



Handelshøyskolen BI

MAN 50451 PR-ledelse og strategisk kommunikasjon

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	10-10-2022 09:00 CEST	Termin:	202310
Sluttdato:	26-05-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10039 IN09 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Maiken Danielsen Mandal, Johanne Meisingset Lund

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Strategisk posisjonering av kommunikasjonsavdelinger i en norsk kontekst		
Navn på veileder *:	Alexander Buhmann		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	4
Andre medlemmer i gruppen:	

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

- Strategisk posisjonering av kommunikasjonsavdelinger i
en norsk kontekst -

Eksamenskode og navn:

MAN50451 – PR-ledelse og strategisk kommunikasjon

Utleveringsdato:

28.10.2022

Innleveringsdato:

26.05.2023

Studiested:

Oslo

MAN50451 – PR-ledelse og strategisk kommunikasjon	1
SAMMENDRAG	III
1. INTRODUKSJON: KAMPEN OM RESSURSENE I VIRKSOMHETEN.....	1
1.1 Posisjonering av kommunikasjonsavdelingen.....	1
1.2 Posisjonering i en nordisk kontekst?.....	2
1.3 Problemstillingen.....	3
1.4 Strukturering av oppgaven.....	3
2. LITTERATURGJENNOMGANG.....	4
2.1 Systemteori.....	4
2.2 Rammeverket for posisjonering.....	5
2.3 Syv strategier for intern posisjonering.....	7
2.3.1 Strategi 1. Forventningsstyring	8
2.3.2 Strategi 2. Inntrykkshåndtering.....	8
2.3.3 Strategi 3. Den interne jungeltelegrafen	9
2.3.4 Strategi 4. Ambassadører fra andre deler av selskapet	9
2.3.5 Strategi 5. Kommunikasjonstilpasning og -måling.....	9
2.3.6 Strategi 6. Styring av kompetanse.....	10
2.3.7 Strategi 7. Mek tige kilder (ekspert, informasjon, strukturelt).....	11
2.4 Om strategiene.....	11
2.4.1 Hvem er det kommunikasjonsutøveren egentlig tjener?.....	12
3. METODE	15
3.1 Kvalitativ metode.....	15
3.2 Intervju.....	15
3.3 Valg av respondenter og rekruttering.....	16
3.3.1 Intervjuobjekter	17
3.4 Kategori(tema-)basert analyse av data.....	17
3.5 Etske vurderinger.....	18
3.6 Troverdighet og overførbarhet.....	18
3.7 Begrepsavklaring.....	18
4. FUNN: BRUK AV POSISJONERINGSSTRATEGIER.....	20
4.1 Strategi 1: Forventningsstyring.....	23
4.1.2 Relasjoner til andre funksjoner i virksomheten:	24
4.1.3 Tid og metode. Tett mot virksomhetsstrategi	24
4.1.4 Vise til gode resultater – show, don't tell	25
4.2 Strategi 2: Inntrykkshåndtering.....	25
4.2.1 Objektiv inntrykkshåndtering	25
4.2.2 Subjektiv inntrykkshåndtering	26
4.2.3 Refleksjoner rundt selvpromotering.....	26
4.3 Strategi 3. Intern jungeltelegraf (Word of mouth).....	27
4.3.1 Ulike holdninger til jungeltelegrafen	27
4.4 Strategi 4: interne ambassadører fra andre avdelinger.....	28

4.4.1	Benytter interne ambassadører	28
4.4.2	Ambassadører skaper troverdighet.....	29
4.5	<i>Strategi 5: Kommunikasjonstilpasning og -måling</i>	30
4.6	<i>Strategi 6: Styring av kompetanse</i>	31
4.6.1	Forretningsrelatert kompetanseheving	31
4.6.2	Profesjonsrelatert kompetanseheving	31
4.7	<i>Strategi 7: Bruk av mektige kilder</i>	32
4.7.1	Påvirke strategiske beslutningsprosesser via egen posisjon og relasjoner med toppledelsen...32	
4.7.2	Ønsker ikke å utvide ansvarsområdet	33
4.7.3	Ingen interne maktkamper	33
4.8	<i>En god posisjon er avgjørende</i>	34
5.	DRØFTING AV FUNN	35
5.1	<i>Bruk av posisjonering</i>	35
6.	KONKLUSJON	41
KILDER	43

Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg anvendelse av strategier for posisjonering av kommunikasjonsavdelinger internt i virksomheter, som beskrevet av Brockhaus og Zerfass (2022). Motivasjonen vår for å skrive denne oppgaven er på bakgrunn av at vi begge to jobber med kommunikasjon i det daglige, og begge har erfart at kommunikasjonsavdelingens anseelse kan variere fra virksomhet til virksomhet. De siste årene har det offentliges bruk av PR- og kommunikasjonstjenester vært gjenstand for stor debatt, og vi har vært nysgjerrige på hvordan kommunikasjonsledere i norske virksomheter opplever at de tilfører verdi og bidrar til forretningsmål, og er ansett i egen virksomhet.

Vår undersøkelse av bruk av strategier for posisjonering av kommunikasjonsavdelinger i Norge viser både likheter og ulikheter sammenlignet med Brockhaus og Zerfass sine (2022) funn. Våre respondenter bruker posisjoneringsteknikker, men ofte uten en bevisst intensjon om å øke eller endre avdelingens posisjon. Et viktig funn er at relasjonsbygging, spesielt med toppledelsen, fremheves som en sentral strategi. Vi observerer også at norske kommunikasjonsledere fokuserer mer på strategisk bruk av kommunikasjon for å oppnå forretningsmessige mål, snarere enn å utvide avdelingens ansvarsområde, eller motarbeide forsøk fra andre som vil utøve innflytelse.

1. Introduksjon: Kampen om ressursene i virksomheten

Innenfor en virksomhetsstruktur, som i samfunnet ellers, kan det oppstå en rivalisering mellom de forskjellige funksjonene om prioriteringer og ressursallokering. Denne dynamikken kan ha betydelige implikasjoner for hvordan en organisasjon fungerer, inkludert dens effektivitet, produktivitet og generell arbeidskultur (Katz & Kahn, 1978). Kommunikasjonsavdelingen i en virksomhet kan oppleve at de ofte oppfattes og reduseres til en funksjon som skriver presseskriv og lager kampanjer, eller bistår med å lage en presentasjon eller en video dersom andre funksjoner eller forretningsenheter har behov for dette. Denne forenklete forståelsen kan være misledende gitt den vesentlige rollen kommunikasjon spiller i effektiv organisasjonsledelse og strategisk planlegging (Mintzberg, 1973). En studie fra 2014 viser at kommunikasjonslederens rolle ofte har fremstått som uklart for den øvrige virksomheten, og at kommunikasjonslederen og kommunikasjonsfunksjonen ofte rangeres lavest av funksjonsledere i større virksomheter (Brønn, 2014, s.74). I en artikkel fra 2018, beskriver Zerfass og Volk hvordan kommunikasjonsavdelingen har et stykke arbeid å gjøre når det kommer til å promotere egne resultater til ledelse og øvrig virksomhet og hvordan kommunikasjonsavdelingen bidrar til å nå virksomhetens overordnede mål (Zerfass og Volk, 2018, s.398). Artikkelen argumenterer for at det er nødvendig at kommunikasjonsavdelingen kan dokumentere hvordan de tjener virksomhetens overordnede mål. Om kommunikasjonsavdelinger ikke er i stand til å vise hva de bidrar med på denne måten, men kun har en assisterende funksjon, vil de underminere seg selv (Grunig, 2006, referert til i Brockhaus og Volk, 2022, s. 398). En kommunikasjonsavdeling kan også øke sin påvirkningsmyndighet hvis ledelsen tar til seg rådgivning, eller hvis kommunikasjonsavdelingen blir inkludert i strategisk planlegging (En studie av Reber og Berger, 2006 referert til i Brockhaus og Zerfass, 2022, s.56).

1.1 Posisjonering av kommunikasjonsavdelingen

En god strategi for å skaffe seg innflytelse, kan være bruk av posisjonering som metode. Fra markedsføringens verden heter det at posisjonering handler om hva du gjør med målgruppen du ønsker å nå med ditt produkt (Ries og Grinde 1991, s.26). Konseptet om posisjonering stammer fra konkurranseteori innenfor økonomisk

vitenskap, og har blant annet blitt brukt av Porter (1980) til å undersøke virksomheters posisjoner i deres komparative element (Brockhaus og Zerfass, 2022, s. 54). Posisjonering har også i stor grad eksistert innen markedsføring- og reklamefaget, og er gjerne nevnt som en senere innsatt forløper til markedsføringsfagets fire Per; produkt, pris, plassering og promotering). Ries og Trout definerer posisjonering som (oversatt til norsk) som den første tankerekken som tar tak i det vanskelige problemet med å bli hørt i et samfunn som overkommuniserer (Ries og Trout, 2001, s. 3).

I en artikkel publisert i 2022, hevder Brockhaus og Zerfass at det finnes lite forskning på kommunikasjonsavdelingens interne posisjon og muligheter for å bedre ens posisjon innad i en virksomhet. Artikkelen foreslår et rammeverk hvor de tar utgangspunkt i en organisasjons nåværende posisjon, og den posisjonen avdelingen ønsker å være i. Deretter foreslår de et sett av strategier som vil gjøre det mulig for avdelingen å sette seg i riktig posisjon for å nå sine mål. Strategiene for posisjonering som legges frem i dette rammeverket, ønsker vi å undersøke om og hvordan norske kommunikasjonsavdelinger anvender seg av. Brockhaus og Zerfass har undersøkt kommunikasjonsavdelinger og deres interne posisjon, og presenterer rammeverket og ulike strategier virksomheter kan bruke for å øke og befeste sin posisjon i virksomheten (Brockhaus og Zerfass, 2021).

1.2 Posisjonering i en nordisk kontekst?

Bedrifts- og virksomhetskulturen i de nordiske landene har ofte blitt karakterisert som konsensusbasert i beslutningstaking og samarbeid. «Den nordiske modellen» viser til en særegen nordisk modell for organisering av arbeidslivet og forholdet mellom myndigheter og arbeidslivets organisasjoner. De nordiske landene har blant annet stor offentlig sektor og mindre forskjeller i samfunnet. “Samtidig har de nordiske landene et dynamisk næringsliv, høy økonomisk vekst og høy plassering på en rekke internasjonale konkurranseevneindekser” (Rasmussen 2007, s.4). De nordiske landene, Norge, Sverige, Danmark, Finland og Island, har en tendens til å verdsette likhet, åpen dialog og teamwork i sin organisasjonskultur (Aasen et al., 2013). Et forskningssamarbeid mellom arbeidslivsorganisasjoner fra 2007 viser til at man i Norge foretrekker samarbeid for økt produktivitet (Rasmussen 2007. s.1) Konsensusbasert beslutningstaking innebærer å søke innspill og enighet fra flere interessenter før en beslutning tas. Det vektlegger samarbeid, inkludering og

verdsetting av ulike perspektiver. Målet er å fremme en følelse av eierskap og kollektivt ansvar blant ansatte (Ahlim et al 2022, s.2759).

Nordisk bedriftskultur prioriterer ofte flate hierarkier, åpne kommunikasjonskanaler og en deltakende ledelsesstil. Det legges vekt på å skape et støttende og inkluderende arbeidsmiljø der ansatte oppfordres til å uttrykke sine meninger, utfordre ideer og bidra til beslutningsprosesser. (Aasen et al., 2013, s.27)

En sterkt konsensusbasert arbeidskultur fremstår som at den står i motsetning til et arbeidsliv som benytter seg av posisjonering for å tilegne seg makt og innflytelse innad i en bedrift. Det vil derfor også være interessant å undersøke hvordan kommunikasjonsavdelinger i et nordisk land, Norge, benytter seg av posisjonering til å hevde seg internt i virksomheter.

1.3 Problemstillingen

Problemstillingen i denne oppgaven lyder som følger; *Hvordan benytter kommunikasjonsavdelinger seg av strategier for å heve eller befeste sin posisjon i egen virksomhet? En studie av hvordan kommunikasjonsavdelinger i større, norske, offentlige og private virksomheter benytter seg av strategier for posisjonering.*

1.4 Strukturering av oppgaven

Denne oppgaven vil ha følgende struktur: Det neste kapittelet vil inneholde ha en litteraturgjennomgang hvor vi vil vise til relevant forskning; vi ser på systemteori, rammeverk for posisjonering, og vi vil gå igjennom strategiene som er listet opp i Brockhaus og Zerfass sin artikkel. I kapittel 3 vil vi gå igjennom den kvalitative metoden vi benytter i denne oppgaven – semistrukturerte intervju. Kapittel 4 viser til en gjennomgang og funn, mens kapittel 5 inneholder diskusjon og konklusjon.

2. Litteraturgjennomgang

2.1 Systemteori

Til tross for at flere modeller demonstrerer kommunikasjonsavdelingens viktige bidrag som funksjon – som “*The Communication Value Circle*” (Zerfass og Viertmann, 2017, referert i Brockhaus og Zerfass, 2022, s. 63) demonstrerer en virksomhets kjerneverdier og mulighetsrom er generert av nettopp kommunikasjonsavdelingen (Brockhaus og Zerfass, 2022, s. 63). Ifølge den svenske forskeren Larsåke Larsson, innser få organisasjoner hvilken strategisk ressurs kommunikasjonsarbeidere egentlig er (Ihlen og Robstad, 2004, s. 44). Ved å plassere strategisk kommunikasjon innenfor et teoretisk rammeverk, forsøker vi å forstå hvordan kommunikasjonsfaget hører til innenfor vitenskapelig teori. Systemteori er det dominerende perspektivet på informasjon og samfunnskontakt [kommunikasjon] de siste tiårene. Systemteori er ideen om at helheten er mer enn summen av delene, og biologen Ludwig von Bertalanffy presenterte teorien om at det finnes noen generelle kjennetegn som gjelder alle helheter. Hovedtanken med systemteori er at alle vitenskaper tar for seg systemer. I systemteori finnes det tre nivåer av systemer: systemet i seg selv, subsystemene og suprasystemet. To sentrale begreper i systemteori er åpne og lukkede systemer (Ihlen og Robstad, 2004, s. 39-41). Virksomheter er åpne systemer som både tilfører og tilføres verden utenfor virksomheten. I åpne systemer vil man forsøke å redusere usikkerhet ved å forsøke å kontrollere omgivelsene – direkte gjennom makt, indirekte gjennom forhandling, eller ved å la seg kontrollere. Ihlen og Robstad beskriver i boken “*Informasjon & samfunnskontakt*” den systemdefinisjonen som oftest er knyttet til informasjon og samfunnskontakt “(...) kan vi på en overordnet måte si at oppgaven til informasjon & samfunnskontakt-funksjonen er å hjelpe en organisasjon med å bevare likevekt (bli best mulig i stand til å fungere slik den ønsker) i møte med forhold og krefter som påvirker eller prøver å påvirke den” (Ihlen og Robstad, 2004, s. 43).

