

DEN MEDIALA SPEGELBILDEN

Värdeskapande och medierepresentation

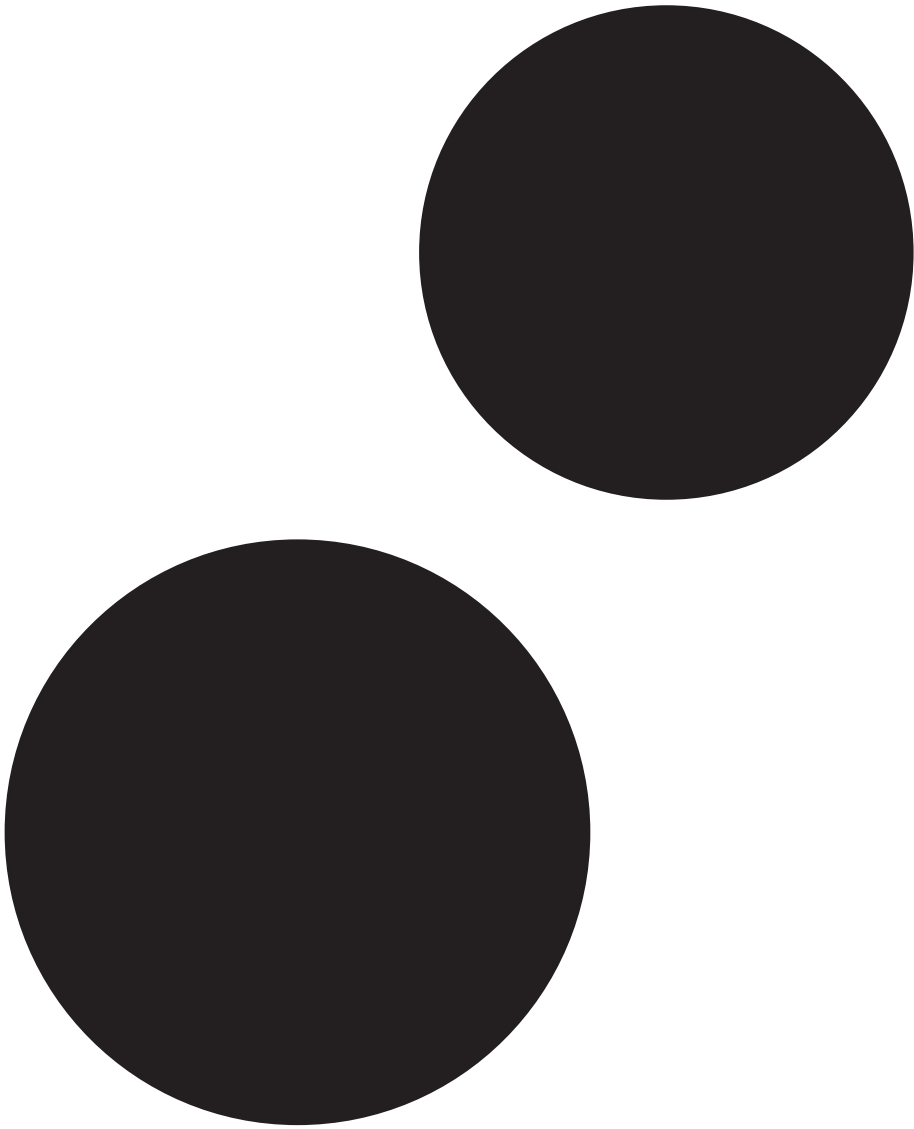
Howard Nothhaft

Institutionen för strategisk kommunikation, Lunds universitet
Forskningsprojektet Kommunikativa organisationer

Forskare:

*Rickard Andersson, Jesper Falkheimer, Mats Heide,
Sara von Platen & Howard Nothhaft*

2018-07-08



INNEHÅLL

INTRODUKTION.....	4
Men finns det en genväg? Ett "hack"?	5
KOMMUNIKATIONENS VÄRDE	7
AVANCERADE MANAGEMENTMETODER	9
Samstämmighet och värdeskapande	9
Att lösa ledningsproblem	10
EN ENKLARE, MER PRAGMATISK METOD.....	12
Tre forskningsområden	12
Särskild status för anställdas engagemang.....	13
BENCHMARKING	15
Medierepresentation: Korrekthet, rättvishet och nyans.....	15
Medarbetares bild av offentlighetens och externa kontacters uppfattningar.....	17
Medierepresentation: Stolthet, effekter på arbete och betydelse	18
AVSLUTANDE REFLEKTIONER.....	22
LITTERATUR	23
BILAGA	24
Enkätundersökningen.....	24

INTRODUKTION

De flesta är eniga om att en positiv bild i traditionella och sociala medier påverkar organisationens resultat positivt. På samma sätt instämmer de flesta i påståendet att en negativ beskrivning, exempelvis i samband med en kris, leder till negativa konsekvenser för organisationen. Mediebilden har på så sätt ett värde. Eftersom organisationen också kan påverka mediebilden genom strategisk kommunikation är kommunikationsavdelningens arbete en värdeskapande aktivitet och kommunikation är i sig någonting värdefullt för organisationen. Men hur värdefullt är kommunikation för organisationen?

Även om det inte alltid är enkelt att avgöra om ett par negativa twitter-meddelanden riskerar att utvecklas till en potentiellt skadlig 'shitstorm' för organisationen, finns det idag flera tillförlitliga metoder och professionella tjänster som kan hjälpa en organisation att ta reda på *vad* som sägs om den i medierna. Däremot har det visat sig desto svårare att mäta *om* och *i vilken uträckning* organisationens egen kommunikation påverkade samtalet. Hur ska man då avgöra om kommunikationsavdelningen bidragit till en mer ändamålsenlig mediebild och ett bättre resultat för organisationen?

