



# LUND UNIVERSITY

Kommunikatörers professionalisering – en balansakt mellan olika roller

Andersson, Rickard; Heide, Mats; Simonsson, Charlotte

2023

*Document Version:*  
Förlagets slutgiltiga version

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*  
Andersson, R., Heide, M., & Simonsson, C. (2023). *Kommunikatörers professionalisering – en balansakt mellan olika roller.*

*Total number of authors:*  
3

## General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:  
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

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

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

## Take down policy

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

LUND UNIVERSITY

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

# Kommunikatörers professionalisering

## – EN BALANSAKT MELLAN OLIKA ROLLER

Rickard Andersson, Mats Heide och Charlotte Simonsson

Institutionen för strategisk kommunikation

Lunds universitet · 2023



© Rickard Andersson, Mats Heide och Charlotte Simonsson 2023

Institutionen för strategisk kommunikation  
Lunds universitet

ISBN 978-91-527-8411-2

## Sammanfattning

Kommunikatörsyrket inom offentlig sektor har på senare år varit på stark framväxt, men också i kraftig omvandling. Digitalisering, ökade förväntningar på organisationers kommunikation, en tilltagande medvetenhet i ledningen om kommunikationens strategiska betydelse, och alltmer komplexa verksamheter är några bakomliggande faktorer till den här utvecklingen. Det är också alltmer uppenbart att det ställs nya och ökade krav på såväl chefers som medarbetares interna och externa kommunikation, vilket också bidragit till yrkets omvandling. Parallellt med den här utvecklingen har det förts en alltmer intensiv, för att inte säga hätsk, debatt om kommunikatörsyrket och dess roll i organisationer och samhället i stort. Mot bakgrund av detta har kommunikatörsyrkets fortsatta utveckling och professionalisering blir en alltmer angelägen fråga. Det är också temat för denna rapport. Rapporten bygger på både tidigare forskning och på fyra olika studier inom Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Lunds universitet och VA Syd. Samtliga studier har syftat till att skapa fördjupad kunskap om kommunikatörsyrkets professionalisering med ett särskilt fokus på kommunikatörens strategiska roll och betydelse för verksamhetens utveckling. Några av de mest centrala frågor som behandlas i rapporten är följande:

- Hur förstår kommunikatörer respektive representanter från andra verksamhetsområden-/funktioner kommunikatörens roll, kompetens och bidrag?
- Hur beskriver kommunikatörer sitt arbete med strategisk kommunikation – vad innebär det i praktiken?
- Vilka faktorer är viktiga för att kommunikatörsyrket ska professionaliseras ytterligare?

I den första delen av rapporten presenteras tidigare forskning om kommunikatörer och professionalisering. Frågor som diskuteras är bland annat vad som kännetecknar en profession, varför det finns ett behov av professionalisering men också vad det kan finnas för nackdelar med att starka professioner utvecklas. I denna del diskuteras också tidigare forskning om betydelsen av reflexiva samtal och analyser för att utvecklas som profession.

I rapportens andra del presenteras de viktigaste resultaten från de fyra empiriska studierna. Samtliga studier baseras på intervjuer med såväl kommunikatörer som chefer, projektledare och specialister.

Intervjuerna visar tydligt att kommunikatorers arbete och kompetens efterfrågas och uppskattas internt i organisationen. Den kritiska tonen från mediernas debattsidor känns alltså inte igen när vi lyssnar till vad som sägs om kommunikatorer *inom* organisationerna. Ibland kan vi dock skönja en viss ambivalens bland chefer och projektledare: man ser en risk för en växande administration inom offentlig sektor, men den ”egna” kommunikatoren pekas ut som mer eller mindre oumbärlig.

Intervjuresultaten från de fyra delstudierna visar att även om kommunikatorsrollen upplevs som bred och otydlig, så finns det en tämligen enhetlig bild av vad som är kommunikatorernas kärnkompetens. Det är framför allt två kategorier av relaterade kompetenser som lyfts fram: 1) språk, paketering av budskap och kanaler; 2) mottagarperspektiv och målgruppsanspassning. Om kommunikation ska bli än mer värdeskapande menar vi att idén om kommunikatorens kärnkompetens måste utvidgas och innefatta aspekter som verksamhetsförståelse, uppföljning och analys, strategi osv.

Inom forskningen om kommunikatorsyrkets utveckling diskuteras ofta olika roller. Vi har här använt oss av Pilkingtons modell med rollerna producera, stödja och driva. Samtliga roller är värdeskapande och det är viktigt att hitta en balans mellan dem. Våra resultat visar att rollerna stödja och driva är underdimensionerade, i synnerhet den sistnämnda. I rapporten diskuterar vi bland annat vad det innebär att ”driva” utvecklingen av kommunikation och ger förslag på hur rollen kan förtydligas.

En stor och viktig fråga inom branschen är organiseringen av kommunikationsfunktionen. Även om det inte finns ett optimalt sätt att organisera en kommunikationsfunktion, identifierade vi i våra samtal med chefer och kommunikatorer en rad för- och nackdelar med en centraliserad respektive en decentraliserad funktion. Dessa för- och nackdelar visar på betydelsen av att *ta en medveten ställning i frågan* och kontinuerligt utvärdera kommunikationsfunktionens organisering i relation till organisationen i stort. Intervjuresultaten har också visat att det finns ett behov av ett identitetsarbete inom kommunikationsfunktionen – reflexiva samtal om vilka ”vi” är och vad ”vi” bidrar med.

I den avslutande delen av rapporten diskuteras tre olika strategiska roller: strategisk utförare, verksamhetspartner samt kommunikationsutvecklare. Samtliga roller är viktiga, men det är tydligt att den tredje är underutvecklad, vilket bland annat innebär att det ofta saknas en tydlig och levande kommunikationsstrategi och idé om vad kommunikationsfunktionen ska prioritera. Avslutningsvis presenteras sju kritiska faktorer för fortsatt professionalisering av kommunikatorsyrket.

# Innehåll

<b>Inledning</b> .....	<b>8</b>
Kommunikatörer i offentlig sektor .....	9
<b>Studier under det tredje året</b> .....	<b>10</b>
Arbetsförmedlingen .....	10
Försäkringskassan .....	11
Lunds universitet .....	11
VA Syd.....	12
<b>Tidigare forskning om kommunikatörer</b> .....	<b>13</b>
Kommunikatörer i dag .....	13
Behov av professionalisering .....	14
Profession och professionalisering.....	15
Professionalisering handlar om kommunikation .....	16
Kommunikatörer som profession.....	17
Behov av reflexivitet.....	19
<b>Kommunikatörer och professionalisering i praktiken</b> .....	<b>21</b>
Kommunikatörens status och anseende .....	21
Kärnkompetensen .....	24
Kommunikatörens roller – värdetriangeln .....	28
Organisering av kommunikationsfunktionen.....	38
<b>Slutdiskussion</b> .....	<b>42</b>
Strategiska kommunikatörsroller .....	42
Sju kritiska faktorer .....	44
<b>Referenser</b> .....	<b>49</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 tredje år, 2022, studerade vi området kommunikatören och yrkets fortsatta utveckling genom fallstudier i fyra av de organisationer som medverkar i projektet. I denna årsrapport beskriver och diskuterar vi tidigare forskning om kommunikatörer samt de viktigaste resultaten från de fyra fallstudierna.

## FRÅGOR SOM DISKUTERAS I RAPPORTEN

- Hur förstår kommunikatörer sin strategiska roll?
- Hur förstår representanter från andra verksamhetsområden kommunikatörens roll och kompetens?
- Hur beskriver kommunikatörer sitt arbete med strategisk kommunikation – vad innebär det i praktiken?

- Vilka faktorer är viktiga för att kommunikätörsyrket ska professionaliseras ytterligare och därmed vidareutveckla en verksamhetskritisk roll och betydelse?

## Kommunikatörer i offentlig sektor

Kommunikätörsprofessionen är under stark utveckling. Detta gäller inte minst inom offentlig sektor som rymmer komplexa organisationer med mångfacetterade uppdrag och krav på utveckling av verksamheten, vilket också ställer nya och högre krav på kommunikationen (Luoma-aho & Canel, 2020). Internationell forskning visar att kommunikätörer får ett allt större ansvar i organisationer, alltfler kommunikationschefer får en plats i ledningsgrupper och kommunikätörsutbildningarnas kvalitet blir allt bättre med ett större fokus på strategisk kommunikation (Molleda, Moreno, & Navarro, 2017; Verhoeven, 2014). Bland de nya kompetenser som har uppmärksammats i forskningen finns strategiskt tänkande, hantering av sociala medier och segmentering av nyckelintressenter (Manley & Valin, 2017; Tench et al., 2017). Den pågående digitaliseringen av samhället har till exempel inneburit att kommunikationsfunktionen i allt större utsträckning förväntas besitta kompetenser inom digital strategisk kommunikation, automatisering av kommunikation och artificiell intelligens (Wiesenberg, Zerfass, & Moreno, 2017). Det blir också allt vanligare att ledningsgrupper identifierar strategisk kommunikation som en verksamhetskritisk resurs. Det medför att kommunikationsfunktionen i allt större utsträckning förväntas agera som verksamhetspartner och bidra med ett strategiskt kommunikationsperspektiv (Manley & Valin, 2017). Vidare har kraven att kunna påvisa värdet av kommunikation ökat och behovet av kompetens inom mätning och utvärdering har därför vuxit sig större än någonsin.

Det blir samtidigt allt tydligare att en kommunikativ organisation inte enbart handlar om kommunikätörernas kommunikationsinsatser, utan också om chefers och medarbetares kommunikation (Heide et al., 2018). Dessa och andra utvecklingstendenser innebär att kommunikätörens roll förflyttas från ett tämligen operativt arbete till ett mer konsultativt och strategiskt arbete.

Kommunikätörsprofessionen är relativt ung och förflyttningen till en mer strategisk roll är i allra högsta grad pågående. Skiftet från att ”på beställning” producera till att stödja och utveckla kommunikationen i centrala verksamhetsprocesser, beskrivs som ett viktigt led i en fortsatt professionalisering av kommunikätörsyrket. Omvandlingen av kommunikätörsrollen bidrar samtidigt att förväntningar på kommunikationsfunktionen ofta är skiftande, och kommunikätörens roll kan många gånger upplevas som otydlig (Falkheimer et al., 2017).



# Studier under det tredje året

**Under det tredje**, och sista, året i forskningsprojektet har fyra delstudier genomförts med syfte att skapa en fördjupad kunskap om kommunikatörsyrkets professionalisering. Ett särskilt fokus har i samtliga studier legat på kommunikatörens strategiska roll och betydelse för verksamhetens utveckling. De organisationer som har studerats är Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Lunds universitet och VA Syd. I följande avsnitt kommer vi att ge en kort bakgrundsbeskrivning till studierna i de fyra organisationerna samt beskriva det empiriska material vi har samlat in och analyserat.

## Arbetsförmedlingen

Arbetsförmedlingens kommunikationsfunktion har på senare år tagit steget från att vara en traditionell stödfunktion till att etablera sig som en verksamhetspartner. Myndigheten har påbörjat en strategisk förflyttning med målet att bli en ”framtidssäkrad” modern myndighet senast 2026 och i detta arbete har fyra prioriterade områden identifierats: organisationskulturen, det omgivande samhällets bild av myndigheten, de digitala systemen och arkitekturen, samt ledningen och styrningen av verksamheten. Kommunikationsfunktionen har med denna förflyttning givits en möjlighet att ytterligare befästa sin position som viktig verksamhetspartner. Detta kräver dock att myndighetens kommunikatörer har strategisk och operativ kommunikationskompetens som möjliggör att de prioriterade målen uppnås, däribland kunskap och färdigheter inom mindre etablerade kompetensområden som digital kommunikation, automatisering, mätning och uppföljning samt kvalificerad rådgivning till chefer och medarbetare.

Syftet med studien var att undersöka hur kommunikatörer och representanter från andra verksamhetsområden ser på kommunikatörens olika roller, i synnerhet rollen som verksamhetsutvecklare och vad den innebär i praktiken. Totalt intervjuades 23 personer. Vi gjorde individuella intervjuer med två chefer inom kommunikation samt med sex chefer från andra verksamhetsområden (på olika nivåer). De individuella intervjuerna pågick under cirka en timme. Vi genomförde även fyra gruppintervjuer med tre–fyra kommunikatörer i varje grupp. Dessa intervjuer pågick i cirka två timmar.

## Försäkringskassan

Försäkringskassans kommunikationsfunktion har under senare år genomgått en omvandling och är idag en funktion som till stor del fungerar som en verksamhetspartner. Bland annat arbetar kommunikatörerna vid Försäkringskassan mycket med chefs- och ledningskommunikation, är medlemmar i ledningsgrupper och ger stöd och erbjuder workshoppar. Ett annat strategiskt och viktigt område är förändringskommunikation. Kommunikationsfunktionen erbjuder exempelvis utbildningar och workshoppar för att utbilda chefer och medarbetare. Det har också tagits fram ett koncept för att kompetensutveckla kommunikatörerna inom detta område. Kommunikationsområdet rör sig snabbt framåt inte minst på det digitala området. Försäkringskassans digitala möte med medborgare och andra kundgrupper har blivit en allt viktigare del i att skapa en kostnadseffektiv kommunikation med och service till kunderna. Digitaliseringen ställer krav på förmågor hos en kommunikationsfunktion som inte funnits på en traditionell kommunikationsstab eller avdelning med en stöttande funktion.

Syftet med studien var att undersöka hur kommunikatörer och representanter från andra verksamhetsområden ser på kommunikatörens olika roller, i synnerhet rollen som verksamhetsutvecklare och vad den innebär i praktiken. Totalt intervjuades 20 personer. Enskilda, kvalitativa intervjuer genomfördes med två chefer inom kommunikation samt med två chefer från andra verksamhetsområden (på olika nivåer). Vi gjorde också fyra gruppintervjuer med fyra kommunikatörer i varje grupp. De enskilda intervjuerna tog cirka en timme och gruppintervjuerna två timmar.

