

# KOMMUNIKASJONSRÅDGIVERE - EN YRKESGRUPPE MED INNFLYTELSE I SAMFUNNS- OG ARBEIDSLIV?

Trygve Gulbrandsen og Ingunn Eriksen

Institutt for samfunnsforskning og  
Proba samfunnsanalyse  
Rapport 2013:6

# Kommunikasjonsrådgivere - en yrkesgruppe med innflytelse i samfunns- og arbeidsliv?

Trygve Gulbrandsen og Ingunn Eriksen

© Institutt for samfunnsforskning 2013  
Rapport 2013:6

**Institutt for samfunnsforskning**

Munthes gate 31  
PO Box 3233 Elisenberg  
NO-0208 Oslo, Norway

ISBN (trykk): 978-82-7763-411-1  
ISBN (pdf): 978-82-7763-412-8  
ISSN: 0333-3671

[www.samfunnsforskning.no](http://www.samfunnsforskning.no)

# Innhold

1	<b>Innledning</b>	<b>13</b>
2	<b>Data og metode</b>	<b>17</b>
3	<b>Et portrett av utøverne av kommunikasjonsyrket i Norge. Hvem er de?</b>	<b>19</b>
4	<b>Kommunikasjon og PR som fag og yrke</b>	<b>23</b>
5	<b>Kommunikasjonsrådgivernes arbeidsoppgaver</b>	<b>31</b>
6	<b>Kommunikasjonsyrkets posisjon i arbeidsliv og samfunn</b>	<b>39</b>
7	<b>Er kommunikasjonsrådgivning en profesjon?</b>	<b>53</b>
8	<b>Kommunikasjonsenhetens posisjon innenfor de enkelte virksomhetene</b>	<b>63</b>
9	<b>Kommunikasjonsdirektørens/ -sjefens deltakelse i virksomhetenes beslutninger</b>	<b>71</b>
10	<b>Den enkelte kommunikasjons-medarbeiders opplevelse av innflytelse på egen arbeidsplass</b>	<b>79</b>
11	<b>Forutsetninger for innflytelse</b>	<b>85</b>
12	<b>Kommunikasjonsrådgivernes bruk av eksterne PR- og kommunikasjonsbyråer</b>	<b>95</b>
13	<b>Forholdet mellom kommunikasjonsrådgiverne og massemedia</b>	<b>101</b>
14	<b>Sammenfatning og diskusjon</b>	<b>111</b>
15	<b>Videre forskning</b>	<b>117</b>
	<b>Referanser</b>	<b>119</b>
	<b>Sammendrag / abstract</b>	<b>121</b>



# Forord

Målsettingen med det forskningsprosjektet som her rapporteres har vært å undersøke hvilken betydning og innflytelse kommunikasjonsrådgivere har i samfunns- og arbeidsliv i Norge. Vi har i den forbindelse også lagt vekt på å beskrive hvem kommunikasjonsrådgiverne er, hva de arbeider med og hva de bygger sitt arbeid på.

Vi har underveis hatt møter med flere representanter for kommunikasjonsyrket. Det var interessante samtaler med meget kunnskapsrike, reflekterte og åpne personer. Vi er meget takknemlige for at de var villige til å stille opp som informanter for oss.

Vi er også meget takknemlige for at et stort antall av medlemmene i Norsk kommunikasjonsforening var villige til å svare på en rekke spørsmål i en spørreundersøkelse de fikk tilsendt pr e-mail.

Dette forskningsprosjektet er gjennomført i samarbeid mellom Institutt for samfunnsforskning og Proba samfunnsanalyse. Vi vil rette en spesiell takk til Lars-Erik Becken i Proba samfunnsanalyse. Han var med helt fra starten og bidro aktivt til å forme prosjektet. Han har dessuten bidratt mye til å utvikle det spørreskjemaet som ble brukt i spørreundersøkelsen, og han var den som administrerte gjennomføringen av undersøkelsen. Ved Institutt for samfunnsforskning er vi særlig takknemlig for innsatsen til Fredrik Engelstad som også er professor ved Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo. Han bidro også aktivt til å utforme prosjektet og var med på nesten alle samtaleene vi hadde med informantene fra kommunikasjonsbransjen. Han har dessuten levert egne og interessante skriftlige bidrag til prosjektet.

Dette prosjektet har blitt finansiert av Norsk kommunikasjonsforening. I foreningen har vi hatt et nært, konstruktivt og hyggelig samarbeid med Therese Manus Hønningstad og Stine Jarmund. Takk til dere begge!



# Sammendrag

Det har i de siste tiårene vært en klar vekst i antallet stillinger for kommunikasjonsrådgivere. Mange kommunikasjonsutøvere har fått viktige posisjoner som rådgivere for politikerne og embetsmenn i departementene og for ledere i næringslivet. Denne utviklingen er et tegn på at yrkesgruppen har fått økt betydning i samfunns- og arbeidsliv. Hva kan forklare denne utviklingen? I hvilken grad kommer yrkesgruppens økte betydning til uttrykk gjennom reell innflytelse for kommunikasjonsfunksjonen og de enkelte utøverne? I denne rapporten har vi forsøkt å besvare disse spørsmålene.

For å besvare spørsmålene har vi hatt lengre samtaler med 12 representanter for bransjen og med to ledere i departementene. Vi har også gjennomført en større spørreundersøkelse blant et større utvalg av medlemmene av Norsk kommunikasjonsforening.

## Hvem er de og hva arbeider de konkret med?

Et flertall av norske kommunikasjonsrådgivere er kvinner, og om lag halvparten arbeider i offentlig sektor. De rekrutteres fra mange ulike utdanningsveier. Flertallet har riktignok kommunikasjonsfaglig bakgrunn, men mange kommer også fra journalistyrket, er utdannet som økonomer, ingeniører, samfunnsvitere eller har utdanning innenfor ulike humaniora fag. Kommunikasjonsrådgivning er med andre ord et åpent yrke.

I sine stillinger har de ansvar for et bredt sett av arbeidsoppgaver. De kan for eksempel ha ansvar for å bringe nødvendig informasjon ut til borgerne. De organiserer informasjonen innad til virksomhetenes egne ansatte. De hjelper til med få nyheter om virksomheten plassert i offentlige media. De gir råd om hvordan virksomhetenes ledere skal kommunisere med omverdenen. De svarer på henvendelser fra journalister. De bidrar til å svare på og parere kritikk fra medier eller interessenter ute i samfunnet. Når en leser og hører om kommunikasjonsyrket, kan en ofte få inntrykk av at de stort sett jobber med lobbyvirksomhet. Men det er ikke tilfelle. Det er bare et fåtall av kommunikasjonsrådgiverne i Norge som har dette som oppgave.



## Hvorfor har det blitt mange flere kommunikasjonsrådgivere?

Yrkesgruppens posisjon i samfunnet er et resultat av flere ulike faktorer. En mer utstrakt rettslig regulering av myndighetenes informasjonsplikt overfor borgerne har i seg selv gitt behov for flere kommunikasjons- og informasjonsmedarbeidere. Et økt antall massemedier hvor jakten på nyheter nå er døgnkontinuerlig, har gitt større press overfor både statsråder, opposisjonspolitikere, kommunepolitikere og ledere i næringslivet og sivilsamfunn til å svare på henvendelser og kritikk. Kommunikasjonsrådgivere har blitt ansatt for å hjelpe til å møte dette presset. I takt med denne utviklingen har det skjedd endringer i politikernes arbeidssituasjon. Det er større personfokus i politikken enn tidligere. Da blir også kommunikasjon viktig. Det har videre i løpet av de siste tiårene blitt økt lobbyvirksomhet overfor det politiske system, noe som har gitt behov for kommunikasjonsmedarbeidere som arbeider særskilt med lobbying. Endringer i ledelsesfilosofi har gitt større fokus på ledere som er gode til å kommunisere med og begeistre sine ansatte og til å bygge en god bedriftskultur. Dette har gitt økt etterspørsel etter kommunikasjonsmedarbeidere som kan jobbe med internkommunikasjon og kulturbygging. Til sist, vilkårene for tillitsdannelse i et moderne samfunn har gjort framturen mye viktigere som grunnlag for tillit. Dermed har det blitt viktigere både for vanlige borgere, politikere og firmaer å være opptatt av sitt rykte og sitt omdømme.

## Kommunikasjonsfunksjonens innflytelse i virksomhetene

Vår undersøkelse viser at i mange virksomheter har kommunikasjonsfunksjonen en solid posisjon. Et flertall av norske kommunikasjonsrådgivere (59 prosent) rapporterer for eksempel at øverste ledelse i deres organisasjon har stor forståelse for kommunikasjon som et strategisk verktøy.

Prosentandelen som opplever dette er imidlertid tydelig lavere (48 prosent) i kommunene. Vi finner også at kommunene i langt mindre grad enn andre sektorer er forberedt på negativ behandling i media. Begge funn tyder på at kommunikasjonsfunksjonen ikke står like sterkt i kommunene som i andre deler av samfunnet.

En annen indikator på kommunikasjonens betydning er at 79 prosent av kommunikasjonsrådgiverne i privat sektor opplever at

ledelsen i stor grad legger vekt på anbefalingene fra kommunikasjonsavdelingen.

Samtidig synes det som om en del kommunikasjonsrådgivere kunne ønske at de ble enda mer brukt. Det kom nemlig fram i vår undersøkelse at om lag hver tredje kommunikasjonsrådgiver mener at ledelsen kunne ha benyttet avdelingens kommunikasjonsfaglige kompetanse mer.

### **Kommunikasjonsdirektørenes og -sjefenes innflytelse**

Vår undersøkelse viser at kommunikasjonsdirektørene har innflytelse innad i sine respektive virksomheter. Det er for eksempel meget vanlig at kommunikasjonslederne sitter i toppledergruppen i sin virksomhet. Dette gjelder for 88 prosent av kommunikasjonsdirektørene og 69 prosent av kommunikasjonsjefene. Det overraskende er at også så mange som 40 prosent av seniorrådgiverne og 32 prosent av de vanlige kommunikasjonsrådgiverne også er med i ledergruppen.

Et stort flertall av kommunikasjonsdirektørene (75 prosent) er med hele tiden i beslutningsprosessene i virksomheten. Kommunikasjonsdirektører i offentlig sektor deltar noe oftere i organisasjonens beslutningsprosesser enn kommunikasjonsdirektører i private selskaper.

### **Kommunikasjonsutøvernes påvirkningsmuligheter**

Mange kommunikasjonsrådgivere er fornøyd med den innflytelsen de personlig har innenfor sin virksomhet. For eksempel kom det fram at et flertall (57 prosent) av kommunikasjonsutøverne opplever at deres innspill påvirker beslutningene i deres organisasjon. Ikke uventet, opplever kommunikasjonsdirektører dette oftere (89 prosent) enn vanlige kommunikasjonsrådgivere (44 prosent). Videre rapporterte fire av ti kommunikasjonsrådgivere at de minst ukentlig blir konsultert av ledelsen i forbindelse med viktige beslutninger. 60 prosent blir primært konsultert om hvordan beslutninger skal kommuniseres utad. Men 36 prosent blir også bedt om ha meninger om det faglige innholdet.

Et stort flertall av kommunikasjonsutøverne på alle nivåer opplever at de personlig får brukt sin kompetanse.

## Kjønn

Forutsetningene for innflytelse innad i bransjen er relativt jevnt fordelt på kjønn, inntil et visst punkt - antall kvinnelige kommunikasjonsdirektører er langt mindre enn man skulle forvente ut fra kjønns sammensetningen i kommunikasjonsbransjen generelt. Denne kjønnsmessige ubalansen i toppskiktet gjenspeiles også i at menn tjener langt mer enn kvinner på dette nivået. Dessuten rapporterer en del kvinnelige kommunikasjonsdirektører at de kommer senere inn i beslutningsprosessene enn sine mannlige kolleger. Vårt materiale sier imidlertid lite om hvorfor det er slik. Her er det derfor nødvendig med mer forskning.

Kjønn har imidlertid lite å si for spørsmålet om kommunikasjonsmedarbeiderne føler at deres innspill har en påvirkning på egen arbeidsplass. Noe flere kvinner enn menn opplever å bli konsultert av ledelsen om viktige spørsmål utenom det rent kommunikasjonsfaglige.

## Grunnlag for innflytelse

De kommunikasjonsrådgiverne vi har snakket med peker på flere ulike forutsetninger for innflytelse. En viktig forutsetning er at de kommunikasjonsansvarlige er samlet i en egen avdeling som er plassert nær toppledelsen i virksomheten. I tilknytning til dette pekes det på at det er avgjørende at toppledelsen forstår betydningen av kommunikasjon som strategisk verktøy og bruker kommunikasjonsmedarbeiderne aktivt. Flere kommunikasjonsrådgivere ser at deres muligheter til å gjøre en god jobb er avhengige av at de har et tillitsfullt forhold til journalister. Det forutsetter at kommunikasjonsrådgiverne har forståelse for journalistenes rolle og arbeidssituasjon, hjelper dem med å skaffe de opplysninger de trenger og aksepterer at de stiller kritiske spørsmål. I den forbindelse er mange kommunikasjonsrådgivere opptatt av at de må være åpne med informasjon fra virksomheten. Andre er imidlertid mer forbeholdne overfor denne vekten på åpenhet. De peker på at i flere sammenhenger er de nødt til å beskytte sin arbeidsgiver gjennom å holde igjen informasjon.

I vår undersøkelse oppga et stort flertall at kommunikasjonsrådgivere må ha flere ulike typer kompetanse. De må kjenne sin egen organisasjon godt. De må ha evne til å lytte til organisasjonens viktigste interesser. De må ha politisk innsikt og generell samfunnsforståelse. Videre ble det framhevet at en

kommunikasjonsmedarbeider bør ha god kommunikasjonsfaglig erfaring og kunnskap og skjønne mediedynamikken. I privat sektor ble det ikke overraskende nevnt at en kommunikasjonsmedarbeider bør ha god kommersiell eller forretningsmessig forståelse. Mer overraskende var det at bare 6 av 10 kommunikasjonsrådgivere la vekt på at en må ha en kommunikasjonsfaglig utdanning.

De kommunikasjonsrådgiverne vi snakket med etterlyste selv mer kompetanse og utdanning, men ikke først og fremst kommunikasjonsfaglig. Snarere ønsket de mer kompetanse i form av økonomi, regnskap og organisasjons- og samfunnsfag.

### **Kommunikasjonsansattes relasjon til PR- og kommunikasjonsbyråer**

Det er en todeling i kommunikasjonsbransjen. Flertallet arbeider som ansatte kommunikasjonsrådgivere og -direktører for et departement, etat, en kommune, bedrift, eller en interesseorganisasjon. En mindre gruppe er ansatt i PR- og kommunikasjonsbyråer som selger ulike typer kommunikasjonstjenester til det øvrige arbeidslivet.

Halvparten av alle kommunikasjonsrådgiverne rapporterte at deres virksomhet hadde leid inn et eksternt PR- eller kommunikasjonsbyrå i løpet av 2012. Kommunikasjonsbyråene bidro i disse tilfellene enten med spisskompetanse, som sparringspartnere eller av kapasitetshensyn. Mange ansatte kommunikasjonsrådgiverne er imidlertid forbeholdne overfor hva PR-byråene egentlig kan bidra med og om deres arbeidsgivere egentlig trenger deres tjenester. De mener at eksterne konsulentene ofte mangler forankring i og kunnskap om virksomheten, og ofte bruker skjematisk løsnings.

### **Forholdet mellom kommunikasjonsrådgivere og massemedia**

På mange måter er det en gjensidig avhengighet mellom journalister og kommunikasjonsrådgivere. Likevel har mange journalister liten tillit til kommunikasjonsrådgivere. Kommunikasjonsrådgivere på sin side har oftere tillit til journalister. De fleste kommunikasjonsrådgivere opplever journalistenes skepsis til dem selv som urettferdig. Nær åtte av ti kommunikasjonsrådgivere i vår undersøkelse la vekt på å ha et tillitsfullt forhold til journalister. Og syv av ti mente at de faktisk hadde et slikt forhold. I offentlig sektor gjør for eksempel kommunikasjonsrådgiverne mye for å hjelpe journalister til å få svar på sine henvendelser og mener at de har bidratt til større åpenhet både overfor borgerne og mediene.



# 1 Innledning

Det har i løpet av de siste tiårene vokst fram en egen yrkesgruppe som i særlig grad har som oppgave å produsere informasjon og forme kommunikasjon utad og innad i bedrifter, offentlige etater, kommuner og organisasjoner. Medlemmene i denne yrkesgruppen har stillingstitler som kommunikasjonsrådgivere, kommunikasjonsdirektører, informasjonssjefer, PR-rådgivere, osv. Det er også opprettet en rekke selvstendige firmaer som leverer rådgivnings- og konsulenttjenester innenfor PR, informasjon og samfunnskontakt. De oppgavene som kommunikasjonsrådgiverne utfører er ikke nye. I hundrevis av år har militære, politiske, og religiøse ledere forsøkt å påvirke folkemeningen eller bestemte målgrupper gjennom «overtalende» kommunikasjon. Og retorikk som virkemiddel for å påvirke andres oppfatninger er vel kjent siden antikken. I historisk forstand er imidlertid yrket som kommunikasjons- eller PR-rådgiver et forholdsvis nytt yrke.

Det har i løpet av det siste tiåret vært en vekst i antallet arbeidstakere som på en eller annen måte arbeider med kommunikasjonsrådgivning. I departementene økte for eksempel antall ansatte i kommunikasjonsenhetene fra 68 i 2001 til 138 i 2011, altså en fordobling (DIFI 2011). I år 2000 hadde Norsk Kommunikasjonsforening, som organiserer kommunikasjonsmedarbeidere, 2366 medlemmer. I dag er det 4117 medlemmer, også et klart vitnesbyrd om vekst. Det har for øvrig også vært en vekst i antall PR- og informasjonsbyråer. I 1990 hadde den formelt nystartede foreningen «Norske informasjonsrådgivere» 12 medlemsfirmaer. Denne foreningen har i dag skiftet navn til «KOMM sertifiserte kommunikasjonsbyråer». I 2012 hadde denne foreningen 15 sertifiserte byråer og to byråer som er under sertifisering. Også omsetningen har økt kraftig. I 1996 ble de samlede inntektene (honorarer) for byråene anslått til mellom 100 og 150 millioner kroner. I 2011 hadde byråene samlet 474 millioner kroner i inntekter.

Veksten i antall kommunikasjonsrådgivere og PR-byråer er et uttrykk for at arbeidsgivere og klienter i både offentlig og privat sektor i økende grad opplever behov for og etterspør kommunikasjons-

tjenester. Dette er en indikator på yrkesgruppens økte betydning i samfunnet. I denne rapporten vil vi følge opp dette ved å spørre: (1) Hva kan forklare at kommunikasjonsrådgivere som yrkesgruppe har fått en viktigere posisjon i samfunns- og arbeidsliv? (2) I hvilken grad kommer den økte betydningen til uttrykk gjennom hvilken innflytelse kommunikasjonsfunksjonen og de enkelte utøverne har innenfor sine respektive virksomheter?

I denne rapporten vil vi studere yrkesgruppen og de enkelte kommunikasjonsrådgivernes betydning og innflytelse på tre ulike nivåer:

- 1) Vi vil se på yrkesgruppens generelle posisjon i arbeidsliv og samfunn som helhet. Her vil vi først peke på noen av de faktorene som har hatt betydning for at yrkesgruppen har fått den posisjon den har i dag. Dette diskuteres i kapittel 6.

I kapittel 7 skal vi deretter ta opp om yrkesgruppen kan betraktes som en profesjon. Profesjonalisering gir grunnlag for yrkesbeskyttelse, gode inntekter og generell prestisje i samfunnet. I hvilken grad er kommunikasjonsrådgivere en profesjon?

- 2) Vi vil undersøke hvilken posisjon eller status kommunikasjonsrådgivning har innenfor sine respektive organisasjoner, enten det er et departement, en privat bedrift, en interesseorganisasjon eller en frivillig organisasjon. I hvilken grad har kommunikasjonsfunksjonen forståelse hos og innflytelse på sine arbeidsgivere? Dette spørsmålet besvares i kapittel 8.

- 3) Vi vil kartlegge i hvilken grad de enkelte kommunikasjonsdirektørene og -rådgiverne har innflytelse på arbeidsplassen sin. Med andre ord, i hvilken grad opplever de enkelte kommunikasjonsdirektørene og -rådgiverne at de påvirker beslutningene i virksomheten og at deres innspill blir hørt? Dette spørsmålet diskuteres i kapitlene 9 og 10.

I denne rapporten presenterer vi data som viser at mange individuelle kommunikasjonsdirektører og -rådgivere har innflytelse på beslutningene i egen organisasjon. Hva er grunnlaget for denne innflytelsen? Dette blir tatt opp i kapittel 11.

I kapittel 12 diskuterer vi kommunikasjonsrådgivernes bruk av eksterne PR- og kommunikasjonsbyråer. I kapittel 13 ser vi nærmere på forholdet mellom kommunikasjonsrådgiverne og massemedia. Til sist i

kapittel 14 drar vi trådene sammen og diskuterer noen av hovedmønstrene i vårt materiale.

En kan også kartlegge kommunikasjonsrådgiveres innflytelse ved å undersøke effekten av deres arbeid. For eksempel, i hvilken grad bidrar offentlige kampanjer rettet mot befolkningen til å forandre borgernes holdninger eller atferd? Denne tilnærmingen vil imidlertid ikke bli fulgt opp i denne rapporten.

Tidligere har det vært en god del oppmerksomhet om den makt kommunikasjons- og PR-byråenes utøver på vegne av klienter, særlig i form av lobbyvirksomhet overfor det politiske systemet. Dette er et viktig tema når en ser på den betydning kommunikasjon og PR har i samfunnet. Dette temaet blir imidlertid ikke tatt opp i denne rapporten. Her er det mer fokus på de enkelte kommunikasjonsdirektører og -rådgivere som ansatte og den innflytelsen de har på sin arbeidsplass.

Vi skal imidlertid først i denne rapporten i kapittel 2 beskrive hvilke vi data vi har benyttet oss av for å beskrive kommunikasjonsrådgivernes arbeid og innflytelse.

Vi opplever at det er ulike forestillinger i offentligheten om hvem kommunikasjonsrådgivere er og hva de arbeider med. Som bakgrunn for analysene av kommunikasjonsrådgivernes innflytelse tror vi derfor det er viktig å fortelle litt mer om kommunikasjonsrådgiverne og innholdet i yrket deres. I kapittel 3, gir vi et kort portrett av de rådgiverne som er medlemmer av Norsk kommunikasjonsforening. I kapittel 4, diskuterer vi kommunikasjon som fag og yrke, og deretter i kapittel 5 gir vi mer konkrete eksempler på hva kommunikasjonsrådgivere faktisk arbeider med.





## 2 Data og metode

For å studere kommunikasjonsyrkets posisjon i arbeidslivet og kommunikasjonsutøvernes innflytelse på sine arbeidsplasser har vi benyttet oss av ulike typer data:

(i) Vinteren 2013 gjennomførte forsknings- og utredningsfirmaet Proba samfunnsanalyse og Institutt for samfunnsforskning i samarbeid med Norsk kommunikasjonsforening en spørreundersøkelse blant medlemmene til kommunikasjonsforeningen. Spørreskjemaene ble sendt ut til medlemmer i arbeid. Ved utgangen av 2012 var det 3773 medlemmer i arbeid. 1160 medlemmer svarte på spørsmålene i undersøkelsen. Det gir en svarprosent på 31. I denne undersøkelsen ble det stilt en rekke spørsmål om medlemmenes arbeidssituasjon og deres opplevelse av innflytelse. Undersøkelsen vil heretter bli betegnet som *Makt- og kommunikasjonsundersøkelsen 2013*.

Den lave responsraten gir grunn til å spørre om det er et systematisk frafall av medlemmer. Med andre ord, er sammensetningen av de medlemmene som har svart i vår undersøkelse forskjellig fra sammensetningen av alle medlemmene? Hvis svaret er ja, kan det tenkes å påvirke svarfordelingen. Kommunikasjonsforeningens eget medlemsregister gir mulighet til å vurdere om det er systematisk frafall. Opplysningene i medlemsregisteret viser at 64 prosent er kvinner. Også i vår undersøkelsen var 64 prosent av respondentene kvinner. Medlemsregisteret viser at i 2012 arbeidet 46 prosent av medlemmene i offentlig sektor. I vår undersøkelse oppga 53 prosent at de arbeider i offentlig sektor. Det er med andre ord en viss skjevhet med hensyn til hvor respondentene arbeider. Hvorvidt denne skjevheten påvirker svarmønstrene er vanskelig å si noe sikkert. Vi vil imidlertid i flere tilfelle gjøre analyser av hvordan svarene fordeler seg etter hvor personene arbeider. Da vil den nevnte skjevheten bety mindre.

Nå er det for øvrig ikke sikkert om medlemsregisteret gir et dekkende bilde av det relative antallet kommunikasjons- og informasjonsmedarbeidere i offentlig og privat sektor. I begge sektorer er det flere kommunikasjonsutøvere som ikke er medlemmer av

kommunikasjonsforeningen. Foreningen tror imidlertid selv at mørketallene i de to sektorene er omtrent like store. Det synes derfor rimelig å hevde at om lag halvparten av alle innen kommunikasjons- og informasjonsyrket jobber i offentlig sektor.

(ii) Høsten 2012 og vinteren 2013 gjennomførte vi personlige intervjuer med i alt 12 kommunikasjonsdirektører, kommunikasjonsrådgivere og ledere av PR-byråer. Formålet var å lære mer om kommunikasjonsyrket, om den konkrete arbeidssituasjonen til utøvere av faget, i hvilken grad de opplevde å ha innflytelse i sin virksomhet og hva forutsetningene for innflytelse er. De opplysningene vi fikk i disse intervjuene har bidratt til å utdype den kunnskapen som svarene fra spørreundersøkelsen ga. Vi har også intervjuet to ledere i departementene om deres syn på kommunikasjonsrådgivningens rolle i deres departement.

### 3 Et portrett av utøverne av kommunikasjonsyrket i Norge. Hvem er de?

Hvem er det som utøver kommunikasjonsyrket i Norge i dag? Kapitlet tar for seg sammensetningen av utvalget fordelt på blant annet kjønn, stilling og sektor. Vi stiller også spørsmål om kjønnsbalansen i type stillinger og lønn er representativ for bransjen som helhet.

#### Utøvernes kjønn, stilling og sektor

Sammensetningen av utvalget som har svart på spørsmålene gir et godt inntrykk av hvem det er som utøver kommunikasjonsyrket i Norge i dag. Et flertall av dem er kvinner (64 prosent). Bare 36 prosent er menn. Kommunikasjonsyrket domineres med andre ord av kvinner. 70 prosent er i aldersgruppen 30-50 år. 18 prosent er mellom 50 og 60 år. 53 prosent arbeider i Oslo og Akershus. Det er med andre ord et yrke som i særlig grad er knyttet til aktivitetene i hovedstadsregionen. Dette kommer blant til uttrykk ved at 40 prosent jobber i staten. Bare 13 prosent av norske kommunikasjonsutøvere arbeider i kommuner og fylkeskommuner. 28 prosent har sin arbeidsplass innenfor privat næringsliv, og 17 prosent arbeider i frivillige organisasjoner og interesseorganisasjoner. Bare 4 prosent jobber i kommunikasjons- og PR-byråer, og bare 2 prosent har etablert seg som selvstendig næringsdrivende. Det er slående at en stor andel av de som arbeider med kommunikasjonsrådgiving arbeider i offentlig sektor. Offentlige myndigheter har altså i særlig grad sett nytten av de tjenester som kommunikasjonsrådgivere kan tilby. En kan også merke seg at det er forholdsvis få som er ansatt i kommunikasjons- og PR-byråer. Dette står i kontrast til den offentlige oppmerksomhet disse PR-byråene får som representanter for kommunikasjonsbransjen.

Flertallet av utvalget har stillinger som rådgiver (27 prosent) og seniorrådgiver (21 prosent), hver femte er informasjons- eller kommunikasjons sjef, og 7 prosent har stilling som informasjons- eller kommunikasjonsdirektør. 6 prosent er webredaktør eller web-ansvarlig, et tegn på de digitale kanalenes økte betydning for kommunikasjonen i samfunns- og arbeidsliv. 44 prosent av deltakerne i undersøkelsen har

jobbet i kommunikasjonsyrket i mellom 7 og 15 år, og 30 prosent har vært aktive i bransjen i mer enn 15 år. Mange av fagets representanter har således rukket å få atskillig erfaring i sitt yrke.

Hvilke stillinger kommunikasjonsutøverne har varierer til en viss grad med kjønn, jf. tabell 1.

Tabell 1. Type stilling etter kjønn og sektor

Stillingsnivå	Menn	Kvinner
Informasjons- og kommunikasjonsdirektør	52	48
Informasjons- og kommunikasjonssjef	38	62
Seniorrådgiver	40	60
Rådgiver	31	69

Kilde: Makt- og kommunikasjonsundersøkelsen 2013

Som en ser er det en svak overvekt (52 prosent) av menn blant informasjons- og kommunikasjonsdirektørene. Det betyr at menn har en langt større andel av disse lederstillingene enn hva en skulle forvente ut fra deres andel av alle medlemmene i kommunikasjonsforeningen. Blant informasjon- og kommunikasjonssjefene, som har noe lavere status i det interne stillingshierarkiet i virksomhetene, er derimot fordelingen mer på linje med kjønnsfordelingen blant medlemmene. Innenfor denne ledergruppen er 62 prosent kvinner og 38 prosent menn. Blant de vanlige kommunikasjonsrådgiverne er fordelingen 69 prosent kvinner og 31 prosent menn.

Kjønns sammensetningen varierer også med sektor. Som en ser av tabell 2 dominerer kvinnene blant kommunikasjonsutøverne i kommuner. Omtrent tre av fire av disse kommunikasjonsmedarbeiderne er kvinner. I departementene er 58 prosent kvinner og 42 prosent menn. I direktorater og underliggende statlige enheter har kvinnene en andel av stillingene som kommunikasjonsrådgivere som tilsvarer deres andel av medlemmene - 65 prosent. Mennene dominerer blant de ansatte i kommunikasjons- og PR-byråer - 52 versus 48 prosent. I det private næringslivet for øvrig er det igjen en overvekt av kvinner. I de børsnoterte selskapene er 59 prosent av kommunikasjonsmedarbeiderne kvinner og 41 prosent menn. I andre private bedrifter er så mange som

72 prosent av de kommunikasjonsansatte kvinner. Det er også et flertall kvinner blant kommunikasjonsutøvere i frivillige organisasjoner og i interesseorganisasjoner.