Under det senaste decenniet har vi sett flera försök att bedöma värdet av kommunikationsavdelningens arbete, bland annat i relation till den externa kommunikationen och mediebilden. Vid det här laget står det klart att det är en stor utmaning för organisationer att uppskatta kommunikationens värde. Kommunikationens värde beskrivs ofta som beroende av ett systematiskt tillvägagångssätt som integreras med befintliga formella styrnings- och ledningssystem. Det är med andra ord en omfattande investering som trots detta varken garanterar konkreta eller snabba svar. Samtidigt visar forskningen att få praktiker har de färdigheter som krävs för att bedriva ett så pass avancerat arbete, eftersom det kräver både mätning, utvärdering och sofistikerad uppföljning av kommunikationen (Zerfass, Verčič & Volk, 2017). Några forskare som Buhmann, Likely och Geddes (2018) menar att mätning och utvärdering, trots en intensiv *akademisk* diskussion, inte utvecklas nämnvärt *i praktiken*, medan andra går så långt som att beskriva situationen som ett dödläge (Macnamara, 2015).

Trots svårigheterna med utvärderingsarbetet och den stora skillnaden mellan det akademiska och praktiska arbetet kräver högsta ledningen fortfarande svar – "Stöttar eller skadar mediebilden 'där ute' organisationens verksamhet?" Och inte bara det, de vill också veta om kommunikationsavdelningen har varit framgångsrik i att skapa en mediebild som är lönsam för

verksamheten. De här kraven är kopplade till behovet att kunna visa på konkreta resultat som visar om aktieägarna och skattebetalarnas pengar investerats på ett klokt sätt i organisationen.

Samtidigt får utvärderingsmodellerna i sig direkta konsekvenser på den dagliga verksamheten. Metoderna skapar incitament som påverkar medarbetarnas arbetsmässiga prioriteringar. Exempelvis kommer managementmetoder som fokuserar på vad som sägs i media, snarare än vilka effekter mediebilderna får för organisationen, att motivera kommunikationsavdelningen att bedriva sitt arbete på bekostnad av andra avdelningar, då inte sällan de verksamheter som ansvarar för organisationens externa kontakter (med brukare, kunder eller medborgare). Parallellt med denna utveckling växer kritiken sig allt starkare bland de som menar att man borde fokusera mindre på fasaden och mer på verksamheten.

Men finns det en genväg? Ett "hack"?

På följande sidor undersöker vi ett alternativt sätt att utvärdera kommunikationsavdelningens arbete. Tillvägagångssättet ersätter inte den traditionella medieanalysen och strävar inte efter att ta fram ett objektiva kommunikationsvärde. Metoden tar däremot utgångspunkt i ett *inifrånperspektiv*. Värderingen baseras på de anställda och chefernas upplevelse av organisationens mediebild och hur bilden påverkar deras arbete – alltså hur den externa bilden påverkar organisationens verksamhet.

Rapporten är en del av forskningsprojektet Kommunikativa organisationer som fokuserar på kommunikationens värde i organisationer. I projektet ingår elva svenska organisationer som både är privata och offentliga. De deltagande organisationerna är:

Eon Sverige	Västra Götalandsregionen
Göteborgs stad	NCC Sverige
Helsingborgs stad	Polismyndigheten
Malmö stad	Stockholms stad
Länsstyrelsen Västernorrland	PostNord
Ikea of Sweden	

Projektets syfte är att öka kunskapen om kommunikationens betydelse för organisationers måluppfyllelse och framgång. Ett underliggande syfte är att bidra med ny kunskap om framtidens krav och utmaningar för kommunikatörer och organisationers kommunikation. För att kunna uppnå syftet har vi utformat en studie med både en kvantitativ och en kvalitativ undersökning. Till skillnad från många andra studier inom forskningsfältet strategisk kommunikation har vi valt att inte endast fokusera på de professionella kommunikatörerna, utan även riktat oss till chefer

och övriga medarbetare. Vi hoppas därigenom få en mer nyanserad bild av hur organisationsmedlemmar ser på och uppfattar betydelsen av strategisk kommunikation.

Resultaten i denna rapport är baserad på en enkätundersökning som genomfördes i de elva deltagande organisationerna mellan oktober 2015 och september 2016. Totalt besvarade 8 091 av 27 849 mottagare enkäten, vilket ger en svarsfrekvens på 29 procent (se bilaga för information om enkätundersökningen).

KOMMUNIKATIONENS VÄRDE

Att bestämma kommunikationens finansiella eller ekonomiska värde har varit den heliga graalen inom *communication management* i drygt ett decennium (Likely & Watson, 2013; Volk, 2016). Högsta ledningen ställer idag allt högre krav på kommunikationscheferna, som behöver visa på avkastningen på de investeringar som gjorts i verksamheten. Det kan exempelvis handla om avkastningen på investeringar i en specifik kampanj, ett års budget eller för kommunikationsavdelningen.

Kommunikationscheferna vänder sig i sin tur till akademiker med hopp om att finna robusta och samtidigt realistiska lösningar på problemet, helst i form av en enkel verktygslåda. Och visst finns det en verktygslåda, men den är långt ifrån enkel.

Efter flera försök att beräkna det kommunikativa värdet i kronor och ören (t.ex. Kim, 2001) är de flesta forskare idag eniga om att endast ett mångfacetterat, processinriktat tillvägagångssätt kan fånga det kommunikativa värdets komplexitet. Nyckeln är att knyta kommunikationen till affärsstrategin och visa hur kommunikationen bidrar till organisationens övergripande måluppfyllelse. Även om det är omöjligt att säga hur många fler enheter ett företag säljer på grund av en viss kommunikationskampanj, tycks man vara överens om att det är fullt möjligt att besvara frågan om en kampanj har bidragit till att uppnå ett organisationsmål i vid mening. Detta tycks åtminstone vara en utbredd uppfattning bland kommunikationschefer.¹

Men kommunikationsstrategi och anpassningen av kommunikationsverksamheten till övergripande verksamhetsmål är bara en del av historien. Kommunikationens värde består inte bara i att hjälpa organisationen med att uppfylla sina mål, utan också i att undvika och lösa problem. Kommunikationschefer ställer sig därför också frågan "Vilket värde har en kris som aldrig inträffade?" På ett övergripande plan är det också ett obestritt faktum att kommunikation bidrar till att lösa managementproblem, ibland genom synliga men ofta genom osynliga processer. Internt argumenterar somliga t.ex. för att ett öppet kommunikationsklimat bidrar till nya innovationsmöjligheter. På samma sätt bygger extern kommunikation *förtroende* och *etablerar relationer*, strategiska fördelar som bidrar till att många annars svårlösta problem helt enkelt försvinner.

