MAGISTERUPPSATS
MAGISTERUTBILDNING I STRATEGISK INFORMATION OCH KOMMUNIKATION
INSTITUTIONEN BIBLIOTEKS- OCH INFORMATIONSVETENSKAP/BIBLIOTEKSHÖGSKOLAN
2013:02

Verka utan att synas – eller bara osynlig?

Kommunikatörens roll i den svenska a-kassan

KARIN BORGEFORS

© Karin Borgefors
Mångfaldigande och spridande av innehållet i denna uppsats
– helt eller delvis – är förbjudet utan medgivande.

Svensk titel: Verka utan att synas - eller bara osynlig?
Kommunikatörens roll i den svenska a-kassan.

Engelsk titel: Operate without being seen - or just plain invisible?
The role of the professional communicator in Swedish Unemployment Insurance Funds

Författare: Karin Borgefors

Färdigställt: 2013

Handledare: Katriina Byström och Charlotte von Essen

Abstract: The purpose of the essay was to examine the role of the professional communicator in the Swedish Unemployment Funds. Focus was on measures carried out by the communicator to enhance and streamline communication and how the communicator supports their coworkers in their own communication role. In order to fulfill the purpose, two main questions were asked;

- How do the communicators support and develop their coworkers communication role?
- What to the communicators identify as challenges in their work in doing this?

The theoretical base of the essay was Heide and Simonssons (2011) challenges for the professional communicator. The theory states that organizations communication processes are the foundation to its existence and development and that the professional communicator therefore needs a solid base with the possibility to monitor the whole organization.

A questionnaire was sent to communicators in all Swedish Unemployment Funds and even though the non-response was rather considerable, the answers received was assessed sufficient to make an analysis. The result showed that the support the communicators provide their coworkers is both strategic and operational and that the communicators often act as mentors for coworkers as well as managers. However, only a few of the communicators are used as educators in their organizations. Also, few communicators are represented in higher strategically important forums. A majority of the communicators have to work without a communication strategy, a fact that limits their possibility to support their coworkers. To summarize, communication issues seem to be rather marginalized in the examined organizations.

Nyckelord: Kommunikatör, kommunikativ roll, medarbetarstöd, organisationskommunikation, strategisk kommunikation

Innehållsförteckning

1. Inledning....1

2. Problembeskrivning....2

3. Syfte och frågeställningar....2

4. Teori....3

4.1 Den professionella kommunikatören....3

4.2 Kommunikativt fokus i moderna organisationer....3

4.2.1 Medarbetarens kommunikativa roll....4

4.3 Kommunikatörens uppgifter....5

4.4 Kommunikatörens utmaningar....6

4.4.1 Fem utmaningar....7

4.5 Verka utan att synas....8

5. Metod....9

5.1 Urval & val av metod....9

5.1.1 Metodval....9

5.1.2 Urval....10

5.2 Fördelar och nackdelar med enkäter....10

5.3 Utformning, utskick och bearbetning av enkäten....11

5.3.1 Typ av frågor....11

5.3.2 Bortfall och tillförlitlighet....12

5.3.3 Bearbetning och analys....13

6. Sveriges arbetslöshetskassor....14

7. Resultat....15

7.1 Målgruppens profil....15

7.2 Medarbetarnas kommunikativa ansvar....15

7.3 Kommunikatören som rådgivare och samtalspartner....16

7.4 Utbildning....17

7.5 Projektstöd....18

7.6 Kommunikatörens utmaningar och önskemål....18

8. Analys och diskussion....22

8.1 Operativt fokus 22
8.2 Bjuds bara in ibland 23
8.3 Bygga utan ritningar 24
8.4 Kommunikationen inte integrerad 24
9. Slutsatser 26
9.1 Vidare forskning 27
10. Sammanfattning 28
11. Litteratur och källförteckning 30
Bilaga 1 - Följebrev till enkät 32
Bilaga 2 - Enkätfrågor 33

1. Inledning

Medarbetare i moderna företag, där den viktigaste tillgången är de anställdas kunskap, har en viktig kommunikativ roll. Som medarbetare ska man kunna lära ut och lära nytt, tolka information, formulera budskap anpassade efter kunders förväntningar och delta i kreativa diskussioner över avdelningsgränser. Professionella kommunikatörer i denna typ av kunskapsintensiva organisationer har en stor uppgift att stötta medarbetarna i deras kommunikativa roll.

Branschföreningen Sveriges Kommunikatörer delar in kommunikatörens roll i tre olika: strategen, specialisten och producenten. Denna traditionella indelning har under senare år kompletterats med fyra nya: processutvecklaren, medlaren, coachen och påverkaren. Troligtvis kan det kopplas samman med att yrkesrollen måste utvecklas i samma takt som företag och organisationer utvecklas och blir mer kunskapsintensiva. Som kommunikatör med över ett decenniums erfarenhet inom yrkesområdet vet jag att rollen sällan är renodlad och att arbetsuppgifterna påverkas av organisationens storlek, resurser och syn på kommunikation.

Heide och Simonsson (2011) menar att professionella kommunikatörer bör ha som främsta uppgift att hjälpa medarbetarna i deras utmaning att kommunicera med chefer, kollegor och kunder. De hävdar att medarbetarnas kommunikation är själva essensen hos en organisation och utan fungerande kommunikationsprocesser slutar själva organisationen att fungera.

Landets arbetslöshetskassor är bra exempel på kunskapsintensiva organisationer och som kommunikatör hos en av landets största a-kassor finner jag det intressant att undersöka hur den hjälpande och stöttande delen av kommunikatörens roll kan se ut i en bransch som de senaste åren genomgått stora förändringar[1].

Landets alla 30 a-kassor arbetar utifrån samma regelverk[2] och kärnverksamheten består i att utreda och fatta beslut i medlems- och ersättningsärenden. Handläggarna som utreder ansökningar och beslutar om ersättning hanterar i dagsläget ett regelverk som under senare år blivit allt mer komplext och svårtolkat. Det har medfört att rollen som handläggare förändrats och blivit mer kunskapsintensiv med krav på att snabbt kunna omsätta nya regler i handling. Besluten ska sedan kommuniceras på ett tydligt och korrekt sätt till de medlemmar som söker ersättning. Många a-kassor har också på senare tid börjat arbeta med att stärka sina varumärken, ett arbete som medarbetarna blir involverade i.

[1] Sedan 2007 har flera stora förändringar gjorts i arbetslöshetsförsäkringen som fått inverkan på handläggarnas utredningsarbete. Bland annat har beräkningen av ersättningen förändrats, arbetsvillkoret skärps och studerandevillkoret försvunnit.

[2] lagen (1997:238) om arbetslöshetsförsäkring (ALF) och lagen (1997:239) om arbetslöshetskassor (LAK).

2. Problembeskrivning

Med avstamp i de utmaningar som Heide och Simonsson (2011) radar upp för den professionella kommunikatören vill jag, utifrån kommunikatörens perspektiv, undersöka hur arbetet med att stötta medarbetare i deras kommunikativa roll kan se ut. Är kommunikatören den naturliga initiativtagaren till diskussioner kring kommunikationsklimatet? Utnyttjas kommunikatören som rådgivare? Tar kommunikatören plats som coach och utbildare av medarbetarna? Eller sitter kommunikatören fast i den operativa rollen som producent av trycksaker och webbtexter?

För att kunna fungera som ett stöd krävs en stabil position med överblick över organisationens arbete, något som kanske inte är alla kommunikatörer förunnat. Då fungerande kommunikationsprocesser bildar det fundament organisationen vilar på är det intressant att undersöka hur kommunikatörens kompetens utnyttjas. Får kommunikatören ta plats i de strategiska diskussionerna och därmed förutsättningar för att utveckla medarbetarnas kommunikativa förmågor?

Sveriges arbetslöshetskassor arbetar alla utifrån likartade förutsättningar och med samma uppgift, att betala ut arbetslöshetsersättning. Medarbetarna har en diger uppgift i att förklara det komplicerade regelverket för sina medlemmar. Handläggarna ska kunna tolka regelverket och veta var de kan inhämta kunskap för att kunna fatta korrekta beslut. Regelförändringar är vanligt förekommande, vilket ställer krav på kunskapsöverföring inom organisationerna likväl som att besluten ska förmedlas på ett lättförståeligt sätt till medlemmarna. Hur kan den professionella kommunikatörens stödjande och hjälpande roll se ut i dessa organisationer?

3. Syfte och frågeställningar

Syftet med undersökningen är att sätta fokus på en specifik del av den professionella kommunikatörens arbete med att bidra till bättre och effektivare kommunikation i organisationer. Utifrån perspektivet att väl fungerande kommunikation är grunden för en organisations existens är ambitionen att belysa hur kommunikatörer på Sveriges arbetslöshetskassor stöttar medarbetarna i deras kommunikativa roll.

- Hur gör kommunikatörerna när det gäller stöttning och utveckling av medarbetarnas kommunikativa roll?
- Vad identifierar de som utmaningar i detta arbete?

4. Teori

4.1 Den professionella kommunikatören

Informations- och PR-branschen omsätter årligen över 40 miljarder kronor[3] och branschföreningen Sveriges Kommunikatörer har sedan 60-talet växt från 100 medlemmar till över 5 000 medlemmar (Sveriges Kommunikatörer 2012). I Sverige har tillväxten inom branschen främst tagit fart på 90-talet och vid svenska universitet och högskolor är strategisk kommunikation ett växande utbildnings- och forskningsområde (Falkheimer & Heide 2011). Kommunikatörer finns inom alla sorters organisationer och företag och definieras av Sveriges Kommunikatörer på följande vis: ”Kommunikatören utövar professionell informations- och kommunikationsverksamhet, antingen som anställd i ett företag eller annan organisation, eller som konsult för en uppdragsgivare” (Sveriges Kommunikatörer 2012).

Titeln kommunikatör är bara en av en mängd olika titlar som används inom yrkesområdet. Där återfinns också informatör, informationsstrateg, kommunikationsstrateg, kommunikationsansvarig etc (Sveriges Kommunikatörer 2012). Titlarna speglar självklart arbetsuppgifter och grad av ansvar, men jag har valt att för enkelhetens skull använda mig av benämningen kommunikatör.

4.2 Kommunikativt fokus i moderna organisationer

Den professionella kommunikatören verkar i organisationer som är att betrakta som postbyråkratiska[4] (Heide & Simonsson 2011). I dessa organisationer karakteriseras arbetet bland annat av målstyrning, visioner samt delegering och betoningen ligger på den horisontella kommunikationen.

Simonsson (2002, s. 21f) använder sig av *Hjärnmetaforen* för att beskriva postbyråkratiska organisationer. Denna metafor lyfter fram organisationens kunskapsintensiva karaktär där medarbetarnas kunskaper ständigt måste förnyas då arbetsuppgifterna blir allt mer komplexa. Kunskapen finns inte längre bara samlad hos ledningen utan medarbetarna kan ha bättre kunskaper inom vissa områden än sina chefer.

I organisationer där kunskap är det mest värdefulla torde kommunikatörens roll bli viktig. Det blir extra tydligt om man lyfter fram det perspektiv som menar att det är kommunikationen som bygger upp organisationen och bidrar till att konstituera den (Heide, Johansson & Simonsson, 2005, s. 53; Falkheimer & Heide 2007, s.13). Organisationspsykologen Karl E. Weick menar att organisationer inte existerar som egna fysiska objekt eller system utan att en organisation är ett resultat av medarbetarnas kommunikation och meningsskapande processer (Heide & Simonsson 2001, s. 204). Falkheimer & Heide (2007) tydliggör:

[3] Enligt Informationsindex, en undersökning som genomförs årligen av Sveriges Kommunikatörer och pr-branschorganisationen Precis.

