

ÅRSRAPPORT · KOMMUNIKATIVA OFFENTLIGA ORGANISATIONER

Kommunikativt medarbetarskap

Rickard Andersson, Mats Heide och Charlotte Simonsson

Institutionen för strategisk kommunikation

Lunds universitet · april 2021



© Rickard Andersson, Mats Heide och Charlotte Simonsson 2021

Institutionen för strategisk kommunikation
Lunds universitet

ISBN 978-91-519-9240-2

Sammanfattning

Kommunikativt medarbetarskap är ett område med en stor potential för såväl organisationer som för kommunikatörer. Kommunikativt medarbetarskap är också ett område där det finns en tydlig koppling mellan organisationens kärnverksamhet och kommunikation. Det är tämligen enkelt att påvisa vilket värde som kommunikativt medarbetarskap har för organisationen, exempelvis när det gäller krisundvikande, innovationer, lyssnande, lärande, varumärke, förtroende och andra aspekter som har ett viktigt strategiskt värde för organisationer.

I denna rapport presenterar vi tidigare forskning om kommunikativt medarbetarskap och föreslår en definition av begreppet. Vi ger en modell som visar på tre ansvarsområden för kommunikativt medarbetarskap. Vidare diskuteras hinder mot kommunikativt medarbetarskap och hur vilka stöd som organisationen kan ge till medarbetarna.

I den avslutande diskussionen presenterar vi det kommunikativa medarbetarskapshjulet med sex faktorer som måste finnas för att kunna förverkliga idén om det kommunikativa medarbetarskapet: (1) meningsskapande syn på kommunikation, (2) kommunikativt ledarskap, (3) decentraliserad organisationsfilosofi, (4) öppet kommunikationsklimat, (5) internt förtroende och (6) identifikation med organisationen.

Innehåll

Inledning.....	7
Om vikten av förtroende.....	8
Medarbetarna och kommunikativt medarbetarskap.....	8
Studier under det första året.....	9
Informantintervjuer	9
Dokumentanalys.....	9
Fallstudier	10
Konferenser med deltagande organisationer	12
Kommunikativt medarbetarskap i teorin.....	2
Medarbetarskap som idé och begrepp.....	2
Forskning om kommunikativt medarbetarskap	4
Kommunikativt medarbetarskap som tre ansvarsområden.....	7
Definition av kommunikativt medarbetarskap	10
Kommunikativt medarbetarskap i praktiken	11
Hur tillämpa modellen med tre kommunikativa ansvarsområden.....	11
Hinder mot kommunikativt medarbetarskap	12
Att styra medarbetarna eller inte.....	17
Stöd till ett kommunikativt medarbetarskap	18
Avslutande diskussion	23
Internt förtroende	23
Professionskrig	24
Ansvarstagande medarbetare	24
Gränsen för det kommunikativa medarbetarskapet	24
Det kommunikativa medarbetarskapshjulet	25
Referenser.....	29
Slutnoter	31

Inledning

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

- kommunikativt medarbetarskap
- digitalisering
- kommunikatörernas roll och utveckling.

Under forskningsprojektets första år, 2020, studerade vi området kommunikativt medarbetarskap genom fallstudier i tre av de organisationer som medverkar i projektet. Vi genomförde också en innehållsanalys av de deltagande organisationernas styrdokument som policyer, strategier, riktlinjer etc.

I denna årsrapport beskriver och diskuterar vi de viktigaste resultaten av de tre fallstudierna. Rapporten kommer i huvudsak att beskriva och diskutera det kommunikativa medarbetarskapet.

FRÅGOR SOM BESVARAS I RAPPORTEN

- Hur kan det kommunikativa medarbetarskapet förstås?
- Vad bidrar till att medarbetare vill ta kommunikativt ansvar?
- Hur kan organisationer arbeta för att främja det kommunikativa medarbetarskapet?
- Hur kan ett kommunikativt medarbetarskap bidra till att stärka och upprätthålla organisationens relationer med intressenter och intressenternas förtroende för organisationen?

Om vikten av förtroende

I forskningen har förtroende lyfts fram som en förutsättning både för individer, organisationer och övriga aktörer i samhället. Valfungerande samhällen är starkt beroende av att de aktörer som verkar i samhället har förtroende för varandra, det vill säga att aktörerna anser att övriga aktörer går att lita på.¹ Har aktörerna förtroende för varandra betyder det i korthet att samhället fungerar mer effektivt. Saknar samhällets aktörer förtroende för varandra, exempelvis då de anser att övriga aktörer inte går att lita på, blir konsekvensen att samhället som helhet fungerar sämre.

Inom organisationsforskningen beskrivs förtroende ofta som ett psykologiskt tillstånd där en individ accepterar *sårbarhet*, eftersom denna har positiva förväntningar på andras avsikter och agerande.² Sårbarhet innebär att en individ är beredd att ta en risk när denna agerar utifrån en övertygelse om att den andre går att lita på.³ Har en individ inte förtroende för en annan aktör är individen inte beredd att utsätta sig för risk. Det leder till att individen oftast inte är beredd att agera. Även om denna beskrivning av förtroende inte i första hand avses för att beskriva medborgares förtroende för offentliga institutioner, bidrar den till en förståelse för varför intressenters förtroende för offentliga institutioner är så betydelsefull.

Medarbetarna och kommunikativt medarbetarskap

Forskning har visat att immateriella tillgångar inte främst skapas genom den kommunikation eller de kampanjer som kommunikations- eller marknadsavdelningens utför. Istället skapas till största del varumärke, anseende och förtroende i mötet mellan organisationens medarbetare och dess externa intressenter. Detta stämmer också väl överens med idén bakom den kommunikativa organisationen. För att kunna möta de växande kraven på öppenhet, snabbhet och interaktivitet, har snart alla svenska organisationer börjat använda sociala medier. Enkätresultaten från det tidigare forskningsprojektet Kommunikativa organisationer visar att nio av tio chefer och medarbetare ser kommunikativ kompetens som allt viktigare i dagens arbetsliv. Det pekar på att det finns en stor medvetenhet om att kommunikation är en central del i många arbetsroller.

Forskare inom strategisk kommunikation har understruket vikten av att kommunikatorer agerar som interna konsulter och pedagoger – att lära andra vikten av kommunikation och hur man kan förbättra kommunikationsförmåga.⁴ Det har i många organisationer genomförts insatser för att utveckla ledares kommunikation, inte minst genom lanseringen av begreppet kommunikativt ledarskap. Det är nu hög tid att även fokusera på medarbetarna och det kommunikativa medarbetarskapet. I denna rapport fördjupar vi oss i det kommunikativa medarbetarskapet.

Studier under det första året

Under det första året i forskningsprojektet har tre fallstudier genomförts med fokus på kommunikativt medarbetarskap. De tre organisationerna som har studerats är Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, Svenska kraftnät och Polismyndigheten. Utöver dessa tre fallstudier har vi även genomfört inledande informantintervjuer i samtliga organisationer samt en analys av olika styrdokument i de deltagande organisationerna.

I följande avsnitt kommer vi kort att presentera det empiriska material vi har samlat in och analyserat, och syftet med de olika delstudierna.

Informantintervjuer

Under våren 2020 gjorde vi så kallade informantintervjuer med kommunikationsdirektörer, kommunikationschefer och strategiska kommunikatörer i de elva organisationerna som ingår projektet. Dessa intervjuer har bidragit till att öka vår förståelse för respektive organisations utgångspunkter, förutsättningar och planerade projekt relaterade till kommunikation. Vi ställde frågor om till exempel:

- kommunikationsklimatet
- om organisationen är att betrakta som kommunikativ
- hur det interna förtroendet ser ut
- hur man har arbetat med kommunikativt medarbetarskap
- hur långt man kommit med digitalisering av organisationen
- vilka insatser som genomförts för att öka professionalisering av kommunikatörerna i organisationen.

Dokumentanalys

Strategier, riktlinjer, policyer och andra typer av styrdokument finns det ofta en stor flora av inom organisationer. Dokument av det här slaget tenderar ibland att bli till hyllvärmare, men det finns också exempel på att de kan bli till en mer aktiv del av verksamheten. Oavsett vilket, säger styrdokumentet en hel del om de ambitioner, normer och synsätt som råder inom en organisation om till exempel internkommunikation, sociala medier, ledarskap och

medarbetarskap. Vi var därför intresserade av att analysera olika styrdokument i syfte att få kunskap om hur medarbetarnas kommunikation beskrivs i dessa. Vilka kommunikativa roller och kommunikativa förväntningar på medarbetarna vittnar styrdokumenterna om?

Vi samlade in och analyserade styrdokument från samtliga deltagande organisationer. Totalt sett analyserade vi 38 olika styrdokument. Dokumenten hade titlar som:

- kommunikationspolicy
- kommunikationsstrategi
- medarbetarpolicy
- riktlinjer internkommunikation
- värdegrund
- handbok/riktlinjer för sociala medier.

Fallstudier

Under 2020 genomförde vi tre fallstudier av Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB), Svenska kraftnät och Polismyndigheten. I rapport kommer vi inte att presentera resultaten från varje studie var för sig. Vi har istället valt att syntetisera de viktigaste resultaten och insikterna från de olika studierna och väva in dem i den fortsatta delen av rapporten.

Nedan ger vi en kort presentation av organisationerna och syftet med fallstudierna.

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB)

Under 2020 blev Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) allmänt uppmärksam i och med pandemin. Företrädare för organisationen framträdde på teve varje vecka, och andra medarbetare deltog i olika reportage och artiklar. MSB är den myndighet som ansvarar för att stödja samhällets beredskap för olyckor, kriser och civilt försvar. Man kan hävda att MSB är ett extremfall, eftersom det inom myndigheten finns en stor kompetens i krishantering och kriskommunikation. Med andra ord har MSB synnerligen goda förutsättningar att hantera kriser jämfört med andra organisationer.

Syftet med studien var att öka kunskapen om internkommunikationens roll i samband med en komplex kris som pandemin, och vilken betydelse den har för det kommunikativa medarbetarskapet, och i förlängningen organisationens förtroende. Vi gjorde 17 semistrukturerade intervjuer via Skype. Urvalet var strategiskt och vi sökte efter personer med olika typer av erfarenhet, arbete och ansvar för att kunna få en bredare bild av läget i organisationen. Vi har analyserat flera olika styrdokument samt information om krishantering och covid-19-pandemin på intranätet. De styrdokument som har analyserats

är: MSB 2030, Kommunikationsstrategi, Kommunikationspolicy, Medarbetar-och chefpolicy, Kommunikationsstrategi för området beredskap för kriser och krig. Dessutom har vi analyserat: Chefsmejl, Kommunikativ lägesbild, GD:s veckobrev samt särskilda coronapandemi-sidor på intranätet.