Tar man de tradisjonelle definisjonene av PR som en ledelsesfunksjon hvis oppgave er å håndtere relasjoner mellom virksomheter og interessegrupper, kan vi forstå kommunikasjonsfunksjonens oppgave. Brønn, Bonvik og Bang definerer PR slik: “PR er en ledelsesfunksjon og ledelsespraksis som ved bruk av strategisk kommunikasjon hjelper organisasjoner, altså mennesker i organisasjoner, med å

identifisere, etablere og opprettholde gjensidig hensiktsmessige relasjoner mellom organisasjonen og de ulike interessegruppene som organisasjonens suksess avhenger av” (Brønn et al., 2015, s. 22). Et blikk tilbake til systemteori og den svenske forskeren Larsåke Larsson, gir et innblikk i hvilken strategisk ressurs kommunikasjonsavdelingen egentlig er. Hva er strategisk innenfor dette rammeverket? Én definisjon på strategi er “en kontinuerlig prosess hvor organisasjoner tilpasser seg omgivelsene gjennom å respondere på muligheter og trusler” (Mintzberg 1994, referert i Ihlen og Robstad, 2004, s. 44). I den grad kan strategisk kommunikasjon ansees som strategisk viktig der en organisasjons trusler og muligheter blir respondert på (Ihlen og Robstad, 2004, s. 44). Med andre ord; en virksomhet med en god posisjon kan være avhengig av kommunikasjonsfunksjonens evne til å levere. At andre funksjoner, ansatte og ikke minst ledere har en forståelse av kommunikasjonsavdelingens rolle er viktig for å få tilgang til ressurser – en god posisjon gir makt. Makt kan beskrives som “kapasiteten eller potensialet til å få ting gjort”, og påvirkning som “bruken, utøvelsen eller erkjennelsen av makt” (Reber og Berger, 2006, referert til i Brockhaus og Zerfass, 2022, s.56).

2.2 Rammeverket for posisjonering

Vi ønsker å ta utgangspunkt i en studie av Brockhaus og Zerfass fra 2022, “*Strengthening the role of communication departments: A framework for positioning communication departments at the top of and throughout organization*”. Studien undersøkte posisjoneringen av kommunikasjonsavdelinger i organisasjoner. Gjennom en litteraturgjennomgang og en case-studie i et internasjonalt teknologiselskap ble det utviklet et konseptuelt rammeverk som illustrerer faktorer og strategier for posisjonering av kommunikasjonsavdelinger.

Rammeverket setter søkelys på det interne perspektivet og er delt inn i tre deler: interne påvirkningsfaktorer, faktisk versus ønsket posisjon, og strategier for å forbedre posisjonering. Studien viser at kommunikasjonsavdelinger må oppnå legitimitet fra både virksomhetens funksjoner og ansatte, samtidig som de må imøtekomme interne forventninger for å få nødvendig støtte og ansees som legitime (Brockhaus og Zerfass, 2022, s. 56). For å oppnå dette kan kommunikasjonsavdelinger bruke forskjellige strategier, *decoupling* og *ceremonial facades*, for å møte divergerende forventninger fra interessenter (Brockhaus og Zerfass, 2022, s. 56).

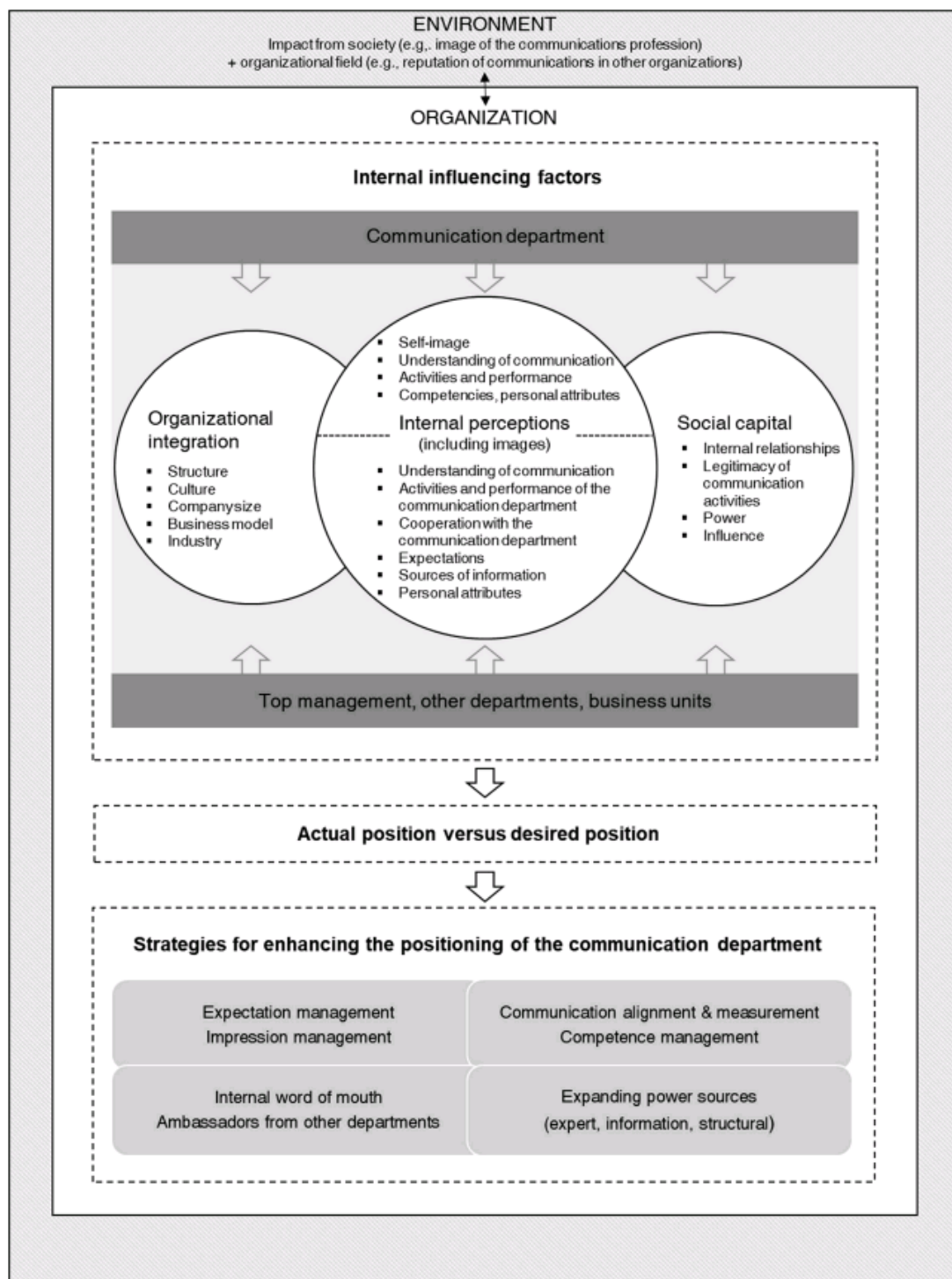
Tre teoretiske områder påvirker posisjoneringen av kommunikasjonsavdelinger: organisatorisk integrasjon, interne oppfatninger og sosial kapital. Organisatorisk integrasjon avhenger av struktur, kultur, størrelse, forretningsmodell og bransje, og påvirkes av hvordan andre funksjoner er integrert i virksomheten. Interne oppfatninger er direkte knyttet til kommunikasjonsavdelingens posisjon og påvirkes av avdelingens selvbilde, forståelse av kommunikasjon, resultater, kompetanse og personlige egenskaper til kommunikasjonsledere. Sosial kapital, som er basert på goodwill og sosiale relasjoner, påvirker også posisjoneringen av kommunikasjonsavdelingen.

For å oppnå ønsket posisjon, kan kommunikasjonsavdelinger bruke strategier som endringsøvelser internt i avdelingen og håndtering av oppfatningen til interne beslutningstakere. Suksessen avhenger imidlertid av flere faktorer og er resultatet av en forhandlingsprosess.

Kommunikasjonsavdelinger spiller en viktig rolle i virksomheter og må samarbeide med interne beslutningstakere. Internposisjonering innebærer en analyse av nåværende rolle og posisjon, definering av en ønsket posisjon, og implementering av strategier for å oppnå den. Suksessen av internposisjonering avhenger av ulike faktorer og forhandlinger.

Totalt sett fokuserer rammeverket utviklet av Brockhaus og Zerfass på faktorer og strategier som påvirker posisjoneringen av kommunikasjonsavdelinger i organisasjoner, med vekt på det interne perspektivet og betydningen av legitimitet, interne oppfatninger og sosial kapital.

Det er disse strategiene som skal under lupen i vår studie.



Figur 1: Rammeverk for posisjonering av kommunikasjonsavdelinger innad i virksomheter (Brockhaus og Zerfass, 2022, s. 59).

2.3 Syv strategier for intern posisjonering

For å øke posisjonen internt, bør kommunikasjonsavdelinger ifølge Brockhaus og Zerfass reflektere bredt rundt hvilke oppgaver og tjenester kommunikasjonsavdelingen tilbyr, de ulike rollene som er i avdelingen og definere en ønsket posisjon i virksomheten. Brockhaus og Zerfass har definert syv ulike

strategier (Brockhaus og Zerfass, 2022, s. 62). Etter å ha gjennomført sin litteraturgjennomgang og intervjuundersøkelser, lister de opp syv strategier for intern posisjonering de mener gjør seg gjeldende. Under vil vi gjennomgå strategiene.

2.3.1 Strategi 1. Forventningsstyring

Strategien om forventningsstyring dreier seg om å forstå, kartlegge og håndtere forventninger kan hjelpe kommunikasjonsavdelinger med å imøtekomme behovene til organisasjonsmedlemmene og gi klarhet i omfanget av kompetanse og ansvarsområder (Zerfass og Brockhaus, 2022, s. 62). Strategien er basert på en litteraturgjennomgang av viser til artikler av Olkkonen og Luoma-aho (2019) og Coye (2004) om forventningsstyring. Olkkonen og Luoma-ahos forskning undersøker rollen til forventninger i offentlige relasjoner og understreker mangelen på dybdeforståelse for konseptet og belyste de normative, prediktive og destruktive aspektene. Coye (2004) analyserer forbrukerforventninger i tjenesteleveranser, foreslår en modell for hvordan disse forventningene opererer ved leveringspunktet, og skisserer implikasjoner for ledelse. Begge artiklene konsentrerer seg om konseptet med forventninger, men den første fokuserer mer på offentlige relasjoner og organisatoriske forhold, mens den andre konsentrerer seg om tjenesteleveranse og forbrukeropplevelser.

2.3.2 Strategi 2. Inntrykkshåndtering

Den andre strategien for posisjonering av kommunikasjonsavdelinger handler om håndtering av inntrykk, og fokuserer på interne interessenter (Zerfass og Brockhaus 2021, s. 62). Håndtering av inntrykk kan defineres som en aktørs forsøk på å skape, bevare, beskytte eller endre et publikum sitt bilde eller omdømme (Bozeman & Kacmar, 1997, referert i Bolino et al., 2008, s. 1080). For å klare dette, kan en aktør benytte seg av ulike taktikker. Dersom en for eksempel ønsker å forsvare et feilgrep i en jobbsituasjon, er taktikker som å påføre seg selv et handikap, eller å skyld på eksterne, utenforliggende hendelser, ofte benyttet. Ved tildeling av heder og ære, blir det som omtales som positive teknikker for inntrykkshåndtering gjerne benyttet, og likeså negative teknikker dersom en tildeler skyld (Bolino et al., 2008, s. 1084). Det er forsket mer på hvordan inntrykkshåndtering benyttes av individer, enn på et organisatorisk nivå, men inntrykkshåndtering er likevel godt til stede via organisatoriske representanter eller talspersoner. Organisatorisk

inntrykkshåndtering er definert som enhver handling som er designet og gjennomført med intensjon om å påvirke et publikums oppfatning av virksomheten (Bolino et al., 2008, s. 1094, 1095).

2.3.3 Strategi 3. Den interne jungeltelegraf

Strategi som omhandler å benytte word of mouth (jungeltelegraf) inkluderer uformelle samtaler og anbefalinger fra organisasjonsmedlemmer angående kommunikasjonsavdelingen (Brockhaus og Zerfass, 2022, s.62). Denne strategien baserer seg på funn Brockhaus og Zerfass selv har gjort via sin studie. De beskriver ikke videre hva denne strategien består i, eller legger ved sitt datamateriale.

2.3.4 Strategi 4. Ambassadører fra andre deler av selskapet

Den fjerde strategien for posisjonering sier at å engasjere medlemmer av virksomheten i kommunikasjonsaktiviteter for eller om kommunikasjonsavdelingen, kan lede til en bedre forståelse av kommunikasjonspraksis og bidra til økt samarbeid (Brockhaus og Zerfass, 2022, s. 62). Denne strategien baserer seg på funn Brockhaus og Zerfass selv har gjort via sin studie. De beskriver ikke videre hva denne strategien består i, og heller ikke ved sitt datamateriale.

2.3.5 Strategi 5. Kommunikasjonstilpasning og -måling

Å knytte kommunikasjon til organisatoriske mål og evaluere kommunikasjonsaktiviteter gjør det mulig for kommunikasjonsavdelinger å vise hvordan de bidrar til organisasjonens suksess (Brockhaus og Zerfass, 2022, s. 62).

Begge artiklene berører temaet evaluering innen strategisk kommunikasjon, med et særlig fokus på bedriftskommunikasjon og PR. Evaluering er sentralt for kommunikasjonstilpasning, ettersom det gir innsikt i hvordan kommunikasjonsstrategier og -taktikker fungerer, og hvordan de kan justeres for å bedre oppnå organisasjonens mål. På samme måte er evaluering også viktig for kommunikasjonsmåling, ettersom det gir kvantitative og kvalitative data som kan brukes til å bedømme effektiviteten og effekten av forskjellige kommunikasjonsiltak. Disse artiklene gir dermed viktig innsikt for virksomheter som søker å forbedre sine kommunikasjonsstrategier og -resultater. Buhmann og

Likely sin (2018) artikkel understreker viktigheten av evaluering i strategisk kommunikasjon og dens rolle i å bidra til å oppnå organisasjonens mål. Gjennom historisk utvikling og kritisk refleksjon, presenterer artikkelen hovedstrømmene i evaluering av strategisk kommunikasjon, inkludert grunnleggende typer, enheter og stadier av evaluering. Macnamaras (2020) artikkel utforsker evalueringsteori i felt som er tett knyttet til virksomhetskommunikasjon og PR, og argumenterer for at bredere bruk av evalueringsteori kan bryte den identifiserte "stasis" og "deadlock" i evaluering av bedriftskommunikasjon og PR. Gjennom en tverrfaglig tilnærming viser analysen hvordan denne tilnærmingen kan bidra til standarder, demonstrasjon av innvirkning og informere metodikk.