1) European Communication Monitor (EMC, 2017) har sedan mätningarna inleddes 2007 visat på att utmaningen "att koppla på" eller "inrätta sig i" rådande strategier snarare än att fokusera på den direkta avkastningen varit en av de tre främsta strategiska frågorna som kommunikationschefer står inför.

Så långt är allt enkelt. Men vilka verktyg kan då kommunikationschefer som förväntas kunna visa på valuta för pengarna ta hjälp av? Hur kan de skapa sig en samlad bild av kommunikationens många och ibland diffusa effekter? Mer specifikt, hur kan man uppskatta värdet av en fördelaktig mediebild?

Denna rapport inleds med en sammanfattning av den senaste debatten kring värdeskapande kommunikation. Debatten visar på att vissa nyckelbegrepp, t.ex. *samstämmighet* (eng. *alignment*), kan hjälpa organisationer av alla slag och storlekar i processen. Men det framgår också att en fullständig implementering av avancerade modeller, t.ex. balanserat styrkort (eng. *balanced scorecards*) (Zerfass, 2008), ofta är utom räckhåll för mindre organisationer och icke-vinstdrivande företag som saknar den formella managementprocess som kommunikationsvärdet kan knytas till. Det finns dock alternativa lösningar till dessa avancerade modeller. I forskningsprojektet Kommunikativa organisationer undersökte vårt team en rad frågor som kan användas som en värdefull indikator för att utvärdera kvalitén i och effekten av organisationens kommunikationsinsatser. Frågebatteriet är enkelt att använda, och utgör en enkel och samtidigt mer pragmatisk metod som kan användas av alla organisationer, oberoende storlek och verksamhet. Efter en kort diskussion av detta tillvägagångssätt, presenteras utvalda resultat från vår studie. Det redovisade resultatet tjänar som ett riktmärke för andra organisationer som vill värdera sin egen kommunikativa verksamhet, där man kan jämföra resultatet med andra liknande organisationer. Rapporten avslutas med sammanfattande reflektioner.

AVANCERADE MANAGEMENTMETODER

Avancerade styrnings- och ledningsmodeller förutsätter att det finns en formell ledningsprocess på plats i organisationen. Processen kan vara strategisk eller operativ, den kan vara klassisk eller agil och ha en tidshorisont på 25 år eller sex månader. Gemensamt för metoderna är att de beskriver ett önskvärt framtida läge, dvs. ett mål som chefer på samtliga nivåer kan, borde eller måste förhålla sig till i det dagliga arbetet.

En formell ledningsprocess gör det enkelt att peka på var det skapas värde i organisationen, åtminstone på en mycket abstrakt nivå. Kommunikation anses här skapa värde i den mån som den bidrar till att organisationen uppnår sina mål. Så, vem avgör då om kommunikationen lyckas med det? I slutändan avgörs detta av ledningen som har försett kommunikationsavdelningen med resurser. Kommunikationens värde avgörs däremot inte genom en objektiv beräkning där man räknar ut vilket värde kommunikation "verkligen" producerar "där ute" (dvs. hur många fler enheter företaget säljer på grund av kommunikation och kommunikation allena). Snarare sker detta med utgångspunkt i frågan: Vad skulle en chef varit villig att betala för det uppnådda resultatet? Mer eller mindre resurser än de faktiskt betalat?

Samstämmighet och värdeskapande

Utgångspunkten för dessa avancerade ledningsmetoder är att cheferna själva beskriver vad de definierar som framgång med utgångspunkt i organisationens övergripande mål. Det här blir också kärnan i strategin. Med strategi och mål klart definierade kan ledningen delegera uppgiften att uppnå dessa mål till verksamheterna. Ledningen skiftar själv fokus till att vid ett senare tillfälle utvärdera om man uppnått målen. Men vad betyder det *att länka* kommunikationen till affärsstrategin (eller organisationsstrategin)? Vad betyder samstämmighet? Och hur bidrar samstämmigheten till det kommunikativa värdet?

De senaste åren har ett antal publikationer identifierat samstämmighet eller anpassning (eng. *alignment*) som en stark framgångsfaktor för organisationer.² Samtidigt har Ansgar Zerfass och Sophia Charlotte Volk pekat på att det inte alltid är tydligt vad denna samstämmighet innebär. Genom att inte bara granska litteraturen inom kommunikationsområdet utan även inom andra områden (t.ex. inom IT) visar författarna att begreppet ofta

2) Till exempel Riels The Alignment Factor: Leveraging the Power of Total Stakeholder Support (2012) och Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding av Hatch och Schultz (2008).

används men sällan förklaras. I vissa fall verkar samstämmighet bestå av ett "ömsesidigt fördelaktigt förhållande" mellan intressenter och organisationen, dvs. att organisationens och intressenternas intressen överlappar eller åtminstone porträtteras som överlappande. I sin egen systematiska modell skiljer Zerfass och Volk bland annat på *primär samstämmighet* och *sekundär samstämmighet*.

- *Primär samstämmighet* innebär samstämmighet mellan organisationsstrategin och kommunikationsstrategin. Kommunikatörer bör inte bara sträva efter en "positiv" bevakning i media, men även att organisationen kommuniceras till andra intressenter på ett sätt som gynnar organisationens kärnverksamhet, dvs. ekonomiskt eller på annat sätt.
- *Sekundär samstämmighet* innebär samstämmighet mellan kommunikationsstrategin och olika kommunikationsaktiviteter.