Svenska kraftnät

Svenska kraftnät är en myndighet som har till uppgift att säkra elöverförings-systemet på ett miljöanpassat och kostnadseffektivt sätt. Myndigheten ansvarar för inköp av el, övervakning och byggnation av transmissionsnätet för el. Svenska kraftnät verkar inom en bransch med hög grad av komplexitet och där ansvarsfördelningen mellan olika aktörer och organisationer kan uppfattas som otydlig. Svenska kraftnät är en organisation som under många år har arbetat aktivt för att utveckla ledarskapet i organisationen. Myndigheten har arbetat med ett omfattande ledarskapsprogram, och de har också tagit fram en ledarskapshandbok. Detta är en ambitiös och föredömlig handbok om ledarskap. Det som också är intressant med myndigheten är den uttalade tanken om att alla medarbetare inom organisationen är ledare oavsett om de har en formell chefsposition. Vidare finns det kommunikationsstrategi som tydligt lyfter fram medarbetarnas kommunikativa roll, vilket gjorde att vi valde att fokusera på det kommunikativa medarbetarskapet i organisationen.

Syftet med studien vid Svenska kraftnät var att skapa mer kunskap om hur de anställda upplever förväntningar på kommunikativt medarbetarskap samt det stöd som ges av organisationen. Studien utgörs av intervjuer med fem chefer och sex medarbetare. Intervjuerna genomfördes via Skype i början av oktober 2020. Vi har också genomfört en dokumentanalys av: Verksamhetsplan för enhet Kommunikation, Plan för ökat förtroende och anseende, Rutiner för sociala medier, Ledarskapshandbok och Mall för utvecklingssamtal.

Polismyndigheten

Polismyndigheten har på senare år blivit alltmer synlig och aktiv på sociala medier, främst på Facebook, Instagram och Twitter. Kontona – oavsett om de drivs av individuella poliser, polisområden eller från centralt håll – är ofta mycket populära hos allmänheten, vilket märks på antalet följare och på den stora mängd kommentarer och engagemang som kontona genererar. Att närvaron framkallar engagemang och åsikter även utanför kommentarsfälten märktes inte minst under några veckor i slutet av 2020. Myndighetens Instagram-kampanj *Ingripandepoliserna* resulterade då i ett flertal debattinlägg i en rad nyhetsmedier, däribland Expressen, Dagens Nyheter och Sydsvenskan, i vilka journalister ifrågasatte myndighetens närvaro på sociala medier.

Polismyndigheten beskriver att närvaron på sociala medier ska bidra till att myndigheten uppnår sitt övergripande mål: att minska brottsligheten och öka

människors trygghet. Detta mål kompletteras av ett antal delmål, som betonar myndighetens ambitioner att vara synlig och tillgänglig, proaktiv, transparent och en attraktiv arbetsgivare.

Syftet med studien vid Polismyndigheten var att undersöka hur medarbetarnas kommunikativa praktik på sociala medier faktiskt ser ut och hur medarbetare som är aktiva i officiella myndighetskonton uppfattar sina kommunikativa roller och myndighetens arbete med sociala medier. Vi genomförde 13 intervjuer via Skype eller telefon. Urvalet var strategiskt och vi sökte efter medarbetare med olika typer av erfarenheter, arbete och ansvar för att kunna få en bredare bild hur medarbetare uppfattar sin kommunikativa roll. Vi analyserade även myndighetens kommunikationspolicy, handbok för sociala medier, medarbetarpolicy, riktlinjer för webbplatser och värdegrund. Slutligen analyserade vi även inlägg under en månads tid på ett urval av myndighetens sociala medie-konton på Facebook, Instagram och Twitter.

Konferenser med deltagande organisationer

Under året har vi anordnat fyra konferenser med representanter för de elva organisationer som ingår i studien:

- Arbetsförmedlingen
- Försäkringskassan
- Lunds universitet
- Malmö stad
- Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB)
- Polismyndigheten
- Skatteverket
- Stockholms stad
- Svenska kraftnät
- Trafikverket
- VA Syd.

Vi har under konferenserna presenterat resultat från de olika studier som vi har genomfört. Vidare har vi haft diskussioner med representanterna och tagit in förslag, idéer och tankar som vi har kunnat använda i det fortsatta arbetet och i analysen av det empiriska materialet.

Kommunikativt medarbetarskap i teorin

I **detta kapitel** går vi igenom begreppet medarbetarskap och tidigare forskning om kommunikativt medarbetarskap. Vi presenterar också en modell som visar på tre ansvarsområden som vi anser är centrala för att förstå det kommunikativa medarbetarskapet.

Medarbetarskap som idé och begrepp

Medarbetarskap som begrepp härstammar från Sverige, även om det förekommer i våra nordiska grannländer. Medarbetarskap är tydligt kopplat till svensk lagstiftning som MBL, kollektivavtal och ett mer demokratiskt och involverande ledarskap samt en lång tradition av samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagare. Under 1990-talet blev allt fler organisationer hierarkiskt plattare och detaljstyrningen av medarbetarna minskade. Det fick till följd att antalet chefer i svenska organisationer minskade, och därmed ökade kraven på medarbetarna att ta ansvar, lösa problem och säkerställa effektiva samarbeten. Utvecklingen mot alltmer komplexa och kunskapsintensiva organisationer har ytterligare bidragit till vikten av ett aktivt medarbetarskap. Det är viktigt att understryka att medarbetarskap inte ersätter ledarskap – det är snarare en förutsättning för ett gott ledarskap.

Det finns ingen allmänt vedertagen definition av medarbetarskap. Andersson och Tengblad definierar medarbetarskap som de handlingar och attityder som medarbetare utvecklar i relation till arbetsgivaren i stort (dvs. till organisationen som helhet), till sina chefer och sina kollegor.⁵ Detta sätt att definiera medarbetarskap är dock problematiskt, eftersom det bara är beskrivande och inte säger något om den verkliga aktivitet som sker.⁶ I linje med suffixet -skap menar vi att:

MEDARBETARSKAP FÖRUTSÄTTER VIKTIGA ASPEKTER SOM

- engagemang
- ansvar
- initiativ
- samarbete.

Det viktiga med begreppet medarbetarskap är att det handlar om att se och förstå medarbetarna som aktiva och viktiga resurser för en organisation. Med andra ord, medarbetarna ska inte betraktas som passiva mottagare som utför de handlingar som cheferna beordrar dem.

I *En liten bok om medarbetarskap* av Söderfjäll och Svensson föreslås en något mer fyllig definition:

Medarbetarskap utgörs av de förhållningssätt och beteendemönster som en medarbetare uppvisar i sitt arbete för att genomföra sina arbetsuppgifter, för att interagera och samverka med sina arbetskamrater och för att vara en del av och representera den organisation som är hans eller hennes arbetsgivare.⁷

Medarbetarskap innebär förväntningar på medarbetarna att inte bara utföra sina reguljära arbetsuppgifter, utan att de också ska bidra till kollegorna och organisationen. Vidare innebär medarbetarskap att medarbetarna hjälper organisationen att utvecklas och anpassas efter förändringar inom eller utanför organisationen. Det förväntas alltså av medarbetarna att de själva ska ha ett *driv och ta initiativ* till utveckling av såväl sig själva som organisationen. Idéen om medarbetarskap utmanar institutionaliserade normer och föreställningar om vad medarbetare ska bidra med och hur de kan skapa värde.⁸ Oftast fokuseras endast de värden som är kopplade till de faktiska arbetsuppgifterna som medarbetaren utför.

I den internationella forskningslitteraturen förekommer knappast begreppet medarbetarskap. Istället används termen följarskap (eng. *followership*). Forskarna som använder följarskap framhåller ofta att de övergett den traditionella bilden av ledaren som den starka, ensamma hjälten som ska fatta alla beslut och som kan kontrollera de underställda. Vi menar dock att termen följarskap cementerar bilden av den aktiva, starka ledaren och den passiva,

svagare följaren. Men det är inget annat än en förlegad bild av hur ledarskap fungerar i praktiken.

För att dagens organisationer ska kunna hantera den allt ökande konkurrensen och de snabba förändringarna i omvärlden, krävs engagerade och ansvarstagande medarbetare som på egen hand tar initiativ och löser problem som uppstår. I den litteratur som diskuterar medarbetarskap tas oftast kommunikation för given. Men samtidigt framhåller till exempel Tengblad att det i dag inte räcker att som anställd bara utföra sina arbetsuppgifter – det finns också ett behov av att vara dialogpartner, innovativ, socialt kompetent och engagerad.⁹ Det finns också stora förväntningar på medarbetarna att vara ambassadörer för organisationen i syfte att stärka förtroendet till olika intressenter.

Inom marknadsföringen har man sedan länge talat om deltidsmarknadsförare.¹⁰ Inom kommunikationsområdet finns det så vitt vi känner till inte någon forskare som föreslagit termen deltidskommunikatörer. Vi anser också att en sådan term är olycklig då den förmodligen inte bidrar till att förtydliga de professionella kommunikatörernas roll och inte heller stärker deras ibland ifrågasatta position och status i organisationer. Man skulle också kunna resonera att om alla i organisationen har ett uppdrag som kommunikatörer behövs väl inte heller kommunikatörer. Även om detta naturligtvis inte är sant, så finns risk för ett sådant resonemang. Vi föredrar istället termen *kommunikativt medarbetarskap* och i nästa avsnitt kommer vi att beskriva hur den kan förstås och definieras.

Forskning om kommunikativt medarbetarskap

I den mån som medarbetarskap tidigare har diskuterats ur ett kommunikativt perspektiv har det ofta handlat om att medarbetaren ska vara en ambassadör eller varumärkesbyggare gentemot externa grupper. Dock har mycket av denna forskning haft ett ledningsfokus och sett medarbetare som språkrör som framför det som önskas av ledningen.¹¹ Det finns också en del forskning om medarbetarnas kommunikationsroll via sociala medier och som gränsöverskridare mellan enheter inom en organisation eller mellan intressenter och organisationen. Nyare forskning har intresserat sig för vad som skapar förutsättningar för medarbetare att kommunicera i sin yrkesroll. Exempel på faktorer som påverkar är position, motivation, psykologiska möjliggörare och hinder samt förutsättningar i organisationen som kulturen och ledarskapet.

