

Kommunikationens värde i offentlig verksamhet

En nulägesanalys av Trafikverket

Jonas Olsson och Catrin Johansson



Kommunikationens värde i offentlig verksamhet

En nulägesanalys av Trafikverket

Jonas Olsson och Catrin Johansson

DEMICOM • CORE
Mittuniversitetet
2013

Författare: Jonas Olsson och Catrin Johansson

Titel: Kommunikationens värde i offentlig verksamhet. En nulägesanalys av
Trafikverket

Utgiven av: DEMICOM, Mittuniversitetet, Sundsvall, 2013

Rapportserie: nr 10

ISBN 978-91-86694-88-3

© Författarna och Mittuniversitetet 2013

www.miun.se/demicom

SAMMANFATTNING

Värdet av kommunikation, och hur man mäter det är en fråga som många forskare har försökt att kartlägga under en längre tid.

Samtidigt som forskarna har försökt att ta fram teorier för hur detta ska ske arbetar yrkesverksamma kommunikatörer med den praktiska tillämpningen – en del fortfarande på en relativt grundläggande nivå när det gäller att genomföra olika mätningar. De mätningar som genomförs mest av yrkesverksamma består vanligen av att man utvärderar aktiviteter som exempelvis antal pressmeddelanden, publicerade artiklar eller annat som är enkelt att räkna. Det finns därför ett behov, både inom forskningen och bland yrkesverksamma att ta fram fler användbara och lättillgängliga metoder för hur man ska kunna mäta värdet som kommunikationen skapar. Det är mot denna bakgrund som idén till den här studien föddes.

Syftet med studien, frågeställningar

Syftet med förstudien är att kartlägga tidigare forskning som gjorts kring investeringsvärdet av kommunikation, att inhämta kunskap kring de specifika förhållanden som präglar Trafikverkets förutsättningar för kommunikation med omvärlden samt dra slutsatser om fortsatt forskning inom området.

Utifrån studiens syfte formulerades följande frågeställningar:

1. Vad säger tidigare forskning om vilka resultat som en organisation kan nå genom att kommunicera med sina externa målgrupper?
2. Vad säger tidigare forskning om vilka resultat som en organisation kan nå genom att kommunicera med sina interna målgrupper?
3. Hur arbetar Trafikverket idag med att mäta resultatet och värdet av sin externa kommunikation?
4. Hur kan forskningen om relationen mellan kommunikation och värde utvecklas?

För att besvara frågeställningarna i studien har två olika metoder använts. Inledningsvis genomfördes en litteraturstudie i syfte att kartlägga tidigare forskning inom området. Därefter genomfördes intervjuer med kommunikationschefer och kommunikationsansvariga i syfte att kartlägga vilket arbete som bedrivs inom Trafikverket.

Resultat litteraturstudien

Vilket värde den externa kommunikationen skapar varierar utifrån vilket syfte en organisation har med sin kommunikation. Exempelvis kan det handla om att stärka imagen, öka anseendet, enklare kunna hantera kriser eller bidra till ändrade attityder

gentemot organisationen bland målgruppen. För att lyckas med detta krävs det enligt forskningen att organisationer etablerar relationer med sina målgrupper. Relationer etableras via kommunikation och bidrar till att skapa en ömsesidig förståelse mellan de båda parterna.

Forskningen om värdet av intern kommunikation har under lång tid visat att ledares och chefers kommunikation har stor betydelse för implementeringen av mål, en god arbetsmiljö, lyckade organisationsförändringar, och medarbetar-engagemang. Även socialt kapital, förtroende och motivation är några exempel på områden där forskningen visat på den interna kommunikationens betydelse. Intern kommunikation utvärderas ofta genom medarbetarenkäter där man kan följa utvecklingen över tid.

Undersökningen av Trafikverkets kommunikation visar att samtliga intervju-personer har en stor förståelse för vad kommunikation i en organisation kan bidra med och vilket värde den kan skapa. Kommunikationen inom Trafikverket anses ha en hög status ute i verksamhetsområdena och i de centrala funktionerna. Många av kommunikatorerna ingår i olika ledningsgrupper. Kommunikationen kan bli ännu mer verksamhetsdrivande, genom att man integrerar kommunikationsaspekter i alla viktiga beslut. Det finns även en samstämmighet bland intervjupersonerna att kommunikationen som Trafikverket bedriver bidrar till att de kan spara pengar åt organisationen. Framför allt sparas pengar då de, via kommunikation, skapar förståelse hos olika målgrupper vilket minskar risken för exempelvis överklaganden av olika projekt som innebär förseningar och ökade kostnader. De mätningar av kommunikationsinsatser som sker idag är framför allt utvärderingar av medieinnehåll, och i vissa fall använder man även attitydundersökningar.

Studien visar även att få mottagarorienterade mätningar och mätningar av effekter som förändrad opinion eller beteende genomförs. Slutsatsen som presenteras i rapporten är att det därmed finns ett glapp mellan förståelsen för kommunikation och vad den bidrar med och hur man mäter sina insatser.

Framtida forskning som studerar utfallet av olika typer av kommunikationsinsatser kan ge en tydligare bild av dels vilka kommunikativa åtgärder som är mest effektiva, dels ge underlag för en bättre anpassning av befintliga mätverktyg som beskrivs i den internationella litteraturen. Jämförande studier kan även ge underlag för studier av sambandet mellan kommunikationseffekter och andra typer av värden, exempelvis finansiella och samhällseliga värden.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Introduktion	7
Trafikverkets verksamhet och kommunikation.....	8
Forskningsfrågor	9
Tillvägagångssätt.....	10
Avgränsning.....	11
Forskning om relationen mellan kommunikation och värde för en organisation....	11
Effektiv kommunikation bidrar till att nå de strategiska målen.....	12
Värdet av extern kommunikation.....	12
Värdet av intern kommunikation	23
Metod	29
Resultat.....	30
Trafikverkets strategiska kommunikationsarbete.....	30
Kommunikationsarbetet i praktiken	33
Värdet av att kommunicera	38
Kommunikationens ekonomiska värde.....	41
Effekter och värde av kommunikation i teori och praktik.....	44
Ekonomiskt värde.....	46
Utvärdering av kommunikation	47
Slutsatser	49
Diskussion	53
Bilaga 1. Översikt intervjupersoner	55
Bilaga 2. Intervjumanual kommunikationsstrateg	56
Bilaga 3. Intervjumanual respondenter.....	57
Referenser	58
Övriga källor	62
Rapporter från Demicom.....	63

FÖRORD

Under juni 2012 fick forskargruppen CORE inom DEMICOM vid Mittuniversitetet i uppdrag av Trafikverket att genomföra en förstudie om värdet av kommunikation i offentlig verksamhet. Uppdraget bestod av att kartlägga tidigare forskning såväl inom intern som extern kommunikation som belyser de resultat en organisation kan nå genom att kommunicera med sina målgrupper, samt att undersöka nuläget inom Trafikverket när det gäller mätningar av resultat och värde inom extern kommunikation. Studien av nuläget genomfördes i samråd med ansvariga från Trafikverket genom att intervjua åtta kommunikationsansvariga från olika områden. Sex intervjuer genomfördes med kommunikationschefer inom verksamhetsområdena Samhälle, Stora Projekt, Investering, Underhåll, Trafikledning, kommunikationsansvarig Förarprov och två intervjuer med avdelningschefer på de centrala funktionerna Press och Media och Nationella tjänster. Resultaten av litteraturstudien och intervjuundersökningen redovisas nedan i rapporten.

Projektgruppen har bestått av Catrin Johansson, docent i medie- och kommunikationsvetenskap, och Jonas Olsson, fil. kand. med examen från Informations- och PR-programmet vid Mittuniversitetet.

Sundsvall i februari 2013

Catrin Johansson

INTRODUKTION

Värdet av kommunikation för en organisation, i det här fallet en offentlig verksamhet som Trafikverket, är en stor och komplex fråga. För det första är kommunikation en grundförutsättning för att organisationer ska kunna skapas och utvecklas (Heide, Johansson & Simonsson, 2012). När organisationens medlemmar interagerar med varandra skapar de strukturer, rutiner, mål och resultat. Organisationer är dynamiska system som ständigt förändras, och de är också beroende av relationerna med omvärlden. Kommunikationen internt och externt pågår alltså oupphörligt oavsett om den tillskrivs vissa värden eller inte.

För det andra är kommunikation också en planerad verksamhet i organisationer som syftar till att uppnå specifika mål. Storleken på budgeten för kommunikationsverksamheten ger en vägledning till vilket värde organisationens ledning anser att den har. Samtidigt skapar de planerade kommunikationsinsatserna värde för organisationen genom de effekter de får, såväl internt som externt. Hur man kan mäta dessa effekter och därigenom värdet av kommunikationen står i centrum för den här rapporten.

Forskningen på området är mycket omfattande och i princip uppdelad i två grenar: intern kommunikation (organizational communication) som berör organisering, förändring, ledarskap och kultur, samt extern kommunikation (public relations) som omfattar omvärldsbevakning, relationsbyggande, marknadskommunikation och kriskommunikation.

I Sverige används även begreppet strategisk kommunikation, som kan beskrivas som en grundläggande del av en organisations ledningsfunktion samtidigt som det är ett praktiskt specialområde som omfattar undersökning av behov, planering, strategiformulering och genomförande av kommunikationsinsatser. Strategisk kommunikation handlar alltså om den övergripande strategiska planeringen, utförandet och utvärderingen av en organisations kommunikation med både interna och externa målgrupper (jfr Falkheimer & Heide, 2007).

Forskningen inom de här områdena har haft olika syften: att förstå hur organisationsprocesser fungerar, att förklara samband mellan kommunikation och effekter, och att kritiskt analysera maktförhållanden mellan organisationsaktörer. Syftet med forskningen styr de forskningsfrågor som formuleras.

Hur en organisation kan mäta effekterna av sin kommunikation har länge diskuterats inom forskarvärlden och flera tillvägagångssätt har presenterats. Före 1980 mättes externa kommunikationsinsatser framför allt via medieanalyser i syfte att kartlägga vad som sades om en organisation. Mot slutet av 1990-talet flyttades fokus inom forskningen från att mäta de kortsiktiga konsekvenserna av en kommunikationsinsats till att i större grad fokusera på att mäta skillnader i opinion, attityd eller beteenden hos målgruppen i förhållande till organisationen (Watson 2011: 391ff).

Trots att det finns gott om teorier och praktiska metoder för att mäta en organisations kommunikation, konstaterar Watson att det är få yrkesverksamma kommunikatörer som faktiskt använder de befintliga teorierna för att utvärdera sin externa kommunikation. Han menar även att de utvärderingar som genomförs främst handlar om att mäta genomslag i medierna (Watson 2011: 16). En anledning till det är att det relativt enkelt går att visa kopplingen mellan en kommunikationsinsats och antalet klipp i tidningar. Att bevisa hur människors attityder och inställningar har påverkats av en organisations kommunikation är mer komplext än att mäta antalet pressklipp. Genom att utvärdera antalet klipp i tidningen kan kommunikatörer motivera sitt arbete eftersom effekten av en genomförd kommunikationsinsats blir tydlig (Gregory 2001: 184). Enligt uppsatsen *Att Prisa PR: värdeskapande och utvärdering*, som är en av få studier i Sverige som har undersökt hur mätningar i den svenska informations- och PR-branschen sker, konstaterar författarna att de vanligaste orsakerna till att yrkesverksamma kommunikatörer inte mäter och utvärderar de kommunikationsinsatser de gör är: 1. Brist på tid 2. Brist på personal 3. Brist på pengar 4. Bristande kunskap (Larsson & Herrera 2007: 85).

Kommunikationsbranschen omsätter varje år stora summor. Under 2011 uppgick omsättningen i Sverige till 38 miljarder kronor enligt Sveriges Kommunikatörers årliga mätning (www.sverigeskommunikatorer.se). Omfattningen av kommunikationsinsatserna, och det faktum att vetenskapliga teorier och etablerade mätmetoder används i låg utsträckning, gör att det finns ett behov av att synliggöra de metoder för att mäta kommunikationsresultat som finns inom forskningen. Utöver det, finns det även ett behov av att utveckla modeller och verktyg för att kunna beräkna det ekonomiska värdet av kommunikation, en form av ROI, Return on Investment för kommunikationsinsatserna.

Trafikverket investerar en bit över 150 miljoner kronor i kommunikation och organisationen har flera verktyg för att mäta arbetet. Genom att kartlägga vad som görs inom Trafikverket idag och jämföra det med vad tidigare forskning säger om värdet av kommunikation och hur organisationer kan utvärdera insatserna, kan Trafikverkets kommunikation jämföras med tidigare forskningsresultat. Kartläggningen av tidigare forskning kan också ge Trafikverket en större förståelse för hur organisationen kan utvärdera sin kommunikation i framtiden.

Trafikverkets verksamhet och kommunikation

Trafikverket ansvarar för långsiktig planering av transportsystemet inom vägtrafik, järnvägstrafik, sjöfart och luftfart. Organisationen ansvarar även för byggandet, driften och underhållet av statliga vägar och järnvägar. Genom att skapa förutsättningar för effektiva transporter är målet att bidra till samhällets utveckling. Trafikverket bildades den 1 april 2010 och omfattar verksamheten

vid tidigare Banverket, Vägverket, Rikstrafiken och Rederinämnden samt den långsiktiga planeringen vid Sjöfartsverket och Transportstyrelsen. Även en del av tidigare SIKÅ (Statens institut för kommunikationsanalys) finns i dag hos Trafikverket.

Kommunikationen som Trafikverket bedriver med sina intressenter styrs ytterst av medborgarnas rätt till insyn och information genom offentlighetsprincipen. Kommunikationen bidrar till att öka samförståndet mellan organisationens medarbetare och omvärlden, vilket i sin tur resulterar i att organisationen enklare kan nå sina mål (Trafikverkets kommunikationspolicy TDOK 2010: 120).

Målet med förstudien är att i förlängningen göra det möjligt att uppskatta investeringseffekterna med kommunikation för Trafikverket. Genom att tydligare kunna uppskatta investeringseffekterna kan Trafikverket bedöma vad och hur mycket man behöver kommunicera för att uppnå syftet med kommunikationen. Därmed kan man förvänta sig större effekt per kommunikationskrona och en optimerad verksamhet. Ökad effekt av kommunikationen kan förväntas underlätta för hela verksamheten att nå sina mål, ytterst de transportpolitiska målen fastställda av Sveriges riksdag.

Forskningsfrågor

I samråd med Trafikverket formulerades följande forskningsfrågor som studien ska svara på:

- Vad säger tidigare forskning om vilka resultat som en organisation kan nå genom att kommunicera med sina externa målgrupper?
- Vad säger tidigare forskning om vilka resultat som en organisation kan nå genom att kommunicera med sina interna målgrupper?
- Hur arbetar Trafikverket idag med att mäta resultatet och värdet av sin externa kommunikation?
- Hur kan forskningen om relationen mellan kommunikation och värde utvecklas?

Förutom en kartläggning av tidigare forskning, och en nulägesanalys av hur Trafikverket idag utvärderar sina kommunikationsinsatser ingår även i uppdraget att ge förslag på områden som är relevanta när det gäller att koppla intern och extern kommunikation till värde i en offentlig verksamhet som Trafikverket

Tillvägagångssätt

Litteraturen i den här rapporten är insamlad med hjälp av olika strategier. Den största delen av litteraturen har hämtats från de internationella databaserna Communication Abstracts via EBSCO och Web of Science. Övrig litteratur har inhämtats från böcker, sökverktyget Google Scholar och biblioteksdatan Libris. Den senare innehåller all litteratur, svensk såväl som internationell, som finns vid svenska forskningsbibliotek.

Studien består även av intervjuer med kommunikationschefer från sex olika verksamhetsområden, två intervjuer med avdelningschefer från centrala funktioner samt en intervju med en kommunikationsstrateg. Under metodavsnittet finns en utförligare beskrivning kring hur intervjuerna genomfördes. Här redovisar vi hur litteraturen samlades in.

Utifrån studiens avgränsning genomfördes tre olika litteratursökningar. Den första syftade till att skapa en översiktsbild över befintlig forskning som berörde värdet av kommunikation. Kartläggningen utfördes genom att sökorden [Communication] AND [Effect] kombinerades i sökningarna i de olika databaserna. Kartläggningen visade inom vilka områden det fanns studier om kommunikationseffekter; såväl inom intern som extern kommunikation. Den övergripande kartläggningen låg sedan till grund för de fortsatta litteratursökningarna.

Den primära litteraturen för den externa kommunikationen, kartlades genom att kombinera sökorden:

- [Public Relations] AND [Effect]
- [Public Relations] AND [Outcome]
- [Public Relations] AND [Output]
- [Public Relations] AND [Outcome] AND [Reputation]
- [Public Relations] AND [ROI]
- [Public Relations] AND [Value]
- [Public Relations] AND [Return on Communication]

Sökningen genomfördes mellan den 13/8 2012 – 20/8 2012. För att säkerställa att samtlig relevant litteratur inkluderades, genomfördes även en genomläsning av referenslistorna i de använda artiklarna. Resultatet av sökningen visade att mycket av den forskning som finns, som berör värdet av kommunikation, är genomförd i den privata sektorn. Därför är det särskilt intressant att undersöka en offentlig verksamhet som Trafikverket. Sökresultatet visade även att det finns begränsat med internationella studier som har försökt att koppla värdet av kommunikation till ett ekonomiskt värde.

Vid litteratursökningen för den interna kommunikationen har följande sökord använts:

- [Organizational Communication] AND [Effect], [Auditing], [Employee], [Outcome]
- [Communication in organizations] AND [Value]
- [Communication] AND [Employee turnover], [Auditing]
- [Employee relations] AND [Value], [Auditing], [Effect]

Sökning genomfördes under perioden 27/8 2012 – 31/8 2012. För att säkerställa att ingen relevant litteratur exkluderades i studien genomfördes även en genomläsning av referenslistan i de använda artiklarna. Sökningen visade att inom forskningsområdet intern kommunikation finns det flera metoder för att mäta värdet av en organisations kommunikation. Resultatet av sökningen visade även att stor del av litteraturen inom forskningsområdet intern kommunikation utgår från vilken effekt ledares kommunikation kan ha på medarbetarna.

