

Lunds Universitet  
Sociologiska Institutionen  
Avdelningen för Medie- och  
Kommunikationsvetenskap  
61-80 p.  
D-uppsats (magister)

2003

# Relationsföring

*- tankar kring personliga relationer vid strategisk kommunikation.*

Handledare:  
Lars Palm

Författare:  
Petter Larsson

## Sammanfattning

I denna uppsats undersöker jag hur en organisation kan arbeta med sitt relationskapital. Ett förslag på att utveckla detta vidare lämnas genom att en särskild metodik, kallad relationsföring, introduceras som ett strategiskt kommunikations-verktyg. Relationsföring syftar till att underlätta koordinering samt utveckling av kommunikationen genom personliga relationer och bidra till organisationens omvärldsuppfattning. Sammanfattningsvis tas ett helhetsgrepp på synen på organisationers sätt att använda personliga relationer.

Uppsatsen i allmänhet och metodiken i synnerhet är resultatet av studier samt erfarenheter från yrkeslivet inom strategisk kommunikation samt omvärldsanalys. Ur ett teoretiskt perspektiv kan metodiken sägas vara en syntes av kommunikationsvetenskap, omvärldsanalys och psykologi. Genom expertintervjuer har jag skapat mig en förståelse för hur ett tydligare arbete med personliga relationer kan se ut i praktiken och för att skapa en kvalitativ bild av hur metodiken skulle uppfattas av potentiella användarorganisationer.

Det är naturligt att organisationer utnyttjar sina befintliga relationer och nätverk. Undersökningen visar att detta oftast sker på en okoordinerad och ickestrukturerad nivå och arbetet bygger inte på en mogen målgruppsanalys och målstyrd relationshantering. Personliga kontakter utförs mer i form av ”pang på rödbetan” för att uttrycka det enkelt. I uppsatsen framgår att relationsföring skulle kunna utgöra ett framtida strategiskt verktyg för organisationer. I min slutsats och mina förslag på framtida verksamhet föreslår jag att man på ett mer systematiskt sätt inför utbildning kring personliga relationer och strategisk kommunikation med personlig inriktning. Vidare föreslår jag att man på hög nivå inom organisationen skaffar sig en förmåga att analysera och identifiera möjligheter att strategiskt kommunicera olika sorters information genom personliga relationer till särskilt utvalda personer, sk nyckelpersoner. Denna förmåga skulle organisatoriskt behöva befinna sig nära informationsknutpunkten, dvs i en koncern- eller ledningsstab.

De etiska aspekterna behandlas genom att de intervjuade personerna uttalar sig och resonerar kring eventuella etiska frågetecken med en förmåga att bedriva strategisk kommunikation riktad mot enskilda nyckelpersoner.

# Innehållsförteckning

<b>PROLOG</b> .....	<b>5</b>
<b>SCENARIO 1</b> .....	<b>6</b>
<b>SCENARIO 2</b> .....	<b>7</b>
<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>9</b>
1.1 BAKGRUND OCH PROBLEM .....	10
1.2 SYFTE, FRÅGESTÄLLNING OCH HYPOTES.....	11
1.3 AVGRÄNSNINGAR OCH URVAL .....	12
1.4 BEGREPPSDISKUSSION .....	13
1.5 DISPOSITION.....	15
<b>2. METODKAPITEL</b> .....	<b>17</b>
2.1 EXPLORATIV UNDERSÖKNING .....	17
2.2 PRAKTISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	18
2.3 INHÄMTNINGSMETOD .....	18
2.4 TILLFÖRLITLIGHET .....	20
2.5 RELEVANS OCH VÄRDERINGAR .....	20
<b>3. TEORETISK BAKGRUND</b> .....	<b>22</b>
3.1 STRATEGISK KOMMUNIKATION OCH PERSONLIGA RELATIONER.....	22
3.2 RELATIONSBEGREPPET.....	24
3.2.1 VAD INNEBÄR BEGREPPET RELATION?.....	25
3.3 OM MÄNSKLIGA RELATIONERS UTVECKLING .....	26
3.3.1 INLEDNINGSAFASEN .....	27
3.3.2 FORMATIVA FASEN.....	27
3.3.3 MOGNA FASEN .....	28
3.3.4 AVSLUTNINGEN.....	29
3.4 MODELL FÖR PROFESSIONELLA PERSONLIGA RELATIONERS UTVECKLING .....	29
3.4.1 MODELLENS BETYDELSE FÖR RELATIONSFÖRING .....	31
3.5 VEM INFLUERAR VEM I RELATIONEN? .....	32
3.6 NYCKELPERSONERNA – VILKA ÄR DET? .....	34
3.6.1 VARFÖR STUDERA EN NYCKELPERSON?.....	35
3.7 ASSYMETRI ELLER SYMMETRI.....	36
<b>4. PRESENTATION AV RELATIONSFÖRING</b> .....	<b>39</b>