Sammantaget finns det hittills inte så mycket skrivet om kommunikativt medarbetarskap i forskningen. Heide och Simonsson publicerade för tio år sedan artikeln »Putting coworkers in the limelight«.¹² I artikeln underströks att medarbetare har ett kommunikativt ansvar och borde sättas mer i ramp-ljuset, eftersom de har blivit allt viktigare för en organisations framgång. Som

ovan nämnts har tidigare forskning främst handlat om att medarbetaren ska vara en ambassadör och varumärkesbyggare i relation till externa intressenter. I den nämnda artikeln betonade Heide och Simonsson att medarbetarnas kommunikationsroller är fler eller bredare än så. Med utgångspunkt i Andersson och Tengblads syn på medarbetarskap (se ovan) utgick Heide och Simonsson från att medarbetare inte bara har en kommunikativ roll i relation till arbetsgivaren/organisationen i stort, utan också i relation till chefen och till kollegor:

- Kommunikationsrollen gentemot *organisationen*: här ingår att vara ambassadör för organisationen och leva dess varumärke. Det kan också handla om att förmedla organisationens budskap till olika målgrupper.
- Kommunikationsrollen gentemot *chefer*: innefattar att vara medskapare och tolkare av både operativ och strategisk information. Alla medarbetare tolkar information utifrån sin erfarenhet, förförståelse, kunskap, intresse, åsikt etc. Denna tolkning kan ha en stor betydelse för organisationens beslutsfattare eftersom det skapas en bredare förståelse. I denna roll ingår också att vara en medledare och dialogpartner till cheferna.
- Kommunikationsrollen gentemot *kollegor*: här ingår att vara samarbetspartner och att nätverka för att skapa nya kontakter, stärka relationer och skapa nya kunskaper. Det ingår också att ge och ta emot återkoppling till varandra samt att dela information på ett meningsfullt sätt.

I senare forskning har Madsen och Verhoeven gått igenom ett stort antal artiklar och böcker som diskuterar kommunikativa uppgifter och roller som medarbetare kan ha.¹³ De har sökt efter mönster och kunde slutligen ta fram åtta olika kommunikationsroller för medarbetare. Nedan presenterar vi en något modifierad och förenklad version av deras roller:

ÅTTA KOMMUNIKATIONSROLLER

Varumärkesbyggare. Denna roll innebär att medarbetaren »förkroppsligar« organisationens värdegrund och varumärkeslöfte. Med andra ord, det innebär att medarbetaren agerar, kommunicerar och bemöter intressenter enligt de värden, normer och det varumärke som gäller för organisationen.

Förespråkare. I denna roll kommunicerar medarbetaren positiva budskap om organisationen till olika intressenter som brukare, medborgare och kunder. Det går också att beskriva denna roll som en ambassadörsroll där medarbetaren agerar som en positiv ambassadör.

Försvare. När medarbetaren i sin kommunikation avvärjer kritik mot organisationen i form av anklagelser, rykten eller andra felaktiga påhopp agerar denna som en försvarare.

Relationsbyggare. I denna kommunikationsroll ser medarbetare till att skapa, upprätthålla och utveckla relationer med intressenter. Här kan det handla om att ha ett gott bemötande mot intressenterna och genom att agera yrkesmässigt professionellt.

Informationssökare. En viktig kommunikationsroll för medarbetare är att ta ansvar för att söka och dela information om organisationen och vad som händer i omvärlden. Detta handlar om att medarbetaren dels måste söka information som denna behöver för att kunna utföra det egna arbetet, dels för att denna ska kunna agera som ambassadör eller representant för organisationen. I ett kommunikativt medarbetarskap ingår alltså att också säkerställa att man har tillräckligt med information för att kunna besvara intressenters frågor om organisationen eller i alla fall kunna hänvisa dem till någon person inom organisationen som har mer kunskap om frågan.

Meningsskapare. Denna roll har en klar koppling till den föregående, och handlar om att medarbetaren aktivt försöka skapa mening och förstå olika sorters information. För att kunna skapa mening behövs många gånger att medarbetaren kommunicerar med andra och diskuterar informationen.

Innovatör. När medarbetaren tar ansvar för att bidra med idéer om hur verksamheten kan utvecklas och förbättras tar denna roll som innovatör. Det kan handla om allt från kontinuerligt utvecklingsarbete till att komma på förslag till nya produkter och tjänster som organisationen kan tänkas erbjuda i framtiden.

Kritiker. I situationer när medarbetare delar med sig av sina åsikter och påtalar problem och brister för ledning, chefer och kollegor agerar denna som en kritiker. Detta är förmodligen den svåraste rollen därför att den förutsätter ett öppet kommunikationsklimat där medarbetarna uppmanas att framföra kritik och där medarbetarna kontinuerligt får feedback på det som de har påtalat.

För att bättre förstå hur kommunikativt medarbetarskap uppfattas i praktiken, genomförde vi en analys av hur kommunikativt medarbetarskap kommer till uttryck i de deltagande organisationernas olika styrdokument (t.ex. kommunikationsstrategi, kommunikationspolicy, ledar- och medarbetarpolicy). Vilka kommunikativa medarbetarroller kan vi urskilja i de dokument som är tänkta att ange principer, riktlinjer och stöd för organisationens kommunikation?

Dokumentanalysen visade på följande mönster:

- Rollen som *varumärkesbyggare* var den enda roll som fanns med i alla elva organisationers styrdokument.
- Rollen som *relationsbyggare, informationssökare, meningsskapare och innovatör* var också vanligt förekommande och återfanns i 8–9 organisationers styrdokument.
- Fyra organisationer inkluderade rollerna som *kritiker* och *förespråkare*, medan rollen som *försvarare* inte fanns med i någon organisations styrdokument.

Vi nämnde tidigare att man inom forskningen främst har lyft fram medarbetarnas roll i att stärka varumärket. Även om dokumentanalysen pekar på en ganska stor spridning av olika kommunikationsroller i styrdokumentet, är betoningen på medarbetare som varumärkesbyggare stark även inom dessa. Intressant att notera är också att rollen som försvarare inte alls återfinns i styrdokumentet. Inte heller rollen som förespråkare är särskilt dominerande. En möjlig tolkning är att det uppfattas som alltför mycket begärt att medarbetarna aktivt ska försvara eller förespråka organisationen. Det är också intressant att rollen som kritiker inte lyfts fram i fler organisationers styrdokument. Det rapporteras ofta om problem med tystnadskultur och det är därför viktigt att på olika sätt visa att kritik är både välkommet och önskvärt. Kanske rollen som kritiker borde lyftas mer och tydligare i styrdokument där kommunikativa förväntningar och roller beskrivs? Vår poäng är inte att ett öppet kommunikationsklimat går att styra eller beordra fram, men genom att lyfta fram kritik som viktigt för verksamhetens utveckling, sänder man en signal om vikten av att våga vara öppen med problem och misstag.

Kommunikativt medarbetarskap som tre ansvarsområden

Madsen och Verhoevens åtta roller bidrar till att nyansera och vidga synen på kommunikativt medarbetarskap.¹⁴ Vi ser dock att flera av de åtta rollerna överlappar varandra och det kan vara otympligt att arbeta med så många roller i ett praktiskt sammanhang. För att enklare kunna beskriva och förstå kommunikativt medarbetarskap har vi därför valt att sortera in de olika rollerna i tre olika ansvarsområden:

- bidra till en gemensam förståelse och mening
- bidra till ett öppet kommunikationsklimat och att utveckla verksamheten
- bidra till att stärka organisationens förtroende och anseende.

Med ordet »bidra« vill vi understryka att samtliga dessa tre ansvarsområden är en del av en kollektiv, gemensam process. Inom ledarskapsforskningen märks det en ökad betoning på medarbetare som medledare och ledarskap som en kollektiv process.¹⁵ Cheferna behöver på olika sätt skapa förutsätt-

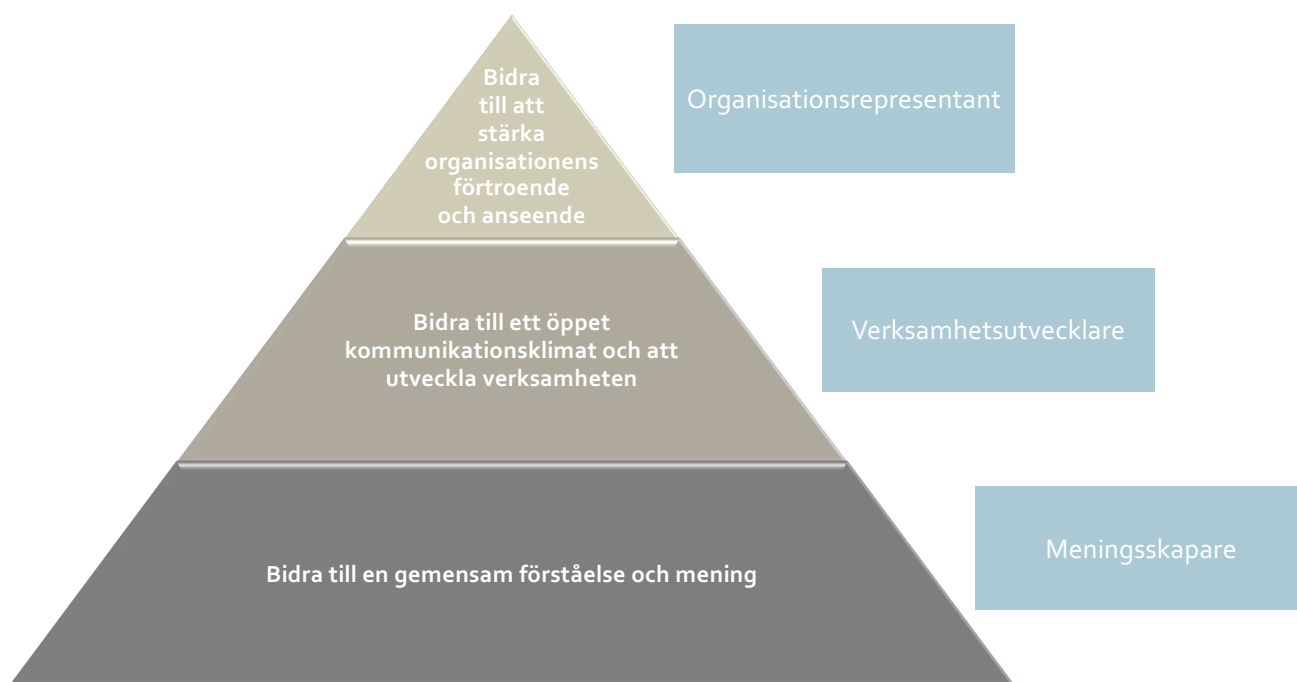
ningar för medarbetarna att bidra till dessa ansvarsområden och roller, men samtidigt krävs det att medarbetarnas egna engagemang och handlingar går bortom den operativa arbetsrollen. På samma sätt är det inte bara medarbetarnas kommunikation som bygger organisationens förtroende och anseende, utan det gör förstås även centrala, organisationsövergripande kommunikationsinsatser i form av kampanjer och medierelationer.

I figuren nedan (se figur 1) har vi sorterat in Madsen och Verhoevens åtta roller under de tre ansvarsområdena som vi föreslår.¹⁶ Dessutom finns det i figuren exempel på kommunikativa handlingar inom dessa områden. Vi har också gett exempel på var denna kommunikation kan ske och på vilket sätt.