För att även integrera den forskning som eventuellt finns inom företagsekonomins område när det gäller kommunikation och värde, rådfrågades Peter Öhman, docent och specialist på ekonomistyrning, redovisning och revision vid Mittuniversitetet. Efter samtalet genomfördes ytterligare sökningar i databaserna. Sökningen genomfördes genom att kombinera [Communication] AND [Key ratio] (nyckeltal) den 3/9 2012. Utifrån resultatet i sökningen gick det att konstatera att det finns begränsat med forskning kring kommunikation och nyckeltal. Resultaten bestod mestadels av naturvetenskaplig forskning kopplat till kommunikation som inte bedömdes tillföra något värde till rapporten.

Avgränsning

Studien är relativt brett upplagd, och den teoretiska sammanställningen omfattar såväl intern, som extern kommunikation. I samråd med ansvariga inom Trafikverket har vi undantagit områdena sponsring, reklam och marknadsföring då de inte är relevanta för Trafikverkets verksamhet.

FORSKNING OM RELATIONEN MELLAN KOMMUNIKATION OCH VÄRDE FÖR EN ORGANISATION

En stor del av den litteratur som påträffades under litteratursökningen berör relationsbyggande mellan en organisation och dess strategiska målgrupper som organisationen vill nå med sin kommunikation. Den internationella forskningen om organisationers externa kommunikation, som rymms under begreppet Public Relations, definierar PR som: ”en ledningsfunktion som etablerar och bibehåller ömsesidigt gynnsamma relationer mellan en organisation och de intressenter

som påverkar organisationens framgångar eller misslyckanden” (Cutlip, Center, Broom 2006: 5).

Forskare konstaterar att det finns två olika sätt att se på kommunikationseffekter. Antingen kan kommunikationen bidra till att organisationen tjänar pengar (Revenue generation) eller till att organisationen sparar pengar (Cost reduction). Spara pengar görs genom att via kommunikationsinsatser undvika kostsamma konflikter/kriser med organisationens intressenter (Heath 2001: 2).

Effektiv kommunikation bidrar till att nå de strategiska målen

En organisation är effektiv när den når sina mål anser Hon och Grunig (1999). Problemet är att de mål som formuleras i en organisation sällan kan tillgodose alla parter intressen. Det kan också finnas mål som är direkt motstridiga inom en organisation. För att underlätta måluppfyllelsen bör organisationer därför involvera olika typer av målgrupper i formuleringen av mål, och kombinera deras viljeinriktning med de mål som formuleras för organisationen. På det sättet kan man minska risken för protester från olika målgrupper i ett senare skede. Hon och Grunig anser att omvärldsbevakning, och kännedom om målgruppens attityder och värderingar är en nyckel till framgång för en organisation. Men det gäller att strategiskt välja ut de målgrupper som är viktigast för organisationen, det är med andra ord svårt att vara alla till lags (Hon & Grunig 1999: 8-12).

Värdet av extern kommunikation

De effekter en organisation kan uppnå genom att använda sig av strategisk kommunikation rymmer under flera områden: förändringar i attityder och beteenden, samt skapande och upprätthållande av identitet, relationer, opinioner och anseende. Dessutom är kommunikation centralt vid krishantering.

Attitydförändringar – En attityd är en individs inställning till olika faktorer i dess omvärld som exempelvis en organisation eller produkt. Attityderna skapas utifrån en människas tidigare erfarenheter och upplevelser (Tench & Yeomans 2009: 264). En organisation som bygger relationer med sin omvärld har möjlighet att påverka sina intressenters attityder till organisationen. Goda relationer bidrar inte enbart till att organisationen kan påverka intressenternas attityder utan även till att skapa positiva attityder bland dessa. För att lyckas med detta krävs det att organisationen aktivt visar målgruppen att ett arbete med att etablera en relation bedrivs (Kang & Yang 2010).

Stödjande beteende - Ytterligare en effekt som uppstår som en följd av en god relation är att intressenterna tenderar att stötta organisationen, det skapas en förståelse för organisationens agerande (L. Grunig, et al., 2002) (Hong & Yang 2009: 382). En konsekvens av detta är att organisationer enklare kan genomföra de förändringar den vill då omvärlden förstår organisationens agerande (Kennan & Hazleton 2006: 328-330).

Identitet – En organisation som etablerar sunda relationer med sina målgrupper bidrar till att målgruppen enklare kan identifiera sig med organisationen. En ökad identifiering bidrar i sin tur till att målgruppen i större grad talar väl om organisationen. Utöver detta bidrar en stark identitet till att i målgruppen i större omfattning tar till sig det som organisationen kommunicerar via de egna kanalerna (Hong & Yang 2011).

Medierelationer och Opinioner – En opinion definieras som en grupps delade syn på ett problem, varför det är ett problem för just den här gruppen och vad som bör göras för att förändra situationen (Cutlip et al., 2006: 203). För att skapa och påverka en opinion hos en målgrupp behöver organisationer använda sig av medier. De ses nämligen som viktiga kanaler när det gäller att skapa opinion. En organisation som arbetar med sina medierelationer har en bättre chans att få sina budskap publicerade än de som inte gör det, detta eftersom relationen bidrar till att göra journalisten medveten om att organisationen finns och att den kan tillhandahålla korrekt information (Larsson 2009: 144).

Anseende (reputation) – Anseende är den samlade uppfattningen som finns kring en organisation (Huang 2012: 247). Det finns en stark koppling mellan organisationers förmåga att bygga relationer med sina målgrupper och vilket anseende en organisation har. Organisationer som har goda relationer har även ett högre anseende (Yang 2007: 113). En konsekvens för organisationer med dåligt anseende är att, vid en eventuell kris anses organisationen som mer skyldig till krisen än om den hade haft ett bra anseende (Coombs & Holladay 2001: 336).

Krishantering – En viktig faktor för att en organisation ska lyckas med sin kriskommunikation är att organisationens målgrupper har förtroende för organisationen. En god relation kännetecknas av förtroende mellan parterna, belåtenhet med relationen, delad uppfattning om vem som har rätt att påverka och där båda parter anförtror sig till varandra (Grunig & Huang 2000: 74). En sådan relation bidrar enligt Huang (2001) till att minska riskerna för att organisationen hamnar i konflikt med sina målgrupper (Huang 2001: 287). Förtroendet ses som en viktig faktor för att de ska stanna kvar i relationen trots krisens påverkan (Huang 2008: 219). En effekt som uppstår som en följd av att organisationens talespersoner svarar på de frågor de får och erkänner eventuella

misstag den har gjort, är att organisationen minskar riskerna för att omvärlden talar negativt om organisationen. En sådan strategi bidrar även till att öka lojaliteten och sympatin för organisationen (McDonald et al. 2010: 269).

Relationer - Generellt när forskare hänvisar till relationer syftar de på den interaktion som kan ske mellan två parter. Interaktionen kan äga rum både mellan individer och avdelningar (Cropanzano & Mitchell 2005: 883). Utöver Grunig och Huangs (2000: 74) definition av vad som kännetecknar en god relation behövs ytterligare resonemang kring begreppet då det fyller en central roll i en stor del av forskningen inom strategisk kommunikation.

Motiv till relationsbyggande genom kommunikation

En viktig anledning till att organisationer etablerar relationer med sina intressenter är viljan att påverka dem. En annan anledning är att skapa en ömsesidig relation för att bygga förståelse (Toth 2000: 214-215). En god relation bidrar till påverkan av tankar, känslor och beteenden (Hon och Grunig 1999: 6). En god relation bidrar även till att intressenterna väljer att stanna kvar i den befintliga relationen trots hård konkurrens från andra aktörer, enligt Ledingham och Bruning (1998). Det här anser Ledingham och Bruning är en starkt bidragande faktor till att relationsskapande kommunikation bidrar till att organisationen kan nå sina övergripande mål (Ledingham & Bruning 1998: 61).

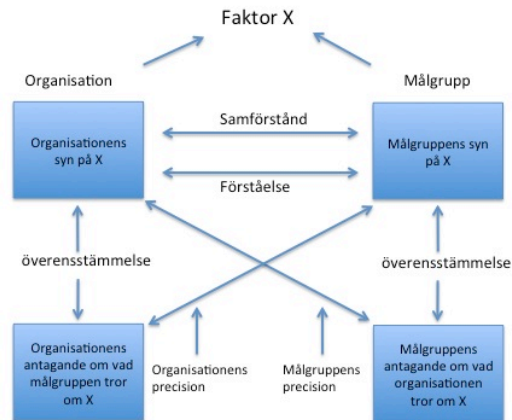
Forskare som studerar relationer (coorientational relationships) menar att två parter som delar samma uppfattning kring ett problem och som kommunicerar om det blir samordnade eller likriktade. Genom att ha en delad uppfattning kring ett problem kan följande undvikas:

1. Att parterna pratar om olika problem, utan att veta om det.
2. Att organisationen upplever att intressenterna har en viss inställning till X fast så inte är fallet, vilket leder till att organisationen agerar på ett sätt som skadar relationen med målgruppen.
3. Målgruppen får en felaktig bild kring vad organisationen anser om en viss händelse, vilket gör att de fattar beslut på felaktiga grunder.

För att kunna mäta i vilken grad som det råder likriktning (coorientation) mellan en organisation och dess omvärld behöver följande faktorer ingå: samförstånd, förståelse, överensstämmelse och precision (*agreement, understanding, congruency and accuracy*) (Cutlip et al., 2006: 211-216).

I modellen nedan ser vi vilka faktorer som är avgörande för att likriktning kring faktor X skall uppstå mellan en organisation och målgrupp. Det handlar inte enbart om att de båda parterna enbart ska prata med varandra utan det handlar även om att de måste förstå varandra för att likriktning ska uppstå.

Figur 1. Coorientation model (Cutlip et al., 2006: 216):



Konsekvenser av relationer

Inom forskningen finns beskrivningar av hur relationen mellan en organisation och en målgrupp kan bidra till såväl intäktsökningar som kostnadsminskningar.

1. Forskare anser att en organisation som bedriver kommunikation där syftet är att skapa en medvetenhet om organisationen och varumärket stärker sitt anseende, samtidigt som bilden kring varumärket blir än mer positiv. Kombinationen bidrar i sin tur till organisationens ekonomiska framgång (Grunig & Hung 2002).
2. Forskare anser att goda relationer bidrar till att målgrupper i större grad stöttar organisationen, vilket även innebär att riskerna för att strejk, bojkott eller andra negativa påtryckningar från målgruppens håll minskar (L. Grunig, et al., 2002).

De två olika områdena intäktsökningar och kostnadsminskningar ligger även till grund för vilka typer av mätningar som sker inom forskningen på effekter av en organisations kommunikation. Forskare som fokuserar på intäktperspektivet fokuserar på att mäta vad kommunikation kan bidra med i ekonomiska

aspekter. Forskare med kostnadsperspektivet fokuserar istället på att mäta indirekta samband av en organisations kommunikation. Huang (2012) konstaterar att det finns en större tilltro bland praktiker kring att kommunikation som drivs utifrån perspektivet att minska kostnaderna bidrar mest till organisationers effektivitet. Exempel på en sådan mätning är Return on Communications som togs fram av Sveriges kommunikatörer och som vi beskriver utförligare nedan (Johnsson 1996).

Return on Communications

Begreppet Return on Communications, ROC, arbetades fram av Sveriges informationsförening under 1996 och syftade till att länka samma de mjuka värden som kommunikationen skapar och den traditionella redovisningen (kronor och ören). De mjuka värdena definieras som organisationers möjlighet till att bygga och påverka medvetenhet, tilltro, preferenser, relationer och förtroende bland de målgrupper som påverkar organisationens verksamhet, framgång eller ekonomiska framgång.

För att kunna mäta hur de mjuka värdena kan tänkas bidra till framgång, segmenterades organisationers omvärld upp i fem olika segment. Ledning, finansiärer, marknad, personal och samhälle. Hur kommunikationen, de mjuka värdena, kan bidra till organisationers övergripande mål inom de olika segmenten förklaras via värde-kedjan, som består av samband mellan olika faktorer, se nedan:

Samhälle – Genom att kommunicera med samhället kan relationer skapas vilket i sin tur leder till ökad acceptans för organisationens handlingar. Acceptansen är viktigt för att undvika olika ”problem” med målgrupper.

Anställda – Genom att kommunicera med de anställda i syfte att få dem att känna sig involverade i arbetet och motiverade till att utföra det kan organisationen, när allas insatser adderas, bli mer produktiv vilket ökar vinsten.

Finansiärer – Genom att göra målgruppen medveten om organisationen kan den via kommunikation bygga relationer med de strategiska målgrupperna inom finanssegmentet. Relationerna bidrar till att målgruppen känner sig nöjd och trygg i relationer vilket även kan påverka aktiekursen.

Marknad – Genom att organisationen, via kommunikation skapar medvetenhet i målgruppen kring organisationen stärks varumärket. Det här bidrar till att varumärket blir ”top of mind ” hos målgruppen vilket gör att organisationen vinner marknadsandelar och på så sätt tjänar mer pengar.

Ledning – Som en konsekvens av ledningens kommunikation skapas en bättre förståelse för vision, mål och strategier. Kommunikationen bidrar även till att

skapa en vilja till att stötta organisationen vilket påverkar organisationens förmåga att verka (Johnsson 1996).

Return on Communications i Jämtlands läns landsting

Under åren 1997-1999 genomfördes ett forskningsprojekt inom Jämtlands läns landsting som syftade till att utvärdera om modellen för att mäta kommunikationseffektivitet "Return on Communications" kunde tillämpas i en offentlig organisation (Alström & Sjöblom, 1999). Det visade sig att intressentmodellen som utvecklats för privata företag med segmenten finansärer/ägare, marknad, personal, och samhälle inte tydligt framträder i en offentlig verksamhet. Där kan samma personer finnas som intressenter i flera av grupperna. Projektet genomfördes som en aktionsstudie där en nollmätning gjordes, och därefter genomfördes olika typer av kommunikationsinsatser som följde fyra olika strategier. Undersökningen begränsades till personalgruppen, och den interna kommunikationen.

En av slutsatserna är att mätningen som följer Return on Communications-modellen blir väldigt omfattande, men den viktigaste slutsatsen i det här sammanhanget är att mätmodellen behöver anpassas till offentlig verksamhet. Ett exempel är anpassningen av målgrupper, ett annat som belyses i rapporten är mätningar av måluppfyllelsen. För att kunna utvärdera kommunikationsinsatser i förhållande till målen, måste målen vara tydliga, mätbara och beständiga över tid (Alström & Sjöblom, 1999: 231). I landstinget byter man mål och riktning när man byter politisk ledning, det kan bli ett problem när man vill mäta måluppfyllelse även i andra offentligt styrda verksamheter. En annan slutsats är att det är viktigt att noggrant definiera de indikatorer som används för att mäta exempelvis motivation, delaktighet och upplevd rätt att agera hos personalen för att sambanden med kommunikationsinsatserna ska bli tydliga.

Return on investment, ROI

ROI är en term som används för att beskriva det värde som uppstår som en följd av en investering i en viss verksamhet. Framförallt är ROI kopplat till ekonomiska termer där organisationer och chefer är intresserade av att veta hur mycket en investering har genererat till organisationen. ROI kan även kopplas till andra värden än enbart ekonomiska. Det kan exempelvis handla om att mäta ROI kopplat till varumärkeskännedom, image, identitet samt ökat anseende (Grunig 2006; Tench & Yeomans 2009).

Kommunikation och Return on Investment

Inom forskningen förs det idag en diskussion kring hur man kan mäta kommunikation direkt eller indirekt, någon fastställd metod finns inte men allt fler teoretiker använder sig av tvåstegsteorier (indirekta samband) när de försöker arbeta fram hur man kan mäta effekten av kommunikation (Huang 2012). Huang försökte mäta den direkta effekten av en organisations kommunikation och förmågan att hantera och lösa konflikter, vilket

misslyckades. Men i stället kunde forskaren styrka att organisationens relation till sina målgrupper däremot påverkade förmågan att hantera kriser och konflikter (Huang 2001).

Kim (2001) lyckades bevisa, via en två-steps mätning, att kommunikation kan bidra till organisationers ekonomiska framgångar. Det här gjordes genom att bevisa att en ökad investering i kommunikation påverkar en organisations anseende, anseendet i sin tur bidrar till organisationens ekonomiska framgång. Hur många kronor en organisation behöver investera för att nå en viss effekt är enligt Kim svårt att fastställa, det finns med andra ord ingen tydlig koppling mellan stora investeringar i kommunikation och ökad vinst (Kim 2001: 22). Det är många faktorer som påverkar vinsten, men det står klart att satsningar på kommunikation är en av dem.

Att mäta sina kommunikationsinsatser

Forskningen inom strategisk kommunikation har under en längre tid fokuserat på att utveckla olika metoder för hur en organisation ska kunna mäta sin kommunikation. Syftet med forskningen är, och har varit, att bevisa att kommunikation kan bidra till att organisationer når sina mål (Gregory 2001: 171). Utöver själva mätningarna har mycket av forskningen även fokuserat på att kartlägga vilka värden som kan uppstå som en effekt av en organisations kommunikation. Men för att kunna mäta effekterna behöver praktiker veta var de ska mäta effekten. Effekten av en kommunikationsinsats behöver mätas hos de människor som budskapen är riktade till, de kallas av vissa forskare för *publics*. Public definieras som en social enhet som har påverkats och upptäckt påverkan, vilket bidrar till att de sedan går samman för att påverka sin nuvarande situation. Olika typer av publics har identifierats:

All issue publics – reagerar och engagerar sig i alla problem.

Apathetic publics – engagerar sig inte över huvud taget i problemet.

Single-issue publics – engagerar sig i enstaka fall (exempelvis miljögrupper eller djurrättsaktivister).

Hot-issue publics – är de som engagerar sig i ett problem efter att medierna har uppmärksammat det (Cutlip et al., 2006: 209-211).

Forskare har även kritiserat begreppen publics och stakeholders, eftersom de ger sken av att målgrupper är homogena och att individerna reagerar likadant (Ihlen, 2008). Det gäller alltså att ta hänsyn till grupperns sammansatta och heterogena karaktär när man mäter effekter.