[4] Simonsson, 2004, lyfter också fram benämningen modern kontra traditionell

> När organisationsmedlemmarna kommunicerar produceras och återskapas deras och utanförståendes bild av vad som till exempel utgör organisationen, hur organisationsstrukturen ser ut och fungerar, hur arbetsprocesserna verkar, hur kommunikationsklimatet uppfattas, vilka som är konkurrenter och deras egenskaper, upplevda hot och framtidsutsikter.

Utifrån detta synsätt är medarbetarnas kommunikation med andra ord fundamental för organisationen. För att organisationen ska kunna vara effektiv och utvecklas krävs att alla medarbetare har goda kommunikativa förmågor som ständigt utvecklas. I min undersökning utgår jag från perspektivet att kommunikationen ligger till grund för organisationernas existens och att kommunikatören därmed utifrån sina yrkeskunskaper har en central roll för organisationens effektivitet. Hur kommunikatörens kunskaper om kommunikationsprocesser och kunskapsöverföring tas tillvara i arbetet med att stötta medarbetarna ser med alla sannolikhet olika ut i olika organisationer.

I min undersökning ligger fokus på kommunikatörens stöttning av medarbetarens kommunikativa roll. Självklart är även den professionella kommunikatören en medarbetare i organisationen. I uppsatsen särskiljs dock rollen som kommunikatör och rollen som medarbetare.

4.2.1 Medarbetarens kommunikativa roll

Vad innebär då benämningen ”den kommunikativa rollen”? Begreppet är hämtat från Heide och Simonsson (2011, s. 204f) och kärnan i deras resonemang handlar om att medarbetaren fått en tydligare uppgift att kommunicera med både chefer, kollegor och utomstående intressenter. Ledaren ger inte längre direktiv om vad som ska göras, hur det ska göras och när det ska göras utan kommunikationen mellan ledare och medarbetare har gått från traditionell envägskommunikation till dialog. Medarbetaren förväntas också kunna delta i diskussioner med kollegor, ge återkoppling och dela information på ett meningsfullt sätt. Dessutom är varje medarbetare en ambassadör för organisationen och bör ha god insikt i vilka strategier och värden som styr arbetet, hur de egna arbetsuppgifterna passar in i den övergripande visionen och hur han eller hon ska kommunicera i enlighet med denna.

Att höga förväntningar finns på medarbetarnas kommunikativa förmåga innebär dock inte att den kommunikativa rollen är enkel eller självklar. Det ser man tydligt i den undersökning av internkommunikation som Falkheimer och Heide (2007) lyfter fram. Undersökningen genomfördes i hela Skandinavien och visar generellt att den strategiska kommunikationen inte fungerar lika bra som den nära arbetsrelaterade kommunikationen. I undersökningen framkommer att fyra av tio inte är nöjda med kommunikationen i organisationen de tillhör. Den strategiska kommunikationen har brister och endast hälften av de som svarade anser att de får den information de vill ha om organisationens övergripande mål och vart organisationen är på väg i framtiden (s. 25).

4.3 Kommunikatörens uppgifter

Kommunikatörens arbetsuppgifter är många och kan se olika ut beroende på behoven i organisationen. En påverkande faktor är också den enskilde kommunikatörens utbildning och erfarenhet, vilka kan se väldigt olika ut. Rollen delas ofta in i manager/ledare och tekniker, baserat på den typologi som lanserades av Broom och Smith och som senare förfinades av Dozier och Broom (Larsson 2011, s. 308f).

Inom de organisationer jag vänder mig till är rollen som kommunikatör många gånger komplex och sällan renodlad. Det gäller både inom rollen där många innehar uppgifter som kan sägas höra till en ledarroll likväl som till en teknikerroll, såväl som utanför rollen då en del även innehar ansvar som kassaföreståndare, handläggare eller försäkringsexpert. Den internationella forskningen bekräftar dessa kännetecken och det framkommer att yrkesrollen många gånger är mångfacetterad. Inom PR-forskningen, där rollfrågan har varit föremål för många studier internationellt, handlar det ofta om att man försöker identifiera rollerna utifrån vilka uppgifter kommunikatörer har. Gemensamt för de studier som gjorts är dock att fokus många gånger ligger på ledarrollen, dvs informationschefens uppgifter och inflytande i organisationen (ibid., s. 308ff). För att kunna fungera som det stöd Heide och Simonsson (2011) beskriver borde kommunikatören i princip inte behöva inneha en chefs- eller ledarroll med tillhörande titel. Däremot visar forskning att intern legitimitet, vilket är en förutsättning för att kunna arbeta som medarbetarnas stöd, är en komplex fråga och ofta föremål för förhandling inom organisationen (Johansson & Ottestig 2011).

Att kommunikatörens arbetsuppgifter är komplexa och sällan renodlade visar en studie utförd av Moss, Newman och DeSanto (2005) bland brittiska informations- och PR-managers. Många kommunikationsavdelningar är små och har få anställda vilket innebär att kommunikatören ofta utför både strategiska och operativa uppgifter. Utifrån det perspektiv Heide och Simonsson (2011) presenterar bör kommunikatören vara en strateg med god överblick över organisationens arbete, men de utmaningar som radas upp är även av operativ karaktär.

En undersökning som visar på att rollen kan vara mer renodlad och som samtidigt är ett undantag från den starka fokuseringen på ledare är en studie av kommunikatörers inflytande i organisationers värdegrundsarbete. Studien, som utförts av Sison (2010), lyfter fram olika roller som kommunikatören kan inneha. Yrkesrollen är enligt undersökningen tredelad och består av *agency of corporate compliance, agency of concertive control* samt *agency of critical conscience*. Kommunikatören har, beroende av vilken roll som uppfylls, till uppgift att skapa samförstånd, fylla en kontrollfunktion eller utgöra det organisatoriska samvetet (Larsson 2011, s. 310).

Den som innehar den förstnämnda rollen, med uppgift att skapa samförstånd, tenderar bland annat att följa organisationens regler utan att ifrågasätta, implementerar andras beslut och ser det som sin uppgift att ge support till ledningen. Organisationen denna kommunikatör verkar i präglas av ett hierarkiskt beslutsfattande och kommunikatören har begränsade möjligheter till inflytande. Innehavaren av rollen som kontrollfunktion har däremot viss makt och inflytande och är involverad i olika samarbeten. Rollen som det organisatoriska samvetet har ett stort inflytande både på ledning och övriga organisationen, driver debatter, välkomnar kritik och nya idéer och arbetar i en miljö där

högsta ledningen är öppensinnad och ser kommunikation som en självklarhet för organisationen (Sison 2010).

Sett ur det perspektiv Heide och Simonsson (2011) presenterar bör kommunikatören, för att kunna uppfylla rollen som stöd till medarbetarna, arbeta utifrån förutsättningarna för *Agent of critical conscience*, det organisatoriska samvetet. Det är dock tveksamt om alla kommunikatörer åtnjuter förtroendet att få en total överblick över organisationens kommunikationsarbete. Trots att kommunikatörer är en välutbildad yrkesgrupp har kommunikationsfrågor låg status och kompetensen tas inte alltid tillvara (Heide et al. 2005, s. 20). En bidragande orsak till detta kan vara att det kommunikativa arbetets effekter nästan uteslutande är indirekta och svåra att mäta. För kommunikatören kan det vara svårt att konkret visa på vad de bidrar med till organisationens utveckling och resultat (Falkheimer & Heide 2007, s. 25).

Ytterligare en bidragande orsak till att kommunikatören ofta tvingas lägga ner mycket tid och energi på att övertyga ledningsgruppen om kommunikationens betydelse är att ett klassiskt perspektiv på organisationer ofta dominerar bland chefer och ledning (Heide et al. 2005, s. 49; Falkheimer & Heide 2007, s. 26). Det får konsekvenser för hur kommunikationsfrågor hanteras inom organisationen och inom det klassiska perspektivet ses kommunikation inte som grundförutsättningen för organisationens existens utan som en av flera variabler som kan påverka organisationens effektivitet. Organisationer ses som enade system som strävar efter gemensamma mål, vilket ofta betyder ledningens mål och medarbetaren betraktas som relativt passiv (Heide et al. 2005, s. 49f).

4.4 Kommunikatörens utmaningar

Kommunikatörens arbetsuppgifter är som forskningen visat ofta både strategiska och operativa. Kommunikatörerna själva rankar i Sveriges Kommunikatörers medlemsstudie *INFO 2009* intern information, förändringsprocesser och massmedierelationer som de absolut viktigaste arbetsområdena för kommunikatörer. Bara 20 % anser att utbildning av andra är mycket viktigt (Sveriges Kommunikatörer 2012). Heide och Simonsson (2011) argumenterar för att det är just här som kommunikatören har sina största utmaningar, att främja och utveckla medarbetarnas kommunikation. Just de utmaningar de radar upp för kommunikatörer skulle dock kunna falla under intern kommunikation och därmed vara viktiga utmaningar även utifrån de yrkesarbetandes perspektiv. De radar upp fem utmaningar: *Meta-Communications* (samtal om kommunikation), *Communication developer* (utvecklare av kommunikationsprocesser), *Communication conditions* (kommunikationsklimatet), *Communication training* (kommunikationsutbildning) och *Continuous evaluations* (kontinuerlig utvärdering).

Genom att undersöka hur kommunikatörer inom landets a-kassor arbetar med stöttning av medarbetarna vill jag se om dessa utmaningar har relevans för kommunikatörernas arbete. Förutsättningen för Heide och Simonssons (2011) perspektiv är att kommunikatören har ett visst handlingsutrymme och rätt premisser för att kunna arbeta strategiskt snarare än operativt. Heide och Simonsson (2011, s. 213) pekar på just detta när de säger att professionella kommunikatörer allt för ofta arbetar med taktiska frågor utifrån ledningens perspektiv, så som budskapsproduktion och kanalval. Med den

moderna organisationen som utgångspunkt bör istället medarbetarnas kommunikation sättas i fokus eftersom den är avgörande för organisationen. För att kunna stötta medarbetarna behöver kommunikatören god insikt i det dagliga arbetet och de formella och informella kommunikationsprocesserna. Med detta inte sagt att kommunikatören ska vara den som ensam organiserar medarbetarnas kommunikation. Tvärtom bör arbetet utföras genom indirekt påverkan. Heide och Simonsson (2011) uttrycker det som: "Thus, communication management is about influencing work by influencing the management ... of others, rather then directly commanding or ordering others".

4.4.1 Fem utmaningar

Med utgångspunkten att kommunikation är en förutsättning för en organisations existens menar Heide och Simonsson (2011) att en viktig uppgift för kommunikatören är att se till att samtal förs om kommunikation. Dessa samtal måste föras på alla nivåer och bör koncentreras kring hur medarbetarnas kommunikation kan förbättras.