Att lösa ledningsproblem

Begreppet samstämmighet innefattar kommunikationens bidrag till att uppnå uppsatta mål. Men, som framgår ovan, finns det många andra sätt som kommunikation potentiellt eller konkret bidrar till att skapa värde för organisationen. Vilka är då dessa alternativa vägar som bidrar till det kommunikativa värdet? Ansgar Zerfass och Christine Viertmann har tagit fram en modell med utgångspunkt i en grundlig litteraturgenomgång och i nära samarbete med tyska kommunikationschefer, en *systematisering* av olika faktorer som bidrar till det kommunikativa värdet. I sin uppsats har också Moreau (2017) testat modellen i förhållande till kommunikationsdirektörer i Sverige. I texten konstateras att modellen kan hjälpa kommunikationschefer att strukturera sitt arbete och säkerställa att de inte glömmer bort viktiga aspekter av kommunikationens värde.

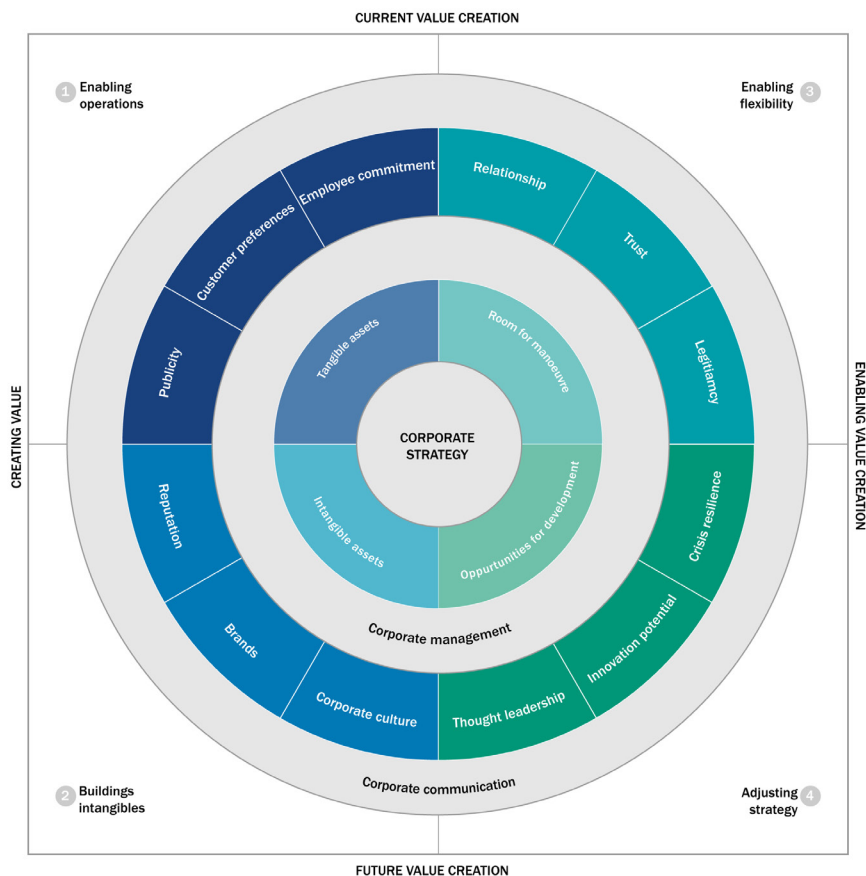
Den kommunikativa värdecirkeln (eng. *Communication Value Circle*, CVC) identifierar fyra sätt som kommunikation bidrar till att skapa värde för organisationer (Zerfass & Viertmann, 2016):

1. genom att bygga immateriella tillgångar
2. genom att stödja uppbyggnaden av materiella tillgångar
3. genom att säkerställa flexibilitet
4. genom att anpassa strategin

Som illustrationen visar motsvarar dessa fyra vägar inte bara fyra huvudsakliga ledningsproblem (att hantera materiella tillgångar, hantera immateriella tillgångar, säkerställa handlingsutrymme

och säkerställa utvecklingsmöjligheter). De återspeglar också en tidsmässig dimension (dvs. om värdet realiseras i nuet eller om det potentiella värdet uppstår i framtiden). Slutligen kan man utifrån dessa fyra värdeskapande huvudområden peka på tolv kommunikativa värden:

- omsättning, varumärken och företagskultur är kommunikationsstyrda immateriella tillgångar
- publicitet, kundpreferenser och anställdas engagemang är kommunikativa sätt att påverka materiella tillgångar
- relationer, förtroende och legitimitet är kommunikativa sätt att säkerställa handlingsutrymme
- kunskapsledare (eng. *thought leadership*), innovationspotential och motståndskraft mot kriser är kommunikativa sätt att säkerställa framtida utvecklingsmöjligheter.



Figur 1. Den kommunikativa värdecirkeln (Källa: www.academic-society.net)

EN ENKLARE, MER PRAGMATISK METOD

Både samstämmighet och CVC är verktyg som länkar kommunikationens värde till avancerade managementmodeller. Författare som Ansgar Zerfass, Stefania Romenti eller James Macnamara arbetar huvudsakligen med stora företag och de är akademiskt förankrade i företagsekonomi med inspiration från den strategiska managementlitteraturen. Modeller som CVC har utvecklats för att stötta en formaliserad process eller en väletablerad och avancerad managementmodell inom en organisation. Den här processen drivs i sin tur ofta av specialiserade kommunikationskonsulter som kartlägger länkar mellan nyckelvärden i organisationen (dvs. de ekonomiska kedjorna). Baserat på denna strategiska kartläggning (dvs. en solid förståelse för de värdeskapande processerna) skapar de sedan ett balanserat styrkort med nyckelprestationsindikatorer som är specifika för kommunikationsavdelningen. Men detta betyder inte att de teoretiska modeller som utvecklats av Zerfass, Romenti och Macnamara inte kan användas av mindre eller icke-vinstdrivande organisationer, trots att man inte har en sådan avancerad ledningsprocess på plats.