Mätningar av aktiviteter, mottagare och effekter

Beroende på vilka effekter organisationen vill mäta har Lindenmann fastställt olika faktorer att undersöka. Dessa är – i vår översättning – *aktiviteter (outputs)*, *mottagare (out-takes)* och *effekter (outcomes)* (Lindenmann 2003: 3). Aktiviteter är de kortsiktiga och direkta konsekvenserna av en kommunikationsåtgärd. Det

handlar om att mäta hur väl en organisation presterar i förhållande till sina konkurrenter. Hur organisationen presterar kan mätas genom kvantitativa och kvalitativa undersökningar där fokus ligger på att kartlägga i vilken omfattning som målgruppen har exponerats för budskapet. Kartläggningen sker genom att undersöka i vilken grad det pratas om organisationen på olika arenor som exempelvis, internet, TV och i tidningar (Lindenmann 2003). En stor del av att mäta aktivitet handlar därför om att mäta antal skrivna pressmeddelanden, antal genomföra samtal till målgruppen, pressklipp, antalet kontakter som har tagits med journalister och vilket genomslag budskapen har fått i den tryckta pressen (Huang 2012: 246). Att mäta aktivitet handlar i stor omfattning om att räkna antal insatser, till exempel att jämföra antalet pressmeddelanden med antalet pressklipp. Mätmetoden säger inget om hur en målgrupp har mottagit budskapet (Tench & Yeomans 2009: 225-227).

När man gör mottagar- och effektmätningar är gap-analyser ett viktigt mätverktyg. Det betyder att man mäter före, under och efter olika kommunikationsinsatser eftersom man vill se hur något har förändrats som en följd av organisationens insatser.

Med mottagarmätningar undersöker organisationen i vilken omfattning målgruppen har läst budskapen, noterat dem, förstått dem och återberättat dem. Konkreta tillvägagångssätt för att genomföra den här typen av mätningar kan vara att genomföra fokusgrupper, intervjuer, telefonundersökningar, internetundersökningar eller undersökningar via e-post. Utöver de här metoderna kan även organisationen genomföra en så kallad Minnesmätning (Recall and Retention Measurement); vilket innebär att man via telefon, mail, intervjuer eller andra metoder undersöker om målgruppen kan påminna sig om ett visst budskap som skapas av en organisation och om de kommer ihåg vad budskapet handlade om.

Effektundersökningar mäter i vilken grad som opinion, attityder eller beteende har påverkats av kommunikationsinsatsen. Det problematiska med att undersöka hur en exempelvis en attityd (effekt) har ändrats är att det kräver att målgruppen har gjort ett ställningstagande utifrån ett visst material (aktivitet). Ytterligare en utmaning är att bevisa att kommunikationsinsatsen i sig är den som har påverkat målgruppen. Det handlar många gånger om att kartlägga målgruppen grundligt genom att samla in så mycket grundfakta om målgruppen man kan både innan genomförandet av kommunikationsinsatsen och efter det att den är genomförd. Att genomföra de här typerna av undersökningar handlar om att kartlägga målgruppens åsikter, känslor och övertygelser i förhållande till faktor X (Lindemann 2003: 8-17).

En organisations aktivitet påverkar vilken effekt organisationen uppnår. Kombinationen mellan aktivitet och effekt bidrar till att uppnå affärs- och verksamhetsmål (Anderson et al., 2009: 6).

Riktlinjer för mätning av kommunikation

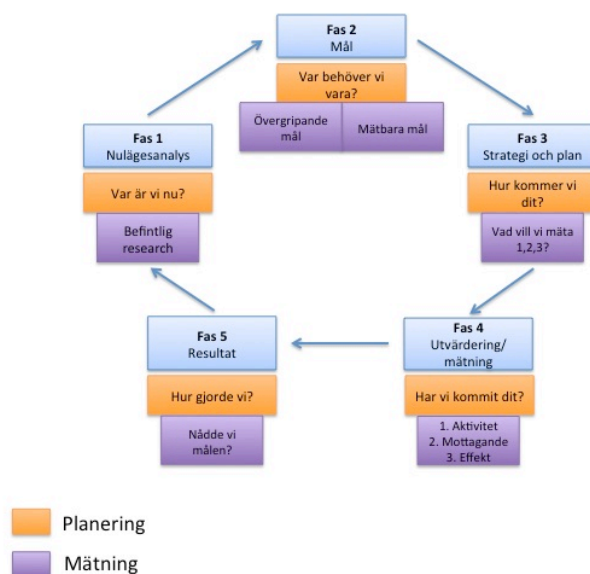
Lindenmann har arbetat fram riktlinjer för organisationer som vill mäta kortsiktiga och långsiktiga effekter (Lindenmann 2003: 4):

1. Se till att sätta tydliga mål som är knutna till organisationens övergripande mål redan i planeringsprocessen
2. Ha klart för dig vad skillnaden mellan aktivitet och effekt är.
3. Att mäta antalet pressklipp har fortfarande ett värde, men behöver ses som en ingång till vidare mätningar. Att räkna antalet pressklipp säger inget om hur exempelvis opinionen har ändrats.
4. Det finns ingen universal metod för att mäta kommunikation. Men konkreta metoder kan vara innehållsanalyser av mediematerial, enkätundersökningar, fokusgrupper, eller intervjuer.
5. Vid utvärderandet av effekt och aktivitet behöver undersökningarna göras i förhållande till de övergripande organisationsmålen.

Utvärderingsmodeller

Watson och Noble redogör för en utvärderingsmodell som de kallar PRE-modellen (Planning, Research, Evaluation) och diskuterar modellens fördelar gentemot andra utvärderingsmodeller. Gregory (2001) diskuterar denna och liknande modeller.

Figur 2. Utvärdering och mätning i planeringsprocessen (Gregory 2001: 176)



Fördelarna med PRE-modellen är att tidigare modeller har varit ganska statiska och målat upp utvärderingen som en linjär process. Watson och Noble anser i stället att den cirkulära modellen är mer lämplig då en organisation över tid interagerar med sin omvärld och att kommunikation inte är något man startar eller stoppar utan att processerna sker över tid (Watson & Noble 2007).

Hur planeringsprocessens länkas ihop med aktivitet, mottagare och effekt

Faktorerna aktivitet, mottagare och effekt kan med fördel länkas samman med PRE-modellen. Steg ett och två i PRE-modellen handlar om att lägga grunden för det kommande arbetet genom att kartlägga hur det ser ut. Steg tre kopplas till aktivitet och handlar om att skapa aktiviteter utifrån genomförda tester samt välja en strategi för hur de ska nås. Steg fyra kopplas till mottagare och syftar till att kontinuerligt mäta den pågående insatsen och steg fem om att kartlägga vilken effekt organisationen uppnådde (Watson & Noble 2007: 91):

Figur 3. Planering och utvärdering



Mätningar av relationer

Grunig och Hon anser att för att kunna mäta sina PR-insatser handlar det om att mäta organisationens relationer till omvärlden. Aktivitet (output) och mottagare (outcome) är begränsade till att mäta en viss kommunikationsinsats. Därför föreslår Hon och Grunig att för att mäta hur pass effektivt en organisations långsiktiga PR-arbete är behöver organisationen utvärdera sina relationer som den har med sin omvärld. Vid en sådan mätning är det även viktigt att tänka på att båda parter får uttala sig om följande faktorer:

1. *Ömsesidig kontroll* – hur ser de båda parterna på maktfördelningen i relationen? delar organisation och målgruppen samma uppfattning om i vilken grad de kan påverka varandra?
2. *Förtroende* - i vilken grad litar parterna på varandra? När det gäller förtroende finns det tre olika nivåer som kan tas i beaktande vid mätning. Den första är *integrity* vilket vi översätter som: övertygelsen kring att organisationen är pålitlig. Den andra är *dependability*: övertygelsen om att en organisation göra det den säger att den ska göra. Den tredje nivån är *competence*: Övertygelsen om att en organisation har förmågan att göra det den säger att den ska göra.
3. *Belåtenhet* – i vilken grad är parterna nöjda med relationen mellan dem? En tillfredsställande relation kännetecknas av att fördelarna överväger nackdelarna.
4. *Engagemang* – i vilken grad anstränger sig parterna för att upprätthålla relationen? Vilken vilja finns det till att spendera energi för att behålla och utveckla relationen.

Hon och Grunig (1999) konstaterar även att det finns två olika typer av relationer:

1. *Exchange Relationship* – I en sådan här relation utbyts fördelar mellan parterna enbart på grund av att den andra parten vet att den kommer att få något i gengäld i ett senare skede.
2. *Communal Relationship* – Relationerna kännetecknas av att båda parter tjänar på att ha en relation och att den ena parten kan ge något till den andra utan att kräva något tillbaka.

För att mäta ovannämnda faktorer har Hon och Grunig arbetat fram ett formulär för relationsmätning, *PR Relationship Measurement Scale*, där respondenterna får svara utifrån en 1-9 gradig skala kring hur väl ett påstående stämmer. Som i alla studier är det viktigt att vara medveten om hur urvalet av de personer som medverkar påverkar resultatet så att man mäter det man vill mäta. Att mäta en relation kan inte enbart göras genom att mäta hur målgruppen uppfattar relationen, utan utvärderingen behöver även inkludera den egna organisationen. När man sedan har resultat från båda parter kan man se var glappen är som störst mellan organisation och målgrupp (Hon & Grunig 1999).

Vanliga orsaker till att inte mäta sin kommunikation

Det är betydligt vanligare att praktiker pratar om vikten av att utvärdera än vad det är att de faktiskt gör det (Lindenmann 1990; Larsson & Herrera 2007). Enligt Larsson och Herreras studie är några av de vanligaste anledningarna till att utvärderingarna inte görs (i fallande ordning) brist på tid, brist på personal, brist på pengar och bristande kunskaper om mätning. En annan orsak är att

kommunikatörer har en hög tro på sin egen förmåga att bedöma hur sambanden ser ut och därför anser de att man kan lita på sin intuition i stället för att mäta (Larsson & Herrera 2007: 85).

Faktorer som påverkar hur vi tolkar ett budskap

I de fall då kommunikationen syftar till att påverka en mottagares beteende eller tankar finns det flera faktorer att ta i beaktande när organisationen utformar sina budskap. Enligt Tench och Yeomans (2009) påverkar följande faktorer:

1. Källan – hur trovärdig är källan, litar mottagaren på sändaren?
2. Mottagarens personlighet och karaktär – påverkar hur ett budskap tolkas och hur aktivt budskapet bearbetas.
3. Kontexten – i vilket sammanhang befinner sig mottagaren? Är det en anställd, aktivist eller tillhör mottagaren någon annan grupp som kan tänkas påverka hur budskapet tolkas? Även den befintliga relationen mellan sändare och mottagaren påverkar hur budskapet tolkas.
4. Budskapet – vid utformandet av budskap behöver sändaren försöka sätta sig in i mottagarens situation. Det som sändaren säger kanske tolkas på ett helt annat sätt av mottagaren.

Värdet av intern kommunikation

Forskning om intern kommunikation i organisationer förekommer under olika rubriker i den internationella litteraturen. Ett stort forskningsfält är organisationskommunikation (organizational communication) där forskare bland annat studerar kommunikation mellan chefer och medarbetare, kommunikation om visioner och mål, förändringskommunikation, kommunikation om identitet och kommunikationsteknologi (Heide, Johansson & Simonsson, 2012). Inom denna forskningstradition började man tidigt att mäta effekter av ledares kommunikation och faktorer som påverkar relationen mellan chefer och medarbetare (Johansson, Miller & Hamrin, 2011), men fokus inom området har allt mer flyttats över till kvalitativa studier som har som syfte att förstå kommunikationsprocesser och kritiskt analysera dem. I den här rapporten har vi inte närmare gått in på denna forskning, utan främst använt forskningen om strategisk kommunikation som är mer inriktad på att studera effekter. Inom forskningsfältet strategisk kommunikation används begreppen:

Employee communication – Inom området utgår forskarna från de anställda och anser att intern kommunikation är den kommunikation som bedrivs mellan människor för att samordna dagliga aktiviteter inom organisationen. Kommunikationen bidrar i sin tur till organisationens utveckling (Smidts et al. 2001).

Employee relations - Inom employee relations utgår forskningen från relationen mellan chefer och medarbetare och hur den kan hanteras för att skapa engagerade och motiverade medarbetare som har en positiv inställning till sitt arbete. Relationerna mellan chefer och medarbetare syftar även till att öppna upp organisationen genom att de anställda känner att de vågar tala med sina chefer utan rädsla för eventuella påföljder (Grunig & Hunt 1984: 241-244).

Internal public relations – Forskarna inom internal public relations tillämpar de befintliga externa teorierna från strategisk kommunikation intern i organisationer. Det centrala inom internal public relations är att medarbetarna ska behandlas på samma sätt som organisationens externa intressenter. Syftet med internal public relations är bland annat att få ledningen att förstå att de behöver ha en mer coachande roll i förhållande till de anställda och att de behöver använda sig av dialog för att säkerställa att budskapen tolkas på rätt sätt (Wright 1995: 196).

Internal communication - Utöver de många begrepp som finns kopplade till en organisations interna kommunikation varierar även definitionerna inom begreppet intern kommunikation som är det som vi har valt att utgå ifrån. Exempelvis ser Tench & Yeomans (2009) intern kommunikation som, "the planned use of communication actions to systematically influence the knowledge, attitudes and behaviours of current employees" (Tench & Yeomans (2009: 318). Till skillnad från Tench & Yeoman har flera andra forskare utgått ifrån det relationsskapande synsättet när de har forskat på värdet av intern kommunikation (Grunig 1992), (Kennan and Hazleton 2006). Inom det relationsskapande synsättet definierar Welch & Jackson (2007) intern kommunikation som "the strategic management of interactions and relationships between stakeholders at all levels within organisations" (Welch & Jackson 2007: 183).

Inom det relationsskapande perspektivet anser forskarna att intern kommunikation bidrar till en organisations effektivitet när den bidrar till att skapa trovärdiga relationer, genom dialog, med de interna intressenterna (Tench & Yeoman 2009: 318).

Anpassning av mätmetoden

L'Etang kritiserar många studier av intern kommunikation för att de inte delar in organisationens anställda i olika målgrupper utan ser medarbetarna som en enhetlig grupp (L'Etang 2005: 522). Några som har identifierat vilka målgruppsområden som finns är Welch & Jackson (2007: 184):

- Alla medarbetare
- Ledning och seniora chefer
- Mellanchefer, linjechefer, teamledare och avdelningschefer
- Avdelningar och divisioner
- Projektgrupper

För att kunna anpassa kommunikationen efter de behov som medarbetarna har och även mäta effekterna av den behöver kommunikatörerna, precis som när det gäller den externa kommunikationen undersöka hur målgrupperna ser ut och ta hänsyn till att de inte är homogena.

Effekter av intern kommunikation

Ledarnas kommunikation: En organisation med ledare som de anställda känner sig trygga att kommunicera med ökar sina chanser för att bli än mer effektiv och konkurrenskraftig. Effektiviteten skapas exempelvis då de anställda i sin vardag identifierar problem som motverkar organisationens effektivitet, och sedan vågar framför dessa till sin chef som kan agera på problemet. För att lyckas med detta krävs det att ledarna och medarbetarna har en god relation till varandra. En god relation är nämligen grunden för att de anställda ska våga uttrycka sina tankar för sin chef (Botero & Van Dyne 2009).

Gill och Sypher menar att en chef som visar respekt för sin medarbetare, tar ansvar för dem, är behärskad, principfast och samtidigt undviker att vara oförsämd, diktatorisk eller hotande bidrar till att skapa relationer med de anställda som kännetecknas av förtroende. Relationerna bidrar även till att medarbetarna blir mer nöjda med sin arbetssituation (Gill & Sypher 2009).

Socialt kapital – Socialt kapital i en organisation definieras som en organisations förmåga att skapa, bibehålla och använda relationer för att nå organisationens mål (Kennan & Hazleton 2006). Socialt kapital är något som kan byggas, lagras och förbrukas. Det sociala kapitalet byggs upp genom att medarbetare och chefer, eller andra intressenter, tillåts kommunicera på ett sätt som bidrar till att skapa relationer. Kennan och Hazleton konstaterar att det mest framgångsrika sättet för att göra detta är att organisationens kommunikation genomsyras av dialog där båda parter kan vara med och påverka varandra. Värdet i att ha ett högt socialt kapital ligger i att organisationer kan öka sin produktivitet, effektivitet, kvalitet, tillfredsställelse bland medarbetarna och öka engagemanget inom organisationen (Kennan och Hazleton 2006).

Förtroende för ledning och chefer – Medarbetare som inte får möjlighet att kommunicera med högre beslutsfattare inom en organisation tenderar att bli skeptiska mot dessa. En avsaknad av kommunikation mellan medarbetare och ledning bidrar även till att medarbetarna blir skeptiska till den information som publiceras inom organisationen. Medarbetare som däremot erbjuds möjligheten att föra dialog med sina chefer, tenderar i stället att vara mer nöjda med den information de får, samtidigt som de utvecklar ett förtroende för organisationens ledning. En organisation där medarbetarna kan föra dialog med sina chefer bidrar även till att de anställda får rätt information från början, då de anställda i mindre grad söker alternativa källor när de behöver information (White et al., 2010: 78-80).

Motivation – När de anställda blir en del av en organisation ingår de relationer med andra medarbetare och chefer. Karaktären på de här relationerna har visat sig påverka den anställdes motivation till att utföra sitt arbete. Därför anser Kennan och Hazleton (2006) att en organisation som vill ha motiverade medarbetare som på ett effektivt sätt utför sitt arbete, behöver ha chefer som hanterar och utvecklar relationerna med och mellan de anställda (Kennan & Hazleton 2006; Sluss et al., 2008). Det har framför allt visat sig att det är relationer mellan chefer och medarbetare som kännetecknas av dialog och möjlighet att ge feedback som bidrar till att öka motivationen hos de anställda (Clampitt & Downs 1993).

Employee turnover – För en kunskapsintensiv organisation kan det vara ekonomiskt kostsamt att förlora sina medarbetare. Att förlora en produktiv medarbetare innebär en kostnad för organisationen då de behöver lära upp en ny person att utföra jobbet (Feeley et al., 2012: 168). För organisationen är det inte enbart en kostnadsfråga att förlora sina anställda, utan Shah konstaterar även att de kvarvarande medarbetarnas attityd till organisationen påverkas negativt av att kollegor lämnar eller blir uppsagda från en organisation (Shah 2000: 109). Det finns även en stark koppling till att de som inte känner sig integrerade och sedda i en organisation tenderar att lämna sitt arbete. Därför kan ledare via kommunikation där en relation etableras till den anställde undvika att medarbetaren lämnar sin anställning (Feeley 2012: 183). Även vikten av att de anställda har nätverk inom en organisation har kartlagts inom forskningen. Det har visat sig att anställda som ingår i flera nätverk i större omfattning väljer att stanna kvar hos sin arbetsgivare än de som inte har det (Feeley et al., 2008: 66).