Bidra till en gemensam förståelse och mening	Bidra till ett öppet kommunikationsklimat och att utveckla verksamheten	Bidra till att stärka organisationens förtroende och anseende
<p>Roller:</p> <ul style="list-style-type: none"> • informationssökare, meningsskapare och samtalspartner <p>Exempel på kommunikativa handlingar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Söker och tar aktivt del av information som rör det egna arbetet men även andra enheter och organisationen i stort • Delar aktivt med sig av information till chefer och kollegor • Engagerar sig i samtal med chefer och kollegor på ett konstruktivt sätt <p>Var, på vilket sätt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Möten, interna sociala medier och andra digitala medier, informella samtal med chefer – främst inom den egna arbetsgruppen, men även utanför den • Söker information både i interna och externa medier 	<p>Roller:</p> <ul style="list-style-type: none"> • relationsbyggare, innovatör och kritiker <p>Exempel på kommunikativa handlingar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skapar relationer och nätverk med kollegor från andra enheter – bryter ned silos • Framför och diskuterar idéer om hur verksamhetens produkter och tjänster kan utvecklas • Ger förslag på hur verksamhetens struktur, arbetsprocesser osv. kan förbättras • Påtalar brister och problem i syfte att förbättra verksamheten <p>Var, på vilket sätt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interna mötesforum, interna sociala medier och andra digitala medier, informella samtal – såväl inom som utanför den egna arbetsgruppen 	<p>Roller:</p> <ul style="list-style-type: none"> • organisationsrepresentant, varumärkesbyggare, förespråkare, försvarare <p>Exempel på kommunikativa handlingar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skapar relationer och nätverk med relevanta externa intressenter • Berättar om organisationens mål och uppdrag på ett intressant och begripligt sätt • Talar positivt om organisationen i möten med externa aktörer • Bemöter rykten och felaktiga påståenden om organisationen • »Förkroppsligar« organisationens värdegrund - efterlever den i handling <p>Var, på vilket sätt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • I möten och andra kontakter med externa individer och verksamheter • I organisationens olika konton på sociala medier

Figur 1. Kommunikativt medarbetarskap – uppdelat i olika ansvarsområden och roller.

De tre ansvarsområdena hänger samman och förutsätter delvis varandra, vilket vi vill belysa med följande figur (se figur 2):



Figur 2. Relationen mellan medarbetarnas kommunikativa ansvarsområden.

Att »bidra till en gemensam förståelse och mening« är det mest renodlade kommunikationsansvaret och vi ser också det som en grund och förutsättning för att kunna uppfylla de två andra ansvarsområdena. Om inte medarbetarna har kunskap om och förståelse för vad som händer inom organisationen och i omvärlden, är det till exempel svårt att bidra med idéer och förslag om hur verksamheten kan utvecklas. Utan en gemensam förståelse för frågor såsom organisationens mål och uppdrag, är det också svårt att representera organisationen och bidra till att stärka organisationens förtroende och anseende. Ansvarsområdet i mitten är också en förutsättning för att skapa ett starkt förtroende – utan ett öppet kommunikationsklimat och en organisation med fokus på utveckling och förbättring – minskar medarbetarnas möjligheter och vilja att bidra till ett starkt förtroende. Med den sammanslagning av roller som vi har gjort uppstår tre roller:

TRE KOMMUNIKATIONSROLLER FÖR MEDARBETARE

- **Meningsskapare** som har kommunikationsansvaret att bidra till en gemensam förståelse och mening.
- **Verksamhetsutvecklare** som har till ansvar att bidra till ett öppet kommunikationsklimat och att utveckla verksamheten.
- **Organisationsrepresentant** som har till ansvar att bidra till att stärka organisationens förtroende och anseende.

Definition av kommunikativt medarbetarskap

Avslutningsvis vill vi knyta samman de olika teoretiska infallsvinklarna i en definition av kommunikativt medarbetarskap:

KOMMUNIKATIVT MEDARBETARSKAP

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

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

Att reflektera innebär här att medarbetaren förhåller sig till sin egen och andras kommunikation, och funderar på hur denna kan utvecklas. Det reflexiva förhållningssättet till det kommunikativa medarbetarskapet kan även formuleras som att medarbetaren reflekterar över såväl sin egen som chefers, kollegors och organisationens kommunikation. Detta för att på så sätt utmana sanningar om kommunikation som tas för givna och därigenom bidra till utveckling av organisationen.¹⁷

Kommunikativt medarbetarskap i praktiken

I **detta kapitel** fokuserar vi på hur kommunikativt medarbetarskap kan realiseras i praktiken. Först får vi ett kort resonemang kring hur den ovan presenterade modellen med kommunikativa ansvarsområden och roller kan tillämpas. Därefter diskuterar vi olika hinder som måste undanröjas, och sedan vilken typ av styrning och stöd som främjar ett kommunikativt medarbetarskap.

Hur tillämpa modellen med tre kommunikativa ansvarsområden

Modellen med tre ansvarsområden med tillhörande roller och kommunikativa handlingar, som vi presenterade i förra kapitlet, kan användas för att förtydliga och utveckla det kommunikativa medarbetarskapet i organisationer. I det här avsnittet tar vi upp några frågeställningar som är viktiga att ha med sig i ett sådant utvecklingsarbete.

De tre ansvarsområdena är relevanta i alla organisationer, men däremot är inte alla roller lika viktiga i alla organisationer. Ett råd är därför att *diskutera vilka roller som är viktigast eller har störst värde* i den egna organisationen. En roll som varumärkesbyggare kan vara relevant i vissa offentliga verksamheter – exempelvis då en offentlig organisation finns i en bransch där även privata aktörer verkar eller då det handlar om att utveckla en kommun som plats för näringsliv och turism. Men ibland kan en betoning på varumärke och ambassadörskap också framkalla en marknadslogik som inte hör hemma i offentlig sektor. I flera offentliga organisationer kan det därför vara mer relevant att beskriva medarbetarnas roll i termer av att representera eller företräda organisationen. Vi vill också understryka att det också kan finnas fler relevanta roller än dem som hittills har identifierats i forskningen.

En annan fråga att ta ställning till är om alla medarbetare verkligen måste, eller ens kan, uppfylla alla roller och ta ett lika stort ansvar inom alla tre områden. Även om det är tydligt att det finns ett behov av att förtydliga medarbetarnas kommunikativa ansvar, finns det en viss fara i att försöka stöpa alla medarbetare i samma form. Till exempel kan man inte förvänta sig att alla är

lika bekväma med att kommunicera och representera organisationen i sociala medier, och alla är inte lika bra på att bidra i samtal om hur verksamheten kan utvecklas och »innoveras«. Det kan hänga ihop med personlighet, men det är också så att medarbetarens yrkesroll kan avgöra hur stort ansvar man kan eller bör ta inom olika områden. Detta hänger förstås också ihop med vad som är rimligt och hur mycket vi egentligen kan förvänta oss av medarbetarna.

ATT TÄNKA PÅ

- Även om alla tre ansvarsområden är viktiga kan ett visst område behöva prioriteras framför de andra. Hur ser det ut i er organisation – är det något ansvar som särskilt behöver lyftas och vad kan kommunikationsavdelningen göra för att stödja medarbetarna i det arbetet?
- Vilka ord och termer är relevanta att använda i er organisation för att beskriva olika kommunikationsroller eller kommunikativa förväntningar? Vad passar ihop med organisationens mål och uppdrag samt redan befintliga synsätt på ledarskap och medarbetarskap?

Hinder mot kommunikativt medarbetarskap

Att implementera ett kommunikativt medarbetarskap i en organisation är inte alltid det lättaste. Innan arbetet med det kommunikativa medarbetarskapet påbörjas, är det viktigt att förstå och kartlägga organisationens förutsättningar och de eventuella hinder som existerar. För det är först när vi reflekterar över den egna situationen och förstår den, som det är möjligt att sätta upp realistiska mål och ta små steg framåt mot utveckling och en förändrad och förbättrad situation.

I många organisationer förekommer samtidigt gamla och nya föreställningar om kommunikation, ledarskap och medarbetare. De gamla föreställningarna premierar och värdesätter cheferna och deras arbete. Det antas att det är cheferna som är bäst beskaffade att fatta alla beslut, och att medarbetarna ska utföra det som beslutas. Även om denna beskrivning kan ses som något extrem, så är det också en bild som återkommande beskrivs i organisationer, facktidsskrifter och läroböcker. Nyare föreställningar antar att det är omöjligt att lösa de komplexa problem som en organisation ställs inför utan ett aktivt medarbetarskap. Och kopplingen till det kommunikativa medarbetarskapet är då särskilt tydlig. De dominerande föreställningarna som finns i

en organisation är viktiga att känna till för att det ska vara möjligt att framgångsrikt införa ett kommunikativt medarbetarskap.

Förutom dominerande föreställningar i organisationer så finns det andra hinder som är viktiga att känna till för att kunna ha realistiska förväntningar på utvecklingen av ett kommunikativt medarbetarskap. Vi har i våra studier funnit ett antal olika hinder mot ett kommunikativt medarbetarskap. En del av dessa hinder har en direkt koppling till de dominerande föreställningarna om kommunikation, ledarskap och medarbetare. Dessa försvårar möjligheterna att förverkliga ett kommunikativt medarbetarskap. För att kunna arbeta framgångsrikt med ett kommunikativt medarbetarskap är det viktigt att först identifiera vilka eventuella hinder mot det kommunikativa medarbetarskapet som kan existera. När man har en överblick av hinder som existerar är det enklare att fundera på åtgärder för att hantera dem och sedan prioritera bland åtgärderna.

Nedan presenterar och diskuterar vi ett antal hinder mot det kommunikativa medarbetarskapet.

Kommunikationens status. I allt för många organisationer tas kommunikationen för given. Kommunikation blir då något som i stor utsträckning ignoreras, och det finns föreställningar om att den bara ska fungera av sig själv. Av detta följer ofta att det inte avsätts tillräcklig stor budget till kommunikationsfunktionen. Det brukar också finnas förväntningar på kommunikatorerna att i första hand arbeta med operativa arbetsuppgifter som att utforma budskap och att fylla medierna med innehåll.