Kommunikatören måste också föra in ett kommunikationsperspektiv i organisationsprocesserna. När beslut ska fattas ska det vara lika självklart att diskutera frågan utifrån ett kommunikativt perspektiv som utifrån ett ekonomiskt (s. 213). Återigen aktualiseras frågan om legitimitet eftersom denna utmaning är svår, för att inte säga omöjlig, att ta sig an fullt ut om kommunikatören inte har den högsta ledningens uppmärksamhet. Även utmaningen som Heide och Simonsson (2011) benämner *Communication developer* (utvecklare av kommunikationsprocesser) kräver rätt förutsättningar, vilket framkommer tydligt i en undersökning bland svenska kommunikationschefer, utförd av Johansson och Ottestig (2011). Författarna hävdar att uppgiften att coacha chefer bara går att utföra om kommunikationschefen åtnjuter ledningens förtroende och uppskattning (s. 159).

Heide och Simonsson (2011, s. 214) betonar att det inte bara är cheferna som behöver stöd utan även medarbetarna. Frågan är om samma krav på legitimitet krävs för att kunna stötta sina kollegor där maktförhållandet torde vara mer jämställt än gentemot chefer och ledning.

Om förutsättningarna är de rätta bör kommunikatören, för att kunna utveckla organisationens kommunikationsprocesser, enligt Heide och Simonsson (2011, s. 214) ta ett brett perspektiv på hela organisationens kommunikation och arbeta med att analysera, stödja och utveckla kommunikationsprocesserna. Kommunikatören ska istället för att fokusera på specifika aktiviteter eller personer, skaffa sig en överblick och se sig själv som en analytiker som skapar förutsättningar för andras kommunikation.

Heide och Simonsson (2011) fortsätter med att hävda att alla medarbetare har ett ansvar för att kommunikationsklimatet är öppet och bidrar till goda relationer inom organisationen. Det är också en förutsättning för att medarbetare ska kunna framföra kritik till sina chefer (s. 214). Frågan är dock om det finns en risk att kommunikatören hamnar i en situation där hon/han åtar sig att vara den som alltid framför kritiken uppåt i organisationen. Detta kan enligt Sison (2010) mycket väl ingå i rollen, men bör då framgå tydligt i kommunikatörens arbetsbeskrivning Risken finns annars att kommunikatören begår ”job suicide”, som Sison (2010, s. 332) uttrycker det.

Inom utmaningen att underhålla ett öppet och tillåtande kommunikationsklimat ligger också att uppmuntra medarbetarna att skapa nya relationer med sina kollegor, både genom personliga möten och via digitala lösningar (Heide & Simonsson 2011, s. 214). Just informations- och kommunikationsteknik lyfter Heide och Simonsson (2011) fram som en starkt bidragande orsak till att den traditionella informationsöverföringen förändrats och därmed bidragit till ökad jämställdhet. Cheferna har nu inte exklusiv tillgång till informationen (s. 214), men samtidigt bidrar den nya tekniken till ett ökat informationsöverflöd som medarbetarna är tvungna att hantera (Simonsson 2002, s. 26). I min undersökning representeras organisationer med mycket få anställda och moderna tekniklösningar kan tänkas ha en försvinnande liten roll för många a-kassor i den interna kommunikationen. Däremot inte sagt att uppgiften att vårda ett gott kommunikationsklimat är betydelselös.

Heide och Simonsson (2011, s. 215) övergår sedan till att diskutera kommunikatörens uppgift som utbildare och coach. De pekar på att många företag beskriver ledare och medarbetare som jämlika i sin kommunikationspolicy eller liknande dokument. Trots detta är det oftast bara cheferna som erbjuds olika former av stöd, verktyg och coaching som hjälper dem att utvecklas som ledare och kommunikatörer. Författarna hävdar att om man ska skapa en fungerande dialog bör även medarbetarna stärkas genom utbildning och träning. Det kan handla om utbildning i att ge och ta konstruktiv feedback, skapa och bidra till dialog, retorik och framför allt genom reflektioner över olika rollers kommunikationsansvar. Just det sistnämnda är extra viktigt att klargöra menar de. Både chefer och medarbetare bör veta vilka praktiska konsekvenser deras kommunikationsansvar får i det dagliga arbetet. Tid och pengar spelar självklart en avgörande roll i detta arbete och vilka av medarbetarna som får utbildning och träning för att utveckla sin kommunikativa roll måste prioriteras utifrån behoven.

Den sista utmaningen handlar om hur medarbetare utvärderas, eller snarare inte utvärderas. Heide och Simonsson (2011) exemplifierar med att många företag årligen genomför undersökningar där chefernas prestationer ska betygsättas. Sådana undersökningar stärker å ena sidan medarbetarna som får en möjlighet att anonymt utvärdera sina chefer, men å andra sidan förminskar de medarbetarnas roll eftersom de signalerar att det bara är cheferna som är viktiga. Attitydundersökningar bör därför även fokusera på medarbetarna och deras kommunikationsförmåga enligt författarna (s. 215f).

4.5 Verka utan att synas

Heide och Simonsson (2011) uttrycker mycket tydligt att kommunikatörens roll är att verka utan att synas, att indirekt påverka både chefer, ledning och medarbetare i riktning mot ett bättre kommunikationsklimat. Då forskningen ofta fokuserar ensidigt på ledarrollen hamnar den kommunikatör som inte innehar en chefstitel något i skymundan, men studier finns som visar att det ofta handlar om att kunna balansera det strategiska och det operativa arbetet. I en värld där kunskap är det mest värdefulla kapital många organisationer har ökar betydelsen av medarbetarens kommunikativa förmåga och de utmaningar kommunikatören ställs inför är ofta av strategisk karaktär. Kommunikatören behöver överblick över organisationens arbete för att kunna representera det kommunikativa perspektivet och utveckla organisationens kommunikationsprocesser, coacha medarbetare och driva diskussioner om det kommunikativa ansvaret.

5. Metod

5.1 Urval & val av metod

För min undersökning valde jag att genomföra en enkätundersökning bland de personer som ingår i A-kassornas informationsansvarigas nätverk. Nätverket vänder sig till alla som arbetar med informationsfrågor på landets a-kassor och syftet med nätverket är bland annat att sammanföra kollegor som jobbar med liknande frågor och lyfta a-kassornas informationsfrågor kollektivt. Nätverket träffas en gång i månaden och värdskapet alternerar mellan de olika a-kassorna.

Valet av målgrupp grundar sig i att kommunikatörerna på landets a-kassor representerar organisationer där medarbetarnas kunskap är mycket värdefull och samtidigt under senare år utsatt för stora utmaningar. Kommunikatörerna arbetar också utifrån helt olika förutsättningar då a-kassorna skiljer sig mycket åt avseende antal anställda och antal medlemmar. Dessutom skiljer de sig avsevärt åt när det gäller hur mycket resurser som läggs på kommunikationsarbetet.

5.1.1 Metodval

Kylén (2004) menar att enkätundersökningar kan vara fruktsamma då de som ska svara på enkäten inte går att nå med personliga besök och man dessutom ska fråga många personer (s. 10). Just detta var två starka skäl till mitt val av enkät som undersökningsmetod. Med en enkät har det varit möjligt att nå alla som har kommunikation som sin huvuduppgift på landets a-kassor. Eftersom a-kassornas storlek varierar mycket och därtill också kommunikatörernas förutsättningar fann jag det nödvändigt att försöka nå så många som möjligt och få en spridning på svaren. Chansen att alla typer av kommunikatörer med olika arbetsuppgifter och grader av ansvar blir representerade ökade då alla gavs möjlighet att svara.

Den kanske mest avgörande anledningen till valet av enkät som metod var emellertid att jag arbetar som informatör inom branschen och därmed har mer eller mindre nära relationer med de personer som är föremål för min undersökning. Jag ville därför minimera en eventuell påverkan genom att välja en metod där min yrkesroll inte påverkade respondenterna vid svarstillfället. Ett alternativ till enkätundersökningen kunde varit intervjuer men precis som Kylén (1994, s. 44) påpekar anpassar sig alltid den intervjuade efter intervjuaren och situationen de befinner sig i. Faktorer som påverkar är till exempel den intervjuades syn på intervjuaren, tilltron till intervjuaren och hur den intervjuade uppfattar att informationen som lämnas kommer att användas.

Risken var med andra ord stor att den intervjuade skulle komma att ge mig de svar de trodde jag var ute efter. Likväl skulle jag kunna komma att påverka den intervjuade genom min reaktion på svaren. Det finns risker med att den intervjuade anpassar sina svar till vad han/hon tror förväntas istället för att uttrycka sina egna åsikter eller helt enkelt lämnar ett svar fastän han/hon egentligen inte har någon åsikt i frågan (Kylén 2004, s. 156). Genom att skapa en viss distans med en enkät var min förhoppning att respondenterna i mindre grad skulle påverkas av vår personliga och/eller professionella relation.

5.1.2 Urval

Jag valde att inte göra något mindre urval utan genomförde en totalundersökning (Trost 2012 s. 38) och min enkät skickades ut till alla (34 personer) med ansvar för kommunikationen på respektive a-kassa. Som nämns ovan har vissa a-kassor få anställda och ansvaret för kommunikationsfrågorna kan delas med ansvar som kassaföreståndare eller handläggare. Jag ville dock inte utesluta dessa a-kassor eftersom det på förhand var omöjligt att veta vilka som anser sig ha kommunikation som huvudsyssla om arbetsrollen även inkluderar andra uppgifter. Jag bad istället respondenterna ange om de eventuellt har andra arbetsuppgifter utöver kommunikationsarbetet.

Att det totala antalet respondenter är litet är viktigt att ta hänsyn till vid analysen av svaren. Enstaka svar kan komma att få stor påverkan på resultatet. Analysen bör därför göras med stor försiktighet och alltför vidlyftiga generaliseringar bör undvikas.

5.2 Fördelar och nackdelar med enkäter

Som jag nämner i diskussionen ovan angående val av metod är en av fördelarna med enkätundersökningar att de når många personer. De kan dessutom med dagens teknik distribueras utan kostnad för porto eller annat material. Ejlertsson (2005 s. 11f) redogör gör ytterligare fördelar som att respondenterna i lugn och ro kan begrunda frågorna och, om det behövs, kontrollera faktauppgifter. Det är också möjligt att ställa frågor av mer känslig natur genom att enkätsvaren kan anonymiseras. Ejlertsson (2005) menar också att enkäter eliminerar intervjuareffekten och att den som svarar därmed inte alls påverkas av vem som ställer frågorna. Jag tror inte att denna påverkan var helt obefintlig i min undersökning, men som nämns ovan skapade enkäten tillräcklig distans för att svaren ska kunna säga representera respondentens åsikter och vilja.

Som regel kan man räkna med ett visst bortfall vid enkätundersökningar. En väl genomförd enkätundersökning bör ge en svarsfrekvens på 80 % eller mer (Ejlertsson 2005, s. 12). I min undersökning var svarsfrekvensen 44 %. Jag återkommer nedan till vilka åtgärder jag genomförde för att minska bortfallet.

En annan nackdel med enkäter är enligt Ejlertsson (2005, s. 12) att antalet frågor är begränsat. En intervju ger dock samma typ av begränsningar, exempelvis kan en intervju inte vara hur lång som helst och jag gjorde bedömningen att detta inte påverkar resultatet i någon högre grad.

Vad som däremot är en svaghet och som kan påverka resultatet av min undersökning är att enkäter inte ger respondenten någon möjlighet att ställa kompletterande frågor. Enkätfrågorna kan missuppfattas och även om enkäten innehåller öppna frågor är fördjupningen begränsad. (ibid., s. 12f). Respondenterna uppmanades i följebrevet att kontakta mig vid eventuella frågor.