## Lunds universitet

Medicinska fakulteten vid Lunds universitet genomförde nyligen en omorganisation av kommunikationsfunktionen som syftade till att möta nya och förändrade krav på kommunikationsarbetet. Förändringen innebar bland annat ökad samordning av hela fakultetens kommunikationsarbete, en ökad betoning på ledningsstöd och intern kommunikation samt att det i institutionernas ledningsgrupper nu finns en kommunikatör representerad.

Syftet med vår studie var att skapa ökad kunskap om omvandlingen och professionaliseringen av kommunikatörsyrket i en organisation som är ett typiskt exempel på en professionsorganisation, eller professionell byråkrati (Mintzberg, 1999). En professionell byråkrati präglas av starka professioner – såsom forskare, läkare, journalister och advokater – vars professionella logiker tenderar att dominera andra möjliga logiker i organisationen (till exempel en lednings- eller organisationslogik). Detta kan skapa ytterligare utmaningar när det gäller professionalisering av stabs- eller stödfunktioner som inte tillhör själva ”kärnprofessionen”. Studien baserades på fem gruppintervjuer med

kommunikatörer samt sex enskilda intervjuer med strategiskt utvalda representanter från fakultetsledning och ett par institutioner. Totalt intervjuades 23 personer.

## VA Syd

Inom VA Syd pågår sedan 2020 utvecklingsarbetet *Från bra till bäst*. Det är ett arbete med syfte att vidareutveckla kommunikationsavdelningens kompetens och tydliggöra serviceerbjudandet. Kommunikationsavdelningen har gått från att i stor utsträckning vara producenter av kommunikation till att arbeta mer konsultativt och hjälpa andra med den strategiska kommunikationen. Parallellt med utvecklingsarbetet på kommunikationsavdelningen pågår ett annat utvecklingsarbete inom organisationen i sin helhet. Inom ramen för detta har det framkommit ett förslag om att kommunikationsavdelningen ska bli en *business partner*. Kommunikationsavdelningen har fått i uppdrag att visa ledningsgruppen hur den kan bli en *business partner* och presentera förslag på vad det kan innebära i konkreta termer. En utmaning för kommunikatorerna är att förändra den egna verksamheten samtidigt som de ska stödja resten av organisationen i deras förändringsarbete.

Syftet med studien var att undersöka kommunikatorernas professionaliseringsarbete inom VA Syd. Vi fokuserade särskilt på deras arbete att bli en businesspartner. Totalt genomfördes 15 individuella intervjuer som varade cirka en timme vardera. Av de femton personerna som intervjuades var fyra kommunikatörer, resten var chefer, projektledare och specialister inom olika verksamhetsområden.

# Tidigare forskning om kommunikatörer

I **detta kapitel** går vi igenom tidigare forskning om kommunikatörer och professionalisering. Vi tar först upp forskning om kommunikatörer i dag, för att sedan komma över i ett avsnitt om behovet av professionalisering bland kommunikatörer. Därpå utvecklar och diskuterar vi tidigare forskning om professioner och professionalisering i bredare bemärkelse. Avslutningsvis i detta kapitel återkommer vi till forskning om just kommunikatörer och professionalisering samt behovet av kontinuerlig reflexivitet.

## Kommunikatörer i dag

Kommunikatörerna har de senaste decennierna flyttat fram sina positioner och det finns många tecken på att yrket har professionaliserats allt mer. Den tyska professorn i strategisk kommunikation, Lisa Dühring (2015, p. 5), menar att kommunikatörer har utvecklats från att vara:

---

**[...] en konst som utövas av 'gin och tonic-brigaden' till att kommunikation uppfattas som ett yrke med en strategisk funktion och som en akademisk disciplin som ingår i utbildningsprogram vid universitet.**

---

Flera forskare menar att det har skett en så kallad institutionalisering av kommunikatörsyrket under de senaste decennierna (Heath & Johansen, 2018; Holtzhausen & Zerfass, 2015; Verhoeven, Zerfass, & Tench, 2011). Numera anställs kommunikatörer i alla sorters organisationer, till exempel börsbolag, myndigheter, privata företag och ideella organisationer. Dessutom går det att se en tydlig utveckling av kommunikatörsprofessionen i och med att allt fler arbetar med kommunikation som en strategisk fråga, och strategisk kommunikation har utvecklats som en stark akademisk disciplin.

Samtidigt med denna positiva utveckling brottas kommunikatörerna fortfarande dels med det något negativa historiska bagaget, dels med utmaningen att försöka påvisa kommunikatörernas betydelse och värde för organisationen och samhället (Falkheimer et al., 2017). Många är det som har bestämda upp-

fattningar om kommunikatörerna som yrkesgrupp. I den allmänna mediedebatten har debattörer ifrågasatt antalet kommunikatörer inom framför allt offentliga organisationer har (Johansson & Ottestig, 2011). Den 3 augusti 2023 publicerades i *Expressen* ledaren ”Det är politikerna som matar monstret” och i ingressen kan man läsa: ”Horderna av kommunikatörer är bara toppen på isberget. Och det är politikerna som är skyldiga till den evigt svällande byråkratin.” En dag senare publicerades i *Smålandsposten* ledaren ”Inflation i kommunikation” med ingressen: ”Den offentliga sektorn känner sig alltmer begränsad i vad den kan lägga resurserna på. Men en sak som det bara verkar bli mer av är kommunikation i alla dess former. Frågan är om det är värt kostnaderna.” En följd av debatten är att civilminister Erik Slottnér gett uppdrag till Statskontoret, som utvärderar offentliga organisationer, att granska hur kommunikationsverksamheten fungerar. Bland annat ska omfattningen av informations- och kommunikationsverksamhet kartläggas och visa på hur denna verksamhet regleras i myndigheternas instruktioner. I den tidigare ESO-rapporten (Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi) ”Ingen reklam tack” (Eriksson & Westerberg, 2021) konstaterade författarna att kommunikationsverksamheten har fått en mer framträdande roll i myndigheters arbete samtidigt som det inte skett någon ändring i uppdrag och instruktioner. Det konstateras också att tillgången till utvärderingar om kommunikationseffekterna är få.

Debattörerna, som många gånger är journalister, har hävdat att kommunikatörer i offentlig verksamhet undanhåller information för journalister och utgör grindvakter som bestämmer vilken information som ska delas. De har därmed utmålats som ett hot mot demokratin. Andra har kritiserat kommunikatörer för att vara spinndoktorer eller ledningens megafon (Grandien, 2017; Gregory, 2020). Och andra menar att kommunikatörer i massmedia framställs som en ljusskygg verksamhet som sysslar med manipulation och lögn (Edwards & Pieczka, 2013). Debattörerna har ifrågasatt om skattepengar ska läggas på löner till kommunikatörer snarare än på ”nyttigare” eller viktigare yrken som lärare, sjuksköterskor och poliser. Den relativt sett negativa bilden av kommunikatörer som målas upp i debatten hänger också samman med att deras arbete oftast kopplas samman med taktiskt arbete snarare än strategiskt (Fieseler, Lutz, & Meckel, 2015).

## Behov av professionalisering

”Ingen rök utan eld” är ett gammalt uttryck som passar väl in i detta sammanhang. Oavsett vad man tycker om den kritik som genom åren har riktats mot kommunikatörer, så är det något som skaver i synen på kommunikatörer. Det verkar som att alla har någon uppfattning om kommunikatörer. Och i debatten hörs främst de negativa rösterna, som så klart är ett utslag av medi-

elogiken som fokuserar på det som sticker ut. Vår forskning om kommunikativa organisationer visar samtidigt motsatsen – att kommunikatörer uppskattas och att en del chefer vill ha fler kommunikatörer (Heide et al., 2019). Frågan är dock vilka förväntningar chefer och medarbetare har på kommunikatörer och deras arbete. Många gånger bygger förväntningarna på en traditionell syn på kommunikation med stort fokus på synlighet och maximal publicering. Debatten och uppfattningarna om kommunikatörer – den rök vi kan se – visar tydligt att det finns ett skriande behov av fortsatt professionalisering av kommunikatörsyrket.

Kritiken och ifrågasättandet av kommunikatörers värde är inte unikt för Sverige. Motsvarande kritik finns även i andra länder och såväl forskare som kommunikatörer ägnar mycket tid åt detta dilemma. Som ett led i denna kritik har exempelvis professor Ansgar Zerfass och hans kollegor vid Leipzig universitet utvecklat modellen ”Communication Value Circle” (Volk et al., 2017; Zerfass & Viertmann, 2017). Denna modell kan bland annat användas av kommunikatörer för att analysera vilka områden som det ägnas mest tid åt i organisationen. Modellen beskriver fyra kommunikationsområden, och Zerfass forskning visar att kommunikatörer oftast ägnar mest tid åt publicering, vilken inte är det område som chefer och ledningen uppfattar ge stort strategiskt värde till organisationen. Samtidigt måste det understrykas att publicering och innehåll är en hygienfaktor som inte kan eller ska tas bort. Frågan är dock hur stor del av arbetstiden som ägnas åt detta och vad som ignoreras eller bortprioriteras. Forskarna understryker vikten av att kommunikatörer använder termer som chefer känner igen och uppskattar, där kommunikation utgör ett medel för att nå högre mål som bättre relationer, mer innovationer eller bättre krisresiliens. Med andra ord finns det behov av mer strategiska kommunikationsmål och att kommunikatörer tar en tydligare ledningsroll.

## Profession och professionalisering

Redan i början av 1910-talet påbörjades forskning om professioner och professionalisering, bland annat av välkända sociologer som Weber och Durkheim. Sedan dess har det bedrivits mycket forskning inom detta område.

Termen professionalism brukar användas på främst två sätt. Dels används den för att särskilja personer som utför en aktivitet *mot betalning* från personer som utför den som hobby, så kallade amatörer. Dels används termen för att beskriva en persons *förhållningssätt* när personen utövar sin profession. När termen professionalism används för att beskriva ett förhållningssätt kan den i vissa fall även syfta till en persons förhållningssätt och agerande på arbetsplatsen generellt.

Det är också vanligt att koppla samman professionalism med vissa egenskaper och standarder som särskild utbildning, kunskaper, träning, uppgifter, oberoende i utförandet av yrket och etiska riktlinjer. Och det är vanligt att

dessa standarder utvecklas och hanteras av en yrkes- eller branschförening. Den svenska sociologen Tomas Brante (2015), som är känd för sin professionsforskning, menar att ytterligare en viktig standard är vetenskaplig kunskap, det vill säga att yrkesutövarna använder sådan kunskap och följer med i forskningen inom sitt gebit. Användning av viss vetenskaplig kunskap är det som enligt Brante gör ett professionsyrke unikt.

En viktig del av professionalism är en gemensam professionell identitet som till exempel ingenjör, lärare eller kommunikatör. Att man som professionell identifierar sig med yrket – jag *är* kommunikatör. Den professionella identiteten skapas, utvecklas och bevaras genom socialisation under utbildningen och i arbetet genom utbildning, träning och medlemskap i yrkesföreningar (Evetts, 2013).

Tidigare ansågs att professionalism var uppnådd om man hade de egenskaper och uppfyllde de standarder som kännetecknar yrket. I dag menar forskarna att professionalism inte enbart handlar om objektiva standarder utan om det värde som olika intressenter upplever att de professionella kan leverera. Professionalism handlar följaktligen om andras uppfattning, men också om förtroende och legitimitet hos andra. Det kan handla om det förtroende som den breda allmänheten har för yrket. Debatten om kommunikatörer kan alltså ses som ett tecken på att debattörerna och allmänheten fortfarande har ett lågt förtroende för professionen och därmed tillskriver den en lägre grad av legitimitet i jämförelse med andra administrativa professioner.

## Professionalisering handlar om kommunikation

Andras uppfattning av en profession är som redan diskuteras betydelsefull. Detta innebär att det finns en tydlig kommunikativ aspekt i en yrkesgrupps professionaliseringsprocess då andras uppfattningar påverkas av hur professionen kommunicerar och framställer sig själv i möten med andra. Genom kommunikation kan relationer skapas och yrkets legitimitet kan stärkas. I modernare forskning om professioner betonas också att professionalisering är en fråga om att få, behålla och öka makten i samhället (Abbott, 1988). Maktaspekten handlar om processen då yrkesgrupper försöker att få socialt godkännande att oberoende definiera och kontrollera sitt arbete (Piecicka & L'Etang, 2001). Självtändighet är något som utmärker en profession, och ju starkare profession, desto större självständighet. Exempelvis har traditionella och starka professioner som präster, läkare och jurister en hög grad av självständighet i sitt yrkesutövande. Denna typ av professioner har det enklare att hävda sin självständighet och legitimitet, medan andra måste lägga ner mer tid och energi på kommunikation och relationsbyggande. Forskning visar också att det förekommer ett politiskt maktspel mellan olika yrkesgrupper i

en organisation, och särskilt mellan dem som inte har en given plats i ledningsgruppen som kommunikation, marknadsföring och HR (Abbott, 2010; Alvesson, 2013).

En utmaning för ”would-be”-professioner (sv. *skulle-kunna-vara*) är att de professionella egenskaper som utbildning, arbetsuppgifter och etiska riktlinjer enkelt kan kopieras och användas av andra professioner. Professioner brukar hantera sådana situationer genom att utveckla abstrakta lösningar till konkreta problem (Abbott, 1988). Dessa brukar vara färdigheter som ligger i linje med ledningens och chefernas förväntningar. Abstrakta lösningar kan ses som en baksida av professionaliseringen – att professionen försöker mystifiera sitt arbete och lösningar för att de ska verka mer komplexa och märkvärdiga än vad de egentligen är. Abstrakta och komplexa lösningar behövs, särskilt när det gäller komplexa problem, men de bör också följas av förslag på konkreta åtgärder.

#### VAD KÄNNETECKNAR EN PROFESSION?

- Användandet av vetenskaplig och abstrakt kunskap för att lösa konkreta problem.
- Gemensam identitet.
- Intressenter (både inom och utanför den egna organisationen) har förtroende för yrkesgruppen.
- Självständighet i yrkesutövandet.