<b>4.1 RELATIONSFÖRINGENS DEFINITION OCH SYFTE .....</b>	<b>39</b>
<b>4.2 NYA AKTÖRER PÅ HORISONTEN .....</b>	<b>41</b>
<b>4.3 ARBETSPROCESSEN.....</b>	<b>41</b>
4.3.1 PLANERING, SAMORDNING SAMT INRIKTNING .....	41
4.3.2 BAKGRUNDSSTUDIE .....	42
4.3.3 MÅLGRUPPSANALYS .....	43
4.3.4 KONTAKTSKAPANDE .....	44
4.3.5 KOMMUNIKATION .....	45
4.3.6 UTVÄRDERING .....	46
<b>4.4 SCENARIO - RELATIONSFÖRING I PRAKTIKEN .....</b>	<b>47</b>
<b>4.5 RELATIONSFÖRINGENS AVGRÄNSNING MOT LOBBYING .....</b>	<b>49</b>
<b>4.6 JURIDISKA ASPEKTER .....</b>	<b>51</b>
<b>4.7 OMVÄRLDSANALYS.....</b>	<b>52</b>
<b><u>5. RESULTAT .....</u></b>	<b><u>54</u></b>
5.1 SPONTANA INTRYCK .....	54
5.2 PERSONLIGA RELATIONERS BETYDELSE .....	56
5.3 GAMMALT VIN PÅ NYA FLASKOR? .....	58
5.4 NYCKELPERSONER – FINNS DE? .....	59
5.5 ORGANISATORISKT STÖD? .....	63
5.6 PLACERING I ORGANISATIONEN? .....	67
5.7 ETIK .....	68
<b><u>6. ANALYS .....</u></b>	<b><u>71</u></b>
6.1 FÖRDELAR OCH MÖJLIGHETER .....	71
6.2 NACKDELAR OCH BEGRÄNSNINGAR .....	72
6.3 ETISKA ASPEKTER.....	73
6.4 SLUTSATS .....	75
6.4.1 HELA ORGANISATIONEN – ETT GENERELLT ALTERNATIV .....	75
6.4.2 EN SPECIALISTAVDELNING – ETT SMALARE ALTERNATIV .....	76
6.5 EGNA REFLEKTIONER .....	77
6.6 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING .....	80
<b><u>LITTERATURFÖRTECKNING .....</u></b>	<b><u>81</u></b>

## PROLOG

Innan du läser vidare ber jag dig att fundera en kort stund. Du kommer på nästa sida att läsa två scenarion i vilka personliga relationer har en central roll. Efter att du läst klart - fundera en kort stund - reagerade du negativt eller kanske rent av positivt, blev du intresserad eller skeptisk? Vilka känslor väcktes av dessa korta scenarion? Känslorna i olika former spelar en viktig roll för hur vi om människor uppfattar oss själva och det färgar vår kommunikation, även när vi kanske inte anar det. Kan man arbeta proaktivt inom ramen för personliga relationer? Detta är ett exempel på en fråga som jag behandlar i denna uppsats. Relationsföreläring handlar om känslor. Relationsföreläring är en metodik som möjliggör för en organisation att ”rikta in”, dvs initiera och utveckla, personliga relationer med utvalda personer. Genom att förstå enskilda personers känslor och uppfattningar i särskilda frågor skapas förutsättningar att etablera dubbelriktad kommunikation i syfte att uppnå en attityd- eller beteendeförändring hos nyckelpersonen - det är relationsföreläring i ett nötskal. Grundtanken bygger på att det finns ett värde i att koordinera och medvetandegöra organisationens externa personliga relationer, såväl de formella som de informella relationerna. Detta görs genom en sorts diplomater, organisationsambassadörer eller som de kallas i denna uppsats *relationsförelärare*.

Som sagt, jag vill redan på detta tidiga stadium klargöra att relationsföreläring inte sorterar under begreppet otillbörlig manipulation eller annan oetisk verksamhet. Relationsföreläring kan snarare beskrivas som strategisk kommunikation på individnivå. All bakgrundsinformation om nyckelpersoner och målgrupper härstammar från öppna källor och är inhämtat med transparenta metoder. I denna uppsats undersöker jag hur relationsföreläring skulle upplevas av yrkesverksamma om metodiken skulle existera i verkligheten.

Trevlig läsning,

Författaren

## SCENARIO 1

*”Jag arbetar som en av fem anställda i ett relationsföringsteam i ett av de större bolagen i oljebranschen. Min uppgift är att efter ledningens behov undersöka kommande marknader, sk emerging markets. Sedan ett år tillbaka har min inriktning varit oljefälten i norra Kina. Bolagets omvärldsanalytavdelning har informerat ledningen om att man uppskattar att detta område tillsammans med Kaspiska havet samt eventuellt Iraks oljerika områden kommer att utgöra kommande klondykes för den globala oljeindustrin. Ledningen vill tidigt skapa en social närvaro i dessa områden. Mitt teams lott har fallit på Kina, andra team arbetar mot övriga områden. På så sätt kan man säga att jag arbetar som affärsutvecklare men också som strategisk kommunikator eftersom jag är den som för in vårt varumärke i en ny miljö och uppmuntrar, utvecklar och bevakar dess existens i de viktigaste sociala kretsarna. I dessa kretsar finns lokala såväl som nationella politiker, inhemska affärsmän, konkurrenter samt även mediarepresentanter, än så länge mestadels utländska.*