5.3 Utformning, utskick och bearbetning av enkäten

Nedan beskriver jag hur processen med att ta fram enkätfrågorna såg ut, hur utskicket gjordes och hur analysen av svaren genomfördes.

Kylén (2004) rekommenderar att en enkät tas fram i fyra steg. Kortfattat innebär det att man låter en eller flera personer testa enkäten i ett tidigt skede för att sedan göra en försöksversion som tre till fem personer i den aktuella målgruppen får besvara. Enkäten bearbetas sedan och slutversionen skickas ut. Därefter följer en eller två påminnelser, beroende på hur många svar som kommer in utan påminnelse (s. 58f).

Jag lät det första utkastet läsas igenom och testas av en utomstående person med insikt i ämnesområdet. Responsen på detta utkast var framför allt av teknisk karaktär. Enkäten justerades med hänsyn till givna synpunkter och skickades sedan ut till samtliga mottagare.

Enkäten konstruerades i verktyget Google Docs. Det innebär att enkäten distribueras via e-post, som innehåller en länk till enkäten. Mottagaren klickar på länken, kommer till enkäten och besvarar frågorna. Svaren samlas in automatiskt och den som administrerar svaren kan inte se annat än vilket klockslag enkäten är besvarad.

Tillsammans med länken följde ett följebrev som förklarade bakgrunden till undersökningen, dess syfte och mål (se bilaga 1). I följebrevet uppmanades även mottagaren att ta kontakt med mig om eventuella frågor uppstod.

Då enkäten skickades ut angavs svarstiden till två veckor. Den relativt korta svarstiden berodde på att julledigheterna sen skulle ta vid och risken fanns att enkäten skulle lämnas obesvarad och hinna glömmas bort över årsskiftet. Jag hade dessutom skickat en förfrågan via nätverkets Facebook-grupp två veckor tidigare och fått mycket positiv respons på frågan om nätverksmedlemmarna kunde tänka sig att besvara en enkät. Min förhoppning var därför att majoriteten av mottagarna var medvetna om att enkäten var på väg och skulle besvara den med en gång. Det visade sig sen att en tredjedel av mottagarna besvarade enkäten inom fyra dagar.

En påminnelse skickades ut efter lite mer än en vecka. Ytterligare några personer svarade då på enkäten. Även om en fördel med att använda sig av Google Docs är att respondenterna är helt anonyma medför det också att påminnelser inte kan skickas endast till de som inte svarat. Tyvärr innebär det att även de som redan svarat på enkäten får påminnelser, men min förhoppning var att de skulle ha överseende med detta.

5.3.1 Typ av frågor

Syftet med enkäten var inte att få fram endast kvantitativa data utan att få en förståelse för kommunikatörernas arbete. Enkäten konstruerades med öppna frågor samt frågor med en kombination av givna alternativ samt möjlighet att lägga till egna svar. Tre av frågorna var helt öppna, dvs respondenten förväntades skriva ett svar på frågan utan hjälp av givna alternativ. Resten av frågorna innehöll alternativ där respondenten kunde välja ett eller flera alternativ (eller inget om så önskades). Kylén (2004 s. 61) menar att

svaren på öppna alternativ alltid är svåra att bearbeta men samtidigt styr de den som svarar mindre än frågor med givna alternativ eller skalor.

Jag ville undvika att ha med för många helt öppna frågor eftersom de ställer stora krav på att den som svarar ska kunna formulera sig (Kylén 2004 s. 61; Trost 2012, s. 72). Kombinationen av frågor med givna alternativ samt möjligheten att själv kunna lägga till ett svar eller kommentar ansåg jag passade bäst för målgruppen.

Frågorna delades in tematiskt och de första fokuserade på respondentens bakgrund så som yrkesutbildning, antal år inom yrkesområdet, ansvarsuppgifter och position inom organisationen. Därefter följde ett antal frågor kring kommunikatörens rådgivande roll. Detta följdes av frågor av mer konkret karaktär gällande kommunikatörens roll som utbildare och stöd i projektarbeten. Formuläret avslutades med frågor gällande de utmaningar och hinder som kommunikatören upplever i sitt arbete (se bilaga 2).

5.3.2 Bortfall och tillförlitlighet

Det externa bortfallet blev tämligen stort och svarsfrekvensen låg på 44 %, dvs 15 av 34 personer valde att svara på enkäten. Orsaken till det höga bortfallet var antagligen en kombination av tidpunkten för utskicket av enkäten (december, då många har ett högt tryck på arbetsplatsen) och den relativt korta svarstiden. För de respondenter som varit mindre aktiva i a-kassornas informationsnätverk kanske det också spelat in att avsändaren var en enskild privatperson och inte ett företag eller myndighet som kunnat ge mer tyngd åt undersökningen.

Frågan om hur hög svarsprocent man måste ha är delad (Kylén 2004, s. 150) och i mitt fall får bortfallet självklart konsekvenser för analysen. Som jag nämnt tidigare bör försiktighet iakttas och generaliseringar undvikas. Ambitionen med undersökningen är dock inte att kunna göra generaliseringar utifrån den totala populationen, dvs Sveriges alla kommunikatörer, utan att se hur ett urval av kommunikatörer arbetar. Ett citat från Simonsson (2002, s. 33) får sammanfatta:

> Kvalitativa generaliseringar handlar inte om att försöka klargöra vad som är giltigt för en hel population utifrån det som har observerats i ett slumpmässigt urval. En teoretisk eller analytisk generalisering bygger istället på en strävan att synliggöra grundläggande egenskaper eller strukturer relaterade till vissa grupper, organisationer eller andra företeelser.

Jag bedömer därför att de svar som inkommit utgör ett bra underlag för analys och för de frågor som står i fokus för undersökningen. Dessutom uppskattar jag tillförlitligheten som mycket hög då samtliga respondenter utgör en primärkälla med egna erfarenheter av det som efterfrågas (Kylén 2004, s. 152f).

Vid alla undersökningar är det viktigt att göra en bedömning av om det material som samlas in är sant, trovärdigt och ger en bild av hur verkligheten uppfattas (ibid., s. 153). Trots att svarsfrevensen kanske påverkats av att en enskild person stått som avsändare kan detta också ha varit till undersökningens fördel. Respondenterna har säkerligen inte försökt lägga svaren tillrätta för att göra mig som avsändare nöjd eller för att påverka slutresultatet till sin egen fördel. Dels är alla som svarat är helt anonyma och dels

kommer inte resultatet av undersökningen automatiskt till allmän kännedom inom respondenternas organisationer, varför det är mindre troligt att respondenterna försökt påverka resultatet till sin egen fördel.

5.3.3 Bearbetning och analys

Bearbetningen och analysen av materialet har haft sin utgångspunkt i ”the constant comparative method” (Hjerm & Lindgren 2010, s. 87). Hjerm och Lindgren (2010) beskriver det som att materialet bearbetas i tre steg: kodning, tematisering och summering och poängterar att kvalitativ analys alltid är iterativ. Processen att bearbeta och analysera materialet handlar om att hela tiden jämföra de mönster man hittat med de nya data som tillkommer.

Då antalet svar var begränsat och högst hanterbart valde jag att inledningsvis föra in samtliga svar i ett exceldokument för att få en överblick och möjlighet att sortera svaren. Därefter grupperades svaren med hänsyn till likheter och olikheter varefter olika teman slutligen utformades.

Eftersom svarsfrekvensen var låg och syftet inte varit att göra en kvantitativ statistisk analys låg fokus på att hitta mönster och teman. Visserligen kan man tänka sig att en del av svaren kunnat behandlas som i en klassisk kvantitativ undersökning men i detta fall är jag övertygad om att det inte tillfört något till analysen utan snarare blivit missvisande pga det låga antalet svar.

6. Sveriges arbetslöshetskassor

Då jag själv arbetar som informatör på en av Sveriges största arbetslöshetskassor föll det sig naturligt att målgruppen för min undersökning hämtas från just a-kassor. Här följer en kort beskrivning av a-kassornas uppdrag och dess kontroll- och samordningsorgan.

Det finns i dagsläget 30 stycken a-kassor i Sverige. Deras uppgift är att administrera arbetslöshetsförsäkringen och betala ut arbetslöshetsersättning. A-kassorna är specialiserade inom olika bransch- eller yrkesområden (SO 2012). Medlemsantalen varierar från ett par tusen medlemmar till över 640 000 medlemmar för Sveriges största a-kassa (AEA 2012). Antalet anställda kan variera mellan ett hundratal till endast en eller ett par personer.

Inspektionen för arbetslöshetsförsäkringen, IAF, är a-kassornas kontrollorgan. IAF granskar a-kassornas rutiner, sammanställer och analyserar statistik och utreder frågor som rör arbetslöshetsförsäkringen (IAF 2012).

Arbetslöshetskassornas Samorganisation, SO, är intresse- och serviceorganisation för a-kassorna. Dess uppgift är bland annat att företräda a-kassorna i gemensamma frågor samt föra ut tolkningar och tillämpningsrekommendationer vid förändringar i arbetslöshetsförsäkringen (SO 2012).

7. Resultat

Nedan presenteras resultatet av enkätundersökningen.

7.1 Målgruppens profil

Att a-kassorna varierar i storlek och har olika förutsättningar märks då respondenterna uppger sina formella titlar. Endast nio av de sexton personer som svarade på enkäten har en titel som återfinns inom informations- och kommunikationsområdet. Resterande uppger att de i första hand är kassaföreståndare alternativt försäkringsansvariga. Gemensamt för de organisationer som dessa personer representerar är att de har relativt få personer anställda, tre av dem har färre än tio anställda.

Sju personer saknar utbildning inom området medan de andra representerar utbildningar inom bland annat marknadskommunikation, medie- och kommunikationsvetenskap, internationell marknadsföring och informationsteknik.

Hälften av respondenterna har arbetat mellan ett och fem år med informations- och kommunikationsfrågor. En av de två som arbetat mer än tolv år med dessa frågor har angett sin titel till kassaföreståndare och saknar utbildning inom området.

Att samtliga respondenter oavsett titel arbetar med organisationens kommunikationsfrågor framgår då de uppger vilka som är deras huvudsakliga arbetsuppgifter. Med undantag för en person uppges arbetsuppgifterna vara både operativa och strategiska och innefatta bland annat produktion av trycksaker, arbete med organisationens webbplats och Internetkassan (gemensam e-tjänst för a-kassorna), arbete med intranät, opinionsbildning och kontakter med media, planering och utvärdering av kommunikationsarbetet, rådgivning åt chefer och ledning, omvärldsanalys, kriskommunikation, varumärkesarbete och arbete med internutbildningar. Av svaren framgår också att de som titulerar sig kassaföreståndare i första hand arbetar med frågor som rör kassaföreståndarens ansvarsområden.

Gemensamt för alla a-kassor som representeras är att det är få personer som har kommunikationsarbetet som sin huvudsakliga uppgift. Som framkommit ovan ser kassaföreståndarna inte kommunikationsarbetet som den mest prioriterade uppgiften. Alla a-kassor, med undantag för två stycken, har endast en person anställd med kommunikationsarbetet som sin huvudsakliga uppgift. Undantagen är två a-kassor där det inom båda organisationerna uppges att fem personer arbetar med kommunikationsfrågor.

En av frågorna i enkäten rörde kommunikatörens medverkan i ledningsgruppen. Föga förvånande sitter alla de som uppger sig vara kassaföreståndare med i ledningsgruppen, men endast en av de övriga respondenterna.