## Kommunikatörer som profession

Frågan som då väcks är om kommunikatörer är att betrakta som en profession. Utifrån den forskning som hittills har genomförts är svaret enkelt. Kommunikatörer kan inte betraktas som en profession i strikt mening, inte minst eftersom de inte har en självklar status eller legitimitet i organisationer och samhälle. Det saknas också en tydlig gemensam yrkesidentitet. Brante (2011) bekräftar att så är fallet med kommunikatörer tillsammans med många andra yrken som sjuksköterskor, lärare och journalister. Vidare saknas det en stark koppling mellan forskning och kommunikatörers praktik för att kommunikatörer ska kunna betecknas som en profession i ordets strikta betydelse. Så kommunikatörer kan istället beskrivas som en semiprofession (Etzioni, 1969) eller ”would-be” profession (Abbott, 2010).

Det har sedan 1970-talet bedrivits forskning om kommunikatörer. Den litteraturöversikt som vi har gjort visar på tre olika teman. Det första temat är



forskning om yrkets *professionella roller*, som också är den äldsta forskningsinriktningen (Edlom, 2022). En tidig studie av Broom och hans kollegor (Broom, 1982; Broom & Smith, 1979) mynnade ut i en rolltypologi med fem olika roller (vi har valt att behålla de engelska termerna).

### KOMMUNIKATÖRERS ROLLTYPOLOGI

- expert prescriber
- communication technician
- problem-solving process facilitator
- communication facilitator
- acceptant legitimizer.

I början av 1980-talet förslog Dozier i stället två roller: strategen och teknikern. Dessa två roller har fått ett brett genomslag och det är vanligt att man i organisationer skiljer mellan kommunikatörer som huvudsakligen arbetar med strategisk kommunikation och de som arbetar med mer operativa arbetsuppgifter. Denna indelning av kommunikatörers yrkesroller är dock för enkel, och är inte rättvisande varken för de som fokuserar mer på strategiska eller operativa frågor. Även inom forskningen har detta påpekats. Några forskare, som Johansson och Larsson (2015) och Werder och Holtzhausen (2011), menar att denna dikotomi är märklig eftersom rollerna i praktiken är nära och ömsesidigt relaterade. Strategi är inte enbart något som organisationer *har*, utan även något som organisationsmedlemmar *gör*. Den som har en strategroll måste självklart även arbeta operativt, och den som har en operativ roll arbetar företrädesvis också strategiskt. Samtidigt finns det en utmaning i att många kommunikatörer bygger sin karriär på att specialisera sig i innehållsproduktion (Cornelissen, 2011).

Det finns ganska mycket forskning om kommunikatörsrollen och det föreslås då och då nya roller som läggs till paletten. Men det finns även forskare, t.ex. Moss och Green (2001), som kritiserar rollforskningen för att vara för preskriptiv och normativ snarare än att baseras på observationer av vad kommunikatörer faktiskt gör. Det finns alltså ett behov av mer närstudier av vad som sker på kommunikationsavdelningar (Frandsen & Johansen, 2015). Det är också viktigt att forskare studerar hur kommunikatörer själva beskriver sitt arbete, roller och bidrag till organisationen (Tsetsura, 2018). Vår forskning är ett exempel på detta – vi har frågat kommunikatörerna själva hur de uppfattar professionen. Den uppfattning som kommunikatörer har av sin roll och arbete skapar en gemensam bild – en diskurs – som är viktig del av yrkesidentiteten (jfr Andersson, 2020).

Det andra temat är tillgång till den så kallade dominanta koalitionen och att bli en strategisk partner, vilket många forskare anser är nyckeln till ökad status och professionalisering (Wilson, 2016). Forskare inom denna tradition understryker hur viktigt det är att kommunikatorer finns representerade i ledningsgruppen för att kunna påverka strategiska beslut om kommunikation. PR-forskaren James Grunig är en av de mest namnkunniga inom denna tradition. Han är mest känd för den stora excellensstudien som genomfördes under 1990-talet (Dozier, Grunig, & Grunig, 1995; Grunig, 1992). Denna forskning visar tydligt att tillgång till den dominanta koalitionen, det vill säga de grupper i en organisation som har makt att fatta viktiga beslut, är kritiskt för en excellent kommunikationsavdelning. Numera finns det en allmän uppfattning om att det är positivt att kommunikatorer har en plats i ledningen. Men det finns också forskare, som Wilson (2016), som menar att trycket och förväntningar på kommunikationsavdelningen ökar om kommunikationschefen är med i ledningsgruppen. Wilson menar att det då gäller att kommunikatorerna också kan leva upp till de ökade förväntningarna. Andra forskare, som Berger (2005) och Holtzhausen (2012), menar att medlemskap i ledningsgruppen för kommunikationschefen inte per automatik ger ökad status för kommunikatorerna. Dessa forskare påpekar att det alltid finns ett maktspel i ledningsgruppen och det kan vara svårt för medlemmarna att representera intressenters röster. Även vi har i tidigare publikationer (Simonsson & Heide, 2021) varnat för att en plats i ledningsgruppen kan skapa lojaliteter och förväntningar som gör att kommunikationen tvingas in i en anpassning till en traditionell managerialistisk logik (med fokus på bland annat direkta effekter, synlighet, transmission).

Det tredje temat är professionens status och legitimitet. Som vi redan nämnt, har kommunikatorerna som profession inte en given eller viss status i organisationer och samhälle. Det innebär också att kommunikatorer har mindre självständighet och kontroll jämfört med professioner med hög status (Evetts, 2009). Redan på 1980-talet påpekade Grunig och Hunt (1984) att kommunikatorer som fokuserar på operativt arbete som att producera innehåll tenderar att få en lägre status och lön. Detta har även bekräftats i senare studier (Falkheimer et al., 2016; Johansson & Ottestig, 2011). Och som vi redan har berört, uppfattningen om att kommunikatorer sysslar med manipulation och att försköna sanningen har bidragit till att den lägre statusen och legitimiteten (Edwards, 2021).

## **Behov av reflexivitet**

En viktig aspekt av professionell kompetens är förmågan att reflektera över det egna arbetet (Epstein & Hundert, 2002). Kommunikatorer har oftast goda praktiska kunskaper, tekniska färdigheter och kan resonera och värdera

utifrån ett kommunikationsperspektiv. Däremot prioriteras sällan daglig reflektion och diskussion över arbetet även om det i forskningen tillskrivs stor vikt (Andersson, Heide, & Simonsson, 2023).

Kritiken av administrativa professioner har funnit sedan 1970-talet (Schön, 1983). Denna kritik har handlat om att de professionella är för många, inte är effektiva och inte bidrar med något tydligt värde till samhället. De professionella svarar på denna kritik att de är bäst på att hantera komplexitet, osäkerhet, förändringar och konflikter i organisationer och samhälle. Men Schön menar att professionella har svårt att tillfredsställande beskriva vad de verkligen gör och bidrar med. Ett vanligt mönster hos professionella är att de försöker att mystifiera sitt arbete för att försvara sin position. Detta är ingen framgångsrik väg enligt Schön. Det är mycket mer givande att engagera sig i kvalificerad, kritisk självreflektion. Klienterna förstår oftast inte värdet som skapas på samma sätt som de professionella. Det är därför viktigt att de professionella reflekterar tillsammans med klienterna över vad som är värdeskapande för organisationen. Schön påpekar att professionella har särskilda kunskaper och tekniska färdigheter, men deras auktoritet bygger på goda relationer och att de engagerar sig i reflekterande samtal med klienterna. Att fokusera på relationsbyggande är särskilt avgörande och viktigt för de professioner som har en svagare position och som främst ses som producenter av tjänster. Så utifrån den tidigare forskningen är det tydligt att kommunikatörer måste fokusera mer på att relationsskapande och att strategiskt bygga starka interna relationer.

### OLIKA SORTERS REFLEKTIONER

- reflekterande analys
- reflexiv analys.

En reflekterande analys innebär detsamma som *single loop learning*, det vill säga att ett visst problem blir löst. I en reflekterande analys försöker man lista ut vilka hindren och problemen är som gör det svårt att nå målet. En reflexiv analys innebär att man ifrågasätter vad vi och andra tar för givet och vilken inverkan det har eller kan ha på oss (Cunliffe, 2004). Reflexivitet går alltså djupare och ser inte bara till hinder för att nå uppsatta mål, utan ifrågasätter också målen i sig. En sådan analys kan alltså hjälpa kommunikatörer att avtäckta det som är outtalade antaganden och värderingar, förväntningar och invanda handlingsmönster som påverkar hur man agerar och förhåller sig till andra.

# Kommunikatörer och professionalisering i praktiken

I **detta kapitel** lyfter vi fram några av de resultat som framkommit i intervjuerna med chefer och kommunikatörer inom de fyra studierna genomförda inom Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Lunds universitet och VA Syd. Vi inleder med resultat kopplat till två teman: kommunikatörens anseende och status samt uppfattningar om kommunikatörens kärnkompetens. Efter det följer en presentation av resultat och analys kopplat till de tre rollerna producera, stödja och driva. Kapitlet avslutas med ett avsnitt om organisering av kommunikationsfunktionen.

## Kommunikatörens status och anseende

Som nämndes i inledningen så visar både internationell och svensk forskning att kommunikatörer både får och tar ett allt större ansvar i organisationer. Men som vi också har nämnt visar de senaste årens många debattartiklar i svensk media om kommunikatörer att professionens ökade inflytande också ifrågasätts från vissa håll. I rapporten *Ingen reklam tack* (ESO, 2021:3), utgiven av *Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi*, menar rapportförfattarna exempelvis att det är oklart vilket värde som kommunikation skapar för organisationer i offentlig sektor och att detta måste studeras mer ingående. Att frågan anses viktig visar även det uppdrag att kartlägga och analysera delar av myndigheters informations- och kommunikationsverksamhet som regeringen gav Statskontoret\* augusti 2023. Med anledning av detta var vi intresserade av att undersöka såväl chefers som kommunikatörers förväntningar och upplevelser av kommunikatörsrollen och kommunikatörernas arbete i offentliga organisationer för att därigenom öka förståelsen om kommunikatörernas betydelse för offentliga organisationer. Föga förvånande har intervjuerna visat på en frustration bland kommunikatörer över det här ifrågasättandet och det finns en upplevelse av att yrkesrollen är missförstådd. En intervjuperson uttryckte det så här målände:

---

\*<https://www.regeringen.se/regeringsuppdrag/2023/08/uppdrag-att-kartlagga-och-analysera-vissa-delar-av-myndigheternas-informations--och-kommunikationsverksamhet/>

---

Det handlar inte om att ljuga, det handlar *inte* om att försköna, det handlar *inte* om att sminka grisar. Det handlar om att hjälpa organisationen att nå ut med saker. Men tror man att det är för mycket kommunikatörer, då tror man att vi är några jävla PR-konsulter som alla är David Camerons och springer runt och låtsas som att saker är bra och säger *no comments*. (Kommunikatör 3, FS)

---

## Kommunikatörernas arbete – upplevelser och förväntningar

När vi summerar de fyra delstudier som gjorts under året så framträder bilden av att kommunikatörens status och anseende överlag har ökat. De kommunikatörer och kommunikationschefer som vi intervjuat upplever att så är fallet. Även de chefer som vi intervjuat – särskilt de som haft chefspositioner under en längre tid och kunnat följa kommunikatörsprofessionens utveckling de senaste 20 åren – upplever att kommunikatörernas och kommunikationsfunktionens status och anseende ökat stadigt under perioden. När vi lyssnar på chefer och kommunikatörer i de fyra organisationer som medverkat i årets delstudier är det tydligt att majoriteten av dessa upplever att kommunikatörernas arbete och kompetens efterfrågas och uppskattas internt i organisationerna. Den samlade bild som träder fram under våra samtal med chefer på olika nivåer om deras upplevelser av kommunikatörernas arbete kontrasterar således den bild av kommunikatörer som målas upp på debattsidorna. Till skillnad från debattsidornas bild av kommunikatörer som en belastning för offentliga organisationer så menar de chefer vi pratat med att kommunikatörerna i deras egen organisation skapar värde genom sitt arbete och att detta bidrar till att kommunikatörerna är efterfrågade internt.

En del chefer som vi pratat med uttrycker förvisso att ett stort antal kommunikatörer riskerar att medverka till en svällande administration som inte bidrar till kärnverksamheten. Samtidigt framhåller dessa chefer att det kommunikativa stöd som de själva får av kommunikatörer är centralt för att de ska kunna bedriva verksamheten framgångsrikt. För att parafrasera en chef: ”Kommunikatörerna borde vara färre, men rör inte mitt stöd”. Denna paradoxala åsikt som en del chefer ger uttryck för indikerar att den offentlig debatten om kommunikatörens roll i offentlig sektor gör visst intryck. Samtidigt så verkar detta intryck vägas upp av chefernas upplevelser av kommunikatörernas konkreta bidrag i det dagliga arbetet.