2.3.6 Strategi 6. Styring av kompetanse

Den sjette strategien for posisjonering omhandler hvordan kommunikasjonsavdelingen optimaliserer kompetansen i avdelingen, slik at den bidrar til å skape verdi for virksomheten (Brockhaus og Zerfass, 2022, s. 62). Langtidsgående forskning viser at kommunikasjonutøveres rolle er i endring, og at rollen i fremtiden vil kreve langt flere ferdigheter og kompetanse, skal man være dyktig (Zerfass et al., 2007, 2013 referert i Tench og Moreno, 2014, s. 40). Disse funnene støttes delvis av ECOPSI, European Communication Professional Skills and Innovation Programme, som viser at det er et gap og mangler i utviklingen av kommunikasjonsutøvere på individnivå, og at rollen til kommunikasjonsutøvere blir stadig bredere (Tench og Moreno, 2014, s. 40). Kompetanse kan forstås som et synonym for kvalitet, og kunnskap, ferdigheter og motivasjon er primære faktorer som påvirker (Tench og Moreno, 2014, s. 43). Kommunikasjonsutøverens rolle er blitt mer avgjørende for en organisasjons daglige drift og verdiskapning. En dyktig kommunikasjonsutøver har ingen enkelt beskrevet rolle, og i tillegg til grunnleggende kunnskap om feltet, er kommunikasjonsutøveren ifølge Hamrefors (2010) nødt til å utvikle kunnskap om fire viktige områder for å oppnå suksess: prosesser, struktur, sosial interaksjon og relasjoner på tvers av organisasjonen. Kommunikasjonsutøveren har ingen sterke grensesnitt i rollen, og fungerer som en bro mellom organisasjonen den er en del av og dens interessenter, og utøvere må både bygge merkevare samtidig som de håndterer organisasjonens omdømme. Med fremveksten av digitale og sosiale medier har kommunikasjonsfeltet bare fortsatt å utvides (Jain og Bain, 2017, s. 4).

2.3.7 Strategi 7. Mektige kilder (ekspert, informasjon, strukturelt)

Kommunikasjonsavdelinger kan utnytte kraftkilder (ekspertise, informasjon, struktur) for å utøve innflytelse på strategiske beslutningsprosesser, utvide ansvarsområdet eller motstå forsøk fra andre sentrale interne interessenter på å utøve innflytelse (Brockhaus og Zerfass, 2022, s. 62). Denne strategien er basert på tre undersøkelser. French og Ravens artikkel (1959) omhandler hvordan det finnes ulike typer makt og sammenligner hvordan de kan lede til endringer. Makt kan ifølge artikkelen lede til endring og innflytelse ut ifra et psykologisk, sosiologisk og statsvitenskapelig perspektiv. De øvrige artiklene Brockhaus og Zerfass har basert sin strategi på – Jansen (2018) har skrevet en upublisert masteroppgave på tysk; Mintzbergs artikkel (1983) var heller ikke mulig å oppdrive under arbeidet med denne studien. Andre studier som omhandler French og Raven sin forskning på sosial makt, forteller at dersom ledere er nødt til å være i stand til å påvirke sine undersatte, sine kollegaer, ledere, interessenter og mange andre individer som er formelt og uformelt knyttet til organisasjonen (Elias og MacDonald 2006, Vecchio, 2007, Yukl, 1989 og Yukl og Falbe, 1990 referert i Elias, 2008, s. 267).

2.4 Om strategiene

Mens forventningsstyring, håndtering av inntrykk, “word of mouth” og bruk av ambassadører hovedsakelig fokuserer på interne beslutningstakere og styring av deres oppfatning, kan måling og testing, håndtering av kompetanse og utnyttelse av mektige kilder relateres til de ansatte i kommunikasjonsavdelingen og deres aktiviteter. Hvilke strategier og i hvilken kombinasjon som best passer seg i en virksomhet må avgjøres etter gjennomført analyse, hvor man ser på nåværende posisjon og ønsket posisjon (Brockhaus og Zerfass, 2022, s. 62).

Ifølge Brockhaus og Zerfass er funnene i deres casestudie sprikende, og det er lite forskning på feltet om kommunikasjonsavdelingens posisjon internt i virksomheten kan forbedres. Intervjuobjektene benyttet seg ikke av alle strategiene basert på forskningslitteraturen i casestudiet, men var særlig opptatt av to strategier: støtte av interne, uformelle nettverk i virksomheten, og ledende ambassadører fra andre deler av virksomheten som betrodde partnere (Brockhaus og Zerfass, 2022, s. 63).

Nøkkelressurser internt i virksomhetene de undersøkte forteller at de sliter med å gjenkjenne det brede utvalget av aktiviteter og tilbud en kommunikasjonsavdeling har, og hvordan disse kan bidra til økt verdiskaping i virksomheten. Posisjonering

av kommunikasjonsavdelingen på toppen og igjennom virksomheten øker i betydning, og er høyst relevant for utvalget i casestudiet. Likevel viser studien at svært få praktiserende kommunikasjonsledere benyttet seg av slike strategier, men de benytter seg av to andre strategier; intern “word of mouth” for å påvirke uformelle ansattnettverk i virksomheten, samt å få ambassadører fra andre avdelinger til å bli tillitspartnere (Brockhaus og Zerfass, 2022, s. 63).

Kommunikasjonslederne i Brockhaus og Zerfass sin studie oppgir at det er relevant å posisjonere kommunikasjonsavdelingen i dagens virksomheter, og at samarbeid med andre avdelinger er viktig for å sikre at virksomheten kommuniserer profesjonelt på vegne av selskapet. Derfor er det kritisk at virksomheten kjenner til og benytter seg av kommunikasjonsavdelingens aktiviteter og tjenester (Brockhaus og Zerfass, 2022, s. 63).

Kommunikasjonsteknikker slik som storytelling, overtalelse og bevis på kommunikasjonstiltakenes innvirkning, som bruk av KPIer (key performance indicators) og oppdatering av kompetanse og ferdigheter i kommunikasjonsavdelingen kan også bidra til å øke posisjonen internt i virksomheten (Brockhaus og Zerfass, 2022, s. 63). Konsepter som “*The Communication Value Circle*” (Zerfass og Viertmann, 2017, referert i Brockhaus og Zerfass, 2022, s. 63) demonstrerer en virksomhets kjerneverdier og mulighetsrom skapt av kommunikasjonsavdelingen, og kan brukes for å utforske hvordan kommunikasjon bør justeres og tilpasses virksomheten, så vel som håndtering av inntrykk, også kalt “impression management” (Brockhaus og Zerfass, 2022, s. 63). Kommunikasjonslederne i Brockhaus og Zerfass sin casestudie rapporterte at de bruker kommunikasjonskanaler som intranett eller interne magasiner for å presentere beste praksis og annonsere kunngjøringer og for å posisjonere kommunikasjonsavdelingen. Her forsøkte de å skape oppmerksomhet både rundt kommunikasjonsaktivitetene og egne prestasjoner. Kommunikasjonslederne anerkjente utfordringen ved å bevise hvordan kommunikasjonsavdelingen bidrar til å skape verdi for virksomheten.

2.4.1 Hvem er det kommunikasjonsutøveren egentlig tjener?

Når man skal posisjonere kommunikasjonsavdelinger er det alltid en viss risiko, hevder Brockhaus og Zerfass. Feiltak kan bli utført av enkeltpersoner, som så påvirker ryktet eller renomméet til hele kommunikasjonsavdelingen. Individens motstridende interesser og målsettinger kan gjøre det utfordrende å jobbe for en

felles strategi. For hvem er det egentlig de ansatte i kommunikasjonsavdelingen tjener? Er det egne karriereinteresser, virksomheten, profesjonen, eller interessen til andre aktører der ute i periferien av selskapet? Det finnes ifølge Brockhaus og Zerfass ingen garanti for at kommunikasjonsledere kan eller vil gjøre “det rette” for avdelingen. De kan jobbe for egeninteresser og egenposisjonering for å få tilgang til ledelsen, og dårlig oppførsel eller at kommunikasjonsavdelingen gjør feilgrep i viktige eller store prosjekter, kan også undergrave enhver posisjoneringsstrategi (Brockhaus og Zerfass, 2022, s. 63).

Funnene i Brockhaus og Zerfass sin studie avslører at det er lite kunnskap om posisjonering av kommunikasjonsavdelinger både i teori og i praksis. Det er derfor ikke overraskende at interne interessenter fortsatt finner det utfordrende å gjenkjenne den store variasjonen i aktiviteter og tjenester kommunikasjonsavdelingen tilbyr, og hvordan dette bidrar til å skape verdi for virksomheten. Posisjonering av kommunikasjonsavdelingen på topp og igjennom en virksomhet blir oppfattet som viktig av respondentene, men posisjoneringsstrategier ble i liten grad benyttet. Metodene kommunikasjonslederne benyttet seg av var i stor grad intuitive og pragmatiske og fulgte ingen eksplisitt strategi. Studien belyser flere faktorer som påvirker posisjonen til kommunikasjonsavdelinger, og foreslår hvordan disse kan adresseres, for å gjøre bukt med utfordringene rundt intern posisjonering. Den oppgir også strategier kommunikasjonsavdelinger kan ta i bruk for å øke egen posisjon og fremme dens legitimitet (Brockhaus og Zerfass, 2022, s. 63-64).

2.4.2 Praktiske implikasjoner ved studien

Brockhaus og Zerfass oppgir at rammeverket tilbyr flere muligheter for praktisk anvendelse og hjelper kommunikasjonsavdelingen å forstå, analysere og optimere posisjoneringen internt i virksomheten. Utøvere innenfor kommunikasjonsfaget kan identifisere organisatoriske situasjoner og analysere dem mer effektivt. Kommunikasjonsledere og deres avdelinger kan benytte seg av rammeverket som et analytisk verktøy for å identifisere den interne posisjonen til avdelingen ved å reflektere rundt de ulike sfærene av påvirkning og gjennomføre en selvvurdering. På den ene siden mener Brockhaus og Zerfass at det hjelper å reflektere på eget selvbilde, finne en felles forståelse av kommunikasjon, tilpasse aktiviteter og videreutvikle kompetanse og personlige attributter. På den andre siden mener de at de kan hjelpe å vurdere hvordan kommunikasjonsavdelingen blir oppfattet av

interne nøkkelressurser som ledelsen, avdelingsledere eller ledere av forretningsenheter. Et gap mellom oppfatninger og forventninger kan forekomme (Brockhaus og Zerfass, 2022, s. 64).

Funnene i studien til Brockhaus og Zerfass bidrar til å bedre forståelsen av hvordan selskapskommunikasjon og kommunikasjonsavdelinger kan håndtere en lav status i egen virksomhet. De argumenterer for at posisjonen til kommunikasjonsavdelinger handler om persepsjon og forhandling med nøkkelinteressenter.

I det neste kapittelet vil vi gjennomgå metoden vi har benyttet oss av når vi ønsker å se på om norske kommunikasjonsavdelinger benytter seg av strategier for posisjonering.

3. Metode

I dette kapittelet vil vi beskrive den kvalitative forskningsmetoden vi benytter til å undersøke hvordan kommunikasjonsavdelinger i Norge anvender seg av posisjonering internt i deres virksomheter. For å belyse problemstillingen, undersøker vi om de benytter strategiene for posisjonering som fremkommer av Brockhaus og Zerfass sin artikkel (2022) som er listet opp i kapittel 1. Vi bruker kvalitativ metode og intervju for å gjennomføre appliseringen. Metodekapittelet styrker datainnsamlingens troverdighet og overførbarhet (Thagaard 2018, s. 11).

3.1 Kvalitativ metode

Kvalitative metoder er velegnet for å studere komplekse fenomener, hvor forskeren ønsker å forstå hvordan og hvorfor noe skjer (Boeije, 2010, s.93). Bruk av kvalitativ metode gir mulighet til fordypning i fenomenet vi ønsker å belyse. Denne tilnærmingen gir rom for å utforske respondentenes perspektiver og erfaringer i dybden, samt å identifisere mønstre og temaer som ellers ville gå tapt i en kvantitativ tilnærming (Thagaard, 2018, s. 17). Dette blir spesielt nyttig når vi benytter et rammeverk hvor nylig forskning allerede har funnet sted, og kan belyse nye perspektiver innenfor dimensjonene gitt. Ved bruk av kvalitativ metode må forskeren være observant på sin egen rolle som intervjuer (forsker) og nærhet til intervjuobjektet, slik at forskningen forholder seg nøytral (Thagaard, 2018, s. 13). Dette er en bevisstgjøring som benyttes underveis i gjennomføringen av forskningen.

3.2 Intervju

For å kunne belyse hvordan de ulike kommunikasjonsavdelingene i de ulike virksomhetene posisjonerer seg, ønsker vi å benytte semistrukturert intervju som metode. Bruk av intervju er en ofte benyttet datainnsamlingsmetode for kvalitativ forskning. Intervjuformen gir innsikt i hvordan en person opplever og reflekterer over egen situasjon. Denne metoden er særlig god for å få innsikt i erfaringer en person har i sin rolle (Thagaard, 2018, s. 12). Intervjuene gjennomføres er semistrukturerte, noe som innebærer at vi har en intervjuguide med forhåndsdefinerte spørsmål, men at vi også gir rom for oppfølgingsspørsmål og videre diskusjon basert på intervjuobjektets svar (Thagaard, 2018, s. 97). Dette gjør det mulig for oss å tilpasse intervjuene til den enkelte deltaker og sikre at vi får en

grundig forståelse av deres perspektiver og erfaringer. Vi har satt opp en intervjuguide som vi ønsker at skal belyse flere sider av problemstillingen. Intervjuguiden er basert direkte på funnene i Brockhaus og Zerfass sin artikkel (2022). På denne måten sikrer vi at vi kan belyse om kommunikasjonsavdelingene har erfaringen som beskrives i Brockhaus og Zerfass sin artikkel. Deres rammeverk for posisjonering er delt inn i syv ulike strategier. Vi gjør om disse strategiene til spørsmål, slik at ordlyden er gjengitt. De har listet opp en rekke funn i sin artikkel, som vi har gjengitt til våre respondenter. Spørsmålene er både åpne og lukkede, med muligheter for intervjuobjektene til å reflektere og komme med ny innsikt. Intervjuguiden har hatt til hensikt å avdekke hvilke strategier for posisjonering som blir benyttet av kommunikasjonsavdelingen og hvordan.