Tabell 2. Kjønnssammensetningen etter sektor

Sektor	Menn	Kvinner
Departementene	42	58
Direktorater, etater, tilsyn, universiteter og høyskoler	35	65
Kommuner	26	74
PR og kommunikasjonsbyråer	52	48
Børsnoterte selskaper	41	59
Andre private bedrifter	28	72
Frivillige organisasjoner	41	59
Interesseorganisasjoner	38	62

Kilde: Makt- og kommunikasjonsundersøkelsen 2013

En kan også merke seg at det er forskjell i lønn mellom menn og kvinner på samme stillingsnivå. Gjennomsnittslønnen for medlemmene av Norsk kommunikasjonsforening er 644 000 kroner. Blant informasjons- og kommunikasjonsdirektørene tjener mennene 1 140 000 kroner i året og kvinnene i gjennomsnitt 878 000. Blant informasjons- og kommunikasjonsjefene tjener derimot kvinnene noe mer enn mennene, 750 000 versus 714 000. Både blant seniorrådgivere og vanlige kommunikasjonsrådgivere tjener menn bedre enn kvinner. Blant direktører og daglige ledere i kommunikasjons- og PR-byråer er kjønnsforskjellen særlig stor. De mannlige direktørene tjener i gjennomsnitt 1 382 000 og kvinnene 737 000 kroner.

På mange arbeidsplasser er det få som arbeider med kommunikasjon. I 2013 undersøkelsen kom det fram at 39 prosent av medlemmene arbeider alene med kommunikasjon i sin organisatoriske enhet. 18 prosent rapporterte at de er to personer som har kommunikasjon som arbeidsoppgave. I hele organisasjonen, for

eksempel etaten eller bedriften, kan det derimot samlet være flere som har ansvar for kommunikasjon.

## Konklusjon

Flertallet av kommunikasjonsarbeidere er kvinner, men menn har en større andel av direktørstillingene enn hva en skulle forvente. Denne kjønnsmessige ubalansen i toppskiktet gjenspeiles også i at menn tjener langt mer enn kvinner på dette nivået. Våre funn viser at et svakt flertall av kommunikasjonsmedarbeidere arbeider i hovedstadsregionen, en stor andel i offentlig sektor, men forholdsvis få jobber i PR-byråer.

## 4 Kommunikasjon og PR som fag og yrke

Generelt handler kommunikasjonsrådgivernes arbeid om å bruke kommunikasjon som virkemiddel til å nå målene i en bedrift, en frivillig organisasjon, en offentlig etat eller interesseorganisasjon. Dette betegnes også ofte som strategisk kommunikasjon. På engelsk brukes like ofte begrepet «public relations» for å betegne kommunikasjonsrådgivernes virksomhet. I dette kapitlet gir vi noen teoretiske perspektiver og definisjoner på viktige sider ved en kommunikasjonsmedarbeiders arbeidsoppgaver.

### Definisjoner av PR og kommunikasjon

James E. Grunig, en av kommunikasjonsfagets nestorer, har poengtert at PR handler om ledelse av kommunikasjon mellom en organisasjon og dens omgivelser (Grunig 2006). I et tidlig arbeid sammen med Todd Hunt (1984) beskrev han fire modeller for slik kommunikasjon, dvs. fire måter denne kommunikasjonen kan foregå på. Den første modellen, som de to betegnet som «press agency», den virksomhet som vanligvis forbindes med pressetalsmenn, kjennetegnes av at informasjonen beveger seg en vei - fra organisasjonen til publikum. Typisk vil PR-utøvere som følger en slik modell hele tiden være på utkikk etter muligheter for å få sin organisasjon omtalt på en fordelaktig måte i massemedia. Den andre modellen, betegnet som offentlig informasjon, skiller seg fra den foregående fordi formålet er å informere snarere enn å presse på for publisitet og positiv omtale. Kommunikasjonen er imidlertid fremdeles en-veis. I den tredje modellen, en såkalt «to-veis asymmetrisk modell», ses PR og kommunikasjon som en vitenskapelig basert aktivitet for å overtale og påvirke interessenter og målgrupper. Innenfor en slik modell er organisasjonen mer opptatt av å få interessenter og målgrupper til å tilpasse seg organisasjonen enn omvendt. Grunigs og Hunts særskilte bidrag er å beskrive en «to-veis symmetrisk modell» som innebærer en forståelse av PR og kommunikasjon som legger vekt på gjensidig tilpasning mellom organisasjonen og dens interessenter. Innenfor denne modellen er



organisasjonen mer opptatt av å lytte til meningene og ønskene til de viktigste interessentene og ta hensyn til deres ønsker i egen strategi og politikk.

En noe annen definisjon av PR og kommunikasjon finner vi i en mye brukt amerikansk lærebok i PR. Her defineres «public relations» som en ledelsesfunksjon som bidrar til at en organisasjon kan nå sine mål, definere sin filosofi og legge forholdene til rette for forandring (Lattimore et al 2012). Det sies videre at PR utøverne kommuniserer med alle relevante interne og eksterne interessenter («publics») for å utvikle positive relasjoner og skape samsvar mellom organisasjonens mål og samfunnets forventninger. Interessentene kan være massemedia, kunder, ansatte, investorer, frivillige organisasjoner, politiske ledere, aktivistgrupper og myndighetsorganer. Vi ser at i denne forståelsen av «public relations» er fokuset i større grad på *relasjonsbygging*, som synes å favne videre enn bare kommunikasjon.

Øyvind Ihlen (2012) har foreslått en definisjon av strategisk kommunikasjon som inkluderer begge de to tilnærmingene eller forståelsene som er vist ovenfor. Han sier at «strategisk kommunikasjon som fagfelt fokuserer på en virksomhets relasjoner og kommunikasjon med publikumsgrupper og/eller offentligheten». Han peker på at med denne definisjonen blir det uvesentlig om publikumsgruppene er interne eller eksterne, om virksomheten oppnår det den vil med sin kommunikasjon, eller om alles interesser blir tilfredsstilt som følge av kommunikasjonen.

## Informasjon, påvirkning og forebygging

Disse mer teoretiske definisjonene og forståelsene antyder at kommunikasjonsyrket og kommunikasjonsfaget har forskjellige aspekter eller dimensjoner. En viktig side av kommunikasjonsutøveres arbeid er å formidle *informasjon* til offentligheten generelt eller til bestemte målgrupper. Offentlige etater er for eksempel forpliktet til å gi publikum informasjon om deres rettigheter og plikter på ulike områder (jf. for eksempel Kommunelovens paragraf 4). En rekke kommunikasjonsmedarbeidere i offentlig sektor har slik informasjonsvirksomhet som sin hovedoppgave. En av våre informanter fortalte for eksempel at hennes stilling som kommunikasjonsrådgiver ble opprettet for å ta seg av informasjonsbehovene i forbindelse med HVPU-reformen som kom for noen år siden. Private bedrifter produserer årsmeldinger som gir

informasjon til omverdenen om selskapets aktiviteter og økonomiske resultater. For investorer i næringslivet er denne informasjonen av avgjørende betydning for at de skal tørre å satse penger på næringsvirksomhet. Frivillige organisasjoner informerer medlemmene om hva de gjør og hvilke tilbud de har til medlemmene. Denne informasjonen kan naturligvis påvirke atferden til borgerne, til investorer i næringslivet og medlemmene i de frivillige organisasjonene. Det primære er likevel selve det å spre informasjon.

Det mange først og fremst forbinder med kommunikasjonsyrket er at utøverne gjennom ulike former for kommunikasjon forsøker å *påvirke*. Mest tydelig er dette når kommunikasjonsrådgivere jobber med lobbyvirksomhet. Da forsøker de målrettet å påvirke utfallet av politiske beslutninger til fordel for sin bedrift eller organisasjon eller for en betalende klient. Formålet er imidlertid også påvirkning når kommunikasjonsrådgivere hjelper statsråder til å profilere seg eller lansere nye politiske initiativ i massemedia. I slike tilfelle ønsker statsrådene kanskje å endre eksisterende politikk. Eller formålet kan være å påvirke det bildet publikum eller massemediene har av dem. For eksempel ønsker de å fremstå som handlingskraftige. Viljen til å påvirke er også tydelig tilstede ved offentlige helsekampanjer som forsøker å endre folks livsstil for å bedre befolkningens helsetilstand og redusere utgiftene til helsevesenet.

Ofte er formålet å påvirke en organisasjons eller en persons *omdømme*. For mange innen kommunikasjonsyrket er «omdømme» («reputation» eller «image» på engelsk) selve kjernen i kommunikasjonsfaget. Omdømme har vært definert på ulike måter. Omdømme kan for eksempel forstås som produktet av en viss enighet om holdninger, evalueringer av egenskaper og verdier som knyttes til et tema, en organisasjon, et selskap eller en sektor (Ihlen og Robstad 2004). Omdømme handler med andre ord om omgivelsene har negative eller positive holdninger til og opplevelser av en bestemt person, bedrift, kommune eller etat. Kommunikasjonsrådgiverens oppgave i en slik sammenheng blir å finne ut hvordan organisasjonen eller personen kan få presentert seg i det offentlige rom på en mest mulig fordelaktig måte.

Tiltak for å styrke eller forsvare en organisasjons omdømme innebærer det en kan kalle en to-trinns strategi for påvirkning. Tankegangen er at hva slags relasjon viktige interessenter får til den enkelte organisasjonen vil være preget av hva slags bilde de har av organisasjonen og hva slags tillit de har til den. Det antas at en bedrift

med et godt omdømme vil lettere vinne kunder, rekruttere gode medarbeidere, og få god behandling av offentlige myndigheter. En kommune med godt omdømme blant befolkningen vil lettere kunne få vedtatt og gjennomført viktige politiske tiltak. En politiker med godt omdømme kan bidra til å vinne velgere for sitt parti. Kommunikasjonstiltak for å styrke en organisasjons omdømme vil således i neste omgang, på kort eller lang sikt, kunne fremme gunstige konsekvenser for en organisasjon eller en person.

En annen viktig side av kommunikasjonsrådgiveres arbeid er å *gi råd til ledelsen* om mulige konsekvenser av ulike beslutningsalternativer. I denne rollen er ikke oppgaven nødvendigvis å foreslå bestemte kommunikasjonsstiltak. Snarere gir kommunikasjonsrådgiveren råd om hvilke reaksjoner organisasjonen kan vente seg på bestemte initiativ eller handlinger som ledelsen vurderer (Lattimore et al. 2012).

I en slik sammenheng er det for mange kommunikasjonsrådgivere en viktig oppgave å *forebygge og forhindre mulige negative følger* av organisasjonens politikk. En slik forebygging er en viktig del av arbeidet for å beskytte en virksomhets omdømme. Det skjer ved at kommunikasjonsrådgiveren/-direktøren gir ledelsen i organisasjonen råd om mulige uheldige konsekvenser av ulike handlingsalternativer som organisasjonen vurderer. Han eller hun kan for eksempel gjøre ledelsen oppmerksom på at bestemte beslutninger kan vekke negative reaksjoner hos publikum generelt, blant aktivistgrupper, hos kunder, blant offentlige myndigheter, i lokalsamfunnet, eller blant ansatte eller medlemmer. Slike reaksjoner kan for eksempel omfatte kundeboikott, streiker og uro blant ansatte, søksmål fra aktivistgrupper eller lokalsamfunn, og offentlige angrep i massemedia eller over internett. Denne typen negative reaksjoner kan svekke organisasjonens omdømme og også ha direkte økonomiske konsekvenser for organisasjonen.

En forebyggende funksjon krever at kommunikasjonsrådgiveren systematisk samler inn informasjon om holdninger og aktiviteter hos både egne ansatte og eksterne interessenter, målgrupper og myndigheter. Den nødvendige informasjonsinnsamlingen kan skje på mange ulike måter. Kommunikasjonsrådgiveren kan holde seg godt informert om hva som foregår ute i samfunnet og hos bestemte interessenter («publics») gjennom massemedia og gjennom regelmessige samtaler med relevante informanter. Virksomheten kan organisere systematisk medieovervåkning på egen hånd eller ved hjelp

av et PR-byrå. Eller organisasjonen kan gjennomføre systematiske undersøkelser av holdningene til bestemte saker eller stridsspørsmål hos borgere og publikum generelt eller blant konkurrenter eller medlemmene i bestemte målgrupper. En av nestorene i kommunikasjonsfaget - Scott Cutlip - skal ha uttalt at en kommunikasjonsrådgivers viktigste oppgave er å tolke det offentlige meningsklimaet for ledelsen i virksomheten (Lattimore et al. 2012).

Flere av våre informanter la vekt på at de aktivt utøver en slik rolle som forebygger av problemer. Informasjonsdirektøren i et statlig forretningselskap var for eksempel opptatt av å forhindre at selskapet gjør noe uforsvarlig som kan ramme selskapets omdømme. Kommunikasjonsdirektøren i en større kommune la tilsvarende vekt på at hun har en viktig oppgave med å formidle borgernes og publikums meninger og holdninger til kommunens ledelse. På denne måten kan hun unngå at det tas beslutninger som skaper unødvendige negative reaksjoner.

## Faglige idealer og normer

I enkelte framstillinger av kommunikasjon og PR i massemedia får en inntrykk av at kommunikasjonsrådgivere ensidig arbeider for å fremme sine arbeidsgiveres eller klienters interesser. Dette er imidlertid ikke i tråd med viktige faglige bidrag og normer innenfor kommunikasjonsfaget. En slik norm kommer til uttrykk i beretningen om en av kommunikasjonsfagets «fedre» - Ledbetter Lee - som var virksom på begynnelsen av 1900-tallet (Lattimore et al. 2012). Lee's grunnide var å fortelle sannheten om sine klienters handlinger. Denne ideen finner vi igjen i våre dager i kommunikasjonsrådgiveres sterke vekt på åpenhet. Lee så seg selv som en megler og brobygger mellom næringslivet og den offentlige interesse. En annen av fagets nestorer - Arthur Page - hevdet på sin side at all næringsvirksomhet i et demokratisk samfunn eksisterer ved offentlig tillatelse og aksept. Både Lee og Page var således opptatt av at en kommunikasjonsrådgiver ikke bare må tjene sin arbeidsgivers eller klients umiddelbare økonomiske eller politiske interesser, men må få vedkommende til også å ta allmenne samfunnsmessige hensyn.

En lignende norm har senere fått et mer teoretisk fundament innenfor kommunikasjonsfaget gjennom bidragene til James E. Grunig. I sin «toveis symmetriske modell», som ble beskrevet ovenfor, beskriver Grunig kommunikasjon og samfunnskontakt som en praksis

hvor en organisasjon og dens viktigste interessenter gjensidig forsøker å påvirke hverandre. I denne situasjonen bruker begge parter kommunikasjon for å komme fram til løsninger som er akseptable for begge parter.

Slike faglige normer og verdier kan midlertid i praksis tenkes å komme i konflikt med en arbeidsgivers eller klients ønsker. En bedriftsleder kan for eksempel være opptatt av kortsiktig profitt og krever at kommunikasjonsfunksjonen spennes for dette målet, selv om den kortsiktige profitorienteringen har uheldige virkninger for samfunnet utenfor. Eller en politiker kan ønske at en kommunikasjonsrådgiver overfor offentligheten framstiller er sak på en måte som ikke i tilstrekkelig grad belyser kompleksiteten i saksforholdene.

Slike spenninger mellom forretningsmessige eller politiske hensyn og profesjonsutøveres faglige og profesjonelle verdier har vært et sentralt tema innenfor klassisk profesjonssosiologi. Judith Blau (1984) fant for eksempel at de ansatte i arkitektkontorer var opptatt av å følge opp faglige verdier og samtidig realisere egne estetiske ideer. I kontrast til dette var ledelsen i firmaene langt mer opptatt av å sikre en god inntjening. De var villige til å nedtone estetiske eller sosiale hensyn for å sikre god lønnsomhet i de enkelte prosjektene eller for å tilfredsstille byggherrens krav. Nelson (1988) dokumenterte tilsvarende at yngre medarbeidere i store advokatfirmaer er mer opptatt av profesjonelle verdier enn den styrende eliten i firmaene. De yngre advokatene la for eksempel vekt på at jurister ikke bare skal være opptatt av fortjeneste, men også se seg selv som tjenere for den offentlige interesse. De understreket for eksempel betydningen av uavhengighet overfor klientene og ønsket å bidra til fagets utvikling gjennom deltakelse i lovkomiteer, offentlige kommisjoner, høringer, osv. I et annet kjent arbeid innenfor profesjonssosiologien pekte Freidson (1986) på at byråkratisk organisering kan hemme profesjonsutøverne i deres utøvelse av faglig skjønn og ekspertise. Dette spenningsforholdet har fått fornyet interesse innenfor nyere profesjonsforskning som følge av framveksten av store multifaglige og globale firmaer innenfor flere former for profesjonell tjenesteyting (advokatvirksomhet, revisjon, finansiell rådgivning, helse). Dette har redusert antallet selvstendig næringsdrivende innenfor disse fagene og ført til at flere og flere profesjonsutøvere blir ansatte (Brock, Powell, og Hinings 1999). Dermed kan flere profesjonsutøvere kunne oppleve en spenning

mellom en lojalitetsplikt overfor arbeidsgiveren og hensynet til de faglige verdiene og normene i yrkesutøvernes profesjon og fag.

Spenninger mellom faglige verdier og arbeidsgivers forventninger kom også til syne i de personlige intervjuene vi hadde med et utvalg kommunikasjonsrådgivere og kommunikasjonsdirektører. På den ene siden, direktøren i et statlig forretningselskap fortalte at hun la vekt på å balansere mellom god forretningsutvikling og samfunnsansvar. I noe kontrast til dette framsto informasjonssjefen i en privat bedrift. Han syntes først og fremst opptatt av å forsvare foretakets interesser og bidra til å øke bunnlinjen. Det var uklart om de faglige verdiene og idealene som ble skissert ovenfor hadde samme plass i hans bevissthet.

Nå kan en imidlertid spørre om hvor realistisk det egentlig er at kommunikasjonsutøverne skal trekke inn den offentlige interesse i sine profesjonelle vurderinger og råd til en arbeidsgiver. De har en lojalitetsplikt overfor arbeidsgiveren som tilsier at de gjennom sitt arbeid skal bidra til at virksomheten når sine mål. Dersom virksomhetens mål og offentlige interesser kolliderer, vil nok de fleste vente at kommunikasjonsrådgiveren først og fremst støtter virksomheten. For øvrig har forskningen om organisasjonssosialisering vist at de fleste medarbeidere etterhvert tar opp i seg virksomhetens verdier og mål og blir lydøre overfor ledelsens ønsker.

## Konklusjon

Sentrale teoretikere viser til at yrkets viktigste oppgaver er å formidle informasjon og forsøke å påvirke, for eksempel gjennom omdømmebygging. En annen viktig oppgave er å forebygge og forhindre mulige negative følger av organisasjonens politikk. Fagets normer og verdier inkluderer blant annet å fortelle sannheten om organisasjonen, men det kan være en spenning mellom en lojalitetsplikt overfor arbeidsgiveren og hensynet til de faglige verdiene og normene i yrkesutøvernes profesjon og fag.



## 5 Kommunikasjonsrådgivernes arbeidsoppgaver

De ulike forståelsene av kommunikasjon og hovedelementer i kommunikasjonsarbeid som er beskrevet foran gir imidlertid ikke et tilstrekkelig bilde av hva kommunikasjonsrådgivere konkret jobber med. Ute i arbeidslivet omfatter jobbene og stillingene til kommunikasjonsrådgiverne og kommunikasjonsdirektørene en rekke ulike arbeidsoppgaver. For å gi et inntrykk av innholdet i deres jobber skal vi i det følgende presentere den konkrete arbeidssituasjonen til et utvalg kommunikasjonsrådgivere og -direktører. Beskrivelsene bygger på informasjonen som ble gitt i de personlige intervjuene vi hadde med et utvalg av yrkets representanter. Vi skal deretter bruke svar fra spørreundersøkelsen til å beskrive hvor ofte ulike hovedtyper av arbeidsoppgaver forekommer blant medlemmene av Norsk Kommunikasjonsforening.

### Arbeidsoppgavene til noen utvalgte kommunikasjonsutøvere

En kommunikasjonsrådgiver i et departement har pressekontakt som sin primære oppgave. Han tar i mot henvendelser fra journalister og prøver å hjelpe dem til å få svar på sine spørsmål. På den annen side arbeider han med å få departementets saker ut i mediene. For eksempel planlegger han hvordan departementet skal få maksimal oppmerksomhet for en kommende stortingsmelding. Han arbeider også noe med å skrive og redigere politikernes taler og presentasjoner. Han hjelper for eksempel statsråden med avisinnlegg. I slike tilfelle henter han mye fakta fra fagavdelingene. Ofte får han også utkast fra fagavdelingene.

En kommunikasjonsrådgiver i en mellomstor kommune har ansvar for internkommunikasjon og for å bistå etatene med rådgivning med saker som skal ut i media. Mange i organisasjonen vil ha råd fra henne. De ser at det er fordel med hjelp fra folk som kan kommunikasjon. Denne rådgivningen bidrar imidlertid til å spise opp tiden hennes. Det fører til at hun ikke rekker å følge opp alle saker og utspill om



kommunen som kommer med i media. Hun rekker heller ikke å arbeide langsiktig med omdømmebygging og styrking av tilliten blant borgerne i kommunen. Hun har også noe ansvar for beredskapsarbeid. I dette tilfellet jobber hun særlig med å utarbeide planer for krisehåndtering. For øvrig er hun ansvarlig for en «profilhåndbok» og for en katalog over de kommunale tjenestene.

Informasjonssjefen i et statlig forretningssselskap arbeider mye med overordnede temaer, som sikkerhet. Hun jobber tett opp med lederen for sitt område. Hun og hennes medarbeidere gjør mye for å bygge denne lederen opp både internt og mot media. Denne lederen stoler på deres råd. Informasjonssjefen er fast medlem av ledergruppen i sin divisjon og er med i beslutningsprosessene her. Det betyr at hun også er med i vurderingen av om de skal lansere et nytt produkt og hvilke priser de skal ta. Selve produktutviklingen tar riktignok teknologi- og markedsavdelingene seg av. I slike saker bidrar hun med råd om konsekvensene av beslutningene for selskapets generelle omdømme. Hun ser det som sin oppgave å passe på at det ikke utvikles produkter eller tjenester som har negative konsekvenser for samfunn eller for kundene. Hun opplever at hun sammen med sine kolleger fungerer som et omdømmepoliti i selskapet. De skal sørge for at selskapet ikke gjør noe uforsvarlig, og de skal bidra med god argumentasjon for det selskapet iverksetter. Hun ser det som viktig å balansere mellom god forretningsutvikling og samfunnsansvar. Med andre ord, de kan ikke bare gjøre kundene fornøyd. Hun har likevel arbeidet for å fremme enkelte produkter som er bra for selskapets allmenne omdømme i befolkningen.

For kommunikasjonsdirektøren i et direktorat har arbeidet bestått i å hjelpe toppledelsen og organisasjonen som helhet til å forholde seg til en rekke meget vanskelige saker. Vedkommende har laget strategiske planer for hvordan organisasjonen skal kommunisere med både omverden og med egne medarbeidere etter hvert som sakene har utviklet seg. I dette planarbeidet har det vært viktig å operere med en verstefallstenkning som har gjort dem forberedt på alle mulige utfall. På mange måter har dette arbeidet hatt preg av å være en løpende krisehåndtering. Kommunikasjonsdirektøren har også gitt topplederen råd om hvordan han skulle møte de problemene direktoratet sto overfor. Informantens oppgaver går i praksis utover kommunikasjonsfaglig arbeid. Virksomheten har en utydelig grense mot organisasjonens personalpolitikk. Gjennom sitt virke er informantens også med på å

påvirke direktoratets organisasjonsutvikling, ledelsesutvikling og prioriteringer generelt.

Den daglige lederen i et PR-byrå har sammen med kolleger utviklet sitt eget konsept eller sin egen filosofi for den type kommunikasjonsrådgiving de ønsker å arbeide med. Deres nåværende konsept bygger på deres erfaringer fra tidligere prosjekter. De så at disse prosjektene ble vellykket fordi de dels klarte å skape møteplasser mellom målgruppene og klienten. Det kunne være både digitale og fysiske møteplasser. Gjennom dette bidro de til å vekke målgruppens engasjement. Et eksempel på hvordan de følger opp dette konseptet er et pågående prosjekt der de samarbeider med en større internasjonal teknologibedrift og en miljøvernorganisasjon for å engasjere leietakere i private næringsbygg til å kreve at eierne av byggene satser på mer energieffektivitet. Dette prosjektet er lagt opp som en kampanje. I et annet prosjekt organiserte de nærmest en sosial bevegelse for å få Nasjonal Transportplan til å satse mer på løsning av trafikkproblemer i et bestemt lokalsamfunn. De bidro til å bygge en allianse av kommuner, reiselivs- og transportbedrifter og lokale interessegrupper som på mange ulike vis prøvde å påvirke politikerne til å ta større hensyn til trafikkproblemene i dalføret. De arbeidet her både gjennom de tradisjonelle mediene og gjennom internett. For eksempel lanserte de dramatiske historier om farene ved trafikksituasjonen i aviser og TV, og de organiserte underskriftskampanjer på internett. De hjalp også til å organisere rene folkeaksjoner. Alle tiltakene bidro til sammen å dreie samferdselsdebatten. De vant fram og fikk gjennomslag i Nasjonal Transportplan for ønskene til klientene. Dette prosjektet kan ses som en avansert form for lobbyvirksomhet hvor en rekke ulike virkemidler innenfor kommunikasjon ble benyttet.

Kommunikasjonsdirektøren i en interesseorganisasjon sitter i organisasjonens ledergruppe. Informantens viktigste ansvarsområde er å tenke strategisk på kommunikasjon ved å legge planer for det kommende kommunikasjonsarbeidet i organisasjonen. Det kan konkret dreie seg om å peke ut viktige saker for organisasjonen som kommer til behandling i det politiske system, kartlegge kommunenes og medlemmenes synspunkter i saken og identifisere mulige alliansepartnere i den videre politiske behandlingen. I dette arbeidet trekker vedkommende på den omfattende fagkunnskap som de ansatte i organisasjonens administrasjon har. Interesseorganisasjonen befatter seg med et stort antall kompliserte fagspørsmål hvor informanten ikke har faglige forutsetninger for å komme med innspill. Fordi fagfolkene

står så sterkt innad i organisasjonen, er det også de som i stor grad tar seg av organisasjonens lobbyvirksomhet. Kommunikasjonsdirektørens bidrag blir mer å samordne informasjonsinnhenting og «spisse» konklusjonene kommunikasjonsfaglig. Informanten oppfatter selv sin styrke er det taktiske, hvordan organisasjonen skal forholde seg til aktuelle utfordringer med å kommunisere organisasjonenes synspunkter. I praksis er det oppgaver knyttet til å håndtere massemedia som dominerer arbeidsdagen. Det er mye pågang for media, og det å besvare alle henvendelsene tar mye av tiden. Ledelsen og de fagansvarlige i organisasjonen står fram offentlig på vegne av organisasjonen. Informanten jobber mer bak dem og legger til rette for deres opptreden i media.

Informasjonsdirektøren i et større privat selskap har ansvar for presseavdelingen i foretaket. Vedkommende er talsperson for alle forretningsområder i foretaket. Vedkommendes avdeling er en del av en overordnet kommunikasjonsavdeling som også omfatter enheter for markedsføring, internkommunikasjon og samfunnskontakt. Formålet med denne organiseringen er å styrke samarbeidet mellom de ulike enhetene som arbeider med kommunikasjon. Dette har blant annet ført til at de har bedre samarbeid med markedsføring enn det som er vanlig i slike store foretak. Det generelle oppdrag fra ledelsen er å forvalte foretakets merkevare og bidra til å øke bunnlinjen. Arbeidet i presseavdelingen består imidlertid ikke bare av mediehåndtering. Avdelingen arbeider med krisehåndtering. Videre planlegger de PR-kampanjer som kan bidra til å bygge foretakets omdømme. Videre forbereder de seg på vanskelige saker som de ser kan komme, og de er involvert i lobbyvirksomhet. De gjennomfører integrerte kampanjer for å påvirke offentlig politikk og offentlige reguleringer som har betydning for deres virksomhet. I disse kampanjene samarbeider de med de andre enhetene i kommunikasjonsavdelingen. I slike kampanjer forsøker de også å mobilisere store kunder til å tale deres sak overfor myndighetene. Informasjonsavdelingen blir også trukket inn når produktavdelingen utvikler nye produkter. De blir spurt hvordan foretaket kan gjøre de nye produktene salgbare. De er også med på å foreslå nye produkter som lar seg kommunisere til publikum.

Kommunikasjonsdirektøren i en større kommune sitter i direktørgruppen i kommunens ledelse. Vedkommende er ansvarlig for at det tenkes omkring omdømme på ledernivå. En viktig rolle her er å formidle folkemeningen til ledergruppen. Informanten er ansvarlig for hvordan kommunen svarer borgerne. Et viktig formål med

kommunikasjonen til publikum er etter vedkommendes syn å avstemme folks forventninger til kommunene. De arbeider med andre ord for at det er samsvar mellom hva folk tror de kan få av kommunen og hva de faktisk kan få. I kriser har kommunikasjonsdirektøren ansvar for at kommunikasjonen til massemedia, publikum og eventuelle pårørende går godt. Informanten har profesjonalisert kriseberedskapen i kommunen. Vedkommende hjelper videre til når ledere i kommunen skal opptre i massemedia. Det legges vekt på at kommunenes ledere må kommunisere slik at folk forstår dem. Lederne benytter kommunikasjonsdirektøren også mye i forbindelse med foredrag. Vedkommende er videre også engasjert i intern kommunikasjon til kommunens mange ansatte. Her er en viktig oppgave å sikre at alle som uttaler seg på vegne av kommunen gjør det med kommunens omdømme i sikte.

## Likheter og forskjeller

Selv om de personene vi har intervjuet arbeider innenfor forskjellige deler av arbeidslivet og med til dels ulike oppgaver, er det likevel visse likheter. Flere av dem er blant de fremste yrkesutøverne innenfor kommunikasjon og PR. De arbeider tett opp mot ledelsen i sine respektive virksomheter og synes å ha ganske stor innflytelse på beslutninger som tas i deres virksomhet. De representerer på hver sin måte «best practice» innenfor kommunikasjonsfaget.

En annen likhet er at mediehåndtering er en viktig arbeidsoppgave for de fleste av dem. For enkelte av intervjuobjektene tar imidlertid mediehåndteringen så mye tid at det går utover andre kommunikasjonsoppgaver som de gjerne skulle ha brukt tid og krefter på.

Det er imidlertid også flere forskjeller mellom dem. Som en kan vente, er en hovedforskjell mellom lederne av de enkelte kommunikasjonsenhetene, dvs. kommunikasjonsdirektørene og informasjonssjefene, og deres medarbeidere - kommunikasjonsrådgiverne. De førstnevnte har ansvar for et bredt sett av kommunikasjonsoppgaver, sitter nær toppledelsen i virksomhetene og er ofte trukket inn i diskusjoner om strategi og viktige beslutninger. Kommunikasjonsrådgiverne har ofte mer spesialiserte arbeidsoppgaver og er rimeligvis mindre engasjert i strategiske diskusjoner.