Gällande chefers förväntningar på kommunikatörer så är det tydligt att det inte finns en enskild kompetens eller en enskild typ av kommunikationsstöd som cheferna efterfrågar. Vissa chefer efterfrågar exempelvis mer strategisk kompetens hos kommunikatörerna och mer och bättre stöttning i strategiska

frågor. Andra chefer menar att kommunikatörerna ger dem utmärkt rådgivning i strategiska frågor. Denna variation märks även i det mer konkreta faktum att det i vissa organisationer är en självklarhet att kommunikatören sitter med i ledningsgruppen, medan så inte är fallet i andra organisationer. Vare sig cheferna anser att kommunikatörerna besitter god strategisk kompetens eller inte så är det ingen tvekan om att ett strategiskt kommunikativt perspektiv som går att tillämpa både i långsiktiga kommunikationsfrågor och i det dagliga operativa kommunikationsarbetet, anses som en central kompetens som kommunikatörer bör besitta. Sammanfattningsvis är det dock tydligt att de chefer som vi pratat med, oavsett organisatorisk nivå och typ av lednings- och styrningsfrågor, upplever ett tydligt behov av kommunikationsstöd. En del chefer efterlyser dessutom mer stöd än vad de har tillgång till i dag. Detta belyser citatet nedan:

---

**Det sitter kanske 200 chefer och gör ett bildspel på samma fråga med lite olika budskap. Det blir ju en större kostnad än om en person [en kommunikatör] gör det. Sen kostar det ganska mycket med det gnis-sel som uppstår när kommunerna får olika information. [...] Innan så hade vi ett regionalt stöd i kommunikationsfrågor, nu är det ju centraliserat. Jag tror att många chefer behöver stöd i sin dagliga kommunikation (Chef 6, AF)**

---

## **Behovet av tydlighet**

Något annat som både chefer och kommunikatörer efterfrågar är ett tydliggörande av vilka kunskaper och färdigheter som kommunikationsfunktionen besitter och kan stötta verksamheten med. De chefer och kommunikatörer som berör behovet av ett tydliggörande menar helt enkelt att kommunikationsfunktionen ofta är för otydlig med vad den faktiskt kan bidra med. Många kommunikatörer uttrycker en viss frustration över att alla kommunikationskompetenser klumpas ihop till en generalistkompetens som alla kommunikatörer förväntas besitta. Detta ger i sin tur upphov till orimliga och vaga förväntningar på organisationens kommunikatörer som en grupp generalister som kan "kommunikation", vilket försvårar interaktionerna mellan kommunikatörerna och övriga organisationen.

Flera av de kommunikatörer som vi intervjuat lyfter fram att arbetet med att tydliggöra vilka kunskaper och färdigheter som kommunikationsfunktionen besitter måste starta internt inom funktionen. Många kommunikatörer är själva osäkra på hur de ska prata om kommunikationsfunktionen som helhet. Att som funktion tillsammans reflektera över vilka kunskaper och färdigheter som kommunikationsfunktionen besitter för att därigenom skapa en

gemensam förståelse för varför, i vilka sammanhang och hur dessa kan presenteras för övriga organisationen är således ett viktigt förarbete. Därefter kan kommunikationsfunktionen, och respektive kommunikatör, fokusera på att kommunicera och förtydliga kunskaperna och färdigheterna för övriga chefer och medarbetare i organisationen.

Behovet av att tydliggöra kommunikationsfunktionens kunskaper och färdigheter är också viktigt för att adressera den tendens till diskrepans mellan chefers önskan om mer kommunikationsstöd och deras upplevelse av avsaknad av vissa kunskaper och färdigheter som vi noterade under delstudierna. Även om det skiljer sig åt från organisation till organisation vilka kunskaper och färdigheter som cheferna upplever att kommunikatörerna saknar så kan en kartläggning möjliggöra en bättre matchning mellan övriga organisationens förväntningar och behov och de kunskaper och färdigheter som kommunikationsfunktionen faktiskt besitter.

## Kärnkompetensen

I det här avsnittet diskuteras chefers och kommunikatörers uppfattning om vad som är kommunikatörernas kärnkompetens. Vad är en sorts minsta gemensam nämnare som utgör en särskiljande kärna för yrkesrollen? Vi resonerar också kring vikten av reflexiva samtal för att synliggöra svårfångade kompetenser.

### En enad, men ganska snäv syn på kärnkompetensen

Det otydliga uppdraget som diskuteras ovan hänger samman med att det är ett väldigt brett yrkesområde. En del av kommunikatörerna som intervjuats har problematiserat det faktum att det bara finns en titel, dvs. titeln kommunikatör, men en rad olika uppgifter, kompetenser och profiler som ryms under denna. Den breda titeln lyfts också fram som en orsak till den heta debatten om antalet kommunikatörer:

---

**Jag tror att ett av problemen med det här "vi har för mycket kommunikatörer", typ Uppsala som har varit mycket i blåsväder, det handlar ju om att alla heter kommunikatörer, fast vi har 20 olika funktioner egentligen. Du är projektledare, någon är skribent, någon är CRM-ansvarig. Vi har ju helt olika profiler och kompetenser, men vi slår ihop allt till kommunikatörer. (Grp 1, AF)**

---

Andra kommunikatörer är tveksamma till att fler titlar inom skulle bidra till en tydligare yrkesroll och menar att det till och med skulle kunna ha motsatt

effekt. Samtidigt väcker det frågan om kommunikatörstiteln inte borde rymma åtminstone en minsta gemensam nämnare:

---

**Ja, det [titeln kommunikator] kan ju funka som ett paraply, men då menar jag att då måste det ju finnas en gemensam kärnkompetens. Om vi talar brett om hela arbetsmarknaden, vad anställer jag om jag anställer en kommunikator? Då måste jag ju kunna förvänta mig att det finns någonting som den här personen har gemensamt med andra kommunikatörer som jag påträffat tidigare. (Grp 2, AF)**

---

Men vad är då kommunikatörens kärnkompetens? Det är något som har diskuterats under intervjuerna med såväl chefer som medarbetare. Intervjuresultaten från de fyra delstudierna visar att även om kommunikatörsrollen upplevs som bred och otydlig, så finns det ändå en tämligen enad bild av vad som är kommunikatörernas särskiljande kärnkompetens. Det är framför allt två nära relaterade kompetenser som lyfts fram:

#### UPPFATTNING OM KÄRNKOMPETENSER

- Språk, budskap, paketering och kanaler
- Mottagarperspektiv och målgruppsanpassning.

Formuleringar och uttryck som ”förmåga att smida orden”, ”paketera budskap”, ”sprida information i rätt kanaler”, ”förståelse av mottagarens perspektiv och hur du ändrar mottagarens perspektiv” är återkommande i beskrivningen av kommunikatörers kärnkompetens. Även om distinktionen mellan rollerna strateg och tekniker kan kritiseras (se ovan), så kan vi konstatera att synen på kommunikatörens kärnkompetens har en tydlig dragning åt rollen som tekniker snarare än strateg. Kommunikatörer kan ibland uppleva att chefer och medarbetare har en ganska bristfällig förståelse för deras yrkesroll, men när gäller just kommunikatörens *kärn*kompetens kan vi konstatera att chefer och kommunikatörer är samstämmiga enligt de intervjuer vi har genomfört. Beskrivningen av kommunikatörernas kärnkompetens ska inte förstås som att chefer och kommunikatörer inte ser att kommunikatörer även besitter andra kompetenser, utan det som beskrivits ovan handlar om just den särskiljande kärnan i yrkesrollen – det som är ”top of mind” då chefer och kommunikatörer får frågan om kärnkompetens. Med tanke på att budskapspaketering och målgruppsanpassning är sådant som kommunikatörer har arbetat länge med och som är en del av en mer traditionell kommunikatörsroll, är det inte så konstigt att dessa associeras med kommunikatörers kärnkompetens. Vi var



dock förvånade över att kommunikatorerna själva ser på sin kärnkompetens som teknisk eller taktisk, snarare än strategisk. Det professionella jaget, eller den professionella identiteten, är alltså fortfarande till stor del definierat i en övervägande operativ roll.

En närmare analys av intervjuerna ger upphov till följande reflektioner och frågor:

### FRÅGOR FÖR REFLEXION

- **Vad är det som inte lyfts fram som kommunikatorens kärnkompetens?** Några exempel på kompetenser hade kunnat lyftas fram som primära kompetenser, men som inte gjordes det är följande: förmågan att lyssna, skapa dialog och delaktighet, ledarskapskommunikation, strategiarbete och utvärderingar. En del av dessa, till exempel lyssna och skapa delaktighet, kan ses som en del av ett mottagarperspektiv, men det är likväl inget som tas upp som en specifik kärnkompetens.
- **Vilken syn på kommunikation reflekteras i synen på kommunikatorernas kompetens?** Idén om att kommunikatorernas kompetens främst handlar om aspekter som budskapsförmedling och paketering kan ses som ett uttryck för en ganska organisationscentrerad, linjär syn på kommunikation där kommunikation handlar om att nå ut med budskap.

Utvecklingen av generativa AI-tjänster kommer troligen att påverka betydelsen eller åtminstone innebörden av kompetensen att formulera budskap. De definierade kärnkompetenserna kommer sannolikt ändå att förbli en viktig del av den professionella kommunikatorsrollen. Men om kommunikation ska bli än mer värdeskapande och professionaliseringen av yrkesrollen ska kunna fortsätta finns det fog att fundera på om inte synen på kommunikatorernas kärnkompetens måste utvidgas. Exempel på ytterligare kompetenser som hade varit relevanta att inkludera i kommunikatorernas kärnkompetens är sådant som verksamhetsförståelse, omvärldsanalys, strategisk kompetens, förändringsledning samt utvärdering och analys av kommunikationsinsatser.

### Reflexiva samtal synliggör svårfångade kompetenser

Forskare som Schön (1983) och Cunliffe (2016) betonar betydelsen av reflektion för att utveckla en profession och uppnå ett förtroende hos andra. Utan reflexiva samtal – både inom den egna yrkesgruppen och med de ”klienter” professionen ska arbeta för eller tillsammans med – är det svårt att skapa en gemensam förståelse för vad yrkesrollen innebär och vad den kan tillföra för värde.

Betydelsen av kritisk självreflexion blev uppenbar under intervjuerna, särskilt under gruppintervjuerna med kommunikatörer. När gruppintervjuerna hade pågått ett tag kom kommunikatörerna in på andra kunskaper, kompetenser och färdigheter än de som de inledningsvis identifierades som kommunikatörens kärnkompetens (se ovanstående avsnitt).

### EXEMPEL PÅ KOMPETENSER OCH FÄRDIGHETER

- förståelse för och kunskap om verksamheten
- förmågan att lyssna in verksamhetens behov och översätta det till kommunikativa insatser
- markera yrkeskunskaper genom modet att dra gränser
- förmåga att prioritera och värdera vad som är värdeskapande kommunikation
- förmåga att bygga relationer med och skapa ett förtroende hos chefer och medarbetare.

En del av dessa kunskaper och kompetenser kan ses som så kallade implicita kunskaper, det vill säga tyst, outtalad kunskap som till stor del grundas i praktiska erfarenheter (Brante, Johnsson, Olofsson & Svensson, 2015). De intervjuade kommunikatörerna tyckte det är svårt att sätta ord på kommunikatörens kunskaper och kompetenser, vilket kan förstås som att implicita kunskaper utgör en central del av yrkesrollen. Kommunikation är mellanmännliga komplexa processer som ofta involverar en rad kunskaper som inte lätt låter sig verbaliseras och sättas på pränt.

Gruppintervjuerna med kommunikatörer visade dock tydligt på kraften i ett reflekterande samtal för att kunna identifiera, förstå och sätta ord på den egna kompetensen. Samtidigt visar resultaten från de fyra studierna att kommunikatörer sällan tar sig tid att tillsammans reflektera över den egna yrkesrollen och kompetensen. Följande citat speglar avsaknaden av just detta:

---

**Den enda jag har pratat kommunikatörsroll med är min chef, där det kan ha varit "är det här verkligen något jag ska göra?" [...] men jag har aldrig haft diskussionen med en kollega eller så. Fast vi alla är kommunikatörer så jobbar vi alla med så olika grejer. (Grp 4, LU)**

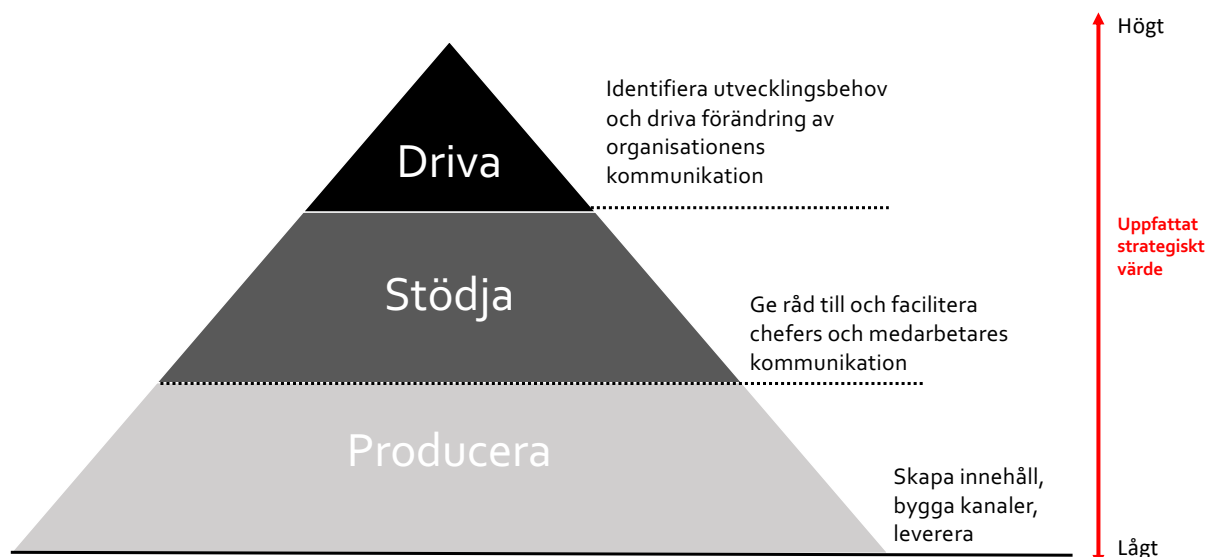
---

Som vi redan tidigare har påtalat i den här rapporten finns det ett behov av reflexiva samtal kommunikatörskollegor sinsemellan. Men som Schön (1983) påpekar måste professionella yrkesgrupper också förstå att deras "klienter" kan uppfatta deras arbete och stöd helt annorlunda än de själva, och för att

skapa förtroende måste de också ha reflekterande samtal utanför den egna yrkesgruppen. Även om implicit, tyst kunskap utgör en central del i en kommunikators profession, finns det en tydlig potential att göra mer av kunskapen explicit, medvetandegöra och kommunicera den.