Intervjuguiden kan sees som vedlegg.

3.3 Valg av respondenter og rekruttering

Vi har valgt å intervju åtte kommunikasjonsledere for å få et representativt utvalg av ulike organisasjoner og bransjer i en norsk kontekst. Vi definerer “norsk kontekst” som virksomheter som enten er helt norske, eller som opererer med hovedsete i Norge. Vi har benyttet oss av tilgjengelighetsutvalg for å rekruttere deltakerne (Thagaard, 2018, s.61). Dette innebærer at vi først kontaktet noen ledere i organisasjoner vi allerede hadde kjennskap til via kontakter, som tilhører et nettverk for kommunikasjonsledere. Deretter kontaktet vi kommunikasjonsledere i virksomheter vi anså som svært interessante for studien, basert på meritt som omdømmemålinger, markedsandel og inntjening; virksomheter som på flere ulike parametere har resultater som kan gjøre dem interessante å høre fra, fra et kommunikasjonsfaglig perspektiv. Vi har begrenset antall deltagere med hensyn til tidsperspektiv og ressursbruk (Thagaard, 2018, s. 65). Da vi opplevde at respondentene vi intervjuet gjentok svarene vi tidligere hadde fått, anså vi at vi hadde nok deltagere.

Vi ønsker å teste Brockhaus og Zerfass (2022) sitt rammeverk for posisjonering innenfor en særnordisk og norsk kontekst. Dette innebærer for oss også offentlige aktører. Respondentene fra de ulike virksomhetene er basert på posisjon og presumtiv innsikt, samt tilgjengelighet. Vi har kontaktet kommunikasjonsjefer, og der de ikke har hatt anledning til å svare, har de sendt oss videre til kompetente medarbeidere. Totalt er syv av åtte respondenter ledere for sin avdeling.

3.3.1 Intervjuobjekter

Intervjuobjektene i vår studie er kommunikasjonsledere i store, norske virksomheter. Intervjuobjektene representerer store, kjente virksomheter som enten kan kategoriseres som store bedrifter, større, offentlige etater eller medlemsforeninger med mange tusen medlemmer. Virksomhetene intervjuobjektene representerer har høy kjennskap og grad av synlighet. Vi har intervjuet kommunikasjonsledere i fire private virksomheter, to fra offentlig sektor og to medlemsforeninger. Intervjuobjektene er i stor grad hentet inn via tilknytning eller medlemskap i NORA, The Nordic Alliance for Communication & Management, og tre intervjuobjekter er innhentet via kontaktnettverk eller kjennskap til kommunikasjonsledere i virksomhetene.

Tabell 1: Informasjon om respondenter

Intervju-objekt	Bransje	Stillingstittel	Formell plass i leder-gruppe	Lengde på samtale
Respondent 1	Teknologi	Head of Communications, Sustainability, Brand & Marketing	Nei	30.28 min.
Respondent 2	Finans	Kommunikasjonssjef	Nei	35.54 min.
Respondent 3	Medlemsorganisasjon/teknologi	Kommunikasjonsdirektør	Ja	29.35 min.
Respondent 4	Bygg og anlegg	Kommunikasjonssjef	Ja	37.50 min.
Respondent 5	Shipping, olje og gass og kraft	Chief Communications Officer	Ja	43.55 min.
Respondent 6	Offentlig virksomhet	Kommunikasjonsdirektør	Ja	29.40 min.
Respondent 7	Medlemsorganisasjon/finans	Kommunikasjons- og strategidirektør	Ja	45.18 min.
Respondent 8	Offentlig virksomhet	Leder kommunikasjon	Nei	49.08 min.

3.4 Kategori(tema-)basert analyse av data

Dataanalysen vil bli utført ved hjelp av tematisk analyse, en mye brukt metode for å identifisere, analysere og rapportere mønstre og temaer i kvalitative data (Thagaard 2018, s. 158-179). Vi vil følge trinnene for tematisk analyse beskrevet:

- 1) Koding av data, 2) klassifisering av kategorier, 3) identifisere mønstre, 4) identifisere mønstre, 5) tolkning, 6) analyse av tolkning.

Figur av koding kan ses som vedlegg.

Ved å bruke Brockhaus og Zerfass' (2022) rammeverk som et teoretisk grunnlag vil vi kunne kategorisere og analysere funnene våre på en systematisk og meningsfull måte. Deretter har vi samlet og sammenlignet svarene i en tabell. Vi presenterer funnene etter strategiene og kategoriene presentert i Brockhaus og Zerfass sitt rammeverk.

3.5 Etiske vurderinger

Det er viktig å vurdere etiske hensyn når man utfører kvalitative intervjuer (Thagaard, 2018, s 26). Før vi gjennomfører intervjuene, informerer vi respondentene om formålet med studien, hvordan dataene vil bli brukt, og at deres deltakelse er frivillig. Intervjuobjektene i denne oppgaven har informert samtykke og gir informasjon frivillig. Intervjuobjektene er opplyst om at de når som helst kan trekke seg fra studiet. Vi har undertegnet konfidensialitetserklæring med intervjuobjektene, slik at virksomhetens identitet vil holdes skjult ved publisering. Vi har gjennomført intervjuene med opptak og transkribering i etterkant. Vi har gitt beskjed om at opptak og transkribering slettes en avtalt tid etter at de er gjennomført. Der flere av intervjuobjektene har ønsket anonymitet, har vi kodet samtlige av intervjuobjektene (respondentene) etter når i tidslinjen intervjuet fant sted, samt fjernet kjennetegn som kan identifisere respondenten. Se tabell for informasjon om respondenter.

3.6 Troverdighet og overførbarhet

For å sikre kvaliteten på forskningen, vil vi følge kriterier for troverdighet, overførbarhet, avhengighet og bekreftbarhet (Boeije, 2010).

Troverdighet vil bli ivarettatt ved å bruke semistrukturerte intervjuer, som gir mulighet for dybde og nyansering i dataene, samt ved å utføre en grundig og systematisk analyse av dataene ved hjelp av tematisk analyse og rammeverket fra Brockhaus og Zerfass (2022).

3.7 Begrepsavklaring

Om PR- og kommunikasjon (Brønn et al., 2015, s7.) Dette begrepet kan benyttes litt om hverandre i forskningen, men vi anser at de har samme betydning.

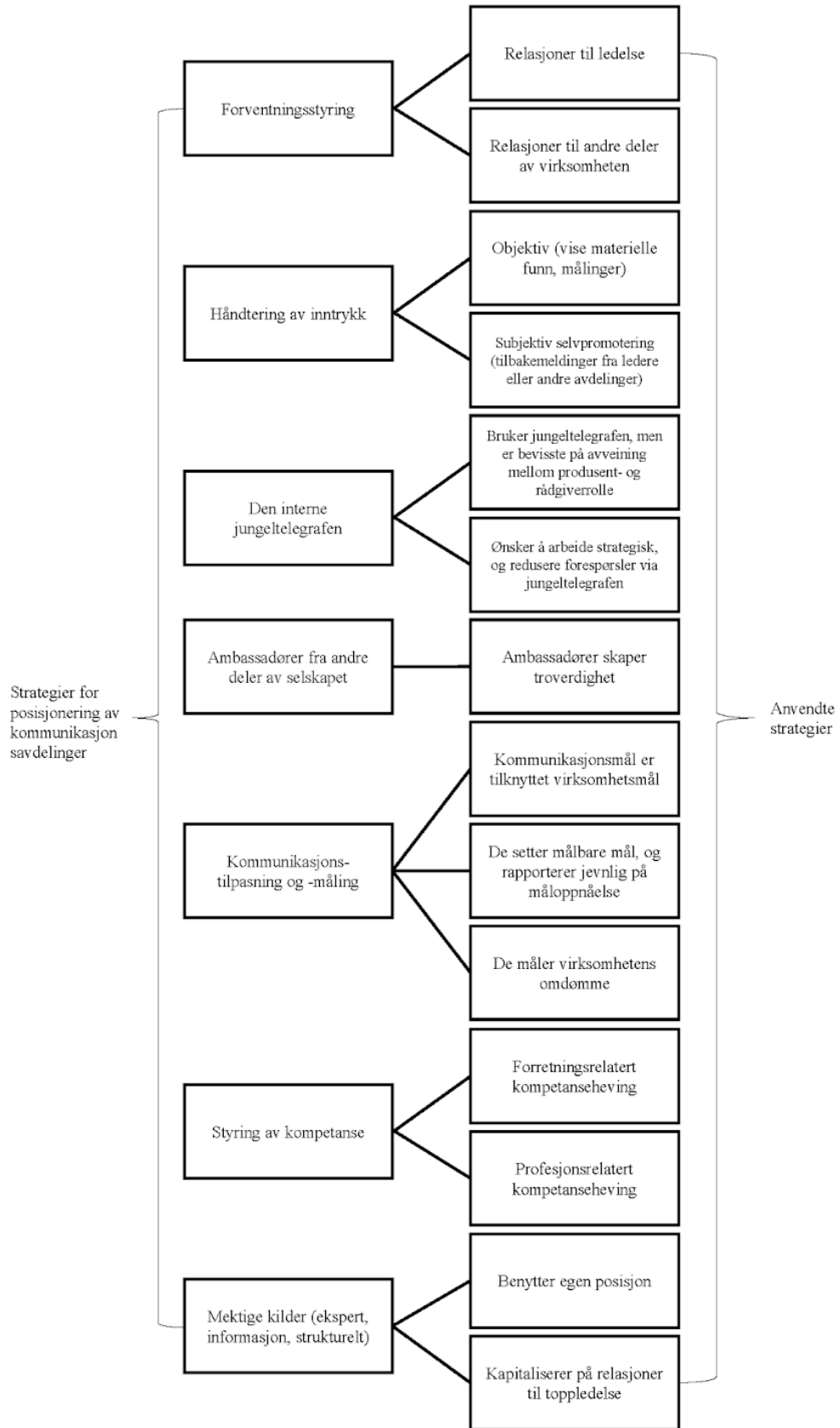
Ettersom vi har intervjuet kommunikasjonsledere i offentlige og private virksomheter, samt medlemsforeninger, benytter vi begrepet “virksomheter” fremfor “bedrift” eller “organisasjon”, da begrepet er dekkende for alle typer virksomhet.

4. Funns: Bruk av posisjoneringsstrategier

I dette kapitlet vil vi presentere funn fra våre intervjuer. Vi presenterer funn under strategiene som de er presentert i Brockhaus og Zerfass (2022) sine syv strategier for posisjonering av kommunikasjonsavdelinger. I figur 1 presenterer vi hvilke strategier vi finner anvendt av kommunikasjonsavdelingene vi har intervjuet. Funnene viser hvordan strategier for posisjonering er anvendt. Deretter beskriver vi funnene under strategiene vi har tatt utgangspunkt i fra Brockhaus og Zerfass sin artikkel.

Figur 2: Anvendte strategier for posisjonering av kommunikasjonsavdelinger

Anvendte strategier for posisjonering av kommunikasjonsavdelinger



4.1 Strategi 1: Forventningsstyring.

Når det gjelder å forstå bedriftens behov og å gjøre en forventningsstyring på hva kommunikasjonsavdelingens oppgave er, oppgir samtlige kommunikasjonsledere at dette er noe de er bevisste på og har et forhold til i arbeidshverdagen. For å oppnå forståelse, har kommunikasjonsavdelingene hatt et pågående, bevisst og vesentlig strategi- og kartleggingsarbeid. Hvordan kommunikasjonsavdelingene forholder seg til virksomheten på denne måten, kan oppsummeres i noen hovedkategorier; relasjoner til leder, relasjoner til andre deler av virksomheten, tilknytning til virksomhetsstrategi og vise til meritt.

4.1.1 Relasjoner innad i bedriften. Til øverste leder

En vesentlig faktor for å forstå bedriftens behov, er for samtlige respondenter relasjoner innad i bedriften. En svært viktig relasjon som trekkes frem av samtlige intervjuobjekter, er forholdet til ledergruppe og øverste leder. Et flertall av respondentene svarer at å jobbe mot virksomhetsstrategi fra ledernivå hjelper med å styre og kartlegge forventninger. Dette samarbeidet må være godt, uavhengig av om samarbeidet tar utgangspunkt i formelle strukturer eller mer uformelle bånd og relasjoner. Det oppgis at en plass i ledergruppen og en direkte kontakt med ledelse er svært gunstig, blant annet fordi det gir direkte innsyn i virksomhetens strategi, men også mulighet til å påvirke virksomhetens strategi og komme med kommunikasjonsfaglige innsikt og standpunkt. Å (være med på å) utforme strategi er en god måte og også selv styre forventningene til kommunikasjonsavdelingen og få innspill på hva forventningene til kommunikasjonsavdelingen er. Én respondent oppgir at der kommunikasjonslederen tidligere har sittet i ledergruppen, men har mistet denne plassen, oppleves dette som et tap for kommunikasjonsavdelingen og et hinder fra å kunne påvirke og ha innsyn i virksomhetens overordnede strategi, til tross for at kommunikasjonsavdelingen fortsatt er tett på virksomhetsstrategien og har som oppgave å kommunisere ut denne. Der kommunikasjonslederen sitter i ledergruppa eller har en mer uformell plass “ved bordet”, er det lettere å direkte styre forventninger, men det er i varierende grad en direkte vei for å styre forventninger i resten av virksomheten. En formell plass i ledergruppen oppgis som den beste posisjonen å styre forventninger fra.