Men også blant kommunikasjonsdirektørene er det forskjeller. Særlig varierer det hvor mye kommunikasjonsdirektøren deltar i og

bidrar til det som kan betegnes som det strategiske arbeidet i organisasjonen. Noen av de intervjuede er klart involvert i strategiske overveielser og beslutninger. Kommunikasjonsdirektøren i interesseorganisasjonen bidrar derimot hovedsakelig med taktiske råd, dvs. hvordan beslutninger skal kommuniseres og hvordan organisasjonen skal forholde seg til utspill i mediene som berører deres interesser. Vedkommende arbeider i en organisasjon hvor de andre medarbeiderne i administrasjonen holder et høy faglig nivå innenfor organisasjonens ansvarsområde. Informanten kan ikke måle seg med deres kompetanse og innsikt på de aktuelle saksområdene og kan derfor ikke være med å diskutere hvilke saker som skal prioriteres og hvordan de skal løses.

## Utbredelsen av ulike arbeidsoppgaver blant medlemmene i Norsk Kommunikasjonsforening

I intervjuundersøkelsen til medlemmene i Norsk Kommunikasjonsforening som ble gjennomført i 2013 spurte vi om hvilke områder innenfor PR og kommunikasjon de først og fremst jobber med. Svarene på dette spørsmålet viste at det området som ble nevnt av flest medlemmer var eksternkommunikasjon. Det ble nevnt av 81 prosent av de medlemmene som svarte på spørreskjemaet. På de neste plassene kom «rådgivning internt» i organisasjonen, som ble nevnt av 70 prosent, kommunikasjonsstrategi (69 prosent), internkommunikasjon (67 prosent), mediekontakt/mediehåndtering (66 prosent), og deltakelse i en «web-redaksjon» (59 prosent). De fagområdene som ble nevnt av færrest medlemmer var finansiell kommunikasjon (5 prosent), lobbyvirksomhet og politisk virksomhet (14 prosent), omverdensanalyse (15 prosent), samfunnsansvar (18 prosent), og markedsføring (23 prosent).

Undersøkelsen viser imidlertid at det varierer en del med sektor i arbeidslivet hvilke fagområder kommunikasjonsrådgiverne særlig arbeider med. En skulle tro at hovedforskjellen gikk mellom statlige enheter og private bedrifter. Men det viser seg ikke å være riktig. I statlig sektor, som omfatter departementer, direktorater, tilsyn og universiteter og høyskoler, er det eksternkommunikasjon (82 prosent), intern rådgivning (77 prosent), mediehåndtering (68 prosent), kommunikasjonsstrategi (67 prosent) og internkommunikasjon (65 prosent) som dominerer. Men de samme fagområdene er også de viktigste i private bedrifter: eksternkommunikasjon (80 prosent),

internkommunikasjon (76 prosent), intern rådgivning (72 prosent), kommunikasjonsstrategi (68 prosent), og mediekontakt (64 prosent).

En kan merke seg at de samme oppgavene også er sentrale for kommunikasjonsmedarbeidere i kommuner og fylkeskommuner og i frivillige organisasjoner og interesseorganisasjoner.

Det er likevel enkelte viktige forskjeller mellom private bedrifter og statlig sektor. For eksempel er, ikke overraskende, en større andel av kommunikasjonsrådgiverne innenfor staten engasjert med offentlig informasjon om plikter og rettigheter (33 prosent mot 6 prosent i private bedrifter). En annen forskjell er at kommunikasjonsmedarbeiderne i private bedrifter oftere beskjeftiger seg med kommunikasjon knyttet til samfunnsansvar (28 versus 11 prosent). Nok en forskjell er at det er vanligere blant ansatte i kommunikasjonsfunksjonen i private bedrifter å arbeide med merkevarekommunikasjon og produkt PR (44 prosent) og markedsføring (35 prosent). Blant kommunikasjonsmedarbeidere i staten rapporterer bare henholdsvis 13 og 16 prosent at de arbeider med slike oppgaver.

Kommunikasjonsutøvere i kommuner og fylkeskommuner skiller seg ut ved at en klart høyere andel - 52 prosent - enn i de andre sektorene arbeider med informasjon til borgerne om rettigheter og plikter. Dette er naturlig da kommunene er det nærmeste kontaktpunkt for borgerne til offentlige myndigheter og velferdsstaten. Kommunikasjonsmedarbeidere i kommuner og fylkeskommuner er også oftere engasjert i oppgaver knyttet til kriseberedskap.

De som arbeider med kommunikasjon i frivillige organisasjoner og interesseorganisasjoner skiller seg ut ved at en høyere andel arbeider med lobbyvirksomhet - 36 prosent - sammenlignet med kommunikasjonsmedarbeidere i de andre sektorene. Gitt at mange interesseorganisasjoner nærmest har som formål å påvirke offentlig politikk til medlemmenes fordel, kunne ha ventet at det var enda flere av kommunikasjonsrådgiverne som jobbet med lobbying. For øvrig er det færre av dem som rapporterer at de arbeider med internkommunikasjon.

Det har over tid vokst fram ulike spesialiteter innenfor kommunikasjon (Røvik 2011). Krisekommunikasjon og internkommunikasjon kan være eksempler på dette. I praksis er det imidlertid mer snakk om en spesialisering i ulike typer kommunikasjonsoppgaver enn at kommunikasjonsstillinger spesialiseres rundt bare en type oppgave. Som vi viste gjennom

eksemplene foran, har de fleste kommunikasjonsmedarbeidere i sitt daglige arbeid ansvar for flere ulike kommunikasjonsoppgaver samtidig. Et unntak er der hvor kommunikasjonsmedarbeideren hovedsakelig jobber med mediehandtering.

Mange kommunikasjonsrådgivere arbeider både med eksternt og intern kommunikasjon. På den ene siden utvikler de for eksempel informasjonskampanjer beregnet på omverdenen, håndterer henvendelser fra massemedia, og skriver utkast til avisinnlegg på vegne av ledelsen. På den andre siden lager de kanskje nyhetsbrev til de ansatte i virksomheten og gir fortløpende informasjon til de ansatte i krisesituasjoner. Flere av de kommunikasjonsdirektørene og -rådgivere som vi snakket med er opptatt av at det er en viktig sammenheng mellom de to formene for kommunikasjon. Enkelte pekte for eksempel på at de ansattes tilfredshet kan avhenge av hvor godt ledelsen kommuniserer med dem og av at de får tilstrekkelig informasjon om virksomhetens aktiviteter. Tilfredse ansatte vil i neste omgang sannsynligvis omtale sin arbeidsgiver på positive måter. Som kommunikasjonsrådgiveren i en mindre kommune sa, vil ansatte som snakker pent om kommunen bidra til å styrke kommunens omdømme. Med hennes ord: «En får ambassadører i egen virksomhet». Kommunikasjonsdirektøren i en større kommune var også opptatt av at hva de ansatte sier og gjør er viktig for kommunens omdømme. Men hun understreket at i en stor kommune er det en stor utfordring for ledelsen å kunne kommunisere med alle medarbeiderne. Denne begrensningen kan gjøre det vanskelig å sikre seg at alle medarbeidere opptrer og uttaler seg i pakt med kommunens politikk og retningslinjer.

## Konklusjon

Vi har i dette kapitlet undersøkt arbeidsoppgavene til kommunikasjonsmedarbeiderne. De viktigste arbeidsoppgavene er eksterntkommunikasjon, rådgivning internt, internkommunikasjon, mediekontakt/mediehandtering og kommunikasjonsstrategi. Kommunikasjonsmedarbeidere har ofte ansvar for et bredt sett av kommunikasjonsoppgaver.

## 6 Kommunikasjonsyrkets posisjon i arbeidsliv og samfunn

I en survey-undersøkelse blant norske toppledere kom det fram at i norske virksomheter hadde så mange som 67 prosent en egen kommunikasjonsavdeling eller egen kommunikasjonsmedarbeider. I privat sektor var det derimot bare 22 prosent av bedriftene som hadde en egen kommunikasjonsavdeling eller en medarbeider som hadde ansvar for kommunikasjon og PR (Brønn og Pedersen Dahlen 2012). Selv blant firmaer med mer enn 100 ansatte hadde bare halvparten en egen kommunikasjonsfunksjon eller en person som hadde ansvar for kommunikasjon. Det gjenstår med andre ord en del før kommunikasjonsyrket er allment utbredt i det private næringslivet i Norge.

Ikke desto mindre, den sterke veksten i antallet stillinger for kommunikasjonsrådgivere som ble beskrevet i innledningen er et klart tegn på yrkesgruppens økende betydning i samfunnet. I mange virksomheter har dessuten de ledende stillingstitlene innenfor kommunikasjonsarbeidet blitt oppgradert, for eksempel fra informasjonssjef til kommunikasjonsdirektør. Dette er også et vitnesbyrd om yrkesgruppens betydning. I kapitlene nedenunder viser vi at mange kommunikasjonsdirektører har fått plass i ledergruppen i sine respektive virksomheter og er med på å ta viktige beslutninger. Historiene til de kommunikasjonsutøverne vi presenterte ovenfor, demonstrerer at denne posisjonen har gitt en del kommunikasjonsdirektører og -sjefer stor innflytelse innenfor sine organisasjoner.

Hva kan en forklare denne utviklingen? Hva kan forklare kommunikasjonsyrkets økte betydning i samfunnet? Det er antakelig en rekke ulike faktorer som her har virket inn. I det følgende skal vi nøye oss med å se nærmere på enkelte forhold som blant annet kom opp i samtalene med våre informanter. Vi skal diskutere: (1) Den økte tendensen til å lovregulere myndighetenes informasjonsplikt overfor borgerne. (2) Endringer i massemedias rolle i samfunnet. (3) Endringer i politikernes situasjon. (4) Økt lobby-virksomhet overfor det politiske systemet. (5) Økt vekt på internkommunikasjon og kulturbygging. (6)



Framtreden, tillit og omdømme. (7) Betydningen av den «digitale revolusjonen».

## Økt rettsliggjøring og borgernes rett til informasjon

En viktig grunn til veksten i antallet stillinger for kommunikasjonsrådgivere har vært at lovgivningen på stadig flere områder har fastslått en informasjonsplikt for offentlige myndigheter overfor borgerne. Denne lovgivningen har vært et viktig element i en mer grunnleggende utvikling i det norske samfunnet mot mer *rettsliggjøring*. Dette fenomenet ble spesielt diskutert i Makt- og demokratiutredningen som la fram sin endelige rapport i 2003. I denne rapporten ble begrepet rettsliggjøring brukt om tendensen til at større områder og flere detaljer i samfunnslivet er regulert av lover og direktiver, at domstolars og andre rettslige institusjoners beslutningskompetanse øker på bekostning av politiske og administrative organer, og at interesser i økende grad blir formulert som rettskrav (Østerud et al. 2003:116).

I denne sammenhengen er vi mest opptatt av at rettsliggjøringen blant annet har medført at borgerne har fått langt flere rettigheter. Dette er for eksempel tydelig innenfor helsesektoren hvor det i de siste tiårene har blitt innført en rekke forskjellige pasientrettigheter. En viktig side av de nye rettighetene for borgerne er retten til informasjon fra de offentlige myndighetene. Dette kommer mest generelt til uttrykk i Forvaltningslovens paragraf 11 hvor det slås fast at forvaltningsorganene har en veiledningsplikt. Med dette menes at et bestemt forvaltningsorgan har plikt til å gi borgerne veiledning innenfor det området det offentlige organet forvalter. Denne plikten gjelder all forvaltningsvirksomhet. For å følge opp denne plikten har de fleste forvaltningsorganer opprettet en opplysningstjeneste som borgerne kan henvende seg til. Tilsvarende lovparagrafer er innført i mange andre deler av lovgivningen som regulerer offentlig sektor. Foran nevnte vi for eksempel den informasjonsplikten som er fastslått i Kommunelovens § 4.

Våre informanter ga flere eksempler på hvordan den rettslige reguleringen av myndighetenes informasjonsplikt har ført til flere stillinger for kommunikasjonsrådgivere i offentlig sektor. Foran viste vi for eksempel til en kommunikasjonsrådgiver i en kommune som ble ansatt for å ta seg av informasjon til kommunens innbyggere og berørte foreldre i forbindelse med HVPU-reformen. En annen av våre

informanter ble ansatt for blant annet for å organisere informasjonen til borgere og lokale medier i forbindelse med store utbyggingsprosjekter i veisektoren.

## Endringer i massemedia

Mange av våre informanter var opptatt av at den økte etterspørselen etter kommunikasjonsrådgivning i stor grad er et resultat av endringer i mediesituasjonen og i hvordan massemedia opptrer. Det ble for eksempel pekt på at framveksten av egne aviser med profesjonell dekning av næringslivet har ført til større oppmerksomhet om hva som foregår i norske bedrifter. De samme avisene har, i tråd med den mer allmenne vekten på kritisk journalistikk, i større grad også brakt avsløringer av tvilsomme beslutninger og praksis blant norske næringslivsledere. Dette har tvunget norske bedrifter til å bli mer åpne, men også til å bli mer opptatt av å unngå skandaler. De har lært at slike skandaler kan skade forholdet til kundene, kan gjøre det vanskeligere å få forståelse hos myndighetene og kan virke negativt inn på aksjekursene. I neste omgang kan dette virke negativt inn på de enkelte bedriftsledernes karrierer. Som en av våre informanter sa: «Før var norske næringslivsledere redd for å havne på forsiden i Dagbladet. I dag er de redd for å miste jobben.»

Alle våre informanter er enige om at media har blitt mer pågående. Det skyldes blant annet at avisenes nettutgaver har ført til at det nå er flere medier som alle er på jakt etter nyheter, nærmest døgnet rundt. Dette fører til flere henvendelser særlig til politikerne, men også til ledere i næringslivet.

For å sette disse ulike erfaringene inn i en større sammenheng kan det være nyttig å se nærmere på mediernes rolle i samfunnet. Massemediernes rolle i et demokratisk samfunn har blitt framstilt på en rekke ulike måter. De betraktes, og ser seg selv, ofte som en fjerde statsmakt som opptrer som vaktbikkje for borgerne og velgerne i overfor politikerne (Sparrow 1999). De ses som en viktig del av det offentlige rom hvor demokratisk debatt og meningsbrytning kan finne sted (Skjeie 2001). Mediene har blitt framstilt som en toveis kanal for kommunikasjon mellom borgerne og de politiske elitene (Østbye 1997). Kritikere har hevdet at mediene snarere er agenter for elitene og hjelper dem til å mobilisere massenes støtte (Mills 1956; Domhoff 1967). Disse kritikerne ser mediene nærmest som telefonstativ for mektige grupper i samfunnet. Massemedia har blitt beskrevet som slagmark hvor

myndigheter, opposisjonspartier og et stort antall interessegrupper er i strid med hverandre og kjemper om å få overtaket (Schudson 1995). Omvendt har andre forskere sett på massemediene som kommunikasjonskanaler for forhandlinger som regelmessig finner sted mellom konkurrerende eliter (Davis 2003).

En hovedtrend i forskningen om mediens politiske rolle har vært å legge vekt på at mediens uavhengige innflytelse på politikken. Det har vært vist at mediene har makt til å sette den politiske dagsorden (Iyengar og Kinder 1987). De kan fungere som portvoktere for hvilke politiske stridsspørsmål som får offentlig oppmerksomhet og for hvilken informasjon som kommer ut. Noen forskere går videre og hevder at massemediene rett og slett styrer den politiske debatten og driver den framover. I denne sammenhengen har det vært hevdet at mediene først og fremst slår opp umiddelbare konflikter og drama som kan gi mediene økte markedsandeler og inntekter, mens de ignorerer mer overordnede og komplekse sosiale, økonomiske og politiske spørsmål (Bennett 1996).

Alle de ulike beskrivelsene og forståelsene av mediens rolle i samfunnet forutsetter at både politikere, næringslivsledere og ledere i sivilsamfunnet aktivt relaterer seg til mediene. De hevdes å forsøke å påvirke måten mediene vinkler stridsspørsmål på og hvilke prioriteringer de gjør. Det gjør lederne gjennom offentlige uttalelser, ved å gi eksklusive intervjuer, gjennom lekkasjer av fortrolig informasjon til utvalgte journalister, og ved å dyrke personlige relasjoner med viktige redaktører og journalister (Davis 2003). De forsøker også å påvirke ved å blokkere eller parere negativ mediedekning av elitens handlinger. I dette perspektivet blir veksten i kommunikasjonsbransjen i stor grad et resultat av at elitene har behov for kompetent hjelp til sine aktive bestrebelser på å påvirke massemediens oppslag.

## Politikernes situasjon

I innledningen viste vi at det har vært en klar vekst i antallet kommunikasjonsrådgivere i departementene. Mange av disse arbeider tett opp mot den politiske ledelsen i departementene. De jobber mye med å hjelpe statsrådene og statssekretærer til å framtre som handlingsdyktige i massemedia. Dette krever både at de raskt svarer på de mange henvendelsene fra massemedia, parerer kritikk i de samme media og samtidig hjelper statsrådene med komme ut offentlig med egne politiske initiativ. Dette har ført til at fagmedarbeiderne opplever langt flere henvendelser og større pågåenhet fra kommunikasjonsenhetene i departementene enn tidligere.

En informant som er leder i et av departementene opplever at inntoget av kommunikasjonsrådgivere og det at de jobber tettere med politikere til dels er et resultat av større personfokusering i politikken. Både regjeringspartiets/enes appell overfor velgerne og de enkelte statsråders karriere synes mer avhengig enn tidligere av at statsrådene framstår i offentligheten som både handlingsdyktige og tillitsvekkende. Medienes opplegg med årvisse terningkast for å bedømme de enkelte statsrådene bidrar til å forsterke dette personfokus. Vedkommende opplevde at kommunikasjonsrådgiverne i departementene arbeider vel så mye med å fremme «sine» statsråder som personer som å presentere innholdet i regjeringspartiets politikk. Vedkommende pekte også på at det innad i et regjeringsparti kan være atskillig maktkamp om posisjoner. Både statsråder og statssekretærer bruker derfor kommunikasjon aktivt for å vinne fram i denne maktkampen.

Tilsvarende framholdt en annen sentral leder i et departement at politikk er blitt profilering og overskriftspreget. Politikere må derfor hele tiden være i media, «drive salg». Vedkommende pekte på at denne situasjonen har politikere tatt inn over seg. Vedkommende hadde ikke truffet en politiker som ikke fullt ut går inn i dette «spillet». Dette gjelder både politikere i regjeringen og i stortinget.

Det ble pekt på at det kan variere mellom departementene hvor stor vekt statsråden legger på å promotere seg selv. I departementer hvor sakene har mindre politisk tyngde kan partiene plassere yngre og lovende politikere. De nye «stjernesquaddene» på partienes stamme får i disse departementene anledning til å vise seg fram og legge grunnlaget for en framtidig karriere innen partiet. I slike tilfelle vil mye av kommunikasjonsrådgivernes oppgave kunne være å promotere statsråden som person. I «tunge» departementer er ofte mange av sakene og prioriteringene fastsatt på forhånd gjennom partiprogrammet.

I disse departementene er det gjerne plassert erfarne og sentrale politikere innen regjeringspartiet. Også de ønsker å framstille seg som handlingsdyktige. Men for dem er det like viktig å få hjelp til å «selge» partiets standpunkter og parere kritikk fra opposisjonen og interessegrupper ute i samfunnet.

Kommunikasjonsrådgivernes rolle varierer også etter hvor komplekse saker departementene forvalter og etter hvor mye spesialkompetanse arbeidet med disse sakene krever. Jo mer komplekse saksforholdene og politikken er, desto mindre rom er det for kommunikasjonsrådgiverne til å tabloidisere sakene. I slike departementer vil fagmedarbeiderne få stor innflytelse på hvilke beslutninger som tas, hvilke saker som legges fram og hvordan sakene skal profileres. Dette synes for eksempel å gjelde i Finansdepartementet.

Vår informant pekte også på at det innenfor samme departement over tid kan variere mellom de ulike statsrådene hvor mye og hva slags hjelp de trenger fra kommunikasjonsetheten og fra fagmedarbeiderne. Noen statsråder er så kunnskapsrike om departementets fagfelt at de trenger bare en oversikt over viktige fakta før de selv går ut i offentlige debatter. Andre og mindre rutinerne statsråder kan trenge mye forhåndsinformasjon og notater med detaljerte «talepunkter» for å kunne opptre offentlig på en god måte.

Det er imidlertid ikke bare behovet for å profilere parti eller seg selv som gjør at politikere generelt og statsråder spesielt har behov for hjelp fra kommunikasjonsrådgivere. Vel så ofte trenger de hjelp til å møte utfordringene som følger av medieoppslag de selv ikke har tatt initiativ til. I Makt- og demokratiutredningens lederskapsundersøkelse rapporterte om lag 60 prosent av stortingsrepresentantene at deres dagsorden ofte måtte endres som følge av saker som ble tatt opp i massemediene (Gulbrandsen et al. 2002). Om lag 40 prosent kunne dessuten fortelle at lekkasjer til media representerer et betydelig problem innenfor deres arbeidsområde. Særlig lekkasjer synes å være et stort problem for de politikerne som rammes. Nærmere analyser viste da også at politikere som hadde opplevd lekkasjer hadde lavere tillit til journalister enn politikere som ikke hadde vært utsatt for dette (Gulbrandsen 2010). Lekkasjer tar oppmerksomheten bort fra politikernes planlagte aktiviteter og kan føre til opphetet offentlig diskusjon. Ofte dreier lekkasjene seg om uenighet og konflikter innenfor samme parti. Den type dramaturgi som mediene liker gjør slike konflikter særlig tiltrekkende å dekke. Lekkasjer krever mye tid

og energi fra politikernes side for å gjendrive anklager og negative påstander. Ansettelse av kommunikasjonsrådgivere både i departementene og i partiene og sentraliseringen og reguleringen av mediekontaktene i departementene er delvis et svar på disse utfordringene.

Kommunikasjonsrådgivernes arbeid har i enkelte departementer imidlertid ført til negative reaksjoner hos en del embetsmenn og fagmedarbeidere. Det er en økende kritikk blant disse medarbeiderne mot presset fra kommunikasjonsavdelingene (DIFI 2011). Flere ledere reagerer for eksempel på at de avkreves å skulle stille opp til enhver og på kort varsel for å svare på henvendelser fra og utspill i massemedia. Det hevdes at dette går utover tiden som er til disposisjon for langsiktig utredningsarbeid og grundige vurderinger av komplekse politiske saksforhold. Mer alvorlig er det at enkelte embetsmenn er bekymret for at alt arbeidet med mediehåndteringen kan føret til at de trekkes for mye inn i statsrådenes partipolitiske utspill og markeringer. De er redd for at dette kan bidra til å undergrave den grunnleggende byråkratiske nøytraliteten og objektiviteten (DIFI; Engelstad 2013b). For enkelte av disse lederne er det særlig kommunikasjonsrådgivernes pågåenhet som blir en skyteskive for misnøyen. Som en leder i et av departementene uttrykte det til oss: «De skal ha svar på 5 minutter, og de behandler oss uhøflig.» Vedkommende hadde selv sagt til kommunikasjonssjefen at det kunne bli vel mye mas noen ganger. Da hadde kommunikasjonssjefen svart følgende «Hvis du ikke liker dette, kan du finne noe annet å gjøre».

En annen departementsleder hadde et litt annet syn på situasjonen. Å kritisere kommunikasjonsmedarbeiderne for at fagfolkene må følge opp medienes henvendelser og hjelpe politikerne til å profilere seg er å «rette baker for smed». Det er jo ikke kommunikasjonsrådgiverne som er ansvarlige for situasjonen. Det er jo journalistene som presser på overfor politikerne, og politikerne på sin side ønsker i høyeste grad å spille på de mulighetene dette gir. Vedkommende understreket at embets- og tjenestemennene ikke kan melde seg ut av samfunnet. Når de tar arbeid i et regjeringskontor, må de forvente å stille opp for media. De må ta mediesamfunnet inn over seg.

Vedkommende understreket at det er viktig at de står opp for statsråden. Det vet at dersom de ikke klarer å håndtere et medieoppslag, kommer statsråden dårlig ut. Det er en god dag på jobben for dem dersom de «får statsråden til å skinne».

Vedkommende var heller ikke bekymret for at kommunikasjonsarbeidet skulle rokke ved balansegangen mellom politikk og fag eller den byråkratiske objektivitet og «etos». For det første, kommunikasjonsfolkene skal aldri finne på egne politiske budskap. Det er til enhver tid fagfolkene som lager budskapene. Men kommunikasjonsfolkene er viktige fordi de forstår hva som skjer i avisredaksjonene. De kan for eksempel varsle om at mediernes henvendelser tyder på at det er saker på gang på gang som embetsverket og politikerne må ta alvorlig. For det andre er kommunikasjonsrådgiverne nødvendige «fendere» mellom mediene og politikerne og fagfolkene. For det tredje er det også viktig for embetsverket at deres statsråd er synlig og aktiv. Hvis de har en bortgjemt statsråd, får heller ikke fagfolkene i departementet gjort stort.

Men vedkommende leder innrømmet at politikken var blitt mer alt overgripende, og at balansegangen mellom fag og politikk krevde mer skjønn og teft hos fagfolkene enn tidligere.

## Økt lobby-virksomhet i politikken

En grunn til veksten i antallet kommunikasjonsrådgivere er et større behov hos ulike aktører i samfunnet for hjelp til å drive lobby-virksomhet overfor de politiske myndighetene. Ved årtusenskiftet var forskere enige om at lobbyvirksomheten overfor storting, regjering og statsforvaltning hadde økt i omfang gjennom de foregående tiårene. Denne utviklingen synes å ha fortsatt fram til i dag. Samtidig virker det som om lobbyistene har rettet mer av sin oppmerksomhet mot de folkevalgte på Stortinget.

Foran så vi riktignok at bare 14 prosent av de kommunikasjonsrådgiverne og -direktørene som deltok i vår undersøkelse har lobbying som en av sine primære arbeidsoppgaver. Det er en lav prosentandel. Men fordi antallet kommunikasjonsutøvere i Norge er mange, blir det likevel et stort antall medarbeidere som arbeider regelmessig med å påvirke politiske beslutninger. Det er imidlertid særlig PR- og informasjonsbyråene som er engasjert i lobby-virksomhet. PR-byråene holder sine kundelister hemmelig. Vi vet derfor ikke hvilke aktører i samfunnet og hvor mange som benytter seg av deres kompetanse og tjenester når det gjelder politisk påvirkning. I Makt- og demokratiutredningens lederskapsundersøkelse (Gulbrandsen et al. 2002) ble toppledere i tolv ulike sektorer i samfunnet spurt om de hadde benyttet seg av profesjonelle lobbyister. Bare 5 prosent av

lederne bekreftet at de hadde gjort dette. Blant toppledere i det private næringslivet var det imidlertid hele 30 prosent som hadde engasjert profesjonelle lobbyister.

Det er antakelig flere grunner til veksten i den politiske lobbyvirksomheten. Én grunn kan være at myndighetene siden slutten av 1970-tallet har lagt ned en rekke offentlige utvalg, komiteer, råd og styrer hvor interesseorganisasjonene var representert. Mange av disse utvalgene og styrene hadde som oppgave å forberede eller gjennomføre politiske beslutninger. Gjennom sin representasjon i disse organene fikk interessegruppene en formell mulighet til å påvirke de offentlige beslutningene. Reduksjonen i antall slike komiteer, råd og styrer innebar dermed et tap av innflytelse for organisasjonene. Som en erstatning for denne kanalen for politisk påvirkning har de isteden satset mer på direkte påvirkning av relevante politikere og embetsmenn.

Økningen i den politiske lobbyvirksomheten kan imidlertid også ha sammenheng med at de generelle vilkårene for politikernes virksomhet har forandret seg. Det er blitt større bevegelser i velgermassen enn før og sterkere konkurranse mellom partiene. Dette krever at politikerne stadig er ute i mediene for å vinne oppmerksomhet og profilere seg selv og sitt politiske parti. Samtidig er politikerne og partiene, som nevnt, også mye mer utsatt for massemedienes både granskende blikk og stadige krav om kommentarer og initiativer. Dette har ført til større intensitet og tempo i politikken. Under slike vilkår blir lobbyframstøt fra eksterne grupper og organisasjoner faktisk ofte kjærkomne anledninger for politikerne til å vise initiativ og handlekraft.

## Internkommunikasjon og den «kulturelle vending» i ledelsesfilosofi

Foran så vi at mange kommunikasjonsrådgivere arbeider med internkommunikasjon på sine respektive arbeidsplasser. Flere av våre samtalepartnere understreker da også at det er viktig med god kommunikasjon fra ledelsen til de ansatte. En kommunikasjonsrådgiver i en privat bedrift viste for eksempel til at bedriften i forbindelse med et oppkjøp brukte mye tid på å informere de ansatte om situasjonen. De informerte fortløpende om prosessen, om hvorfor oppkjøpet skjedde og om konsekvensene for de ansatte. De la vekt på ikke holde noe skjult for de ansatte. På den måten klarte de å berolige de ansatte, og det ble lite «støy» rundt prosessen.



Flere av våre samtalepartnere knyttet internkommunikasjon nært opp til tiltak for å styrke en virksomhets organisasjonskultur. Kommunikasjonsdirektøren i en kommune hadde fått i oppgave av ledelsen å bidra til å styrke kommunene organisasjonskultur. Et viktig element i denne kulturbyggingen var å styrke de enkelte enhetenes og enhetsledernes evne til å kommunisere på en god måte med publikum. Med andre, det ble lagt vekt på å få forståelse for at god kommunikasjon til publikum må skje på alle nivåer i kommunen. Det ble også lagt vekt på at alle enhetsledere måtte forstå at de representerte kommunen og at deres opptreden har betydning for kommunenes samlede omdømme.

Enkelte informanter pekte også på at vekten på internkommunikasjon har nær sammenheng med større krav til ledelsens kommunikasjon. Dagens ledere har større forventning på seg til å være kommunikative ledere. Som en kommunikasjonsdirektør uttrykte det: «Nå handler om å skape begeistring, få med seg massene.» Da blir de kommunikative ferdighetene viktigere enn før. Vedkommende så det dette som et resultat av endrede ledelsesidealer i norsk arbeidsliv.