Andra faktorer som har visat sig påverka de anställdas inställning till att vilja lämna sin anställning är: avsaknaden av en korrekt information från chefer, för lite information från chefer, dålig relation med sin chef och dålig relation till sina arbetskamrater (Scott et al., 1999: 423).

Sjukfrånvaro – En hög sjukfrånvaro i en organisation skapar både direkta och indirekta kostnader för en organisation. Kostnaderna uppstår då organisationen, som en följd av sjukfrånvaron, tvingas ta in ersättningspersoner eller betala ut övertid till de som måste arbeta i stället för ordinarie personal. Utöver kostnader påverkar även sjukfrånvaron kvalitén på det arbete som organisationen utför (Mayfield & Mayfield 2009).

Ledare kan genom sin kommunikation bidra till att minska sjukfrånvaron. Faktorer som visat sig vara relaterade till sjukfrånvaro är ledare som via kommunikation är bra på att:

1. Kommunicera mål. Ge de anställda tydliga direktiv genom att sätta upp mål som de anställda kan förstå, ge feedback på genomfört arbete och aktivt leda de anställda så att målen nås

2. Kommuniera sympati. Kan ske genom att visa de anställda förståelse för eventuell oro som de känner, eller genom att berömma de anställda när de gör ett bra jobb.
3. Kommuniera mening. Ledare kommunierar kärnbudskap via exempelvis story-telling där historierna syftar till att skapa mening för de anställda vilket även utvecklar organisationens kultur.

När medarbetarna får möjlighet att vara delaktiga i viktiga beslut blir de också mer engagerade i organisationens verksamhet visar forskningen (Mayfield & Mayfield 2009: 459-472).

Gemensam vision – när de anställda får vara med och utforma och påverka utformningen av organisationens vision och mål skapas även en förståelse bland medarbetare för vad organisationen vill uppnå. Förståelsen fungerar som en guide för de anställda i deras beslutsfattande vilket gör att hela organisationen arbetar mot samma mål (Cutlip et al., 2006: 235).

Engagemang - Definieras som de anställdas lojalitet gentemot den organisation de arbetar inom. Graden av engagemang och lojalitet bland de anställda kan givetvis variera och påverkas av: om de anställda helhjärtat vill arbeta i organisationen, om de som arbetar där gör det för att de måste göra det, eller om de anställda känner att de borde göra det (Welch & Jackson 2007: 188). Värdet i att ha medarbetare som vill vara en del av organisationen är att dessa i större omfattning stöttar organisationen i dess verksamhet (Ridder 2004: 21). Ridder konstaterar även att om den interna kommunikationen bedrivs på ett sätt där rätt budskap kommuniceras till rätt mottagare vid rätt tidpunkt så påverkas mottagarens engagemang positivt. Organisationer som saknar engagerade medarbetare presterar även sämre då de anställda inte anstränger sig till sitt yttersta för att organisationen ska nå sina mål (Hargie & Tourish 2009: 7).

Engagemang skapas även enligt Ruck & Welch (2012) när de anställda känner att ledarna lyssnar på vad de har att säga, de känner sig välinformerade om vad som händer i organisationen och när de känner att deras chefer är engagerade i organisationens verksamhet (Ruck & Welch 2012: 296).

Förändringsvilja – Organisationsförändringar genomförs ofta för att minska kostnader och skapa större produktivitet och effektivitet. Ledarnas kommunikation, och medarbetarnas möjlighet att vara delaktiga i och påverka förändringen har visat sig vara grunden för att förändringar ska vara praktiskt genomförbara och leda till förbättringar i organisationen. Kommunikationen bidrar dessutom till genomförandet eftersom det är när ledare och medarbetare börjar tala om förändring som det första steget tas till att förändra verksamheten (Johansson & Heide 2008).

Varför ska man mäta sin interna kommunikation?

Genom att mäta sin interna kommunikation kan organisationen skapa förutsättningar för hur den ska agera framöver. Förutsättningarna skapas då kvalitativa och kvantitativa undersökningar visar hur det faktiskt ser ut inom organisationen. Genom att chefer känner till nuläget i organisationen och vet hur de själva uppfattas av medarbetarna kan de även fatta riktiga beslut som bidrar till organisationens framgång (Hargie & Tourish 2009: 32). Kommunikativa ledare bidrar till organisationens måluppfyllelse och resultat, och därför är det viktigt att kartlägga deras kommunikationskompetenser och beteenden, i syfte att stödja och utveckla dem (Johansson, Miller & Hamrin 2011).

Utvärdering av intern kommunikation

Hargie och Tourish anser att en utvärdering ska genomsyras av att samtliga berörda målgrupper ska ha möjlighet att delta, att undersökningen genomsyras av transparens och att undersökningen inte syftar till att uppnå ett bestämt resultat. För att resultatet ska vara så korrekt som möjligt är det även viktigt att de anställda förstår varför de ska genomföra en utvärdering (Hargie & Tourish 2009: 33). Det är viktigt att utvärderingarna sker löpande och inte enbart vid ett enskilt tillfälle. Genom att genomföra löpande utvärderingar kan organisationen sätta resultatet i ett sammanhang och visa på skillnader från tidigare utvärderingar.

Det finns flera metoder för att utvärdera en organisations interna kommunikation. Metodvalet kan bestå av intervjuer, fokusgrupper eller enkätundersökningar eller en kombination av flera. Den mest använda metoden är enkätundersökningar då det är den metod som enklast går att hantera inom en större organisation. Enkätundersökningar kan genomföras på många sätt. För att det ska gå att studera olika typer av samband är enkätens utformning mycket viktig (Johansson & Miller, 2013). För att lyckas behöver organisationen tänka på följande faktorer (Clampitt 2009: 55-63):

1. En gedigen research, som ligger till grund för att skapa en förståelse för hur organisationen fungerar, gör att rätt frågor kan inkluderas i enkäten.
2. Syftet med undersökningen och vad som sker med den när den är genomförd behöver kommuniceras.
3. En enkät undersöker olika faktorer som behöver testas varje gång enkäten genomförs.
4. Befintliga enkäter kan användas eller kan organisationen utveckla en egen enkät. Testade enkäter har bättre säkerhet. Nackdelen är att enkäten kanske inte passar organisationen den ska användas i.
5. Alla enkäter behöver anpassas till den egna organisationen genom att frågor som kartlägger demografin eller kategoriserar intervjupersonerna efter enheter adderas.

Det finns fyra frekvent använda typer av enkäter inom forskningen som används för att mäta den interna kommunikationens effektivitet i en organisation. De olika enkäterna syftar till att undersöka olika faktorer, och för att få ett korrekt resultat behöver organisationen därför veta vad det är den vill mäta (Clampitt 2009: 55-63). De olika enkäterna är:

- *Communication Satisfaction Questionnaire* – En undersökningsmetod som undersöker hur nöjda medarbetarna är med den kommunikation som organisationen bedriver (Zwijze-Koning & de Jong 2007: 264). Downs och Hazen konstaterar i en tidig undersökning som citeras i Clampitt (2009), att det finns en klar koppling mellan de anställdas uppfattning mellan hur nöjda medarbetarna är med organisationens kommunikation och hur väl de trivs med sitt arbete (Clampitt 2009: 58).
- *ICA Audit Survey* – Undersöker vilken inställning som de anställda har till det praktiska kommunikationsarbetet som organisationen bedriver.
- *Organizational Communication Development audit questionnaire* – undersöker huruvida kommunikationen i en organisation bidrar till att organisationen når sina slutmål.
- *Organizational Communication Scale* – Fokuserar på att jämföra de olika kommunikationsavdelningarnas arbete inom en organisation (Hargie och Tourish 2009).

Den interna kommunikationen på verkar imagen

Anseende – En organisations förmåga att tillgodose de anställda med korrekt och tillräcklig information påverkar organisationens externa anseende. Anställda som upplever att de får relevant information, innan den kommuniceras externt, har enklare för att försvara eller framhäva en organisations ståndpunkt (White et al., 2010: 80). En anställd som vet vad organisationen står för kan även via sina informella nätverk och word-of-mouth påverka organisationens externa anseende (Dawkins 2005: 118).

METOD

Litteraturstudien som redovisats ovan kompletterades med en nulägesanalys av Trafikverkets kommunikationsverksamhet när det gäller mätningar och värdet av kommunikation. Analysen genomfördes genom intervjuer med kommunikationsansvariga och avdelningschefer inom Trafikverket.

Syftet med intervjuerna var att få en inblick i hur organisationen arbetar idag med att mäta effekter av kommunikation och relatera den till olika typer av värden som kommunikationen skapar. Genom kvalitativa intervjuer med ett strategiskt urval av företrädare inom kommunikation kan man kartlägga praktiska förutsättningar, aktiviteter, och uppfattningar kring kommunikations-

arbetet och synen på värdet av kommunikation. Intervjuer är en öppen och flexibel undersökningsmetod som lämpar sig bra när man vill få en bred kunskap om en organisations verksamhet, utan att begränsa sig till förutbestämda frågor (Patton 2002). Nackdelen med metoden är att den speglar de intervjuades uppfattningar och inte ger en generell bild, därför är det ibland motiverat att komplettera med en kvantitativ undersökning av ett representativt urval personer. I det här fallet bedömde vi att intervjuer var den lämpligaste metoden för att besvara frågeställningarna.

Två typer av intervjuer genomfördes. En var anpassad till Daniel Widlund, kommunikationsstrateg (bilaga 2) och den andra till de sex kommunikationscheferna och de två avdelningscheferna (Bilaga 3). Widlund ses i studien som informant då han på en övergripande nivå inom Trafikverket arbetar med att ta fram riktlinjer för hur organisationen ska arbeta med sin kommunikation för att nå sina övergripande kommunikationsmål. De övriga intervjupersonerna ses i studien som respondenter och syftet var att ta reda på hur de olika intervjupersonerna arbetade med sin kommunikation. Respondentintervjuerna genomfördes med kommunikationschefer inom verksamhetsområdena *Samhälle, Stora Projekt, Investering, Underhåll, Trafikledning*. Inom verksamhetsområdet *Resultatenheter* valdes enheten *Förarprov* ut då intervjupersonen för enheten arbetar som samordnare för samtliga kommunikationschefer inom Resultatenheten. Då syftet med studien delvis handlade om att undersöka Trafikverkets externa kommunikation inkluderades även avdelningarna *Press och Media* och *Nationella Tjänster*. Anledningen till det var att båda avdelningarna, som ryms under Centrala Funktioner, har en viktig roll i den externa kommunikation som Trafikverket bedriver. Urvalet av intervjupersoner gjordes strategiskt i samråd med Trafikverket.

Intervjufrågorna syftade till att kartlägga följande områden: kommunikationens status i organisationen, värdet av att kommunicera, vilka typer av mätningar Trafikverket genomför för att mäta värdet och hur värdet kan kopplas till ekonomiska faktorer. De övergripande områdena har även används för att strukturera resultatavsnittet som följer nedan.

RESULTAT

Inledningsvis presenteras resultatet från intervjun med Daniel Widlund, kommunikationsstrateg. Därefter följer resultaten från intervjuerna med respondenterna från *Förarprov, Investering, Nationella tjänster, Press och Media, Samhälle, Stora projekt, Trafikledning* och *Underhåll*.

Trafikverkets strategiska kommunikationsarbete

Daniel Widlund är kommunikationsstrateg på Trafikverket och arbetar med verksamhetsplanering av Trafikverkets centrala kommunikation. Arbetet består

av att driva den målbild som finns inom organisationen. Arbetet bedrivs genom att Widlund arbetar fram kommunikationsmål utifrån Trafikverkets strategiska mål. Ett av de strategiska målen är att organisationen ska upplevas som en modern myndighet med en stark image och identitet. Det ska uppnås genom att implementera olika kommunikationsstrategier som bidrar till en fungerande intern och extern kommunikation och genom att jobba efter en varumärkesstrategi.

Kommunikationens status i organisationen

Kommunikationen har inte den höga status den borde ha inom Trafikverket anser Widlund. Det här märks framför allt på vilka typer av tjänster som organisationen efterfrågar av kommunikatörerna. Ett exempel enligt Widlund är att det av kommunikatörerna vid sidan av kommunikationsstrategier och operativt arbete, efterfrågas administrativa tjänster som mötesanteckningar och möteskallelser. Det här bidrar enligt honom till att kommunikationen i vissa fall inte driver Trafikverket framåt på ett strategiskt sätt mot verksamhetsmålen inom vissa områden. Däremot anser Widlund att kommunikationschefernas höga kompetens gör att deras åsikt efterfrågas vid olika beslut. Det är med andra ord inte själva kommunikationen i sig de efterfrågar utan en enskild persons åsikt.

När kommunikationscheferna är tillfrågade i kommunikationsfrågor så är det mycket för att de är så kompetenta överlag. Inte för att man lägger väldigt hög vikt vid kommunikation. – Daniel Widlund

Widlund tror att verksamhetsområdena är längre komna än de centrala funktionerna när det gäller vilken status kommunikationen har inom organisationen. Han anser att problemet ligger i att man idag rådfrågar kommunikationsfunktionen när man vill kommunicera något och inte när man ska fatta besluten.

När man förstår att kommunikation kräver en kompetent analys av en som kan kommunikation, när man inser att det behovet finns och man tar in kommunikatören i beslutsprocesser, då har kommunikation fått en status som vi faktiskt skulle behöva i Trafikverket. – Daniel Widlund

Resultatet av att kommunikationsfrågorna kommer in sent i processen kan bli att kommunikationen ”hakas på” verksamheten, istället för att driva den framåt mot målen.

Trafikverkets mätningar av den externa kommunikationen

De mätningar som enligt Widlund genomförs inom Trafikverket är framför allt en image- och identitetmätning. Mätningen bidrar enligt Widlund till att

kartlägga hur omvärlden ser på Trafikverket. Svårigheten här är att avgöra vilken del av kommunikationen som har bidragit till vad i den totala uppfattningen av organisationen. För att mäta kommunikationen har Widlund utifrån ett antal kritiska framgångsfaktorer arbetat fram fyra olika områden som ska svara på hur den kommunikation som bedrivs bidrar till att Trafikverket når sina kommunikationsmål. De fyra frågeområdena som ska ingå i varje attitydundersökning som genomförs inom de olika verksamhetsområdena är: *kännedom, attityd, i vilken grad Trafikverket agerar enligt värderingarna lyhördhet, helhetssyn och nyskapande* och i vilken grad som *Trafikverkets information* upplevs som *trovärdig*. Syftet med att ha samma frågor inom hela organisationen är att man ska kunna jämföra resultatet mellan de olika verksamhetsområdena. Widlund säger att de här frågorna har tagits fram i samråd med Investering, Stora projekt och Underhåll.

Det Widlund allra helst skulle vilja mäta är hur målgruppens beteende påverkas som en följd av en kommunikationsinsats, men de verktygen saknar Trafikverket idag säger han. Resultatet från de mätningar som genomförs presenterar Widlund för kommunikationsdirektören Christer Härskog samt för berörda kommunikationschefer. Resultatet använder Widlund sedan som utgångspunkt när han utformar avdelningens styrkort. Styrkortet innehåller mål som är nedbrutna ur de strategiska utmaningarna som Trafikverket har identifierat, syftet med styrkortet är att de olika verksamhetsområdenas arbete ska bidra till de övergripande målen (Trafikverkets verksamhetsplan 2011-2013). Hur de olika verksamhetsområdena använder resultatet från mätningarna är enligt Widlund inte känt. Men han tror att det används för att de ska se vad de behöver förbättra.

Widlund anser att det viktigaste med de mätningar som genomförs inom de olika verksamhetsområdena är att de görs på samma sätt med samma frågor, men där frågorna givetvis ska vara anpassade till målgruppen. Genom att ställa samma frågor kan Trafikverket skapa sig en totalbild över hur det ser ut inom respektive verksamhetsområde och på så sätt jämföra verksamhetsområdena mot varandra. Hindret som Widlund ser, för att lyckas med detta, är hur man rent metodmässigt ska lösa mätningarna. Inom exempelvis Investering och Trafikledning finns det tydliga målgrupper att mäta inom, men det är desto svårare att mäta inom exempelvis Samhälle som har en väldigt bred målgrupp. Som en konsekvens, om Trafikverket skulle lyckas med det här, anser Widlund att det skulle kunna gå att skapa ett trubbigt instrument för att mäta kommunikationseffekt per satsad krona. Vidare menar Widlund att Trafikverket idag saknar nyckeltal för att mäta sin kommunikation. Det närmsta nyckeltal de kommer är hur nöjd målgruppen är med Trafikverkets kommunikationsinsatser.

Värdet av att kommunicera

Den effekt som Widlund anses skapas av att Trafikverket kommunicerar är bland annat acceptans för olika byggprojekt. Det svåra med att mäta den effekten är enligt honom att avgöra i vilken grad som kommunikationen har

bidragit till att öka acceptansen hos målgruppen. Widlund arbetar inte med att mäta acceptans utan det är upp till de olika verksamhetsområdena att göra. Widlund anser även att kommunikationen som Trafikverket bedriver kan bidra till att bygga ett förtroendekapital hos allmänheten. Något som han idag anser att Trafikverket inte lyckas med fullt ut. Värdet i att ha ett förtroendekapital är t.ex. att Trafikverket kan få acceptans för sitt agerande de gånger ”det brinner”, det vill säga när svåra störningar uppstår i exempelvis järnvägstrafiken, vid arbetsplatsolyckor eller vid eventuella mediala ”skandaler”.

Kommunikationsarbetet i praktiken

I följande avsnitt presenterar vi resultatet av intervjuerna med företrädare för verksamhetsområdena Samhälle, Nationella tjänster, Press och Media, Underhåll, Stora projekt, Investering, Trafikledning och Förarprov, se bilaga 1. Först presenteras respondenternas syn på kommunikationens status, därefter beskriver vi hur de arbetar med mätningar av kommunikation, och hur de ser på vilket värde kommunikationen skapar.