Tre forskningsområden

Avancerade ledningssystem med flera resultatindikatorer, värdekedjor och balanserade styrkort fyller visserligen en funktion. Kommunikationschefer i mindre organisationer behöver däremot en mindre formaliserad och mer pragmatisk metod. Därför undersökte forskningsprojektet Kommunikativa organisationer ett alternativt, enklare och mer agilt sätt att värdera kommunikationsavdelningens arbete på. Detta undersöktes med utgångspunkt i tre olika perspektiv:

1. Genom att fråga medarbetare på olika positioner inom organisationen om de tycker att deras organisation återspeglas korrekt, rättvist och på ett nyanserat sätt i media
2. Genom att fråga medarbetare (särskilt de som arbetar direkt med organisationens externa kontakter) om och i vilken utsträckning mediarepresentationen av organisationen hjälper dem i deras dagliga arbete. Anledningen till detta är enkel: om medarbetare i sin dagliga kontakt med kunder, leverantörer och andra intressenter upplever att bilden av organisationen i medierna hjälper dem, då är det en stark indikator på att bilden skapat ett värde för medarbetarna och därmed också för organisationen. Om medarbetare istället upplever att bilden av organisationen i medierna skapar problem i deras

vardagliga interaktioner, då är det en stark indikator på frågor som kommunikationsavdelningen snabbt bör ta tag i.

3. Genom att jämföra anställdas tankar om skillnaden mellan å ena sidan bilden av organisationen bland allmänheten och å andra sidan bilden av organisationen bland de klienter, kunder och medborgare som den anställda är i direkt kontakt med. Visserligen visar inget av måtten vad människor "där ute" verkligen tror (för att mäta det skulle man behöva fråga dem direkt) men skillnader i resultatet indikerar om de anställda anser att organisationen är övervärderad, undervärderad eller korrekt.

Det är viktigt att poängtera att frågor riktade till medarbetare enbart skapar ett *indirekt* mått. Deras uppfattning om omvärldens bild av organisationen kan vara felaktig, den kan vara påverkad av exempelvis av medarbetarens medievanor (olika medier kan beskriva organisationen på olika sätt) eller arbetsuppgifter (t.ex. om man arbetar med att ta emot klagomål). Men frågorna bör trots det ses som ett alternativt sätt att utforska samma värdeskapande dimensioner som beskrivs i CVC. Om en säljare till exempel svarar att mediernas bevakning av företaget hjälpt henne i en affär visar det på effekterna och därigenom även värdet av positiv publicitet. Omvänt, om en kund nämner en nyligen negativ mediebevakning visar det på effekterna och värdet av negativ publicitet.

Särskild status för anställdas engagemang

Samtidigt finns det andra aspekter i CVC där medarbetarnas åsikter inte bara är en *indikator* för utan där det också finns ett *direkt samband* mellan den externa bilden och kommunikationens värde. Det gäller t.ex. värdet kopplat till medarbetarnas engagemang. Våra fallstudier visar att den interna framställningen och mediernas framställning av en händelse kan skilja sig åt – och medarbetarna tror inte alltid på den interna versionen. Detta påverkar medarbetarnas vilja att agera som ambassadörer för organisationen och därmed också organisationens motståndskraft vid kriser. Samtidigt visar våra kvalitativa resultat att medarbetare ofta är ganska rättvisa vid bedömningen av en kris. När medarbetare, baserat på vad de vet och vad de har fått veta av ledningen, upptäcker att organisationen är orättvist avbildad i media är många villiga att stå upp för sin arbetsgivare. Men om de anställda tror att medieberättelsen är korrekt och ledningens berättelse oärlig, kan lojaliteten snabbt rasa. För oavsett hur smickrande en alltför positiv porträttering än är för ledningen får man inte glömma bort att de anställda har direkt kontakt med "verkligheten". I en av de organisationer vi har studerat, en offentlig organisation som genomgår en allvarlig kris, berättar en medarbetare följande:

[En kollega] beskriver detta på ett bra sätt. Allt har blivit så "politiskt". Allt ska se bra ut på utsidan så att de högre cheferna får behålla sitt jobb. Samtidigt ser vi att det inte fungerar. Och ändå sitter de bara: "Det fungerar jättebra."

Medarbetares lojalitet vid kriser påminner oss alltså om att organisationer inte drar nytta av en orealistiskt positiv mediebild, åtminstone inte på lång sikt. Ett annat citat från en av organisationerna visar att medarbetare inte bara lägger märke till skillnader mellan mediebilden och ledningens bild, men att observationen också leder till att man drar egna slutsatser:

När man inte hör något från ledningen, trots att vi har lagt fram synpunkter, undrar man om grisen sminkats på vägen, förskönat verkligheten. Eller tystat den.

BENCHMARKING

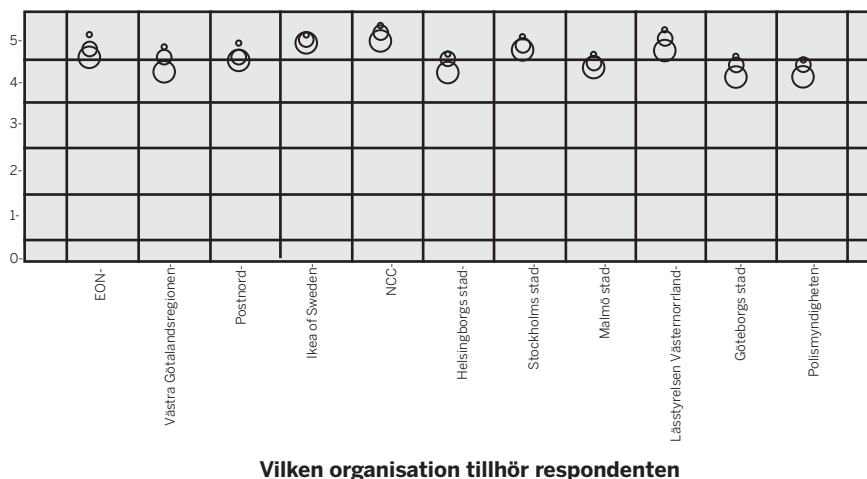
Att värdera en organisations resultat genom att enbart se till det uppnådda mätvärdet är tveksamt. För vad betyder det egentligen att vi uppnått ett resultat motsvarande värdet 3,5? Betyder det att vi lyckats eller misslyckats? Om vi ska förstå värdet behöver vi göra en jämförelse med vilket resultat andra, liknande organisationer når upp till med samma mätning. Benchmarking hjälper aktörer att göra siffrorna meningsfulla genom att jämföra en organisations resultat med andra organisationer. Om vårt 3,5 innebär att vi når upp till samma nivå som konkurrenterna, då går det kanske inte så illa för oss ändå.³ Nedan presenteras resultatet från vår undersökning som visar på de värden som olika organisationer når upp till i förhållande till ett antal konkreta frågor som också du kan ställa i din organisation. Nedan presenterade värden från organisationer som liknar din egen kan också fungera som ett riktmärke vid en utvärdering.