## Kommunikatörens roller – värdetriangeln

Vi är inspirerade av Ann Pilkingtons modell värdetriangel (se **Fel! Hittar inte referensälla.** nedan) som elegant visar på tre olika kommunikationsroller som kommunikatörer kan ha. Enligt Pilkington ägnas, föga förvånande, merparten av kommunikatörers arbete åt att producera. Pilkington menar att detta är en viktig uppgift för kommunikatörer, men att chefer och ledningsgrupper *inte uppfattar* detta arbete som *strategiskt* viktigt för organisationen (därmed inte sagt att produktion inte efterfrågas eller uppskattas). Modellen kallas för värdetriangeln eftersom de tre kommunikationsrollerna uppfattas ha olika strategiska värden för organisationen. Rollen att driva anses ge det högsta värdet, följt av stödjanderollen och slutligen produktionsrollen. Vi vill understryka att det handlar om ett uppfattat värde av kommunikationsrollerna, inte ett faktiskt eller objektivt. Självklart har det mer operativa, produktionsnära arbetet ett viktigt värde. Men ledningsgruppen och chefer i organisationen ser inte produktionsrollen som den strategiskt viktigaste. Värdetriangeln kan användas av kommunikationsavdelningar för att diskutera hur fördelningen av roller och uppgifter ser ut. Utifrån en sådan diskussion kan man få syn på vad man lägger mest tid på och vad som behöver utvecklas. Om det finns en vilja att professionalisera kommunikationsavdelningen bör det finnas en balans mellan de tre rollerna. Som vi nämnt ovan är det vanligt att det finns en stor slagsida åt att producera, medan rollerna att stödja och driva inte är lika framträdande i organisationen. Då gäller det att sätta upp en plan för hur kommunikationsavdelningen skulle kunna arbeta mer proaktivt och ägna sig mer åt att stödja och driva organisationens kommunikationsverksamhet (som omfattar hela organisationen kommunikation, inte bara den som kommunikatörerna utför).



Figur 1: Värdetriangeln.  
Källa: Bearbetning av Pilkington (2015)

### Rollen att producera

Vi menar att rollen ”producera” kan delas upp i två delar: *producera i förhållande till strategin* och *producera reaktivt utan att ta hänsyn till strategin*. Den sistnämnda är ganska vanlig då klienter kontaktar en kommunikator eller kommunikationsavdelningen för att få en kommunikationsuppgift utförd. Det kan handla om att någon ber om att få en nyhet publicerad på webbplatsen eller att skriva en artikel till ett nyhetsbrev. Denna roll är reaktiv därför att den inte har en klar koppling till ett mer långsiktigt mål. Kommunikatörer vittnar om att de känner sig förhindrade att arbeta mer strategiskt orienterat på grund av den stora efterfrågan i organisationen att utföra olika kommunikationsuppgifter. Med denna roll uppstår ett direkt taktiskt värde – att kommunikationen blir utförd – som uppskattas av klienten som beställde men ofta också av kommunikatören själv eftersom ett konkret resultat skapas. Rollen att producera i förhållande till strategin sker när kommunikatorerna skapar innehåll eller bygger kanaler som är relaterade till organisationens strategi eller kommunikationsstrategin. Ett exempel på detta är när en kommunikator får i uppdrag att skriva och publicera artiklar som är avsedda att nå ett mål att förbättra organisationens anseende eller förtroende. Strategin kan här fungera som ett ramverk som hjälper kommunikatorerna i urvalet av innehåll som ska publiceras. Kommunikatörer som vi har intervjuat påpekar att det många gånger kan vara svårt att välja ut vad som ska publiceras och säga nej till en del klienter som önskar få något material publicerat. Ett citat från en kommunikator inom Lunds universitet pekar just på behovet av en strategi som gör det lättare att prioritera:

---

**Jag har med mig ett tänk [efter att ha varit placerad ute i verksamheten], att det ska vara rättvist: "nu har inte den institutionen hörts". Men jag tror inte det är så jag ska tänka, utan... eller i viss mån såklart. Men vi ska nog gå på något annat, och jag är lite osäker på vad. Vi vet ju ungefär vilka områden, lite luddigt, som är högprioriterade. Men jag känner mig lite vilsen där helt enkelt. Vilket gör att jag kanske ibland går på lite lust och eget intresse. (Gr 4, LU)**

---

De två rollerna stödja och driva kommer vi att diskutera mer ingående i avsnitten nedan. Kortfattat kan stödjanderollen beskrivas som tillfällen när kommunikatörer inte själva nödvändigtvis är den som kommunicerar utan stödjer andras, chefer och medarbetares, kommunikation. Kommunikatörerna kan ge råd och stödja chefer som exempelvis ska presentera en förändring för medarbetarna eller medarbetare som har behov att bli bättre på att lyssna på kunder. Rollen att driva kommunikationsarbetet är ännu mer strategiskt orienterat och handlar om att identifiera vilket kommunikationsbehov som finns nu och i framtiden och att planera och initiera utvecklingsarbete inom kommunikation.

Rollerna att stödja och driva har en särskilt stor potential för att ge ytterligare skjuts åt kommunikatörers professionaliseringsresa. Samtidigt är det tydligt att just dessa roller har en ganska oklar innebörd och det finns ett stort behov av att diskutera och skapa någon form av samsyn kring dessa roller, både kommunikatörer sinsemellan och mellan kommunikatörer och övriga delar av verksamheten.

### **Rollen att stödja**

Som vi har beskrivits ovan visar intervjuerna att kommunikatörernas stöd är både efterfrågat och uppskattat. Men det finns också intervjupersoner som ser risker med en växande och alltmer professionaliserad stödverksamhet. I ett par av de organisationer vi har studerat finns ett ganska tydligt vi-och-dom-tänkande mellan kärn- och stödverksamheten, vilket kan yttra sig på följande sätt:

---

**VA Syd har haft en tendens att verksamheten styrs lite för mycket utifrån stödet och lite för lite utifrån kärnverksamheten [...] nu vet jag inte om jag tycker att strukturen [*business partner*] är rätt, men oavsett vilken struktur man bygger [...] oavsett om frågan handlar om**

**HR, kommunikation eller ekonomi är det viktigt att man får den balansen att verksamheten på ett tydligare sätt styrs utifrån kärnverksamhetens behov och inte från stödets behov. (Chef 2, VAS)**

**Det finns en allmän kultur på universitet, forskning är en kategori människor, det är A-människor, sen finns det sådana som oss, teknisk administrativ personal, som är någon slags B-människor, om man hårdrar det. (Chef 6, LU)**

---

En del av den här vi-och-dom-mentaliteten tycks böttna i olika eller åtminstone oklara uppfattningar om vad det innebär att vara en stödfunktion. Som framgår av det första citatet ovan finns åsikten att stödfunktionerna ska uppfylla kärnverksamhetens behov och i det ligger ofta en idé om att stödfunktionerna framför allt ska ”serva”, ”supporta” och svara upp mot kärnverksamhetens förfrågningar om hjälp och stöd. Det finns också de som menar att ropet efter stöd handlar om att cheferna är osäkra i sin kommunikationsroll, men lösningen är inte en kommunikatör som ständigt finns till handa:

---

**Man ska vara som en chihuahua i handväskan som de kan plocka fram när de behöver något. Det är inte så vi ska jobba, det är inte där vi gör bäst skillnad. (Chef 5, VAS)**

---

Under intervjuer med chefer är det tydligt att stöd kan tolkas på en rad olika sätt och innefatta en mångfald av uppgifter, vilka listas i rutan nedan.

#### **EXEMPEL PÅ STÖD**

- Avlastning – utföra konkreta arbetsuppgifter
- Koordinera, samordna insatser
- Coaching
- Uppmuntran och ”pepping”
- Expertråd
- Utbilda
- Utveckla olika kommunikationsinsatser eller nya medier och digitala plattformar

Den här listan påminner om att de tre olika rollerna i värdetriangeln är integrerade och ingår i en helhet. Att stödja kan till exempel innebära att producera olika typer av informationsinnehåll. Det är i sig inget problematiskt eller

konstigt, men däremot visar intervjuerna att den spretiga bilden av vad kommunikationsstöd innebär kan skapa både skav och missförstånd mellan chefer och kommunikatörer. ”Skavet” kan ta sig en rad olika uttryck. Det kan till exempel handla om kommunikatörer som stör sig på chefer som vill ha med en kommunikatör på alla möten i hopp om att kommunikatören ska sortera ut allt som behöver kommuniceras och ta det vidare i rätt kanaler. Ett annat, ganska framträdande, ”skav” är chefer som retar sig på att kommunikatörerna bara vill komma med goda råd och inte hjälpa till med ”görandet”:

---

**Jag vill inte bara ha ett bollplank, jag vill ha någon som hjälper mig att göra kommunikationen också. Så det saknar jag. [...] För om det bara blir som ett bollplank så kan man nästan känna att då kan vi spara de pengarna, då kan vi göra det själv. (Chef 5, VAS)**

---

Ytterligare ett ”skav” är bristen på stöd till första linjen. En del av intervjuade cheferna menar att kommunikatörernas stöd enbart, eller åtminstone främst, går till högsta ledningen. Även del kommunikatörer betonar att kommunikationsstödet måste fördelas längre ut i organisationen:

---

**Om vi vill öka Försäkringskassans förtroende blir det svårt om vi riktar oss enbart till de högsta cheferna. Det är utredarna, handläggarna som möter kunderna ... om de inte har den utstrålningen, mottagandet för kunderna, då spelar det ju ingen roll vad vi tycker att vi åstadkommer rent kommunikativt i organisationen om vi sen inte bemöter på ett sätt som visar att vi är till för er. (Grp 4, FS)**

---

Oavsett vilken betydelse vi lägger i rollen att stödja, betonar både chefer och medarbetare vikten av goda relationer och att kommunikatörer bygget upp ett förtroende i verksamheten. Enligt en del kommunikatörer har utbildningsverksamhet varit avgörande för att inte bara utveckla synen på kommunikation utan också just relationerna med chefer och medarbetare. ”Utbildningar är vägen framåt” uttryckte en av de intervjuade. Den intervjuade menar att utbildningsverksamheten har varit nyckeln in till ledningsgrupper och ledare på olika nivåer i organisationen. Med uppdraget att ge och leda olika sorters kommunikationsutbildningar får kommunikatörerna möjlighet att resonera med dem om exempelvis förändringar de går igenom eller vad de skulle behöva utveckla. Dessa samtal och diskussioner leder i sig fram till positiva effekter som en ömsesidig förståelse för verksamheten och kommunikationen, vilket skapar en efterfrågan på kommunikation och kommunikationskompetens i organisationen.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att den stödjande rollen är efterfrågad, uppskattad, men också otydlig och en källa till irritation och skav i organisationen. Det är också tydligt att rollen stödja överlappar rollerna att producera och driva. Det som kanske ändå kan beskrivas som kärnan i just stödja är tillfällen när kommunikatörer inte själva är de som kommunicerar utan faciliterar och vägleder andras, chefers och medarbetares, kommunikation. Som ovan nämnts menar en del att kommunikatörer och andra stödfunktioner främst ska serva och ta emot förfrågningar från kärnverksamheten. Det är en del i stödfunktionens uppdrag, men frågan är om en helt reaktiv stödverksamhet är bästa sättet att skapa värde. Vad händer om kärnverksamheten inte är insatt i omvärldens krav och förväntningar på verksamheten, eller inte har den kompetens som krävs för att se behov av vissa insatser? Uppenbarligen behövs det en ömsesidig respekt och en löpande, nära dialog mellan stöd- och kärnverksamhet för att organisationen ska bli så framgångsrik som möjligt.

### Rollen att driva

När kommunikatörer går in rollen att driva, går de också över i en verksamhetsutvecklande roll. Under gruppintervjuerna kommer det också fram att arbeta strategiskt till *syvende og sidst* handlar om att ta ett verksamhetsperspektiv och lägga till ett kommunikationsperspektiv som är värdefullt i en komplex verklighet. Eftersom allt kommunicerar bidrar kommunikationsperspektivet till viktig förståelse och insikt, inte minst för ledningsgruppen. De intervjuade menade också att verksamhetsutveckling för kommunikatörer i första hand handlar om att ha ett *strategiskt synsätt* snarare än att få titeln verksamhetsutveckling – ”från att vara mer utförare till att faktiskt se hur vi skulle kunna bidra till verksamhetens utveckling” (grp 3, FS). Rollen att driva innebär med andra ord att kommunikatörer tar en mer uttalat *ledande och styrande* roll – ledning av kommunikationen och kommunikationsutvecklingen i organisationen.

Utifrån intervjuerna identifierade vi tre olika sätt som kommunikatörer kan driva utvecklingen av organisationens kommunikation och på så sätt arbeta med verksamhetsutveckling.

#### TRE SÄTT ATT DRIVA UTVECKLINGEN

- **Driva utvecklingen mot en kommunikativ organisation.** Vägen mot en mer kommunikativ organisation går bland annat genom *a*) utveckling av ledningens kommunikation, *b*) utveckling av chefers och medarbetares kommunikationsförmåga och *c*) utveckling genom att bidra med ett kommunikativt perspektiv i ledningsgruppen. Kommunikatörerna kan bidra



med ett kommunikationsperspektiv, både när det gäller att hjälpa ledningen med deras egen kommunikation och för den övriga verksamheten. De kommunikatörer som vi har intervjuat poängterar att detta sätt att arbeta strategiskt ofta innebär att de faciliterar ett kommunikativt perspektiv för att få en större medvetenhet om kommunikationens betydelse för organisationen. För att denna väg ska bli så bra som möjligt är det viktigt att kommunikatörerna själva har en idé, tanke eller strategi om hur de vilka utveckla organisationens kommunikation.