4.1.2 Relasjoner til andre funksjoner i virksomheten:

Samtlige respondenter oppgir at de har gode relasjoner til de andre funksjonene i virksomheten, og at de anser dette som viktig for å forstå virksomhetens behov og selv gjøre seg forstått. Samarbeidet med andre deler av virksomheten har løsere eller fastere struktur. Én respondent oppgir at virksomheten har ukentlige, faste møter for å direkte møte de andre delene av virksomhetens behov, og at de på denne måten kan nå strategiske mål sammen; “det er viktig for oss at ikke kommunikasjonsavdelingen lever i en satelittilværelse” (respondent 3). Ukentlige møter med andre deler av virksomheten skaper enkelt en forståelse over tid for behovene kommunikasjonsavdelingen skal dekke, men også en forventningsavklaring på hva kommunikasjonsavdelingen kan innfri. Andre respondenter oppgir at de er avhengig av mer uformelle relasjoner med enkeltindivider på tvers av avdelinger. Samtlige respondenter gir tilbakemelding om at det kan være utfordrende å styre forventningene resten av virksomheten har, og til hva kommunikasjonsavdelingens rolle er. Flere av de intervjuede opplever at det er en vanskelig (for flere respondenter; den vanskeligste delen av jobben) å få virksomheten til å forstå hva avdelingen tilbyr; “Å få virksomheten til å forstå at kommunikasjonsavdelingen jobber strategisk, og ikke med produksjon av podcast eller presentasjoner etter ønske” (respondent 3). Å være en liten kommunikasjonsavdeling oppgis å være grunn til at dette er en utfordring. Det oppleves som de andre funksjonene i virksomheten har ulike behov som skal møtes. I verste fall kan virksomheten fremstå som “et mangehodet troll” (respondent 4). Én virksomhet oppgir at de har en liten stab i kommunikasjonsavdelingen, som gjør forventningsavklaringen vanskeligere. Relasjonen til HR fremstår som spesielt viktig, deretter oppgir de ulike virksomhetene ulike instanser på andreplass. Salg og marked, IT og økonomi oppgis også som viktige.

4.1.3 Tid og metode. Tett mot virksomhetsstrategi

Samtlige respondenter oppgir at det er et stykke arbeid å komme til en posisjon hvor de har forståelse av roller og funksjon som går begge veier med den øvrige virksomheten. Flere av respondentene trekker frem at det har tatt tid for kommunikasjonsavdelingen å skape en bevissthet og forståelse rundt hva kommunikasjonsavdelingens rolle er og deres langsiktige strategi – og at ikke kommunikasjonsavdelingen oppleves som en instans man kan bestille “videoer og powerpoints av” (respondent 7). Kulturarbeid oppgis som en viktig metode for å

oppnå forståelse av kommunikasjonsavdelingens arbeid. Det kan være gjennom en egen rolle i kommunikasjonsavdelingen som knytter kommunikasjon med kulturarbeid innad i bedriften. Tett dialog med HR, både i formelle og uformelle roller oppgis også som en måte å påvirke bevisstheten rundt kommunikasjonsavdelingen innad i bedriften. HR kan for eksempel henvise andre deler av virksomheten til kommunikasjonsavdelingen og deres tjenester. Andre metoder som oppgis for å øke forståelse er kommunikasjon via interne kanaler. Én av virksomhetene lager *vodcasts* med ledere som de legger ut til ansatte for å skape forståelse av virksomhetens arbeid, og denne er etter sigende populær.

4.1.4 Vise til gode resultater – show, don't tell

Flere respondenter oppgir at det å kunne vise til gode resultater, medieoppslag, gode investorrelasjoner, men også til at de håndterer kriser med media. Herunder er kriser som andre deler av organisasjonen kan ha skapt, og hvor kommunikasjon må drive brannslukking. Da vinner de både oppmerksomhet og tillit innad i organisasjonen, men også en forståelse av hvorfor kommunikasjonsarbeid er viktig, og dermed også hvorfor kommunikasjonsavdelingen bør ha en rolle i de andre delene av virksomhetens beslutningsprosesser og strategimøter. “Show, don't tell” er en gjenganger hos respondentene, spesielt til medieoppslag. Medieoppslag gir også synlighet innad i virksomheten. Samtlige kommunikasjonsledere som ble spurt, oppgir at de forstår hva virksomheten forventer av kommunikasjonsavdelingen. “Å kartlegge forventninger handler om å ta pulsen på virksomheten og være til stede i riktige forum. Internkommunikasjon er kjempeviktig, og vi forsøker å styre forventninger og hva vi kan levere på” (respondent 8).

4.2 Strategi 2: Inntrykkshåndtering

Den andre strategien for posisjonering av kommunikasjonsavdelinger handler om håndtering av inntrykk, og fokuserer på interne interessenter. Respondentene er nølende i sin omtale av aktiviteter som kan betegnes som selvpromotering, men gir likevel eksempler på handlinger, referanser og reaksjoner som kan klassifiseres som selvpromotering. Respondentene oppgir at de bruker strategier for å håndtere inntrykk innenfor to retninger: objektivt og subjektivt.

4.2.1 Objektiv inntrykkshåndtering

Ved objektiv inntrykkshåndtering viser respondentene til eksempler som materielle funn, antall deltakere på et arrangement, omtaler i media, analyser og målinger,

kursing, månedlige presentasjoner av resultater, bruk av tall for å vise effekt av kommunikasjonsavdelingens bidrag, kommunikasjon av kvartals- og årsrapporter, bransjepriser eller filmproduksjon og opplæringsmateriale.

4.2.2 Subjektiv inntrykkshåndtering

På det subjektive planet viser respondentene tilbakemeldinger fra ledere eller andre avdelinger, som reaksjoner fra administrerende direktør, kommunikasjonsdirektørens plass i ledergrupper og godt samarbeid med øvrig ledelse og ledere av interne funksjoner eller forretningsområder.

4.2.3 Refleksjoner rundt selvpromotering

Samtlige respondenter legger vekt på teknikker som selvpromotering dersom de tror at det kan komme kommunikasjonsavdelingen til gode på et senere tidspunkt, i deres arbeid med å bruke kommunikasjon som et verktøy for å oppnå strategiske mål.

Flerparten av respondentene meddeler at å legge vekt på selvpromotering kan føre til at kommunikasjonsavdelingens tjenester og rådgivning kan bli benyttet i senere anledninger, og at det kan bidra til å øke forståelsen og gi et bedre samarbeid med andre avdelinger.

Flere av respondentene svarer at de nok bruker teknikker som selvpromotering, dog ikke aktivt eller systematisert. Andre nøler med å anerkjenne ordlyden i spørsmålet og at dette gjøres i stor grad, men beretter at slike teknikker kun benyttes for at det skal ha verdi for strategiske mål. Samtlige av respondentene presiserer at kommunikasjonsavdelingens arbeid er koblet mot strategiske mål, og at det er dette de ønsker en bedre forståelse av i virksomheten.

Selv om samtlige respondenter forteller at de bruker teknikker som selvpromotering (legge vekt på ros og tidligere mottatt skryt/tilbakemeldinger) og eksempler for å påvirke posisjonen til kommunikasjonsavdelinger, er de likevel opptatt av at det handler om et høyere formål, og ikke nødvendigvis at kommunikasjonsavdelingen skal sees i et godt lys.

“Formålet med dette er å vise hva som skjer i avdelingen, hva de jobber med og hva som er viktig for dem. Dette kan også bidra til å øke forståelsen og samarbeidet med andre avdelinger. Samtidig er det viktig å merke seg at dette arbeidet ikke er kynisk, men heller en del av en

strategisk tilnærming til kommunikasjon og hvordan avdelingen kan bidra til virksomhetens suksess” (respondent 3).

“Vi driver med selvpromotering i den forstand at vi viser frem de gode eksemplene dersom noen har gjort noe bra, eller vi har gjort noe bra. Det er viktig at vi viser hvordan vi tilfører verdi og hele tiden vise til de gode eksemplene vi får til, ved å koble det opp til et høyere strategisk mål” (respondent 8).

4.3 Strategi 3. Intern jungeltelegraf (Word of mouth)

Word of mouth, eller jungeltelegrafen, inkluderer uformelle samtaler og anbefalinger fra ansatte i en virksomhet om kommunikasjonsavdelingen. Kommunikasjonslederne vi har spurt, opplever at jungeltelegrafen innad i virksomheten har økt bruken av kommunikasjonsavdelingens tjenester. Hovedfunnene fra undersøkelsen viser likevel at dette ikke er et udelt positivt fenomen.

4.3.1 Ulike holdninger til jungeltelegrafen

Et utvalg av de spurte kommunikasjonslederne opplever seg selv som en ressurs det er kjærkomment at de andre delene av virksomheten etterspør tjenester fra. De anser seg selv og sine ansatte som gode ambassadører ut i bedriften. Gode prosjekter som gjennomføres av kommunikasjonsavdelingen innad i bedriften viser hva kommunikasjonsavdelingen kan gjøre, og skaper en snøballeffekt av etterspørsler. Flere respondenter opplever disse prosjektene som gode måter å spre sitt eget budskap og øke bevisstheten rundt sin strategi for kommunikasjonsavdelingen innad i bedriften.

På den andre siden oppgir flere respondenter at det finnes sprikende forventninger til hva kommunikasjonsavdelingen kan og skal utrette. Dette kan oppleves forstørret med jungeltelegraf som sprer desinformasjon om hva kommunikasjonsavdelingen kan bistå med. Disse respondentene oppgir at de ikke ønsker å bli en bestillingssentral, men heller forme ut til bedriften hva deres oppgave er og samarbeide om strategien med andre instanser innad i virksomheten. Det oppgis at det er positivt at noen vil “ha noe” fra kommunikasjonsavdelingen, men utfordringene er å prioritere de riktige tiltakene og initiativene som skal støttes.

Én respondent opplever at dette problemet blir større, fordi virksomheten ikke har en egen markedsavdeling. Som en løsning på manglende forståelse av kommunikasjonsavdelingens strategi og arbeid, har én respondent forsøkt å snu denne (mis)forståelsen med tiltak. De har egne bestillingsskjema som går rett til kommunikasjonssteamet, og alle som har behov for hjelp må fylle ut skjemaet og tenke igjennom behovet før de får hjelp. Dette er ifølge respondenten en smart måte å håndtere bestillinger på og bidrar til å løse problemer på en mer effektiv måte. Én respondent opplever et gap mellom forståelse av langsiktig strategi og ønsker fra interessenter innad i bedriften. Manglende kunnskap om detaljene rundt svært lokale filialer kan være en utfordring i denne forbindelse.

Flere av respondentene oppgir at det er en avveining med å ønske å ha kontroll på hva som kommuniseres ut fra de ulike funksjonene og i hvilke kanaler, samtidig som kommunikasjon ikke har kapasitet til å bistå i alle ledd.

“Samtidig, skal vi ikke være involvert i alle prosesser fra start, for da må vi være veldig mange, og det er vi jo ikke. Det er en gylden balansegang. I og med at jeg er til stede i ledergruppen og er tett koblet på alle strategiprosesser, har jeg god oversikt over de store tingene som skjer og prøver å plukke opp de andre og koble oss på der vi skal eller bør være” (respondent 8).

4.4 Strategi 4: interne ambassadører fra andre avdelinger

Den fjerde strategien for posisjonering sier at å engasjere medlemmer av virksomheten i kommunikasjonsaktiviteter for eller om kommunikasjonsavdelingen, kan lede til en bedre forståelse av kommunikasjonspraksis og bidra til økt samarbeid. Respondentene er delte i sin bruk av ambassadører fra virksomheten i kommunikasjonsavdelingens arbeid. Respondentene som benytter seg av ambassadører gjør dette i stor grad, mens halvparten av respondentene oppgir at de ikke benytter seg av ambassadører i det hele tatt.

4.4.1 Benytter interne ambassadører

Halvparten av respondentene oppgir at de tilrettelegger for at egne medarbeidere bidrar i kommunikasjonsaktiviteter med hensikt å skape interne ambassadører for kommunikasjonsavdelingens arbeid. Respondentene som tilrettelegger for at egne

medarbeidere deltar i kommunikasjonsaktiviteter gjør dette i stor grad. Når ambassadører benyttes, er det for å implementere ny strategi, i arbeid knyttet til klima og miljø, til arbeid med initiativer knyttet til inkludering og mangfold eller i styrking av virksomhetens merkevare som arbeidsgiver (employer branding). Én respondent forteller at de bruker egne ansatte i rekrutteringsarbeidet fordi de forsøker å rekruttere en målgruppe det er vanskelig å rekruttere, og derfor benytter seg av egne medarbeidere som er innenfor den samme målgruppen. Egne medarbeidere blir også benyttet som kommunikasjonsavdelingens forlengede arm i forbindelse med håndtering av henvendelser fra pressen. Respondentene som benytter seg av ambassadører trekker frem at dette gjør innvirkningen større, eller at en fordel er at de ansatte er innenfor den samme eksterne målgruppe som virksomheten ønsker å påvirke med sine kommunikasjonsbudskap. Respondentene sier at å bruke egne ansatte som ambassadører er et godt virkemiddel for å nå frem med kommunikasjon. Én respondent forteller at de benytter seg av interne ambassadører for eksempel når en ny strategi blir lagt, slik at de ansatte rundt omkring i selskapet blir lært opp i selskapsstrategien og kan være ambassadører for denne.

4.4.2 Ambassadører skaper troverdighet

Flere respondenter forteller at egne ansatte som ambassadører er et godt virkemiddel for å nå frem med internkommunikasjon. Én respondent svarer at medarbeidere benyttes for å skape interne ambassadører (respondent 1), med hensikt å skape uformelle ledere i ulike “communities” (grupper med et bevisst formål). Én tredje respondent har aktive ambassadører i virksomheten som skaper en multiplikatoreffekt og gjør innvirkningen av kommunikasjonstiltak større.

Halvparten av respondentene oppgir at de i liten grad benytter seg av egne ansatte i kommunikasjonsaktiviteter, eller ikke i det hele tatt. De som oppgir at de benytter seg av egne ansatte i kommunikasjonsaktiviteter, understreker at det gjøres for å i større grad nå frem med kommunikasjonsmålene, heller enn at det skal bidra til å styrke kommunikasjonsavdelingens posisjon.

“Vi bruker våre egne ansatte mye, særlig i employer branding. For oss er LinkedIn den viktigste kanalen til dette, da med fokus på teknologi som er et vanskelig område å rekruttere til. Da bruker vi våre egne fagfolk. Hovedmålet vårt er å tiltrekke oss nye ansatte innenfor den gruppen. Vi

bruker ikke egne ansatte for å vise oss frem, så det er ikke et hovedmål med det arbeidet, men det blir som en bonus. Det viktigste er å skape intern stolthet” (respondent 2).

“Absolutt. Jeg synes det er veldig viktig, og anser det som en del av moderne ledelse å engasjere ansatte, og vi gjør det svært ofte. Vi gjør det i kultur- eller verdirelaterte aktiviteter og andre temaer som er verdibaserte, som bærekraftsagendaen” (respondent 1).