*En typisk arbetsdag börjar med ett antal telefonsamtal med klienter, kontaktpersoner på Kinesiska myndigheter samt andra officiella representanter som teamet har ringat in som viktiga inför en eventuell satsning i området. Resterande delen av dagen är fylld av möten, dagen avslutas med rapportskrivning och uppföljning av relationerna till kontaktpersonerna. Minst en gång i veckan sitter vi ned hela teamet och var och en av oss redogör för de kontakter vi ansvarar för. Detta är tillfällen då jag som förhållandevis ung i teamet får stöd och riktlinjer av min chef. Teamets kommunikationsansvarige redogör för den senaste bedömningen av vårt varumärke och om det uppkommit några ”hot” eller ”möjligheter” sedan det senaste mötet. Ett ”hot” kan vara rykten om att en myndighet förbereder ett negativt politiskt beslut om reglering av utländskt exploatering av Kinesiska oljefyndigheter, en ”möjlighet” kan vara att en lokal beslutsfattare t ex en borgmästare har fått ett positivt svar på en förfrågan till sin regionale chef huruvida han får ta upp en hypotetisk dialog med utländska bolag i frågan kring en oljefyndighet och dess eventuella exploatering. Den av medlemmarna i teamet som ansvarat för och drivit relationen till denne lokale kinesiske beslutsfattare kommer att intensifiera kontakterna i och med att det positiva beskedet blivit känt. Allt i syfte att öka närvaron av samt bevaka vårt bolags varumärke i diskussionerna kring oljefyndigheten. Detta exemplifierar mycket viktiga beslut och personer som i allt väsentligt kan hjälpa eller stjälpa det bolag jag arbetar för att utveckla sina strategiska och långsiktiga affärsverksamheter.*

*För varje person eller kontakt jag är ansvarig för, definieras en målbild och ett syfte. Tillsammans med en kollega med bakgrund inom psykologi skapas ett realistiskt förslag på hur relationen bäst bör utvecklas för att nå målet.*

*Ibland händer det att representanter från bolagets ledning eller huvudkontor i Europa besöker området – då är det vi i teamet som organiserar besöket samt ger en introduktion till de viktigaste sedvänjorna samt sociala förhållningssätten i området. På begäran ger vi även en kort bakgrund av de personer representanten skall träffa.*

*Som bas för hela verksamheten finns ett policybeslut som syftar till att uppmuntra bolagets anställda att engagera sig i sociala relationer med personer inom och utanför bolaget. Kopplat till detta policybeslut återfinns en social och etisk regelbok. Jag och mina kollegor är väl medvetna om att vår verksamhet kan, om den används fel, allvarligt hota bolagets varumärke. Men å andra sidan, rätt använt kan man säga att det är varumärket.”*

## SCENARIO 2

*New York, hösten 2000. En högt uppsatt chef, verksam på ett större svenskt företag blir gripen, misstänkt för att ha försökt främja en sexuell relation med en 14-årig flicka. Den svenska pressen reagerar omgående med ett ramaskri men varken namnet på VDn eller namnet på det företag han arbetar på omnämns i svensk press. Under tiden som ämnet är ”hett” på agendan förekommer en livlig debatt på en diskussionsgrupp på Internet där flertalet svenska journalister (ca 1300 st) är anmälda. Samtalstemat kretsar kring just ”pedofilfallet”. I journalistkretsar cirkulerar mycket information som aldrig kommer i tryck och tas med i artiklar eller inslag, så även på detta debattforum. Namnet på VDn eller företagets namn är exempel på sådan information. På nämnda diskussionsforum är det någon som reagerar på att amerikansk media avslöjar namn och företag direkt men att motsvarande svenska tidningar förhåller sig annorlunda. Borde man inte ändra på det menar insändaren? Ganska snart efter denna insändare vädjar en annan journalist till alla som har tillgång till forumet och som ”har något att säga till om” att inte avslöja personens namn eller annan information av hänsyn till vederbörandes familj samt för att saken inte är helt utredd ännu. Journalisten säger att han har en nära personlig relation till VDn och har alltid uppfattat honom som en ”kanonkille” men nu är journalisten omtumlad och förvirrad. ”Låt det vara ett tag”, är budskapet till journalisterna på listan. Ge familjen lite tid att finna sig i situationen.*

Syftet med scenario 1, som är fingerat, är att visa på betydelsen av personliga relationer i allmänhet samt det potentiella värdet av en höjning av en medvetenhet inom ramen för relationerna till omvärlden och dess aktörer, allierade, neutrala eller konkurrerade. Jacquie Létang, en känd karaktär inom Public Relations och strategisk kommunikation, menar att det finns klara och tydliga likheter mellan nationers diplomater samt organisationers och företags kommunikationspraktiker (1996). De två typerna av representanter har båda till uppgift att hantera avstånden mellan den egna och en eller flera främmande organisationer och personer, de förväntas alla vara duktiga på att överbrygga avstånd mellan personer och organisationer.

I scenario 2, som är hämtat från verkligheten, menar jag att inte bara familjen hjälps av denna personliga relation till ”journalisten”, utan även det företag som den misstänkte är anställd hos. Företaget tjänar tid att förbereda sitt agerande och bearbeta sin situation. En händelse som denna påverkar inte bara den misstänkte personen och dennes familj utan kan även påverka företaget. Hur företaget agerar inom ramen för denna händelse har betydelse för hur de kommer att uppfattas av dels sina anställda men även av omvärlden. Jag tar inte personen i försvar. Men mitt intresse väcktes av det faktum att en personlig relation med en journalist, i det här fallet bidrog till att företaget vann tid att organisera sitt ”försvar” och sitt agerande i ärendet, sin krishantering.