7.2 Medarbetarnas kommunikativa ansvar

Inom sju av a-kassorna finns inga dokument eller riktlinjer som beskriver vilket kommunikativt ansvar medarbetarna har. En av respondenterna uppger att tidsbrist och viktigare arbetsuppgifter åsidosatt detta, vilket säkerligen kan vara fallet även för de andra a-kassor som saknar dessa riktlinjer.

Bland svaren beskrivs i några fall kortfattat för det ansvar som medarbetarna har, men i vissa fall utelämnas en beskrivning. Det är därför svårt att i generella termer beskriva

hur det kommunikativa ansvaret kan se ut och de som faktiskt har lämnat en beskrivning får därför fungera som illustrerande exempel:

”*Cheferna har ett särskilt ansvar för att informera, men alla medarbetare har ett eget ansvar för att efterfråga information*”.

”*I vår verksamhetsplan har vi ett fokusområde som heter "Bra bemötande". Det handar om att ha trevlig ton i telefon, meddelanden och brev. Att vi ska vara tillgängliga. Att information och beslut ska vara enkla och förstå men ändå korrekta. Att det ska vara enkelt för medlemmen att bli medlem och söka ersättning*”.

”*Ett av NN a-kassas huvudmål är att vi ska ge god service till alla medlemmar, vilket bland annat innefattar följande delmål:*

Att vi ska formulera brev och beslut på ett sätt som mottagaren förstår.

Att information om arbetslöshetsförsäkringen ska finnas lättillgänglig på a-kassans webplats.

Att utbildning ska tillhandahållas i syfte att upprätthålla medarbetarnas kompetens (nödvändigt för att kunna ge korrekt information)”.

7.3 Kommunikatören som rådgivare och samtalspartner

Flera frågor i enkäten berörde kommunikatörens roll som rådgivare och initiativtagare till samtal om hur kommunikationen kan förbättras mellan medarbetare, chefer och medlemmar.

På frågan om man har en rådgivande roll i organisationen är det två stycken som uppger att varken kollegor eller chefer brukar fråga om råd när det kommer till kommunikationsfrågor. Gemensamt för dessa organisationer är att de har färre än tio anställda.

Med undantag för två personer uppger de övriga allihop att de fungerar som rådgivare åt sina kollegor och ungefär hälften även åt sina chefer. Det som sticker ut bland svaren är de två personer som uppger att de endast fungerar som rådgivare åt sina chefer. De arbetar i relativt stora organisationer och det kan tyckas förvånande att de inte också har en rådgivande roll gentemot sina arbetskamrater.

Knappt hälften av de tillfrågade uppger att de flera gånger i månaden tillsammans med sina kollegor diskuterar hur kommunikationen kan förbättras inom organisationen. Två stycken svarar att de för dessa diskussioner cirka en gång i månaden medan övriga gör det ett par gånger om året. Ett komplement till dessa diskussioner kan vara attitydundersökningar där fokus ligger på hur väl medarbetarna kommunicerar med varandra. Fördelningen bland de tillfrågade är jämn och åtta organisationer har genomfört denna typ av undersökningar medan sju stycken inte har det.

A-kassornas ”kunder” är dess medlemmar och kommunikationen med dem sker främst genom telefonsamtal, e-post, brev och via en eventuell webbsida. Knappt hälften av respondenterna anger att de flera gånger i månaden diskuterar med sina kollegor hur kommunikationen med medlemmarna kan förbättras. Övriga svar fördelar sig mellan att man gör det cirka en gång i månaden till ett par gånger om året. Endast en person uppger att han/hon som kommunikatör inte för dessa diskussioner med medarbetarna.

På frågan om hur ofta diskussioner förs med cheferna om hur kommunikationen kan förbättras i hela organisationen svarar färre än hälften att det görs flera gånger i månaden. Vanligast är att det görs ett par gånger om året. En av de mest erfarna kommunikatörerna med mer än 12 års erfarenhet inom området svarar att denna typ av diskussioner aldrig förs med cheferna.

En rad frågor i enkäten rörde det ansvar som medarbetaren har för kommunikationen med kollegor, chefer och medlemmar och huruvida kommunikatören initierar diskussioner med medarbetarna angående detta. Inom alla organisationer utom tre har kommunikatören vid något tillfälle samtalat med medarbetarna om vilket ansvar man har för kommunikationen med sina kollegor.

När det kommer till samtal kring vilket ansvar den enskilde medarbetaren har för kommunikationen med sina chefer är det färre kommunikatörer som deltagit i dessa diskussioner. Sex personer anger att ingen sådan diskussion förts inom organisationen.

Desto fler är det som haft diskussioner med medarbetarna om vilket ansvar man har för kommunikationen med medlemmarna. Endast två personer uppger att de inte initierat denna typ av diskussioner.

Respondenterna fick också frågan om de med medarbetarna diskuterat vilket ansvar den enskilde medarbetaren har för organisationens varumärke. Tio kommunikatörer svarar att denna typ av diskussioner förts, varav fyra emellertid anger att de inte bedriver någon typ av varumärkesarbete. De som svarar nej på frågan bedriver dock inte någon typ av varumärkesarbete, varför det inte är att betrakta som förvånande att diskussioner om medarbetarens ansvar för varumärket inte förekommer.

7.4 Utbildning

I enkäten ställdes frågan vilken typ av utbildning, om någon sådan förekommer, som medarbetarna får för att stärka sin kommunikativa förmåga. Respondenterna kunde välja mellan fasta alternativ samt komplettera med fritextsvar. Sex personer anger att ingen typ av utbildning inom detta område förekommer. Lika många anger att utbildningar av typen hur man ger och tar konstruktiv feedback förekommer. En person uppger också att utbildning i målgruppsanalys genomförts.

Inom två a-kassor har man utöver detta genomfört någon form av telefonutbildning/telefoncoachning för medarbetarna. Det är en utbildning anpassad efter verksamheten då alla a-kassor erbjuder sina medlemmar telefonkontakt vid frågor om medlemskap och ersättning. I övrigt anges utbildningar i skriftlig och muntlig kommunikation, presshantering, ledarskapsutbildning med kommunikation som ett moment samt utbildning i hur man planerar och genomför möten. Värt att notera är att ingen av respondenterna anger att medarbetarna fått utbildning i retorik och argumentationsteknik. Det kan i och för sig ha ingått som ett moment i någon av de utbildningar som anges, men jag drar ändå slutsatsen att det inte förekommit som enskild utbildning.

Kommunikatörerna har inte en självklar roll som utbildare av medarbetarna och endast nio personer uppger att de har denna typ av ansvar. Två av dem som främst titulerar sig kassaföreståndare svarar att ansvaret spänner över hela kommunikationsområdet medan de övriga specificerar det med ansvar för utbildningar som skriftlig och muntlig

kommunikation med medlemmar, utbildning i intranät och webb och även i publiceringsverktyget EpiServer.

7.5 Projektstöd

Att visst arbete bedrivs i projektform är inte ovanligt i moderna organisationer. En av frågorna i enkäten handlade därför om vilken form av stöd kommunikatören har möjlighet att ställa upp med då projekt startas och drivs inom organisationerna. Det visar sig att med undantag för en organisation är kommunikatörerna på ett eller annat sätt alla involverade och bidrar med sin kunskap då projekt bedrivs. Den undantagna organisationen har bara två anställda och att kommunikatören där inte har en så fördjupad roll inom området är därför inte svårt att förstå.

I enkäten kunde respondenterna välja bland fasta svarsalternativ samt komplettera med fritextsvar. Svaren fördelade sig enligt nedan:

Svarsalternativ	**Antal som angav detta alternativ:**
Initierar och driver diskussioner om hur kommunikationen ska fungera i projektet.	8
Tar fram en kommunikationsplan för projektet.	6
Ser till att en person utses som ansvarig för kommunikationen i projektet.	2
Ser till att det finns en sida på intranätet som handlar om projektet.	7
Fritextsvar: Tar fram skriftligt material som kan behövas för utskick och texter till webbplatsen. Alla i kommunikationsstaben är involverade i det arbete som nämns i svarsalternativen. Det beror på vilken typ av projekt det handlar om, är jag själv inte med har jag över huvudtaget ingen påverkansmöjlighet.	

7.6 Kommunikatörens utmaningar och önskemål

Respondenterna ombads att själv beskriva vilken form av stödjande åtgärder de bedriver för att utveckla medarbetarnas kommunikativa förmåga. Eftersom svaren är så pass få redovisar jag nedan för samtliga svar:

”Utbildning på olika sätt”. (Kassaföreståndare)

”Jag fokuserar på det medarbetarna gör bra. Synligör när vi får beröm. Ber dem att synliggöra det de gjort bra. Använder reklamationer och klagomål som något postitvt. Det är något vi kan dra lärdom av”. (Kassaföreståndare)

”Vi har nyligen haft frågan uppe på en konferens med alla anställda, jag finns som (ett outtalat) bollplank som vissa använder, vi har en fastställd grundläggande policy för hur vi skriver. Mer än så gör vi inte i dagsläget”. (Informationsansvarig)

”Regelbunden kontakt med medarbetare som lägger upp information. Fungerar som samordnare i vissa medarbetarledda projekt. Feedback till och från mina kolleger”. (Kommunikatör)

”I princip handlar det om att åstadkomma en hög deltagandegrad vid utformningen av riktlinjer och produkter på området för kommunikation och information. I övrigt är den kommunikativa utvecklingen dessvärre ett relativt nedprioriterad område”. (Kassaföreståndare)

”Jag arbetar inte på det sättet, utan det är chefen som tar ansvar för dessa uppgifter”. (Informationsansvarig)

”Skapar lathund för hur vi ska få kommunicera efter den ton som organisationen har bestämt”. (Informationsansvarig)

”Vi har löpande samtal”. (Kassaföreståndare)

”Främst genom arbete med skriftlig kommunikation”. (Försäkringsansvarig och biträdande kassaföreståndare)

”Interna och externa utbildningar i skrift och tal”. (Försäkringsansvarig)

”Inga just nu. Jag har rest runt i landet och pratat kommunikationsfrågor med hela organsiationen. Inget som är bestämt att det ska göras varje år”. (Informatör)

Ett väl fungerande kommunikationsklimat ses ofta som en förutsättning för att det dagliga arbetet ska fungera väl i organisationen. I enkäten ställdes därför frågan vad kommunikatören ser som sin största utmaning för att förbättra just deras kommunikationsklimat. Inga fasta svarsalternativ gavs utan endast fritextsvar var möjligt.

Det framgår tydligt att resurser i form av både tid och pengar saknas för att bedriva det kommunikationsarbete som är önskvärt. En respondent skriver:

”Vi är en mycket liten organisation, och jag som handläggare, inte bara är handläggare utan har väldigt många andra arbetsuppgifter, måste prioritera de viktigaste arbetsuppgifterna, dvs att få ut rätt ersättning i rätt till till våra medlemmar. Tyvärr blir då "sekundära" arbetsuppgifter och områden eftersatta”.

En annan utmaning som två av respondenterna nämner är svårigheten att få chefer och ledning att inse vikten av ett gott kommunikationsarbete och en av dem skriver:

”Att ledning inser hur viktigt är med kommunikation och detta är ett arbete som planeras i förväg och inte är något som bara händer av sig självt”.