Vekten på internkommunikasjon og kulturbygging er således et resultat av en mer overordnet utvikling innenfor ledelsestenkningen i arbeids- og næringslivet. En kan betegne dette som den «kulturelle vendingen» innenfor moderne ledelsesfilosofi. Organisasjonskultur handler i denne sammenhengen om forsøk på å fremme tilhørighet og forpliktelse hos de ansatte ved å samle dem sammen om felles verdier, språk og ritualer. Viktige elementer i denne nye ledelsestenkningen er å bygge motivasjon gjennom identifikasjon med bedriften og en vekt på bedriftskultur som det limet som kan binde sammen de mange aktivitetene i store organisasjoner. God kommunikasjon fra virksomhetens ledelse ses som et virkemiddel for å oppnå dette. Kulturbygging handler også om å forandre folks følelser og tenkemåte. Ofte benyttes historier, myter og legender om selskapet og dets «helter» for å spre verdier til de ansatte. Det er også en hyppig bruk av slagord.

## Framtreden, tillit og omdømme

En av våre samtalepartnere forklarte veksten i antallet kommunikasjonsrådgivere på følgende måte: «Bransjens vekst skyldes en erkjennelse av at det er viktig hvordan en fremtrer, og nå har noen blitt lurt til å tro at dette koster mye penger».

Vi tror den første delen av setningen uttrykker en meget viktig innsikt. Den økende etterspørselen etter kommunikasjonsrådgiveres tjenester kommer av at stadig flere aktører er seg bevisst at deres handlingsmuligheter, oppslutning og inntekter avhenger av det bildet offentligheten har av dem. De er avhengige av å ha et godt rykte eller omdømme hos kunder, medlemmer, borgere, velgere, eller myndigheter. Kommunikasjonsrådgivere ansettes for å hjelpe dem til å kommunisere med omgivelsene på en måte som skaper et slikt positivt rykte. Hvorvidt de lures til å tro at dette koster mye penger, som vår informant hevdet, skal vi ikke her ha noen mening om.

På et dypere nivå kan vekten på framtreden forstås som et resultat av grunnleggende endringer i vilkårene for tillit i et moderne samfunn. I et moderne samfunn må individene regelmessig samhandle med personer og organisasjoner som de ikke kjenner eller i liten grad har forhåndskunnskap om. I næringslivet må for eksempel aktører ofte ha kontakt med og vurdere nye forretningsforbindelser eller investeringsprosjekter. Også vanlige mennesker møter regelmessig ukjente som de må stole på, enten det er som kunder overfor firmaer de vet lite om eller som turister i fremmede land. I slike forbindelser må det isteden vokse fram det Shapiro (1987) kaller upersonlig tillit. Aktører som er engasjert i relasjoner preget av upersonlig tillit, er imidlertid sårbare. Mangelen på sikker kunnskap om den andre gjør det usikkert hva utfallet av transaksjonen vil bli. Samtidig øker risikoen for å bli sveket. Denne sårbareheten kan få mange av dem til å reagere ved overdreven forsiktighet og trekke seg tilbake.

I situasjoner preget av upersonlig tillit vil individene i mangel av kunnskap isteden bygge tillit på en vurdering av hvordan den andre, organisasjonen eller firmaet framtrer. I møter mellom enkeltmennesker vil den potensielle tillitsgiver for eksempel se på hvordan den andre er kledd, hvordan vedkommende oppfører seg og snakker, høre etter hva den andre sier, merke seg trekk ved den situasjonen de møtes i, osv. Mange velgere vurderer politikere på et slikt grunnlag. Det er derfor det er viktig for politikere å framstå som handlingsdyktige, som folkelige, som gode til å debattere, osv.

I sin relasjon til firmaer og organisasjoner vil individene også kunne påvirkes av ytre fremtreden, som bygningene og lokalenes kvalitet, personalets service-orientering, osv. I borgernes omgang med slike kollektive aktører legges det imidlertid større vekt på organisasjonens eller bedriftens rykte. Det å ha skuffet en persons tillit kan i seg selv ses som et tegn på manglende tillitsverdighet. I den grad det blir allment kjent at et firma har brutt en forretningsforbindelses eller en kundes tillit, vil denne kunnskapen fort bli generalisert til et generelt rykte for upålitelighet. Selv om de to opprinnelige partene aldri møtes igjen, vil likevel ryktet for upålitelighet kunne forfølge tillitsbryteren og gjøre det vanskelig for ham å oppnå tillit i nye relasjoner. Tiltak for å bygge omdømme handler dermed om å etablere eller forsvare et rykte for pålitelighet og tillitsverdighet. Kommunikasjonsrådgivere som særlig arbeider med omdømme har således en oppgave som springer ut av de fundamentale problemene knyttet til situasjoner preget av upersonlig tillit.

Private bedrifter har i de senere årene måttet arbeide hardere for å beskytte sitt rykte, sitt omdømme. I for eksempel USA har skandalene i selskapene Enron, Worldcom og nå innenfor finansbransjen undergravet tilliten til det private næringslivet i store deler av befolkningen.

Disse skandalene har også ledet til mer offentlige reguleringer. Internasjonalt har det voksende antallet globalt opererende frivillige organisasjoner blitt årvåkne vaktbikkjer overfor multinasjonale selskaper og deres framferd i den tredje verden. For å forhindre at deres omdømme blir rammet har derfor mange selskaper satset mye på å utarbeide regler for ansvarlig sosial opptreden. Og de har forpliktet seg til mer åpenhet om sine operasjoner både hjemme og ute. Dette er oppgaver som særlig kommunikasjonsrådgivere har fått ansvar for å ta seg av. I løpet av de siste to tiårene har det dessuten i flere land vært en økende etisk bevissthet blant forbrukerne. Forbrukerne har i økende grad blitt opptatt av at de miljømessige og sosiale konsekvensene av sine daglige kjøp. Vissheten om veksten i etiske preferanser blant forbrukerne har fått mange bedrifter til å bli mer opptatt av å hvordan de framstår i offentligheten. Bevisst satsing på sosialt ansvar har blitt virkemiddel til å sikre seg et positivt omdømme.

## Den digitale revolusjonen

I vår undersøkelse kom det fram at nær 60 prosent av medlemmene av Norsk kommunikasjonsforening arbeider med digitale/sosiale kanaler. Den «digitale revolusjonen» er dermed også en viktig grunn til i veksten i antallet kommunikasjonsrådgivere. Som vi var inne på foran, har den digitale utviklingen forandret massemedia gjennom framveksten av en rekke nettaviser og en endring av publikums medievaner. Men den digitale utviklingen har ikke stoppet der. Digitale medier har gitt kommunene bedre muligheter til å kommunisere med borgerne. Kommunikasjonsdirektøren i en kommune fortalte oss for eksempel at de i vedkommendes kommune hadde innført nettpprat for foreldre ved opptak til barnehagene. De digitale mediene har videre gitt private bedrifter flere flater å presentere seg selv på. Men private bedrifter har også blitt stilt overfor en verden av sosiale medier hvor de kan møte kritikk for sine produkter, sin kundebehandling eller for manglende sosialt ansvar. Politikere har fått sine egne web-sider hvor de kan nå ut til et stort antall personer med kommentarer og synspunkter.

En særlig interessant utvikling er hvordan mange frivillige organisasjoner har tatt i bruk digitale medier (Gulbrandsen og Ødegård 2011). Sosiale medier har bidratt til å effektivisere styrearbeid, forbedret informasjonsstrømmen internt til medlemmene eller sympatisører, og styrket mulighetene for ekstern informasjon og politisk arbeid. Et eksempel på dette er Natur og Ungdom, en organisasjon som blant annet bruker sosiale medier til verving og pressearbeid. Organisasjonen bruker både Facebook, Twitter og nettstedet Origo for blogging og debatt. I tillegg har Natur og ungdom en egen nettside, med oppdatert informasjon rundt aktiviteter og ellers generell informasjon om organisasjonen. Særlig har nettstedet Origo.no vært nyttig for organisasjonen. Mange av landets lokalaviser bruker Origo som informasjonsbank. Dersom lederen i Natur og ungdom skriver et innlegg mot oljeboring i Lofoten og Vesterålen, er dette stoff som blir fanget opp av den lokale pressen. Dette bidrar til at sentralledet i organisasjonen på en enklere måte får formidlet sin politikk lokalt.

## Konklusjon

Yrkesgruppens posisjon i samfunnet er et resultat av flere ulike faktorer. Dette kapitlet har gått nærmere inn på noen av disse. En mer utstrakt rettslig regulering av myndighetenes informasjonsplikt overfor borgerne har i seg selv gitt behov for flere kommunikasjonsrådgivere. Et økt antall massemedier har gitt større press overfor både statsråder, opposisjonspolitikere, kommunepolitikere og ledere i næringslivet og sivilsamfunn til å svare på henvendelser og kritikk. Kommunikasjonsrådgivere har blitt ansatt for å hjelpe til å møte dette presset. I takt med denne utviklingen har det skjedd endringer i politikernes arbeidssituasjon. Det er større personfokus i politikken enn tidligere. Da blir også kommunikasjon viktig. Det har videre i løpet av de siste tiårene blitt økt lobby-virksomhet overfor det politiske system, noe som har gitt behov for kommunikasjonsmedarbeidere som arbeider særskilt med lobbying. Endringer i ledelsesfilosofi har gitt større fokus på ledere som er gode til å kommunisere med og begeistre sine ansatte og til å bygge en god bedriftskultur. Dette har gitt økt etterspørsel etter kommunikasjonsmedarbeidere som kan jobbe med internkommunikasjon og kulturbygging. Vilåårene for tillitsdannelse i et moderne samfunn har gjort framtdren viktigere som grunnlag for tillit. Dermed har det blitt viktigere både for vanlige borgere, politikere og firmaer og etater å være opptatt av sitt rykte og sitt omdømme. Til sist, den «digitale revolusjonen» har gitt helt nye muligheter for bedrifter, kommuner og organisasjoner å kommunisere og påvirke både utad og innad.

## 7 Er kommunikasjonsrådgivning en profesjon?

Som pekt på i innledningen, kan profesjonalisering bidra til å gi en yrkesgruppe en sterkere posisjon i samfunnet. Det gir større trygghet for arbeid og inntekt, muligheter for bedre inntekter, større prestisje og grunnlag for større tillit fra brukere og omverden. Er så kommunikasjonsrådgivere en profesjon?

### Et teoretisk perspektiv på profesjonalisering og yrkesbeskyttelse

Et viktig kjennetegn ved profesjoner er at de har yrkesbeskyttelse. Yrkesbeskyttelse foreligger når bestemte arbeidsoppgaver eller stillinger i arbeidslivet blir forbeholdt personer med en viss utdanning eller bestemte kvalifikasjoner. Yrkesbeskyttelse foreligger også når bare arbeidstakere med en bestemt autorisasjon, lisens, sertifikat eller godkjenning fra private eller offentlige instanser får adgang til de aktuelle stillingene. Når yrkesgrupper med et slikt tilnærmet yrkesmonopol rekrutteres fra utdanninger ved høyskoler og universiteter, betegnes de ofte som profesjoner (Abbott 1991; Brint 1994). Profesjoner finnes både i offentlig og privat sektor. Eksempler er leger, advokater, prester, psykologer, sykepleiere.

Et annet særpreg ved flere profesjoner er at profesjonsutøverne påberoper seg å ha et eget og godt definert kunnskapsgrunnlag for sin yrkesutøvelse. Dette kunnskapsgrunnlaget vedlikeholdes og utvikles gjennom forskning ved relevante utdanningsinstitusjoner. Forutsetningen for godkjenningen eller autorisasjonen av profesjonsutøverne er at de mestrer og benytter dette kunnskapsgrunnlaget i sitt arbeid.

Styrken i en yrkesgruppes eller profesjons yrkesbeskyttelse avhenger for det første av hvor godt avgrenset og definert arbeidsoppgavene eller stillingene er. Når en arbeidsoppgave er klart avgrenset, er det lettere å reservere den for en bestemt yrkes- eller utdanningsgruppe. For det andre avhenger det av hvor sterk koblingen mellom yrket/stillingen og bestemte utdanninger er. Hvor bare en

bestemt utdanning gir adgang til yrket, er graden av yrkesmonopol sterk. Når derimot flere ulike utdanninger kan gi adgang til stillingene/yrket, kan en si at graden av yrkesbeskyttelse er svakere.

Utbredelsen av yrkesmonopolet avhenger på sin side av hvor mange stillinger som er opprettet med enerett for den bestemte profesjonen eller yrkesgruppen og av hvor stor etterspørsel det er etter yrkesgruppens tjenester. For det andre vil omfanget av et yrkesmonopol bero på om eneretten på visse stillinger samtidig går sammen med at yrkesgruppen dominerer bestemte institusjoner eller organisasjoner i arbeidslivet. Eksempler her er at legene dominerer sykehusene, juristene domstolene, sosionomene sosialsektoren, osv.

Yrkesbeskyttelse gir mange fordeler. Det kan bidra til å gi medlemmene av yrkesgruppen trygghet for arbeid og inntekt. Det hevdes også i litteraturen at begrensningene i adgangen til enkelte yrker gir utøverne mulighet til å forlange lønn eller honorarer som er høyere enn de kunne ha gjort i en situasjon med tilnærmet perfekt konkurranse. Sørensen (1996) har for eksempel pekt på at yrkesmonopoler gir grunnlag for grunnrente («rent»). Med dette begrepet sikter han til en ren profitt som går utover det som er nødvendig for å betale alle innsatsfaktorene, inklusive eierne av den menneskelige kapitalen. Denne grunnrenten er således ikke fortjent, men et resultat av begrenset konkurranse.

Profesjonalisering gir også grunnlag for å få tillit. Profesjonsutøvere - som for eksempel advokater, leger, revisorer - leverer eller selger tjenester basert på faglig ekspertise innenfor et bestemt område. De fleste som benytter seg av disse tjenestene har liten innsikt i den faglige kunnskapen som disse profesjonsutøverne bygger sine beslutninger og råd på. Det vil derfor alltid være en grunnleggende usikkerhet om kvaliteten av de tjenestene profesjonsutøverne leverer. Dette tillitsproblemet løses gjennom utdanningskrav og autorisasjonsordninger som er tenkt å sikre kvaliteten på det arbeidet profesjonsutøverne utfører. Disse ordningene innebærer at profesjoner har fått myndighetenes stempel på at de er tillitsverdige.

Disse fordelene med profesjonalisering og yrkesbeskyttelse har ført til at flere profesjoner og yrkesorganisasjoner selv aktivt forsøker å påskynde etableringen av utdanningskrav og lisenser og sertifikater. Å arbeide for å etablere et tilnærmet yrkesmonopol kan dermed betraktes som en gruppestrategi for å sikre medlemmene arbeid og gode inntekter. Formålet med en slik strategi kan også være å bedre yrkesgruppens relative andel av belønningene i samfunnet og bedre

medlemmenes sosiale status. Med andre ord, det kan ses som en strategi for yrkesgruppens kollektive mobilitet.

Etableringen av yrkesmonopol kan midlertid være omstridt. I sitt hovedverk «The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor» pekte Chicago professoren Andrew Abbott (1988) på at det kan være uenighet mellom ulike yrkesgrupper om hvem som skal kontrollere hvilke arbeidsoppgaver. Han viste gjennom historiske eksempler at det dermed ofte hadde vært stridigheter om den faglige grenseoppgangen mellom forskjellige profesjoner og om deres innbyrdes maktforhold. For Abbott er det derfor viktig å studere konkurransen og maktkampen mellom yrkesgrupper som gjør krav på samme arbeidsoppgaver.

I hvilken grad er så kommunikasjonsyrket en profesjon? Eller, er kommunikasjonsyrket i ferd med å bli profesjonalisert? Som vist foran består profesjonalisering av ulike elementer. I det følgende skal vi diskutere to slike elementer. (1) Vi skal diskutere om yrket er åpent eller lukket ved å studere rekrutteringen til stillingene innenfor kommunikasjon og PR. (2) Vi skal se nærmere på kunnskapsgrunnlaget for kommunikasjonsyrket. Vi spør: Har kommunikasjonsutøverne et felles kunnskapsgrunnlag?

## Utdanning og rekruttering til kommunikasjonsyrket

Et viktig element i profesjonalisering og yrkesbeskyttelse er at bare de personer som har en bestemt utdanning blir rekruttert til de aktuelle stillingene. Det betyr at jo mer kommunikasjonsyrkets utøvere selv kan bestemme hvilke kvalifikasjoner og hvilken utdanning en kommunikasjonsrådgiver skal ha, desto mer makt har gruppen. Hvilke utdanningsgrupper som rekrutteres til kommunikasjonsyrket har betydning for kommunikasjonsutøvernes mulighet til å kontrollere eget yrke og arbeid. En svak kobling mellom utdanning og stillinger medfører for det første at en ikke kan være sikker på at alle kommunikasjonsrådgivere er tilstrekkelig kjent med eller lojale overfor fagets kunnskapsgrunnlag og faglige idealer. Dette kan i verste fall bidra til å utvanne yrkets innhold. For det andre kan det gjøre yrket og stillingene utsatt for å bli overtatt av andre utdanningsgrupper. En forholdvis åpen rekruttering av arbeidstakere til yrket kan for det tredje gjøre det vanskeligere å få gjennomslag for tiltak som kan heve yrkesgruppens status. Et eksempel på et slikt tiltak er etablering av et eget masterstudium, noe som kan gi grunnlag for å kreve høyere lønn.



Et annet eksempel er reguleringen av antall utdannet kandidater fra for eksempel et eget kommunikasjonsstudium. En slik regulering kan motvirke overproduksjon av kandidater og senket lønnsnivå i bransjen.

Hva er så utdanningsbakgrunnen til kommunikasjonsrådgiverne i norsk arbeidsliv? Foran pekte vi på at det er ulike typer utdanningstilbud for de som ønsker å arbeide med kommunikasjon og PR. I hvilken grad har kommunikasjonsrådgivere bakgrunn fra et av disse utdanningstilbudene? Makt- og kommunikasjonsundersøkelsen 2013 viser at kommunikasjonsrådgivere ikke bare rekrutteres fra én utdanning. Det kom riktignok fram at 37 prosent av de som svarte har mellom 1 og 3 års utdanning innenfor kommunikasjon, media eller PR. 29 prosent svarte at de har mer enn 3 års utdanning innenfor kommunikasjon, media eller PR. I alt har altså 66 prosent av medlemmene i Norsk kommunikasjonsforening relevant kommunikasjonsfaglig utdanning. Men disse kommer likevel fra forskjellige utdanningsretninger, noen fra universitetenes utdanningsopplegg innenfor «kommunikasjon og media». Andre fra handelshøgskolenes bachelortilbud innen kommunikasjon og PR. Men så mange som 27 prosent svarte at de ikke har formell utdanning innenfor fagområdet i det hele tatt. Blant kommunikasjonsrådgivere og -direktører finner en således både siviløkonomer, ingeniører, samfunnsvitere, jurister, bibliotekarer, personer med utdanning innenfor diverse humaniora fag, markedsførere, osv. Flere av kommunikasjonsrådgiverne med kommunikasjonsfaglig utdanning har dessuten tilleggsutdanning innenfor andre fagområder. 22 prosent har utdanning som journalist. Mange utøvere av kommunikasjonsfaget har således en variert utdanningsbakgrunn. Kommunikasjonsyrket må derfor sies å være et forholdsvis åpent yrke, noe som ut fra et profesjons sosiologisk perspektiv innebærer et svakere grunnlag for makt og innflytelse. Den høye andelen av kommunikasjonsrådgivere og -direktører som har en relevant fagutdanning tyder på at det likevel har funnet sted en viss grad av profesjonalisering av yrket.

På den annen side kan nettopp variasjonen i yrkesbakgrunn være en styrke for å utøve mer innflytelse. En av våre informanter pekte på at faget har gått gjennom en profesjonalisering fordi bakgrunnen til kommunikasjonsrådgiverne har endret seg: «For ti år siden var det vanlig å hente Dagbladet-journalister til faget vårt. Nå er det økonomer, ingeniører, folk med bred samfunnsfaglig utdannelse som viser at kravene som stilles er større en før. Vi må ha mer kunnskap om organisasjonen enn før.» Informanten viser til en sentral endring av

bransjens faglige innhold og tilfanget av kommunikasjonsarbeidere. Dette ble også tatt opp av flere av de andre av informantene. I stedet for å se variasjoner i utdanningsbakgrunn som noe som kan vanne ut yrkets innhold, snakker de snarere om en modning og en kvalitativ endring. Informanten ovenfor snakker om en profesjonalisering av faget som ikke nødvendigvis kommer av bedre/lengre kommunikasjonsfaglig utdanning, men tvert i mot, at det er et tilfang av «folk med bred samfunnsfaglig utdanning». For å sette det på spissen, mener flere nå at en sentral kommunikasjonsrådgiver ideelt sett bør ha en dobbel kompetanse: som samfunnsviter/økonom og som kommunikasjonsrådgiver.

## Kommunikasjonsyrkets faglige kunnskapsgrunnlag

Som pekt på foran, er et viktig kjennetegn ved profesjoner at de påberoper seg et eget felles og tydelig kunnskapsgrunnlag. Dette kunnskapsgrunnlaget bygger ofte på vitenskapelig forskning og systematisering av erfaringer. Det er i kraft av dette kunnskapsgrunnlaget enkelte profesjoner argumenterer for yrkesbeskyttelse, egne autorisasjonsordninger og høyere lønn.

De kommunikasjonsrådgivere og -direktører vi har møtt sier alle at kommunikasjon er et fag og at de trekker på et felles kunnskapsgrunnlag. Enkelte forskere har reist tvil om dette er riktig (Røvik 2011). Det har til og med vært antydnet at enkelte av kommunikasjonsrådgivernes mest kjente råd, som for eksempel vekten på åpenhet, egentlig er trivialiteter uten et vitenskapelig fundament (Røvik 2011).

Et fag består for det første av sammenhengende kunnskap om den delen av virkeligheten som faget retter seg mot. Denne kunnskapen kan være et resultat av forskningsbaserte studier eller systematisk sammenfatning av erfaringer blant fagets utøvere. For det andre vil et fag ofte inneholde beskrivelser av en rekke verktøy eller instrumenter som fagets utøvere kan benytte seg av for å løse sine oppgaver. For det tredje kan faget romme et sett standarder for hvordan oppgavene skal løse og normer om hvordan yrkesutøverne skal opptre.

Kommunikasjon og PR som fag bygger på teorier fra psykologi og sosiologi. Dette omfatter for eksempel teorier om hvordan individer sender og mottar kommunikasjonsbudskap, hvordan individer påvirkes, hvordan kommunikasjonsbudskap spres i større nettverk, eller om hvordan informasjon og kommunikasjon er strukturert innenfor

organisasjoner. Det er imidlertid også utviklet en rekke teorier av forskere innenfor kommunikasjonsfaget selv. Utøvere av kommunikasjonsfaget benytter seg av en rekke metoder for innhenting og analyse av data som er allmenne innenfor samfunnsvitenskapene. Kommunikasjonsfaget trekker dessuten på innsikter og «verktøy» fra generell retorikk. Dette gjelder særlig når konkrete kommunikasjonsbudskap skal formuleres. Det foreligger imidlertid også en omfattende systematisering av erfaringene til sentrale utøvere av kommunikasjonssyrket. Dette har gitt grunnlag for flere beskrivelser av «best practice» i forhold til konkrete oppgaver. Foran viste vi dessuten at det innenfor kommunikasjon og PR også er etablert flere ulike faglige idealer og normer for utøvernes praksis.

De forskjellige faglige elementene som er beskrevet ovenfor er satt sammen i pakker av kunnskap som kan sies å utgjøre et felles kunnskapsgrunnlag. Denne kjernen forvaltes av forskere ved universiteter, høyskoler og handelshøyskoler («business schools») og av fagets fremste utøvere rundt om i verden. Det er gitt ut en rekke lærebøker i kommunikasjon og PR, og det finnes flere internasjonale tidsskrifter som publiserer vitenskapelige artikler innen fagområdet. Fagets kunnskapsgrunnlag forvaltes og formidles også gjennom yrkesorganisasjonen Norsk kommunikasjonsforening som har et stort antall kurs- og utdanningstilbud for sine medlemmer. Foreningen bidrar på den måten til en profesjonsbygging innad yrkesgruppen.

Denne faglige kjernen kan kommende kommunikasjonsutøvere i Norge bli kjent med gjennom flere ulike utdanningstilbud på bachelor- og masternivå. Det er således ikke én egen utdanningsvei for kommunikasjonssrådgivere i Norge. I den forstand er kommunikasjonssyrket ennå ikke profesjonalisert.

Men opplever kommunikasjonsdirektørene og -rådgiverne at yrkesgruppen har et tilstrekkelig godt kunnskapsgrunnlag i det daglige arbeidet? I følge kommunikasjonsdirektøren i en større norsk kommune er den faglige ballasten blant kommunikasjonssrådgivere Norge for svak. Vedkommende mente å kunne observere en tendens til at «båten blir til mens man ror», dvs. at kommunikasjonsmedarbeidere utformer rollen sin og tilegner seg nødvendig kommunikasjonssrådgiverkompetanse underveis. Informanten tror ikke faget blir modent før det etableres et egen utdanning i kommunikasjon og PR som leder fram til mastergrad. Grunnen til dette er at det er nødvendig å tilegne seg flere teorier for å kunne se komplekse sammenhenger i det arbeidet de utfører. Teorier kan gi litt flere perspektiver på de oppgavene de står overfor. En leder

av et PR-byrå mener at det er huller i kommunikasjonsutdanningen. Vedkommende mener faget må utvikle seg mer innenfor organisasjons- og ledelsesfag og andre fag som har betydning for å kunne gi råd. Daglig leder i annet PR-firma, kjent for å ligge i fronten når det gjelder konsepter og metoder for kommunikasjon og lobbyvirksomhet, opplever at det er uvanlig i bransjen å arbeide opp mot fagets idealer og «best practice».

I de foregående utsagnene fornemmes en indre spenning eller dilemma. Alle kommunikasjonsdirektørene og -rådgiverne vi snakket med understreket at kommunikasjon er et eget fag. Når de etterlyser mer kompetanse og utdanning, er det imidlertid mange av dem som vender seg mot økonomi, regnskap og organisasjons- og samfunnsfag. Da virker det som om de mener at kommunikasjonsfaget selv egentlig ikke har nok å tilby for medarbeidere som vil heve sin kompetanse. En som uttrykte dette direkte var en informasjonssjefen i et statlig selskap. Vedkommende synes at det ikke har skjedd mye nytt på den faglige fronten innen kommunikasjonsfaget på flere år. Informanten opplever at faget ikke tilbyr så mange nye verktøy. Det som for eksempel virker i media i dag fungerte også for 20 år siden

Røvik (2011) har pekt på en annen spenning innenfor kommunikasjonsfaget og -yrket - mellom vekten på et felles kunnskapsgrunnlag for alle som praktiserer faget og mange yrkesutøveres tendens til personlig profilering. Med det siste mener han at en del kommunikasjonsutøvere framhever sin egen tilnærming og sitt eget personlig grep i rollen som kommunikationsrådgiver. Han mener å ha observert at enkelte kommunikationsrådgivere nærmest presenterer sine bidrag som en slags kunst. Røvik antyder at dette er særlig vanlig blant en del medarbeidere i kommunikations- og PR-byråer. En slik holdning kan bidra til å undergrave ideen om en felles faglig kjerne og dermed grunnlaget for profesjonsbygging. Også i våre intervjuer kunne vi merke spor av denne spenningen. Som vi kommer tilbake til senere i rapporten, la flere av våre informanter vekt på personlige egenskaper som grunnlag for innflytelse. Dette er naturligvis ofte riktig. Men hvis posisjon og innflytelse i organisasjonen bare oppleves som resultat av ens egen personlighet og innsats, kan dette svekke legitimiteten til kommunikasjon som eget fag som kan gi viktige bidrag til en organisasjon.

For at kommunikationsfagets felles kunnskapsgrunnlag skal gi grunnlag for innflytelse fordrer det at utøverne av yrket faktisk lever

opp til fagets idealer og «best practice». I hvilken grad følger så kommunikasjonsmedarbeiderne kommunikasjonsfagets idealer?

Yrkesutøvernes utnytting av fagets kunnskapsgrunnlag og etterleving av faglige idealer kan kartlegges ved å se på hvor mange kommunikasjonsenheter som har ansvar for arbeidsoppgaver som regnes som sentrale i faget. I kommunikasjonsfaget legges det stor vekt på å forstå og bygge relasjoner til viktige interessenter eller publikumsgrupper («publics») i omgivelsene (Grunig 2006). Som et ledd i arbeidet for å oppnå dette anbefales det ofte å gjennomføre det som betegnes som «omverdensanalyser». I en medlemsundersøkelse fra 2005 oppga riktignok 48 av de spurte at deres kommunikasjonsenhet har slike analyser som sitt ansvarsområde. I spørreundersøkelsen fra 2013 var det imidlertid bare 15 prosent av kommunikasjonsmedarbeiderne som rapporterte at omverdensanalyser er en viktig del av deres arbeidsoppgaver. Dette betyr at bare et fåtall av kommunikasjonsutøverne i norsk arbeidsliv spesielt arbeider med en type analyser som regnes som viktige i kommunikasjonsfaget.

Det anbefales også i kommunikasjonslitteraturen å vurdere konsekvensene av organisasjonens beslutninger for viktige grupper i omgivelsene. Vi stilte også spørsmål om dette i Makt- og kommunikasjonsundersøkelsen 2013. 32 prosent av respondentene krysset av for at de i stor grad blir bedt om å foreta slike undersøkelser, mens 37 prosent blir i liten grad bedt om dette.

De foregående to funnene tyder på at fagets idealer ikke helt følges opp i alle kommunikasjonsenhetene i norsk arbeidsliv.

Mange forskere og lærere i kommunikasjons- og PR-faget understreker at kommunikasjon er noe annet enn markedsføring. Da er det kanskje noe overraskende at hele 44 prosent av kommunikasjonsmedarbeidere i private bedrifter arbeider med merkevarekommunikasjon og produkt PR og 35 prosent med markedsføring. Det er rimelig å spørre om denne situasjonen bidrar til å uthule kommunikasjonsyrkets faglige innhold i private bedrifter. Nå kan det tenkes at mange utøvere av yrket selv mener at det er viktig på å være nært knyttet til markedsføringsfunksjonen i bedriften. For å etterprøve denne muligheten presenterte vi følgende utsagn for dem: «Vi som jobber med kommunikasjon har for lite samhandling med de som jobber med markedsføring/salg.» Det viste seg at bare 22 prosent av kommunikasjonsrådgiverne/-direktørene i private bedrifter (og 18 prosent i hele utvalget) sa seg enige i dette utsagnet. Dette resultatet tyder ikke på at medlemmene av Norsk kommunikasjonsforening

ønsker å knytte kommunikasjonsyrket nærmere til markedsføringsfunksjonen. Dette er snarere et tegn på at flertallet av fagets utøvere er opptatt av å ivareta fagets særpreg og idealer.