Stuprör och sugrör. I de allra flesta större offentliga, men även privata, organisationer förekommer så kallad stuprörsorganisering. Den hänger ofta samman med en stark betoning av linjeorganisation och en stark tilltro till det sättet att organisera verksamheten. Denna typ av organisation bygger på idén om att ansvar och rapportering ska fördelas till olika funktionella enheter som ansvarar för olika verksamhetsområden. Linjeorganisationer har en tydlig hierarki och specialistuppdelning av verksamheten. En effekt av denna form av organisation, där varje enhet endast sysslar med sitt specialområde, blir att det endast är ledningen som har ett helhetsgrepp om verksamheten. Följaktligen får den högsta ledningen en stor makt. I dagens komplexa verklighet blir linjeorganisationen hämmande för effektiviteten, organisationens anpassningsförmåga till förändringar och medarbetarnas engagemang. Dessutom medför den stela rapporteringen och ansvarsfördelningen till att medarbetare inte kan vara proaktiva och själv hantera problematiska situationer, eftersom det är cheferna som fattar beslut. Linjeorganisationen skapar organisatoriska stuprör där information och kommunikation flödar. Problemet är att kommunikation stannar inom respektive

stuprör och förflyttas inte till andra delar av organisationen. En intervjuad kommunikationschef i en av organisationerna hävdade att det till och med utvecklats ytterligare rör inom stuprören – sugrör. Linjeorganisationer skapar i sig inte en samarbetskultur eller öppet kommunikationsklimat där medarbetare kan byta erfarenheter och kunskaper med varandra. Dessutom bidrar linjeorganisationen till att fokus blir på den egna specialiteten och funktionen snarare än ett helhetsperspektiv. Som medborgare eller kund förväntar man sig att en medarbetare har en någorlunda förståelse och bild av organisationens verksamhet, men den möjligheten försvåras med det stuprörsbeteende som uppstår med en linjeorganisering.

Transmissionssyn på kommunikation. Stuprören som existerar i de flesta linjeorganisationer brukar gå hand-i-hand med transmissionssynen på kommunikation. Då är fokus på spridning av information från en sändare till mottagare – oftast uppifrån ledningen ut till medarbetarna. Kommunikationen ses som framgångsrik när informationen har nått mottagaren via någon kommunikationskanal. Det finns bakom denna förståelse av kommunikation ett närmast »ingenjörssaktig« syn på kommunikation. Då antas det att mer information är lösningen för att hantera tvetydighet, när det i praktiken inte finns några givna och enkla svar. När denna syn på kommunikation dominerar leder det till förväntningar på kommunikatorerna att publicera information, och det uppstår med tiden en publiceringskultur. Fokus i kommunikatorernas arbete blir följaktligen att publicera regelbundna nyhetsbrev, uppdatera intranätet och producera interna videofilmer med budskap från ledningen till medarbetarna. Denna syn på kommunikation är mycket vanligt förekommande i svenska organisationer. Det är också den förståelse av kommunikation som man oftast finner i uppslagsverk och läroböcker. Problemet med denna syn på kommunikation är att den förutsätter att mottagaren tar emot, förstår och accepterar information som sprids från en sändare. Tolkningen av information ignoreras helt, trots att vi vet att alla människor tolkar informationen olika beroende på intresse, erfarenhet, utbildning och så vidare. De som vi har intervjuat bekräftar att det inom deras organisationer talas om kommunikation som ett vattenfall eller en kaskad, och att mottagare ska förses med information. Mest tyngdvikt läggs på att informationen ska nå fram. Ytterligare problem med transmissionssynen är att den har ett uppifrån–ner perspektiv och omfamnar inte vikten av dialog och diskussion med medarbetarna.

Avsaknad av förståelse för det kommunikativa uppdraget. Vår studie visar att ett problem med det kommunikativa medarbetarskapet är att det kan saknas en förståelse bland medarbetare att de har ett kommunikativt uppdrag. Även om en del medarbetare är väl medvetna om att de förväntas representera organisationen, kan det saknas förståelse för ett bredare kom-

munikativt uppdrag. Som medarbetare kan man också uppleva det som en extra pålaga att även ta ett kommunikativt ansvar, och att det tar tid från det »verkliga« arbetet. En del medarbetare resonerar att de inte vill syssla med marknadsföring och varumärkesarbete; de vill bara utföra sitt arbete.

Bristande förståelse för hur förtroende uppstår. Det finns också tendenser till att medarbetare och chefer ser förtroendefrågan som något kommunikatörer primärt är ansvariga för och ska hantera. Förtroende är en komplex företeelse som i stor utsträckning bygger på kommunikation, och inte minst på medarbetarnas kommunikation med externa intressenter som exempelvis medborgare.

Oförenliga ambitioner. Vi har genomfört en dokumentanalys av olika styrdokument i de studerade organisationerna, exempelvis kommunikationsstrategi och medarbetarpolicy. En tendens vi fann i analysen var att dokumenten överlag »talade med kluven tunga«. I dokumentet framgick tydligt att det finns en stark önskan om att organisationens kommunikation ska vara enhetlig och samstämmig. Det ger ett tydligt intryck av att man i organisationen vill styra och kontrollera kommunikationen genom exempelvis mallar och färdiga svar. Samtidigt framgår det av dokumenten en önskan om att medarbetarna ska vara exempelvis självständiga, vidsynta, engagerade, modiga, kreativa, aktiva och lösningsorienterade. Här blir uppstår det oförenliga ambitioner mellan en vilja att styra och kontrollera uppifrån, och en vilja att ge medarbetarna utrymme att improvisera och själva hantera situationer som uppstår. Dessa kontrasterande ambitioner ger ett intryck av en schizofren organisation, där det som medarbetare kan vara svårt att förstå hur de ska agera.

Krock i kommunikationen. Ett hinder som har koppling till ovanstående – oförenliga ambitioner – handlar om att det i styrdokumentet uttrycks att medarbetarna under en kris förväntas ta en aktiv kommunikationsroll som sändare och mottagare, och då representera organisationen. Men i den interna kriskommunikationen behandlas medarbetarna som endast mottagare av information. I många organisationer är det vanligt förekommande att en traditionell syn på kriskommunikation dominerar hur organisationer utövar den interna kriskommunikationen. Fokus är då på att effektivt sprida information om krisen till medarbetarna, snarare än att se dem som aktiva kommunikationspartners och resurser för att hantera krissituationen.

Tystnadskultur. De senaste åren har det i massmedierna återkommande rapporterats om en upplevd tystandskultur bland offentliga organisationer. Det går naturligtvis att avfärda sådan rapportering med att det är ett sätt för medarbetare, som inte har fått igenom sin vilja, att protestera. Samtidigt måste man ha respekt för att människors upplevelse påverkar hur de väljer

att agera. Om en medarbetare upplever att det existerar en tystnadskultur, där kritik inte får uttryckas eller att medarbetare som framför kritik utsätts för olika former av sanktioner, blir det svårt att frambringa ett kommunikativt medarbetarskap. Det är viktigt att understryka att en tystnadskultur kan uppstå och upprätthållas genom både chefers och medarbetares agerande. Många gånger framhålls att det är maktlystna eller rädda chefer som skapar en tystnadskultur. Den maktlystna chefen ser information som en källa till makt och vill känna att denna har kontroll över informationen. En sådan chef är oftast inte intresserad av att ta in andras åsikter och erfarenheter, och blir därmed ointresserad av att lyssna. Chefer som är rädda för kritik eller avvikande åsikter kommer inte uppmana medarbetarna att dela med sig av sina tankar. Det finns också många exempel på chefer som på olika sätt har bestraffat dem som framför kritik eller negativ information, vilket i sig naturligtvis förstärker tystnaden i organisationen. I intervjuerna har det framkommit att även medarbetare kan underblåsa och upprätthålla en tystnadskultur genom att peka finger åt dem som inte följer reglementet eller som har en avvikande åsikt. Det finns i alla organisationer föreställningar om hur saker och ting ska genomföras. Och när andra medarbetare inte följer dessa kan de bli utsatta för sanktioner. Det uppstår då en bedömningskultur där fokus är på att bedöma enskilda prestationer, vilket också skapar en rädsla för att göra fel.

Strategiskt lyssnande är inte värdesatt. För att verkligen kunna realisera ett kommunikativt medarbetarskap, är det viktigt att den högsta ledningen betonar vikten av lyssnande och att de i praktiken verkligen lyssnar öppet på medarbetarna. Det har ett stort symbolvärde för övriga i organisationen – chefer och medarbetare – att ledningen anser att lyssnande är viktigt och dessutom lyssnar aktivt. Om den högsta ledningen lyssnar och blir föregångare, kommer det att positivt påverka övriga i organisationen. Att lyssna aktivt på medarbetare innebär inte att chefer kan göra alla till viljes. Medarbetarna bör ändå få återkoppling på de förslag, tankar och idéer som de framför annars kommer intresset för att göra sin röst hörd avta markant. Kommunikation består, som bekant, av att tala och lyssna. Ändå definieras och förstås ofta kommunikation som spridning av budskap med syfte att påverka någon mottagare. Den föreställningen av kommunikation gör att alltför få organisationer ägnar sig åt lyssnande eller strategiskt lyssnande där det är mer planerat och systematiskt genomfört. I den mån organisationer lyssnar, sker det företrädesvis mot externa intressenter som kunder och medborgare. Det interna lyssnande sker oftast inte lika systematiserat som det externa lyssnandet.

Vem är vi och vad företräder jag? I en del större organisationer kan det vara svårt för medarbetarna att förstå vad som är organisationens uppdrag. Detta gäller särskilt för myndigheter som har ett brett och vagt uppdrag. Då kan det vara problematiskt att skapa en enad front och bli samstämmig, som är ett uttalat kommunikationsmål i flera av de studerade organisationerna. Det kan också vara svårt för den enskilde medarbetaren att representera helheten, eftersom man inte förstår uppdraget. Medarbetarna väljer då att främst identifiera sig med och representera den egna enheten.

Att styra medarbetarna eller inte

Oavsett om organisationen har en mer centraliserad eller decentraliserad struktur så är styrning och kontroll centralt för framgångsrik organisering. Med det sagt är det viktigt att ställa sig frågan under vilka förutsättningar som det kommunikativa medarbetarskapet främjas. I diskussionen nedan lyfter vi särskilt fram kommunikativt medarbetarskap i sociala medier, eftersom frågan om styrning av kommunikativt medarbetarskap blir särskilt tydlig då.

I vår studie i Polismyndigheten blev det påtagligt att det kommunikativa medarbetarskapet och ansvaret är beroende av ett genuint engagemang och intresse hos de medarbetare som är aktiva i sociala medier. Medarbetarna lyfte fram betydelsen av att själva kunna fatta beslut om innehåll och bemötande. För att kunna fatta välgrundade beslut och bemöta följare på ett korrekt sätt, betonade de dels vikten av formella ramar som myndighetens värdegrund och sociala mediehandboken, dels vikten av att få stöttning och rådgivning i samtal med exempelvis chefer och kommunikatörer.

Under studien förstod vi att Polismyndighetens närvaro i sociala medier har nått en form av brytpunkt, eller skifte. Där aktiviteten och närvaron tidigare i stor utsträckning byggde på enskilda polisers frivilliga engagemang, har närvaron nu blivit mer av en central verksamhetsfråga och en del i myndighetens övergripande arbete med strategisk kommunikation. Det har i sin tur medfört att myndighetens aktiviteter och närvaro i sociala medier blivit mer centralt organiserad.