# 1. INLEDNING

*”Communication without intelligence is noise; intelligence without communication is irrelevant.”*

General Alfred M. Gray, United States Marine Corps  
(Brunson, 2000:1)

Public Relations utgör en stor och viktig del inom området professionell kommunikation. Något slarvigt kan man säga att strategisk kommunikation och PR handlar om att skapa och främja önskade relationer med en organisations intressenter och omvärld. Det kan användas för att öka värdet på ett företag eller en person för att nämna något men ytterst handlar strategisk kommunikation om att uthålligt förändra attityder och beteenden. I de flesta fall är målgruppen kunder eller intressenter. Den planerade kommunikationen med omvärlden sker i regel via massmedia såsom TV eller tidningar, men även genom *face-to-face* kommunikation, d v s genom direkta interpersonella kontakter.

Konsten att kunna nå ut och fram till målgruppen med sitt budskap, d v s att kunna navigera förbi brus och störande signaler anses vara avgörande framgångsfaktorer för en organisations kommunikation. Kännetecknande för kommunikation i informationsåldern är en stor informationsmängd och många sändare. Jag tillhör dem som menar att informationsålderns tid snart är förbi och nästa fas väntar. Informationsåldern håller på att omvandlas till en tid för anonyma påverkare (Thomas, 2001). Jag kallar nästa fas för relationsåldern. I relationsåldern blir det allt viktigare för beslutsfattare och frontfigurer att etablera de ”rätta” personliga relationerna. Vidare är det personalen och dess frontfigurer som utgör företaget, som *är* företaget. Summan av personalens alla externa interpersonella relationer, d v s organisationens externa sociala nätverk utgör de egentliga omvärldskontakterna och i den den viktigaste omvärldskommunikationen.

Detta skall vägas mot tankar om att det blir allt mindre viktigt att synas i massmedia. Det är inte längre lika självklart att en organisations frontfigur skall synas i debattprogram eller försvara företaget i någon TV-kanals paneldiskussioner (Roos, 2001). Det finns de som menar att en organisation har fördelar att vinna om man är mer sparsam med sina frontfigurers framträdanden, på så vis skapar man en nyfikenhet och ett lyssnarintresse när organisationen väl öppnar sig. Istället för att använda massmedia skall man kommunicera

genom nyckelpersoner och opinionsbildare. Man utsätter sig för en mindre risk genom att man i media, låter sig representeras av personer med publikens förtroende som förmedlar det egna budskapet. I denna uppsats utgår jag från att relationsåldern redan är här eller i varje fall att vi är på väg in i den. Mot den bakgrunden föreställer jag mig att det kommer att uppkomma ett behov av stöd för de organisationer och beslutsfattare som inte vill missa möjligheten att undersöka om man på ett koordinerat och strukturerat sätt, och med hög precision kan medvetandegöra, utveckla och rikta in sin egen personals interpersonella relationer mot strategiskt viktiga personer i organisationens omvärld. Dessa personer kallar jag nyckelpersoner (jfr engelskans *stakeholders*). Kan man genom att långsiktigt etablera personliga relationer förmå personer att frivilligt bli talesmän för vår sak - att bli lojala? Kan man förmå motståndare att bli mindre fientligt inställda? Kan man engagera en neutral person att kämpa för vår sak? Vad kan man kalla ett sådant agerande? Ett sorts koordinerat relationsskapande? Jag har valt att kalla det relationsföring. Att öka kommunikationen med externa nyckelpersoner som i hög grad kan påverka uppnåendet av de strategiska målen är ett slutmål vid relationsföring, ett annat att öka sin egen personals förmåga att hantera och utveckla sina personliga relationer.

## 1.1 Bakgrund och problem

En annan aspekt på relationsåldern och den tid vi lever i är att beslutsfattandet sköts av färre och färre personer. I ett nätverkssamhälle riskeras makten att koncentreras till s k beslutsnoder i sociala nätverk. Dessa noder utgörs av personer med beslutsrätt och makten koncentreras (jfr Castells, 1998). I varje nod finns det personer som har mer inflytande och mer insyn. De beslut dessa fattar kan ha betydelse för en tredje parts, t ex en organisations, möjligheter att nå sina strategiska mål. Det innebär att om en organisation skall ”vara med i matchen” bör dess ledning anstränga sig för att ha en medveten närvaro kring ett urval av de strategiska nyckelpersonerna. Hur säkerställer ledningen då en närvaro i dessa nätverk, hur bör en organisation arbeta för att få sitt varumärke med i ”elitdiskussionerna”?

Behovet av att kunna sälla bland information och vara källkritisk växer för var dag. Allt fler företag organiserar särskilda avdelningar för *business intelligence* eller som det kallas i Sverige: omvärldsanalys. En vanligt förekommande uppgift för dessa avdelningar är att kartlägga organisationens omvärld. Detta innebär att stora resurser årligen satsas på att hålla den s k omvärldsbilden levande och uppdaterad, dvs samla och bearbeta information om

organisationer och personer som är involverade i konkurrerande eller annan relaterad verksamhet. Men med facit i hand kan man konstatera att mycket av arbetet görs med korta tidsperspektiv och snarare med fingertoppskänsla än underbyggda analyser. Dessutom är den sociala omvärldsmiljön dynamisk, flexibel och föränderlig (Pagels-Fick, 1999). Personalen räcker sällan till för att med tillräcklig precision kartlägga den sociala omvärlden. Man har svårt att följa och hinna med i den snabba utvecklingen. Den information som väl når beslutsfattarna kommer ej sällan från de informella nätverken.