- **Driva utvecklingen av kommunikationsfunktionen.** Utvecklingen av kommunikationsfunktionen handlar dels om att säkerställa att kommunikationsfunktionens kompetenser motsvarar organisationens kommunikationsbehov, dels om att säkerställa att kommunikationsfunktionen är organiserad på så sätt att det är möjligt för kommunikatörer att skapa omedelbart och framtida värde (se avsnitt om *Organisering av kommunikationsfunktionen*, s. 38). Att säkerställa kommunikationsfunktionens kompetenser görs antingen genom kompetensutveckling av befintlig personal eller genom anställning av personal som besitter de kompetenser som saknas. Att arbeta med att tydliggöra vilka kunskaper och färdigheter som kommunikationsfunktionen besitter och kan stötta verksamheten med (se avsnitt om *Behovet av tydlighet*, s. 23) kan också läggas under denna aspekt av att driva.
- **Driva utvecklingen i det vardagliga arbetet.** Detta handlar om att i det vardagliga arbetet att tillföra ett kommunikationsperspektiv som bidrar till utveckling och förbättring. Exempelvis kan det handla om att i ett projektarbete ställa kommunikativa frågor ("sätta på kommunikationsglasögonen") som: "Vad är det viktigaste budskapet?", "Hur kommer budskapet att tolkas av olika intressenter och målgrupper?", "Kommer det här önskemålet om en webbnöhet att bidra till det målet om att konkretisera vårt hållbarhetsarbete?" och "Kan en ny film med ledningen bidra till att nå målet om att minska avståndet mellan ledningen och medarbetare, eller ska andra kommunikationsinsatser prioriteras?"

Rollen att driva har enligt de intervjuade tydliga kopplingar till en förbättring av statusen. Att förflytta positionen från innehållsproducent till att arbeta med kommunikation kopplat till verksamhetsutveckling:

---

**[...] skulle dels höja statusen, dels ge en förståelse för det strategiska i kommunikationsuppdraget, vilket kanske skulle bidra till att man mer utnyttjade resursen kommunikation som ett strategiskt verktyg. (Grp 3, FS)**

---

I rollen att driva ingår att identifiera utvecklingsbehov och driva förändring av organisationens kommunikation. Att driva innebär att kommunikatörerna i första hand arbetar *proaktivt och långsiktigt*. I praktiken kan detta vara en utmaning, särskilt eftersom det ofta finns stora förväntningar från klienterna att få hjälp med den praktiska och verksamhetsnära kommunikationen i vardagen. Gruppintervjuerna med kommunikatörerna i studien lyfte ofta fram att detta kan vara en utmaning – att arbetet i allt för stor utsträckning blir en fråga om göra snabba brandkårsuttryckningar:

---

**Det blir: "Oj, här kom ett nytt uppdrag! Hejsan, hoppсан! Här kom ett nytt uppdrag. Vem har tid att ta det?" (Grp 4, FS)**

---

Kommunikatörerna ser detta yttre tryck på dem och kommunikationsavdelningen som besvärlig och utmanande. När det kommer in "beställningar" och önskemål från verksamheten uppstår det ett tryck på kommunikatörerna att leverera det som "beställts", vilket skapar mindre utrymme för proaktivitet. Exempelvis resonerade kommunikatörer på Arbetsförmedlingen att de skulle behöva större möjligheter reflektera över vad myndigheten behöver fokusera på kommunikativt för att ännu bättre kunna hjälpa långtidsarbetslösa. Vilka insatser är viktigast nu och på längre sikt för att kunna driva utvecklingen av organisationens kommunikation? En sådan strategisk diskussion är central som ramverk för kommunikatörernas praktiska arbete. När kommunikatörerna tydligt vet vilka de strategiska prioriteringarna är, blir det lättare att agera drivande snarare än att hamna i en reaktiv produktionsfälla.

Naturligtvis blir det inte särskilt framgångsrikt att vara totalt hårdnackad och endast arbeta med sådant som finns inom den strategiska ramverket. De intervjuade kommunikatörer på Försäkringskassan påpekade att de ständigt måste *balansera mellan att vara inlyssnande och drivande*. Kommunikatörerna måste ha "örat mot rälsen" och lyssna in verksamhetens behov, men också arbeta proaktivt och fundera på vad verksamheten eller olika intressenter skulle behöva.

---

**Så det är inte bara att sitta och vänta på "vad behöver vi?" och "vad vill andra att vi ska göra?" Utan jag måste också hitta på – vad skulle vi kunna göra som kanske andra inte har tänkt på, vad de vi vill nå ut till behöver. (Grp 2, FS)**

---

De intervjuade kommunikatörerna betonar också vikten av (strategisk) *relationshantering*, och att det är avgörande för att få möjligheter att ta rollen att driva. För att det ska finnas goda möjligheter för kommunikatörer att arbeta

proaktivt och strategiskt, förutsätter det ofast bra relationer med nyckelpersoner. De intervjuade kommunikatörerna vid Försäkringskassan betonar bland annat vikten av att ha god relation med ledningen:

---

**Att ha en bra relation till ledningen är väldigt viktigt. För har man inte förtroende därifrån så får man inte förtroende någon annanstans heller. (Kommunikatör 1, FS)**

---

Kommunikatörerna berättar att när de har skapat en bra relation och det finns ett ömsesidigt förtroende, är det enklare att arbeta drivande, exempelvis att driva kommunikation med ett utifrån-in perspektiv (utgå från intressenternas perspektiv och intressen) och att skapa samhällsnytta. Men alltför ofta saknar kommunikatörerna ett mer övergripande fokus på relationshantering på kommunikationsavdelningsnivå. En kommunikatör vid Arbetsförmedlingen uttryckte det så här:

---

**Jag tycker vi måste följa våra egna teorier, att det är bygga relationer som är målet med kommunikation. Och vi bygger relationer genom att samarbeta och få bra effekter. (Grp 2, AF)**

---

En fråga som är relaterad till den nära kopplingen mellan de två rollerna stödja och driva är betydelsen av etikett på rollen. Kommunikatörer som vi har intervjuat menar att de aktivt undviker att använda etiketten rådgivare, eftersom det kan uppfattas som något passivt. Däremot anser man att etiketten *vägledare* – att arbeta med vägledning till klienter – ger mer positiva associationer. Och den som sysslar med vägledning måste vara med från början i processen:

---

**[...] för att komma ifrån 'skapa powerpoint-rollen' som man så ofta hamnar i. (Grp 4, FS)**

---

Det finns även de kommunikatörer som vill fjärma sig från området verksamhetsutveckling. De känner sig inte som verksamhetsvecklare och poängterar att *även om allt kommunicerar, så är inte allt ett kommunikationsproblem*. De betonar därför till klienter som har en övertro på kommunikationens möjligheter att:

---

**[...] det här kan vi inte lösa med kommunikation, det här är ett verksamhetsproblem. (Grp 1, FS)**

---

## Eftersträva balans i värdeetriangeln

Det finns både utmaningar och möjligheter för kommunikatörer och kommunikationsavdelningar som vill spänna bågen och använda hela den palett av roller och arbetsuppgifter som existerar. Det finns en risk i denna process att kommunikatörerna fokuserar för mycket på någon av de tre rollerna – producera, stödja och driva. Vi vill därför betona hur viktigt det är med en *balans i värdeetriangeln* så att inte någon av rollerna blir för dominerande. I dag är det vanligt att kommunikationsavdelningar har en för stor slagsida åt produktionsrollen utan strategisk riktning. Kommunikationsavdelningen fungerar då mest som en inhousebyrå och levererar utifrån de beställningar som kommer in. Det förekommer även organisationer som har en slagsida åt rollen att stödja. I dessa organisationer finns det en tendens att kommunikatörerna främst deltar i möten och agerar bollplank eller coachar chefer i hur de ska kommunicera. Konsekvensen kan då lätt bli att chefer och medarbetare upplever att de lämnas att göra jobbet själva, de får inte den avlastning eller det professionella stöd de behöver i själva genomförandet.

I genomgången av tidigare forskning om kommunikatörer kom det fram att forskare sedan 1970-talet propagerat för mer strategiska roller för kommunikatörerna. Vi är helt eniga i detta eftersom kommunikation är en av de viktigaste strategiska frågorna för en organisation. Men i kommunikatörers strävan att blir mer strategiska finns risken att man vänder produktionen ryggen och inte längre erbjuder organisationen produktionstjänster. Detta vill vi varna för! Strategi är ett verb (Wadström, 2014). Strategier som sådana är inte mycket värda. Det är när orden i strategidokumentet leder till handling som strategin blir värdefull. I engelskan finns ordet *strategizing* som tydligt pekar på att strategi i första hand är aktiviteter – alla handlingar som leder till att strategin förverkligas. Med andra ord, det operativa och strategiska, proaktiva arbetet måste gå hand-i-hand med varandra och blir då ömsesidigt värdeskapande.

Det är allom bekant att HR-området, det som tidigare kallades personaltjänstemän (personalvetare, personaladministratörer etc.), också har professionaliserats som yrkesgrupp. Ibland sägs det att denna yrkesgrupp är 10–15 år före kommunikatörernas professionaliseringsresa. Även personaladministratörerna har haft ambitionen att bli mer strategiska och verka som interna konsulter och affärspartner. Forskning visar att professionalisering av personaladministrationen och införandet av termen HR har medfört positiva effekter. Men det har också uppstått en del negativa effekter. Wrights (2008) forskning visar att när HR i allt större utsträckning strävar efter att bli strategiska affärspartners, ökar också konkurrensen från andra yrkesgrupper inom organisationen, exempelvis de som arbetar med verksamhetsutveckling. Efterhand som HR-specialisterna har lämnat det operativa arbetet, tenderar också deras status att minska i och med att konkurrensen från andra yrken ökar. Med ett

större fokus på rollen som intern konsult, blir det mer otydligt vad HR-specialister har för kompetens och vad de kan erbjuda som strategiska affärspartners. Wrights forskning visar också att de HR-specialister som identifierar sig som intern konsulter och affärs- eller verksamhetspartner lämnar branschföreningen. Den ses nämligen som företrädare för traditionell och operativ personaladministration. Alltså, kommunikatörer är inte ensamma om strävan att få mer strategiska roller i organisationen. Mats Alvesson (2006), professor i företagsekonomi, har länge kritiserat strävan efter grandiositet och att många yrkesgrupper vill uppfattas som allt viktigare och finare. Alvesson (2021) hävdar till och med att vi lever i ett ballongsamhälle där alltför yrken blåser upp sig, överutbildar sig och är inne i en ständig titelinflation. Det är följaktligen viktigt att inte lämna produktionsrollen, utan omfamna de mer strategiska rollerna tillsammans med den operativa.

## Organisering av kommunikationsfunktionen

Kommunikationsfunktionens organisering är betydelsefull för att den framgångsrikt ska kunna stötta verksamheten och samtidigt driva utvecklingen av organisationens kommunikation. Frågan hur en organisation i stort bör organiseras för att maximera dess effektivitet och framgång har gäckat organisationsledningar och -forskare under lång tid<sup>†</sup>. Och det tråkiga svaret, då som nu, är att det beror på. Internationell forskning om hur kommunikationsavdelningar är organiserade visar att det inte finns någon patentrösning eller något enkelt sätt att organisera kommunikationsfunktionen. En omfattande studie av Moss m.fl. (2017) visade exempelvis att organisationens unika omständigheter är en avgörande faktor, och att kommunikationsavdelningars organisering därmed varierar stort från organisation till organisation. Hybrida kommunikationsavdelningar med en viss grad av centralisering och viss grad av decentralisering beroende på omständigheter var vanligt förekommande.

Även om det inte finns ett optimalt sätt att organisera en kommunikationsfunktion eller kommunikationsavdelning, identifierade vi i våra samtal med chefer och kommunikatörer en rad för- och nackdelar med en centraliserad respektive en decentraliserad funktion. Dessa för- och nackdelar visar på betydelsen av att *ta en medveten ställning i frågan* och kontinuerligt diskutera och utvärdera kommunikationsfunktionens organisering i relation till organisationen i stort.

---

<sup>†</sup> <https://hbr.org/1968/11/organizational-choice-product-vs-function>

## Centraliserat eller decentraliserat?

Utifrån kommunikatorernas perspektiv är en helt decentraliserad kommunikationsfunktion inte att föredra. En helt decentraliserad funktion, exempelvis som divisions- eller projektstruktur, innebär vanligtvis att alla kommunikatörer förutom kommunikationsdirektören/chefen är placerade ute i verksamhetens respektive divisioner eller projekt i stället för att sitta tillsammans på en avdelning. Flera kommunikatörer som vi pratat med har tidigare erfarenhet av att arbeta i olika former av mer decentraliserade strukturer. Det som kommunikatörerna lyfter fram som den största nackdelen är svårigheten att samordna sig och strategiskt utveckla och driva kommunikationsfrågor. Ska kommunikationsavdelningen ha möjlighet att arbeta mer proaktivt och långsiktigt så är det således viktigt med åtminstone en viss grad av centralisering av avdelningen.

En del chefer som vi pratat med, bland annat vid VA Syd, lyfter dock fram att de ser många fördelar med en mer decentraliserad kommunikationsavdelning. En VA Syd-chef menade att en stor fördel med att ha kommunikatörer ute i verksamheten är att länken mellan kärnverksamheten och kommunikationsavdelningen blir starkare. En annan chef vid VA Syd menade att det är viktigt att ha en ”egen” kommunikatör placerad ute i verksamheten som är insatt i verksamhetens aktuella frågor och förstår verksamheten på djupet. Sitter inte kommunikatören ute i verksamheten förloras lätt förståelsen för verksamheten man stöttar. Det försvårar i sin tur möjligheten att arbeta strategiskt med kommunikation. Vi intervjuade även kommunikatörer som såg fördelen med att jobba nära verksamheten de stöttar. En kommunikatör menade exempelvis att det ger hen möjlighet att agera mer proaktivt och vara med och identifiera kommunikationsbehov utifrån sin expertis.

En annan VA Syd-chef resonerade att ”stödfunktionerna” (däribland kommunikation) och ”kärnverksamheten” bör sitta tillsammans, eftersom det möjliggör kontinuitet och långsiktighet i verksamheten, samt att kunskapsutbytet och det kollektiva lärandet mellan professioner ökar. Sitter ”stödet” ute i verksamheten menade en chef att det skapas ett mervärde, eftersom det motverkar de ”stuprör” som annars lätt uppstår mellan ”stödet” och ”kärnverksamheten”. Ytterligare en chef poängterade krasst att ”stödfunktionerna” “[...] finns till för kärnverksamheterna”, och att det finns en risk att centralt placerade stödfunktioner börjar existera för sin egen skull och börjar driva frågor som inte bidrar till verksamheten.