Frågan blir då i vilken grad som närvaron i sociala medier kan centraliseras utan att centraliseringen i sig blir ett problem? För en organisation är det en svår balansgång mellan exempelvis det centrala och lokala, det formella och informella samt det seriösa och lättsamma. Vi ser dock en risk i att en alltför centraliserad och uppstyrd närvaro får negativa konsekvenser för en organisations framgång på sociala medier. Skulle medarbetarnas närvaro på sociala medier börja styras alltför mycket, till exempel genom centrala direktiv om

innehåll, ser vi en risk att medarbetarnas genuina engagemang skulle gå förlorat. En hårdare styrning och kontroll från centralt håll riskerar även att minska följarnas upplevelse av att de får en autentisk inblick i medarbetarnas vardag och vad som händer i organisationen »bakom kulisserna«. Att innehållet upplevs som autentiskt är i sin tur viktigt för att inläggen ska få spridning och väcka engagemang hos följare.

Inom organisationsforskningen understryks det samtidigt att det krävs en viss form av centralisering för en välfungerande decentralisering.¹⁸ Genom att det finns tydliga ramar för hur en god representant ska agera på sociala medier, får medarbetarna möjlighet att ha frihet under ansvar. Ramarna hjälper medarbetarna att skapa mening i det dagliga arbetet, eftersom de då kan relatera sina erfarenheter från arbetet till de formella förväntningar som tydliggörs i formella dokument. Här är det viktigt att betona att det ofta inte är dokumenten i sig själva som används, utan dessa har ofta en indirekt styrnings- och kontrolleffekt. De blir verkningsfulla genom den stöttning och rådgivning som medarbetarna får i samtalen med exempelvis chefer och kommunikatörer.

Vi förespråkar därför ett reflexivt förhållningssätt gentemot balansgången mellan centralisering och decentralisering. Detta innebär mer konkret att de styrkor och svagheter som följer med en centraliserad tyngdpunkt respektive en decentraliserad tyngdpunkt i hur arbetet organiseras, och som identifieras över tid, kontinuerligt diskuteras och hanteras. Med andra ord, de spänningar som uppstår av centralisering och decentralisering, bidrar till att organiserandet av en organisations sociala medier kan utvecklas. Däremot riskerar en för hög grad av centralisering att leda till att det autentiska och genuina engagemanget går förlorat, medan en för låg grad av centralisering riskerar leda till kaos och oordning. Var gränsen går är dock näst intill omöjlig att på förhand veta. Här blir det reflexiva förhållningssättet till närvaron på sociala medier, vilket konkret innebär att närvaron kontinuerligt diskuteras av inblandade parter, centralt. Detta för att kunna identifiera och agera när det uppstått en obalans mellan centraliseringen och decentraliseringen.

Det kommunikativa medarbetarskapet gynnas av viss styrning och kontroll i form av tydliga ramar inom vilka medarbetarna har självbestämmande och kommunikativ frihet under ansvar. En för hög grad av centralisering av medarbetarnas närvaro på sociala medier kommer däremot med all största sannolikhet att ha kontraproduktiv inverkan på det kommunikativa medarbetarskapet, eftersom detta bygger på ett »underifrån-engagemang«.

Stöd till ett kommunikativt medarbetarskap

I intervjuerna med medarbetarna, i de tre organisationerna som vi har studerat, kommer det fram att det finns flera tillfällen när det är svårt för en med-

arbetare att agera som ambassadör för organisationen. Detta gäller särskilt när kritik riktas mot organisationen. Då kan det vara svårt att stå upp för och försvara organisationen. Men som utgångspunkt verkar det kännas naturligt för medarbetare att representera och företräda organisationen. Dock efterfrågar medarbetarna mer information om vad som är på gång, och en kontinuerlig diskussion med den närmaste chefen och medarbetarna om hur pågående händelser kan förstås. I organisationer där det finns ett vagare och mer brett uppdrag är det särskilt viktigt för medarbetarna att få hjälp att förstå den större bilden av vad som är organisationens uppdrag och bidrag. I en pågående studie av masterstudenter vid Institutionen för strategisk kommunikation på Lunds universitet framkommer att intervjuade sjuksköterskor mår mycket dåligt av den osäkerhet och tvetydighet som uppstår under pandemin och de upplever att ledningen inte är kommunikativt närvarande i organisationen.¹⁹ Bristen på tydlighet, information och dialog bidrar till känslan av förvirring, vilket i sig skapas stress. De intervjuade sjuksköterskorna menar däremot att de inte mår psykiskt dåligt av långa arbetspass.

I detta avsnitt presenterar vi några olika förslag på stöd som organisationen kan ge till sina medarbetare så att de får bättre förutsättningar att utföra ett kommunikativt medarbetarskap.

STÖD FÖR KOMMUNIKATIVT MEDARBETARSKAP

Formulera ansvaret i strategidokument. Ett första steg mot ett kommunikativt medarbetarskap är att ange det som mål eller inriktning i organisationens strategi. Det är självklart inte nödvändigt att använda termen kommunikativt medarbetarskap; det viktigaste är att poängen med kommunikativt medarbetarskap skrivs fram i strategin. Vi har i den här rapporten formulerat tre kommunikativa ansvarsområden, vilka kan användas för att beskriva och diskutera medarbetarnas kommunikationsansvar.

Förstärk organisationsidentiteten. Ett sätt att skapa bättre förutsättningar för ett kommunikativt medarbetarskap är att initiera ett strategiarbete som har fokus på organisationsidentiteten. Detta strategiarbete ska ha som mål att hjälpa medarbetarna i att bättre förstå vilka vi i organisationen är, för vilka vi ska skapa värde och hur vill vi uppfattas. En tydligare sådan ram är ett stöd för medarbetarna i deras kommunikation med olika intressenter.

Fokusera på det interna förtroendet. I många organisationer läggs det mest energi på att först utveckla och förbättra det externa förtroendet. Därefter hoppas man att detta ska ge effekter på det interna förtroendet. Vi är övertygade om att det är en bättre strategi att först bygga upp det interna förtroendet, som i sin tur kan utveckla det externa förtroendet. Motsvarande tendens kan vi se när det gäller varumärkesarbete. Fokus läggs då på det

externa och kanske lite snabbare externa varumärket, medan personalen glöms bort som en viktig målgrupp. När den interna tilliten finns är det också lättare som enskild medarbetare att leva upp till ett kommunikativt medarbetarskap.

Ledningens betydelse för intern tillit och stolthet. Våra undersökningar visar att ledningen har en stor betydelse för att bygga upp den interna tilliten och stoltheten. En medarbetare som vi intervjuade underströk: »som medarbetare måste man känna att det som sägs från ledningen speglar det de gör och att det verkligen blir en kultur«. Medarbetare är mycket känsliga för om ledningen säger en sak, »vi tycker det är viktigt med återkoppling från medarbetarna«, men lever sedan inte upp till det som sägs. I en av studierna påpekade en del av intervjuade att divisionscheferna inte har enad syn om ledarskap och hur man ska arbeta med kulturen. Detta upplevde man ledde till en *silosifiering* vilket verkar negativt på vi-känslan och samarbetet.

Skapa tydliga förväntningar. Medarbetare önskar att det finns tydliga förväntningar på vad som förväntas av dem i det kommunikativa medarbetarskapet. Här handlar det inte bara om att beskriva förväntningarna i policydokument, utan att verkligen arbeta och diskutera dem med medarbetarna. Detta är ett ansvar för kommunikatorerna och de bör driva processen tillsammans med cheferna som leder den direkta diskussionen med medarbetarna.

Väck söklusten. I de mest framgångsrika och innovativa organisationerna finns det en stor frihet hos medarbetarna att lösa problem som uppstår.²⁰ Samtidigt måste detta ske inom en strategisk ram. Denna ram kan bestå av regler och förhållningssätt, men ännu bättre fungerar det med en uttalad kultur. Alla människor färdigladdade med känslor (t.ex. rädsla och nyfikenhet) och med relaterade handlingar (t.ex. fokusera på hotet eller att prova sig fram). Rädslan är den starkaste av känslorna och kommer alltid att vinna. Lekfullheten och viljan att testa olika lösningar hindras fort av negativa känslor som rädsla, vilka alltid dominerar över de positiva känslorna. Vi är alla födda med känslomässiga impulser som gör att vi vill undersöka, experimentera och lära. Detta är en del av det naturliga söksystemet. Tyvärr krockar många gånger detta söksystem med den organisatoriska verkligheten som försvårar eller hindrar människor från att söka olika lösningar. Så många gånger stryps människors kreativitet av olika former av regler som man är rädd att bryta mot. Då uppstår det lätt en inlärdd hjälplöshet på arbetet. Frågan är då hur en organisation gör för att väcka människors söklust. Ett sätt är att tillåta en större grad av improvisation och att det finns en uttalad förståelse om att misstag är en källa till lärande och utveckling.

Våga improvisera. En framgångsfaktor för ett kommunikativt medarbetarskap är att ansvariga i organisationer vågar testa olika lösningar. Detta gäller inte minst användningen av sociala medier. Ett företag som brukar lyftas fram som en förebild för strategisk användning av sociala medier är det holländska flygbolaget KLM.²¹ Medarbetarna har tillåtits att testa sociala medier för olika uppgifter. Det var i samband med vulkanutbrottet på Island 2010 som KLM började använda sociala medier för att kommunicera med sina resenärer. Den krisen innebar att företaget fick ta ett större kundcentrerat fokus istället för att arbeta inifrån organisationen och ut, vilket är ett vanligt förhållningssätt. Sedan vulkankrisen har medarbetarna på KLM provat sociala medier på olika sätt för att hålla kontakten med resenärerna, stärka relationen med dem och för att öka förtroendet för organisationen. Den stora fördelen med att låta medarbetarna improvisera är att kommunikationen upplevs som mer autentisk. Självklart kommer många misstag att ske, men dessa får ses som underlag för lärande och utveckling. Även inom Polismyndigheten har man tillåtit att medarbetarna har fått testa sig fram, och det har med tiden utvecklats en allt större kunskap. Kunskapen delas och utvecklas vidare i informella grupper där medarbetarna hjälper och tar stöd av varandra.

Utveckla budskapsplattformar. Ett sätt att hjälpa medarbetarna med deras kommunikativa uppdrag är att erbjuda budskapsplattformar med organisationens ståndpunkter i olika frågor. Detta kan hjälpa den enskilde medarbetaren att få förståelse för hur organisationen ser på olika frågor, vilket i sin tur kan hjälpa dem i kommunikationen med externa intressenter. För att dessa plattformar ska bli värdefulla, måste de diskuteras tillsammans med den närmaste chefen och medarbetare. Vad betyder budskapen för mig och oss? Hur kan budskapen tolkas och översättas till olika sammanhang?