Att kartlägga nyckelpersoner är inget nytt i kommunikationskretsar. Inhämtning och sammanställning av information kring och om personer görs numera mer eller mindre rutinmässigt av bl a lobbyister och PR-konsulter (Larsson, 2000). Med hjälp av framförallt informationsteknologins snabba utveckling har man idag möjlighet att inhämta stora mängder personrelaterad information. Men vad görs med all information? Mot bakgrund av praktiska erfarenheter och studier inom omvärldsanalys menar jag att man idag inom vissa organisationer inte lider brist på information utan snarare på kunskap om hur man kan använda informationen.

## 1.2 Syfte, frågeställning och hypotes

Det finns många anledningar till varför man bedriver forskning och varför man engagerar sig som undersökare. Personligen känner jag att kommunikationsvetenskap och omvärldsanalys är två områden som behöver komma närmare varandra, en högre förståelse för varandra skulle gagna bägge fälten. För att detta skall lyckas krävs att nya grepp och handlingsmöjligheter utforskas. Syftet med en undersökning kan, enligt Patel & Davidsson (1994), vara att antingen beskriva, förklara, besluta, utvärdera eller förstå något. Förutom att beskriva har jag försökt utforska vilka förutsättningar det finns för att använda sig av relationsföring som en del av arbetet för att nå en organisations strategiska mål.

I denna uppsats betraktar jag relationsskapande som ett verktyg, något som bör ställas mot traditionella metoder att förstå och kommunicera med omvärlden.

Jag avser att undersöka hur ett urval av organisationsföreträdare skulle ställa sig till att använda relationer som ett arbetsverktyg inom omvärldsanalysen och i den strategiska kommunikationen? Vilket stöd skulle en organisations strategiska beslutsfattare önska sig för att bättre kunna kommunicera med och förstå organisationens externa nyckelpersoner?

Den huvudfrågeställning jag vill besvara är:

På vilket sätt skulle organisationer kunna använda strategisk kommunikation i form av relationsföring i sin externa kommunikation? För att kunna svara på huvudfrågeställningen har jag valt att dela upp den i mindre och mer specifika frågeställningar:

- Vilken roll spelar personliga relationer för en organisations uppnående av sina strategiska mål?
- Hur upplevs förekomsten av nyckelpersoner?
- Vilket stöd skulle en organisations strategiska ledning önska sig för att bättre kunna odla sin personals personliga relationer till nyckelpersoner i syfte att bättre förstå och kunna påverka dessa?
- Hur upplever tänkbara beställare möjligheten att använda sig av särskild personal med uppgift att bedriva relationsföring samt rådgiva annan personal ur ett etiskt perspektiv?

### 1.3 Avgränsningar och urval

Jag har avgränsat mig till relationsföring som en tänkbar funktion för affärsdrivna organisationer som redan har en uttalad förståelse att utföra omvärldsanalys samt strategisk kommunikation, dvs jag väljer bort mindre eller medelstora företag. Totalt gjordes nio expertintervjuer. Kvale (1997) varnar för kvantitetspress vid kvalitativa intervjuundersökningar. Detta torde inte vara ett större problem för mig då antalet relevanta personer är begränsat. De personer jag ville intervjua skulle ha god uppfattning om kommunikations- och affärsbranschen i Sverige. Vidare skulle de behöva ha en viss höjd i sitt yrkesutövande och i sina kontakter. För att kunna bedriva individuellt inriktad kommunikation är tillgången på personlig information nödvändig. Relationsföring är således beroende av personlig information och detta skulle medföra att personal som vore aktuell för att leda relationsföringsinsatser borde ha någon form av analytisk informationsbakgrund. Jag har därför begränsat mig till att expertintervjua personer som även har erfarenhet av omvärldsanalys och inte bara kommunikation för att höra deras uppfattning om själva metodiken. I denna uppsats diskuterar jag det strategiska användandet av relationer som en möjlighet, dvs ur ett användarperspektiv. På så sätt antar jag ett instrumentellt perspektiv på relationer. Ett etiskt förtecken, precis som i annan PR-verksamhet, är att informationen man använder skall vara sann och kommunicerad genom en trovärdig källa. Lögner och indoktrineringstekniker används således inte och är därmed inte relevanta för denna uppsats.

## 1.4 Begreppsdiskussion

Begrepp och definitioner kan inte betraktas som eviga sanningar. Ofta omvärderas vetenskapliga begrepp i samtida diskussioner. Detta är särskilt påtagligt inom ett område som är förenat med utvecklingen av informations- och relationssamhället. För att underlätta för läsaren vill jag särskilt definiera två nyckelbegrepp jag använder i denna uppsats: *strategisk kommunikation* samt *nyckelpersoner*. Ur ett omvärldsanalytiskt perspektiv innehåller strategisk kommunikation sådan information som är av vikt vid formulering eller justering av policies samt strategier för olika aktörer, d v s i deras långsiktiga arbete. Personprofiler och kartläggning av nätverk, information om attityder och värderingar är exempel på information som utgör beslutsunderlag vid strategisk kommunikation. Andra exempel är information om samhällsdebatten, opinioner, förtroendekapital och förmodad politisk utveckling (Sveriges Informationsförening, 2002). Strategisk kommunikation är numera ett vedertaget begrepp i kommunikationskretsar. Begreppet används ofta i samband med planerad kommunikation och kommunikationskampanjer. Inom såväl näringslivs samt icke-näringslivs kommunikation finns det en rad modeller och metoder som kan härledas till strategisk kommunikation. I uppsatsen väljer jag att lyfta fram de egenskaper som för samman de flesta ”strategiska” modellerna under ett och samma paraply och kommer inte att diskutera kring vilken modell som är ”bäst” eller ”mest strategisk”. Jag tycker inte att den diskussionen är relevant.