Medierepresentation: Korrekthet, rättvishet och nyans

I undersökningen fick medarbetarna beskriva i vilken utsträckning de uppskattar mediebilderna av organisationen som *korrekt*, *rättvis* och *nyanserad*. Frågan täcker dels hur de uppfattade mediebilderna i etablerade medier och dels i sociala medier. Figur 2 visar resultatet för medarbetarnas uppskattning av organisationens mediebild i etablerade medier.

3) Statistiskt sett är beräkningen av ett medelvärde från ordinala variabler en kontroversiell procedur (även om det görs varje gång en skola beräknar ett slutbetyg), därför är det viktigt att understryka att värdena som presenteras här endast är avsedda för jämförelse.

Employees' view on organization's coverage in established media (press radio, TV)



Vilken organisation tillhör respondenten

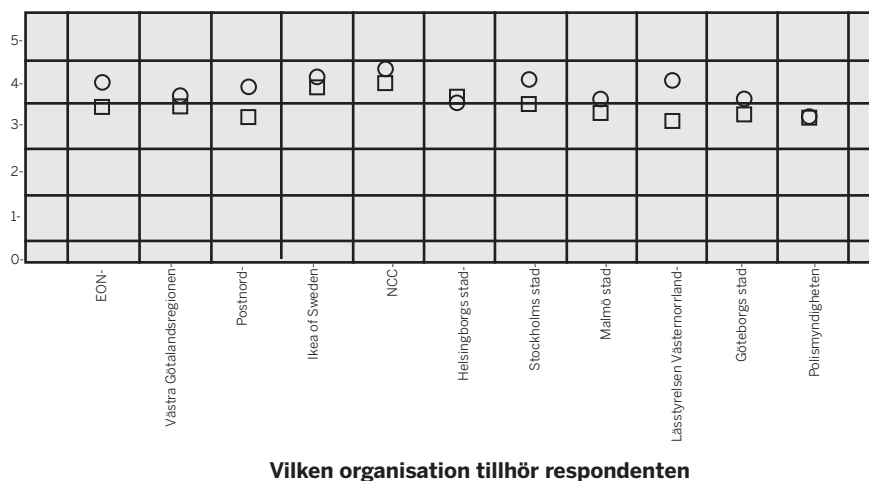
Variabler

- Det jag läser och hör i press, radio och tv om organisationen är: Inkorrekt/korrekt
- Det jag läser och hör i press, radio och tv om organisationen är: Orättvis/rättvis
- Det jag läser och hör i press, radio och tv om organisationen är: Onyanserat/nyanserat

Figur 2 Medarbetares syn på organisationens representation i media (press, radio, tv) (5=bäst, 1=sämst)

Bryter vi ut medarbetarnas uppfattning av medierapporteringens *korrekthet* och jämför uppfattningen om bilden i etablerade respektive sociala medier visar det sig att medarbetarna uppfattar etablerade medier (med ett undantag) som något mer exakta. Detta illustreras i figur 3.

Employees' view on correctness of organization's coverage on established media/social media



Vilken organisation tillhör respondenten

Variabler

- Det jag läser och hör i press, radio och tv om organisationen är: Inkorrekt/korrekt
- Det jag tar del av på sociala medier är: Inkorrekt/korrekt

Figur 3 Medarbetares syn på korrekthet i mediernas bevakning av organisationen (media, sociala medier) (5=bäst, 1=sämst)

En jämförelse mellan figur 2 och figur 3 visar på en skillnad mellan å ena sidan företag och å andra sidan städer och

regionala organisationer. Av resultatet att döma skulle man kunna dra slutsatsen att företagens kommunikationsavdelningar gör ett bättre jobb med att säkerställa en mer faktabaserad och korrekt mediebevakning. Men jämförelser mellan olika typer av organisationer är grundlösa. Man kan inte jämföra mediebevakningen för en stad med bevakningen för ett privat företag då städer och regionala organisationer bevakas på olika sätt i medierna. Städer och regionala organisationer bevakas lokalt, regionalt och nationellt utifrån en mängd frågor som också direkt påverkar medborgarnas vardag. Företagen utsätts inte för sådan kontinuerlig, obeveklig granskning förutom i kristider. Det är därför mer rimligt att jämföra företagen och organisationerna sinsemellan. En sådan jämförelse leder till studiens kanske viktigaste slutsats – att de flesta aktörer inom samma kategori uppnår liknande värden.

Medarbetares bild av offentlighetens och externa kontakters uppfattningar

Om du frågar människor hur trovärdiga de anser att försäkringsbolag i allmänhet är och därefter hur trovärdigt *deras* försäkringsbolag är kommer svaren vanligtvis att skilja sig åt. På samma sätt frågade vi medarbetare hur de tror att *allmänheten* upplever organisationen (i relation till dimensionerna kompetens, ansvar, öppenhet, effektivitet, trovärdighet och osynlighet) och därefter hur de tror att externa personer som har *direkt kontakt* med organisationen upplever organisationen (med utgångspunkt i samma dimensioner). Resultatet framgår i figur 4 nedan.



Variabler

- Jag tror allmänheten uppfattar organisationen som: inkompetent/kompetent
- Jag tror att de externa personerna jag har direkt kontakt med i mitt arbete uppfattar organisationen som: inkompetent/kompetent

Figur 4 Medarbetares syn/Egna externa kontakters syn på organisationens kompetens (5=bäst, 1=sämst)

Skillnader mellan allmänhetens respektive externa kontakters bild av organisationen kan på ett övergripande plan ses som en indikator på organisationens rykte. Mer specifikt visar resultatet huruvida medarbetarna tror att organisationens rykte är starkare eller svagare bland allmänheten (den offentliga bilden) än bland de som har direkta erfarenheter av organisationen (kontaktbilden). Jämförelsen mellan medarbetarnas uppfattade offentliga bild och kontaktbild gör att vi kan dela in organisationerna i tre grupper – de där medarbetarna anser att mediebilden är korrekt, övervärderad eller undervärderad.