En chef vid Medicinska fakulteten vid Lunds universitet menade att en centraliserad kommunikationsavdelning bidrar till att kommunikatören upplevs som en ”främmande fågel” av övriga verksamheten och inte som en del av verksamheten. Detta menade chefen – utifrån dennes erfarenhet från en annan organisation – riskerar leda till att kommunikationsfunktionen prioriteras bort då den inte anses som en del av verksamheten och därmed inte nödvändig.

Bland de kommunikatörer som vi intervjuat på den Medicinska fakulteten vid Lunds universitet – som nyligen har omorganiserats och etablerat en central kommunikationsavdelning – är det tydligt att det finns fördelar med en central kommunikationsavdelning där kommunikatörerna sitter samlade. Den fysiska närheten till kollegor bidrar exempelvis till följande fördelar:

#### FÖRDELAR MED CENTRALISERAD KOMMUNIKATIONSFUNKTION

- förenklar samarbetet kommunikatörer emellan
- möjliggör bättre samordning och snabbare omfördelning av resurser
- minskar avdelningens sårbarhet eftersom det är lättare att avlasta och täcka upp för varandra
- ökar möjligheten för individer att specialisera sig
- gör det lättare för kommunikationschefen att leda kommunikationsarbetet
- gör det möjligt för avdelningen att arbeta mer proaktivt
- får medarbetarna på avdelningen att känna en kollegial gemenskap och känsla av sammanhang.

#### Kommunikationsavdelningens identitet – ”Vilka är vi?”

I takt med att kommunikationsavdelningen växer och fler titlar, roller och kompetenser inryms under etiketten ”kommunikation”, blir det även allt viktigare att aktivt diskutera och reflektera över vem vi som kommunikationsavdelning är. Detta identitetsarbete är både viktigt för den interna ”vi-känslan” på avdelningen, och för att alla som tillhör kommunikationsavdelningen ska ha en god förståelse för hur detta ”vi:et” ska kommuniceras i övriga organisationen. Detta är ett viktigt led i arbetet med att tydliggöra kommunikationsavdelningens bidrag till organisationen.

En anledning till att det är viktigt att arbeta med avdelningsidentiteten framkom under våra delstudier på Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan. Under våra fokusgrupper med kommunikatörer i dessa organisationer blev det tydligt att alla kollegor inte identifierar sig som ”kommunikatör”. De identifierar sig med andra roller, oftast specialiseringar, inom kommunikation som till exempel webbredaktör. Liknande resonemang fördes av kommunikatörerna på Medicinska fakulteten vid Lunds universitet. De lyfte att den ökade grad av specialisering, som följer med att kommunikationsavdelningen växer i takt med att verksamheten efterfrågar dem, riskerar att leda till silobildning och grupperingar inom kommunikationsavdelningen. Även om utomstående ser kommunikationsavdelningen som en helhet, indikerar våra samtal med kommunikatörer att det finns en viss tendens till ett ”vi mot

dom”-tänkande på stora kommunikationsavdelningar med hög grad av specialisering inom olika kommunikationsområden.

Frågan om hur kommunikationsfunktionen ska vara organiserad har som ovan nämnts inget enkelt eller entydigt svar. Fördelen att vara nära verksamheten som följer med en mer decentraliserad struktur, behöver vägas mot fördelarna med att lättare kunna samordna sig och strategiskt utveckla och driva kommunikationsfrågor som fås av en mer centraliserad struktur. Som nämnades tidigare visade Moss med fleras (2017) studie att det ofta är verksamhetens organisering och behov som påverkar kommunikationsavdelningens organisering. Att kommunikationsavdelningens organisering till viss del växer fram organiskt över tid i relation till övriga verksamheten, minskar dock inte betydelsen av att aktivt och medvetet reflektera över hur kommunikationsavdelningens organisering kan maximeras för att ta vara på de fördelar som finns med en mer decentraliserad respektive en mer centraliserad avdelning, eller en hybrid.



# Slutdiskussion

**Vilka slutsatser kan** dras av forskningen om kommunikatörer – både den tidigare och vår forskning? I detta avslutande kapitel diskuterar vi de övergripande och viktigaste slutsatserna. Kapitlet inleds med ett avsnitt om strategiska kommunikatörsroller och avslutas med en presentation av och diskussion om kritiska faktorer för kommunikatörers professionalisering.

## Strategiska kommunikatörsroller

Vi har i den här rapporten flera gånger återkommit till att kommunikatörens roll, uppdrag och kompetens uppfattas som otydlig – inte bara av chefer och medarbetare utan också av dem som själva arbetar som kommunikatörer eller på en kommunikationsavdelning. Otydligheten gäller särskilt de strategiska aspekterna av kommunikatörsrollen, och i detta avsnitt kommer vi därför utveckla ett resonemang om just detta.

Det är här viktigt att betona att det knappast finns några knivskarpa skillnader mellan strategiska och operativa roller. Med det sagt är det likväl relevant att göra en åtskillnad mellan olika roller i syfte att bättre förstå vad som är oklart och saknas i kommunikatörers yrkesutövande. Zerfass och Volk (2018) menar att strategiska aktiviteter och handlingar primärt handlar om att förbereda organisationen för en osäker framtid, de rymmer ett långsiktigt tidsperspektiv och är kritiska, för att inte säga avgörande, för en organisations framgång. Strategiskt arbete handlar om att prioritera och fatta långsiktiga beslut, att arbeta innovativt och utvecklingsorienterat. Operativt arbete är i stället något som bidrar till att stödja den pågående verksamheten, det som genomförs här och nu, det bidrar till att upprätthålla verksamheten och till framgång på kort- och medellång sikt.

Baserat på de intervjuer vi har genomfört drar vi slutsatsen att strategiskt kommunikationsarbete rymmer minst tre olika roller:

### TRE STRATEGISKA KOMMUNIKATIONSROLLER

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

De två första rollerna bygger till stora delar på en så kallad managerialistisk logik (Heide m.fl., 2019; Simonsson & Heide, 2021) som utgår från en instrumentell syn på kommunikation och som betonar att effektiv kommunikation har en direkt påverkan på verksamhetsmålen. Kommunikation ses här som en av många olika variabler som ledningen kan använda för att skapa kontroll och måluppfyllelse. Våra intervjuer pekar på att när kommunikatorer refererar till strategiskt kommunikationsarbete så handlar det ofta om hur kommunikation kan stödja redan definierade verksamhets- eller projektmål. Även om detta arbete på intet sätt är oviktigt, vill vi ändå betona att det verkar relativt sällsynt att kommunikatorer har ett större eller aktivt inflytande i processen att formulera övergripande affärs- eller projektmål. I stället kommer de in på scenen och översätter dessa till kommunikation efter att målen har beslutats. Följaktligen tenderar kommunikationen att vara underordnad snarare än integrerad i övergripande mål. Detta innebär samtidigt att kommunikationsavdelningen sällan tycks ta rollen som kommunikationsutvecklare och initiera projekt eller åtgärder utifrån ett tydligt kommunikationsperspektiv på organisationens verksamhet. Rollen som kommunikationsutvecklare baseras på en kommunikativ logik, som utgår från att organisationer skapas i och genom kommunikation och som sätter förtroende, varumärke och andra immateriella tillgångar i centrum snarare än produkter och ekonomiska tillgångar. Den kommunikativa logiken bygger också på en mer komplex kommunikations-syn och betonar att kommunikation handlar om att skapa förståelse, mening och bygga relationer. Den kommunikativa logiken bortser inte från de över-

gripande verksamhetsmålen, men bygger på ett antagande om att kommunikationens bidrag till verksamhetsmålen ofta är indirekt snarare än direkt, iterativ snarare än linjär Heide m.fl., 2019; Simonsson & Heide, 2021).

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

## Sju kritiska faktorer

Det görs redan många bra och kloka insatser av kommunikatörer i svenska organisationer för att stärka kommunikationens betydelse och kommunikatörernas roll och position. Samtidigt måste professionaliseringsresan fortsätta framåt. Kommunikatörerna är inte i hamn, vilket inte minst den senaste tidens mediedebatt vittnar om. Det finns en del kritiska faktorer att ta tag i för att kunna arbeta mer strategiskt med kommunikation och nå målet att bli en kommunikativ organisation. Vi har identifierat sju centrala, kritiska faktorer utifrån tidigare och vår forskning.

### SJU KRITISKA FAKTORER FÖR PROFESSIONALISERINGEN

1. Kommunikationschefens viktiga uppdrag
2. Produktionsfällan
3. Kommunikatörers akilleshäla – skomakarens barn
4. Relationer, relationer ...
5. Fokusera stöd i kärnverksamheten
6. Att fokusera på det omätbara
7. De värdefulla allianserna

# 1

## Kommunikationschefens viktiga uppdrag att driva

Även om var och en som kommunikatör har en viktig roll och bidrag till professionaliseringen av yrket, har kommunikationschefen eller kommunikationsdirektören ett särskilt viktigt uppdrag. Chefen är den som bör leda och driva professionalisering. Detta av flera skäl. För det första har chefens inriktning och intresse stor betydelse för hur kommunikatörerna i organisationen arbetar (Heide et al., 2019). För det andra är chefens relationer med andra chefer på olika nivåer viktiga för möjligheterna att göra annat än de traditionella arbetsuppgifterna. För det tredje är det chefen som kan driva ett proaktivt strategiskt arbete genom att avsätta tid och resurser till kommunikationsavdelningens utvecklingsarbete. Det är kommunikationschefen som kan sätta i gång arbetet med interna reflexiva analyser om den egna yrkesidentiteten, om vilka arbetsuppgifter som ska prioriteras, diskussioner om värdet kommunikatörer skapar och så vidare. En av kommunikationschefens viktigaste uppdrag är att driva utvecklingen av kommunikationsavdelningen och därmed bidra till en ökad professionalisering. I intervjuerna har det varit en stark önskan om en ökad tydlighet både internt inom kommunikationsavdelningen och mot klienterna i organisationen.

# 2

## Produktionsfällan

En påtaglig utmaning som vi sett många i organisationer är produktionsfällan. Den innebär att kommunikatörerna fastnar i en ren utföranderoll – att producera kommunikationsinnehåll på beställning av andra. Fällan består av att den binder upp kommunikatörer i produktion, vilket försvårar möjligheterna att även ta rollerna att stödja och driva. En förklaring till denna fälla är att beställningarna och förväntningarna från andra i organisationen är för stor. En annan förklaring kan vara att det för kommunikatörerna känns tryggt att arbeta med det som är bekant och det man vet att man kan. Vi kan också se att kommunikatörer ofta är förtjusta i nya medietekniker som erbjuds. Det som tidigare var intranät och sociala medier, stavas i dag AI. Teknikoptimismen är stor. Bland de vidareutbildningskurser som erbjuds kommunikatörer, brukar de mer operativa kurserna vara mest populära. Men att fokusera på operativa arbetsuppgifter och medietekniker, kan ses som ett utslag av *prokrastinering* – att syssla med annat än det som är viktigast. Vi tror inte på uttrycket ”skomakare bliv vid din läst”, det vill säga att man ska hålla sig till det man har kompetens till. Vi är övertygade om att kommunikatörers palett är mycket större än vad andra tillskriver dem. Som kommunikationsexpert ingår det både att kunna producera kommunikation och att anlägga ett strategiskt kommunikationsperspektiv på organisationens verksamhet.

# 3

## Kommunikatörers akilleshäls – skomakarens barn

En kritisk faktor som sällan har identifierats i tidigare forskning är att kommunikatörer alltför ofta inte verkar leva efter sina egna rekommendationer. Eller handlar det om skomakarens barn? Kommunikatörer är bra på att påpeka vikten av att arbeta mot de strategiska målen och ha bra relationer med intressenter. Många kommunikatörer är också experter på att arbeta med varumärkesfrågor och kommunikationskampanjer. Men våra studier visar att kommunikatörerna inte är lika bra på dessa frågor när det gäller den egna verksamheten, avdelningen eller yrkesidentiteten. Vi saknar, generellt sett, en proaktivitet i att utveckla kommunikationsavdelningen och organisationens strategiska kommunikation. Kommunikatörer är många gånger duktiga på att översätta strategiska mål till kommunikationsmål, men frågan är om kommunikationsavdelningen driver en egen idé och riktning för den strategiska kommunikationen och hur man blir en kommunikativ organisation. Till viss del kan detta handla om att kommunikatörerna inte känner att de har tillräckligt stort handlingsutrymme att driva ”egna” frågor och ett tydligt kommunikationsperspektiv. Eller att till och med arbeta utifrån en egen kommunikationslogik (Simonsson & Heide, 2021). Vår forskning visar också att det finns ett behov av att arbeta med den interna marknadsföringen och sprida information om ”tjänsteutbudet”. Det finns alltså behov av att fokusera på det interna varumärkesbyggandet.

# 4

## Relationer, relationer ...

Ytterligare en kritisk faktor som sällan har tagits upp i tidigare forskning är den stora betydelse som relationer har för kommunikatörers professionalisering. I sig är denna faktor inte särskilt förvånande, men många gånger är den nog tagen för given och inte belyst. Det är något ironiskt att kommunikatörer oförtruligt påpekar vikten av att organisationen ska ha goda relationer med intressenterna. Men som vår forskning visar är kommunikatörerna övertygade om värdet att skapa och behålla goda relationer internt, men de har sällan någon uttalad idé eller strategi hur de som avdelningen ska bygga upp bra och långvariga relationer med viktiga klienter. Skälet att fokusera på en strategisk relationshantering är att när det finns goda relationer, finns det större förutsättningar för kommunikatörerna arbeta mer proaktivt och driva utvecklingen av organisationens kommunikation.