Bland svaren märks också att även om det finns policys och förhållningsregler finns det en svårighet att få medarbetarna att agera enligt riktlinjerna.

Ett svar rör prioriteringen av arbetsuppgifter och respondenten skriver:

”Att det blir en intressekonflikt mellan utredning och kommunikation. Utredare uttrycker att tid enbart finns till utredning”.

En fråga som tangerar föregående handlade om vad som upplevs som hinder i arbetet med att stötta medarbetarnas kommunikativa förmåga. Här kunde respondenterna välja mellan ett antal fasta svarsalternativ och komplettera med fritextsvar. Svaren fördelade sig som följer:

Svarsalternativ:	**Antal som angav detta alternativ:**
Jag har svårt att skaffa mig överblick över organisationens arbete och ser inte helheten.	1
Jag har svårt att göra mig hörd hos ledningen och kan inte påverka hur stor plats kommunikationsfrågorna får.	3
Det operativa arbetet tar alldeles för mycket tid.	8
Jag har inget ansvar för de strategiska frågorna utan de drivs av ledningen/andra grupper.	4
Jag upplever att ledningen inte ser att jag har kompetensen att stötta medarbetarna i kommunikativa frågor.	2
Medarbetarna vänder sig inte till mig för att få råd.	2
Organisationen är omogen då det gäller kommunikationsfrågor och fokus ligger främst på webbplatsen och produktion av material.	3
Kommunikationsarbetet är inte min huvudsakliga uppgift.	4
Fritextsvar: ” Vi har tidigafre haft fokus på korrekta beslut och lagar. Vi vill ha ryggen fri... I det har vi glömt att vi faktiskt finns till för våra medlemmar. Vi har glömt att vi är en förening”. ” Det operativa arbetet slukar oss alldeles för mycket, samt olika typer av projektsatsninagr. Det blir helt enkelt ingen tid över till att arbeta strategiskt. Dessutom krävs nog en startsträcka för att organisationen ska mogna för att kunna ta emot förslag på förändring på ett bra sätt. Med små steg kan vi dock röra oss i den riktningen”. ”Jag upplever tyvärr inget hinder”. ”Jag har svårt att få tiden att räcka till. Kommunikationsstrategier har varit eftersatt och oprioriterat då andra mer akuta frågor varit uppe”.	

Det som framför allt upplevs som ett hinder för att kunna arbeta mer med stöttning är att det operativa arbetet slukar mycket av tiden. Därefter är fördelningen av svaren relativt jämn och det alternativ som bara väljs av en person är det som handlar om möjligheterna att skaffa sig en god överblick över verksamheten.

Efter frågorna som rörde utmaningar och hinder i arbetet följde en fråga gällande vad som skulle kunna underlätta stöttningen av medarbetarna i deras kommunikativa roll. Även här fanns en rad fasta svarsalternativ samt möjlighet att lämna ett fritextsvar.

Svaren fördelade sig mycket jämt över svarsalternativen och kommunikatörernas önskemål handlar om att få en plats i ledningsgruppen och därmed bättre överblick över organisationens arbete, att involveras mer i det strategiska arbetet gällande organisationens utveckling, att få en tydligt uttalad roll som stöd och hjälp för medarbetarna i kommunikativa frågor och framför allt om att ledningen för upp kommunikationsfrågorna på agendan och visar att de är viktiga för hela organisationen.

Bland fritextsvaren fördes önskemål fram om mer tid och pengar för att kunna prioritera kommunikationsfrågorna och önskemål om tydligare uttalat ansvar för kommunikationsfrågor.

Som avslutning på enkäten gavs respondenterna möjlighet att göra tillägg om de tyckte att något saknades eller inte framkom i enkäten. Här lämnades inga kommentarer av relevans för undersökningen.

8. Analys och diskussion

I detta kapitel analyserar jag resultatet av min undersökning och för en diskussion kring analysresultatet i förhållande till mina frågeställningar.

8.1 Operativt fokus

Den första frågeställningen handlar om hur kommunikatörerna gör när det gäller stöttning och utveckling av medarbetarnas kommunikativa roll. Resultatet visar att det stöd de erbjuder medarbetarna är brett och innefattar både en strategisk och en operativ dimension.

Heide och Simonsson (2011) poängterar att en viktig del av stödet som kommunikatören bör erbjuda är som samtalspartner och rådgivare åt chefer och medarbetare. Denna form av stöttning är vanligt förekommande hos a-kassorna även om det inte genomgående är så att kommunikatörerna stöttar både chefer och medarbetare utan i huvudsak de sistnämnda. Av svaren går dock att utläsa att rollen som rådgivare inte är en helt självklar del av arbetsuppgifterna. En person beskriver sig som "ett outtalat bollplank" och en annan skriver att även om hon/han rest runt och pratat kommunikationsfrågor med alla medarbetarna är det inte säkert att det kommer att vara en återkommande aktivitet. Skillnaderna är också överraskande stora då någon regelbundet ger feedback till medarbetarna medan en annan hänvisar till att chefen ansvarar för dessa uppgifter.

Varför det ser så pass olika ut som det gör beror säkerligen på organisationernas skillnad i storlek, men också på vilket utrymme kommunikationsfrågorna får ta i organisationen. Som forskningen visar får kommunikatörer ofta lägga ner mycket arbete på att legitimera sina kunskaper och bevisa sin kompetens (Johansson & Ottestig 2011). Bland enkätsvaren märks dessa tendenser då flera respondenter uppger att det är svårt att göra sig hörd hos ledningen och påverka hur stor plats kommunikationsfrågorna får på agendan.

Det skulle med andra ord vara möjligt för cheferna i dessa organisationer att bättre ta tillvara på den kompetens som finns hos kommunikatörerna. De är vana att ge råd till sina kollegor och borde kunna göra detsamma för chefer och ledning.

Skillnaderna är stora mellan organisationerna när vi rör oss i den strategiska dimensionen som handlar om att kommunikatören ger råd i kommunikationsfrågor. Rör vi oss mot mer operativa uppgifter krymper dock skillnaderna betydligt. Det konkreta och handfasta stödet är tydligt då kommunikatören stöttar i projektarbeten. Kommunikatören skriver kommunikationsplaner och informationstexter, ser till att det finns en sida på intranätet som handlar om projektet och att det i projektet förs en diskussion om hur kommunikationen ska fungera. Att den operativa rollen får ta mer plats är tydligt och orsaken till det kan säkerligen hittas hos chefernas och ledningens syn på kommunikationens plats i organisationen. Som Heide et al. (2005) nämner ser ledningen ofta kommunikation som en av flera variabler som ska bidra till effektiviteten. Att låta kommunikatören skriva texter, ta fram planer och producera handfast material blir ett tydligt "bevis" på vad kommunikatören faktiskt gör.

Om ledningen önskar fler konkreta insatser från kommunikatörerna skulle de kunna utnyttjas betydligt bättre som utbildare av medarbetarna. En del av respondenterna har någon typ av ansvar för att utbilda sina kollegor, men målet verkar vara att förbättra

medarbetarnas förmåga att muntligt och skriftligt kommunicera med medlemmarna snarare än att stärka deras kunskaper i argumentationsteknik, dialog och målgruppsanalyser. Att fokus ligger på den yttre kommunikation, dvs den med medlemmarna är inte förvånande, men att lämna den inre kommunikationen åt slumpen kan innebära ökad risk för missförstånd och därmed ineffektivitet i arbetet. Som Heide och Simonsson (2011) framhåller är det också viktigt att medarbetarna stärks i sin förmåga att framföra kritik mot chefer och ledning och genom att detta ignoreras gör ledningen sig själv en björntjänst i det långa loppet.

8.2 Bjuds bara in ibland

Att kommunikatörerna upplever att det finns en del utmaningar i arbetet framkommer tydligt bland svaren. Som vi sett ligger fokus många gånger på det operativa arbetet och det blir extra tydligt då många anger att just dessa uppgifter tar alldeles för mycket tid från arbetet att stötta medarbetarna. Det framgår också att för vissa är kommunikationsarbetet inte den huvudsakliga uppgiften och hos vissa saknar kommunikatören ansvar för de strategiska frågorna som istället drivs enbart av ledningen.

Återigen aktualiseras frågan om legitimitet och vilket mandat kommunikatören har i organisationen. Heide och Simonsson (2011) säger att kommunikatören bör anta ett helikopterperspektiv och arbeta med att analysera, stödja och utveckla kommunikationsprocesserna. Förutsättningen för detta är dock att kommunikatören bjuds in i diskussioner som rör det övergripande arbetet och får möjlighet till överblick över organisationens arbete och utveckling.

Hos de a-kassor där kassaföreståndaren har ansvaret för kommunikationsfrågorna och också sitter med i ledningsgruppen är förutsättningarna för att utveckla kommunikationsprocesserna mycket goda. Kassaföreståndaren har total överblick och dessutom mandat att genomföra förändringar. Bland svaren framgår dock att arbetsbördan för kassaföreståndarna är stor och kommunikationen prioriteras bort till förmån för vad som betraktas som viktigare uppgifter. Dessutom är just kassaföreståndarna de som i hög grad saknar relevant utbildning inom området. Att de trots detta tar ansvar för kommunikationen verkar bero på brist på resurser.

Om vi återknyter till tanken att medarbetarnas kommunikation är fundamental för organisationen framstår det som riskabelt att inte satsa både tid och pengar på väl fungerande kommunikationsprocesser. Kanske är det också ett vågspel att som kassaföreståndare ta sig an en sådan komplex utmaning som kommunikationsarbetet faktiskt är, utan att ha någon utbildning inom området.

Kommunikatörerna själva vill gärna ta ett större grepp på kommunikationsfrågorna och önskar sig en plats i ledningsgruppen och att ledningen tydligare visar att dessa frågor är viktiga för hela organisationen. För att detta ska uppnås krävs dock modiga chefer och en ledning som vågar släppa in en kritiker i ledningsgruppen. Sison (2010) säger just detta och menar att ledningen måste vara öppensinnad och se kommunikation som en självklarhet för hela organisationen. Jag drar slutsatsen att ledningen måste gå från ord till handling och inte bara hålla med om att kommunikationsfrågorna är viktiga utan också bjuda in professionella kommunikatörer i de strategiska diskussionerna.

8.3 Bygga utan ritningar

En svår utmaning för kommunikatörerna på a-kassorna är det faktum att det hos majoriteten saknas kommunikationsstrategier eller någon liknande beskrivning av medarbetarnas kommunikativa ansvar. Heide och Simonsson (2011) menar att en av de viktigaste uppgifterna för en kommunikatör är att värna om meta-kommunikationen, dvs se till att det förs samtal om hur kommunikationen ska fungera. Skillnaderna i hur det ser ut hos a-kassorna verkar vara relativt stor och en anledning till detta kan vara att det faktiskt saknas underlag för diskussionerna. Utan riktlinjer finns i princip ingen utgångspunkt för hur medarbetarnas kommunikativa ansvar ser ut rent konkret.

Att diskussionerna är ännu färre med cheferna kan ha samma orsak. Möjligtvis kan det också finnas mentala hinder för att fråga om råd om sådant som ”alla gör”, dvs kommunicerar. Om så är fallet måste dock ytterligare undersökningar svara på. Troligt är dock att kommunikationen mellan medarbetare och chefer, precis som Heide et al. (2005) påpekar, präglas av medarbetarens beroendeställning och de förväntningar som finns på respektive roller. Kommunikationen kan därmed aldrig bli helt symmetrisk (s. 57ff) och det kan vara en förklaring till att kommunikatören inte får ta plats som expert i förhållande till chefer.