Strategisk kommunikation handlar mycket om konsekvens. Som strategisk kommunikatör måste man förstå, och sträva efter att förstå, vilket slutmål man vill uppnå med sin kommunikation. I denna strävan måste man även förstå de förutsättningar som är aktuella och vilka konsekvenserna blir efter att kommunikationen effektuerats. Helhetsgrepp, ansvar och långsiktighet är nyckelbegrepp vid strategisk kommunikation. En kommunikationsstrateg identifierar ett slutmål, en målbild. Vidare skapas ett antal alternativa scenarion som pekar på samma mål men via olika tillvägagångssätt. Varje scenario bryts ned i milstolpar eller delmål. Efter ett urval bryts det aktuella scenariot ned till delmål och inför varje delmål identifieras och anpassas lämpliga taktiker för att kommunikationen skall bära mot slutmålet, det strategiska målet. Denna beskrivning ligger i linje med den strategiska process som Heath beskriver : undersökning, planering, implementering och till sist utvärdering (2001). Strategisk kommunikation skulle kunna utgöra ett samlingsnamn för flera olika sorters kommunikation, t ex public relations, kriskommunikation, samhällsrelationer, issues

management, investor relations, public affairs, psykologiska operationer, public diplomacy, strategisk marknadsföring för att nämna några. Men inom samtliga namngivna varianter och flera andra används tekniker och metoder utvecklade, framväxta och typiska för det drygt 75-åriga arbetsområdet ”publika relationer”. Lika olika som slutmålen och de faktiska avsändarna är lika identiska är de generella målen vid dessa typer av kommunikation – det handlar om att påverka, utbilda eller informera individer, grupper eller tom hela samhällen och nationer att bete sig på ett visst sätt. Denna påverkan, utbildning eller informationsöverföring görs genom upprättande av relationer, relationerna är en förutsättning för att det överhuvudtaget skall bli någon kommunikation. Den etiska kärnan inom strategisk kommunikation består av att man försöker skapa, påverka eller avsluta ett urval av sociala relationer mellan individer, grupper eller organisationer. Den person, grupp eller organisation som ger sig in i arbetsområdet relationer måste vara medveten om att dess kommunikation kommer att påverka människor, medvetet eller omedvetet. Insikten om att man som professionell kommunikationsansvarig till varierad del kontrollerar andra människors upplevelse av sin tillvaro är viktig, inte minst ur en etisk synpunkt. Moderna kampanjer är strategiska till naturen, de moderna kommunikationsutövarna ser ofta sig själva som strategiska yrkeskvinnor och män – strategiska kommunikatörer. Men det finns andra strategiska yrkesutövare som inte betraktar sig själva som strateger, inte ens som kommunikatörer. Jag tänker ffa på grupp-utvecklings, organisations, samt personinriktade kommunikatörer. Det arbete dessa människor utför är i allra högsta grad strategiskt och med en tydlig kommunikativ tyngdpunkt och bör därför rymmas inom begreppet strategisk kommunikation. Sammanfattningsvis menar jag att strategisk kommunikation inte är objektivt definierat ännu, utan definitionen avgörs i stort sett av betraktaren. Här gäller det att skilja på huvudsak och bisak där huvudsaken är att för att något skall rymmas inom begreppet strategisk kommunikation krävs en målmedveten, planerad, undersökningsbaserad och till karaktären påverkande och/eller informerande kommunikation. Public Relations är fortfarande och kommer även i framtiden utgöra paradigmcentrum för den strategiska kommunikationen men jag menar att flera yrkesområden bör släppas in under paraplyet strategisk kommunikation. Mot denna begreppsbakgrund förstår läsaren varför jag valt att föra in och applicera relationsföring under det paraplybegrepp som strategisk kommunikation kan sägas utgöra.

Det andra begreppet, *nyckelperson*, förstår jag som en person som i hög grad kan ha en stärkande alternativt reducerande inverkan på möjligheterna för en organisation att

nå sina långsiktiga målsättningar. Helt enkelt en person vars beteende utgör ett nödvändigt inslag för om den planerade kommunikationen skall lyckas. Tiden är förbi då nyckelpersoner enbart utgjordes av konkurrenters beslutsfattare, någon enstaka politiker, kunder och ett fåtal branschjournalister. Vem nyckelpersonen är beror helt på vilken målgrupp man vill påverka, informera eller utbilda. Idag är det svårare att identifiera vem som är eller sannolikt kommer att ha rollen som nyckelperson inför en strategisk satsning. Floran av nyckelpersoner är betydligt mer varierad – i en fråga kan en inflytelserik person i en vegangrupp vara en nyckelperson, i en annan fråga kanske en känd debattör utgör en viktig nyckelperson, i en tredje fråga kanske det handlar om en inflytelserik analytiker i en konkurrerande organisation och i en fjärde rör det sig om en nations ledare. Fler exempel på personer som skulle kunna utgöra nyckelpersoner är företagskunder, policyskapare, konkurrerande beslutsfattare, programledare i TV, artister eller politiska rådgivare.