4.5 Strategi 5. Kommunikasjonstilpasning og -måling

Samtlige av respondentene i denne undersøkelsen oppgir at kommunikasjonsmålene er tett knyttet til virksomhetsmålene. Dette skjer ved at kommunikasjonsavdelingen utvikler sine mål med utgangspunkt i virksomhetsmålene. Strategi fem handler om å koble kommunikasjonsmål til virksomhetsmål og måle kommunikasjonsaktiviteter, hjelper kommunikasjonsavdelingen å vise hvordan de bidrar til virksomhetens suksess.

Flere respondenter oppgir målbarhet som en viktig faktor ved kommunikasjonsmålene. Kommunikasjonsavdelingene forsøker å sette målbare KPIer (key performance indicator) knyttet mot virksomhetsmål – employer branding, synlighet, for eksempel. Disse er direkte knyttet til kommunikasjonsavdelingens strategiske mål og det er laget delmål (KPIer). Kommunikasjonsavdelingen måler ulike former for engasjement, attraktivitet i omdømmemålinger, målgrupperespons og målinger for endring av persepsjon. De benytter seg også av eksterne mediemålinger. Gjennom å arbeide med disse elementene kan kommunikasjonslederen evaluere og justere arbeidsinnsatsen sin for å oppnå kommunikasjons- og igjen, virksomhetsmål. Ved hjelp av eksterne målinger gjør kommunikasjonslederne justeringer av kommunikasjonsmål og – strategi, og tilpasser kommunikasjonen ut ifra dette. Kommunikasjonsavdelingen bruker denne innsikten til å justere hvilke målgrupper de jobber mot, og hvordan og med hvilke verktøy de skal nå dem.

“Omdømmemålingen hjelper oss å se at selskapet har flyttet seg, men vi har ikke årsaksanalyser som sier at det kun skyldes kommunikasjon, men vi vet at kommunikasjon har endret seg mye, særlig i perioden fra forrige undersøkelse, så da kan vi anta det.” (respondent 4)

Selv om det kan være vanskelig å knytte kommunikasjon til konkrete salg eller avtaler, kan målinger på for eksempel antall nedlastinger av rapporter og antall besøk på nettsider gi en indikasjon på suksessen til kommunikasjonsaktivitetene. Analyse og rapportering er viktige verktøy for å måle resultater. Ulike typer dashboard oppgis også å benyttes. Arbeid med politiske mål anses som vellykket ved gjennomslag.

Kommunikasjonsavdelingene rapporterer jevnlig til ledelsen på måloppnåelse.

4.6 Strategi 6: Styring av kompetanse

Den sjette strategien for posisjonering handler om hvordan kommunikasjonsavdelingen optimaliserer kompetansen i avdelingen, slik at den bidrar til å skape verdi for virksomheten.

4.6.1 Forretningsrelatert kompetanseheving

Halvparten av respondentene oppgir at god forståelse av forretningen er den viktigste kompetansen de må ha for å skape verdi for virksomheten. De legger vekt på viktigheten av at kommunikasjonsavdelingen har en god forståelse av forretningskontekst og virksomhetens forretningsområde, at kommunikasjonsavdelingen skal sikre god ivaretagelse av virksomhetsstrategi og at den viktigste kompetansen de kan tilegne seg er en bedre forståelse av forretningen.

Én respondent sier at den viktigste kompetansen kommunikasjonsavdelingen må tilegne seg, er å forstå forretningen og hva det er som gjør virksomheten lønnsom. En annen respondent forteller at for å optimalisere kompetanse i kommunikasjonsavdelingen, må de først identifisere hva som mangler og hva som er nødvendig for å nå organisasjonens mål.

4.6.2 Profesjonsrelatert kompetanseheving

Brorparten av respondentene oppgir at de kurser ansatte både via interne og eksterne eksperter. Måter de optimaliserer kompetansen i kommunikasjonsavdelingen på kan være på års- eller halvårskonferanser, ved å hente inn eksperter til foredrag om relevante emner som bærekraft eller kunstig intelligens. Deltakelse på eksterne kurs og konferanser er en annen måte å optimalisere kompetansen i avdelingen på. Én respondent forteller at de har to kommunikasjonsfaglige samlinger årlig hvor de inviterer inn eksterne og interne foredragsholdere med et skreddersydd opplegg for

å styrke fagutvikling og kompetanse i kommunikasjonsavdelingen. De lager også strategiske kompetanseutviklingsplaner hvor de har oversikt på områder de er nødt til å heve kompetanse på, eller om kompetanse må avvikles.

Én respondent forteller om arbeidet med digital kommunikasjon som utvikler seg stadig og i raskt tempo. Der benytter kommunikasjonsavdelingen seg av gratis kurs og e-læring slik som LinkedIn Learning, og kommunikasjonslederen forteller at ettersom det skjer så mye nytt hele tiden, har de ikke tid til å vente på å delta på et kurs om to uker. Kommunikasjonslederen mener at alle som jobber med digital kommunikasjon må lære seg nye ting hele tiden, fordi utviklingen går så raskt (respondent 3).

“For å optimalisere kompetansen i kommunikasjonsavdelingen, må man først identifisere hva som mangler og hva som er nødvendig for å nå virksomhetens mål, og deretter justere sammensetningen av kompetanse og trene opp de ansatte for å møte disse behovene” (respondent 7).

“Vi må forstå forretningen, og der vi er nå, er det den kompetansen vi må bygge ut. At vi forstår hva som skaper business for oss, hva de enkelte driverne er, hvor lønnsom virksomheten er, og at vi forstår forskjellene mellom avdelingene. Vi trenger denne kompetansen mer enn kommunikasjonsfaglig kompetanse, fordi det handler om hvordan vi kan oversette og bruke den kompetansen vi har på en mest mulig effektiv måte” (respondent 4).

4.7 Strategi 7: Bruk av mektige kilder

4.7.1 Påvirke strategiske beslutningsprosesser via egen posisjon og relasjoner med toppledelsen

Kommunikasjonsavdelingen benytter seg av ressurser som eksperter og informasjon eller struktur for å påvirke strategiske beslutningsprosesser. Kommunikasjonsavdelingene bruker eksterne og interne eksperter der det anses nødvendig; ved innhenting av informasjon og vurderinger ved beslutninger. Enkelte av respondentene i undersøkelsen foretrekker interne eksperter, andre eksterne, eller en kombinasjon av disse. Respondenter benytter seg av ekspertkilder for å heve kompetanse, finne de riktige talspersonene internt eller eksternt til riktig budskap, for å få rådgivning av utenforstående i forbindelse med oppkjøp eller sammenslåing av selskaper eller i strategiprosesser. Struktur som

uformelle arenaer, nettverk, forum og grupper innad i virksomheten (ofte på tvers, matrise) oppgis at kan benyttes både til å diskutere og påvirke strategiske beslutninger. Struktur kan også være posisjon opp mot ledergruppen. Informasjon, som eksterne studier og omdømmemålinger kan benyttes til å heve anseelse. Informasjon kan også brukes til å heve kompetanse. Når kommunikasjonsavdelingene benytter seg av mektige kilder for å påvirke strategiske beslutningsprosesser, vektlegger de hyppigst sin egen posisjon som en del av ledergruppen eller tett dialog med øverste leder.

Én respondent forteller om en kunngjøring av en strategisk beslutning hvor en forretningsenhet skulle skilles ut som et eget selskap. Det ble en stor debatt om selskapet skulle få en helt annen merkevareidentitet eller navnet skulle beholdes slik det var. Fordeler og ulemper ved begge alternativer ble grundig diskutert. Kommunikasjonslederen søkte effektivt hjelp utenfra for å få en utenforstående sin refleksjoner. Det viktigste for respondenten var å få alle fakta på bordet og forstå perspektivene som lå til grunn for beslutningen.

4.7.2 Ønsker ikke å utvide ansvarsområdet

Ingen av respondentene intervjuet i forbindelse med denne undersøkelsen ønsker å benytte mektige kilder til å utvide sitt ansvarsområde. Dette henger tett sammen med tidligere nevnte funn hvor kommunikasjonsavdelingen selv ønsker å sette dagsorden og jobbe strategisk med de målene som er satt. Det kan også settes i sammenheng med at de har begrensede ressurser og nok arbeidsoppgaver. Én respondent kommenterer:

“Jeg opplever ikke at kommunikasjon blir holdt utenfor områder jeg gjerne skulle vært inne på. Jeg opplever at hvis jeg ber om å være med på et møte med tillitsvalgte, så får jeg det. Utfordringen er å prioritere mer enn at man må markere revir og komme inn. Det handler om å sette de riktige ambisjonene og levere på dem, eller overlevere på dem” (respondent 4).

4.7.3 Ingen interne maktkamper

Ingen av respondentene i undersøkelsen oppgir at det er en konkurranse mellom de interne funksjonene i virksomheten de arbeider i. Én respondent beskriver at kommunikasjonsavdelingen legger stor vekt på å forstå ulike perspektiver når en beslutning skal tas, og at de først og fremst fokuserer på å skape verdi for selskapet,

og dermed bygger posisjon for avdelingen. Respondenten opplever at sin virksomhet er lite hierarkisk og at det er enkel tilgang til alle ledere i virksomheten.

“Det er helt klart et behov for å synliggjøre og posisjonere oss, men jeg mener at vi gjør det ved å levere best mulig, og at det å skulle vise seg frem for å vise seg frem, har ingen verdi for andre. Verdien for andre er når vi klarer å levere, og skape verdiøkning i de prosjektene vi er med på og dermed utvide posisjonen vår og ansvarsområdene for at vi faktisk klarer å løfte prosjekter eller øke verdiskapningen der vi er inne” (respondent 8).

4.8. En god posisjon er avgjørende

På spørsmål om respondentene opplever at posisjonering er en viktig strategi, er et flertall enige. Én respondent beskriver at det definitivt er til nytte å ha en god posisjonering som kommunikasjonsavdeling, da det gjør det lettere å rette inn kommunikasjonen slik de faglig mener den bør være. Å ha en lav posisjon vil resultere i at avdelingen blir sett på som en avdeling som bare produserer ting som "kakepynt" til de andre avdelingene, og ikke som en strategisk funksjon som hjelper til i større prosjekter eller politiske problemer. Derfor tar det lang tid å bygge opp et positivt omdømme og vise hva man kan, og det er viktig å vise at man har kompetanse, er med å levere i prosesser og er en god rådgiver.

“Det er store fordeler først og fremst fordi vi får anledning til å bruke faget vårt der det skaper verdi. Og så er det jo morsommere når man opplever at det man får i oppdrag på en måte har relevans for å levere på virksomhetens mål. Det er jo fortsatt en del kommunikasjonsmedarbeidere som blir satt til litt som merkelige oppgaver rundt omkring, og det er det i liten grad her” (respondent 8).

5. Drøfting av funn

Artikkelen av Brockhaus og Zerfass (2022) undersøkte posisjoneringen av kommunikasjonsavdelinger i virksomheter og identifiserte syv strategier for intern posisjonering. Våre funn, basert på intervjuer om strategier for posisjonering av kommunikasjonsavdelinger i Norge, viser at kommunikasjonsavdelingene benytter strategier for posisjonering, men ikke nødvendigvis med hensikt å øke eller flytte posisjon, slik som respondentene i Brockhaus og Zerfass sin undersøkelse oppga. Våre funn har noen overlapp med artikkelens funn, men også noen vesentlige forskjeller. Vi vil i dette kapittelet diskutere våre funn opp mot Brockhaus og Zerfass, og diskutere likhet og divergens. Vi diskuterer også våre funn opp mot øvrig teori.

5.1 Bruk av posisjonering

Studien til Brockhaus og Zerfass viser til at få kommunikasjonsledere de har intervjuet hadde utstrakt benyttelse av strategier for posisjonering. I vår studie av norske kommunikasjonsavdelinger vil ingen av respondentene direkte vedkjenne seg at de jobber med posisjonering, til tross for at de i praksis benytter flere ulike strategier for posisjonering, som beskrevet av Brockhaus og Zerfass (2022). Våre funn bekrefter for eksempel at respondentene har brukt tid på å bygge opp riktige relasjoner – som kan være en strategi i seg selv, men også muliggjør lanseringen av videre strategier. Våre respondenter oppgir ikke at de har gjort en ren posisjonsanalyse av sin avdeling i virksomheten, men våre funn viser at kommunikasjonsavdelingene har hatt et bevisst forhold til for eksempel forventningsstyring inn mot og ut fra kommunikasjonsavdelingen.

Våre funn viser at de norske kommunikasjonsavdelingene benytter strategier, men andre strategier enn Brockhaus og Zerfass har kommet frem til i sine undersøkelser. Respondentene våre bekrefter Brockhaus og Zerfass sine funn, og oppgir betydningen av forventningsstyring som en strategi for å imøtekomme virksomhetsmedlemmers behov og klargjøre kommunikasjonsavdelingens kompetanse og ansvarsområder, som viktig. Vår studie finner at relasjoner er det viktigste aspektet ved forventningsstyring. Respondentene understreker viktigheten av relasjoner og til ledere og andre funksjoner er det særlig viktig. En plass i ledergruppen blir ansett som den viktigste posisjonen for innflytelse, og der respondentene ikke har hatt en formell plass i virksomhetens ledergruppe, er nær

relasjon til toppleder eller toppledelse nevnt som viktig for å styre forventninger. I motsetning til det litteraturen viser til, oppgir ingen av våre respondenter at de ledergruppen ikke forstår kommunikasjonsavdelingens bidrag til virksomheten – tvert imot sitter flere av kommunikasjonslederne i toppledergruppen eller har sterke bånd til topplederen. Topplederen benytter også enkelte av respondentene som rådgivere. Dette kan være nettopp fordi kommunikasjonslederne har hatt en bevisst strategi om å bygge relasjoner mot toppleder. En bevisst strategi for å sikre at de viser sitt bidrag, er å koble seg på virksomhetsstrategien. Vi finner korrelerende funn med Brockhaus og Zerfass, der kommunikasjonsavdelingene opplever at det har vært eller fortsatt er en utfordring å ikke bli sett på som en bestillingssentral eller produsent av andre deler av virksomheten.

Etter pleie av relasjonen til leder, anses relasjonen til andre funksjoner som svært viktige. Disse pleies gjennom både formelle og uformelle relasjoner og strukturer. Dette er et funn som går igjen fra Brockhaus og Zerfass sine funn. Brockhaus og Zerfass finner at relasjoner til andre interne funksjoner kan være preget av konkurranse, men at kommunikasjonsavdelingen er avhengig av å motta legitimitet av andre funksjoner og ansatte, og imøtekomme interne forventninger. Våre funn viser derimot at relasjonen til andre funksjoner er preget av transparens, tett samarbeid og større grad av konsensus om strategi. Våre respondenter oppgir en vennligsinnet holdning til andre interne funksjoner. Dette reflekteres i at kommunikasjonslederne i vår undersøkelse ikke opplever konkurranse mellom kommunikasjonsavdelingen og andre interne funksjoner, og at de opererer i en lite hierarkisk struktur.