Fokus på beteendemål. Ett utmärkt sätt att främja ett kommunikativt medarbetarskap är att det ingår som ett beteendemål som diskuteras under utvecklingssamtalen mellan den närmaste chefen och medarbetaren. Detta har Svenska kraftnät fördömligt arbetat med under ett par år. Då diskuteras exempel vad den enskilde medarbetaren har gjort för att ta ansvar för det kommunikativa uppdraget. Det går att diskutera om den närmaste chefen verkligen kan mäta eller avgöra om medarbetaren har uppnått ett beteendemål. Det viktiga är inte om det går att mäta ett kommunikativt medarbetarskap; det viktiga är att organisationen markerar att kommunikativt medarbetarskap är ett prioriterat område. En chef som vi intervjuade understök att detta beteendemål hjälpt till att tydliggöra vad det kommunikativa medarbetarskapet innebär. Det som man bör uppmärksamma är att det som chef många gånger vet för lite om medarbetarnas beteende och att beteende kan förväxlas med hur man är som person.

Kommunikationsutbildning. Många chefer och medarbetare behöver hjälp i att utveckla den egna kommunikationskompetensen. En kommunikationsutbildning kan ha olika inriktningar med fokus på förståelse för betydelsen av kommunikation, hur ett gott bemötande sker och hur man gör för att verkligen lyssna på en annan person.

Avslutande diskussion

Ett framgångsrikt kommunikativt medarbetarskap förutsätter att det i organisationen finns en utbredd förståelse för kommunikationens fundamentala betydelse för en organisationens existens och verksamhet. Det går naturligtvis att halvhjärtat använda och arbeta med ett kommunikativt medarbetarskap. Då blir det kommunikativa medarbetarskapet en form av kampanj och i första hand fokuseras förmodligen ett gott bemötande mot medborgare och kunder. Kommunikativt medarbetarskap har en stark koppling till den kommunikativa organisationen som har ett öppet kommunikationsklimat, och där medarbetarna uppmannas och belönas för att de gör sin röst hörd. Detta ska även gälla i situationer när informationen som förs fram inte är positiv, som ett misstag som har begåtts eller när det finns negativa åsikter bland intressenterna mot organisationens verksamhet eller ledning.

Internt förtroende

Ett annat mer generellt problem är att det många gånger i organisationer läggs mer fokus på det externa förtroendet än det interna. Antagligen beror det på att det interna förtroendet många gånger tas för given. Organisationer mäter regelbundet det externa förtroendet för organisationen hos externa intressenter och sätter in olika insatser för att stärka förtroendet. Det interna förtroendet mäts ibland med medarbetarundersökningar, men det läggs inte motsvarande arbete på att stärka exempelvis förtroendet mellan medarbetare och den högsta ledningen.

En grundförutsättning för att kunna lyckas med ett kommunikativt medarbetarskap är att det finns internt förtroende som till stor utsträckning bygger på att medarbetarna känner sig sedda och hörda. När medarbetare känner att de är lyssnade på och att deras information, kunskap, känsla, intuition, erfarenhet och åsikt betyder något kommer de också att bli engagerade. Detta är faktorer som också är viktiga för organisationen som helhet, och förutsätter en organisationskultur och ledarskap som värdesätter medarbetarnas kompetens och ger dem frihet att agera.

Professionskrig

I många organisationer förekommer ett ständigt professionskrig eller logikkrig. Vems logik är det som ska gälla? Vi menar att det inte är fruktbart att hävda att vissa termer eller begrepp är viktigare än andra. Exempelvis är det viktigaste inte att använda begreppet Kommunikativa organisationer utan snarare att en kommunikationslogik kopplas till en kultur eller ledningsfilosofi som tillitsbaserad styrning eller någon motsvarande ledningsfilosofi.

En generell utmaning i många organisationer för ett kommunikativt medarbetarskap är en stark specialistkultur som bildar en form av akilleshäl. I så kallade professionella organisationer med starka professioner och specialister har medarbetarna vanligtvis en starkare koppling och identifiering med professionen än med organisationen. När det i sådana organisationer förs fram förväntningar om att medarbetarna har ett kommunikativt uppdrag kan det misstolkas som en pålaga att ägna sig åt ren marknadsföring. Medarbetare kan resonera: »jag fokuserar på mitt arbete och sysslar inte med marknadsföring«. Vi menar dock att det inte nödvändigtvis måste finnas en konflikt mellan att agera professionellt och att utöva ett kommunikativt medarbetarskap. Snarare är det så att professionalitet i mångt och mycket handlar om en god kommunikation med intressenter där lyssnandet har en särskilt viktig roll. För att kunna påvisa detta samband behövs utbildning i kommunikation för att medarbetarna tydligare ska kunna förstå relationen mellan professionalitet och kommunikation.

Ansvarstagande medarbetare

En viktig förutsättning för att kunna förverkliga idén om kommunikativt medarbetarskap är att medarbetarna också verkligen tar ansvar för kommunikationen. I organisationer där det länge har förekommit ett starkt fokus på chefernas betydelse för organisationens framgång, finns det risk att medarbetarna passiviserar i sitt ansvarstagande bortom den faktiska arbetsuppgiften. Kommunikativt medarbetarskap kräver att ledningen och övriga ansvariga är tydliga med att medarbetarna har ett kommunikativt ansvar. Men det kräver också att de får förutsättningar för att ta det ansvaret. Det kan behövas utbildning i kommunikation och bemötande för att medarbetarna ska ha tillräckliga verktyg för att ta kommunikationsansvaret. Vidare behövs det också ett öppet kommunikationsklimat som inbjuder medarbetarna till att göra sin röst hörd och att den rösten efterfrågas och uppskattas.

Gränsen för det kommunikativa medarbetarskapet

Vi är medvetna om att det kommunikativa medarbetarskapet av en kritisk betraktare kan anses ligga i linje med idealet om en organisation som talar

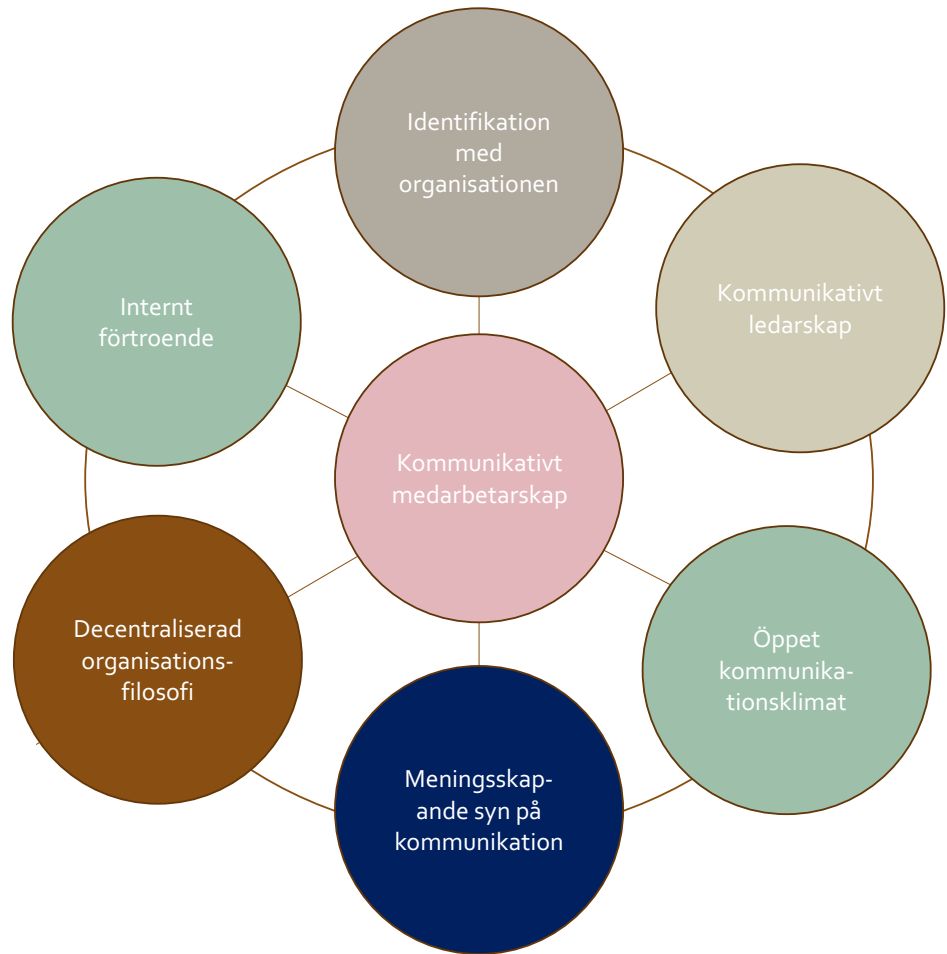
med en röst – den monofona organisationen. Idén om det kommunikativa medarbetarskapet är inte alls kopplat till detta styrningsideal. Även om den monofona organisationen då och då lyfts fram som ett önskvärt tillstånd av forskare inom strategisk kommunikation, så visar de studier som gjorts på försök att förverkliga det monofona idealet att det tvärtemot får kontraproduktiva effekter. Snarare än en enhetlig kommunikation som bidrar till att stärka organisationens anseende, får ledningens försök att förverkliga idealet ofta negativa konsekvenser i organisationen eftersom medarbetare upplever att deras röst begränsas. En norsk studie av 25 organisationers arbete med intern »anseendestyrning« (eng. *reputation management*) fann exempelvis att organisationerna i sin strävan efter att förverkliga idén om den monofona organisationen, ägnade sig åt att kontrollera, tvinga och begränsa medarbetarnas röst för att de skulle efterleva detta ideal.²²

Med andra ord, det kommunikativa medarbetarskapet ligger långt ifrån idén om den monofona organisationen där alla organisationsmedlemmar är begränsade till att kommunicera centralt sanktionerade budskap. Däremot innebär det kommunikativa medarbetarskapet naturligtvis att medarbetare agerar professionellt och med gott omdöme i mötet med externa intressenter. Idealet om den monofona organisationen, där allt organisationen kommunicerar formuleras och kontrolleras centralt, går tvärt emot det förhållningsätt till styrning som förespråkas i den tillitsbaserade styrningen. Det kommunikativa medarbetarskapet innebär att medarbetare talar å organisationens vägnar i mötet med externa intressenter, men att rösten inte ska kontrolleras eller begränsas uppifrån. Kommunikationsansvaret ska delegeras till medarbetaren, som genom kontinuerlig dialog med kollegor och chefer har möjlighet att lära och därigenom utveckla sitt kommunikativa medarbetarskap.