Tydligt är att kommunikatörerna står inför en knepig uppgift då strategier ofta saknas. Dessutom är det ju så att då strategier ofta saknas är det frågan om meta-kommunikationen ens kommer upp på agendan. Troligare är kanske att den lever ett ganska undanskymt liv och bara aktualiseras vid enskilda tillfällen istället för att vara en naturlig del av det dagliga samtalet. Kommunikatörernas möjlighet att stötta medarbetarna genom att föra dessa diskussioner verkar därför vara begränsad.

Inom detta område finns en stor utvecklingspotential. Kommunikatörerna bör ställa krav på att organisationen tar fram en kommunikationsstrategi som tydliggör ansvar för både ledning, chefer och medarbetare. Kommunikatören bör också se till att kontinuerligt föra diskussioner om vad strategin konkret betyder för den enskilde individen. Detta skulle inte bara ge medarbetare och chefer tydliga verktyg i det dagliga arbetet utan även väga upp det fokus på extern kommunikation som präglar många av organisationerna.

8.4 Kommunikationen inte integrerad

Utgångspunkten för undersökningen har varit att kommunikationen är det fundament organisationerna vilar på. Svaren visar dock att detta synsätt troligtvis inte dominerar bland a-kassornas chefer och ledningar. Heide et al. (2005) påpekar att detta inte är ovanligt och att ledningen bara ser kommunikationen som en av många variabler som kan kontrolleras genom olika åtgärder. Gemensamt för kommunikatörerna på landets a-kassor är att de uttrycker en önskan om att kommunikationsfrågorna förs upp på agendan och att ledningen visar att de är viktiga för hela organisationen.

Troligtvis kommer många kommunikatörer få vänta en tid med att få dessa önskemål uppfyllda. Precis som flera av respondenterna anger är organisationerna relativt omogna när det gäller kommunikationsfrågor och fokus verkar främst ligga på det operativa arbetet. Undantag finns givetvis, främst inom de a-kassor som har flera kommunikatörer anställda samt någon med en högre titel och därmed tillträde till de strategiska diskussionerna i ledningsgruppen.

Så länge kommunikationsfrågorna prioriteras bort framför vad som anses vara viktigare arbetsuppgifter kommer kommunikatörernas utrymme att stötta medarbetarna i deras kommunikativa roll att vara begränsat. Även om undersökningen visar att stöttning förekommer i olika former så framträder bristen på kontinuitet och avsaknaden av genomtänkta strategier för det kommunikativa arbetet. Kommunikationen verkar vara något som händer ”på sidan av” istället för det som utgör grunden för handläggningen och medlemskontakterna. Precis som Heide et al. (2005 s. 106) påpekar verkar diskussioner kring värderingar, visioner och mål i många fall utgöras av enskilda punktinsatser ett par gånger per år istället för att de är en integrerad del av det dagliga, löpande arbetet.

9. Slutsatser

En tillbakablick på frågeställningarna som låg till grund för undersökningen visar att kommunikatören har en tydlig roll som stöd och hjälp till sina kollegor. Kommunikatören är bollplank och rådgivare, projektstöd och ofta pådrivande när det gäller att lyfta fram kommunikationsfrågorna. Hur stödet kan se ut varierar mellan organisationerna beroende på bland annat organisationens storlek, resurser och om kommunikatören även axlar andra uppgifter som kassaföreståndare eller utredare. Vad som däremot framstår som mer homogent är de utmaningar som kommunikatörerna tycker sig ställas inför. För även om svarsfrekvensen var relativt låg i denna undersökning verkar det som om landets a-kassor inte märkbart skiljer sig åt från det som framkommit inom tidigare forskning, dvs att kommunikatörens arbete har låg status och att nyttan av det måste föras i bevis för ledningen.

Bilden av kommunikatören som den osynliga handen som varsamt för både medarbetare och chefer mot ett bättre kommunikationsklimat är därmed inte kristallklar då man tittar utifrån a-kassornas horisont. Kommunikatören framstår snarare som en gäst som bjuds in vid vissa tillfällen men som annars väntar tämligen osynlig. För att återknyta till teorin om den tredelade yrkesrollen verkar många av kommunikatörerna inneha den sk kontrollfunktionen. De har en viss makt inom organisationen men når inte fram till den position där de har ett stort inflytande på ledningen och exempelvis kan agera som kritiker. I kombination med att det ofta saknas underlag för arbetet i form av strategier och uttalade mål missar a-kassorna att ta tillvara den kompetens som finns bland kommunikatörerna.

En utmaning som kan tänkas vara svår att urskilja för organisationerna själva är att det inom många a-kassor inte är professionella kommunikatörer som ansvarar för kommunikationsarbetet utan att det istället är någon som utöver sina ordinarie uppgifter tar på sig ansvaret för detta. Det kan givetvis bero på resursbrist, men kanske också på begränsad insikt i hur viktiga dessa frågor är för hela organisationen. Frågan de borde ställa sig är kanske inte om det har råd att anställa en kommunikatör, utan snarare om de har råd att låta bli?

Viljan att agera som ett tydligt stöd åt både medarbetare och chefer verkar inte saknas hos de kommunikatörer som svarat på undersökningen och chefer och ledning hos de olika a-kassorna har stora möjligheter att ta tillvara på den kompetens som kommunikatörerna besitter. Med detta inte sagt att de operativa uppgifterna ska överges. De borde dock kunna kombineras i högre grad med de strategiska.

Eftersom kommunikationsfrågorna inte verkar vara en integrerad del i organisationerna kräver det inte bara att ledningsgrupperna välkomnar nya tankar och synsätt utan även att kommunikatörerna själva vässar sina argument för varför de borde vara en självklar deltagare i ledningens strategiska arbete. Kommunikatörerna bör inte heller vara rädda för att lyfta fram goda resultat och peka på hur deras arbete gynnar kärnverksamheten. Genom att visa att kommunikatörer är nödvändiga i moderna organisationer kan de gå från osynlighet till klarhet.

9.1 Vidare forskning

I min undersökning framkommer tydliga önskemål om att kommunikatören får en plats i ledningsgruppen och att kommunikationsfrågorna hamnar i fokus. Ett uppslag för framtida forskning skulle utifrån detta kunna vara att ställa ledningsgruppens förväntningar och krav på kommunikatören i förhållande till kommunikatörens uppfattning om detsamma. Därigenom kan den diskrepans som uppenbarligen föreligger mellan aktörerna klargöras.

Kommunikatörerna arbetar i många fall utan ett underlag i form av beskrivningar av medarbetarnas kommunikativa ansvar eller kommunikationsstrategier. Finns sådana framstår det också som något av ett problem att få alla medarbetare att följa dem. Det skulle därför vara intressant att titta mer på vilka riktlinjer som egentligen finns för kommunikatörernas arbete inom olika organisationer och hur kommunikatörerna kringgår problemet med att detta ofta saknas.

Det visar sig i undersökningen att det hos majoriteten av a-kassorna saknas konkreta beskrivningar av medarbetarnas kommunikativa ansvar. Vidare forskning skulle kunna koncentrera sig på hur medarbetarna uppfattar sin kommunikativa roll, vad som ingår i den och hur den kan utvecklas. Detta kan även ställas i relation till ledningsgruppens och chefernas förväntningar på medarbetarens kommunikativa roll.

10. Sammanfattning

Medarbetare i moderna företag, där den viktigaste tillgången är de anställdas kunskap, har en viktig kommunikativ roll. Medarbetaren förväntas delta i diskussioner med sina kollegor, ge återkoppling och dela information på ett meningsfullt sätt samt vara en ambassadör för organisationen ut mot kunder och samarbetspartners. Professionella kommunikatörer i denna typ av kunskapsintensiva organisationer har en stor uppgift att stötta medarbetarna i deras i deras utmaning att kommunicera med chefer, kollegor och kunder. Som kommunikatör med lång erfarenhet av att arbeta inom yrkesområdet ville jag undersöka hur arbetet med att stötta medarbetarna kan se ut och vilka hinder och utmaningar man upplever i detta arbete.

Syftet med uppsatsen har varit att sätta fokus på en specifik del av den professionella kommunikatörens arbete med att bidra till bättre och effektivare kommunikation i organisationer. Utifrån perspektivet att väl fungerande kommunikation är grunden för en organisations existens var ambitionen att belysa hur kommunikatörer på Sveriges arbetslöshetskassor stöttar medarbetarna i deras kommunikativa roll genom att söka svar på frågorna:

- Hur gör kommunikatörerna när det gäller stöttning och utveckling av medarbetarnas kommunikativa roll?
- Vad identifierar de som utmaningar i detta arbete?

En central tanke och utgångspunkten för undersökningen har varit att en organisations kommunikationsprocesser ligger till grund för dess existens och utveckling. Utan en väl fungerande kommunikation kan organisationen varken utvecklas eller vara effektiv. Heide och Simonssons (2011) utmaningar för den professionella kommunikatören låg till grund för undersökningen och gemensamt för dessa utmaningar är att kommunikatören behöver en stabil position inom organisationen med möjlighet till överblick över organisationens arbete och utveckling.

En enkätundersökning genomfördes bland kommunikatörer på landets a-kassor. Det externa bortfallet blev tämligen stort, men de svar som inkom bedömdes utgöra ett fullgott underlag för analysen.

Resultatet visar att det stöd kommunikatörerna erbjuder medarbetarna är brett och innefattar både en strategisk och en operativ dimension. Kommunikatörerna fungerar i varierande grad som rådgivare åt främst medarbetarna, men också cheferna. De har också som uppgift att stötta olika projekt genom att bland annat skriva kommunikationsplaner och informationstexter. Som utbildare utnyttjas kommunikatörerna dåligt och endast inom hälften av a-kassorna har kommunikatörerna ansvar för att utbilda medarbetarna, då ofta inom färdigheter gällande extern kommunikation med medlemmar.

Kommunikatören framstår som en person som arbetar lite ”vid sidan av” kärnverksamheten. Få kommunikatörer har en plats i ledningsgruppen och har ingen möjlighet att delta i diskussioner kring det strategiska arbetet. Kommunikatörerna arbetar också i majoriteten av fallen utan kommunikationsstrategier eller liknande underlag. Det kommunikativa ansvaret hos medarbetarna finns sällan beskrivet mer än övergripande och begränsar därmed kommunikatörens möjlighet att stötta

medarbetarna. Kommunikationsfrågorna framstår som relativt bortprioriterade till förmån för handläggning och därmed inte som en integrerad del av verksamheten.

För att kommunikatörerna ska få tillträde till de strategiska diskussionerna med chefer och ledning krävs att de välkomnas i högre grad av ledningen, men också att de blir bättre på att visa på resultat och hur kommunikationen bidrar till organisationens effektivitet.

11. Litteratur och källförteckning

Akademikernas A-kassa, AEA (2012).
http://aea.se/om-oss. Sökdatum (2012-12-15)

Arbetslöshetskassornas Samorganisation, SO (2012).
http://www.samorg.org/ Om SO. Sökdatum 2012-12-15

Ejlertsson, Göran ([1996] 2005). *Enkäten i praktiken: En handbok i enkätmetodik*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2007). *Strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur

Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte (2005). *Kommunikation & Organisation*. Malmö: Liber AB.