Brockhaus og Zerfass finner ingen sterke funn om kommunikasjonslederens bruk av inntrykkshåndtering, men gir et eksempel på én respondent som var i tvil om hvorvidt kommunikasjonsavdelingen begynte å bli for fremtredende innen organisasjonen, og at forventningene ble satt for høyt. Kommunikasjonslederen benyttet seg av tiltak som å redusere kommunikasjonsaktiviteter via eksisterende interne kommunikasjonskanaler, likt som inntrykkshåndtering. Våre funn viser at kommunikasjonsledere benytter inntrykkshåndtering objektivt for å vise til materielle funn som antall medieoppslag, eller subjektivt ved å vise til tilbakemeldinger eller omtale fra ledere eller andre avdelinger. Respondentene i undersøkelsen er noe nølende når det gjelder aktiviteter som kan betraktes som selvpromotering, men de gir likevel eksempler på handlinger, referanser og

reaksjoner som kan klassifiseres som selvpromotering. Når det gjelder refleksjoner rundt selvpromotering, understreker samtlige respondenter betydningen av å benytte teknikker som selvpromotering dersom det kan komme kommunikasjonsavdelingen til gode på et senere tidspunkt. De ser på kommunikasjon som et verktøy for å oppnå strategiske mål. Mange av respondentene påpeker at selvpromotering kan føre til at kommunikasjonsavdelingens tjenester og rådgivning blir benyttet i senere anledninger, samt at det kan bidra til økt forståelse og bedre samarbeid med andre avdelinger. Det er viktig å merke seg at selv om respondentene bruker teknikker som selvpromotering, understreker de at det handler om et høyere formål og ikke nødvendigvis bare om å skape et positivt bilde av kommunikasjonsavdelingen. Likevel finner vi at selvpromotering er et ofte benyttet virkemiddel. I sterk motsetning til Brockhaus og Zerfass sine funn, oppgir våre respondenter at selvpromotering i stor grad blir benyttet som et verktøy for å nå strategiske mål.

Brockhaus og Zerfass finner at strategier for posisjonering er lite brukt, men at jungeltelegraf og interne ambassadører likevel er de viktigste strategiske verktøyene. Når det gjelder bruk av en intern jungeltelegraf, oppgir respondenter derimot at jungeltelegrafen kan hindre det som synes å være kommunikasjonsavdelingens hovedfokus; å arbeide strategisk med kommunikasjon som et verktøy for å nå forretningsmessige mål. I vår studie finner vi at kommunikasjonsledere i mye mindre grad ønsket seg bruk av jungeltelegraf, og heller ønsker å forme strategi og sette taktiske målsettinger selv. Bruk av jungeltelegraf fremstår som lite hensiktsmessig når det gjelder å utvide kommunikasjonsavdelingens ansvarsområde; dette er det ingen av våre respondenter som ønsker, snarere tvert imot. Svakheter ved Brockhaus og Zerfass sin jungeltelegraf-teori er at den beskrives lite, de har ikke lagt ved materialet fra intervjuene og det er dermed vanskelig å ettergå og diskutere videre. Relasjonsbygging, og da spesielt til toppleder, oppgis som den viktigste strategien for å påvirke strategisk beslutningstaking og dermed befeste sin posisjon. Denne relasjonen pleies direkte og ikke gjennom jungeltelegraf. En direkte relasjon til toppleder kan være et tegn på en flatere hierarkisk struktur, som er et typisk kjennetegn for den nordiske modellen. Brockhaus og Zerfass finner at jungeltelegraf-strategien benyttes svært frekvent, mens våre funn viser at den ofte ikke er ønsket av kommunikasjonslederne.

Vedrørende interne ambassadører er dette noe noen kommunikasjonsledere i vår undersøkelse trekker frem. Der interne ambassadører benyttes i våre funn, er det gjerne for å styrke budskapet og sikre leveransen av dette, fremfor at interne ambassadører blir benyttet for å øke anseelsen av kommunikasjonsavdelingen. De av våre respondenter som benytter seg av interne ambassadører trekker frem at dette gjøres ved lansering av strategier og for å bygge virksomhetens merkevare som arbeidsgiver. Dette vil være en mer ekstern enn en intern strategi. Det oppgis at ambassadører brukes til å imøtekomme manglende ressurser internt i kommunikasjonsavdelingen, som kommunikasjonsavdelingens forlengede arm, men dette i liten grad. Våre funn skiller seg fra Brockhaus og Zerfass sine funn, hvor bruk av interne ambassadører var blant de viktigste og mest benyttede strategiene for posisjonering, mens våre funn tilsier at interne ambassadører blir benyttet, men ikke med hensikt å flytte eller beholde posisjon.

Der Brockhaus og Zerfass, i tråd med eksisterende litteratur på området, finner at kommunikasjonsledere ser en utfordring i hvordan de kan vise resten av virksomheten hvordan kommunikasjonsavdelingen bidrar til å skape verdi for virksomheten, viser våre funn at kommunikasjonsledere er pragmatiske og optimistiske rundt dette, blant annet ved å koble kommunikasjonsmålene til virksomhetsmålene og skape målbare mål. Våre funn viser i likhet med Brockhaus og Zerfass sine, at bruk av KPIer og eksterne og interne målinger benyttes for å vise hvordan kommunikasjonsavdelingen bidrar til virksomhetsstrategien. Våre funn viser at det er en bevisst strategi fra kommunikasjonsavdelingen å knytte nettopp kommunikasjonsmålene opp mot virksomhetsmålene, og skape målbare mål. Omdømmemålinger, håndfaste tall, analyse og rapportering benyttes i stor grad. Her kan en tenke seg at kommunikasjonslederne spurt har fulgt med på forskningen på feltet de siste årene og deretter skapt bevisste strategier rundt dette.

Når det kommer til styring av kompetanse innad i en kommunikasjonsavdeling, oppgir respondentene våre, i tråd med Brockhaus og Zerfass, at å heve kompetansen er noe de arbeider mye med. Halvparten av våre respondenter oppgir at den viktigste kompetansen de kan tilegne seg, er god forståelse av forretningen. Samtlige respondenter benytter seg av kompetanseheving og -styring for å øke verdien av kommunikasjon for virksomheten.

Når det gjelder til bruk av mektige kilder, finner vi at våre respondenter benytter seg av dette i stor grad til å blant annet ta strategiske beslutninger og strategiske

beslutningsprosesser. Vi finner likevel at våre respondenter ikke ønsker å utvide sitt ansvarsområde; snarere tvert imot, flere av våre respondenter opplever at de selv ønsker å sette agenda og strategisk retning og selv avgjøre taktiske arbeidsoppgaver. Våre respondenter har heller ingen behov for å motarbeide forsøk fra andre viktige interessenter på å utøve innflytelse. Her finner vi divergens fra Brockhaus og Zerfass sin antatte hypotese om relasjoner preget av konflikt. Brockhaus og Zerfass diskuterer om kommunikasjonsledere er mindre lojale mot sine avdelinger og mer lojale til sine personlige mål. Våre funn viser at kommunikasjonsledere er stolte av det de leverer til virksomheten, og er opptatt av å vise hvordan kommunikasjon kan være et strategisk verktøy for å oppnå mål som er viktige for virksomheten. Våre funn viser at kommunikasjonsavdelinger i norske virksomheter i større grad arbeider konsensusbasert, og at denne modellen står sterkt. Intern maktkamp er lite synlig, nesten fraværende. Det fremstår som om hovedstrategien omhandler å vinne tillit og posisjon, ikke ta tillit og posisjon.

Vi finner i vår undersøkelse at de norske kommunikasjonsavdelingene arbeider konsensusbasert og lite hierarkisk, i motsetning til det Brockhaus og Zerfass predikerer. Våre funn kan ikke slå fast en kausalitet mellom det at våre respondenter opererer nettopp i en nordisk kontekst og at de lever opp til å være innenfor den nordiske modellen, men det kan virke sannsynlig mot funnene Brockhaus og Zerfass har fra sine virksomheter i en internasjonal kontekst. Videre forskning kan belyse dette ytterligere.

Der Brockhaus og Zerfass finner at det er lav kunnskap om strategier for posisjonering i kommunikasjonsavdelingene de undersøkte, finner vi at det er god kunnskap om hvordan kommunikasjonsavdelingen kan posisjonere seg best mulig. I likhet med Brockhaus og Zerfass, finner vi at strategiene benyttet i stor grad er intuitive og pragmatiske. Basert på disse funnene vil vi si at det er stor divergens mellom funnene til Brockhaus og Zerfass om bruken av de ulike posisjoneringsstrategiene, og hvilke som er mest benyttet i de norske kommunikasjonsavdelingene. Hvorfor benytter de norske kommunikasjonsavdelingene nettopp disse strategiene fremfor de som er oppgitt i Brockhaus og Zerfass sin artikkel? Det er behov for mer forskning på feltet for å finne ut hvorfor kommunikasjonsavdelingene har ulik bruk av strategier.

I sin artikkel oppgir Brockhaus og Zerfass at det er nødvendig å først en definere nåværende posisjon og en ønsket posisjon, og så teste ut bruk av deres rammeverk

og strategier for å styrke posisjonen til kommunikasjonsavdelingen. Når vi nå har sett på strategiene i en norsk kontekst, vil dette tillegge forskningen en ny dimensjon. Vår hypotese er at posisjoneringsstrategier innad i en virksomhet kan fremstå som for offensive i det konsensusbaserte landskapet. Våre respondenter viser til eksempler og taktiske arbeider, men legger vekt på at det ikke benyttes posisjoneringsstrategier med formål om å styrke eller bevare posisjon. Det kan dermed være relevant å flytte formålsfokuset bort ifra posisjoner og makt, til tillit og transparens.

I denne oppgaven har vi bidratt til litteraturen ved å undersøke anvendelsen av strategier for posisjonering av kommunikasjonsavdelinger i en norsk kontekst. Vi forstår hvordan fenomenet med bruk av strategier utfolder seg i en organisatorisk kontekst og forstår hva disse teoriene betyr i praksis. Denne studien har ikke tatt høyde for faktorer som organisasjonsstruktur, bransje eller størrelse på kommunikasjonsavdelingen. Det er ikke intervjuet representanter fra andre, interne funksjoner. Dette kan medføre begrensninger på funnenes relevans.

6. Konklusjon

I denne oppgaven har vi sett på bruk av strategier for intern posisjonering i en norsk kontekst. Vi har tatt utgangspunkt i syv strategier for posisjonering lansert av Brockhaus og Zerfass i sin artikkel fra 2022. I vår undersøkelse av hvorvidt kommunikasjonsfunksjonen i virksomheter benytter seg av posisjonering som verktøy, har vi funnet ut at bruk av posisjonering benyttes, men at det ikke omtales som en bevisst strategi. Fra våre intervjuer av åtte kommunikasjonsledere som opererer i Norge, finner vi at strategier for posisjonering benyttes på andre måter enn det Brockhaus og Zerfass lanserer. Til tross for at våre respondenter ikke nødvendigvis anerkjenner direkte bruk av posisjoneringsstrategier, viser funnene at slike strategier er i bruk, selv om intensjonen ikke nødvendigvis er å øke eller endre posisjon. En av de viktigste strategiene som trer frem, er bruk av forventningsstyring og bygging av solide relasjoner, spesielt til toppledelsen. Selv om våre funn bekrefter viktigheten av forholdet til andre interne funksjoner, ble konkurransen mellom avdelinger som ble fremhevet av Brockhaus og Zerfass, ikke bekreftet i vår undersøkelse. Vår studie viser en større tilbøyelighet mot inntrykkshåndtering og selvpromotering som en del av posisjoneringsstrategier enn hva Brockhaus og Zerfass observerte. Vi fant avvik i bruk av strategier som jungeltelegraf og interne ambassadører. Slike strategier synes å være mindre ønsket og brukt av de norske kommunikasjonsavdelingene, spesielt når det gjelder å utvide deres ansvarsområde. Vårt hovedfunn er at kommunikasjonsavdelinger i størst grad posisjonerer seg inn mot ledelsen slik at de kan styre forventninger og strategi ovenfra. Kommunikasjonsavdelingene har flat struktur og er lite hierarkisk. Våre kommunikasjonsledere opplever ikke en konflikt med andre funksjoner om ressursene, men tvert imot opplever de fleste at de har bygget seg opp til en posisjon der de blir oppfattet slik de ønsker. Selv om de er en lederfunksjon, jobber de ikke "ovenfra og ned", de arbeider sammen og tett på andre funksjoner og ledelse. I sum, mens det er klare paralleller til funnene av Brockhaus og Zerfass, belyser vår studie noen distinkte forskjeller i hvordan norske kommunikasjonsavdelinger benytter seg av posisjoneringsstrategier. Dette kan tyde på kulturelle, strukturelle eller praksisbaserte forskjeller som kan være verdt å utforske videre i fremtidig forskning.