Kommunikationens status inom Trafikverket

Inom verksamhetsområdena Investering, Stora projekt, Trafikledning, Underhåll och Förarprov anser samtliga intervjupersoner att kommunikationen inom Trafikverket har en hög status. Anledningen till detta är att det i verksamhetsområdenas olika ledningsgrupper finns med en kommunikator som har möjlighet att påverka de beslut som fattas. Intervjupersonerna inom Investering, Stora projekt, Trafikledning och Underhåll konstaterar även att det finns en stor efterfrågan och tilltro på vad organisationen kan åstadkomma genom att kommunicera. Kajsa Rosén, kommunikationschef Underhåll, konstaterar att kommunikationsfunktionerna rådfrågas vid olika ledningsbeslut för att få ytterligare perspektiv på vilka konsekvenser som uppstår som en följd av beslutet:

... min utmaning är snarare att det är så många som efterfrågar våran hjälp så det är svårt för oss att sälla och välja rätt saker. – Kajsa Rosén

Tilltron till kommunikationen inom Investering, Stora Projekt, Trafikledning och Underhåll har bidragit till att öka efterfrågan på kommunikationstjänster inom Trafikverket. Maria Hedström, kommunikationschef Stora Projekt, konstaterar att projektchefer ”skriker” efter kommunikationsresurser för att de vet att om de inte för dialog med omvärlden kommer projekten med all sannolikhet, till slut, att stanna. Hedström menar även att en kommunikator i ledningsgruppen skapar möjligheten för Trafikverket att arbeta mer proaktivt med sin kommunikation.

Inom områdena Nationella tjänster, Press och Media och Samhälle anser intervjupersonerna att statusen är hög men att det finns mer att göra. Cecilia Borgljung, kommunikationschef, Nationella tjänster och Niclas Härenstam, kommunikationschef, Samhälle anser båda att även om kommunikatorerna finns med i flera ledningsgrupper behöver de bli en del av fler beslutsprocesser.

Inom Press och Media finns andra typer av utmaningar. Helena Tilander, kommunikationschef, konstaterar att det finns många inom organisationen som har synpunkter på hur presskommunikatörernas arbete skall genomföras och då framför allt när det gäller vilken strategi som ska väljas och hur pressmeddelandet ska skrivas. Det finns en tendens till att de sprider för mycket, och att kvaliteten inte är så hög:

Mindre än hälften av de tillfrågade journalisterna anser att våra pressmeddelanden har ett högt nyhetsvärde. – Helena Tilander

Tilander menar att det finns en tendens inom Trafikverket att gärna kommunicera via pressmeddelande oavsett vilken storlek på nyhet det är. Hon menar att det ibland kan vara bättre att hitta en annan kanal i stället för att skriva fler pressmeddelanden.

Utformandet av mål

Inom Trafikverket arbetar de olika intervjupersonerna med olika typer av mål beroende på vilken verksamhet de bedriver. Maria Ottosson, kommunikationschef Investering, förklarar att de arbetar med kommunikationsmål som är kopplade till mottagaren. Hon nämner att målen kan vara kopplade till hur nöjd målgruppen är med den information de har fått. Vidare nämner Ottosson att kommunikationsmålen även kan sättas utifrån vilken acceptans för en byggnation som målgruppen ska ha.

Hedström, Stora Projekt och Rosén, Underhåll, nämner till skillnad från Ottosson, att de arbetar med kommunikationsmål kopplat till vilken typ av publicitet de eftersträvar att ha i medierna. Rosén tillägger även att de kommunikationsmål som sätts upp inom Underhåll utgår ifrån det styrkort som finns för avdelningens verksamhet. Att förankra kommunikationsmålen i den övriga verksamheten är även något som Hedström aktivt arbetar med. Arbetet sker framför allt genom att samtliga kommunikationsplaner som Stora Projekt gör alltid förankras i ledningen i syfte att säkerställa att den övergripande planen går hand i hand med Trafikverkets övergripande kommunikationsmål.

Till skillnad från Stora projekt, Investering och Underhåll arbetar Härenstam, Samhälle efter ett annat sätt när det gäller att planera sin kommunikation. För större kommunikationsinsatser utformas olika kommunikationsplaner, men i övrigt försöker Härenstam få Samhälle att arbeta med budskapsplattformar. Budskapsplattformen utgår ifrån: Vad är vårt budskap? Vilken är vår målgrupp? Och hur ska målgruppen agera?

... och sen framför allt, och det är oftast där man brukar stupa ... det är hur målgruppen ska agera. Vi vill ju att de ska göra någonting i nästa läge. – Niclas Härenstam

Inom Press och Media, Nationella tjänster och Trafikledning konstaterar intervjupersonerna att de inte arbetar med externa kommunikationsmål på samma sätt som övriga intervjupersoner. Enligt Press och Media samt Nationella tjänster beror detta på att de är stödjande funktioner för övriga verksamhetsområden och i Trafiklednings fall menar Olsson att de mål som framför allt finns är kopplade till den interna kommunikationen. Att vara en stödjande enhet skapar enligt Tilander, Press och Media, andra utmaningar eftersom verksamheten de bedriver syftar till att bland annat hjälpa andra verksamheter att nå sina kommunikationsmål, vilket inte alltid är så lätt eftersom:

... det är mer att: vi vill nå ut med den här aktiviteten hur gör vi? Det är sällan vi får ett kommunikationsmål satt. - Helena Tilander

Även om Borgljung, Nationella tjänster, redogör för att de är en stöttande verksamhet arbetar de med kommunikationsmål för den egna verksamheten. Målen inom hennes verksamhet sätts utifrån vad Trafikverket vill att besökarna ska göra på hemsidan och vad organisationen vill uppnå med sin hemsida. Målen sätts framför allt utifrån Trafikverkets strategiska utmaningar.

Målgrupper

Vilka målgrupper de olika funktionerna har varierar. Press och Media har definierat tre huvudmålgrupper lokala medier, nationella medier och branschmedier. Inom Trafikledning finns andra typer av målgrupper som olika operatörer och entreprenörer och medier där Bengt Olsson, kommunikationschef, menar att medierna är en av de viktigaste målgrupperna de har. Målgruppen är viktig då det är en av de viktigaste kanalerna för att kommunicera med allmänheten. Olsson säger att slutkunder och operatörer är viktiga målgrupper och att de hänger ihop i en kedja. Genom bra dialog med operatörerna kan Trafikledning nå slutkunderna på ett bra sätt. Inom Underhåll konstaterar även Rosén att medierna är en viktig målgrupp. Vidare menar Rosén att inom Underhåll hanterar de samtliga Trafikverkets målgrupper. Detta eftersom deras kommunikation kan vara kopplad till ett underhållsarbete som påverkar allt ifrån trafikanter och närboende eller politiker i de fall då Trafikverket vill förklara vilken status den nuvarande järnvägen är i så att de i sin tur kan kommunicera detta via medierna till allmänheten.

Hedström, Stora projekt, konstaterar att målgrupperna inom Stora Projekt varierar beroende på vilken fas en byggnation befinner sig i. Innan ett bygge drar igång arbetar Stora Projekt framför allt mot målgruppen beslutsfattare. När bygget startat övergår kommunikationsinsatserna till att i större grad fokusera på närboende som störs av själva byggnationen. Inom Investering nämner Ottosson att de olika målgrupperna framför allt består av fastighetsägare,

trafikanter, resenärer, godstransportörer och andra som kan beröras av bygget. Inom verksamhetsområdet Samhälle kan målgruppen bestå av allt ifrån politiker och kunder till barn och den breda allmänheten, säger Hårenstam, som menar att arbetet med att definiera målgruppen allt som oftast ger sig självt. Inom Förarprov är huvudmålgruppen den som besöker organisationen för att göra prov. Ylva Lundin, kommunikationschef Förarprov, för ett utförligt resonemang kring vilka olika typer av människor som kan tänkas besöka organisationen för att göra ett prov. Hon nämner bland annat de som ska göra prov inom Körkorts- och yrkestrafikområdet. Även Nationella tjänster jobbar aktivt med att identifiera olika målgrupper för sin verksamhet. En viktig målgrupp som Borgljung nämner är presumtiva medarbetare.

Anpassad kommunikation

Samtliga intervjupersoner inom Trafikledning, Samhälle, Underhåll, Förarprov, Stora projekt och Investering arbetar aktivt med att anpassa sin kommunikation efter sina målgrupper. Hedström, Investering anser att beroende på vilken fas ett projekt är i ser kommunikationen annorlunda ut. Kommunikationen till närboende kan ske via öppna arbetsplatser där de som bor i området bjuds in till arbetsplatsen medan kommunikation till beslutsfattarna består till stor del av tryckt material. Borgljung, Nationella tjänster, som även de jobbar med att anpassa sin kommunikation till de olika målgrupperna utvecklar resonemanget då hon upplever att det ibland kan saknas ett övergripande budskap för vad som ska genomsyra hela Trafikverkets kommunikation. Avsaknaden av ett övergripande budskap anser hon bidrar till att man lätt tappar lite av helhetssynen för vad hela Trafikverket vill kommunicera.

Och vi har många invandrartäta områden där vi måste jobba med på kommunikationen på ett helt annat sätt, där man till exempel måste jobba via kyrkorna eller moskéer ... varje del måste anpassas noggrant till var man är någonstans. – Maria Hedström

Vi har anpassat vår information till kunderna på olika sätt, till exempel är teoriprovet översatt till 12 språk, kunden kan även ha ljudstöd på svenska vid provet eller göra sitt prov muntligt. På Körkortsportalen har vi anpassat informationen efter målgruppernas olika behov. – Ylva Lundin.

De här citaten visar också på andra typer av anpassningar efter målgrupp, exempelvis i olika typer av bostadsområden, språk och grupper där andra hinder föreligger för att man ska kunna förstå informationen.

Hur kommunikationen bidrar till Trafikverkets verksamhet

Intervjupersonerna anser att de tillför till den övergripande verksamheten på olika sätt. Ottosson, Investering anser att kommunikationen bidrar genom att den kan skapa förståelse hos målgruppen. När målgruppen förstår vad Trafikverket gör och varför, kan organisationen enklare nå sina mål. Ett liknande resonemang för även Rosén, Underhåll då hon menar att Trafikverket

via kommunikation kan skapa förståelse hos politikerna, för vilket dåligt skick den svenska infrastrukturen är i.

Nationella tjänster bidrar till Trafikverkets övergripande mål då deras kommunikation skapas utifrån de strategiska utmaningarna som Trafikverket har, anser Borgljung. Kommunikationen de bedriver bidrar även till att skapa en samsyn inom Trafikverket vilket skapar förutsättningar för att hela organisationen enklare ska nå sina mål.

Utvärderandet/mätningar

Verksamhetsområdena har olika sätt att mäta sina kommunikationsinsatser. Inom Underhåll, Press och Media, Samhälle och Stora projekt används framför allt undersökningar av medieinnehåll för att mäta utfallet av en kommunikationsinsats. Det som mäts är antal neutrala och positiva klipp.

What you see is what you get. Det står att vi har 79% positiva och neutrala klipp.
Jaha men vad betyder det då? - Helena Tilander

Hon menar att även om pressmeddelanden är konkreta och att de på ett enkelt sätt kan se vad som skrivs om Trafikverket är det svårt att avgöra vad det innebär på ett djupare plan för organisationen.

Utöver mätningar i medierna har inte Samhälle och Trafikledning några renodlade metoder för att mäta sina kommunikationsinsatser. Till skillnad från Samhälle och Trafikledning bedriver Underhåll ett aktivt arbete med att försöka bryta ut sin del i den övergripande attitydundersökning som genomförs på uppdrag av kommunikationsdirektör Christer Hårrskog. Resultatet från de olika mätningarna som de gör presenterar Rosén för ledningsgruppen som i sin tur använder dem för att planera den kommande verksamheten. Hon försöker även använda dem för att jämföra med andra pågående projekt. Attitydundersökningar sker även inom Investering, men till skillnad från Underhåll sker mätningarna i förhållande till en viss byggnation. Mätningarna som görs ligger enligt Ottosson till grund för att avgöra om det arbete som sker är tillräckligt eller om det behövs mer resurser. Hon säger att det är svårt att mäta kommunikation men att det ska ske före, under och efter genomförd aktivitet. Även Stora Projekt arbetar med att mäta attityder till de byggnationer de genomför. Hedström redogör för ytterligare metoder för att mäta, som exempelvis antal besökare på de öppna arbetsplatser de har (när allmänheten får besöka byggnationerna) och antal människor som har öppnat nyhetsbrevet och klickat på det. Resultatet av de här mätningarna presenteras för ledningen och används för att jämföra de olika projektens effektivitet.

Nu har vi med effektiviseringsarbetet haft som mål att inte alla projekt ska göra sådana här typer av undersökningar, utan vi tänker att man har ett visst antal per år så att man får en känsla för att våra metoder är rätt. - Maria Ottosson

Lundin, Förrarprov, redogör för att deras kommunikation framför allt utvärderas genom Nöjd Kund Index-undersökningen som genomförs med jämna mellanrum där de bryter ut sin del i mätningen. Resultatet från mätningen används enligt Lundin i liten grad. Borgljung redogör för att de inom Nationella tjänster i stor omfattning mäter antal besökare på hemsidan och vilka sidor som de besöker. De mäter även antal ”gilla” på Facebook-sidan och har en attitydundersökning på hemsidan som genomförs vid två olika tidpunkter för att kunna mäta skillnaden. Resultatet ligger sedan till grund för hela verksamhetens utveckling.

I den senaste mätningen kunde vi se att de som letar efter information om trafiksäkerhet och miljö, är väldigt nöjda, men när vi följer var de har varit på webbplatsen så har de inte varit på de sidor som vi tycker är till för den gruppen.
- Cecilia Borgljung

Citatet belyser en viktig orsak till varför organisationer bör mäta sin kommunikation, nämligen att de kan fatta sina beslut på rätt grunder och inte på gissningar. Även om intervjupersonerna anser att de mäter sin kommunikation på olika sätt är det ingen av dem som arbetar med att mäta sin kommunikation i ekonomiska nyckeltal.

Anledningar till att inte mäta sin kommunikation

Härenstam, Samhälle, menar att kommunikationen som enskild faktor är svår att mäta i långa löpande processer med många ingående delar. Däremot finns en bred acceptans i verksamheten för kommunikationens betydelse, då en av Samhälles huvuduppgifter är dialog med omvärlden. Uppföljning sker till exempel via kundmätningar som är en sammanvägning av hur verksamheten fortlöper och hur väl kommunikationen fungerat, och den bild som skapas i media. Genom de många kontakter Samhälle har med andra aktörer blir också återkopplingen oftast omedelbar på Samhälles kommunikationsaktiviteter. Olsson, Trafikledning, konstaterar att svårigheten med att mäta kommunikation är hur man rent metodmässigt ska lyckas mäta enbart kommunikationen och inte själva totalupplevelsen, vilket är fallet idag. Tilander, Press och Media, konstaterar att anledningen till att de inte gör de djuplodande medieanalyserna som hon önskar är att de idag saknar de rätta verktygen och metoderna för att mäta.

Värdet av att kommunicera

Samtliga intervjupersoner anser att kommunikationen har ett högt värde för Trafikverket. Vilken typ av värde kommunikationen tillför organisationen varierar mellan verksamhetsområdena. Inom Samhälle, Stora projekt, Investering, Trafikledning och Underhåll anser de att kommunikationen med omvärlden framför allt bidrar till att skapa en förståelse för vad Trafikverket gör

och varför de gör det. Olsson, Trafikledning anser att förståelse och tillit bidrar till att skapa handlingsutrymme för Trafikverket.

Förståelsen för organisationens verksamhet leder till att Trafikverket kan uppfylla sina mål. Exempelvis anser Rosén, Underhåll, att en förståelse för det arbete som de bedriver minskar antal överklaganden vilket leder till ökad framdrift i projekten. Vidare menar Rosén att en förståelse för Trafikverkets verksamhet i sin tur bidrar till att skapa ett förtroende för att de genomför sitt arbete på bästa sätt.

Härenstam exemplifierar hur han anser att förståelsen hos målgruppen kan bidra till att utveckla verksamheten utifrån fyrstegsprincipen. Den består av fyra frågor som en organisation kan ställa innan en nybyggnation. Steg ett, tänkt om, kan man tänka på ett annat sätt? Steg två, optimera det man har. Steg tre, bygg om det man har och slutligen steg fyra, bygg nytt. Härenstam konstaterar att när Samhälle förenklade den redan befintliga fyrstegsprincipen så att fler förstod hur den skulle användas, började fler arbeta efter modellen. På det här sättet anser Härenstam att den kommunikation de bedriver är verksamhetsdrivande och skapar värde för organisationen.

Att förenkla krångliga texter och på så sätt skapa förståelse hos målgruppen är även något som Borgljung, Nationella tjänster, anser bidrar till att skapa värde då de slipper att förtydliga exempelvis processer för överklaganden som målgruppen tycker är krångliga. Härenstam anser även att kommunikationen kan skapa värde i form av att bilda en positiv inställning hos målgruppen till Trafikverket. Värdet skapas genom att lyssna på omvärlden och anpassa sig efter kraven i den mån det går. Även Hedström, Stora projekt anser att den kommunikation de bedriver bidrar till att stärka Trafikverkets varumärke. Hedström framhäver, till skillnad från Härenstam, faktorn trygghet som en viktig komponent för att bygga ett starkt varumärke. Tryggheten bidrar enligt Hedström till att målgruppen enklare accepterar beslut från andra avdelningar inom organisationen.

Inom Investering lyfter Ottosson framför allt fram värdet acceptans. Där hon anser att en acceptans för att Trafikverkets olika byggnationer bidrar till att målgruppen använder byggnationen när den är klar. Inom Press och Media anser Tilander att ett värde som kommunikationen skapar är att den möjliggör för organisationen att lyssna på sin omvärld. Genom att lyssna på sin omvärld kan organisationen snappa upp och bemöta den kritik som riktas mot den. Tilander menar att för att lyckas med det behöver organisationen föra dialog med den berörda personen. Förståelsen kan även enligt Rosén bidra till att Trafikverket kan bedriva sin verksamhet på bästa sätt. Att skapa förståelse bland politiker genom utbildning i syfte att de ska förstå hur Trafikverket fungerar gör att de kan utöva en effektivare styrning menar Rosén. Vidare menar Rosén att ytterligare ett värde som skapas till följd av kommunikation är att Trafikverket ses som en attraktiv arbetsgivare. Vilket är viktigt då de är i behov av att kunna rekrytera kompetent arbetskraft.