I de personlige intervjuene med representanter for yrket kom det fram forhold som kan gjøre det vanskelig for kommunikasjonsrådgiverne å holde faglige idealer i hevd. Som vi pekte på foran, er det i mange virksomheter få kommunikasjonsrådgivere. Det er kanskje grunnen til at flere av våre informanter opplevde en faglig ensomhet på sine arbeidsplasser. Informasjonsdirektøren i et stort privat selskap forteller for eksempel:

Ofte er kommunikatører ensomme. Vi er seks stykker i en org på [mange tusen]. Jeg er mye rundt og spiser lunsj med kommunikasjonskolleger. Både for å ha et fellesskap, og også for å holde meg faglig oppdatert. Da jeg jobbet i [annet privat selskap] var jeg ganske ensom.

I dette tilfellet ga ensomheten grobunn til selv å skape et fellesskap på tvers. For en kommunikasjonsdirektør i et direktorat var ikke denne muligheten til stede i samme grad. For informanten handlet ensomheten om et savn av å diskutere makt eller innflytelse med andre i bransjen:

Jeg har følt meg mye ensom i kommunikasjonsbransjen, jeg savner å diskutere den innflytelsen vi har. Den følelsen er litt skummel, av å ha så mye innflytelse. Grunnen til at den kjennes skummel er at kommunikasjonsdirektører mot toppledelsen i spesielle situasjoner kan bli for isolert - bare kommunikasjonsdirektør til direktør, mens resten av ledelsen blir utenfor.

For begge to dreide dette seg om et savn av fellesskap å diskutere faglige problemstillinger med. Hvis denne opplevelsen av å være faglig isolert i en organisasjon er noe mange kommunikasjonsarbeidere deler, som indikert i det første utsagnet, kan dette bidra til å svekke yrkets innhold: dets verdier, prinsipper og «faglighet». Grunnen til det er at disse prinsippene da ikke blir oppøvd, holdt i hevd eller prøvd i faglige diskusjoner. Ikke alle har mulighet til å lunsje med kommunikasjonskolleger. Faglige dilemmaer, så som deres egen innflytelse, kan være svært viktig å diskutere med kollegaer, som informanten over påpeker. Dette gjelder særlig i tilfeller der man kan tvile på hvordan man best skal forvalte den innflytelsen man oppfatter

at man har. På den annen side kan kanskje en slik «faglighet på tvers» åpne for en styrking av yrkets verdier i de tilfellene kommunikasjonsrådgiveren faktisk har aktive nettverk eller andre muligheter til å være «fagperson».

## Konklusjon

Kommunikasjonsrådgivere rekrutteres fra mange forskjellige utdanninger. Yrket må derfor sies å være forholdsvis åpent, noe som ut fra et profesjonssosiologisk perspektiv innebærer et svakere grunnlag for makt og innflytelse. Den høye andelen av kommunikasjonsrådgivere og -direktører som har en relevant fagutdanning tyder på at det likevel har funnet sted en viss grad av profesjonalisering av yrket. Variasjonen i yrkesbakgrunn, og det å ha en dobbel kompetanse som både samfunnsviter/økonom og som kommunikasjonsrådgiver, kan imidlertid også ses som en styrke. Kommunikasjonsdirektørene- og -rådgiverne ønsker selv mer kompetanse og utdanning, men ikke nødvendigvis innenfor kommunikasjonsfag. Snarere ønsker de mer kompetanse i form av økonomi, regnskap og organisasjons- og samfunnsfag.

## 8 Kommunikasjonsenhetens posisjon innenfor de enkelte virksomhetene

Kommunikasjonsyrkets innflytelse kan studeres ved å se nærmere på hvilken posisjon og betydning kommunikasjonsfunksjonen har innenfor den enkelte virksomheten eller organisasjonen. Det kan gjøres på ulike måter. I det følgende legger vi vekt på følgende elementer: Kommunikasjonsarbeidets betydning sammenlignet med andre funksjoner innad i virksomhetene, enhetens plassering i virksomheten, om det er enighet med arbeidsgiver om hvilke kommunikasjonsoppgaver som er viktige, ledelsens forståelse for betydningen av kommunikasjon, og ledelsens bruk av kommunikasjonsenheten.

### Kommunikasjonsarbeidets betydning sammenlignet med andre funksjoner innad i virksomhetene

I sin undersøkelse ba Brønn og Dahlen (2012) topplederne om å rangere 10 ulike funksjoner innen virksomheten etter hvilken betydning disse funksjonene hadde. Det framkom at norske ledere mener salgfunksjonen er den viktigste for virksomhetens suksess. Etter salg var det omtrent lik vurdering av finans/regnskap og personal/HR funksjonens betydning. Deretter ble strategisk planlegging og markedsføring plassert. Først på 6. plass kom PR og kommunikasjon. Den juridiske funksjonen ble plassert lavest. Denne rangeringen kan tyde på at PR- og kommunikasjonsfunksjonen har relativt lav prestisje eller betydning innad i norske virksomheter. Det viste seg imidlertid at ledere i virksomheter som selv hadde en egen kommunikasjonsavdeling rangerte PR og kommunikasjon høyere. Dette funnet bekrefter at en viktig forutsetning for å ha innflytelse er at det faktisk finnes en egen kommunikasjonsavdeling innad i organisasjonen.

At kommunikasjonsfunksjonen rangeres lavere enn salgfunksjonen, finans/regnskap og personalfunksjonen, særlig i private bedrifter, er egentlig ikke så rart. Private bedrifter er helt avhengige av å få markedsført og solgt sine produkter og tjenester for å



sikre overskudd og overlevelse på sikt. Det er da også mange ansatte som arbeider i denne funksjonen innad i bedriftene. Økonomisk styring og en god personalpolitikk er også helt nødvendig for at en bedrift skal klare seg. Kommunikasjonsfunksjonen kan imidlertid likevel være viktig selv om den rangeres etter de foran nevnte.

## Sentral plassering av kommunikasjonsenheten

Flere av våre samtalepartnere framhevet at en viktig forutsetning for innflytelse er at kommunikasjonsrådgiverne er samlet i en egen enhet som er sentralt plassert i virksomheten. Forekomsten av en slik enhet er i seg selv en indikasjon på at ledelsen i bedriften eller etaten legger vekt på det bidraget som kommunikasjonsrådgiverne kan gi. En egen enhet gir kommunikasjonsmedarbeiderne mulighet til å løse flere oppgaver, samordne seg med hverandre og tilbyr dem et miljø for faglig opplæring og utvikling. Dessuten gir det lederen av enheten en bedre tilgang til ledelsen i virksomheten og til å være med viktige diskusjoner i ledelsen.

Makt- og kommunikasjonsundersøkelsen 2013 viser at yrkesgruppen har fått gjennomslag for sine syn på hvordan kommunikasjonsarbeidet bør organiseres i virksomhetene. Et meget stort flertall i undersøkelsen - 85 prosent - rapporterer at deres virksomhet har egen kommunikasjonsavdeling i hovedkontoret eller har flere kommunikasjonsavdelinger. Tilsvarende dokumenterer spørreundersøkelsen at hele 89 prosent har svart at de enten arbeider i en egen avdeling eller gruppe med ansvar for kommunikasjonsarbeid eller er plassert direkte i stab under topplederen i virksomheten.

En kommunikasjonsmedarbeider i en større etat med mange regionale kontorer pekte imidlertid på at sentral og samlet plassering i mange tilfelle ikke er praktisk mulig. I hennes etat har det vært viktig å spre kommunikasjonsmedarbeiderne rundt på region kontorene. På den måten kommer de nærmest mulig de konkrete oppgavene og kan kjenne pulsen på den lokale situasjonen.

## Enighet med arbeidsgiver om hvilke kommunikasjonsoppgaver som er viktige

Kommunikasjonsrådgivernes mulighet for å prege sine egne arbeidsoppgaver kan avhenge av at de og arbeidsgiverne er enige om hvilke kommunikasjonsoppgaver som er viktige. Et bilde av graden av samsvar er gitt i de norske resultatene fra den internasjonale undersøkelsen «Communication Monitor 2011» (Zerfass et al. 2011, gjengitt i Brønn 2012). Her ble både virksomhetsledere og kommunikasjonsrådgivere spurt om hvor viktig ulike disipliner innenfor kommunikasjonsarbeid er. Undersøkelsen viste at det i privat sektor var et visst sprik mellom virksomhetsledernes og kommunikasjonsutøvernes gradering av viktighet. Lederne rangerte kommunikasjonsferdigheter, markedsføring og intern kommunikasjon som de tre viktigste disiplinene. Krisehåndtering plasserte lederne derimot helt ned på en åttende plass på rangstigen. Til sammenligning var praktikerne i kommunikasjonsyrket lite opptatt av kommunikasjonsferdigheter, men rangerte isteden krisehåndtering høyt. Også markedsføring fikk høy skåre av praktikerne. Samsvaret mellom virksomhetsledere og praktikere syntes å være noe større i offentlig sektor. Den største forskjellen her var at lederne rangerte markedsføring og merkevarebygging lavere enn praktikerne. Til tross for spriket i vektleggingen av krisehåndtering, viste undersøkelsen at det i flere henseende likevel var samsvar mellom lederne og praktikerne i kommunikasjonsyrket.

Ulikheten i synet på krisehåndtering er imidlertid interessant fordi flere av de kommunikasjonsdirektørene og kommunikasjonsrådgiverne vi har snakket med var sterkt opptatt av krisehåndtering. Kommunikasjonsdirektøren i en norsk kommune hadde, som nevnt foran, lagt vekt på å profesjonalisere kriseberedskapen innad i kommunen. Daglig leder i et kommunikasjons- og PR-firma hadde gjennom å ha arbeidet med flere kriser i det private næringslivet bygd seg opp til å bli en av Norges fremste eksperter på området. Hans tjenester innenfor krisehåndtering er sterkt etterspurt. Kommunikasjonsdirektøren i et direktorat beskrev selv som veldig opptatt av krisehåndtering. Informanten synes det er både spennende og krevende å jobbe med kommunikasjon i krisesituasjoner for arbeidsgiveren. En kan få inntrykk av at krisehåndtering har høy status blant fagets ledende utøvere. Da er det overraskende at deres arbeidsgivere ikke rangerer denne aktiviteten like høyt.

## Ledelsens forståelse for betydningen av kommunikasjon

I kommunikasjonsfaget pekes det på at en forutsetning for innflytelse er at ledelsen i de enkelte virksomhetene forstår at kommunikasjon kan være et viktig verktøy for å nå virksomhetens mål. I 2013 undersøkelsen ble medlemmene stilt overfor følgende utsagn: «Øverste leder i min organisatoriske enhet har for liten forståelse og fokus på kommunikasjon som strategisk viktig styringsverktøy». 59 prosent av medlemmene i Norsk kommunikasjonsforening erklærte at de er uenige i dette utsagnet. Med andre ord, et flertall av medlemmene mener at ledelsen i deres virksomhet har stor forståelse for kommunikasjon som et viktig middel til virksomhetens mål. Er dette mye eller lite? Det er vanskelig å svare på et slikt spørsmål. Dersom kommunikasjonsfunksjonen hadde en sterk stilling rundt om i norske virksomheter, hadde en kanskje kunnet vente at denne prosentandelen var noe høyere.

I kommunikasjonsforeningens medlemsundersøkelse for 2012 ble medlemmene stilt et tilsvarende spørsmål. Her kom det fram at hele 76 prosent kunne rapportere at ledelsen har forståelse for kommunikasjon som strategisk verktøy. Forskjellen i andel positive svar mellom de to undersøkelsene kan skyldes at spørsmålet var stilt annerledes i vår undersøkelse fra 2013. I vår undersøkelse måtte de mer aktivt si seg uenige med utsagn om at toppledelsen ikke har slik forståelse.

Svarene varierer imidlertid med hvilken stilling kommunikasjonsutøveren har. 76 prosent av de kommunikasjonsansatte som er informasjons- eller kommunikasjonsdirektør mener at deres øverste leder har stor forståelse for kommunikasjonsfunksjonen. Blant informasjons- og kommunikasjonsjefene er prosentandelen 61. Prosentandelen faller til 59 blant seniorrådgivere og til 52 blant vanlige kommunikasjonsrådgivere. Det betyr at de kommunikasjonsutøverne som i kraft av sin stilling sitter nærmest ledelsen i virksomheten, oftest rapporterer stor forståelse hos toppledelsen for kommunikasjon som strategisk verktøy. Det samme mønsteret kom fram i medlemsundersøkelsen fra 2012.

En nærmere analyse viser at svarene også varierer med hvilken sektor kommunikasjonsutøverne arbeider i, jf. tabell 3. Andelen som opplever at ledelsen har stor forståelse og fokus på kommunikasjon er lavest blant ansatte i kommunene - 48 prosent. Både i statlig sektor (56 prosent), i direktoratene m.v. (71 prosent), i de børsnoterte selskapene (65 prosent), i øvrige private selskaper (59 prosent), og i frivillige

organisasjoner (61 prosent) og interesseorganisasjoner (62 prosent) er andelen høyere.

Tabell 3. Toppleidelsens forståelse av kommunikasjon som strategisk verktøy

Sektor	Andel som er uenige i et utsagn om at ledelsen har liten forståelse
Departementene	56
Direktorater, etater, tilsyn, universiteter og høyskoler	71
Kommuner	48
Børsnoterte selskaper	65
Andre private bedrifter	59
Frivillige organisasjoner	61
Interesseorganisasjoner	62

Kilde: Makt- og kommunikasjonsundersøkelsen 2013

Det er noe overraskende at ledelsens vekt på kommunikasjon som hjelpemiddel til å nå mål er lavest i den delen av samfunnet hvor nærheten til borgerne er størst. Det kunne tenkes at dette har sammenheng med at mange kommuner er forholdsvis små og har mindre ressurser å sette av til systematisk arbeid med kommunikasjon. Det viser seg imidlertid at andelen kommunikasjonsansatte som rapporterer om ledelsens fokus på kommunikasjon også er lavere i de store kommunene. Dette funnet kan indikere at kommunikasjonsfunksjonens posisjon og innflytelse er lavere i kommuner enn i andre deler av arbeidslivet.

## Ledelsens bruk av kommunikasjonsenheten

En yrkesgruppes innflytelse innad i en virksomhet kan også måles gjennom hvordan ledelsen i virksomheten forholder seg til yrkesutøvernes bidrag og forslag. I Makt- og kommunikasjonsundersøkelsen 2013 spurte vi i hvor stor grad ledelsen i bedrifter og frivillige organisasjoner og interesseorganisasjoner legger vekt på anbefalingene fra avdelingen eller gruppen som jobber med kommunikasjon. Det var altså et begrenset utvalg av medlemmene i kommunikasjonsforeningen som ble stilt dette spørsmålet. Et stort flertall (79 prosent) av de som svarte kunne rapportere at det gjorde ledelsen i stor grad. Dette er i alle fall et klart tegn på at kommunikasjonsfunksjonen har innflytelse innad i de deler av norsk arbeidsliv som spørsmålet omfatter.

Nok en gang kom det fram at informasjons- og kommunikasjonsdirektører klart oftere enn kommunikasjonsutøvere på de andre stillingsnivåene opplever at anbefalingene fra deres avdeling følges opp. Hele 97 prosent av kommunikasjonsdirektørene svarte at ledelsen la vekt på anbefalingene fra kommunikasjonsfunksjonen. Blant informasjons- og kommunikasjons-sjefer, seniorrådgivere og vanlige kommunikasjonsrådgivere var prosentandelene henholdsvis 78, 71 og 74.

Tabell 4. Ledelsens vektlegging av anbefalingene for kommunikasjonsenheten

Stillingsnivå	Prosentandel som svarer «i stor grad»
Informasjons- og kommunikasjonsdirektør	97
Informasjons- og kommunikasjons-sjef	78
Seniorrådgiver	71
Rådgiver	74

Kilde: Makt- og kommunikasjonsundersøkelsen 2013

Det var forholdsvis små forskjeller etter virksomhetenes størrelse. Det var imidlertid en svak tendens til at kommunikasjonsmedarbeiderne i mindre og mellomstore virksomhetene oftere kunne fortelle at deres råd ble hørt av ledelsen

I Makt- og kommunikasjonsundersøkelsen 2013 stilte vi spørsmål om medlemmene i kommunikasjonsforeningen synes at ledelsen i deres virksomhet utnytter de kommunikasjonsfagliges kompetanse godt nok. Her kom det fram at bare 45 prosent mener at avdelingens kompetanse blir godt nok brukt. Et stort mindretall på 35 prosent opplever derimot at kompetansen blir for dårlig utnyttet. Disse svarene kan ses som et uttrykk for at en del kommunikasjonsmedarbeidere ikke synes at kommunikasjonsfunksjonen i tilstrekkelig grad blir benyttet av ledelsen i virksomheten.

En nærmere analyse viser at disse holdningene varierer med sektor. I tabell 5 ser vi hvordan særlig kommunene skiller seg ut med en høyere andel av de kommunikasjonsansatte som er misnøyd med hvordan avdelingens eller gruppens kompetanse blir brukt av ledelsen i virksomheten.

Tabell 5. Ledelsens utnytting av de kommunikasjonsfagliges kompetanse. Prosent som svarer helt eller delvis enig

«Ledelsen utnytter for dårlig den kompetansen som de kommunikasjonsfaglige ansatte sitter med».	Helt eller delvis enig
Departementene	38
Direktorater, etater, m.m.	25
Kommuner	48
Børsnoterte selskaper	31
Andre private bedrifter	34
Frivillige organisasjoner	28
Interesseorganisasjoner	31

Kilde: Makt- og kommunikasjonsundersøkelsen 2013

En annen analyse viser at misnøyen med bruken av kommunikasjonsenhetens kompetanse også henger svakt med utdanning. Blant de medarbeiderne som har mer enn tre år kommunikasjonsfaglig utdanning er det 40 prosent som er misfornøyd på dette punktet. Blant de øvrige medarbeiderne er prosentandelen 33.

Dette kan tyde på at de medarbeiderne som har best kommunikasjonsfaglig utdanning ikke synes at avdelingen i tilstrekkelig grad gis interessante og viktige oppgaver.

De foregående resultatene indikerer at kommunikasjonsfunksjonen i norske virksomheter i hovedsak har en bra posisjon og har en forholdsvis god innflytelse. Men det er unntak. Det synes særlig som om kommunikasjonsfunksjonen i kommunene sliter med å bli fullt ut akseptert og brukt. Også i andre virksomheter synes det som om toppledelsen kunne ha utnyttet kommunikasjonsenheten bedre.

## Konklusjon

De foregående resultatene indikerer at kommunikasjonsfunksjonen i norske virksomheter i hovedsak har en bra posisjon og har en forholdsvis god innflytelse. Men det er unntak. Det synes særlig som om kommunikasjonsfunksjonen i kommunene sliter med å bli fullt ut akseptert og brukt. Også i en del andre virksomheter synes det som om toppledelsen kunne ha utnyttet kommunikasjonsenheten bedre.

## 9 Kommunikasjonsdirektørens/ -sjefens deltakelse i virksomhetenes beslutninger

I hvor stor grad deltar kommunikasjonssjefen eller -direktøren i virksomhetens beslutninger? Vi undersøker dette i det følgende ut fra om de sitter plassert sentralt i virksomheten og etter når de kommer inn i virksomhetens strategiske beslutningsprosesser, fordelt på sektor og kjønn. Først skal vi se på hva direktørene selv mener er fordelene med en sentral plassering.

### Betydningen av sentral plassering

Grunig (2006) har framhevet at en viktig forutsetning for makt innad i en bedrift eller etat er at lederen for kommunikasjonsvirksomheten er en del av den «ledende koalisjonen i bedriften». Med dette siktes det vanligvis til at den kommunikasjonsmedarbeider som er høyets rangert, for eksempel en kommunikasjonsdirektør eller informasjonssjef, er en del av toppledergruppen i bedriften etter organisasjonen. Det er i denne toppledergruppen diskusjoner om strategi og veivalg finne sted og viktige beslutninger tas. Dersom en kommunikasjonsdirektør ønsker å påvirke bedriftens strategi ut fra et kommunikasjonssaglig ståsted, er det innad i ledergruppen det kan skje.

Å sitte sentralt posisjonert sammen med ledelsen er noe som også de kommunikasjonsdirektørene vi snakket med la stor vekt på. De peker på at dette er en forutsetning for å få gjennomslag for rådene de gir. Det nevnes flere grunner til dette. For det første mener flere at det er viktig å sitte sentralt plassert for å få mulighet til å samle kommunikasjonsvirksomheten. Som kommunikasjonsdirektøren i en interesseorganisasjon påpekte, er det viktig «for ikke å gå helt i forskjellige retninger. Tenk om hver avdeling skulle ha hver sin kommunikasjonssjef. Det sikrer at vi har samme forståelse for sentrale temaer.»

For det andre mener flere at det viktig med sentral plassering for å få kunnskapsgrunnlag til å gi gode råd - og dermed mulighet til å



påvirke. Det handler særlig om å få oversikt over organisasjonen. Som kommunikasjonsdirektøren i et direktorat sa: «Når vi kommunikasjonsdirektører virker godt, er vi kanskje den ved siden av direktøren som har best oversikt over organisasjonen. Det er en forutsetning for å utøve denne rollen godt.»

Å sitte sentralt plassert er også nødvendig for å få lederen med seg. En informant hadde etter eget utsagn klart å bevege sin virksomhet fra «umodenhet» til en større grad av modenhet når det gjelder kommunikasjonstenkning. Umodenheten dreide seg om en tro på «at kommunikasjon bare skal skje på de gode saker», og at en skal unngå å informere om negative saker eller hendelser. Dreiningen i retning større modenhet skjedde «gjennom hodet til direktøren». Informantens erfaring er således at en kommunikasjonsleder må ha med toppledelsen, deretter resten av ledelsen, og så nedover i systemet. Dette ble ansett lett fordi «direktøren ville, og etter hvert ville de andre, og jeg fikk rom til å gjøre det».

Hva vet vi så om kommunikasjonsdirektørenes deltakelse i ledergruppene i sine respektive virksomheter? I en større studie av kommunikasjonsledere som strateger undersøkte Brønn og Pedersen Dahlen (2012) blant annet i hvilken grad kommunikasjonsledere trekkes med i strategiske beslutninger i norske virksomheter. I sin undersøkelse intervjuet de to forskerne topplederne i et utvalg norske virksomheter. I privat sektor rapporterte 58 prosent av topplederne at deres kommunikasjonsdirektører («communication director») deltar sammen med andre toppledere hele tiden i de strategiske prosessene i bedriften. Brønn og Pedersen Dahlen (2012) undersøkte også i hvilket stadium i de interne beslutningsprosessene kommunikasjonslederne kom inn. I privat sektor fortalte 57 prosent av topplederne at deres kommunikasjonsdirektører var med helt fra starten. Bare 43 av topplederne i privat sektor syntes for øvrig at deres kommunikasjonsdirektører bidro med bred ekspertise.

I offentlig sektor ble det rapportert at i 55 prosent av virksomhetene deltar kommunikasjonsdirektøren på linje med de andre lederne når beslutninger tas. Men bare 40 prosent er med helt fra starten av, altså klart færre enn i privat sektor. Enda færre - 36 prosent - mente at deres kommunikasjonsledere bidrar med bred ekspertise.

Brønns og Pedersen Dahlens (2012) undersøkelse viser at både i privat og offentlig sektor er et forholdsvis stort mindretall av kommunikasjonslederne enten ikke med eller blir bare delvis trukket inn i virksomhetenes sentrale beslutninger. Det er også påfallende at så

få virksomhetsledere ikke synes kommunikasjonslederne bidrar med bred ekspertise. Forskerne er redd for at denne situasjonen fører til at kommunikasjonsdirektørene mange steder mer fungerer som formidlere av kommunikasjonsbudskap enn som fullverdig deltakere i virksomhetens strategiske overveielser.

## Resultater fra Makt- og kommunikasjonsundersøkelsen 2013

Også i Makt- og kommunikasjonsundersøkelsen 2013 har vi forsøkt å kartlegge kommunikasjonsdirektørenes/-sjefenes deltakelse i beslutninger. Tallene fra vår undersøkelse viser at hele 88 prosent av informasjons-/kommunikasjonsdirektørene og 69 prosent av dem som har stillingstittelen informasjons-/kommunikasjonssjef (og som er plassert ved hovedkontoret i sin virksomhet) sitter i ledergruppa. Et overraskende funn er at også en god del seniorrådgivere og rådgivere er med i ledergruppen, henholdsvis 40 og 32 prosent. Blant kommunikasjonsdirektører og -sjefer som er plassert i en underliggende enhet, for eksempel et regionalkontor innenfor en etat eller en lokal bedrift innenfor et større selskap, er prosentandelene høyere. Her sitter 100 prosent av kommunikasjonsdirektørene og 66 prosent av kommunikasjonssjefene i ledergruppen. Disse tallene antyder at i et stort flertall av virksomhetene med egne ledere for kommunikasjonsenheten har disse kommunikasjonslederne gode forutsetninger for å øve innflytelse på de beslutningene som tas.

Vi stilte også spørsmål om deres deltakelse i beslutningsprosessene i organisasjonen eller virksomheten. Spørsmålene ble hentet fra undersøkelsen til Brønn og Pedersen Dahlen (2012) for å kunne sammenligne med deres resultater. Spørsmålene ble imidlertid noe omformet for å tilpasses det faktum at intervjuobjektene i vår undersøkelse er kommunikatorene selv.

Ovenfor så vi at også en del seniorrådgivere og kommunikasjonsrådgivere er med i ledergruppen. Forklaringen på dette er at på en del mindre arbeidsplasser med få kommunikasjonsmedarbeidere er det ikke opprettet egne stillinger som kommunikasjonsdirektør eller -sjef. Isteden blir kommunikasjonsrådgiveren trukket inn i ledergruppens arbeid. For å ta hensyn til dette stilte vi spørsmålene om deltakelse i beslutningsprosesser til de kommunikasjonsansatte som rapporterte at de hadde den høyeste stillingen for kommunikasjonsfunksjonen i virksomheten. Dermed får

vi også opplysninger om rådgiverne blir trukket inn i ledergruppens beslutninger.

Vi ba intervjuobjektene for det første å ta stilling til følgende utsagn: «Jeg deltar sammen med andre toppledere i beslutningsprosessen i vår virksomhet/organisasjon». De fikk syv svaralternativer hvor 1 er alternativet «ikke i det hele tatt» til 7 som tilsvarer «hele tiden». Svarene er gjengitt i tabell 6. Dette og de følgende spørsmålene ble bare stilt til de kommunikasjonsmedarbeiderne som oppga at de sitter i ledergruppen.

Tabell 6. Kommunikatorenes deltakelse i beslutningsprosessene i virksomheten etter stillingsnivå

«Jeg deltar sammen med andre toppledere i beslutningsprosessene i vår virksomhet/organisasjon»	Prosent som har svart hele tiden eller nesten hele tiden (svaralternativene 6 og 7)
Informasjons- og kommunikasjonsdirektører	75
Informasjons- og kommunikasjonssjefer.	56
Seniorrådgivere	25
Kommunikasjonsrådgivere	15

Kilde: Makt- og kommunikasjonsundersøkelsen 2013

Blant informasjons- og kommunikasjonsdirektører som arbeider ved hovedkontoret i sin virksomhet rapporterte 75 prosent at de hele tiden eller nesten hele tiden deltar i beslutningsprosessene. Det samme gjaldt for 56 prosent av informasjons- og kommunikasjonssjefene. Bare 25 prosent av seniorrådgiverne og 15 prosent av de vanlige kommunikasjonsrådgiverne kunne rapportere om samme deltakelse.

Vi spurte for det andre om på hvilket tidspunkt i beslutningsprosessene de normalt kommer inn, jf. tabell 7. 46 prosent av informasjons- og kommunikasjonsdirektørene anga at de kommer tidlig inn (svaralternativene 6 og 7), 44 prosent av informasjons- og kommunikasjonssjefene. Disse resultatene indikerer at selv om mange av kommunikasjonslederne deltar i virksomhetens beslutningsprosesser, er det likevel færre som trekkes inn tidlig i prosessene.

Tabell 7. På hvilket tidspunkt kommunikasjonsmedarbeiderne kommer inn i beslutningsprosessene

	Prosent som har krysset av for svaralternativene 6 og 7. Indikerer tidlig i prosessen
Informasjons- og kommunikasjonsdirektører	46
Informasjons- og kommunikasjonssjefer.	44
Seniorrådgivere	21
Kommunikasjonsrådgivere	17

Kilde: Makt- og kommunikasjonsundersøkelsen 2013

Vi spurte også om kommunikasjonslederne deltar på møter på toppnivå som behandler strategisk planlegging for organisasjonen. Analysen av svarene viser at det gjør 68 prosent av informasjons- og kommunikasjonsdirektørene og 42 prosent av informasjons- og kommunikasjonssjefene. Bare 10 prosent av seniorrådgiverne svarer det samme. Blant kommunikasjonslederne i de underliggende enhetene var prosentandelene for de to ledergruppene henholdsvis 100 og 64.

Hvordan er situasjonen for de kommunikasjonslederne som arbeider i underliggende enheter innenfor sine respektive virksomheter og organisasjoner? Svarene her viser at det er en større forskjell mellom de som er informasjons- og kommunikasjonsdirektører og de medarbeiderne som har tittelen informasjons- og kommunikasjonssjef. De første rapporterer at de er med i beslutningsprosessene i ledergruppen hele tiden og alltid er med fra begynnelsen. I den andre gruppen er det bare 54 prosent som nesten hele tiden deltar i ledergruppens beslutninger og bare 27 prosent av dem trekkes tidlig med i prosessene.

## Variasjon etter sektor

Deltakelsen varierer med sektor. I Brønns og Pedersens Dahlens undersøkelse skilles det grovt mellom privat og offentlig sektor. I vår undersøkelse har vi en mer findelt inndeling i flere sektorer. I det følgende nøyer vi oss med å presentere tallene for kommunikasjonsledere som har oppgitt at de jobber ved «hovedkontoret» i sin virksomhet eller organisasjon. I børsnoterte selskaper deltar 68 prosent av kommunikasjonsdirektørene og 46 prosent av kommunikasjons sjefene i de sentrale beslutningsprosessene i selskapet. I andre private bedrifter er prosentandelene for de to gruppene henholdsvis 72 og 42. Forskjellene mellom børsnoterte og andre selskaper er med andre ord små.

Vi finner dernest at 84 prosent av informasjons- og kommunikasjonsdirektører i statlige direktorater, etater, tilsyn og i universiteter og høyskoler og 72 prosent av informasjons- og kommunikasjons sjefene deltar hele tiden eller nesten hele tiden i beslutningsprosessene. (Antallet kommunikasjonsdirektører i undersøkelsen som arbeider i departementene er så få at vi ikke presenterer tallene her).

Disse tallene viser at både kommunikasjonsdirektører og kommunikasjons sjefer i offentlig sektor er mer med i virksomhetens sentrale beslutningsprosesser enn tilsvarende kommunikasjonsledere i privat sektor. Dessuten kommer det også her tydelig fram at det først og fremst er kommunikasjonsdirektørene som er med i beslutningsprosessene.