Kilder

- Ahlim, W. S. A. W., Kamis, N. H., Ahmad, S. A. S., & Chiclana, F. (2022). Similarity–trust network for clustering-based consensus group decision-making model. *International Journal of Intelligent Systems*, 37(4), 2758–2773. <https://doi.org/10.1002/int.22610>.
- Aasen, T.M., Møller, K., & Fogelberg Eriksson, A. (2013). Nordiske strategier for medarbeiderdrevet innovasjon – 2013: Rapport fra arbeidsseminar om medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) i Norden.
- Boeije, H. (2010). *Analysis in qualitative research* (pp. XII, 223). SAGE.
- Bolino, M.C., Kacmar, K.M., Turnley, W.H. and Cilstrap, J.B. (2008), “A multi-level review of impression management motives and behaviors”, *Journal of Management*, Vol. 34 No. 6, pp. 1080-1109, doi: 10.1177/0149206308324325.
- Buhmann, A. and Likely, F. (2018), “Evaluation and measurement in strategic communication”, in Heath, R.L. and Johansen, W. (Eds), *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, Wiley-Blackwell, Malden, MA, pp. 652-640.
- Brockhaus, J., Zerfass, A. (2021) Strengthening the role of communication departments: A framework for positioning communication departments at the top of and throughout organizations. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 27 No. 1, 2022 side. 53-70.
- Brønn, P.S. (2014). How others see us: leaders’ perceptions of communication and communication managers. *Journal of Communication Management* (London, England), 18(1), 58–79. <https://doi.org/10.1108/JCOM-03-2013-0028>.
- Brønn, P. S., Bonvik, Ø., & Bang, T. (2015). *En innføring i PR: teori, prosess og praksis*. Fagbokforlaget.
- Coye, R.W. (2004), “Managing customer expectations in the service encounter”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15 No. 1, pp. 54-71, doi: 10.1108/ 09564230410523330.
- Elias, S. (2008), “Fifty years of influence in the workplace: The evolution of the French and Raven power taxonomy”, *Journal of Management History*, Vol. 14 No. 3, pp. 267-283, doi: 10.1108/17511340810880634

- French, J.R.P. and Raven, B. (1959), "The bases of social power", in Cartwright, D. (Ed.), *Studies in Social Power*, Institute for Social Research, Ann Arbor, MI, pp. 259-269.
- Grunig, J. E. (2006). Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 151-176. doi:https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1802_5
- Ihlen, Ø. og Robstad, P. (2004). *Informasjon & samfunnskontakt – perspektiver og praksis*. Fagbokforlaget.
- Jain, R. and Bain, M. (2017), "Delivering higher value through higher performance: insights on performance evaluation and talent management in corporate communication", *Public Relations Journal*, Vol. 11 No. 1, pp. 1-18.
- Jansen, S. (2018), "Machtquellen und Einflusspotenziale des Kommunikationsmanagements in Organisationen aus mikropolitischer Perspektive", [Unpublished master thesis], Leipzig University, Leipzig.
- Johansson, B., & Larsson, L. (2015). The Complexity of Public Relations Work. *Nordicom Review*, 36(1), 125–139. <https://doi.org/10.1515/nor-2015-0010>.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work (pp. XIII, 298). Harper & Row.
- Macnamara, J. (2020), "Embracing evaluation theory to overcome "stasis": informing standards, impact and methodology", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 25 No. 2, pp. 339-354, doi: 10.1108/CCIJ-04-2019-0044.
- Olkkonen, L. and Luoma-aho, V. (2019), "Theorizing expectations as enablers of intangible assets in public relations: Normative, predictive, and destructive", *Public Relations Inquiry*, Vol. 8 No. 3, pp. 281-297, doi: 10.1177/2046147X19873091.
- Rasmussen, I. (2007). Samarbeid i arbeidslivet som bidrar til produktivitet–den norske modellen. Notat publisert under «Dugnad for verdiskapning – Kunnskapsplattformen» (Tekna, LO og NHO).
- Ries, A., Trout, J., & Grinde, H. (1991). *Posisjonering : kampen om en plass i din bevissthet* (p. 229). Tano.

- Tench, R. and Moreno, A. (2015), "Mapping communication management competencies for European practitioners", *Journal of Communication Management*, Vol. 19 No. 1, pp. 39-61, doi: 10.1108/JCOM-11-2013-0078.
- Tench, R., Verčič, D., Zerfass, A., Moreno, A., & Verhoeven, P. (2017). *Communication Excellence: How to Develop, Manage and Lead Exceptional Communications*. Palgrave Macmillan.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg., p. 222). Fagbokforl.
- Zerfass, A., & Volk, S. C. (2018). How communication departments contribute to corporate success. *Journal of Communication Management.*, 22(4), 397–415. <https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2017-0146>.

Vedlegg 1

Strategi for posisjonering	Beskrivelse av strategi	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8	Nøkkelfunn
Forventingsstyring	Via dialog med ledelse. Arbeider mot spesielt HR "Show, don't tell", vise til gode resultater og resten av virksomheten	Holder arrangementer i klarspråk og medialemtale blir synliggjort ved å dele medieresultatene ved årsslut.	Nære, uformelle bånd til ledelse og HR med virksomhetsstrategien. Arbeider i matriseam med tett kontakt mot andre funksjoner	Operasjonelle og strategiske og HR-ansatte i kommunikasjonssavdelingen + presentasjon av leveransen internt i organisasjonen. Jobber tett mot kommunikasjonssavdelingen.	Mot ledere, opplevelse og HR og HR-BP (regionale kommunikasjonssavdelinger om å levere, og det er effekten av leveransen som skaper et positivt trykke til kommunikasjonssavdelingen.	Sitter i oppledergruppen, og på tvers av virksomhetsstrategi	Tilsluttet oppledergruppen, kommuniserer ut sine funksjoner i tillegg til fagkonferanser mot alle funksjonene	Arbeider mot ledelsen for at de skal dele opplysninger om strategisk over tid. Jobber parallelt med alle funksjonene i virksomhetsstrategi, jobber med samme mål.	Mot ledergruppen, har en uformell forbindelse med HR og HR-BP (regionale funksjoner (matrise). Jobber mot virksomhetsstrategi	Hovedfunn: Relasjoner til andre deler av virksomheten. Tilgang til virksomhetsstrategi
Imbrykshåndtering	1. Bruker kommunikasjonsavdelingens teknikker som mottatt skyttilbakemeldinger og eksempler for å påvirke posisjonen til avdelingen?	Holder i klarspråk og medialemtale blir synliggjort ved å dele medieresultatene ved årsslut.	Holder LinkedIn-kurs, kurs i klarspråk og medialemtale blir synliggjort ved å dele medieresultatene ved årsslut.	Operasjonelle og strategiske og HR-ansatte i kommunikasjonssavdelingen + presentasjon av leveransen internt i organisasjonen. Jobber tett mot kommunikasjonssavdelingen.	Mot ledere, opplevelse og HR og HR-BP (regionale kommunikasjonssavdelinger om å levere, og det er effekten av leveransen som skaper et positivt trykke til kommunikasjonssavdelingen.	Sitter i oppledergruppen, og på tvers av virksomhetsstrategi	Tilsluttet oppledergruppen, kommuniserer ut sine funksjoner i tillegg til fagkonferanser mot alle funksjonene	Arbeider mot ledelsen for at de skal dele opplysninger om strategisk over tid. Jobber parallelt med alle funksjonene i virksomhetsstrategi, jobber med samme mål.	Mot ledergruppen, har en uformell forbindelse med HR og HR-BP (regionale funksjoner (matrise). Jobber mot virksomhetsstrategi	Objektiv (vise materielle funn, målinger) og subjektiv (vise strategisk, internt eller fra ledere eller andre avdelinger)
Den interne jungellegrafen	3. Ser dere eksempler på at word-of-mouth (jungellegrafen) bidrar til at flere tar i bruk kommunikasjonsavdelingens tjenester?	Ja. Ser på negative konsekvenser for ikke arbeide mot kommunikasjonssavdelingen. Ser på de negative konsekvensene av manglende kommunikasjonssavdelings bistand.	Ja. Fagspesialister, tjenester og kompetanse i kommunikasjonssavdelingen blir kjent via jungellegrafen. Som vanligvis, arbeider når andre funksjoner tar kontakt for bistand.	Operasjonelle og strategiske og HR-ansatte i kommunikasjonssavdelingen + presentasjon av leveransen internt i organisasjonen. Jobber tett mot kommunikasjonssavdelingen.	Mot ledere, opplevelse og HR og HR-BP (regionale kommunikasjonssavdelinger om å levere, og det er effekten av leveransen som skaper et positivt trykke til kommunikasjonssavdelingen.	Sitter i oppledergruppen, og på tvers av virksomhetsstrategi	Tilsluttet oppledergruppen, kommuniserer ut sine funksjoner i tillegg til fagkonferanser mot alle funksjonene	Arbeider mot ledelsen for at de skal dele opplysninger om strategisk over tid. Jobber parallelt med alle funksjonene i virksomhetsstrategi, jobber med samme mål.	Mot ledergruppen, har en uformell forbindelse med HR og HR-BP (regionale funksjoner (matrise). Jobber mot virksomhetsstrategi	Objektiv (vise materielle funn, målinger) og subjektiv (vise strategisk, internt eller fra ledere eller andre avdelinger)
Ambassadører fra andre deler av selskapet	4. Tilrettelegger dere for at egne medarbeidere bidrar i interne ambassadører for kommunikasjonsavdelingens arbeid?	Ja. Ser på negative konsekvenser for ikke arbeide mot kommunikasjonssavdelingen. Ser på de negative konsekvensene av manglende kommunikasjonssavdelings bistand.	Ja. Fagspesialister, tjenester og kompetanse i kommunikasjonssavdelingen blir kjent via jungellegrafen. Som vanligvis, arbeider når andre funksjoner tar kontakt for bistand.	Operasjonelle og strategiske og HR-ansatte i kommunikasjonssavdelingen + presentasjon av leveransen internt i organisasjonen. Jobber tett mot kommunikasjonssavdelingen.	Mot ledere, opplevelse og HR og HR-BP (regionale kommunikasjonssavdelinger om å levere, og det er effekten av leveransen som skaper et positivt trykke til kommunikasjonssavdelingen.	Sitter i oppledergruppen, og på tvers av virksomhetsstrategi	Tilsluttet oppledergruppen, kommuniserer ut sine funksjoner i tillegg til fagkonferanser mot alle funksjonene	Arbeider mot ledelsen for at de skal dele opplysninger om strategisk over tid. Jobber parallelt med alle funksjonene i virksomhetsstrategi, jobber med samme mål.	Mot ledergruppen, har en uformell forbindelse med HR og HR-BP (regionale funksjoner (matrise). Jobber mot virksomhetsstrategi	Objektiv (vise materielle funn, målinger) og subjektiv (vise strategisk, internt eller fra ledere eller andre avdelinger)

Vedlegg 2

Problemstilling

Hvordan er intern posisjonering en strategi for utmerkede kommunikasjonsavdelinger? Bruk av posisjoneringsrammeverk i kommunikasjonsavdelinger i Norge.

Metode

Strengthening the role of communication departments: A framework for positioning communication departments at the top of and throughout organizations. [Lenke til publikasjon](#).

Intervjuguide (in Norwegian)

1. Hvordan er kommunikasjonsavdelingen i stand til å forstå, kartlegge og styre forventninger for å imøtekomme virksomhetens behov?
 - a. Gir dette arbeidet klarhet til virksomheten på hva slags kompetanse kommunikasjonsavdelingen har, og hva deres ansvar er?
2. Bruker kommunikasjonsavdelingen teknikker som selvpromotering, [legge vekt på ros og tidligere mottatt skryt/tilbakemeldinger] og eksempler for å påvirke posisjonen til avdelingen?
 - a. Hvordan er samarbeidet med andre funksjoner i selskapet? (IT, HR, økonomi, juridisk)
 - b. Er det noen funksjoner som har tettere samarbeid med ledelsen enn andre?
3. Ser dere eksempler på at word-of-mouth (jungeltelegraf) bidrar til at flere tar i bruk kommunikasjonsavdelingens tjenester?
4. Tilrettelegger dere for at egne medarbeidere bidrar i kommunikasjonsaktiviteter, med hensikt å skape interne ambassadører for kommunikasjonsavdelingens arbeid?
 - a. Hvordan jobber kommunikasjonsavdelingen for å øke anseelsen av deres tjenester og bidrag internt i virksomheten?
5. Er kommunikasjonsmålene tilknyttet virksomhetsmålene, og måler dere hvordan kommunikasjon bidrar til at virksomheten når sine mål?
 - a. Forklar hvordan.
 - b. Er øverste kommunikasjonsansvarlig delaktig i ledergruppen?
6. Hvordan optimaliserer dere kompetansen i kommunikasjonsavdelingen, slik at den bidrar til å skape verdi for virksomhetskommunikasjonen?
7. I hvilken grad benytter kommunikasjonsavdelingen seg av ressurser som eksperter, informasjon eller struktur for å påvirke strategiske beslutningsprosesser, utvide ansvarsområdet, eller motarbeide forsøk fra andre viktige interne interessenter på å utøve innflytelse?
 - a. Hvordan har øverste kommunikasjonsansvarlig påvirkningsmulighet og handlingsrom i strategisk beslutningstaking?
 - b. Hvilke fordeler gir det kommunikasjonsavdelingen å ha en god posisjon?

- c. Har dere merket at prosesser eller beslutninger kunne ha blitt fattet lettere dersom dere hadde hatt en bedre posisjon?

Interview guide (English, translated)

1. How is the communications department able to understand, assess, and manage expectations to meet the needs of the organization?
 - d. Does this work provide clarity to the organization on the type of expertise the communications department has and what their responsibilities are?
 - e. Does the communication department have a deliberate strategy in collaborating with the other functions in the company? If yes, please elaborate.
 - f. If no, does the company have a central strategy or function that covers for this strategy, which allows the communication department to introduce themselves and their offerings to employees (for example, show and tell, a part of onboarding for new employees)?
 - g. Has the positioning strategy been effective?
2. Does the communications department use techniques such as self-promotion, emphasizing praise and previous feedback, and examples to influence the position of the department?
 - a. How is the collaboration with other functions in the company? (IT, HR, finance, legal)
 - b. Are there any functions that have closer collaboration with the leadership than others?
3. Are there examples of word-of-mouth contributing to more people using the services of the communications department?
4. Do you facilitate your own employees' contributions to communication activities, with the intention of creating internal ambassadors for the communications department's work?
 - a. How does the communication department work to increase the reputation of their services and contributions internally within the company?
5. Are communication goals linked to organizational goals, and do you measure how communication contributes to the organization reaching its goals?
 - a. Explain how.
 - b. Is the top communication executive involved in the leadership group?
6. How do you optimize the competence of the communications department so that it contributes to creating value for organizational communication?
7. To what extent does the communications department use resources such as experts, information, or structure to influence strategic decision-making processes, expand its responsibilities, or counter attempts by other important internal stakeholders to exert influence?
 - a. How does the top communication executive have influence and leeway in strategic decision-making?

- b. Does the communication department perceive it as important to have a good position in the company?
- c. What benefits does having a good position give to the communication department?
- d. Have you noticed that processes or decisions could have been made easier if you had a better position?

Questions to continue the conversation, elaborated:

Probe for Question 1:

Does the communication department have a deliberate strategy in collaborating with the other functions in the company?

If yes, please elaborate.

If no, does the company have a central strategy or function that covers for this strategy, which allows the communication department to introduce themselves and their offerings to employees (for example, show and tell, a part of onboarding for new employees)?

Has the positioning strategy been effective?

For Question 5:

Is the top communication executive involved in the leadership group?

For Question 7:

How does the top communication executive have influence and leeway in strategic decision-making?

For Question 2:

How is the collaboration with other functions in the company? (IT, HR, finance, legal)

Are there any functions that have closer collaboration with the leadership than others?

For Question 4:

How does the communication department work to increase the reputation of their services and contributions internally within the company?

For Question 7:

Does the communication department perceive it as important to have a good position in the company?

What benefits does having a good position give to the communication department?

Have you noticed that processes or decisions could have been made easier if you had a better position?