Det kommunikativa medarbetarskapshjulet

Ett tydligt resultat från det första årets studier är att medarbetarnas kommunikation finns på flertalet av de deltagande organisationernas agenda. Intervjuer vittnar om att kommunikativt medarbetarskap ses som viktigt. Och i flera organisationers styrdokument betonas vikten av medarbetarnas kommunikation. Det uttrycks ofta högt ställda förväntningar på medarbetarna. Däremot är ansvaret och rollerna inte alltid så tydligt definierade, och vi hoppas att den här rapporten ska kunna ge inspiration till möjliga vägar att tydligare klargöra detta. När det väl finns en tydlig idé och ett levande samtal om det kommunikativa medarbetarskapets innebörd, blir nästa fråga vilka förutsättningar som krävs för att medarbetarna ska vilja, våga och kunna leva upp till de förväntningarna.²³

I modellen nedan har vi försökt att lyfta fram de allra viktigaste förutsättningarna för att skapa ett kommunikativt medarbetarskap.



Figur 3. Det kommunikativa medarbetarskapshjulet.

Modellen visar att det kommunikativa medarbetarskapet inte uppstår i ett vakuum. Det kommunikativa medarbetarskap förutsätter ett organisatoriskt sammanhang eller system som stödjer och underlättar det. Det kommunikativa medarbetarskapet ska alltså ses som en del i ett större system, där de olika delarna hänger samman med och stödjer varandra. Mer konkret innebär det att det är svårt att arbeta med kommunikativt medarbetarskap som en särskild satsning eller som ett eget spår. Det innebär också att flera funktioner och professioner såsom HR, kommunikation och verksamhetsutveckling behöver arbeta tillsammans för att förverkliga idén om det kommunikativa medarbetarskapet.

Modellen visar att det är många faktorer som samverkar och måste vara på plats. Det innebär att det krävs tid, uthållighet och tålamod att förverkliga det kommunikativa medarbetarskapet. Att till exempel utveckla ett öppet kommunikationsklimat och internt förtroende är inget man gör över en natt, utan det kan ta år att utveckla.

Vad lägger vi då för betydelse i de begrepp som ryms i modellens olika cirklar? Det beskriver vi kortfattat i rutan nedan:

DET KOMMUNIKATIVA MEDARBETARSKAPSHJULET

Meningsskapande syn på kommunikation. Den dominerande synen på kommunikation i en organisation påverkar möjligheterna att utöva ett kommunikativt medarbetarskap. Är organisationen fast i en traditionell transmissionssyn på kommunikation leder det till en internkommunikation och ett ledarskap, där man tenderar att stanna vid att sprida och tillgängliggöra informationen. Samtalet och dialogen där informationen får en mening är viktiga för att medarbetarna ska kunna uppfylla sitt kommunikativa ansvar.

Kommunikativt ledarskap. Ledarskap och medarbetarskap är till stor del två sidor av samma mynt. Om cheferna i organisationen inte praktiserar ett ledarskap med fokus på meningskapande, dialog, öppenhet och delaktighet i relationen till medarbetarna blir det förstås svårt, för att inte säga omöjligt, för medarbetarna att ta det kommunikativa ansvar vi har beskrivit. Med kommunikativt ledarskap menar vi här inte bara närmaste chefen, utan även högsta ledningen och övriga chefer.

Decentraliserad organisationsfilosofi. Det kommunikativa medarbetarskapet frodas i en organisation som präglas av en decentraliserad organisationsfilosofi – det vill säga en organisation som präglas av mål- och värdestyrning, arbete i team och nätverk, ett coachande ledarskap och självständiga medarbetare med mandat att i stor utsträckning fatta egna beslut. Med ordet »organisationsfilosofi« vill vi också markera att det handlar om att hitta en sammanhängande och gemensam syn på ledning, ledarskap och medarbetarskap. Det är viktigt att inte olika professioner och funktioner inom organisationen utvecklar olika synsätt eller driver sin egen retorik kring ledar- och medarbetarskap.

Öppet kommunikationsklimat. Ett öppet kommunikationsklimat där kritiska åsikter och kommunikation om fel, misstag och brister är välkomna och blir lyssnade på är en viktig grund till ett kommunikativt medarbetarskap. Det motsatta – ett slutet klimat eller en tystnadskultur – gör det svårt att som medarbetare att praktisera ett kommunikativt medarbetarskap som vi har definierat det här. Samtidigt krävs det förstås också att medarbetarna själva visar ett visst mod och är öppna med sina idéer och erfarenheter.

Internt förtroende. Vi har redan ovan betonat att det är minst lika viktigt att arbeta med det interna förtroendet som det externa. För att medarbetarna ska vilja ta ett kommunikativt ansvar på det sätt som vi beskrivit, måste de

känna ett förtroende för att ledning, chefer och kollegor gör ett bra jobb och att de kan lita på dem. Vidare är det viktigt att medarbetarna upplever att de förstår målen för verksamheten, vart organisationen är på väg och vad som händer internt och externt som är viktigt för verksamheten. Detta är särskilt viktigt vid förändringar och kriser då det kan uppstå mycket osäkerhet och tvetydighet. Detta påverkar medarbetarna negativt, och de behöver då hjälp att förstå och skapa mening i situationen. Men det krävs också att jag som medarbetare känner att andra i organisationen har ett förtroende för mig för att jag ska våga ta ett kommunikativt ansvar. Intervjuerna inom Polismyndigheten visade att förtroendet från ledning och chefer att tämligen fritt kommunicera i sociala medier var en viktig drivkraft för medarbetarnas engagemang.

Identifikation med organisationen. Om man som medarbetare inte identifierar sig med den organisation man arbetar i och känner en stolthet för den, är det svårt att uppbåda det engagemang och ansvarstagande som krävs för ett kommunikativt medarbetarskap. Givetvis kan en medarbetare pliktskyldigt bemöta andra inom och utanför organisationen på ett positivt och trevligt sätt – utan att för den skull identifiera sig med organisationen. Men för att uppfylla roller som ambassadör och försvarare krävs det att medarbetaren identifierar sig med organisationen – åtminstone om kommunikationen ska upplevas som autentisk.

Referenser

- Alvesson, M., Blom, M., & Sveningsson, S. (2017). *Reflexivt ledarskap* (Första upplagan ed. Non-fiction): Studentlitteratur.
- Andersson, R. (2020). *Strategic communication at the organizational frontline: Towards a better understanding of employees as communicators*. Lund: Lund University, Department of Strategic Communication.
- Andersson, T., Stockhult, H., & Tengblad, S. (2020). Strategies for co-workership retention. *Human Resource Development International*, 1–21.
- Andersson, T., & Tengblad, S. (2009). Medledarskap: Ledarskap som kollektiv förmåga. In S. Jönsson & L. Strannegård (Eds.), *Ledarskapsboken* (pp. 245–268). Malmö: Liber.
- Bakka, J. F., Fivelsdal, E., & Lindkvist, L. (2006). *Organisationsteori: Struktur, kultur, processer*. Malmö: Liber.
- Cable, D. M. (2018). *Alive at work: The neuroscience of helping your people love what they do* (Online Non-fiction). Boston, MA: Harvard Business Review.
- Grönroos, C. (2015). *Service management and marketing: Managing the service profit logic* (Non-fiction). Chichester: John Wiley & Sons.
- Gummesson, E. (2002). *Relationsmarknadföring: Från 4p till 3or* (3 ed.). Malmö: Liber.
- Heide, M., & Simonsson, C. (2011). Putting co-workers in the limelight: New challenges for communication professionals. *International Journal of Strategic Communication*, 5(4), 201–220.
- Heide, M., & Simonsson, C. (2012). Developing internal crisis communication: New practices of communication professionals.
- Heide, M., & Simonsson, C. (2018). Coworkership and engaged communicators: A critical reflection on employee engagement. In K. Johnston & M. Taylor (Eds.), *The handbook of communication engagement* (pp. 205–220). Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Jackson, B., & Parry, K. W. (2011). *A very short fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership* (Book). London: Sage.
- Kilhammar, K., & Ellström, E. (2015). Co-workership in practice: A study of two swedish organizations. *Human Resource Development International*, 1–18.
- Madsen, V. T., & Verhoeven, J. W. M. (2019). The big idea of employees as strategic communicators in public relation *Big ideas in public relations research and practice* (pp. 143-162).
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.

- Praela, D., & Ryabicheva, O. (under publicering 2021). *The voice of the front line: How covid-19 reshapes employee communicative roles*. Lund: Lund University, Department of Strategic Communication.
- Rothstein, B. (2003). *Sociala fällor och tillitens problem*. Stockholm: SNS förlag.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393–404.
- Simonsson, C. (Ed.) (2018) *The international encyclopedia of strategic communication*. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.
- Söderfjäll, S., & Svensson, C. (2020). *En liten bok om medarbetarskap*. Stockholm: Type & Tell.
- Tengblad, S. (2006). Från arbetstagare till medarbetare. In F. Hällstén & S. Tengblad (Eds.), *Medarbetarskap i praktiken* (pp. 33–54). Lund: Studentlitteratur.
- WARC. (2018). How social became strategic at klm. 2021-03-15, from <https://www.warc.com/newsandopinion/news/how-social-became-strategic-at-klm/41208>
- Wæraas, A., & Dahle, D. Y. (2020). When reputation management is people management: Implications for employee voice. *European Management Journal*, 38(2), 277–287.
- Zerfass, A., & Franke, N. (2013). Enabling, advising, supporting, executing: A theoretical framework for internal communication consulting within organizations. *International Journal of Strategic Communication*, 7, 118–135.

Slutnoter

-
- ¹ Rothstein (2003)
 - ² Rousseau, Sitkin, Burt and Camerer (1998)
 - ³ Mayer, Davis and Schoorman (1995)
 - ⁴ Heide and Simonsson (2012), Zerfass and Franke (2013)
 - ⁵ Andersson and Tengblad (2009)
 - ⁶ Heide and Simonsson (2018)
 - ⁷ Söderfjäll and Svensson (2020)
 - ⁸ Andersson, Stockhult and Tengblad (2020)
 - ⁹ Tengblad (2006)
 - ¹⁰ Gummesson (2002), Grönroos (2015)
 - ¹¹ Andersson (2020)
 - ¹² Heide and Simonsson (2011)
 - ¹³ Madsen and Verhoeven (2019)
 - ¹⁴ Madsen and Verhoeven (2019)
 - ¹⁵ Jackson and Parry (2011)
 - ¹⁶ Madsen and Verhoeven (2019)
 - ¹⁷ jfr Alvesson, Blom and Sveningsson (2017)
 - ¹⁸ Bakka, Fivelsdal and Lindkvist (2006)
 - ¹⁹ Praela and Ryabicheva (under publicering 2021)
 - ²⁰ Cable (2018)
 - ²¹ WARC (2018)
 - ²² Wæraas and Dahle (2020)
 - ²³ Kilhammar and Ellström (2015)