Også svarene på når i beslutningsprosessen de trekkes inn varierer med sektor. I børsnoterte selskaper deltar 33 prosent av kommunikasjonsdirektørene og 23 prosent av kommunikasjons sjefene tidlig, mens i andre private bedrifter er prosentandelene for de to ledergruppene henholdsvis 55 og 38. Kommunikasjonslederne i børsnoterte selskaper kommer med andre ord senere inn i beslutningsprosessene enn sine kolleger som arbeider i andre og sannsynligvis mindre private selskaper.

Bare 40 prosent av kommunikasjonsdirektørene i direktoratene, m.v. trekkes tidlig inn, mens 59 prosent av kommunikasjons sjefene opplyser at de er tidlig med i beslutningsprosessene. Denne forskjellen er litt vanskelig å forstå i lys av at langt flere av kommunikasjonsdirektørene rapporterer at de er med hele tiden i beslutningsprosessene.

De foregående analysene viser at i både privat og statlig sektor er det en del kommunikasjonsdirektører og -sjefer som kommer senere inn i de strategiske beslutningsprosessene. Noen er faktisk ikke involvert i disse prosessene i det hele tatt. Disse funnene indikerer at i noen virksomheter har kommunikasjonsfunksjonen målt gjennom lederens deltakelse i beslutningsprosesser en mer begrenset innflytelse.

Hvordan ser våre resultater ut sammenlignet med de som Brønn og Pedersen Dahlen kom fram til? Det er særlig påfallende at langt flere av kommunikasjonslederne i offentlig sektor som deltar i vår undersøkelse forteller at de deltar regelmessig i beslutningsprosessene i ledergruppen i sin virksomhet. Forskjellene er ikke så store når det gjelder kommunikasjonsledere i privat sektor. Selv om også her rapporterer kommunikasjonslederne i vår undersøkelse om høyere deltakelse enn hva topplederne i undersøkelsen til Brønn og Pedersen Dahlen gjør. Er dette et uttrykk for at kommunikasjonsdirektørene og -sjefene i vår undersøkelse overrapporterer sin deltakelse i de sentrale beslutningsprosessene? Eller formulert annerledes, overvurderer de sin innflytelse innad i egen virksomhet? Det er menneskelig at en del personer, også kommunikasjonsledere, vurderer sin posisjon og innflytelse innad i virksomheten som høyere enn det deres kolleger og sjefer gjør. Slike vurderinger vil naturligvis påvirke hvordan de rapporterer om disse forholdene i en spørreundersøkelse. Vi har imidlertid ikke data som gir mulighet for å si at det er slik.

## Variasjon etter kjønn

Foran så vi at kommunikasjonsyrket domineres av kvinner. Da er det rimelig å spørre om kjønn har noen betydning for kommunikasjonsledernes deltakelse i ledergruppen og i viktige beslutningsprosesser. En nærmere analyse av dataene viser at kjønn ikke har noen betydning for å være medlem i ledergruppen. Om lag tre fjerdedeler av både de mannlige og de kvinnelige kommunikasjonsdirektørene og kommunikasjonsjefene er med i ledergruppen i sin virksomhet. I underliggende enheter er prosentandelene som deltar i ledergruppen enda høyere for begge kjønn, over 90 prosent.

Forskjellen er heller ikke særlig stor når det gjelder hvor mye de deltar i beslutningsprosessene. 64 prosent av mennene og 60 prosent av kvinnene deltar hele tiden eller nesten hele tiden i de sentrale beslutningsprosessene. Derimot er det en tydelig forskjell når det

gjelder hvor tidlig de kommer inn i prosessen, se tabell 8. Mens 52 prosent av de mannlige kommunikasjonslederne er med helt fra starten av i de enkelte beslutningsprosessene, gjelder dette for bare 39 prosent av de kvinnelige kommunikasjonsdirektørene og -sjefene. Dette er overraskende. Kan det bety at kvinnelige kommunikasjonsledere er for lite flinke til å «melde seg på» når sentrale spørsmål og beslutninger skal diskuteres? Eller er det snarere topplederne som er ansvarlige for ikke å invitere de kvinnelige kommunikasjonslederne tidlig inn i virksomhetens beslutningsprosesser?

Tabell 8. På hvilket tidspunkt kommunikasjonsmedarbeiderne kommer inn i beslutningsprosessene

	Prosent som har krysset av for svaralternativene 6 og 7. Indikerer tidlig i prosessen
Kvinner	39
Menn	52

Kilde: Makt- og kommunikasjonsundersøkelsen 2013

## Konklusjon

I dette kapitlet har vi sett at et stort flertall av informasjons-/kommunikasjonsdirektørene og en god del seniorrådgivere og rådgivere er med i virksomhetens ledergruppe. I et stort flertall av virksomhetene med egne ledere for kommunikasjonsenheten, har disse kommunikasjonslederne gode forutsetninger for å øve innflytelse på de beslutningene som tas. I noen virksomheter har kommunikasjonsfunksjonen målt gjennom lederens deltakelse i beslutningsprosesser en mer begrenset innflytelse. Kjønn har ikke noen betydning for å være medlem i ledergruppen, men kvinner kommer senere inn i beslutningsprosessene enn menn.

# 10 Den enkelte kommunikasjons- medarbeiders opplevelse av innflytelse på egen arbeidsplass

Hvordan opplever kommunikasjonsrådgivere flest sin arbeidssituasjon? Opplever de at de har innflytelse gjennom sitt arbeid? Vi stilte flere spørsmål til medlemmene av Norsk kommunikasjonsforening som kan fortelle noe om deres opplevelser av innflytelse. Disse spørsmålene kartlegger deres innflytelse både direkte og indirekte gjennom hvordan de opplever å bli benyttet og hvordan de ser på egen arbeidssituasjon.

## Innspill til virksomhetens beslutninger

Vi spurte kommunikasjonsutøverne for det første om de opplever at deres innspill påvirker beslutningene innenfor deres organisasjon. 57 prosent svarte bekræftende på dette. 68 prosent av de ansatte i kommunikasjons- og PR-byråer svarte det samme. Det er således et flertall som opplever at de har innflytelse på egen arbeidsplass. Dette resultatet innebærer imidlertid at det samtidig er et stort mindretall som ikke føler at deres innspill har noen påvirkning. Hvem omfatter dette mindretallet? For å få vite mer om det undersøkte vi hvordan svarene varierer med personlige egenskaper, stillingsnivå og sektor.

Det var bare en ubetydelig forskjell mellom kvinner og menn i andelen som opplevde å få gjennomslag for sine innspill (56 versus 59 prosent). Det var heller ingen forskjell etter om kommunikasjonsmedarbeiderne har kommunikasjonsfaglig utdanning eller ikke. Derimot varierte svarene som ventet med kommunikasjonsutøverens stillingsnivå. 89 prosent av kommunikasjonsdirektørene og 64 prosent av kommunikasjons sjefene opplever at deres innspill påvirker beslutningene i virksomheten. Blant seniorrådgiverne svarte 56 prosent at de har en slik innflytelse. Bare 44 prosent av rådgiverne hadde samme opplevelsen. Det er overraskende at så mange av de vanlige kommunikasjonsrådgiverne rundt om i virksomhetene rapporterer at de har liten innflytelse på beslutningene i deres virksomhet. Det kan bety at de har arbeidsoppgaver som de ikke føler er sentrale for den virksomheten de arbeider i. Eller det kan bety at lederen av deres



kommunikasjonsenhet ikke klarer å trekke dem med i arbeidet med å påvirke strategiske beslutninger i organisasjonen.

**Tabell 9. Medarbeidernes innspill påvirker virksomhetens beslutninger**

	Prosentandel som svarer i stor grad
Informasjons- og kommunikasjonssjefer	89
Informasjons- og kommunikasjonssjefer.	64
Seniorrådgivere	56
Kommunikasjonsrådgivere	44

Kilde: Makt- og kommunikasjonsundersøkelsen 2013

## Konsultert av ledelsen ved viktige beslutninger

De enkelte kommunikasjonsmedarbeidernes innflytelse kan også måles mer indirekte ved å kartlegge om de trekkes med når viktige spørsmål skal avgjøres. Tabell 10 viser at 43 prosent av våre respondenter oppga at de blir konsultert av ledelsen i forbindelse med viktige beslutninger flere ganger i uken. 61 prosent minst en gang i uken. Dette er høye tall og bærer bud om at kommunikasjonsrådgiverne blir aktivt brukt.

**Tabell 10. Hvor ofte konsultert av toppledelsen i forbindelse med viktige beslutninger**

	Prosentandel
Omtrent daglig	15
Flere ganger hver uke	28
En gang hver uke	18
Et par ganger i måneden	20
Sjeldnere	19

Kilde: Makt- og kommunikasjonsundersøkelsen 2013

Men er dette en tilstrekkelig indikator på innflytelse? For å finne ut noe mer om det spurte vi dem også hva de blir konsultert om. Det viser seg at de som oftest blir konsultert om hvordan beslutninger skal kommuniseres eksternt (60 prosent). Bare 36 prosent ble bedt om å ha meninger om det faglige innholdet. Disse resultatene viser at kommunikasjonsutøvernes innflytelse i stor grad er begrenset til de kommunikasjonsfaglige sidene av de spørsmålene som er oppe til beslutning.

Det er likevel interessant at mer enn en tredjedel blir konsultert om innholdet i beslutningene. Disse medarbeiderne kan i kraft av dette sies å ha mer innflytelse enn de øvrige kommunikasjonsrådgiverne. Dette dokumenteres også når vi analyserer sammenhengen mellom hva de har innflytelse på og om de opplever at deres innspill påvirker beslutningene i virksomheten (jf. spørsmålet ovenfor). Hele 75 prosent av de kommunikasjonsmedarbeiderne som svarer at de blir konsultert om innholdet i beslutningene opplever at deres innspill i stor grad påvirker beslutningene. Dette gjelder bare for 45 prosent av dem som ikke konsulteres om innhold.

Vi har sett nærmere på hva som kjennetegner de som blir bedt om bidrag til innholdet i beslutningene. Det er noe oftere kvinner (42 prosent) enn menn (34 prosent). Det er små forskjeller etter kommunikasjonsmedarbeidernes alder. Videre er det ikke overraskende at informasjons- og kommunikasjonsdirektører langt oftere (61 prosent) blir konsultert enn kommunikasjonsmedarbeiderne lavere i stillingshierarkiet. For eksempel blir bare 40 prosent av Informasjons- og kommunikasjonssefene bedt om å uttale seg om innholdet i beslutningene. Det er imidlertid interessant at dette også gjelder for 38 prosent av seniorrådgiverne og 32 av de vanlige kommunikasjonsrådgiverne.

I statlig sektor blir kommunikatorene i direktoratene oftere enn kommunikasjonsutøverne i departementene konsultert om innhold (37 prosent versus 26 prosent). Dette har sannsynligvis sammenheng med at i departementene blir innholdet i beslutningene bestemt av politikerne og de fagansvarlige i avdelingene. I mange departementer er sakene så komplekse at det først og fremst er fagmedarbeiderne som har kompetanse til å utrede dem og foreslå løsninger. Dette bekreftes av informasjonsrådgiveren i et departement. Han fortalte at i hans departement er det sterk kultur for at fagavdelingene har den nødvendige kompetansen til å utforme forslag til politikerne. Deretter tar politikerne de endelige beslutningene ut fra sine hensyn og sitt

partiprogram. Kommunikasjonsrådgiverne kommer inn når beslutningene skal kommuniseres til omverdenen.

Rundt fire av ti kommunikasjonsmedarbeidere i private bedrifter blir konsultert om innholdet i beslutningene. Det er meget små forskjeller etter som bedriftene er børsnotert eller ikke. Frivillige organisasjoner skiller seg ut ved at hele 56 prosent av kommunikasjonsrådgiverne blir bedt om å uttale seg om innhold.

For øvrig varierer andelen som konsulteres om innhold med virksomhetenes størrelse. I virksomheter med under 100 ansatte er denne andelen klart høyere enn i bedrifter, etater og organisasjoner med mer enn 100 ansatte. Det betyr antakelig at i mindre virksomheter er avstanden til de sentrale beslutningstakerne mindre, og muligheten for å bli trukket inn beslutningsprosessene større, også for vanlige kommunikasjonsrådgivere.

## **Bidrag med analyser til virksomhetens strategiske planlegging**

Vi har også stilt spørsmål om medlemmene i Norsk kommunikasjonsforening har gjennomført analyser som inngår i den strategiske planleggingen i virksomheten. I de fleste virksomheter er strategisk planlegging en viktig aktivitet. Kommunikasjonsmedarbeidere som bidrar med analyser til denne planleggingen kan anses å innflytelse innad i virksomheten. Blant kommunikasjonsmedarbeidere som jobber på hovedkontoret i sin virksomhet svarer imidlertid bare 14 prosent at de gjennomfører slike analyser minst en gang i måneden. 60 prosent svarer noen ganger i halvåret, eller mer sjelden og aldri. I mange virksomheter er riktignok ikke strategisk planlegging en aktivitet som pågår hele tiden. Det er gjerne en prosess som er lagt til bestemte faser i en virksomhets årssyklus. Disse resultatene tyder på at mange er i løpet av et år med å påvirke premisser for den strategiske planleggingen gjennom å utarbeide nødvendig bakgrunnsmateriale.

## Opplevelse av arbeidssituasjonen

En annen inngang til å avdekke kommunikasjonsmedarbeidernes innflytelse er å studere hvordan de opplever sin arbeidssituasjon. Vi har sett nærmere på to sider av arbeidssituasjonen: (i) Om de opplever at de får brukt sin kompetanse, og (ii) om de synes de har nok tid til å utføre sine oppgaver. Disse to forholdene sier litt om medarbeiderne får brukt seg selv i jobben og om de har nok slakk til å kunne styre sin arbeidshverdag. Begge deler kan ses som uttrykk for at de ansatte har autonomi i arbeidet, noe som i generell arbeidssosiologi ses om en selvstendig indikator på innflytelse.

Hele 76 prosent av respondentene synes de personlig får brukt kompetansen sin. Det er mange og tyder på at de opplever å bli brukt på en meningsfull måte. Svarene varierer noe med stillingsnivå, se tabell 11. Omtrent alle kommunikasjonsdirektørene er fornøyd med hvordan de får utnyttet sin kompetanse. Prosentandelen er noe lavere for de andre stillingsnivåene, men fremdeles meget høyt.

Tabell 11. Får brukt sin kompetanse

	Prosentandel som svarer i stor grad
Informasjons- og kommunikasjonsdirektører	95
Informasjons- og kommunikasjonssjefer.	78
Seniorrådgivere	78
Kommunikasjonsrådgivere	71

Kilde: Makt- og kommunikasjonsundersøkelsen 2013

Som vi så ovenfor var det en langt lavere andel som rapporterte at ledelsen utnyttet den kommunikasjonsfaglige kompetansen til de ansatte i kommunikasjonsenheten. Den enkelte er fornøyd med hvordan han eller hun får brukt sin egen kompetanse, men synes altså at kommunikasjonsenheten som helhet blir for dårlig utnyttet av ledelsen i virksomheten. Denne forskjellen i svarene er vanskelig å forklare.

Om lag hver tredje kommunikasjonsmedarbeider synes han eller hun har nok tid til å utføre sine arbeidsoppgaver. Det er imidlertid et stort mindretall - 38 prosent - som ikke er fornøyd med den tiden de har til disposisjon for de arbeidsoppgaven de har. Dette kan tolkes som en

misnøye med egen arbeidssituasjon. En noe høyere andel av mennene enn av kvinnene synes de har nok tid til å utføre oppgavene sine godt. Seniorrådgiverne skiller seg ut ved at nær halvparten mener de har nok tid til å gjøre jobben bra. I andre enden finner vi kommunikasjonssjefene hvor bare 29 prosent mener det samme. Forskjellene er små mellom hvilken sektor kommunikasjonssutøverne arbeider i. Her finner vi i den ene enden de ansatte i departementene hvor nær halvparten er fornøyd med den arbeidstid de har til disposisjon. I andre enden finner vi kommunikasjonsmedarbeidere i frivillige organisasjon hvor bare 32 prosent synes de har nok tid.

## Konklusjon

Mens et flertall opplever at de har innflytelse på egen arbeidsplass, føler et mindretall at deres innspill ikke har noen påvirkning. Jo høyere stilling, jo mer opplever de at deres innspill teller. Nesten en tredjedel av de vanlige kommunikationsrådgiverne ble imidlertid bedt om å uttale seg om innholdet i viktige beslutninger. Dette tyder på at også lavere stillingskategorier kan ha en viss innflytelse utover det rent kommunikationsfaglige.

# 11 Forutsetninger for innflytelse

I dette kapitlet undersøker vi forutsetningene for innflytelse for individuelle kommunikasjonsmedarbeidere. Hvilke forutsetninger bør være tilstede ved virksomheten, og hvilke trekk ved den enkelte kommunikasjonsmedarbeider er viktige?

## Samlet og sentralt plassert kommunikasjonsavdeling

Som vi var inne på tidligere i rapporten, var mange av våre informanter enige om at en samlet og sentralisert plassert kommunikasjonsavdeling er viktig for å oppnå innflytelse. En kommunikasjonsrådgiver som selv ikke var sentralt plassert hos sin arbeidsgiver, en kommune, sa for eksempel: «Ja, det kan jeg bare si ja til. Vi ser at vi blir veldig alene og sårbare når man bare er to.»

Det ble framhevet at en sentralt plassert avdeling gjør at kommunikasjonsrådgiveren kommer nærmere makten. Dessuten unngår en at kommunikasjonsarbeidet blir for fragmentert. Men det ble også pekt på at i en desentralisert avdeling vil en ha fordel av en tettere kontakt med dag til dag virksomheten. I en større kommune hadde en for eksempel hatt stor nytte av å ha en egen kommunikasjonsrådgiver ute i en avdeling for byutvikling.

## Betydningen av åpenhet

Innenfor bransjen har flere vært opptatt av at åpen kommunikasjon er et viktig grunnlag for innflytelse. Vi spurte våre samtalepartnere nærmere om dette. Det kom fram ulike synspunkter på betydningen av åpenhet.

Kommunikasjonsdirektøren i en kommune sa seg enig i at åpenhet er viktig og lønner seg. Åpenhet er da også et viktig mantra i hennes avdeling. Hun mente imidlertid at en likevel ikke trenger å si alt. Men man må ikke tilsløre.

En sentral person i bransjen mente spørsmålet var altfor lite nyansert og uttalte videre: «Dette er bransjen på sitt verste, sånne

påstander! Skjønner ikke kompleksitet, skjønner ikke ledelse, skjønner ikke økonomi». Vedkommende var opptatt av at ikke alt kan sies. En bedrift må ikke legge seg så flat og innrømme skyld at toppledelsen for eksempel risikerer mange millioner i søksmål og fengsel i andre land. «Om du alltid skal si alt og hele sannheten, er du på dypt vann. En kommunikasjonsrådgiver som insisterer på å si alt hadde jeg sparket på dagen».

En annen sentral kommunikator fortalte at hans organisasjon har åpenhet som hovedregel, men mente at dette ikke kunne gjelde uten unntak. Han reiste spørsmål om hva åpen kommunikasjon egentlig er. Han så det som grunnleggende å beskytte sitt selskaps interesser. Det fører til at han i en del saker ikke kan fortelle alt. I saker hvor selskapet ligger i strid med aktører i omverdenen er det ikke hans oppgave å gi omverdenen en objektiv vinkel på saker eller si hva han selv føler, men å beskytte arbeidsgiveren. Han kan da ikke gå ut med informasjon som vil sette selskapet i dårlig lys. Som han sier: «Det er parallelt med det advokaten gjør i rettssaken, legger vekt på det som et til vår gunst». Han nevnte en situasjon i sitt selskap hvor de vurderte det dithen at det ikke lønte seg å være åpen. I den nevnte situasjonen «(...) gikk vi inn med panservern og skalket alle luker». Samtidig legger han overfor omverdenen og journalister vekt på å si fra når det er ting han ikke kan fortelle om.

En annen kommunikasjonsdirektør framhevet at dersom en framstår som åpen, vil en også oppfattes som mer tillitsverdig. Åpenhet er derfor et viktig ideal. Men vedkommende understreket også at det er ikke alt de kan si. Å være åpen betyr for eksempel ikke å brette ut alle forretningshemmeligheter. At de holder igjen en del informasjon er imidlertid ikke det samme som å være lukket. Dessuten, de lyver aldri.

## Betydningen av et tillitsfullt forhold til mediene og journalister

Foran så vi at mediehåndtering er en del av mange kommunikasjonsrådgiveres arbeid. I tråd med dette la våre samtalepartnere stor vekt på et tillitsfullt forhold til mediene som en viktig forutsetning for å ha innflytelse. En av våre informanter så det slik at tillit er hans viktigste «asset». Han pekte på at dette forutsetter at han aldri lyver overfor de journalistene han har å gjøre med. Kommunikasjonsdirektøren i en kommune hadde gjort mye for å bygge en god relasjon til mediene. For eksempel hadde hun organisert et regelmessig ledermøte med lokale media. Hun har videre oppdratt lederne til å ringe opp igjen raskt når mediene ringer og de selv er opptatt. Nedenunder skal vi vise at betydningen av et tillitsfullt forhold til journalister også ble vektlagt av medlemmene i Norsk kommunikasjonsforening i vår spørreundersøkelse.

Et tillitsfullt forhold må bygges opp over tid og løpende vedlikeholdes. Et viktig utgangspunkt for å kunne bygge gode relasjoner til journalister er at kommunikasjonsrådgivere forstår og respekterer journalistenes rolle og særegne arbeidssituasjon. En kommunikasjonsrådgiver ønsker at den informasjon som han eller hun gir til mediene i forbindelse med en konkret sak, skal stille hans eller hennes organisasjon i et positivt lys. Dessuten håper han eller hun at denne virkningen er «varig». For en journalist er derimot en historie eller en bestemt sak et forbigående element i en pågående strøm av informasjon. De er videre interessert i at nyheter som rapporteres er nøyaktige, rettferdige og balanserte, uavhengige av om den aktuelle organisasjonen ses i et negativt eller positivt lys. Journalister er dessuten på vakt overfor alt og ale som oppleves å stå mellom den og fakta. Enhver som søker å holde noe hemmelig for dem betraktes med dyp mistenksomhet. Samtidig har reportere ofte dårlig tid og utilstrekkelig med ressurser til å skaffe til veie nok kunnskap om komplekse saker. Presset på lønnsomhet gir mange journalister mindre tid til å behandle bestemte saker enn de skulle ønske.

Kommunikasjonsrådgivere må anerkjenne denne situasjonen. Som kommunikasjonsdirektøren ovenfor var opptatt av, er det derfor viktig å gi journalister god hjelp med å skaffe til veie de opplysninger de trenger. For at en virksomhet skal få dekning i mediene er det avgjørende at forholdene legges til rette for journalistenes arbeid. I viktige saker og ved viktige hendelser må for eksempel kommunikasjonsrådgiverne være beredt til å være tilgjengelig for



journalistene nær sagt døgnet rundt. De må også akseptere at journalister stiller kritiske spørsmål og ønsker å grave mer ned i sensitive saker.

## Toppledelsens betydning

Våre samtalepartnere hadde også synspunkter om andre viktige forutsetninger for å kunne ha gjennomslag i egen bedrift, etat eller organisasjon. En viktig forutsetning som ble framhevet er at topplederen i den enkelte virksomheten ser betydningen av kommunikasjon og aktivt bruker det som et verktøy i virksomhetens strategi. Det var for eksempel et viktig poeng hos informasjonsdirektøren i et privat selskap. Informantens toppsjef hadde sagt: «Du forvalter foretakets merkevare». Vedkommende opplevde at denne holdningen både ga et stort ansvar og et stort handlingsrom i jobben. De som arbeider med kommunikasjon har meget stor tillit fra denne topplederen til å bruke kommunikasjon til å nå foretakets mål. Vår informant pekte også på at topplederen ofte hadde utfordret kommunikasjonsmiljøene til å ta opp nye oppgaver, for eksempel knyttet til påvirkning av viktige politiske rammebetingelser. Topplederen ble beskrevet som meget moderne, selv om han hadde vært i bransjen i noen år. Men det framkom også i vår samtale med informasjonsdirektøren at det var viktige endringer i foretakets situasjon som hadde fått den nevnte topplederen til å gi så sterk prioritet til kommunikasjonsarbeidet. Finanskrisen hadde bidratt til å svekke selskapets omdømme. Topplederen så at det var nødvendig å forandre det offentlige bildet av foretaket. Dette måtte skje både ved å tilby flere tjenester til folk flest og arbeide gjennom kommunikasjon for at selskapet kunne bli oppfattet som et mer «folkelig» selskap.

Kommunikasjonsdirektøren i en kommune var også opptatt av topplederens betydning for bruken av kommunikasjonsfunksjonen i kommunene. Vedkommende kunne for eksempel fortelle at arbeidet for å styrke kommunenes omdømme ble lettere etter at det kom en ny leder av kommunens administrasjon. Han var selv god på kommunikasjon og på å etablere menneskelige relasjoner. Han ga informanten tidlig i oppdrag å bidra til kulturbygging i kommunen.

## Betydningen av kommunikasjonsutøverens kompetanse

Ikke overraskende la mange av våre informanter vekt på den enkelte kommunikasjonsdirektørs eller kommunikasjonsrådgivers kompetanse. For eksempel la flere vekt på betydningen av en akademisk utdanning som både gir kommunikasjonsfaglig kompetanse og innsikt i økonomi og regnskap. Det ble framhevet at kommunikasjon ikke foregår i et vakuum. For å gjøre en god jobb må kommunikasjonsrådgivere forstå den situasjonen topplederen står overfor. Da må de kunne lese budsjetter og regnskap og være klar over betydningen av de juridiske rammer virksomheten opererer innenfor. Det ble også pekt på at for å få gjennomslag overfor ledelsen må de kunne snakke ledelsens språk slik at lederne føler seg trygge på de kommunikasjonsrådene de får. I privat sektor ble det understreket at kommunikasjonsrådgivere bør ha forretningsmessig eller kommersiell forståelse. De må ha innsikt i hvordan kommunikasjon kan bidra til å styrke bedriftens inntjening. I offentlig sektor må kommunikasjonsrådgiverne på sin side både ha en viss politisk forståelse og kunne forstå og formidle folkets eller borgernes holdninger og reaksjoner tilbake til den politiske eller administrative ledelsen. I begge sektorer ble i tillegg erfaring og kunnskap om den enkelte virksomheten framhevet som nødvendig for å kunne gjøre en god kommunikasjonsjobb.

For å følge opp den betydning kunnskap har ba vi i Makt- og kommunikasjonundersøkelsen 2013 respondentene vurdere hvor viktig ulike typer kompetanse og kunnskap er for å løse deres arbeidsoppgaver. Vi listet opp tretten ulike typer kompetanse og kunnskap. Det interessante at for nesten alle disse typene kompetanse var det et flertall av svarene som sa at de er viktige for deres arbeidsutførelse. Det illustrerer det poenget flere av våre informanter har understreket - at en kommunikasjonsrådgiver/-direktør må ha bred kompetanse for å gjøre sin jobb på en god måte.

Ovenfor så vi at flere av våre informanter understreket betydningen av å kjenne egen organisasjon eller virksomhet godt. Nesten alle (93 prosent) av respondentene i 2013 undersøkelsen sa det samme. Foran diskuterte vi enkelte av kommunikasjonsfagets idealer. I lys av denne diskusjonen var det interessant å registrere at hele 90 prosent mente at evne til å lytte til organisasjonens viktigste interessenter er en viktig kompetanse. Betydelig færre (62 prosent) la vekt på politisk forståelse. Som ventet varierte vekten på politisk forståelse med sektor. Godt over 80 prosent av respondentene som arbeider i departementene,

kommunene og fylkeskommunene understreket at det er viktig å ha politisk forståelse. Overraskende nok var det langt færre (61 prosent) i direktoratene og underliggende statlige enheter som mente det samme. Dette illustrerer antakelig at kommunikasjonsmedarbeidere i departementene og direktoratene/etatene har forskjellige typer kommunikasjonsoppgaver. I departementene må de i langt større grad betjene politikernes behov og ønsker og må derfor forstå politikken verden. Kommunikasjonsmedarbeiderne i direktoratet har nok oftere kommunikasjonsoppgaver knyttet til rene faglige spørsmål og saker som etaten har ansvar for.

Det var heller ikke uventet at nesten alle (91 prosent) rapporterte at kommunikasjonsfaglig erfaring og kunnskap om virksomhetene produkter/tjenester (89 prosent) er viktig. Nesten like mange (85 prosent) la vekt på å ha samfunnsforståelse. På bakgrunn av at mange arbeider med mediekontakt/-håndtering var det også naturlig at et stort flertall synes forståelse av mediedynamikk (75 prosent), evne til mediehandtering (75 prosent) og journalistisk kompetanse (67 prosent) er viktige kompetanser. Men bare om lag halvparten av medlemmene mente det var nødvendig å ha konkret arbeidserfaring fra media eller journalistikk. Det var derimot mer overraskende at ikke flere enn 59 prosent av respondentene mente kommunikasjonsfaglig utdanning er viktig. Dette kan være et resultat av det faktum, som demonstrert ovenfor, at mange kommunikasjonsmedarbeidere har lite eller ingen kommunikasjonsfaglig utdanning. Det kan være uheldig for utviklingen av et felles kunnskapsgrunnlag for kommunikasjonsfaget om ikke flere anerkjenner betydningen av en kommunikasjonsfaglig utdanning. Svarene viser imidlertid at det bare var 12 prosent som så slik utdanning som lite viktig. Resten kan mer karakteriseres som lunkne til spørsmålet.

Betydningen av kommersiell forståelse ble litt overraskende oftest (87 prosent) nevnt av ansatte i kommunikasjons- og PR-byråene. Mens 77 prosent av kommunikasjonsansatte i børsnoterte selskaper og 71 prosent i andre private bedrifter svarte at slik forståelse er viktig.

Blant våre personlige informanter var det slående at flere framhevet ulike personlige egenskaper som en nødvendig forutsetning for å få innflytelse. Av slike personlige egenskaper ble det blant annet vist til mot, entusiasme, det å kunne holde ut, ha gjennomføringsevne, ha en interesse for det praktiske arbeidet i kommunikasjon.

I intervjuundersøkelsen kom det fram at journalistisk kompetanse ofte blir sett på som et fortrinn. Flere av våre informanter hevdet at

deres journalistiske bakgrunn hadde gitt dem en spesiell teft eller følelse for taktikk. Da er det ikke overraskende, som vi så foran i rapporten, at flere kommunikasjonsrådgivere har bakgrunn fra journalistikk. En av våre informanter fortalte at hun hadde bevisst jobbet i et nyhetsbyrå for å få journalistisk erfaring. Å få denne erfaringen var et strategisk valg for henne, fordi, som hun uttalte: «Skal du jobbe med journalister lønner det seg å forstå hva som gjør at en sak kommer forbi desken, det er nyttig». På den annen side mente hun at det ikke holder å plukke en journalist rett inn i en kommunikasjonsstilling. Da ender vedkommende opp som pressekontakt.

