sup>51</sup> Se t.ex. Lessig (2004), Castells (2000)
- <sup>52</sup> Heide (1997)
- <sup>53</sup> Valentini (2015)
- <sup>54</sup> Edwards (2012)
- <sup>55</sup> Zuboff (2019)
- <sup>56</sup> Leonardi (2014), Leonardi & Treem (2020)
- <sup>57</sup> Leonardi (2014)
- <sup>58</sup> Sivunen & Laitinen (2019)
- <sup>59</sup> Sivunen & Laitinen (2019)
- <sup>60</sup> Thomason & Franczak (2022)
- <sup>61</sup> Reinke & Gerlach (2021)
- <sup>62</sup> Mogensen (2022)
- <sup>63</sup> Saeidi, Opfermann, Kam, Wei, Leonard, Hsieh, Kang & Krieger (2022)
- <sup>64</sup> Argenti (2017), Balogun, Bartunek & Do (2015)
- <sup>65</sup> Heide, Simonsson, Nothhaft, Andersson & von Platen (2019), Pincus, Rayfield & Cozzens (1991)
- <sup>66</sup> jfr Garsten & Grey (2001)

- 
- <sup>67</sup> Leonardi & Treem (2020)  
<sup>68</sup> Simonsson (under utgivning)  
<sup>69</sup> Simonsson (under utgivning)  
<sup>70</sup> Heide, Simonsson, von Platen & Falkheimer (2018)  
<sup>71</sup> Näslund (2018)  
<sup>72</sup> Macnamara (2016), Lewis (2019)  
<sup>73</sup> Heide & Svingstedt (2023)  
<sup>74</sup> Heide & Svingstedt (2023)  
<sup>75</sup> [https://www.kantarsifo.se/sites/default/files/reports/documents/anseende-index\\_myndigheter\\_2022\\_1.pdf](https://www.kantarsifo.se/sites/default/files/reports/documents/anseende-index_myndigheter_2022_1.pdf)  
<sup>76</sup> Skälén (2016)  
<sup>77</sup> Skälén (2016)  
<sup>78</sup> Wittberg (2019)  
<sup>79</sup> Macnamara (2022)  
<sup>80</sup> Heide & Svingstedt (2023)  
<sup>81</sup> Daft & Lengel (1986)  
<sup>82</sup> Meyer & Rowan (1977)  
<sup>83</sup> Simonsson & Heide (2021)  
<sup>84</sup> Palm (1994)  
<sup>85</sup> Weick (2007), Weick (1996)