Relationen till målgruppen

För att framgångsrikt skapa en förståelse för Trafikverkets verksamhet anser intervjupersonerna inom Samhälle, Stora projekt, Nationella tjänster, Underhåll och Förarprov att de behöver bygga relationer med dem de vill skapa en förståelse hos. Borgljung, Nationella tjänster anser att för att lyckas bygga en relation är det viktigt att Trafikverket lyssnar på sin omvärld och för en dialog med målgruppen. De olika intervjupersonerna har olika exempel på hur de kan föra dialog med sin omvärld. Men det som är gemensamt för Samhälle, Underhåll, Investering, Stora projekt, Press och Media, Trafikledning och Förarprov är att de lyfter fram det personliga mötet som en viktig kanal för den typen av verksamhet. Inom Stora projekt och Investering sker arbetet med att möta målgrupperna på olika sätt. Ett exempel är ”öppet hus” och möten med människor som berörs av olika byggnationer.

Vi har insett att det personliga mötet är oslagbart och därför jobbar vi mycket med det. – Maria Hedström

Intervjupersonerna förstår att dialog, i syfte att bygga relationer, bäst sker via ett personligt möte men samtidigt ligger stort fokus och stora resurser på att kommunicera via medierna. Det här visar på det gap som finns mellan förståelse och hur arbetet bedrivs.

Borgljung och Härenstam, Samhälle, utvecklar resonemanget kring vad goda relationer bidrar med, då de anser att bygga en relation med sin målgrupp skapar ett förtroendekapital bland målgruppen för Trafikverket. Kapitalet i sin tur gör att organisationen får ett handlingsutrymme eftersom målgruppen enklare förstår och litar på de förslag som Trafikverket presenterar. Att målgruppen förstår skälen och litar på Trafikverket är något som Ottosson, Investering, framhäver som extra viktigt i de fall då Trafikverket vill få markägare att sälja eventuell mark för väg eller järnvägsbyggen. Tilander, Press och Media, menar att förtroendet är avgörande för Trafikverket när det gäller att sprida en korrekt bild av organisationen i olika medier. Hon anser att om journalister har ett förtroende för organisationen kontaktar de Trafikverket innan de söker information bland sina andra källor som kanske inte har den rätta informationen.

...alla kommer inte älska det vi gör. Men jag har nått målet om jag vet att de förstår varför. Och det kan vi bara göra genom att skapa relationer. – Maria Hedström

Olsson, Trafikledning, ser ytterligare fördelar med att bygga relationer. Han menar att en god relation där alla är lika engagerade bidrar till att skapa en effektivitet i det arbete som organisationen bedriver. Effektiviteten skapas då alla trafikaktörer på marknaden drar åt samma håll i stället för att enbart bry sig om sina egna intressen.

...det spelar ingen roll hur bra innehållet i vår kommunikation är och hur snabb den än är om inte de andra är lika på. – Bengt Olsson

Det mest framgångsrika sättet att bygga en relation med någon är enligt intervjupersonerna inom Samhälle och Stora projekt det personliga mötet.

Kommunikationens ekonomiska värde

En offentlig verksamhet som Trafikverket är inte vinstdrivande, och ingen av intervjupersonerna anser heller att den kommunikation som Trafikverket bedriver bidrar till att organisationen tjänar pengar. Trafikverket är en skattefinansierad statlig myndighet, och har därför inga ekonomiska mål att gå med vinst.

Det finns även en enighet mellan intervjupersonerna i att kommunikationen på olika sätt bidrar till att spara pengar för Trafikverket. Inom Press och Media, Underhåll och Stora Projekt anser intervjupersonerna att den största anledningen till att Trafikverket, genom kommunikation byggd på faktaunderlag, sparar pengar är att de undviker överklaganden som leder till att byggnationerna stannar.

... skulle vi kunna mäta och säga att tack vare god kommunikation så slapp vi två överklaganden i ett projekt och ett års försening. Då har vi räknat hem vårt arbete. – Maria Hedström

Ottosson ser ännu ett sätt som Trafikverket kan spara pengar på och det är genom att arbeta proaktivt med sin kommunikation om vad de gör och hur det påverkar dem som berörs. Genom att arbeta proaktivt med kommunikationsarbete kan organisationen undvika att det skapas starka opinioner mot olika byggnationer. Det kräver stora insatser att vända en opinion, enligt Ottosson, men genom att undvika att opinionen skapas redan från början kan de spara pengar. Olsson på Trafikledning ser ytterligare en aspekt och det är att om kommunikationen vid ett tågstopp sköts på ett bra sätt så kan tågen snabbare börja köra vilket i sin tur bidrar till att de sparar pengar.

Till skillnad från de andra intervjupersonerna försöker Ottosson ta fram en modell som är till för att kartlägga vilken typ av budget en viss kommunikationsinsats kräver. Det handlar om att utifrån de kommunikationsbehov som finns avgöra om det behövs en liten, medel eller stor budget för att nå de mål som är uppsatta.

Verksamheternas bidrag till Trafikverkets övergripande mål

Samtliga intervjupersoner anser att den verksamhet som de bedriver bidrar till att Trafikverket når sina övergripande mål på olika sätt. Inom Press och Media anser Tilander att de genom att hålla ihop verksamheten och samordna mediekontakterna kan effektivisera arbetet. Borgljung och Ottosson anser att deras verksamheter bidrar då arbetet grundas på Trafikverkets strategiska utmaningar. Rosén menar att de genom att skapa förståelse bland politiker kan få anslag som är anpassade till behoven vilket gör att de enklare kan nå sina mål. Hedström menar att hon inte vill att man ser på kommunikation som en

utbruten del av ett projekt. Kommunikationens roll i ett projekt är lika självklar som en geoteknikers roll. Alla bidrar på sitt sätt.

Inom Trafikledning, Förarprov och Samhälle anser intervjupersonerna att kommunikationen som de bedriver framför allt påverkar Trafikverkets varumärke i en önskad riktning. Lundin, Förarprov, menar att de genom sina provförrättare kan föra en dialog med de som ska genomföra prov för olika behörigheter. Genom dialogen kan de skapa en bild av Trafikverket som ligger i linje med de strategiska utmaningarna och på så sätt bidra till den övergripande verksamheten. I Trafiklednings fall påverkas bilden av Trafikverket i olika grad beroende på hur det kommunicerar med resenärer och transportörer. Härenstam, Samhälle, menar att för att omvärlden ska ha en rättvisande bild av Trafikverket behöver de aktivt arbeta med att skapa bilden av organisationen.

Sammanfattning av resultatet

Samtliga respondenter anser att kommunikationen som en funktion har en hög status inom Trafikverket. Statusen grundas enligt intervjupersonerna på att organisationen efterfrågar expertisen och på att kommunikatörerna är en del av de flesta ledningsgrupper. Widlund anser däremot att när det är administrativ hjälp som efterfrågas tyder det på att kommunikationen ute i organisationen inte har den höga status den borde ha.

Ett värde som återkommer hos tre av intervjupersonerna: Härenstam, Olsson och Rosén är att värdet i att kommunicera ligger i att Trafikverket kan skapa förståelse för sin verksamhet. Var förståelsen skapas och vilka effekter som uppstår som följd av detta varierar mellan de olika intervjupersonernas arbetsområden.

Att minska antalet överklaganden och underlätta politikernas styrning är exempel på resultat av en ökad förståelse genom kommunikation. Även om förståelsen är en kommunikationseffekt som betonas är det enbart två intervjupersoner, Hedström, Stora projekt och Ottosson, Investering, som fokuserar på att konkret mäta hur mottagaren har uppfattat Trafikverkets kommunikation. Widlund konstaterar att frågorna är framtagna i samråd med Investering, Stora projekt och Underhåll. Övriga inom Trafikverket lägger stor vikt att mäta olika pressaktiviteter och med att bryta ut sin del av den övergripande årliga undersökningen som Trafikverket gör.

Samtliga respondenter är eniga om att Trafikverket kan spara pengar genom att de bland annat minskar antalet överklaganden, få igång tågtrafiken snabbare och undvika att opinioner skapas som försvårar möjligheten att nå målen.

I tabellen nedan sammanfattas hur de olika respondenterna ser på värdet av kommunikation, hur det skapas, och hur de utvärderar sin kommunikation.

Intervjuperson	Värdet	Hur värde skapas	Utvärderingen
Daniel Widlund Kommunikations- strateg	Förtroendekapital	Kontinuerligt kommunicera och agera i linje med de löften man ger.	Fyra olika områden. 1. Kännedom 2. Attityd 3. Agerande enligt värderingarna 4. I vilken grad informationen upplevs som trovärdig
Förarprov	Stärkt varumärke	Genom en bra kundtjänst kan de känna av vad omvärlden vill veta och på så sätt anpassa sin kommunikation.	Bryter ut sin del i Nöjd Kund Index
Investering	Skapa acceptans hos målgruppen som gör att Trafikverket kan arbeta enligt plan.	Personliga samtal med målgrupperna. Ex. olika möten med markägare.	Marknadsundersök- ningar
Nationella tjänster	Bygga förtroende som skapar manöverutrymme.	Lyssna och föra dialog med omvärlden.	Attitydunder- sökningar på hemsidan, Facebook-statistik, undersökningar från studenter, mottagarorienterad mätning på nyhetsbrevet.
Press och Media	Bygga trovärdighet som leder till att rätt bild kommuniceras i medierna. Uppnås genom att journalisterna litar på Trafikverkets information.	Värdet skapas när de är lyhörda och fångar upp samt besvara det som skrivs om Trafikverket på nätet.	Medieanalyser.
Samhälle	Kommunikationen skapar förtroende som ger handlingsutrymme.	Genom dialog med definierade målgrupper.	Praktiskt utfall av dialoger, kundundersök- ningar och medie- analyser.

Stora projekt	Skapa acceptans hos mottagaren som gör att Trafikverket kan arbeta enligt plan. Stärka varumärket.	Öppna arbetsplatser där besökarna får komma och prata med Trafikverket. Personliga samtal.	Attitydundersökningar. Medieanalyser.
Trafikledning	Ömsesidig förståelse mellan organisation och målgrupp (slutkund) som gör att informationen kommer ut snabbare till rätt person.	Snabbare dialog med slutkunderna. Möjliggörs genom bra och snabbare dialog med operatörerna.	Medieanalyser.
Underhåll	Ökad förståelse för verksamheten vilket leder till bättre framdrift i projekten.	Personliga samtal med olika målgrupper. Anordna utbildning för t.ex. politiker för att de ska kunna förstå hur Trafikverket fungerar.	Bryter ut sin del i Trafikverkets övergripande attitydundersökning. Medieanalyser.

En gemensam faktor för samtliga intervjupersonerna som framgår av tabellen är att värdet av kommunikationen skapas i mötet och samtalet mellan Trafikverket och målgrupperna.

EFFEKTER OCH VÄRDE AV KOMMUNIKATION I TEORI OCH PRAKTIK

Den effekt av kommunikation som framträder tydligast vid intervjuerna är förståelsen för Trafikverkets verksamhet. Goda relationer mellan Trafikverket och målgrupperna bidrar enligt intervjupersonerna inom Samhälle, Stora projekt, Nationella tjänster, Underhåll och Förarprov till att skapa förståelse. Resonemanget kring vilket värde kommunikation och goda relationer mellan Trafikverket och dess målgrupper skapar har många likheter med det som teoretikerna Hong och Yang för. De anser att en god relation mellan en organisation och dess målgrupp bidrar till att målgruppen tenderar att stötta organisationens agerande (Hong & Yang 2009: 382). Intervjupersonernas resonemang stämmer väl överens med teorin i det här fallet: kommunikation och goda relationer kan skapa den förståelse som organisationen efterfrågar hos sin målgrupp.

Även om intervjupersonerna inom Samhälle, Stora projekt, Nationella tjänster, Underhåll och Förarprov anser att goda relationer bidrar till att skapa en förståelse är det inte alla av dem som förklarar hur de här relationerna

etableras. Inom Stora Projekt och Samhälle finns det dock en övertygelse om att det personliga mötet är det bästa sättet för att göra detta. Inom Nationella tjänster anser Borgljung att det är genom att lyssna och föra dialog med omvärlden som de kan skapa förståelse.

Forskare anser att anledningen till att organisationer etablerar relationer med omvärlden är för att kunna påverka den eller för att kunna etablera en ömsesidig förståelse (Toth 2000: 214-215). Vi drar slutsatsen att det inom Samhälle, Investering och Nationella tjänster finns en god kunskap om varför det är viktigt att etablera relationer med olika målgrupper. Däremot är processerna för att etablera relationer och utvärdera effekterna inte tillräckligt utvecklade. Vi ser även att det finns ett glapp mellan förståelsen för vad en god relation skapar och hur detta arbete ska genomföras praktiskt i de övriga verksamhetsområdena.

Inom Underhåll, Samhälle och Nationella tjänster anser intervjupersonerna att en god relation med Trafikverkets målgrupper bidrar till att skapa ett förtroende för organisationen. Även Widlund, kommunikationsstrateg, anser att just förtroende är en konsekvens av en god kommunikation. Förtroendet bidrar enligt intervjupersonerna Härenstam, Samhälle, Borgljung, Nationella tjänster och Widlund till att skapa ett förtroendekapital som är avgörande för att Trafikverket ska kunna agera. Widlund anser även att förtroendet fungerar som en krockkudde. Förtroendet bidrar nämligen till att målgruppen litar på de beslut som Trafikverket fattar. En organisation som har byggt upp ett förtroende till sina målgrupper har bättre förutsättningar för att lyckas hantera en kris än de som saknar förtroende (Huang 2001: 287). Organisationer som via sina talespersoner talar sanning och erkänner de fel de har gjort under en kris kan öka lojaliteten och sympatin för organisationen (McDonald et al., 2000: 74).

Vi bedömer utifrån intervju svaren att det finns en viss samstämmighet kring vilket värde en god relation och god kommunikation kan bidra med. Då förtroende är avgörande för att kunna hantera kriser på ett effektivt sätt i kombination med att det enbart är några få intervju personer som nämner vikten av att skapa förtroende tror vi att det finns utrymme till förbättring på det här området. Vi bedömer att möjligheterna för att lyckas är goda eftersom arbetet med att skapa förståelse sker på en strategisk nivå inom Trafikverket. Cutlip, Center och Broom (2006) anser att det är avgörande för om en organisation ska lyckas med sin strategiska kommunikation.

Hedström, Stora projekt, och Härenstam, Samhälle, anser att ytterligare en effekt som uppstår som en följd av att Trafikverket etablerar goda relationer med sin målgrupp är att varumärket stärks. Hedström anser att orsaken till detta framför allt är att det byggs ett förtroende för organisationen överlag, vilket skapar en förståelse bland målgruppen för hela Trafikverkets verksamhet. Även om de anser att det är förtroendet som bygger varumärket sker inga mätningar för att mäta i vilken grad förtroendet ökar som en följd av Trafikverkets externa

kommunikation. Härenstam anser att varumärket stärks genom att Trafikverket lyssnar och anpassar sig efter målgruppens krav i den mån det går.

Teoretikerna Kang och Yang konstaterar att goda relationer mellan en organisation och omvärlden bidrar till att organisationen kan påverka målgruppens attityder enklare (Kang & Yang 2010). Vi tror därför att den verksamhet som Stora projekt och Trafikledning bedriver har goda förutsättningar för att bidra till en positiv bild av Trafikverket. Men samtidigt anser vi att glappet mellan kunskap och praktik, det vill säga förståelsen för hur förtroende skapas och avsaknaden av ett planerat operativt arbetet gör att Trafikverket skulle kunna bli än mer effektiva, och enklare påverka målgruppens attityder, i sitt arbete med att bygga förtroende.

Även om det finns en god förståelse för vad kommunikation och en god relation kan bidra med tolkar vi de spridda svaren kring vilket värde kommunikationen skapar som att det finns en avsaknad av en övergripande målbild mellan intervjupersonerna. En gemensam målbild skulle kunna bidra till att Trafikverkets kommunikation blir än mer effektiv eftersom de olika verksamhetsområdena då kan dra åt samma håll tack vare en delad syn och gemensam förståelse för vilket värde som kommunikationen skapar.

Ekonomiskt värde

Samtliga respondenter anser att Trafikverket via kommunikation kan spara pengar. Pengarna sparas genom att kommunikationen skapar förståelse hos mottagaren för organisationens verksamhet. Förståelse hos allmänheten bidrar enligt respondenterna inom Press och Media, Underhåll och Stora Projekt till att minska antalet överklaganden vilket gör att de sparar pengar. Rosén, Underhåll, menar att förståelsen hos politikerna sparar pengar då de kan utöva en styrning som är mer effektiv eftersom de förstår hur Trafikverket fungerar. Teoretikern Huang konstaterar att en god relation mellan organisation och dess omvärld ökar organisationens förmåga att hantera kriser och konflikter (Huang 2001: 286-287). Därutöver argumenterar Cutlip, Center & Broom (2006: 211-216), för att en god relation skapar en gemensam uppfattning kring ett problem vilket minskar riskerna för att en konflikt ska bryta ut. När vi jämför hur kommunikationscheferna resonerar med ovannämnda teorier gör vi bedömningen att det inom Trafikverket finns en samsyn kring hur man skulle kunna spara pengar genom att kommunicera.

Vilken budget en viss kommunikationsinsats kräver är något som enbart Ottosson, Investering, arbetar med. Hon försöker ta fram en modell för hur kommunikatorerna ska kunna avgöra om en viss kommunikationsinsats kräver en liten, medelstor eller stor investering. Teoretikern Kim konstaterar att en ökad investering i kommunikation påverkar en organisations anseende men att det är svårt att fastställa kopplingen mellan stora investeringar i kommunikation och ekonomisk framgång (Kim 2001: 22). Det arbete som Ottosson bedriver

ligger därför enligt oss i framkant när det gäller att finna en modell för vilken budget en viss kommunikationsinsats behöver. Ottossons arbete är även intressant eftersom det syftar till att spara pengar inom en offentlig verksamhet till skillnad från teoretikern Kims, som resonerar kring privata företags möjligheter att tjäna pengar.