Kommunikasjonsrollen krever altså noe mer enn det rent journalistiske, noe daglig leder i et PR-byrå er opptatt av. Hans byrå ønsket å jobbe med målgruppene gjennom hva som ble kalt de «fortjente mediene». Med det mente han de mediene der man ikke kan kjøpe seg plass, men får oppmerksomhet fordi man har gjort seg fortjent til det ut fra man faktisk gjør. Dette kan være tradisjonell presse, men kan også være andre medier eller arenaer utenfor massemedia. For å oppnå dette mener han at det er en ulempe å bruke mennesker som har en journalistisk ryggmargsrefleks: «Jeg tror det er flere aktører som ønsker å jobbe slik som oss. Men de sliter for å få det til fordi de har medarbeidere som har jobbet med presse hele tiden. Disse medarbeiderne tenker vinkling og presse med én gang. Det har vi unngått, fordi vi har ansatt folk før de har jobbet i pressen.»

## Kommunikasjonsdirektørene som nære sparringspartnere for topplederen i virksomheten

To av de kommunikasjonsrådgiverne vi snakket med kunne fortelle at de hadde fått et så nært forhold til sine respektive toppledere at de i viktige hensende fungerte som sparringspartnere for dem. Hvordan skal vi forklare at de har fått denne spesielle posisjonen? For å forstå dette kan det være nyttig å gå tilbake til Rosabeth Moss Kanter (1977) klassiske analyse av hvorfor toppledergrupper ofte er så homogene, for eksempel at de bare består av menn med samme sosiale bakgrunn og samme utdanning. Hennes poeng er at en slik homogenitet er et villet resultat. Hun viste i sin studie at topplederposisjoner er omkranset av en stor grad av usikkerhet. Hun argumenterte for at denne usikkerheten gjør at toppledere legger stor vekt på tillit, lojalitet og felles forståelse og verdier når de rekrutterer sine nærmeste medarbeidere. Den sterke

vekten på tillit får dem til å bli sosialt eksklusive i sitt valg av nestledere. De utvikler tette indre kretser hvor fremmede utelukkes og hvor kontrollen beholdes blant sosiale likemenn (Kanter 1977, 49).

Endringer i hvordan større foretak organiseres og styres har forandret muligheten for å skape og vedlikeholde tette og tillitsfulle ledergrupper. En viktig endring er at virksomhetene i dag stort sett er organisert i selvstendige resultatenheter, enten disse enhetene er divisjoner, datterselskaper, enkeltstående bedrifter, osv. Det vedtas separate planer og budsjetter og føres atskilte regnskaper for hver av resultatenheterne. Lederne av hver av disse enhetene er ansvarlige for å nå de målene som er fastsatt i budsjettene og planene, og både deres lønn og videre karrieremuligheter er avhengig av hvilke resultater de oppnår for den enheten de er ansvarlig for. Dette går helt til topps i selskapene. De lederne som sitter i en ledergruppe rundt topplederen er hver og en ansvarlig for resultatene i den delen av selskapet de er ansvarlige for. Riktignok vil alle toppledere forsøke å skape en kollegial diskusjons- og beslutningskultur innad i ledergruppen. Det resultatansvar hver av dem har medfører imidlertid at de til enhver tid i stor grad må «slåss» for sin enhet. De må argumentere for at deres enhet blir tilført ressurser fra selskapet som helhet, og de må arbeide for at virksomheten i deres enhet blir prioritert i de strategier og planer som legges. Det betyr at de ikke kan være så lojale overfor topplederen at det går utover omfanget og resultater av aktivitetene i deres enhet. Som informasjonsdirektøren i finansforetaket pekte på, kan dette føre til at lederne av de enkelte forretningsområdene fra tid til annen vil kunne komme til å utfordre topplederen i diskusjoner om valg og prioriteringer av forretningsstrategi. I et intervju i A-magasinet i slutten av 2012 (2.11.2012) fortalte partileder Erna Solberg at et lignende fenomen kan finnes innenfor politiske partier: «Det er mange som har sin egen plattform, fordi de er folkevalgte på Stortinget eller som ordfører. I et politisk parti er det alltid slik at noen av de nærmeste egentlig vil ha din jobb».

Vissheten om dette kan svekke noe av grunnlaget for at topplederen skal kunne ha full tillit til sine nestledere. Toppledere i dag er imidlertid fremdeles i en situasjon av stor usikkerhet og har like stort behov for å ha tillit til medarbeidere som på den tiden Kanter skrev sin bok. Det er her kommunikasjons- og informasjonsdirektørene kommer inn. De har ikke ansvar for bestemte forretningsområder og har en posisjon som gjør dem ufarlige for topplederen. Kommunikasjonsdirektøren kan dermed bli en person som topplederen

åpent kan diskutere alle temaer med, som låner sitt øre til topplederen og blir en sparringspartner i diskusjoner om viktige beslutninger og strategivalg.

Det kan imidlertid være et dilemma for en kommunikasjonsdirektør å ha en slik rolle som nær sparringspartner. På den ene siden vil vedkommende ha en unik mulighet til å være med å diskutere viktige beslutninger og veivalg i virksomheten. Kommunikasjonsdirektøren vil kunne oppleve å ha innflytelse på saker og beslutninger som går utover rene kommunikasjonsfaglige spørsmål. Et eksempel på dette ga kommunikasjonsdirektøren i et direktorat som var med på å påvirke både direktoratets organisasjonsutvikling, ledelsesutvikling og personalpolitikk. En slik innflytelse oppleves sikkert interessant og meningsfullt, kanskje til og med berusende. På den annen side kan det være en fare for at dette går utover arbeidet med en langsiktig oppbygging av gode kommunikasjonsrelasjoner til omgivelsene og utvikling av en god politikk for internkommunikasjon. I begge tilfelle må en større del av organisasjonen involveres i arbeidet. Den nevnte kommunikasjonsdirektøren innrømmet at spesielle omstendigheter hadde gjort det vanskelig å trekke med de andre lederne i direktoratet. Det er antakelig uheldig hvis ikke kommunikasjonsarbeidet, selv om det er i en krisepreget situasjon, er forankret i hele ledergruppen og hele organisasjonen. Dessuten må en kommunikasjonsdirektør med et helhetlig syn på kommunikasjonens betydning for virksomheten også kunne utfordre topplederen på hvilke prioriteringer virksomheten skal ta. Å kunne utfordre topplederen kan fort bli vanskelig å forene med rollen som en tett og tillitsfull sparringspartner.

## Konklusjon

For å oppnå innflytelse i virksomheten fant vi at er det viktig med en samlet og sentralt plassert kommunikasjonsavdeling, å ha god forankring i kommunikasjonsstaben, og at topplederen i den enkelte virksomheten ser betydningen av kommunikasjon og aktivt bruker det som et verktøy i virksomhetens strategi. Den enkelte kommunikasjonsdirektørs eller kommunikasjonsrådgivers kompetanse ble også framhevet som avgjørende.

Det var delte meninger om betydningen av åpenhet. Mens noen hadde åpenhet som grunnpraksis og mente at det lønner seg, mente andre at åpenhet ikke kunne gå på bekostning av å beskytte sitt selskaps interesser. Informantene la stor vekt på et tillitsfullt forhold til mediene som en viktig forutsetning for å ha innflytelse.

## 12 Kommunikasjonsrådgivernes bruk av eksterne PR- og kommunikasjonsbyråer

Innad i kommunikasjonsbransjen er det et spenn mellom de kommunikasjonsrådgiverne som er ansatt i en offentlig etat, en bedrift eller interesseorganisasjon og de som arbeider som konsulenter i egne kommunikasjons og PR-byråer. De siste yter kommunikasjons- og PR-tjenester til eksterne klienter mot betaling. I dette avsnittet spør vi hva PR-byråene brukes til av de ansatte kommunikasjonsutøverne og hvordan de opplever PR-byråene og bruken av dem. Hvordan kommunikasjonsrådgiverne definerer sin rolle sammenlignet med de eksterne konsulentene, forteller mye om hvordan kommunikasjonsrådgiverne ser på sitt yrke. Ved hjelp av dataene fra spørreundersøkelsen ser vi til slutt på hvor ofte kommunikasjonsenhetene i virksomhetene benytter seg av tjenestene til PR-byråene i bransjen.

### Hva brukes PR-byråene til?

Fra spørreundersøkelsen og fra samtaler med kommunikasjonsrådgivere og -direktører kommer det fram at PR-byråene blir brukt for å dekke i hovedsak tre typer behov. For det første kan byråene komme inn med spisskompetanse som organisasjonen selv mangler. Det kan være konkrete oppdrag knyttet til krisehåndtering, lobbying, til lansering av produkter, rådgiving i enkeltsaker, utvikling av nettsider, medietrening og lignende. Lederne av de to byråene vi har snakket med forteller at de bevisst har bygget opp en slik spisskompetanse som et markedsfortrinn. De erfarer at det ikke lenger holder å ha en bred kommunikasjonsfaglig kompetanse. Man må i tillegg ha en spiss på kommunikasjonsfaget.

For det andre kommer byråene inn når organisasjonene trenger en sparringspartner eller trenger noen til å se kommunikasjonsenhetens virksomhet utenfra. Informasjonssjefen i et stort privat foretak som ofte benytter seg av byråer, uttalte at vedkommende har stor tro på å bruke byråer. Som det ble sagt: «Man blir veldig fort blind på egen fortreffelighet, og trenger noen til å løfte seg ut av bobla.» Ett aspekt av



dette er at eksterne kan se problemer utenfra med et friskt blikk. Et annet aspekt er at eksterne kan bli tillagt et mer «objektivt» perspektiv i situasjoner som har låst seg, og dermed i noen tilfeller få mer innflytelse enn hva den interne kommunikasjonsrådgiver har. Daglig leder for et PR-byrå fortalte om en slik situasjon. Han hadde fått beskjed av kommunikasjonsrådgiveren hos klienten om å «si til sjefen at han må gå, for han hører ikke på meg!»

For det tredje brukes byråene når kommunikasjonsrådgiverne generelt trenger mer kapasitet, ikke nødvendigvis fordi de ikke selv vet hva de skal gjøre.

## Bruk av PR-byrå - et tveegget sverd?

De fleste kommunikasjonsrådgiverne vi har snakket med sier at en viss bruk av PR-byråer kan være nødvendig og nyttig. Samtidig ser de på bruken av byråer som et tveegget sverd.

Et problem som kommunikasjonsrådgiverne ofte nevner, er at de eksterne konsulentene ofte mangler forankring i og kunnskap om deres virksomhet og i noen tilfeller lokalmiljøet. Dette er en viktig begrunnelse for hvorfor noen kommunikasjonsenheter aldri bruker PR-byråer. Et annet argument er at de har nok kompetanse internt. Manglende ansvarsfølelse blir også trukket fram som et problem med innleide konsulenter. Kommunikasjonsdirektøren i et større privat selskap påpeker at selv om de bruker noen byråer av kapasitetshensyn, har ideelt sett en organisasjon best nytte av å klare seg selv: «Konsulenter kommer inn med en helt annen agenda, og de trenger aldri å ta ansvar for agendaen. Og det er ikke bra.» Noen av informantene betraktet til og med PR-byråene som ikke helt ærlige. Informanten ovenfor påpeker at konsulentene har en annen rolle enn vedkommende selv har: «Hvis en journalist tar meg i å lyve er jeg ferdig, for min hoved-«asset» er tillit. Men en konsulent som er ansatt fra byrå vil bare gå rett ut igjen, og det tas en del «short-cuts».

Nok et problem som ofte ble nevnt, er byråenes tilsynelatende imponerende, men skjematisk løsning. Flere av kommunikasjonsrådgiverne og -direktørene omtalte PR-byråer som «fancy». De påpekte at de innleide konsulentene bruker en økonomisk tilnærming og taler ledelsens språk uten at de nødvendigvis bringer inn noe nytt. Informasjonssjefen i en interesseorganisasjon sier at eksterne konsulenter «er veldig mye bedre [enn oss] på å få opp plansjer og lage system, noe som jeg mener gir innflytelse. Dette er det disse byråene er

gode på.» Informanten mente at mange i organisasjonen synes at det byråene bidrar med er bra, men selv syntes vedkommende at mye er enkelt å plukke fra hverandre. Kommunikasjonsdirektøren i et direktorat er ansvarlig for innkjøp av PR-byråtjenester i sitt direktorat. Vedkommende kunne fortelle at når byråene kom, «fortryllet de hele forsamlingen». Til slutt innså informanten at de sa akkurat det samme som det direktoratet selv sa. Det samme som ble puttet inn, kom ut, bare i en mer imponerende form. Da besluttet informanten å la være å kjøpe ekstern konsulenthjelp annet enn når det er behov for «flere hender». Etter dette gjorde de den samme jobben selv. «Det er det samme som kommunikasjonsbyråene gjør, men ikke pakket så fancy inn.» Informasjonssjefen i en interesseorganisasjon hadde en tilsvarende erfaring: «en gang vi fikk et PR-byrå, fikk vi bestillingen vår tilbake bare klippet om.» For en kommunikasjonsrådgiver i et regionkontor innenfor en etat, er forestillingen om PR-byråenes ansatte at de er «fjonde folk med mørk dress». Om de skulle kommet til vedkommendes organisasjon, ville hun og hennes kollegaer blitt overkjørt. De ville imidlertid mangle den lokale tilliten som hun selv opplevde å ha.

Flere kommunikasjonsrådgivere og -direktører presenterte således PR-byråene som en konkurrent som kunne overskygge dem selv med imponerende framføring og presentasjon, men som manglet den tyngde, forankring og ansvarfølelse de selv hadde. Innvendingene kan ses på som en kritikk av at de eksterne ser ut til å mangle noen av de mest sentrale verdiene og kompetansene i bransjen: ærlighet, åpenhet og kunnskap om organisasjonen, som nevnt i kapitlene foran. Slik blir PR-byråene framstilt av de ansatte kommunikasjonsrådgiverne som noe truende. På samme tid kommuniserer kommunikasjonsrådgiverne dermed sine egne verdier, og at de har den tilliten, forankringen og kunnskapen som de eksterne ikke har.

Daglig leder i et av PR-byråene forteller selv at i bransjen er ferdigtygde løsninger vanlig, men han påpeker at dette ikke nødvendigvis er et problem. Han viser til at det å ha en metodikk kan være en fordel, fordi det strukturerer tankene. Det blir et problem først når implementeringen ikke fungerer:

PR-bransjen har tradisjonelt vært god på å lage omfattende strategier som man egentlig ikke har mulighet til å bruke i hverdagen og som dermed blir liggende i skuffen. Det vi har vært dårligere til er å omsette strategien og sette den ut i livet, det krever en annen kompetanse. Da nytter det ikke med konsulentmodellen, da må man komme med individuelt tilpassede løsninger.

Han mener at hans byrå har vært gode på implementering, og ikke bare strategi. Det vil si at de skiller seg fra den «konsulentmodellen» han og mange av kommunikasjonsrådgiverne over skisserte.

«Konsulentmodellen» blir som vi så ansett for å ha ganske stor umiddelbar gjennomslagskraft, blant annet på grunn av at de taler ledelsens språk med planser og modeller. Byråene hadde selv en annen vinkling på hvorfor de fikk gjennomslag. Der flere av kommunikasjonsrådgiverne pekte på manglende kunnskap og forankring, viste de selv til en noe annen type kunnskap. De kan kanskje mindre om de enkelte organisasjonene, men de har mye erfaring og kunnskap om politiske prosesser, spesifikke problemstillinger og god medieforståelse.

## Utbredelse av bruk

Til tross for en uttalt skepsis blant kommunikasjonsrådgivere og -direktører, er bruken av PR-byråer utbredt i bransjen. PR-byråene blir ofte leid inn av virksomheter som også har egne kommunikasjonsrådgivere. Eksterne PR-byråer og/eller kommunikasjonsrådgivere ble i løpet av 2012 brukt av ca halvparten av respondentene, aller mest av private bedrifter og frivillige organisasjoner/interesseorganisasjoner (60 prosent av dem brukte byråenes tjenester i 2012), minst av kommune og stat (rundt 40 prosent). Vi spurte også om hvor mye virksomheten hadde brukt i kroner og øre på eksterne kommunikasjons- og PR-byråer. Nå viste det seg at nesten en tredjedel av respondentene ikke visste dette. De som hadde opplysninger om dette kunne rapportere at det ble brukt mindre enn 1 million kroner.

## Konklusjon

I dette kapittelet har vi sett at PR-byråene blir brukt for å dekke i hovedsak tre typer behov: de kan bidra med spisskompetanse som organisasjonen selv mangler, de kommer inn når organisasjonene trenger en sparringspartner eller noen til å se kommunikasjonsenhetens virksomhet utenfra, og de brukes når kommunikasjonsrådgiverne generelt trenger mer kapasitet. De fleste kommunikasjonsrådgiverne vi har snakket med sier at en viss bruk av PR-byråer kan være nødvendig og nyttig. Samtidig ser de på bruken av byråer som et tveegget sverd, fordi de eksterne konsulentene ofte mangler forankring i og kunnskap om virksomheten, og ofte bruker skjematiske løsninger. Men til tross for en del forbehold blant kommunikasjonsrådgivere og -direktører, er bruken av PR-byråer utbredt i bransjen.



# 13 Forholdet mellom kommunikasjonsrådgiverne og massemedia

I dette kapitlet skal vi se på det forholdet kommunikasjonsrådgiverne har til massemedia. Hvordan jobber kommunikasjonsmedarbeiderne med mediehåndtering, og hva er styrkeforholdet mellom media og kommunikasjonsbransjen?

## Media som arbeidsoppgave

For de fleste kommunikasjonsrådgiverne er oppgaver knyttet til media svært sentrale. Som vist foran har 66 prosent av medlemmene av Norsk kommunikasjonsforening mediekontakt som en av sine fremste arbeidsoppgaver. Dette fordeler seg jevnt på sektor. Av våre samtaler med et utvalg kommunikasjonsledere og -rådgivere gikk det fram at mediehåndtering fordeler seg grovt sett på to former. Den ene formen er reaktiv mediehåndtering, altså å svare på medias forespørsler. Det kan ta så mye tid at andre viktige ansvarsområder blir skjøvet unna, som kommunikasjonsdirektøren i en interesseorganisasjon forteller. Informantens viktigste ansvarsområde er strategisk kommunikasjon, men den viktigste oppgaven i praksis er massemedia: «Det er mye pågang, og det tar mye av tida. I dag har vært en sånn type dag når jeg skulle ha hatt strategisk plan klar, men har sittet med media i hele dag.» Dette er en oppgave som både kan ta mye tid, og som blir prioritert høyt. De fleste kommunikatørene vi snakket med ønsker også at ledelsen i organisasjonen skal stille opp i media. Pressekontakten i et stort selskap sier at det er bedre med en leder som de må holde litt tilbake enn de som må dyttes fram.

Den andre måten er å ta initiativ selv til å kommunisere saker. Som oftest er dette positive saker. Pressekontakten i en stor bedrift, sier at når de jobber proaktivt med en positiv sak - for eksempel med en lansering eller ønsker å vise fram firmaets ekspertise, «så vil lederne stille. Vi tilrettelegger, og så gjør vi lederne gode. Er det en leder som ikke vil stå fram, så finner vi en annen.» De mest erfarne kommunikasjonslederne er også opptatt av å være proaktive ved negative saker.

I 2013-undersøkelsen forsøkte vi å finne ut litt mer om hvordan kommunikasjonsrådgiverne forholder seg til massemedia. En kan anta at hvor mye tid som brukes på mediehåndtering vil avhenge av hvor mye eksponert den enkelte virksomheten er i media. Vi spurte derfor først hvor ofte deres organisatoriske enhet får offentlig oppmerksomhet i media.

60 prosent av respondentene svarte at deres virksomhet får medieoppmerksomhet flere ganger hver uke, 36 prosent til og med daglig. Dette vitner om et høyt medietrykk. Ikke overraskende da at 70 prosent kunne fortelle at det inngår i arbeidet deres å svare på henvendelser fra media.

Tabell 12 viser at svarene igjen varierer med sektor. Tre av fire som arbeider i departementene sier at deres virksomhet får medieoppmerksomhet omtrent hver dag og ytterligere 7 prosent flere ganger hver uke. I direktorater og underliggende statlige etater (inklusive universiteter og høyskoler) rapporterer om lag halvparten av kommunikasjonsmedarbeiderne at deres etat får omtale i massemedia hver dag og 23 prosent flere ganger i uken. I kommunene er de tilsvarende prosentandelene 57 og 29. I privat sektor er medieoppmerksomheten noe mindre. Blant kommunikasjonsansatte i børsnoterte selskaper sier tre av ti at bedriften deres daglig får omtale i media og 23 prosent flere ganger hver uke. I ikke-børsnoterte private selskaper er prosentandelene 12 og 22.

Tabell 12. Hyppighet av medieoppmerksomhet. Prosentandeler

	Omtrent daglig	Flere ganger hver uke	Omtrent en gang hver uke	Et par ganger i måneden	Sjeldnere
Departementene	77	7	14	0	3
Direktorater, etater, m.m.	50	23	10	11	8
Kommuner	57	29	7	3	5
Børsnoterte selskaper	30	23	17	18	12
Andre private bedrifter	12	22	16	25	25
Frivillige organisasjoner	20	29	20	14	17
Interesseorganisasjoner	16	25	22	24	13

Kilde: Makt- og kommunikasjonsundersøkelsen 2013

De foregående funnene viser at offentlige virksomheter langt mer enn private er i massemedias søkelys. Ikke overraskende er det dessuten slik at virksomheter med mange ansatte oftere får oppmerksomhet enn mindre organisasjoner.

I mange virksomheter frykter ledelsen at deres virksomhet eller organisasjon eller de selv personlig skal bli utsatt for negativ omtale i massemedia. En viktig oppgave for mange kommunikasjonsrådgivere er derfor både å forhindre eller forebygge negativ behandling i media, og dempe de negative virkningene når først en slik omtale er kommet ut i offentligheten. Vi spurte derfor om hvor godt forberedt deres organisasjon er på mulig negativ omtale i media før det blir konkrete oppslag. Et flertall (62 prosent) rapporterte at organisasjonen som regel er godt forberedt. Her kom det fram at nesten alle (92 prosent) som jobber i børsnoterte selskaper mente at deres virksomhet var godt forberedt på negative oppslag. I departementene rapporterte 79 prosent at de var forberedt på slike oppslag. I direktoratene og de underliggende statlige etatene sa 60 prosent av kommunikatorene det samme, i kommunene 44 prosent og i andre private bedrifter 55 prosent. En kan her særlig merke seg at norske kommuner synes i langt mindre grad enn andre sektorer å være klar til å forholde seg til negativ behandling i media.



Som vi var inne på ovenfor, er en viktig side av mediehåndteringen å få plassert nyheter eller informasjon om egne saker i media. Om lag halvparten av våre respondenter rapporterte at de minst en gang hver uke tok initiativ for å få medieoppmerksomhet. Ti prosent gjør dette daglig. Her var variasjonene etter sektor enda større enn for de foregående spørsmålene. Tre av fire kommunikasjonsrådgivere i departementene fortalte at de flere ganger i uken eller oftere forsøker å få omtale i mediene. I direktoratene m.v. og kommunene var prosentandelene henholdsvis 33 og 40. Og enda færre rapporterte om medieinitiativ i private bedrifter, 29 prosent i børsnoterte selskaper og 20 prosent i andre bedrifter. Initiativfunksjonen er således mer velutviklet i departementene enn i de andre sektorene. Dette faller samme med, som vi viste ovenfor, at departementene også er gjenstand for omfattende medieoppmerksomhet

Da er det ikke så rart at vi finner en klar statistisk sammenheng mellom å få medieoppmerksomhet og ta initiativ til få slik oppmerksomhet. Jo mer av det ene, desto mer av det andre. Departementene og den politiske ledelse står særlig i fokus for mediernes interesse, og departementene er svært aktive med å få medieoppslag. Mellom politikerne/departementene og pressen og mellom kommunikasjonsrådgiverne i departementene og journalistene synes det dermed å være en gjensidig forsterkende påvirkning. Det er to sektorer og to yrkesgrupper som nesten eksisterer i et symbiotisk forhold til hverandre.

## Forholdet mellom kommunikasjonsrådgivere og journalister

Mange journalister er kritiske til kommunikasjonsrådgivere. Dette kom særlig fram i en undersøkelse av journalisters og kommunikasjonsrådgiveres holdninger til hverandre som ble gjennomført høsten 2010. Undersøkelsen ble utført av Opinion/Nordstat på oppdrag av Oslo Journalistklubb og Kommunikasjonsforeningen i Oslo/Akershus. I undersøkelsen ble journalister og kommunikasjonsrådgivere i Oslo-området

De fleste journalister opplevde riktignok at kommunikasjonsutøvere er høflige (71 prosent). Et flertall av journalistene hevdet derimot at kommunikatørene i liten grad er åpne (61 prosent), og så mange som 59 prosent av journalistene vurderte at kommunikatørene i liten grad er ærlige. Mange (55 prosent) av journalistene rapporterte

også at de har lav tillit til kommunikasjonsutøverne i offentlig sektor, mens enda flere (69 prosent) har liten tillit til kommunikatørene i privat sektor. Journalistenes mistillit til kommunikatørene var større enn mistilliten både til politikere (54 prosent) og ledere i privat (41 prosent) og offentlig sektor (38 prosent).

Ikke overraskende vurderte både journalistene og kommunikasjonsrådgiverne seg selv mer positivt. For eksempel hadde majoriteten av kommunikasjonsrådgiverne høy tillit til kollegaer i offentlig sektor (87 prosent) og noe lavere tillit til kollegaene i privat sektor (71 prosent). De mente at deres kolleger i stor grad er høflige (81 prosent), tre av fire mente at de generelt er nøyaktige, 61 prosent at de er åpne, og 69 prosent svarte at de er ærlige.

Kommunikasjonsrådgiverne hadde på sin side mer positive holdninger til journalister. 37 prosent av dem uttrykte lav tillit til journalister. Mange av kommunikatørene syntes journalister er åpne (50 prosent) og ærlige (52) prosent, og et knapt flertall synes journalistene i stor grad er høflige (52 prosent).

I undersøkelsen kom det videre fram at de siste 12 månedene hadde 44 prosent av journalistene opplevd en eller flere ganger at kommunikasjonsutøverne hadde forsøkt å holde tilbake opplysninger. Selv svarte 19 prosent av kommunikatørene at de hadde gjort dette.

De holdningene til kommunikasjonsrådgivere som journalistene i Oslo-området ga uttrykk for i denne undersøkelsen trenger ikke være representative for holdningene til folk flest. Journalistenes holdninger er nok preget av det spesielle «samarbeidsforholdet» disse to yrkesgruppene har til hverandre. Men journalister kan ha stor innflytelse på folkemeningen gjennom hva de skriver og sier offentlig. De negative holdningene som de ga til kjenne i 2010 representerer derfor et «omdømmeproblem» for kommunikasjonsbransjen og for kommunikasjonsrådgivere.

Hvordan opplever så kommunikasjonsutøvernes sitt forhold til journalistene? I våre samtaler med representanter for yrket kom det fram at deres forhold til media er tvetydig (Engelstad 2013a). Flere understreker, som en tidligere kommunikasjonsdirektør i et direktorat gjør, at en viktig del av kommunikasjonsbransjen er å tilby informasjon til media. Han er opptatt av at «det må være mulig å drive opplyst, faktabasert debatt over viktige samfunnsproblemer. Vi må legge ut informasjon. Vi må ikke være redde for informasjon, vi sitter der på skattebetalernes penger - det må være innsyn!» Kommunikasjonsrådgiverne mener selv at deres virksomhet bidrar til

større åpenhet, ikke mindre. Han hevdet at «det er et framskritt at det er kommunikasjonsrådgivere i offentlig sektor. Departementene og etatene blir mer utadrettet og [gjør] at borgerne forstår.» Det kan gjøre det mulig for borgerne å bli mer aktive.

Det ble for eksempel pekt på at det faktisk at borgerne etter offentlighetsloven har fått økt rett til innsyn ikke nødvendigvis betyr at de faktisk får den informasjonen de trenger. I tillegg må noen påta seg oppgaven å hjelpe dem til rette slik at de får innsyn i de dokumentene og sakene de ønsker. Og det er kommunikasjonsrådgiverne. Det har imidlertid vært en sterk vekst i henvendelser fra folk flest om slikt innsyn. Å tilfredsstille disse henvendelsene tar mye tid, og denne tidsbruken er det lite oppmerksomhet om. Til tross for denne ekstra arbeidsbelastningen syntes kommunikasjonsrådgiveren i et departement at mulighetene for innsyn har hatt gunstige konsekvenser. Spesielt var han opptatt av at de hadde bidratt til å skape en kultur for større åpenhet.

Et av de konkrete ankepunktene mot kommunikasjonsrådgiverne er at de hindrer journalistene i å få direkte kontakt med politikere og fagmedarbeidere i departementene og ledere i private selskaper. Som lederen i et PR-byrå sa: «Når media skriver om dette, høres det ut som det er et skjold mellom de som snakker og de de snakker til, men det er medias måte å rakke ned på oss. Det er en interessant måte å se det på, men veldig ensidig - kommunikasjon er mye mer enn det.»

Kommunikasjonsrådgiverne mener at de i virkeligheten fungerer som døråpnere for journalistene til forvaltningen. Riktignok har det blitt en vel etablert praksis at pressen skal henvende seg til kommunikasjonsavdelingen i stedet for direkte til departementets fagmedarbeidere. Kommunikasjonsrådgiveren i et departement hevder at dette ble nødvendig på grunn av det sterke presset fra et økende antall mer pågående massemedia som jakter på nyheter døgnet rundt. Kommunikasjonsrådgiverne har bidratt til en nødvendig skjerming av saksbehandlere og fagavdelinger fra de mange henvendelser fra massemedia. Samtidig har de hjulpet til at departementene nå i større grad taler med en stemme. De sier likevel sjelden nei til pressen. Han understreker at det økende antallet kommunikatorer ikke har betydd at de har fått mer makt. De er for eksempel ikke med på å stanse saker. Tvert i mot, det at de er mange har gjort det lettere for dem å gi alle journalistene den hjelp de de ber om. Han hevder at forespørslene fra journalistene langt på vei blir fulgt opp, og at de takket være kommunikasjonsrådgiverne nå får raskere svar enn tidligere. Han pekte

på at vanligvis er fagavdelingens arbeidsform basert på skriftlighet. Før kunne de få inn en henvendelse, og det tok tre uker før det forelå et skriftlig svar. I dag kommer journalistene og blir misfornøyd med ikke å få et intervju på tre timer. Han framhevet derfor at kommunikasjonsrådgiverne egentlig er med på å formidle journalistenes krav om at de må ha svar nå. Kommunikatorene blir på denne måten like mye en velvillig inngangsport til fagavdelingene som et hinder. I realiteten er det i flere departementer flere fagmedarbeidere som er misnøyd med kommunikasjonsrådgivernes press for at de raskt skal utforme svar på journalistenes henvendelser.