- a) "Mediebilden är korrekt": Organisationer där den uppfattade offentliga bilden och uppfattade kontaktbilden ligger nära varandra.
- b) "Mediebilden är övervärderad": Organisationer där den uppfattade offentliga bilden är bättre än den uppfattade kontaktbilden.
- c) "Mediebilden är undervärderad": Organisationer där den uppfattade kontaktbilden är bättre än den uppfattade offentliga bilden.

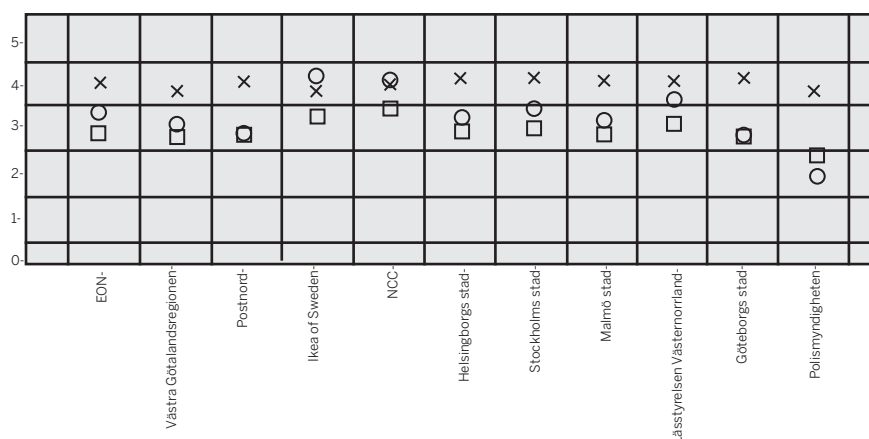
När det gäller specifikt bilden av organisationens *kompetens* finner vi enbart två organisationer inom kategori b. I dessa organisationer uppfattar medarbetarna att mediernas bild av organisationen som kompetent är övervärderad. Bilden av organisationen som kompetent uppfattas alltså som starkare bland allmänheten än bland de som har haft direkt kontakt med organisationen.

Medierepresentation: Stolthet, effekter på arbete och betydelse

En viktig aspekt av kommunikationsavdelningens framgång handlar om medarbetarna är *stolta* över vad de läser eller hör i media om sin arbetsgivare. Visserligen finns här en fara att medarbetaren inte skiljer den upplevda stoltheten för vad som skrivs och sägs om organisationen i media från sin egen arbetsstolthet. Upplevelsen är också starkt påverkad av den situation som organisationen befinner sig i, exempelvis om man genomgår en kris. Dessa faktorer till trots är rapporterad stolthet en indikator som bidrar till det upplevda värdet av kommunikationsavdelningens arbete.

En annan viktig faktor som bidrar till kommunikationsavdelningens framgång är huruvida medierepresentationen underlättar eller försvårar medarbetarnas arbete. Även denna fråga kan med viss försiktighet ses som en indikator för kommunikationens värde.

Organization in media: appreciation, influence on work, importance for work



Vilken organisation tillhör respondenten

Variabler

- Den bild som presenteras av [org] i massmedierna (radio, tv och press) gör att jag känner: besvikelse/stolthet
- Den bild som presenteras av [org] i massmedier gör mitt arbete: Svårare/enklare
- × I relation till mitt arbete är massmediebilden av [org]: Oviktig/viktig

Figur 5 Organisationer i medierna: uppskattning, inflytande på och betydelse för arbete (5=bäst, 1=sämst)

Figur 5 visar att medarbetarna tycker att det är ganska viktigt hur deras arbetsgivare porträtteras i medierna. Intressant nog uppskattar den genomsnittliga medarbetaren i samtliga organisationer massmediebildens *betydelse* (om massmediebilden är oviktig eller viktig för arbetet) till en 4:a på den femgradiga skalan. På liknande sätt angav medarbetarna ett snitt på motsvarande en 3:a i relation till om mediebildens *direkt påverkar* deras arbete (om man anser att mediebildens gör arbetet svårare eller enklare). Skillnaden beror på att fler svarat "varken eller" (motsvarande värde 3 på skalan) i den senare frågan. Fler personer hade alltså en bestämd åsikt om huruvida mediebildens var *viktig för deras arbete* än om den *påverkade arbetet*.⁴

Figur 5 visar även i vilken grad medarbetare är stolta över det de läser, ser eller hör om sin arbetsgivare i medierna. Resultaten varierar kraftigt från organisation till organisation. Från ett genomsnittligt värde på högst 2 inom Polisen, något under 3 inom Göteborgs stad och PostNord, till över 4 inom Ikea of Sweden. Det lägsta värdet, inom den svenska polisen, återspeglar att organisationen vid tidpunkten för undersökningen genomgick en stor omorganisering och stod inför många utmaningar.

4) På frågan om mediebildens betydelse för arbetet svarade 1 256 respondenter "varken eller" respektive 3 011 respondenter i frågan om mediebildens konsekvenser på arbetet.

Att tänka på

- Kommunikation skapar värde för organisationer på två sätt:
 - 1) Om kommunikationen är anpassad till organisationens strategi bidrar den till att uppnå organisationens mål.
 - 2) Kommunikation bidrar till att lösa ofrånkomliga managementproblem och stärker organisationen.
- På lång sikt gagnar en realistiskt positiv mediebild inte organisationen. Oavsett hur smickrande en sådan bild än är för ledningen är det långsiktigt mer gynnsamt med en korrekt och något positiv representation.
- Det är viktigt för medarbetare hur deras arbetsgivare porträtteras i media då det kan påverka handlingsutrymmet i det dagliga arbetet.
- De medarbetare som har flest externa kontakter är en känslig grupp. På samma sätt som de är villiga att stå upp för sin organisation när de anser att den behandlas orättvist kommer de att dra tillbaka sitt stöd om de uppfattar att ledningen försöker skönmåla verkligheten.
- Hårt kontrollerad extern kommunikation kan komma med en dold prislapp. Den känsligaste gruppen är återigen de externt orienterade delarna av organisationen där organisationer idag riktar allt mer kritik mot att ledningen prioriterar den externa kommunikationen över uppdraget att skapa en välfungerande verksamhet i stort.