## 1.5 Disposition

För att underlätta för läsaren kommer jag nu att redogöra för hur uppsatsen är uppbyggd. Detta inledande kapitel följs av ett metodkapitel där jag redogör för de arbetsmetoder jag använt mig av och på ett mer formellt sätt beskriver hur jag arbetat med denna uppsats. Att jag har placerat metodkapitlet så tidigt i uppsatsen beror på att jag valt att föra in delar av resultaten från empiriavsnitten även utanför själva resultatdelen. Detta medför att jag dessvärre distanserar mig från den akademiska standarden men mitt syfte är att ge uppsatsen en praktisk förankring och en praktisk närvaro vilken jag tycker är viktig i denna uppsats. Efter metodkapitlet presenterar jag den teoretiska basen. Min förhoppning är att de modeller och teorier jag presenterar tydligt nog underbygger och motiverar den metod jag presenterar i det påföljande kapitlet i vilket jag presenterar jag den tänkta arbetsprocessen och metodiken vid relationsföring. I det efterföljande kapitlet återkopplar jag till de frågeställningar som jag satt mig för att besvara samt redogör för de intervjuresultat jag fått. I denna redogörelse avser jag inte att strikt följa mina frågeställningar och följa upp de teorier jag valt. Istället presenterar jag resultaten på ett sådant sätt och i en sådan ordning att jag förhoppningsvis underlättar för läsaren att följa texten. Uppsatsen avslutas med en slutdiskussion samt med att jag ger förslag på fortsatt arbete och eventuell vidare forskning.





## 2. METODKAPITEL

*Metod - av grekiska methodos. Det planerade handlandet man valt utföra för att nå uppställda mål.*

*(ur Filosofiskt lexikon, 1993)*

En metod är ett verktyg, ett sätt att lösa problem och komma fram till ny kunskap. Man kan inte säga att den ena metoden är bättre än den andra utan vad vi vill ha kunskap om avgör hur vi skall gå tillväga för att förvärva kunskapen (Bengtsson et al, 1998). Jag vill att läsaren av min uppsats skall förstå hur jag förhåller mig till vetenskap, dvs. vad jag har för vetenskapligt förhållningssätt. Det ämne jag valt att undersöka är ett ämne som jag sedan tidigare besitter kunskap om. Min förhoppning är att denna förförståelse skall vara fördelaktig och en styrka i arbetet med uppsatsen. Jag är även medveten om dessa nackdelar, jag tänker på att detta innebär att det ställs högre krav på mig som undersökare att sträva efter att hålla distansen till mitt arbete och inte dra förhastade slutsatser. Jag tror mig, genom att medvetandegöra detta förhållande, kunna minska risken för och i förlängningen övervinna detta problem.

### 2.1 Explorativ undersökning

När syftet för en undersökning är att utforska något helt okänt kallas tillvägagångssättet explorativ metod. Motsatsen till en explorativ metod kallas deskriptiv. Thurén skriver att förförståelse innebär att vi inte uppfattar verkligheten enbart genom våra sinnen. Det som förefaller vara rena sinnesintryck innehåller även tolkningar. Fakta är, enligt Thurén ”teoriimpregnerade” (Thurén, 2000). Jag har tidigare fått möjlighet att skriva uppsatser med närliggande tema; kartläggning av journalister samt psykologiska operationer som ett verktyg för polisen. Dessa uppsatser anser jag utgör ett bra komplement till övriga kommunikationsstudier inom ramen för denna uppsats. Mitt syfte med denna undersökning är mer än att introducera ett koncept som bygger på koordinerade relationer. Det är även viktigt för mig att hypotetiskt utforska de förutsättningar, faror och möjligheter som kan finnas om konceptet skulle utvecklas i praktiken i en organisation, jag har därmed antagit en explorativ undersökningsmetod.

## 2.2 Praktiskt tillvägagångssätt

Genom att inledningsvis beskriva de teorier som är relevanta för uppsatsen och därefter användandet av metodiken för relationsförelring, skapar jag förståelse för de hypotetiska resultat metodiken kan medföra. För att försäkra mig om att min beskrivning av metodiken var aktuell och realistisk använde jag mig av en sorts expertpanel. Genom strategiskt urval avsåg jag att samla och introducera mina frågeställningar för ett antal experter. Experterna tillfrågas och deras reflektioner blir till värdefulla inslag för undersökaren i dennes fortsatta arbete. Det är viktigt att en expertpanel är varierad men att den består av personer med relevant bakgrund. För uppsatsens trovärdighet var det viktigt att de personer jag kontaktade och intervjuade hade initierade kunskaper om området och erfarenhet av snarlika metoder. De experter jag använt mig av består av nio yrkesverksamma personer alla med relevanta bakgrunder för uppsatsen. Sex personer har god erfarenhet och dagsaktuell uppfattning inom området strategisk kommunikation, en person är jurist, samt två är experter på omvärldsanalys och Business Intelligence. Åtta av personerna har god förståelse samt prövad erfarenhet av strategisk affärsutveckling. Med experternas kommentarer i bagaget formulerade jag min idé om relationsförelring. Därefter avsåg jag att undersöka hur personerna uppfattade att en tänkt uppdragsgivare skulle ställa sig till ett eventuellt användande av relationsförelring samt vilka eventuella faror och hot de ansåg att detta skulle kunna innebära. På så sätt undersöker jag om metodiken skulle kunna användas som ett led i den strategiska kommunikationen och hur presumtiva användare skulle förhålla sig till detta. I den här typen av undersökning anser jag att det är viktigt att belysa relationsförelring ur olika aspekter. Att undersöka styrkorna och svagheter, hoten och möjligheterna med denna metodik, även ur ett etiskt perspektiv, tror jag är nödvändigt för att nå ett nyanserat, trovärdigt och avvägt resultat.