Utvärdering av kommunikation

Inom de olika verksamhetsområdena mäter man kommunikationen på olika sätt. Inom Stora projekt och Investering redogör intervjupersonerna för att de gör olika attitydundersökningar i förhållande till sina insatser. Även Underhåll arbetar med att utvärdera attityder, men genomför inga egna undersökningar. Trots att det bedrivs ett arbete med att mäta attityder ligger stort fokus inom Underhåll, Press och Media och Stora projekt på att mäta sin kommunikation genom neutrala och positiva pressklipp i medierna. Genom att jämföra med Lindenmanns resonemang kring vilka kommunikationsresultat som en organisation kan mäta kan vi se att det här finns utrymme för förbättringar. De olika mätmetoderna mäter olika saker. Att mäta aktiviteter handlar bland annat om att mäta vad som sägs om organisationen i medierna. Men organisationer kan även mäta själva effekten av kommunikation. Då undersöker man hur en attityd har ändrats eller hur en opinion har påverkats som en följd av en kommunikationsinsats (Lindenmann 2003: 8-17). Det kräver en större insats i form av gap-analyser, dvs. före- och efter-mätningar.

Vi gör bedömningen att det inom Stora Projekt och Investering finns en större förståelse än i övriga verksamheten för vikten av att mäta attityder hos målgruppen. Vi ser även en risk i att främst mäta sina kommunikationsinsatser genom neutrala och positiva pressklipp. Då mäter man inte det man faktiskt vill mäta, nämligen den förståelse för verksamheten som framför allt Samhälle, Stora projekt, Investering, Trafikledning och Underhåll anser att kommunikationen kan skapa. Lindenmann konstaterar att det fortfarande har ett värde att mäta pressklipp, men att det inte säger något om hur exempelvis en opinion har ändrats utifrån en kommunikationsinsats (Lindemann 2003: 4). Vi ser att Widlund önskar mäta hur omvärlden påverkas av Trafikverkets kommunikation, men kan konstatera efter vår analys att det arbetet inte sker eftersom verktygen saknas. Intervjupersonerna anser däremot att deras kommunikation skapar värde för Trafikverket i form av förståelse och förtroende. Vi drar slutsatsen att en stor del av den utvärdering som sker inom Trafikverket fokuserar på att mäta aktivitet istället för att mäta effekter av kommunikationen.

För att kunna utforma sina mål och för att kunna fatta de beslut som krävs för att organisationen ska vara effektiv behöver organisationen grunda sina beslut på befintlig forskning (Gregory 2001: 176). Att det inom Investering, som en följd av det besparingskrav som finns inom hela Trafikverket, nu dras

ner på attitydundersökningar för att spara pengar är enligt vår mening inte optimalt. Risken med att dra ner på utvärderandet av kommunikationsinsatserna är att det kan generera mer kostnader då besluten som tas i större grad kan komma att grundas på antaganden och inte fakta. Attitydundersökningar som föregår kommunikationsinsatser gör att man kan anpassa insatsens innehåll och storlek till målgruppen. Gör man ingen research i förväg är man utelämnad till hypoteser om vilken typ av kommunikationsinsats som kommer att fungera eller ej.

Det finns flera olika faktorer till varför en organisation inte mäter sin kommunikation (Larsson & Herrera 2007: 85). Svårigheterna enligt Widlund och Olsson, Trafikledning är att det idag saknas renodlade metoder för att mäta kommunikation. Resonemanget stämmer väl överens med resultaten av Larsson och Herreras undersökning där de konstaterar att en av de vanligaste orsakerna till att organisationer inte mäter sin kommunikation är för att de saknar kunskap om hur man ska göra. Vi tolkar intervjupersonernas kommentarer som att viljan är hög men kunskapen för hur man ska göra är låg. Det gör att det finns stora utrymmen för förbättring. Exempelvis skulle Hon och Grunigs *PR Relationship Measurement Scale* (Hon & Grunig 1999: 2-4 och 26) kunna användas för att mäta kommunikationen som leder till relationer mellan målgrupper och Trafikverket. Givetvis behöver den och andra modeller som finns beskrivna i den vetenskapliga litteraturen anpassas för svenska förhållanden och offentlig verksamhet, men metoder finns som kan utvecklas.

Målgruppers beteende

Människor som har påverkats, upptäckt påverkan och gör något för att förändra sin situation som en följd av en organisations verksamhet benämns av forskare som *publics*. Graden av engagemang kan variera från att man engagerar sig i allt till ett obefintligt engagemang (Cutlip et al., 2006). Inom Stora projekt och Investering nämner intervjupersonerna att de arbetar med att identifiera olika typer av målgrupper och då framför allt de som just nu berörs av den byggnation de genomför. Utifrån det här anser vi att man inom Stora projekt och Investering vet att kommunikationsinsatserna behöver skapas för de människor som påverkas av verksamheten. Arbetet som Stora projekt och Investering bedriver kopplat till att mäta sina kommunikationsinsatser ligger i linje med hur forskarna anser att organisationer bör mäta sin kommunikation (Cutlip et al. 2006). Effekterna av kommunikation behöver mätas hos de målgrupper som är viktiga att bygga relationer med och förändra attityder eller beteenden hos.

SLUTSATSER

I det här avsnittet sammanfattar vi de viktigaste resultaten i rapporten, och drar slutsatser om värdet av kommunikation i en offentlig verksamhet, och Trafikverkets arbete med att skapa värde genom kommunikation.

Tidigare forskning om resultaten av extern kommunikation

Vilket värde kommunikation skapar för en organisation varierar men några exempel är en starkare identitet, ökade möjligheter till publicitet i medierna, attitydförändringar hos målgruppen, ökat anseende och effektivare krishantering. Effekterna bygger på en gemensam faktor och det är att värdet skapas som en följd av att organisationen för dialog med sina målgrupper i syfte att bygga relationer. Relationen och dialogen bidrar nämligen till att skapa en samsyn mellan organisation och målgrupp. Genom samsyn mellan parterna kan organisationer skapa en förståelse för sin verksamhet hos målgruppen, vilket bidrar till att minska riskerna för att missförstånd uppstår. En ökad förståelse gör det möjligt för organisationer, att via kommunikation spara pengar eftersom de minskar riskerna för att kostsamma kriser och konflikter bryter ut, och förbättrar krishanteringen vid de kriser som inträffar. Som organisation är det svårt att bygga relationer med alla sina målgrupper. För att Trafikverket ska lyckas med detta krävs det att de identifierar sina centrala målgrupper och fokuserar sina kommunikationsinsatser och utvärderingen av arbetet till dessa.

Return on Communications är en modell som finns för att beskriva vilket värde kommunikationen kan skapa. Inom de externa segmenten samhälle, finansärer och marknad skapas värde som en följd av att organisationen bygger relationer med sina strategiska målgrupper. Genom att bygga relationer med målgrupperna inom Samhälle skapas en acceptans för det arbete organisationen bedriver. Relationer till målgrupper inom segmenten Finansärer och Marknad bidrar till olika värden. Goda relationer till finansierarna bidrar till att skapa förtroende, och goda relationer till marknaden bidrar till att öka medvetenheten kring varumärket.

Tidigare forskning om resultat av intern kommunikation

Tidigare forskning visar på sambanden mellan ledarnas kommunikation och organisationens måluppfyllelse genom att ledarna kan bidra till ett positivt arbetsklimat, öppenhet och en god stämning. Det i sin tur är grunden för relationer och socialt kapital som är viktiga för utvecklingen av förtroende och engagemang hos medarbetarna. Genom att investera resurser inom intern kommunikation och satsa på kompetensutveckling inom kommunikation för ledare kan därför organisationen som helhet bli effektivare, och exempelvis lyckas bättre med att genomföra planerade förändringar.

Trafikverkets arbete med att mäta resultatet av sin externa kommunikation

Inom Trafikverket sker det idag flera olika mätningar för att mäta de kommunikativa insatserna. Det genomförs bland annat olika enkät-

undersökningar som syftar till att mäta vilken attityd målgruppen har till Trafikverket. Arbetet med den här typen av mätningar sker framför allt inom Investering och Stora projekt. Förarprov och Underhåll arbetar med att bryta ut sina respektive delar i olika undersökningar. I Förarprovs fall handlar det om Nöjd Kund Index och i Underhålls fall används kommunikationsdirektörens övergripande mätning. I övrigt lyfter intervjupersonerna fram positiva och neutrala pressklipp som en viktig faktor för att mäta sin kommunikation. Längst fram när det gäller att mäta pressklipp ligger Press och Media med sina medianalyser. I analyserna försöker de tolka vad ett pressklipp är värt, även om Tilander anser att arbetet är svårt.

På central nivå har Widlund arbetat fram fyra olika frågeområden som syftar till att mäta kommunikationens bidrag till en eventuell attitydförändring hos målgruppen. De fyra frågeområdena är *kännetecken, attityd, i vilken grad Trafikverket agerar enligt värderingarna lyhördhet, helhetsyn och nyskapande* och i vilken grad som *Trafikverkets information* upplevs som trovärdig. Syftet med att ha samma frågor inom hela organisationen är att de ska kunna jämföra resultatet mellan de olika verksamhetsområdena. Än så länge sker det här arbetet i en begränsad utsträckning då det bara är Stora projekt och Investering som mäter mottagarorienterat. Då intervjuerna visar att det i dag saknas en gemensam grund för hur kommunikationen ska mätas är det arbete som Widlund nu påbörjat viktigt för organisationen. Dels för att resultaten kan jämföras mellan de olika områdena men även för att mätningen görs hos mottagaren och inte hos avsändaren.

Förslag till utveckling av kommunikationsarbetet

Intervjuerna visar att det finns ett glapp mellan vad de olika intervjupersonerna önskar mäta och vad de faktiskt mäter. Förståelsen för vad kommunikationen kan bidra med är stor men kunskapen för hur man ska mäta den är liten. Enligt intervjuerna skapas värdet som en följd av att Trafikverket för en dialog med sina målgrupper – för att mäta på rätt sätt behöver Trafikverket därför börja mäta mer mottagarorienterat. Man behöver undersöka hur olika målgrupper har påverkats (effekter) som en följd av en kommunikationsinsats för att värdet av kommunikationen ska kunna fastställas. Att mäta pressklipp är fortfarande viktigt och relevant så länge man anser att dessa typer av mätningar skapar en bra bild av aktiviteterna, men forskningen visar att det är viktigt att inte stanna där. Det finns beskrivna metoder i litteraturen som relativt enkelt skulle kunna anpassas till offentlig verksamhet. Det vore också relevant att ta fram en modell som kan visa på någon form av Return on investment, ROI. En modell inom Trafikverket som var kopplad till ROI-termen och olika nyckeltal som är värdefulla för respektive verksamhetsområde skulle enligt oss vara användbar för kommunikatörerna när det gäller att avgöra storleken på kommunikationsbudgeten. Den skulle också vara viktig för verksamheten i stort då man kan göra en analys av det värde kommunikationen skapar i ekonomiska termer eller andra värden, exempelvis samhällsnytta.

Utveckling av forskningen om relationen mellan kommunikation och värde

Vår litteraturgenomgång visar att forskarna inom strategisk kommunikation i stor utsträckning stannar vid att mäta resultat och effekter av kommunikation. Vi har numera stor kännedom om de effekter som kommunikationen har både hos interna och externa målgrupper. Däremot är kopplingarna mellan effekterna och olika typer av värden: ekonomiska, samhälleliga eller miljömässiga inte tillräckligt undersökta. Det är svårt att bevisa att kommunikation skapar ökad vinst eller minskade kostnader, men nyare forskning visar på en möjlig väg framåt där man ser sambanden som en process i flera steg och inte som ett linjärt samband. Den här forskningen behöver utvecklas ytterligare genom studier som jämför olika typer av kommunikationsinsatser, effekter, och värden.

1. Intervjuerna inom Trafikverket visar att värdet av att kommunicera för de personer vi intervjuade bland annat handlar om att skapa förståelse för Trafikverkets verksamhet i syfte att få projekt och byggnationer att flyta på som de ska. Vi anser att det även vore relevant att forska mer om den kommunikation som syftar till att bygga förståelse för att se hur den kan kopplas till ekonomiska nyckeltal. Här finns redan ett påbörjat arbete inom Investering som skulle kunna ligga till grund för en fortsatt studie.
2. Då intervjupersonerna menar att nyckeln för att de ska lyckas med att skapa förståelse ligger i det personliga samtalet, vilket även teorin stärker, vore en studie kopplat till hur Trafikverket arbetar med kommunikation för att skapa förståelse genom den här typen av samtal relevant att genomföra. En sådan studie kan med fördel läggas upp som en jämförande studie, där två olika byggnationer/underhåll jämförs med varandra. Exempelvis kan man välja ett projekt där bygget har påverkats positivt eller negativt av målgruppen och ett där byggnationen har fortlöpt enligt plan och förväntningar. Om intresse finns för att även här koppla kommunikationen till ekonomiska nyckeltal bör två projekt med likvärdig budget jämföras.
3. Ökat förtroende för Trafikverket, bättre förståelse för verksamheten och ett starkare varumärke är tre huvudområden där intervjupersonerna anser man kan nå effekter med hjälp av kommunikation. Inom alla dessa områden kan man göra fortsatta studier som kopplar kommunikationseffekter till olika typer av värden. Vi anser även att det är intressant att studera hur kommunikationsarbetet bidrar till att uppfylla Trafikverkets övergripande mål, och hur man i en offentlig verksamhet kan bidra till samhällsnytta. De faktorer som påverkar förtroendeskapande,

förståelse, och starkare varumärke, liksom de som påverkar måluppfyllelsen på ett övergripande plan behöver kartläggas ytterligare för att man ska kunna skapa mer utvecklade modeller och verktyg för kommunikationsarbetet.

Verksamhetsutveckling genom forskning

En studie som syftar till att koppla kommunikationen till ekonomiska nyckeltal skulle i stor omfattning bidra till den strategiska utmaningen ”mer nytta för pengarna”. Genom att införskaffa kunskap om vilket värde den kommunikation man bedriver skapar och vilka ekonomiska nyckeltal som finns kopplade till denna, skapas förutsättningar för organisationen att mer exakt kunna planera sin kommunikationsbudget. Anledningen till detta är att när organisationen vet vilket värde som skapas och till vilken kostnad, kan de enklare och effektivare planera sina insatser och på så sätt spara pengar. Forskningen skulle därför kunna bidra till att Trafikverket snabbare och effektivare når den strategiska utmaningen ”mer nytta för pengarna”

För att få en bredd på studien bör fälten medie- och kommunikationsvetenskap och företags-/samhällsekonomi sammanföras. Då kan en större helhetsbild och goda förutsättningar för att hitta korrekta nyckeltal kopplat till kommunikationens värde skapas. Vetenskapliga undersökningar baseras på den samlade kunskapen inom området, bygger vidare på de senaste forskningsrönen och använder väl prövade metoder. Den inomvetenskapliga granskningen av internationellt publicerade resultat borgar för kvalitet och ger vetenskapliga studier stor legitimitet. Genom att satsa på fortsatt forskning kan Trafikverket dels ta del av ny kunskap, anpassa studier till de egna behoven och också bidra till att skapa ny kunskap inom kommunikationsområdet. Även detta ser vi som ett sätt att skapa värde och samhällsnytta.

Fortsatt forskning om värdet av kommunikation kan bidra till att organisationer blir mer effektiva, kan optimera sina kommunikationsinsatser och spara pengar. För Trafikverkets del kan vi se att forskningen även skulle kunna bidra till den strategiska utmaningen ”Trafikverket - en modern myndighet”. Genom att forska på värdet av kommunikation i offentlig verksamhet och vilket värde den har kan Trafikverket visa vägen bland kommunikatörer och andra yrkesverksamma inom kommunikationsbranschen, när det gäller värdet av kommunikation

För att summera, de yttersta anledningarna till att Trafikverket ska satsa på forskning är att de enklare skulle kunna nå de strategiska utmaningarna ”Mer nytta för pengarna” och ”Trafikverket – en modern myndighet”.

DISKUSSION

Kommunikatörer har länge brottats med att få bli en del av olika ledningsgrupper i syfte att kunna jobba mer strategiskt med kommunikation, i stället för att enbart vara en operativ del i en organisation där arbetet består av att producera information i olika typer av kanaler, exempelvis skriva artiklar till personaltidningen eller till hemsidan.

Idag när kommunikatorerna i allt större omfattning är en del av olika ledningsgrupper har nästa utmaning skapats, nämligen att svara på frågorna: Vad kan vi bidra med? Och vilken budget behövs för att bedriva arbetet? Vår diskussion handlar med andra ord om att nu är det upp till kommunikatorerna att bevisa vad de kan åstadkomma och vad det kostar. Arbetet är inte enkelt och för att kunna svara på frågorna behövs forskning. Forskningen har en nyckelroll då den kan visa vad som fungerar och vad som inte gör det, organisationer slipper med andra ord gissa sig fram till vad som är relevant att investera resurser på. Vi efterlyser alltså mer ”evidensbaserad” forskning inom kommunikationsvetenskapen – för att låna ett begrepp från medicinska studier.

Något som är viktigt att lyfta fram, och som har fått begränsat med utrymme i den övriga rapporten, är vikten av att trots tuffa besparingskrav se till att fortsätta mäta sin kommunikation. Utan mätningar av aktiviteter, mottagare och effekter går det inte att fastställa om det man gör fungerar, så i tider då besparingskraven är ännu tuffare bör fler mätningar göras för att säkerställa att resurserna satsas på rätt ställen.

Det är intressant att intervju svaren visar att förståelsen för vad organisationen kan åstadkomma med kommunikation och hur ett sådant arbete kan bedrivas är hög inom Trafikverket, men att när det gäller hur arbetet ska mätas är kunskapen begränsad. Att mäta kommunikation är enligt intervju personerna något som är svårt. I Trafikverkets fall tror vi att det finns mycket att tjäna på att diskutera detta vidare och även att utbilda kommunikatorer i hur man skulle kunna mäta sin kommunikation. Som Gregory (2001) konstaterar ska mätningarna ligga till grund för de beslut som ska fattas för att organisationen ska nå sina mål på effektivaste sättet. Eftersom mätningar lägger grunden för hur man ska agera och kunskapen kan bli än bättre inom Trafikverket ser vi goda möjligheter till att förbättra effektiviteten i kommunikationen ytterligare.

Trots att intervju personerna visar en god förståelse för vilket värde en organisation kan skapa genom att kommunicera är det intressant att Förarprov, Stora projekt och Press och Media lägger stort fokus på bilden av Trafikverket när de pratar om värdet av kommunikation. Det här är intressant då de övergripande målen inom Trafikverket, att nå de transportpolitiska målen, framför allt fokuserar på funktionalitet i transportsystemet och att verksamheten bedrivs säkert och i linje med miljömålen. Det är med andra ord inom de här områdena som man kan tycka att värdet borde skapas och diskussionen föras.