AVSLUTANDE REFLEKTIONER

Kan vår metod ses som en genväg, ett hack, i arbetet med att visa kommunikationens värde? På ett sätt, ja. Att fråga anställda avslöjar visserligen inte direkt vad intressenter utanför organisationen tänker och tror. Det visar inte heller hur många fler enheter företaget sålde på grund av organisationens kommunikationsarbete.

Men samma kritik kvarstår i relation till de avancerade managementstrategierna som inte heller de ger några exakta svar. Dessa väletablerade, avancerade managementstrategier utgår från ledningens egen bedömning. I sin tur avgör de såväl tilldelningen av resurser som förväntade motprestationer – värderingen av kommunikationen baseras på några få, exakta mätningar. Vårt tillvägagångssätt grundar sig förvisso på mindre precisa bedömningar, men bedömningarna är desto fler. De bedömningar som görs av medarbetare i direkt kontakt med externa aktörer är kanske inte lika exakta eller i lika hög utsträckning i linje med organisationens strategiska inriktning som ledningens mätning, men de är kanske desto mer robusta och förankrade i det verkliga arbetet. Om tusentals poliser säger att den nuvarande mediebilderna av kåren gör arbetet svårare är det något man behöver ta på allvar. Det är i sig själv en siffra, ett mått man kan arbeta med och sträva efter att förbättra som organisation. Medarbetarnas värdering är åtminstone inte mindre viktig än den som görs av ett fåtal utvalda.

Rekommenderad läsning

The Academic Society for Management & Communication är ett gemensamt initiativ mellan cirka 40 ledande företag och fem universitet. Deras mål är att aktivt utforma framtidens företagskommunikation genom gemensam forskning och kunskapsdelning. The Academic Society's hemsida erbjuder snabba översikter och en mängd olika mentala verktyg för kommunikationshantering, en del i "big management" stil, andra i allmänhet tillämpliga, alla utvecklade i samarbete med yrkesverksamma på höga positioner. Allt material är fritt tillgängligt på www.academic-society.net. Som ett första steg rekommenderas speciellt texten *Communication Insights, Nummer 3, "How to play the game"*.

LITTERATUR

- Buhmann, A., Likely, F. & Geddes, D. (2018). Communication evaluation and measurement: Connecting research to practice, *Journal of Communication Management*, 22(1), 113–119.
- Kim, Y. (2001). Measuring the Economic Value of Public Relations, *Journal of Public Relations Research*, 13(1), 3–26.
- Likely, F. & Watson, T. (2013). Measuring the edifice: Public relations measurement and evaluation practice over the course of 40 years. I K. Sriramesh, A. Zerfaß and J. Kim (Red.) *Public Relations and Communication Management: Current Trends and Emerging Topics* (s. 142–162). Routledge, New York, NY.
- Macnamara, J. (2015). Breaking the measurement and evaluation deadlock: A new approach and model, *Journal of Communication Management*, 19(4), 371–387.
- Moreau, N. (2017). Putting the communication value circle to the test: A multistage exploratory study of the framework's practical applicability. MSc Thesis, Department of strategic communication, Lund University.
- Volk, S. C. (2016). A systematic review of 40 years of public relations evaluation and measurement research: Looking into the past, the present, and future, *Public Relations Review*, 42(5), 962–977.
- Zerfass, A. & Viertmann, C. (2017). Creating business value through corporate communication: A theory-based framework and its practical application. *Journal of Communication Management*, 21(1), 68–81.
- Zerfass, A. (2008). The corporate communications scorecard: A framework for managing and evaluating communication strategies. I B. Van Ruler, A. T. Verčič and D. Verčič (Red.) *Public Relations Metrics: Research and Evaluation* (s. 139–153). Routledge, Mahwah, NJ.
- Zerfass, A., Verčič, D. & Volk, S. C. (2017). Communication evaluation and measurement: Skills, practices and utilization in European organizations, *Corporate Communications: An International Journal*, 22(1), 2–18.

BILAGA

Enkätundersökningen

Denna rapport är baserad på en enkätundersökning som genomfördes i de elva deltagande organisationerna mellan oktober 2015 och september 2016. Totalt besvarade 8 091 av 27 849 mottagare enkäten, vilket ger en svarsfrekvens på 29 procent. Svarsfrekvensen för respektive organisation varierade mellan 15 och 50 procent och den totala svarsfrekvensen 29 procent är varken bra eller dålig i förhållande till svarsfrekvensen i liknande forskningsstudier. Av de 8 091 som besvarade enkäten är 19 procent chefer, 75 procent medarbetare och 6 procent kommunikatörer. I de tio organisationer som besvarade frågan om könsidentitet blev fördelningen 66 procent kvinnor, 33,7 procent män och 0,3 procent annan könsidentitet. 81 procent av respondenterna arbetar inom den offentliga sektorn, och 19 procent inom den privata sektorn.

Urvalet av organisationer har varit efterfrågestyrt, de deltagande organisationerna har själva visat ett intresse för forskningsstudien och valt att delta. Det föreligger med andra ord inget strategiskt urval av organisationer baserat på branschtillhörighet, storlek eller kommunikationsfärdigheter.

Antalet frågor varierade något beroende på organisation, men var i grunden 137 stycken. Frågorna var av både kvalitativ och kvantitativ karaktär för att möjliggöra olika typer av analyser. Majoriteten av frågorna i enkäten var utformade som påståenden där respondenten kunde ange sitt svar på en femgradig Likertskala. Enkäten distribuerades elektroniskt i de flesta organisationerna och täckte följande områden:

- Internkommunikation och kommunikationsklimat
- Ledare, medarbetare och deras kommunikation
- Synen på kommunikation och kommunikatörerna
- Kommunikatörernas roll och arbetsuppgifter
- Den externa bilden av organisationen