I vår intervjuundersøkelse kom det dessuten fram at det store flertallet (78 prosent) av kommunikasjonsrådgiverne la vekt på å ha et tillitsfullt forhold til journalister. Syv av ti kommunikasjonsrådgivere mente dessuten at de har et slikt tillitsfullt forhold til journalistene. Denne oppfatningen står i klar kontrast til det som ble rapportert fra journalistene i den undersøkelsen som ble nevnt ovenfor.

Foran nevnte vi at innsynsretten i offentlige journaler og dokumenter hadde gitt større åpenhet overfor borgerne. Denne innsynsretten gir også muligheter for journalistene. Vår kilde i et av departementene mente imidlertid at mange journalister ikke er spesielt opptatt av å bruke den innsynsretten. Dette har også Norsk Journalistlag nylig tatt opp som et problem. Vår kilde hadde erfart at det er langt vanligere at journalistene kommer med en sak hvor en person eller en organisasjon kritiserer departementet eller statsråden og så ber om kommentar til kritikken. Hans inntrykk var at konfliktdimensjonen er ekstremt viktig for journalistene. Hvis en journalist har gravd fram en sak hvor det ikke er noen tydelig konflikt, hvor det ikke dreier seg om en «skandale» hvor feil kan påtales, da er de ikke interessert lenger. «... Kanskje pressen og politikken blir fanget av sin egen dynamikk. Det er de krasseste sakene som får oppslag, og konflikt får ballen gående.» Flere påpeker med ham at journalistene sin rolle oftere er kritiserende, enn å være kritiske. Den tidligere kommunikasjonsdirektøren i et direktorat, som selv har bakgrunn fra pressen, sier: «Vi trenger mer og kritisk journalistikk, men ikke masete og kritiserende journalistikk! Journalistene er opptatt av å kritisere, men er ikke flinke nok eller har ikke kompetanse nok til å være kritisk.»

Den vanligste innsigelsen mot journalister er imidlertid at mediene nå tar for stor plass. Som en byråleder sier: «Mediene har fått altfor stor rolle. Kommunikasjonsbransjen forbindes nå med mediehandtering. Det er viktig, men ikke avgjørende.» Han mener at

den servicen pressen får er altfor høy. Det samme påpeker kommunikasjonsrådgiveren i departementet. Han refererte til en intern undersøkelse i et annet departement der det var en uttalt misnøye blant fagmedarbeiderne med at kommunikasjonsrådgiverne sier «slipp alt dere har i hendene, nå skal Dagsrevyen ha svar». For disse misnøydte fagmedarbeiderne framstår kommunikasjonsmedarbeiderne snarere som journalistenes forlengede arm.

## Styrkeforholdet mellom media og kommunikatorer

Så langt kan det se ut som styrkeforholdet mellom mediene og kommunikasjonsbransjen går i medienes favør. Selv tegner en del av kommunikatorne opp et bilde der de langt på vei står på tilbudssiden, som døråpnere for offentligheten. Det er interessant i denne forbindelse at tallet på medlemmer i Norsk kommunikasjonsforening, som vist foran, økte kraftig fra 2000 til 2011. I samme periode opplevde Norsk journalistlag en medlemsvekst på 16 prosent, med et toppunkt i 2008. Deretter har medlemstallet gått svakt ned og flatet ut. Journalistlaget har rundt 9.500 medlemmer (siste tall fra 2010). Mens tallet på journalister fremdeles er langt høyere enn antallet kommunikasjonsrådgivere, er det likevel kommunikasjonsbransjen som nå er på offensiven.

Men hva dette innebærer om styrkeforholdet bransjene i mellom, er langt fra entydig. På den ene siden gjør endringer i informasjonsteknologien at annonsemarkedet forskyves. Dermed har mediene fått mindre ressurser til rådighet. Overgangen til digital publisering er kostnadskrevende og smertefull. Men mediene møter ikke den nye situasjonen på en offensiv måte, mener flere av våre informanter. En som tidligere har arbeidet både som journalist og som kommunikasjonsdirektør i offentlig sektor, sier det slik: «Det er i kommunikasjonsbransjen pengene og veksten er, mens i pressen, det er jo ikke der det skjer. Det er i kommunikasjonsbransjen veksten kommer. I Aftenposten kutter de alle! (...) - da kommer et vakuum, og da kommer kommunikasjonsbransjen inn.»

Konkurransforholdet skjerpes ved at kommunikasjonsrådgivere, og ikke minst byråene, endrer arbeidsformer. En spesiell utfordring er eksplosjonen i sosiale medier. «Vi ser nå at kommunikasjonsrådgivning som fagfelt er i ferd med å utvikle seg til å bli mye mer enn medierådgiving,» påpeker en byråleder. De profesjonelle kommunikatorne utvikler flere virkemidler og strategiske grep, mens

pressen ikke klarer å tilpasse seg en ny medievirkelighet. Sentrale deler av pressen holder ikke fast ved sine særegne og sterke sider, den seriøse nyhetsformidlingen, hevder en annen byråleder: «Hele den digitale utviklingen - det er en god del underholdning - de [avisene] satser på å bli mye mer enn et nyhetsmedium. Men troverdigheten til det man leser i avisen går rett nedover, så de reduserer sitt eget livsgrunnlag med ikke å ta journaliseringen mer på alvor».

Flere av kommunikasjonsrådgiverne mener at journalistene mangler bakgrunnskunnskap og dypere innsikt i det de skriver om. Når journalister skal dekke brede samfunnsfelter, er derfor sjansen stor for at de ikke griper det som er vesentlig i problemstillingene. Samtidig er det fristende for dem å vri på fremstillingen for å få en god historie med større nyhetsverdi. Flere kommunikasjonsrådgivere opplever at deres rolle av og til blir «samfunnsfag på videregående», det vil si å forklare hvordan politiske og byråkratiske prosesser fungerer, i stedet for å kommunisere saker.

De to byrålederne vi snakket med mente i større grad enn kommunikasjonsrådgiverne at media i dag er mindre relevante nå enn før. I tråd med dette stilte de spørsmålsteget ved hvilken betydning tradisjonell mediedekning har. «Innflytelsen til de tradisjonelle massemedier er nedadgående, folk snakker ikke lenger om Dagsrevyen i lunsjen dagen etter. Det har ikke noen impact alene at man får en sak i media.» En grunn til dette er fremveksten av sosiale medier. Lederen av et annet byrå peker på at de nye mediene gir et grunnlag for økt troverdighet i kommunikasjonsbransjen: «Det handler om at når man møter en journalist, så slipper man unna med det - de trykker saken. Men hvis du kommer på sånne svar til forbrukere som spør deg om noe i sosiale medier, blir du latterliggjort og hengt ut. Du må komme med ordentlige svar». Han mener dette tvinger fram en endring i retning mer demokratisering, fordi de sosiale mediene legger til rette for en balanse mellom borgere og maktsterke avsendere: «Man har mulighet til å få sin stemme hørt, og få en massiv tilslutning om folk er enige. Det er et sunnhetstegn ved denne utviklingen». Det demokratiske potensialet ligger i at alle - i teorien - har mulighet til å uttale seg. Samtidig er det ikke nødvendigvis et demokratisk tilfang av brukere av sosiale medier. Som kommunikasjonsrådgiveren med direktoratbakgrunn kommenterer, «twitter-kommentariatet er en veldig liten del, det er en eliteøvelse». Det innebærer også at vi får en segmentert offentlighet, men som kommunikatoren spør retorisk: «Det har vi vel alltid hatt? Kanskje en helhetlig offentlighet kun har vært en idé.»

## Konklusjon

Mediehåndtering fordeler seg grovt sett på to former. Den ene formen er reaktiv mediehåndtering, altså å svare på medias forespørsler. Den andre måten er å ta initiativ selv til å kommunisere (som oftest positive) saker. Mens de fleste organisasjoner som regel er godt forberedt på mulig negativ omtale i media, er kommuner i mindre grad forberedt.

Vi så i dette kapitlet også at styrkeforholdet mellom de to bransjene er tveegget. Mens antallet kommunikasjonsrådgivere øker, flater antallet journalister ut. Kommunikasjonsbransjen er på offensiven og mediene har mindre ressurser til rådighet, og sosiale medier tar større plass.

## 14 Sammenfatning og diskusjon

Yrket som kommunikasjonsrådgiver er i historisk forstand et forholdsvis nytt yrke. Det har i de siste tiårene vært en sterk vekst i antallet stillinger for kommunikasjonsrådgivere. Det er et tegn på yrkesgruppens økte betydning i samfunnet. I denne rapporten har vi forsøkt å besvare følgende spørsmål: (1) Hva kan forklare at kommunikasjonsrådgivere som yrkesgruppe har fått en viktigere posisjon i samfunns- og arbeidsliv? (2) I hvilken grad kommer den økte betydningen til uttrykk gjennom hvilken reell innflytelse kommunikasjonsfunksjonen og de enkelte utøverne har innenfor sine respektive virksomheter?

Vi har forsøkt å besvare dette spørsmålet på tre nivåer. På samfunnsnivå har vi diskutert ulike trekk ved utviklingen i samfunnet og arbeidslivet som kan forklare kommunikasjonsrådgivernes økte betydning. Vi har for det første pekt på at myndighetene har fått en mer utstrakt informasjonsplikt overfor borgerne. Oppfyllingen av denne informasjonsplikten har i seg selv gitt behov for flere kommunikasjons- og informasjonsmedarbeidere. Det har blitt et økt antall massemedier som døgkontinuerlig jakter på nyheter. Dette har gitt større press på både politikere og ledere i næringslivet og sivilsamfunn til å svare på henvendelser og kritikk. Samtidig er både politiske og økonomiske eliter interessert i å spille på og bruke mediene for egne formål. I takt med denne utviklingen har det skjedd endringer i politikernes arbeidssituasjon. Det er større personfokus i politikken enn tidligere. Kommunikasjonsrådgivere har blitt ansatt for både å hjelpe til med å møte presset fra mediene og til å profilere politikerne og bedriftslederne. I de siste tiårene har det blitt økt lobby-virksomhet overfor det politiske system. Både PR-byråer og vanlige kommunikasjonsrådgivere har i økende grad blitt trukket inn i bedrifters, organisasjoners og kommuners forsøk på å påvirke politiske beslutninger. Innenfor ledelsesfilosofi har det de siste tiårene blitt større oppmerksomhet om «kommunikasjonsledelse» og bedriftskultur. I dag forventes det at ledere skal være gode til å kommunisere og at de skal ha evne til begeistre sine ansatte. Det legges også vekt på at ledere



bidrar til å bygge en bedriftskultur som motiverer de ansatte og gjør dem til gode ambassadører for sin bedrift eller organisasjon. Dette har gitt økt etterspørsel etter kommunikasjonsmedarbeidere som kan jobbe med internkommunikasjon og kulturbygging. Vilkårene for tillitsdannelse i et moderne samfunn har gjort framturen mye viktigere som grunnlag for tillit. Dermed har det blitt viktigere både for vanlige borgere, politikere og firmaer og etater å være opptatt av sitt rykte og sitt omdømme. Til sist, den «digitale revolusjonen» har gitt behov for kommunikasjonsmedarbeidere som kan hjelpe bedrifter, kommuner og organisasjoner med å utnytte de rike mulighetene til kommunikasjon som digitale mediene tilbyr.

På samfunnsnivå har vi også satt fram en «profesjonsmodell» som beskriver situasjonen til en del tradisjonelle og vellykkede yrkesgrupper med solid innflytelse i samfunnet. Deretter har vi forsøkt å sammenligne kommunikasjonsrådgiverne som yrkesgruppe med denne modellen. Er kommunikasjonsrådgiverne i ferd med å bli profesjonalisert? Har de fått den makt som ligger i å etablere yrkesbeskyttelse for sine utøvere? Svaret er ja og nei. På den ene siden kan en vise til at det er skilt ut et økende antall stillinger for kommunikasjonsrådgivere både i offentlig og private sektor. Det har dessuten blitt etablert en egen og aktiv yrkesforening for kommunikasjonsrådgivere og en bransjeforening for PR- og kommunikasjonsbyråer. På den annen side, yrket som kommunikasjonsrådgiver er åpent. Kommunikasjonsutøvere rekrutteres fra en rekke ulike utdanningsveier. Det er heller ikke etablert en egen, dominerende utdanningsvei på høyskole eller universitetsnivå for kommunikasjonsrådgivere.

Det eksisterer et kunnskapsgrunnlag for kommunikasjonfaget som har mange felles elementer. Mange kommunikasjonsrådgivere sier da også uten forbehold at kommunikasjon er et fag. Det er imidlertid flere forhold som svekker betydningen av det felles kunnskapsgrunnlaget. Foran så vi for eksempel at bare 59 prosent av yrkesutøverne mener at en kommunikasjonsfaglig utdanning er viktig for å løse deres arbeidsoppgaver. Det høres mye ut, men er egentlig snarere et tegn på kommunikasjonfagets oppslutning blant utøverne ikke er tilstrekkelig sterkt fundamentert. Som sammenligning, kunne man tenke seg at om lag fire av ti leger, jurister, offiserer, farmasøyter, og prester ikke ville si seg enig i at deres profesjonsutdanning er viktig for deres yrkesutøvelse? Som vi har diskutert foran, synes det også usikkert i hvor stor grad fagets idealer følges opp i praksis.

Kommunikasjonsfagets betydning kan dessuten svekkes av at mange ledende utøvere ser til fag som økonomi og organisasjonslære for å styrke kommunikasjonsrådgivernes kompetanse.

Kommunikasjonsrådgiving som yrke er således bare delvis profesjonalisert. Men er dette egentlig et stort problem for yrkesgruppens posisjon og innflytelse i arbeidslivet? En skal være klar over at den profesjonsmodellen som vi har satt kommunikasjonsrådgiverne opp mot gjelder yrkesgrupper som ble etablert i en tidligere historisk periode. Yrkeslivet er i dag mer sammensatt. Det er langt flere yrker, og det vokser stadig til nye yrker. I arbeidslivet ser en at arbeidstakerne ofte kombinerer ulike utdanningsretninger. Det legges langt større vekt enn tidligere på at både arbeidstakere og virksomheter må kunne være fleksible og fortløpende kunne omstille seg til nye utfordringer. I et arbeidsliv som preges av rask teknologisk utvikling og sterk global konkurranse kan dermed profesjonssystemet med yrkesgrupper som har yrkesmonopol lett bli for stivbent. I et slikt perspektiv er det kanskje bare en fordel at kommunikasjonsrådgiving er et åpent yrke og at utøverne bringer med seg og søker kompetanse fra flere ulike fagområder.

På det neste nivået har vi forsøkt å kartlegge kommunikasjonsfunksjonens posisjon og innflytelse innenfor de enkelte virksomhetene. Vi fant at et flertall av kommunikasjonsutøverne rapporterer at deres toppledelse har stor forståelse for kommunikasjon som strategisk verktøy. Og mange opplever at deres ledelse legger vekt på de anbefalingene som kommunikasjonsenheten kommer med. Samtidig kom det fram at særlig i kommunene er det mange kommunikasjonsmedarbeidere som ikke møter forståelse hos ledelsen for kommunikasjonsens strategiske betydning.

En annen måte å studere kommunikasjonsfunksjonens innflytelse på er å kartlegge kommunikasjonsdirektørenes og -sjefenes deltakelse i de sentrale beslutningene i virksomhetene. I våre samtaler med et utvalg kommunikasjonsutøvere kom det fram at enkelte kommunikasjonsdirektører hadde fått et meget nært forhold til sin toppleder og gjennom det hadde oppnådd stor grad av innflytelse. I svarene i vår spørreundersøkelse var det også flere vitnesbyrd om at kommunikasjonslederne har en sterk stilling innad i virksomhetene. Et stort flertall sitter i ledergruppa i sin virksomhet. Særlig blant kommunikasjonsdirektørene var det mange som rapporterte at de alltid deltar i diskusjonene om viktige beslutninger. En skal imidlertid merke

seg at våre funn indikerer at noen kommunikasjonsdirektører og -sjefer faktisk i liten grad involveres i viktige beslutningsprosesser. Det var også overraskende at en del kvinnelige kommunikasjonsledere trekkes senere inn i beslutningsprosessene enn sine mannlige kolleger.

På det tredje nivået har vi vært opptatt av i hvilken grad kommunikasjonsrådgiverne flest opplever at de har innflytelse på sin arbeidsplass. Svarene i spørreundersøkelsen forteller at mange er fornøyd med sine muligheter til å påvirke beslutningene i virksomheten. Mange blir dessuten konsultert av ledelsen i tilknytning til viktige beslutninger. Igjen, det er oftest kommunikasjonsdirektører- og sjefer som uttrykker tilfredshet over sine påvirkningsmuligheter. Blant de vanlige rådgiverne er det stort mindretall som synes de har gjennomslag for sine innspill. Et flertall, om enn lite, er derimot mer forbeholdne i beskrivelsen av sine påvirkningsmuligheter.

De som blir konsultert, blir oftest tatt med på råd om hvordan beslutninger skal kommuniseres, ikke om deres innhold. Et stort flertall av kommunikasjonsrådgiverne synes imidlertid at de personlig får brukt sin kompetanse, et tegn på at de er fornøyd med sin arbeidssituasjon.

Alt i alt, peker på våre resultater og informantssamtaler på at det er et skille i makt og innflytelse innen yrkesgruppen. På den ene siden finner vi en mindre gruppe kommunikasjonsdirektører, og enkelte kommunikasjonsrådgivere, som samarbeider tett med toppledelsen og er sterkt involvert i sentrale beslutninger i virksomheten. På den andre siden finner vi flertallet av vanlige kommunikasjonsrådgivere som til daglig arbeider med rene kommunikasjonsoppgaver og i mindre grad blir trukket inn i virksomhetenes strategiske avgjørelsesprosesser. Men selv blant disse er det flere som opplever at deres innspill påvirker de beslutningene som tas.

Våre informanter har pekt på at det er flere forutsetninger for innflytelse. En viktig forutsetning er at de kommunikasjonsansvarlige er samlet i en egen avdeling som er plassert nær toppledelsen i virksomheten. I tilknytning til dette pekes det på at det er avgjørende at toppledelsen legger vekt på at kommunikasjon er et viktig virkemiddel for å nå organisasjonens mål. Mange kommunikasjonsrådgivere mener at et tillitsfullt forhold til journalister er nødvendig for å kunne gjøre en god jobb. I den forbindelse diskuteres det innad i bransjen hvor viktig det er at kommunikasjonsrådgivere er åpne med informasjon fra virksomheten. Mange i bransjen ser en slik åpenhet som en viktig forutsetning for innflytelse både innad i egen virksomhet og overfor omverdenen. Andre er imidlertid mer forbeholdne overfor denne vekten

på åpenhet. De peker på at i flere sammenhenger er de nødt til å beskytte sin arbeidsgiver gjennom å holde igjen informasjon.

I vår undersøkelse oppga et stort flertall at kommunikasjonsrådgivere må ha flere ulike typer kompetanse. De må kjenne sin egen organisasjon godt. De må ha evne til å lytte til organisasjonens viktigste interesser. De må ha politisk innsikt og generell samfunnsforståelse. Videre ble det framhevet at en kommunikasjonsmedarbeider bør ha god kommunikasjonsfaglig erfaring og kunnskap og skjønne mediedynamikken. I privat sektor ble det ikke overraskende nevnt at en kommunikasjonsmedarbeider bør ha god kommersiell eller forretningsmessig forståelse.

Det er en todeling i kommunikasjonsbransjen mellom det store flertallet av utøvere som er ansatte i offentlige og private virksomheter og de kommunikasjonsrådgiverne som jobber i PR og kommunikasjonsbyråer. De første benytter seg ofte av de sistes tjenester. Men våre informantsamtaler avdekket samtidig at en del ansatte kommunikasjonsutøvere har et visst forbehold overfor PR-byråene. De mener at byrårepresentantene er gode på visuell og verbal presentasjon, men at de løsningene som presenteres egentlig ofte er ferdigtygde. De synes også at byråenes forslag i for liten grad tar hensyn til særegenhetene ved den enkelte organisasjonen og dens omgivelser. Enkelte representanter for PR byråene mener derimot at deres bidrag bygger på en systematisering av omfattende erfaringer i kommunikasjonsfeltet. De argumenterer også for de i større grad enn de vanlige kommunikasjonsrådgiverne er med på å utvikle nye modeller for kommunikasjonsarbeid. Uansett hvilke side som har rett, kan en spørre om denne situasjonen kan føre til en viss fragmentering innad i yrkesgruppen og dermed forhindre utviklingen av en enhetlig yrkesgruppe.

En utfordring for kommunikasjonsyrkets posisjon i samfunnet er den kritikk som utøverne særlig møter fra journalister. Kritikken utfordrer kommunikasjonsfagets og -yrkets legitimitet og omdømme. Våre samtaler med kommunikasjonsutøvere viste at mange av dem opplever at kritikken fra journalister ikke er rettferdig. Mange kommunikasjonsrådgivere arbeider med rene informasjonsoppgaver og mener selv at de har bidratt til større åpenhet i samfunnet generelt og i offentlig sektor spesielt. De kommunikasjonsrådgiverne som arbeider spesielt med mediekontakt hevder at de i stor grad forsøker å hjelpe journalistene til å få svar på sine henvendelser. Flere av dem er på sin side kritiske til at mange journalister først og fremst er opptatt av å

finne saker hvor de kan peke ut eller konstruere en konflikt. Samtidig innrømmes det også innad i bransjen at enkelte kommunikasjonsutøvere kan være fristet til fordreie informasjonen for å gi et best mulig bilde av sin arbeidsgiver.

## 15 Videre forskning

Det er behov for mer forskning om kommunikasjonsyrket og kommunikasjonsrådgivernes rolle i samfunns- og arbeidsliv. I denne rapporten har mye av oppmerksomheten dreiet seg rundt situasjonen til kommunikasjonsrådgivere som er ansatt i offentlige virksomheter, i private bedrifter, interesseorganisasjoner og frivillige organisasjoner. I et neste prosjekt bør en se mer på de som arbeider i PR- og kommunikasjonsbyråer, hvordan de arbeider og hva slags arbeidsvilkår de har. I lys av de forbehold en del klienter i offentlig og privat sektor har formidlet til oss, vil det være interessant å studere hvor medarbeiderne i PR-byråene samhandler med kundene sine.

I denne rapporten har vi kommet på sporet av et lite paradoks. Vi har sett at enkelte kommunikasjonsledere i liten grad trekkes med i viktige beslutningsprosesser i sin virksomhet. På den annen side er det flere vanlige kommunikasjonsrådgivere som ser ut til å ha atskillig innflytelse. Det er behov for å undersøke nærmere under hvilke betingelser kommunikasjonsmedarbeidere på ulike nivåer havner i situasjoner med henholdsvis liten eller mer innflytelse enn ventet.

Det er mange kvinner i kommunikasjonsyrket, og mange kvinner har stillinger som kommunikasjonsdirektører eller kommunikasjons-sjefer. Deres posisjon synes således å være sterkere i kommunikasjonsbransjen enn i enkelte andre bransjer. Likevel, relativt til sin andel av alle kommunikasjonsutøvere er det en overvekt av menn på de høyeste stillingsnivåer og enkelte kvinner synes å komme senere inn i viktige beslutningsprosesser. På denne bakgrunn vil det kunne være interessant å studere kvinners og menns veier inn i og karrierer innad i bransjen.

I departementene er enkelte fagfolk urolig for konsekvensene av de i sterkere grad forventes å hjelpe politikerne med å profilere seg i mediene og svare på mediens henvendelser. De er bekymret for at denne utviklingen skal true den tradisjonelle byråkratiske objektivitet og etos. Det synes imidlertid å være delte meninger om dette blant lederne i departementene. Det bør gjennomføres et eget forskningsprosjekt som kommer tettere inn på dette temaet og studere

konsekvensene av kommunikasjonsarbeidet i departementene mer i detalj. Hittil er det først og fremst et utvalg departementsledere som har fått kommet til orde i denne diskusjonen. I en neste fase bør en spørre kommunikasjonsmedarbeiderne selv hva de mener om situasjonen.

# Referanser

- Abbott, A. (1988), *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Abbott, A. (1991), «The Future of professions». *Research in the Sociology of Organizations*. 8:17-42.
- Bennett, L. (1990), «Toward a Theory of Press-State Relations in the United States». *Journal of Communications*. 40:103-125.
- Blau, J. (1984), *Architects and Firms. A Sociological Perspective on Architectural Practice*. Cambridge, Mass: The MIT Press.
- Brint, S. (1994), *In an Age of Experts*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Brock, D., M. Powell, og C.R. Hinings (1999), *Restructuring the professional Organization: Accounting, Healthcare and Law*. London: Routledge.
- Brønn, P.S. og Ø. Pedersen Dahlen (2012), «Communication Managers: Are They Making the Grade Yet? A View of How Other Leaders View Communication Managers and Communication in Norwegian Private and Public Sector Organizations.» Paper presented at European PR Educators and Researchers Association Conference. September 2012. Istanbul.
- Davis, A. (2003), «Whither mass media and power? Evidence of a critical elite theory alternative.» *Media, Culture and Society*. 25:669-690.
- Domhoff, G.W. (1967), *Who Rules America?* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- DIFI (Direktoratet for forvaltning og IKT), (2011), «Hva skjer i departementene? Om utfordringer og utviklingsbehov. Rapport 2011:11.
- Engelstad, F. (2013a), «*Offentlighet, profesjonell kommunikasjon og makt*». Upublisert manuskript.
- Engelstad, F. (2013b), «*Byråkrati og profesjonell kommunikasjon. Mot en forskyvning av maktforhold?*» Upublisert manuskript.
- Freidson, E. (1986), *Professional Powers. A Study of Institutionalization of Formal Knowledge*. Chicago: Chicago University Press.
- Grunig, J. E. (2006), «Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations As a Strategic management Function». *Journal of Public Relations Research*. 18:151-176.
- Grunig, J.E. og T. Hunt (1984), *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Gulbrandsen, T. (2010), «Political versus Media Elites in Norway». I Heinrich Best og John Higley (red.), *Democratic Elitism: Comparative and Evolutionary Perspectives*. Leiden, Nederland: Brill.
- Gulbrandsen, Trygve, Fredrik Engelstad, Trond Beldo Klausen, Hege Skjeie, Mari Teigen og Øyvind Østerud (2002), *Norske makteliter*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Gulbrandsen, T. og G. Ødegård ) (2011), *Frivillige organisasjoner i en ny tid*. Rapport 2011-1. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Ihlen, Ø. og P. Robstad (2004), *Informasjon og samfunnskontakt - Perspektiver og Praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.



- Ihlen, Ø. (2012), *Strategisk kommunikasjon. Feltets teorier og identitet*. Upublisert bokmanus.
- Iyengar, S. og D.R. Kinder (1987), *News That Matters*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Lattimore, D., O. Baskin, S.T. Heiman, og E.L. Toth (2012), *Public Relations. The Profession and the Practice*. New York, Mc Graw Hill.
- Mills, C. Wright (1956), *The Power Elite*. Oxford: Oxford University Press.
- Nelson, R. (1988), *Partners With Power. The Social Transformation of the Large Law Firm*. Berkeley: University of California Press.
- Røvik, Kjell Arne (2011), «Analyse av kommunikatorenes innmarsj i offentlig sektor». I Arild Wæraas, Haldor Byrkjeflot og Svein Ivar Angell (red.), *Substans og framreden. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Schudson, M. (1993), «How News Become News.» *Forbes Media Critic*. 2:76-87.
- Shapiro, S.P. (1987): «The Social Control of Impersonal Trust». *American Journal of Sociology*. 93:623-658.
- Skjeie, H. (2001), «Det kritiske kjendiseri». *Nytt Norsk Tidsskrift*. 18:229-45.
- Sparrow, B. H. (1999), *Uncertain Guardians. The News Media as a Political Institution*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Sørensen, Å. B. (1996), «The Structural Basis of Social Inequality». *American Journal of sociology*. 101:1333-65.
- Zerfass, A., P. Verhoeven, R. Tench, A. Moreno og D. Vercic (2011), «European Communication Monitor 2011. Empirical Insights into Strategic Communication in Europe. Results of an Empirical Survey in 43 Countries». Brussels: EACD, EUPRERA.
- Østbye, H. (1997), «Media in Politics: Channels, Arenas, Actors, Themes.» Kapittel 10 i K. Strøm og L. Svåsand (red.), *Challenges to Political Parties. The Case of Norway*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Østerud, Ø., F. Engelstad og P. Selle (2003), *Makten og demokratiet*. Oslo: Gyldendal akademisk.

# Institutt for samfunnsforskning

## 2013:6

<b>Forfatter/ Author</b>	<b>Trygve Gulbrandsen og Ingunn Eriksen</b>
<b>Tittel/Title</b>	Kommunikasjonsrådgivere - en yrkesgruppe med innflytelse i samfunns- og arbeidsliv?
<b>Sammendrag</b>	<p>Kommunikasjons- og PR-rådgivning har fått en viktigere posisjon i samfunns- og arbeidsliv. I tråd med denne utviklingen mener mange kommunikasjonsutøvere at de har reell innflytelse innenfor egen virksomhet. De møter stor forståelse for betydningen av kommunikasjon hos toppledelsen i virksomheten. Det er vanlig at kommunikasjonsdirektørene sitter i virksomhetens toppledergruppe og er med i viktige beslutningsprosesser. For å kunne gjøre en god jobb må kommunikasjonsutøvere ha en bred kompetanse.</p> <p>Kommunikasjonsrådgivere ser dessuten et tillitsfullt forhold til journalister som en vesentlig forutsetning innflytelse. Mange journalister er imidlertid skeptiske til kommunikasjonsrådgivere, noe de siste opplever som urettferdig. De mener at de i virkeligheten strekker seg langt for å samarbeide godt med journalister.</p>
<b>Emneord</b>	Kommunikasjonsrådgivning, kommunikasjon, innflytelse
<b>Summary</b>	<p>Communication and PR have gained a significant position in the society. In line with this development many communication practitioners feel that they have considerable influence within their organization. The communication function receives support and understanding from the top management. The communication directors are frequently members of the top management group and participate in important decision making processes. Many communication practitioners see a trustful relationship with journalists as prerequisite for doing a good job. Unfortunately, many journalists view communication advisors with suspicion. The communication practitioners themselves see this as unfair. They claim that they go a long way for helping journalists to get the information they need.</p>
<b>Index terms</b>	Public relations, communication, influence