Trafikverkets verksamhet styrs av de transportpolitiska målen. Målen har i sin tur delats upp i två områden: Funktionsmål och Hänsynsmål. Funktionsmålet består av att göra Sverige tillgängligt för alla och skapa förutsättningar för utvecklingskraft i hela landet. Hänsynsmålet är kopplat till att transportsystemets utformning, funktion och användning ska anpassas till att ingen ska dödas eller skadas allvarligt samt att bidra till att miljökvalitetsmålen nås. (www.regeringen.se 2012-10-19). Utifrån intervjuvaren är det tydligt att det resonemang som respondenterna för, kring hur deras kommunikation bidrar, framförallt bidrar till funktionsmålen. Det är tydligt då flera intervjupersoner talar om att det handlar om att människor ska förstå vad Trafikverket gör, de vill nå ut med information till slutkunderna på ett bra sätt, det handlar om att öka förståelsen för verksamheten hos de styrande politikerna så att organisationens anslag kan anpassas och man kan få mer pengar över till att öka tillgängligheten. Argumentationen anser vi visar att fokus inom kommunikationsinsatserna ligger på att göra transportsystemet mer tillgängligt, att fler ska kunna använda det och att trafiken ska flyta på så bra den kan. Utifrån resonemanget hos intervjupersonerna gör vi bedömningen att den kommunikation som bedrivs i större grad bidrar till de funktionella målen och i mindre grad till hänsynsmålen.

Efter den genomförda litteraturstudien kan vi tydligt se att ytterligare forskning om värdet av kommunikation kopplat till offentlig verksamhet är eftersatt inom forskningen om strategisk kommunikation. Det finns med andra ord en stor utomvetenskaplig och inomvetenskaplig relevans i att bedriva ytterligare forskning inom området ”värdet av kommunikation i offentlig verksamhet” och framför allt hur värdet kan kopplas till ekonomiska och andra nyckeltal.

BILAGA 1. ÖVERSIKT INTERVJUPERSONER

Sex av nio intervjuer genomfördes på plats hos respektive intervjuperson. Kommunikationscheferna inom Samhälle, Trafikledning, Press och Media och Förarprov genomfördes i Stockholm under perioden 6/9-17/9. Intervjuerna med kommunikationschefer från Underhåll och Nationella tjänster genomfördes den 12/9 i Borlänge. Slutligen genomfördes tre telefonintervjuer: en med Widlund den 4/10 och två med kommunikationscheferna inom Investering och Stora Projekt den 10/9 samt 13/9.

Daniel Widlund kommunikationsstrateg 4/10 2012

Bengt Olsson Trafikledning 7/9 2012

Cecilia Borgljung Nationella tjänster 12/9 2012

Helena Tilander Press och Media 10/9 2012

Kajsa Rosén Underhåll 12/9 2012

Maria Hedström Stora projekt 13/9 2012

Maria Ottosson Investering 10/9 2012

Niclas Härenstam Samhälle 17/10 2012

Ylva Lundin Förarprov 6/9 2012

BILAGA 2. INTERVJUMANUAL KOMMUNIKATIONSSTRATEG

Intervjun inleds med att syftet med intervjun beskrivs av intervjuaren, som även frågar om intervjun kan spelas in på band. Den som blir intervjuad ges löfte om att få läsa ett utkast innan rapporten offentliggörs, och får då möjlighet att rätta till eventuella missförstånd.

1. Kan du kort berätta om ditt ansvarsområde inom Trafikverket?
2. Hur planerar och genomför ni kommunikationsinsatser?
3. Hur ser det ut inom Trafikverket, gör ni några mätningar av kommunikationen idag?
 - om ja, vilka då berätta.
 - om ja, hur ser processen ut när ni formar dessa?
 - om ja, vilka faktorer mäter ni? (Exempelvis publicitet, attitydförändringar)
 - om ja, vilka effekter kan ni se som en följd av er kommunikation?
 - om ja, hur och för vem presenterar ni resultatet av mätningarna?
 - om ja, hur används resultatet?
4. Brukar ni anlita extern kompetens eller mäter ni själva?
 - om extern kompetens anlitas vad är anledningen?
5. Hur anser du att Trafikverkets olika verksamhetsområden ska mäta sin kommunikation?
6. Vilka hinder anser du att det finns för att verksamhetsområdena inte mäter på det sätt ni önskar?
 - Vilka konsekvenser skapar det här?
7. Gör ni idag några uppskattningar av vilket värde kommunikationen har för Trafikverket? Om ja: Hur gör ni då?
8. Använder ni några nyckeltal som jämförelser med kommunikationen? -
 - Om ja: Vilka?
9. Vilken status anser du att kommunikationsfrågor har inom Trafikverket?
10. Vilket värde anser du att kommunikationen har för Trafikverket?

BILAGA 3. INTERVJUMANUAL RESPONDENTER

Intervjun inleds med att syftet med intervjun beskrivs av intervjuaren, som även frågar om intervjun kan spelas in på band. Den som blir intervjuad ges löfte om att få läsa ett utkast innan rapporten offentliggörs, och får då möjlighet att rätta till eventuella missförstånd.

1. Kan du kort berätta om ditt ansvarsområde inom Trafikverket?
2. Vilken status anser du att kommunikationsfrågor har inom Trafikverket?
3. Hur planerar och genomför ni kommunikationsinsatser?
4. Brukar ni definiera speciella kommunikationsmål för olika insatser?
Om ja – kan du ge några exempel?
Sätter ni de här målen i relation till andra typer av mål inom Trafikverket?
5. Följer ni upp och redovisar hur ni nått kommunikationsmålen – hur?
6. Har ni definierat olika målgrupper? Om ja, hur kommunicerar ni med dem?
7. Tycker ni det är viktigt att bygga relationer med era målgrupper? Om ja – Varför? Hur gör ni det? Vad vill ni uppnå för resultat med arbetet?
8. Gör ni några mätningar på era kommunikationsinsatser? Om ja, vilka?
9. Brukar ni anlita extern kompetens eller mäter ni själva?
Om extern kompetens anlitas vad är anledningen?
10. Anser du att den kommunikation som ni har idag bidrar till att organisationen tjänar pengar? Om ja, hur då?
11. Anser du att den kommunikation som ni har idag bidrar till att organisationen sparar pengar? Om ja, hur då?
12. Vilket värde anser du att kommunikationen har för Trafikverket?
13. Anser du att den kommunikation ni bedriver idag bidrar till att Trafikverket når sina långsiktiga mål? Om ja hur då?

REFERENSER

- Alström, B. & Sjöblom, Å. (1999) *Kommunikationseffektivitet och ickemateriella tillgångar i offentlig verksamhet: Ett samarbete mellan Jämtlands Läns Landsting, Sveriges Informationsförening, Landstingsförbundet & Mitthögskolan*. Sundsvall: Mitthögskolan.
- Anderson, F. W., Hadley, L., Rockland, D., Weiner, M. (2009) *Guidelines for setting measurable public relations objectives: An update*. Institute For Public Relations. (www.instituteforpr.org)
- Botero, I. C., Van Dyne, L. (2009) Employee voice behavior interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- Clampitt, P. G. (2009) The questionnaire approach. I: Hargie, O. & Tourish, D. (red) *Auditing Organizational Communication*. London: Routledge.
- Clampitt, P. G., Downs, C. W. (1993) Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication*, 30(1), 1-30.
- Coombs, T. & Holladay, S. (2001) An extended examination of the crisis situations: A fusion of the relational management and symbolic approaches. *Journal of Public Relations Research*, 13(4), 321-340.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005) Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cutlip, S. M., Center, A. H. & Broom, G. M. (2006) *Effective public relations*, 9th edition, New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Dawkins, J. (2005). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management*, 9(2), 108-119.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2007) *Strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Feeley, H. T., Moon, S., Kozey, R. S. & Slowe, A.S. (2010) An erosion model of employee turnover based on network centrality. *Journal of Applied Communication Research*, 38(2), 167-188.
- Feeley, H. T., Hwang J. & Barnett G. A. (2008) Predicting employee turnover from friendship networks. *Journal of Applied Communication Research*, 36(1), 56-73.
- Gill, M. J. & Sypher, B. D. (2009) Workplace incivility and organizational trust. I: Lutgen-Sandvik, P. & Sypher, B. D. (red) *Destructive organizational communication: Processes, consequences, and constructive ways of organizing*. New York, NY: Routledge.
- Gregory, A. (2001) Public relations and evaluation: does the reality match the rhetoric? *Journal of Marketing Communications*, 7(3), 171-189.
- Grunig, J. E. (1992) Symmetrical systems of internal communication. I: J. E. Grunig (red.) *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Grunig, J. E. (2006) Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 151-176.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002) *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E. & Huang Y. (2000) From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes. I: Ledingham, J. A. & Bruning, S. D. (red) *Public Relations As Relationship Management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E., & Hung, C. F. (2002) The effect of relationships on reputation and reputation on relationships: A cognitive, behavioral study. Paper presented at the PRSA Educator's Academy 5th Annual International, Interdisciplinary Public Relations Research Conference, Miami.
- Grunig, J.E. and Hunt, T. (1984) *Managing public relations*, New York, NY: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Hargie, O. & Tourish, D. (2009) *Auditing organizational communication. A handbook of research, theory and practice*. London: Routledge.
- Heath, R. L. (2001). Shifting foundations: Public relations as relationship building. I: R. L. Heath (red), *Handbook of public relations* (ss. 1–10). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2012) *Kommunikation i organisationer*. Malmö: Liber.
- Hon, L. C & Grunig, J. E. (1999) *Guidelines for measuring relationships in public relations*. Institute for Public Relations.
(<http://www.instituteforpr.org/topics/measuring-relationships/>)
- Hong, S. Y. & Yang, S. (2009) Effects of reputation, relational satisfaction, and customer-company identification on positive word-of-mouth intentions. *Journal of Public Relations Research*, 21(4), 381-403.
- Hong, S. Y. & Yang, S. (2011) Public engagement in supportive communication behaviors toward an organization: Effects of relational satisfaction and organizational reputation in public relations management. *Journal of Public Relations Research*, 23(2), 191-217.
- Huang, Y. (2008) Trust and relational commitment in corporate crises: The effects of crisis communicative strategy and form of crisis response. *Journal of Public Relations Research*, 20(3), 297-327.
- Huang, Y. (2001) Values of public relations: Effects on organization-public relationships mediating conflict resolution. *Journal of Public Relations Research*, 13(4), 265-301.
- Huang, Y. (2012) Gauging an integrated model of public relations value assessment (PRVA): Scale development and cross-cultural studies. *Journal of Public Relations Research*, 24(3), 243-265.

- Ihlen, Ø. (2008) Mapping the environment for corporate social responsibility. Stakeholders, publics and the public sphere. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(2), 135-146.
- Johansson, C. & Heide, M. (2008) *Kommunikation i förändringsprocesser*. Malmö: Liber.
- Johansson, C., Miller, V. D., & Hamrin, S. (2011) *Communicative leadership. Theories, concepts, and central communication behaviors*. Demicom rapport nr 4. Sundsvall: Mittuniversitetet.
- Johansson, C. & Miller, V. D. (2013) Kommunikativt ledarskap. Metod och process för utvärdering. Rapport 2. CORE•DEMICOM. Sundsvall: Mittuniversitetet. (www.miun.se/core)
- Johnsson, H. V. A. (1996) *Return on communications*. (<http://www.sverigeskommunikatorer.se/Forskning--Fakta/Forskning---en-oversikt/Return-on-Communications-ROC/> hämtad 2012-08-16)
- Kang, M. & Yang, S. (2010) Mediation effects of organization-public relationship outcomes on public intentions for organizational supports. *Journal of Public Relations Research*, 22(4), 477-494.
- Kennan, W. R. & Hazleton, V. (2006) Internal public relations, social capital, and the role of effective organizational communication. I: Botan, C. H. & Hazleton, V. (red) *Public relations theory 2*. New York: Routledge.
- Kim, Y. (2001) Measuring the economic value of public relations. *Journal of Public Relations Research*, 13(1), 3-26.
- Larsson, L. (2009) PR and the media. *Nordicom Review* 30(1), 131-147.
- Larsson, M. & Herrera, D. T. (2007) *Att prisa PR: värdeskapande och mätning. En studie om mätning och utvärdering i den svenska Informations- och PR-branschen*. Kandidatuppsats, Mittuniversitetet.
- Ledingham, J. A. & Bruning, S. D. (1998) Relationship management and public relations: Dimensions of an organization-public relationship. *Public Relations Review*, 24(1), 55-65.
- L'Etang, J. L. (2005) Critical public relations: Some reflections. *Public Relations Review*, 31(4), 521-526.
- Lindenmann, W. (2003) Guidelines for measuring the effectiveness of PR programs and activities. Published by the Institute for Public Relations. (<http://www.instituteforpr.org/topics/effectiveness-programs-activities/>)
- Lindenmann, W. (1990) Research, evaluation and measurement: A national perspective. *Public Relations Review*, 15(2), 3-16.
- Mayfield, J. & Mayfield, M. (2009) The role of leader motivating language in employee absenteeism. *Journal of Business Communication* 46(4) 455-497.
- McDonald, L., Sparks, B. & Glendon, I. A. (2010) Stakeholder reactions to company crisis communication and causes. *Public Relations Review* 36(3) 263-271.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Ridder, J. A. (2004) Organisational communication and supportive employees. *Human Resource Management Journal*, 14(3), 20-30.
- Ruck, K. & Welch, M. (2012) Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294-302.
- Scott, C. R., Connaughton, S. L., Diaz-Saenz, H. R., Magurie, K., Ramirez, R., Richardson, B., Pride Shaw, S. & Morgan, D. (1999) The impacts of communication and multiple identifications on intent to leave: A multimethodological exploration. *Management Communication Quarterly*, 12(3), 400-435.
- Shah, P. P. (2000) Network destruction: The structural implications of downsizing. *Academy of Management Journal*, 43(1), 101- 112.
- Sluss, D. M., Klimchak, M. & Holmes, J. J. (2008) Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 457-464.
- Smidts, A., Pruyn, A. D. & Riel, C. B. M. (2001) The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1051-1062.
- Tench, R. & Yeomans, L. (2009) Exploring public relations. 2nd ed. Essex: Pearson Education Limited.
- Toth, E. (2000) From personal influence to interpersonal influence. I: Ledingham, J. A. & Bruning, S. D. (red) Public relations as relationship management, Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
- Watson, T. (2011) The evolution of evaluation – The accelerating march towards the measurement of public relations effectiveness. (<http://eprints.bournemouth.ac.uk/19076/>)
- Watson, T. & Noble, P. (2007) Evaluating public relations – A best practice guide to public relations planning, research and evaluation. 2nd ed. London: Kogan Page.
- Welch, M. & Jackson, P. R. (2007) Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.
- White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (2010) Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65-84.
- Wright, D. K. (1995) The role of corporate public relations executives in the future. *Employee Communications*, 21(3), 181-198.
- Yang, S. (2007) An integrated model for organization-public relational outcomes, organizational reputation, and their antecedents. *Journal of Public Relations Research*, 19(2), 91-121.
- Zwijze-Koning, K. & de Jong, M. (2007) Evaluating the communication satisfaction questionnaire as a communication audit tool. *Management Communication Quarterly*, 20(3), 261-282.

Övriga källor

Informationsmaterial: Transportpolitikens mål i sammandrag:
<http://www.regeringen.se/sb/d/11771> 2012-10-19

Kommunikationsbranschens omsättning:
www.informationsindex.se/press 2012-08-16

Trafikverkets kommunikationspolicy 2012-10-29:
<http://www.trafikverket.se/PageFiles/37044/kommunikationspolicy.pdf>

RAPPORTER FRÅN DEMICOM

Följande rapporter finns utgivna av Demicom. Rapporterna kan laddas ner från hemsidan: www.miun.se/demicom. Tryckta rapporter beställs från Mittuniversitetet, Grafisk service: grafiskservice@miun.se, tel: 060-14 86 00.

1. Johansson, C. & Nord, L. (2011). Konsten att kommunicera oro utan att oroa. Svenska myndigheter under finanskrisen 2008. Demicom nr 1. Sundsvall: Mittuniversitetet. ISBN: 978-91-86694-80-7
2. Shehata, A. (2012). Finanskrisen och förtroendet. Demicom nr 2. Sundsvall: Mittuniversitetet. ISBN: 978-91-86694-83-8
3. Grusell, M. (2012). Unga om reklam. Demicom nr 3. Sundsvall: Mittuniversitetet. ISBN: 978-91-86694-82-1
4. Johansson, C., Miller, V. D., & Hamrin, S. (2011). Communicative Leadership. Theories, Concepts, and Central Communication Behaviors. Demicom nr 4. Sundsvall: Mittuniversitetet. ISBN: 978-91-86694-81-4
5. Lundgren, L., Strandh, K., & Johansson, C. (2012). De sociala intranätens praxis. Användning, nytta och framgångsfaktorer. Demicom nr 5. Sundsvall: Mittuniversitetet. ISBN: 978-91-86694-84-5
6. Jendel, L. & Nord, L. (2012). Från dörrknackning till gröna pajasnäsor – en studie av riksdagspartiernas särskilda medel inför valet 2010. Demicom nr 6. Sundsvall: Mittuniversitetet. ISBN: 978-91-86694-85-2
7. Lundgren, L. Strandh, K. & Johansson, C. (2012). The practices of the social intranets. Usage, benefits and success factors. Demicom nr 7. Sundsvall: Mittuniversitetet. ISBN: 978-91-86694-86-9
8. Westlund, O. (2012). Från gammalt till nytt. Om tidningsledarskap och nyhetsanvändning. Demicom nr 8. Sundsvall: Mittuniversitetet. ISBN: 978-91-86694-87-6
9. Färm, K-A., Jendel, L. & Nord, L. (2012). Bilden av finanskrisen. En studie av svenska mediers nyhetsrapportering hösten 2008. Demicom nr 9. Sundsvall: Mittuniversitetet. ISBN: 978-91-87103-54-4
10. Olsson, J. & Johansson, C. (2013). Kommunikationens värde i offentlig verksamhet. En nulägesanalys av Trafikverket. Demicom nr 10. Sundsvall: Mittuniversitetet. ISBN: 978-91-86694-88-3



Mittuniversitetet
MID SWEDEN UNIVERSITY

DEMiCOM