# 5

## Fokusera stöd i kärnverksamheten

I den tidigare forskningen om kommunikatörer betonas vikten av att kommunikatörer bör sitta med i organisationens högsta ledningsgrupp för att ha möjligheter att påverka beslut och för att kommunikation ska ses som en strategisk ledningsfråga. Denna forskning har också understrukt vikten av att stödja organisationens chefer i deras kommunikation och att utveckla det kommunikativa ledarskapet. Detta är aspekter som är viktiga, men vi vill även betona hur viktigt det är att också vara stöd för medarbetarna i deras kommunikativa uppdrag. Det *kommunikativa medarbetarskapet* har stor potential för en organisations framgång. Detta var också en aspekt som återkom vid flera tillfällen i våra studier.

# 6

## Att fokusera på det omätbara

Det lyfts regelbundet fram att kommunikatörer behöver bli bättre på att mäta och utvärdera kommunikationsprocesser och -insatser för att tydligare visa på värdet av strategisk kommunikation. Naturligtvis behöver fler kommunikatörer utveckla sina kunskaper om och färdigheter i kvantitativ metod för att bättre förstå vad, varför och när man ska mäta och hur man ska gå tillväga. Dessutom finns det mer att göra vad gäller att "kvantifiera" kommunikation, dvs. identifiera mätbara dimensioner av kommunikationsprocesser och kommunikationsinsatser och mäta dessa.

Vi vill dock särskilt betona vikten av att fokusera på utvärdering av mer *omätbara kvalitativa dimensioner*. Många kommunikatörer mäter redan i dag aktiviteter, output och resultat, eftersom det ofta går att räkna exempelvis antal antalet personer med positiva känslor, läsfrekvens och spridning. Den slutliga påverkan, det *värde* som skapas av strategisk kommunikation är däremot svårare att påvisa. En anledning är att det är svårt att isolera kommunikationens betydelse i komplexa värdeprocesser. En annan är själva värdets natur. Värde är till stor del en subjektiv upplevelse. Den subjektiva upplevelsen påverkas i sin tur av olika normativa uppfattningar om vad som anses skapa värde för individer, organisationer och samhället. Individer formas av dessa normativa uppfattningar under hela livet, däribland under uppväxten, utbildningen och i yrkeslivet.

Insikten att värde skapas i individers upplevelser (influerade av normativa uppfattningar) är viktig för kommunikatörer. Att regelbundet prata med chefer och medarbetare om vilka värden de upplever av kommunikatörernas arbete är minst lika viktigt som att jaga kvantitativa måttal för att på djupet förstå vilka värden som de upplever att kommunikatörernas produktion, stöttning och drivande av organisationens kommunikation skapar. Det är också viktigt att genom samtal med intressenter, som kunder och brukare, få en förståelse för vilka värden som de upplever att organisationens kommunikation skapar.

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

# 7

## De värdefulla allianserna

I alla organisationer pågår ständiga maktkamper mellan olika professioner. Det är ett maktspel som är oundvikligt. Och antalet platser i ledningsgruppen är begränsat och rymmer sällan alla som vill vara med. Det finns två sätt att hantera detta maktspel – att försöka besegra andra professioner eller att bilda allianser. Den amerikanske senatoren James E Watson myntade 1932 uttrycket: “If you can’t beat them, join them”. Alltså, om kommunikatörer inte med säkerhet kan vinna över andra professioner är det bästa valet att strategiskt alliera sig med andra professioner och tillsammans arbeta mot ett gemensamt mål (vilket också borde vara det bästa för organisationen, inte enbart de allierade professionerna). En av de allianser som känns mest naturlig är HR-kommunikation. Det är två professioner med liknande bakgrund, statusposition i organisationer och som fokuserar på ledarskap och medarbetarskap. Medan HR utgår från forskning inom beteendevetenskap, utgår kommunikatörer från kommunikationsvetenskapen. Naturligtvis finns det inga tydliga gränser mellan dessa vetenskapliga discipliner och många aspekter är gemensamma. Vi tänker att ”tjänsteerbjudandet” mot de interna klienterna blir tydligare och mer kraftfullt om det går att bilda en kraftfull allians.

# Referenser

- Abbott, A. (2010). Varieties of ignorance. *The American Sociologist*, 41(2), 174–189.  
<https://doi.org/10.1007/s12108-010-9094-x>
- Abbott, A. D. (1988). *The system of professions: An essay on the division of expert labor*. University of Chicago Press.
- Alvesson, M. (2006). *Tombhetens triumf: Om grandiositet, illusionsnummer och nollsummespel*. Atlas.
- Alvesson, M. (2013). *The triumph of emptiness. Consumption, higher education and work organization*. Oxford university press.
- Alvesson, M. (2021). *Extra allt! När samhälls- och människoförbättrandet slår tillbaka*. Fri tanke.
- Andersson, R. (2020). *Strategic communication at the organizational frontline: Towards a better understanding of employees as communicators*. Lund University, Department of Strategic Communication.
- Andersson, R., Heide, M., & Simonsson, C. (2023, September 20–23, 2023). *Reflexivity on action: Developing the internal roles and practices of communication practitioners* EUPRERA 24th Annual Congress, Prague, Czech Republic.
- Berger, B. K. (2005). Power over, power with, and power to relations: Critical reflection on public relations, the dominant coalition, and activism. *Journal of Public Relations Research*, 17(1), 5–29.
- Brante, T. (2011). Professions as science-based occupations. *Professions and Professionalism*, 1(1), 4–20.
- Brante, T., Johansson, E., Olofsson, G., & Svensson, L. G. (2015). *Professionerna i kunskapssamhället: En jämförande studie av svenska professioner*. Liber.
- Broom, G. M. (1982). A comparison of sex roles in public relations. *Public Relations Review*, 8(3), 17–22.
- Broom, G. M., & Smith, G. D. (1979). Testing the practitioner's impact on clients. *Public Relations Review*, 5(3), 47–59.
- Cornelissen, J. P. (2011). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. Sage.
- Cunliffe, A. L. (2004). On becoming a critically reflexive practitioner. *Journal of Management Education*, 28(4), 407–426. <https://doi.org/10.1177/1052562904264440>
- Cunliffe, A. L. (2016). "On becoming a critically reflexive practitioner" redux: What does it mean to be reflexive? *Journal of Management Education*, 40(6), 740–746.  
<https://doi.org/10.1177/1052562916668919>
- Dozier, D. M., Grunig, L. A., & Grunig, J. E. (1995). *Managers's guide to excellence in public relations and communication management*. Lawrence Erlbaum.
- Dühring, L. (2015). Lost in translation? On the disciplinary status of public relations. *Public Relations Inquiry*, 4(1), 5–23. <https://doi.org/10.1177/2046147X14563564>
- Edlom, J. (2022). The engagement imperative: Experiences of communication practitioners' brand work in the music industry. *Media and Communication*, 10(1), 66–76.  
<https://doi.org/10.17645/mac.v10i1.4448>
- Edwards, L. (2021). Organised lying and professional legitimacy: Public relations' accountability in the disinformation debate. *European Journal of Communication*, 36(2), 168–182.
- Edwards, L., & Pieczka, M. (2013). Public relations and 'its' media: Exploring the role of trade media in the enactment of public relations' professional project. *Public Relations Inquiry*, 2(1), 5–25.
- Epstein, R. M., & Hundert, E. M. (2002). Defining and assessing professional competence. *Jama*, 287(2), 226–235.



- Eriksson, C., & Westerberg, A. I. (2021). *Ingen reklam tack – en eso-rapport om myndigheternas kommunikation*.
- Etzioni, A. (1969). *The semi-professions and their organization: Teachers, nurses, social workers*. Free Press. <http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cato7147a&AN=lub.780946&site=eds-live&scope=site>
- Evetts, J. (2009). New professionalism and new public management: Changes, continuities and consequences. *Comparative Sociology*, 8(2), 247–266. <https://doi.org/10.1163/156913309X421655>
- Evetts, J. (2013). Professionalism: Value and ideology. *Current Sociology*, 61(5–6), 778–796. <https://doi.org/10.1177/0011392113479316>
- Falkheimer, J., Heide, M., Nothhaft, H., von Platen, S., Simonsson, C., & Andersson, R. (2017). Is strategic communication too important to be left to communication professionals? Managers' and coworkers' attitudes towards strategic communication and communication professionals? *Public Relations Review*, 43(1), 91–101.
- Falkheimer, J., Heide, M., Simonsson, C., Zeffass, A., & Verhoeven, P. (2016). Doing the right things or doing things right?: Paradoxes and swedish communication professionals' roles and challenges. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(2), 142–159. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-06-2015-0037>
- Fieseler, C., Lutz, C., & Meckel, M. (2015). An inquiry into the transformation of the pr roles' concept. *Corporate Communications: An International Journal*, 20(1), 76–89. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2014-0013>
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2015). The role of communication executives in strategy and strategizing. In D. R. Holtzhausen & A. Zeffass (Eds.), *The routledge handbook of strategic communication* (pp. 229–243). Routledge.
- Grandien, C. (2017). Pulling together and tearing apart: The occupational branding of public relations and the management of tainted work. *Public Relations Inquiry*, 6(1), 73–98. <https://doi.org/10.1177/2046147X16682986>
- Gregory, A. (2020). Chartered status and public relations' struggle for legitimacy. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(4), 639–653. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2019-0130>
- Grunig, J. E. (Ed.). (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Lawrence Erlbaum.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Harcourt Brace Jovanovich.
- Heath, R. L., & Johansen, W. (Eds.). (2018). *The international encyclopedia of strategic communication*. Wiley-Blackwell.
- Heide, M., Simonsson, C., Nothhaft, H., Andersson, R., & von Platen, S. (2019). *Den kommunikativa organisationen: Slutrapport*.
- 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.
- Holtzhausen, D. R. (2012). *Public relations as activism: Postmodern approaches to theory and practice*. Routledge.
- Holtzhausen, D. R., & Zeffass, A. (Eds.). (2015). *The routledge handbook of strategic communication*. Routledge.
- Johansson, B., & Larsson, L. (2015). The complexity of public relations work pr managers in the public and private sector in sweden. *Nordicom Review*, 36(1), 125–139. <https://doi.org/10.1515/nor-2015-0010>
- Johansson, C., & Ottestig, A. T. (2011). Communication executives in a changing world: Legitimacy beyond organizational borders. *Journal of Communication Management*, 15(2), 144–164. <https://doi.org/10.1108/1363254111126364>
- Luoma-aho, V., & Canel, M.-J. (2020). Introduction to public sector communication. In V. Luoma-aho & M.-J. Canel (Eds.), *Handbook of public sector communication*. Wiley-Blackwell.
- Manley, D., & Valin, J. (2017). Laying the foundation for a global body of knowledge in public relations and communications management. *Public Relations Review*, 43(1), 56–70.
- Mintzberg, H. (1999). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall.

- Molleda, J. C., Moreno, A., & Navarro, C. (2017). Professionalization of public relations in latin america: A longitudinal comparative study. *Public Relations Review*, 34(5), 1084-1093.
- Moss, D., & Green, R. (2001). Re-examining the manager's role in public relations: What management and public relations research teaches us. *Journal of Communication Management*, 6(2), 118-132.
- Pieczka, M., & L'Etang, J. (2001). Public relations and the question of professionalism. In L. Heath Robert (Ed.), *Handbook of public relations* (pp. 223-235). Sage.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practioner: How professionals think in action*. Basic Books.
- Simonsson, C., & Heide, M. (2021). Developing a communicative logic: The key to communication professionalism. *International Journal of Strategic Communication*, 15(3), 253-273. <https://doi.org/10.1080/1553118x.2021.1906682>
- Tench, R., Verčič, D., Zerfass, A., Moreno, Á., & Verhoeven, P. (2017). *Communication excellence: How to develop, manage and lead exceptional communications*. Palgrave Macmillan. <http://ludwig.lub.lu.se/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cato1310a&AN=lovisa.004999391&site=eds-live&scope=site>
- Tsetsura, K. (2018). Practitioner/communicator roles. In R. L. Heath & W. Johansen (Eds.), *The International Encyclopedia of Strategic Communication* (pp. 1-8). Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Verhoeven, P. (2014). Communications officers and the c-suite: A study of financial times global 500 companies. *Public Relations Review*, 40(3), 606-608.
- Verhoeven, P., Zerfass, A., & Tench, R. (2011). Strategic orientation of communication professionals in europe. *International Journal of Strategic Communication*, 5(2), 95-117. <https://doi.org/10.1080/1553118x.2011.561080>
- Volk, S. C., Berger, K., Zerfass, A., Bisswanger, L., Fetzer, M., & Köhler, K. (2017). *How to play the game. Strategic tools for managing corporate communications and creating value for your organization* (Communication Insights, Issue 3, Issue. [http://www.akademische-gesellschaft.com/fileadmin/webcontent/Publikationen/Communication\\_Insights/Communication\\_Insights\\_Issue3\\_DS.pdf](http://www.akademische-gesellschaft.com/fileadmin/webcontent/Publikationen/Communication_Insights/Communication_Insights_Issue3_DS.pdf)
- Wadström, P. (2014). *Strategi är ett verb: En bok om smarta organisationer, beteende och hur framgång kan föda nedgång*. Liber.
- Werder, K. P., & Holtzhausen, D. (2011). Organizational structures and their relationship with communication management practices: A public relations perspective from the united states. *International Journal of Strategic Communication*, 5(2), 118-142. <http://www.informaworld.com/10.1080/1553118X.2011.561074>
- Wiesenberg, M., Zerfass, A., & Moreno, A. (2017). Big data and automation in strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 11(2), 95-114. <https://doi.org/10.1080/1553118x.2017.1285770>
- Wilson, C. (2016). How dominant coalition members' values and perceptions impact their perceptions of public relations participation in organizational decision making. *Journal of Communication Management*, 20(3), 215-231. <https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2015-0058>
- Wright, C. (2008). Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization. *Human Relations*, 61(8), 1063-1086. <https://doi.org/10.1177/0018726708094860>
- Zerfass, A., & Viertmann, C. (2017). Creating business value through corporate communication. *Journal of Communication Management*, 21(1), 68-81. <https://doi.org/10.1108/jcom-07-2016-0059>
- Zerfass, A., & Volk, S. C. (2018). How communication departments contribute to corporate success: The communications contributions framework. *Journal of Communication Management*, 22(4), 397-415. <https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2017-0146>