Heide, Mats & Simonsson, Charlotte (2011). Putting Coworkers in the Limelight: New Challenges for Communication Professionals. *International Journal of Strategic Communication*, nr 5:4, s. 201-220

Hjerm, Mikael & Lindgren, Simon (2010). *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*. Malmö: Gleerups Utbildning AB

Inspektionen för arbeslöshetsförsäkringen, IAF (2012)
http://www.iaf.se/Om-IAF/. Sökdatum 2012-12-15

Johansson, Catrin & Ottestig, Ann T (2011). Communication executives in a changing world: Legitimacy beyond organizational borders. *Journal of Communication Management*, vol 15, nr 2, s. 144-164

Kylén, Jan-Axel (2004). *Att få svar: Intervju, enkät, observation.* Stockholm: Bonnier Utbildning.

Kylén, Jan-Axel (1994). *Fråga rätt vid enkäter, intervjuer, observationer och läsning*. Stockholm: Kylén Förlag AB.

Larsson, Larsåke (2011). Kommunikatören: Den sammansatta rollen. Ingår i Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (red) *Strategisk kommunikation: Forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur. S. 307-319.

Moss, Danny, Newman, Andrew & DeSanto, Barbara. (2005). What do communication managers do? Defining and refining the core elements of management in a public relations/corporate communication context. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, vol 82, nr 4, s. 873-890

Simonsson, Charlotte (2002). *Den kommunikativa utmaningen: En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Diss. Lund:

Lunds universitet, Sociologiska institutionen, Avdelningen för medie- och kommunikationsvetenskap

Simonsson, Charlotte (2011). Vem leder vem? Om kommunikationen mellan medarbetare och ledare. Ingår i Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (red) *Strategisk kommunikation: Forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur. S. 235-253.

Sison, Marianne D (2010). Recasting public relations roles: agents of compliance, control or conscience. *Journal of Communication Management,* vol 14, nr 4, s. 319 – 336

Sveriges Kommunikatörer (2012).
http://www.sverigeskommunikatorer.se/Forskning--Fakta/Yrket/Yrkesetik/. Sökdatum: 2012-11-28
http://www.sverigeskommunikatorer.se/Forskning--Fakta/Yrket/Yrkesomrade.
Sökdatum: 2012-11-28
http://www.sverigeskommunikatorer.se/Forskning--Fakta/Yrket/Titlar-och-begrepp.
Sökdatum: 2012-11-28
http://www.sverigeskommunikatorer.se/Forskning--Fakta/Statistik-och-undersokningar/Medlemsundersokningar/
Sökdatum: 2012-11-28

Trost, Jan (2012). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur AB.

Bilaga 1 - Följebrev till enkät

Hej
Jag heter Karin Borgefors och arbetar som informatör på Lärarnas A-kassa. Sedan i våras studerar jag strategisk information och kommunikation vid Borås högskola. Jag ska nu avsluta min utbildning med att skriva en uppsats. Jag vänder mig till dig för att jag behöver din hjälp med att besvara ett antal frågor.

I dagens moderna organisationer ställs stora krav på att alla medarbetare ska vara bra på att kommunicera. För oss som arbetar i en a-kassa handlar det till exempel om att alla medarbetare ska bemöta medlemmar på ett bra sätt och kunna samarbeta med kollegor och externa samarbetspartners.

Min uppsats handlar om den professionella kommunikatörens möjligheter att vara ett stöd till medarbetarna i denna kommunikativa roll. Vilka möjligheter har man som kommunikatör att stötta medarbetarna, vilka hinder och utmaningar finns?

Enkäten består av ett tjugotal frågor och tar ca 20 minuter att besvara. Eftersom era svar kommer att ligga som underlag för min analys hoppas jag verkligen att du har tid att svara.

Jag har fått dina kontaktuppgifter från SO. Arbetar du inte med informations- och kommunikationsfrågor får du gärna meddela mig det. Har du frågor om enkäten eller något som rör detta, kontakta mig gärna!

Jag behöver dina svar på enkätfrågorna senast fredag den 21:a december. Givetvis är dina svar helt anonyma och jag har ingen möjlighet att se vem som svarat på vilka frågor.

Klicka på länken för att komma till enkäten:
https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dFb3VQeXp2Zk1mVERpY0RrMkE6MQ

Hälsningar
Karin Borgefors

xxx@gmail.com
070-xxx xx xx

Bilaga 2 - Enkätfrågor

Fråga 1. Vilken är din titel/titlar? Inom en del a-kassor har de som arbetar med informationsfrågorna även andra arbetsuppgifter, ange gärna om du har flera titlar eller ansvarsområden.

Fråga 2. Är du utbildad inom informations-/kommunikationsområdet?

- Ja (ange gärna utbildning nedan)
- Nej

Min utbildning:

Fråga 3. Hur länge har du arbetat med informationsfrågor?

- 1-5 år
- 6-8 år
- 9-12 år
- Mer än 12 år

Fråga 4. Vilka är dina arbetsuppgifter? Välj ett eller flera alternativ

- Produktion av trycksaker
- Arbete med vår webbplats och Internetkassan
- Arbete med vårt intranät
- Opinionsbildning och kontakter med media
- Planering och utvärdering av vårt kommunikationsarbete
- Rådgivare åt chefer och ledning
- Omvärldsanalys
- Kriskommunikation
- Varumärkesarbete
- Internutbildningar
- Annat (beskriv nedan)

Andra arbetsuppgifter:

Fråga 5. Hur många har kommunikationsarbetet som huvuduppgift inom er organisation?

- 0
- 1
- 2
- 3
- 5
- Fler än 5 stycken

Fråga 6. Sitter du med i ledningsgruppen?

- Ja
- Nej

Fråga 7. Hur många anställda är ni i er a-kassa?

- Färre än 10 stycken
- 10-15
- 15-25
- 25-50
- Fler än 50 stycken

Fråga 8. Ofta nämns medarbetarnas kommunikativa ansvar i organisationens styrdokument så som måldokument och/eller kommunikationsstrategin. Går det att utläsa vilket kommunikativt ansvar medarbetarna i din organisation har? Beskriv kortfattat

- [ ] Vi har inga dokument eller riktlinjer av den typen.

Fråga 9. Har du en rådgivande roll i kommunikationsfrågor?

- [ ] Ja, mina kollegor frågar mig om råd
- [ ] Ja, mina chefer frågar mig om råd
- [ ] Nej, jag blir sällan tillfrågad om råd i denna typ av frågor

Fråga 10. Hur ofta diskuterar du tillsammans med medarbetarna i din organisation hur kommunikationen kan förbättras inom organisationen?

- ○ Flera gånger i månaden
- ○ Ca 1 gång i månaden
- ○ Ett par gånger om året
- ○ Vi diskuterar aldrig dessa frågor

Fråga 11. Hur ofta diskuterar du tillsammans med medarbetarna i din organisation hur kommunikationen kan förbättras med medlemmarna?

- ○ Flera gånger i månaden
- ○ Ca 1 gång i månaden
- ○ Ett par gånger om året
- ○ Vi diskuterar aldrig dessa frågor

Fråga 12. Hur ofta diskuterar du tillsammans med cheferna hur kommunikationen kan förbättras i hela organisationen?

- ○ Flera gånger i månaden
- ○ Ca 1 gång i månaden
- ○ Ett par gånger om året
- ○ Vi diskuterar aldrig dessa frågor

Fråga 13. I många organisationer får cheferna möjlighet att stärka sin kommunikativa förmåga, t ex genom medieträning. Vilken typ av utbildning får medarbetarna med syfte att stärka deras kommunikativa förmåga? Välj de alternativ som stämmer med er verksamhet.

- [ ] Utbildning i retorik och att tala inför grupper
- [ ] Hur man ger och tar konstruktiv feedback
- [ ] Hur man gör en målgruppsanalys
- [ ] Annat (ange typ av utbildning nedan)
- [ ] Ingen

Annan typ av utbildning:

Fråga 14. Har du ansvar för att utbilda medarbetarna inom något område?

- Ja (ange inom vad nedan)
- Nej

Fråga 15. Vilken typ av stöd kan det vara troligt att du ställer upp med då stora projekt genomförs? Möjlighet finns att välja flera alternativ.

- Initierar och driver diskussioner om hur kommunikationen ska fungera i projektet.
- Tar fram en kommunikationsplan för projektet.
- Ser till att en person utses som ansvarig för kommunikationen i projektet.
- Ser till att det finns en sida på intranätet som handlar om projektet.
- Annat (beskriv nedan)

Fråga 16a. Har du någon gång haft diskussioner med medarbetare i din organisation kring något av följande: Vilket ansvar man som medarbetare har för kommunikationen med kollegor?

- Ja
- Nej

16b Vilket ansvar man som medarbetare har för kommunikationen med chefer?

- Ja
- Nej

16c Vilket ansvar man som medarbetare har för kommunikationen med medlemmar?

- Ja
- Nej

16d Vilket ansvar den enskilde medarbetaren har för organisationens varumärke?

- Ja
- Nej

Fråga 17. Har ni någon gång genomfört attitydundersökningar i organisationen med fokus på hur väl medarbetarna kommunicerar med varandra?

- Ja
- Nej

Fråga 18. Många a-kassor har på senare tid börjat arbeta med sin organisations varumärke. Är du eller någon annan kommunikatör involverad i detta arbete?

- Ja
- Nej
- Vi bedriver inget varumärkesarbete

Fråga 19. Vilken form av stödjande åtgärder bedriver du för att utveckla medarbetarnas kommunikativa förmåga? Beskriv så utförligt du kan

Fråga 20. Vad av följande kan du uppleva som hinder i ditt arbete med att stötta medarbetarna i deras kommunikativa roll? Möjlighet finns att välja flera alternativ.

☐ Jag har svårt att skaffa mig överblick över organisationens arbete och ser inte helheten.

☐ Jag har svårt att göra mig hörd hos ledningen och kan inte påverka hur stor plats kommunikationsfrågorna får.

☐ Det operativa arbetet tar alldeles för mycket tid.

☐ Jag har inget ansvar för de strategiska frågorna utan de drivs av ledningen/andra grupper.

☐ Jag upplever att ledningen inte ser att jag har kompetensen att stötta medarbetarna i kommunikativa frågor.

☐ Medarbetarna vänder sig inte till mig för att få råd.

☐ Organisationen är omogen då det gäller kommunikationsfrågor och fokus ligger främst på webbplatsen och produktion av material.

☐ Kommunikationsarbetet är inte min huvudsakliga uppgift.

☐ Annat (beskriv nedan)

Fråga 21. Vad av följande skulle kunna bidra till att du kan stötta medarbetarna bättre i deras kommunikativa roll? Möjlighet finns att välja flera alternativ.

☐ Att jag får en plats i ledningsgruppen och därmed bättre överblick över organisationens arbete.

☐ Att jag involveras mer i det strategiska arbetet gällande organisationens utveckling.

☐ Att jag får en tydligt uttalad roll som stöd och hjälp för medarbetarna i kommunikativa frågor.

☐ Att ledningen för upp kommunikationsfrågorna på agendan och visar att de är viktiga för hela organisationen.

☐ Annat (ange nedan)

Fråga 22. Ett väl fungerande kommunikationsklimat ses ofta som en förutsättning för att det dagliga arbetet ska fungera väl i organisationen. Vad ser du som din största utmaning för att förbättra just ert kommunikationsklimat?

Fråga 23. Avslutningsvis, är det något du vill tillägga som du tycker att jag glömt att fråga om?