Det finns ingen uttalad litteratur specifikt för relationsförelring. Istället får man som undersökare ta relevanta delar från flera olika fält. Men som jag skriver i teorikapitlet så utgör relationsteorier, nätverksteorier samt metoder för omvärldsanalys grundpelare för relationsförelring. I litteratur som har anknytning till de tre pelarna framgår det tydligt att tekniken kan användas för att påverka grupprocesser och människors föreställningar genom olika former av kommunikation.

## 2.3 Inhämtningsmetod

När jag läste Kvalet beskrivning av intervjuforskaren (1997) som en resenär kände jag igen

mig. Under intervjuerna skulle jag vara som en resenär i främmande land som skaffade kunskaper genom samtal med landets invånare. När jag väl återvänder hem med berättelser och information kommer jag att tolka och använda mig av den inhämtade informationen (Kvale, 1997). Enligt Bengtsson et al. finns det tre övergripande kvalitativa insamlingsmetoder: intervju, observation och dokumentanalys. Intervju kan delas in i grupp- eller enskild intervju och mellan en eller flera intervjuare (Bengtsson et al, 1998). Min informationsinsamling har bestått av intervjuer, litteratur och artiklar från bibliotek och databaser. Tidigare genomförda kurser vid avdelningen för Medie- och Kommunikation fyller en stor och viktig funktion inom ramen för min förståelse och insikt kring påverkans- och kommunikationsteorier och modeller, intern och extern kommunikation, planerad kommunikation samt gruppprocesser och organisationskultur. Men även studier i psykologi, och framförallt omvärldsanalys har varit av betydelse. Intervjuerna har genomförts med samma inriktning och samma samtalstema.

Intervjuerna har skett dels med hjälp av telefon och e-post men även i personliga möten. Intervjutiden varierade från 45 minuter till ca en timme. I samtliga fall utom en spelades intervjun in. I efterhand skrevs intervjuerna ut och svaren sammanställdes tillsammans med övriga personers uttalanden efter teman. Genom att därefter jämföra svaren kunde jag se nyanser och olikheter. Att använda kvalitativa intervjuer som metod är förknippat med en del risker. Intervjupersonerna kan ha en hög medvetandegrad i samtalen, de kan sträva efter att formulera sin bild och sin organisations bild av sanningen. Det är därför viktigt att samtalsledaren är medveten om intervjupersonens sociala roll. Vidare kan det vara svårt att förmå intervjupersonen att yttra saker som går tvärs emot hans eller hennes organisations policy (jfr Alvesson & Deetz, 2000). Enligt Repstad är det viktigt att ha en direkt relation till det som undersöks, särskilt då man behandlar känsliga och kanske personliga ämnen (Repstad, 1999). Särskilt viktigt är detta då man intervjuar personer med chefsbefattningar eller som tillhör det beslutsfattande skiktet i sin organisation. Som jag tidigare nämnt riskerar man att få fabricerade svar och politiskt korrekta formuleringar, intervjupersonen tar chansen att förmedla sina budskap (Repstad, 1999). Genom att använda mig av mer generella samtalstema och inför intervjuerna endast hålla kommunikationen på en generell nivå minskar jag förutsättningarna att mina intervjupersoner skall förbereda sig.

## 2.4 Tillförlitlighet

I forskarkretsar diskuteras det om fullständigt objektivitet är möjligt eller kanske ens önskvärt inom samhällsvetenskaplig forskning. Min uppfattning är att undersökningar och forskningsprojekt ofta förmedlar en syn som innebär att objektivitet och vetenskaplighet nästan är samma sak, de är oskiljaktiga. Men vad betyder objektivitet? Objektivitet kan definieras som att man är värdefri, dvs. att man inte är uppenbart påverkad av utomvetenskapliga åsikter, målsättningar och värderingar (Molander, 1998). Kvale menar att objektivitet beskrivs som ena sidan i en polaritet (Kvale, 1997). Bernstein beskriver objektivism som den grundläggande övertygelsen att det finns någon permanent, överhistorisk ram som vi i sista hand kan åberopa för att fastställa rationalitetens, kunskapens, sanningens och verklighetens natur (Bernstein, 1991). Sett från en annan synvinkel finns det forskare som hävdar att samhällsvetenskapen inte kan vara helt objektiv, eller helt neutral. Jag håller med Gunnar Myrdal som menar att man som undersökare påverkas av forskning och synsätt som bedrivs i det egna forskningsområdet. Den politiska, kulturella och sociala miljön, den egna personligheten, de egna intressena och erfarenheterna är alla faktorer som har betydelse för hur man tolkar signaler (Myrdal i Holme/Solvang, 1997). Som undersökare tvingas man ständigt fatta beslut. Vilket tema skall jag ha? Vilken eller vilka frågeställningar skall jag använda mig av? Hur skall jag presentera resultatet? Jag menar att det vore fel att påstå att man är helt objektiv vid dessa val. Man kan däremot sträva efter att ha ett objektivt förhållningssätt till sitt arbete och en distans. Att ha saklighet och öppenhet som ledord i det egna arbetet är viktiga strävanden och något som är grundläggande för att minimera subjektiviteten. Jag menar att detta är den högsta objektivitet man kan nå.

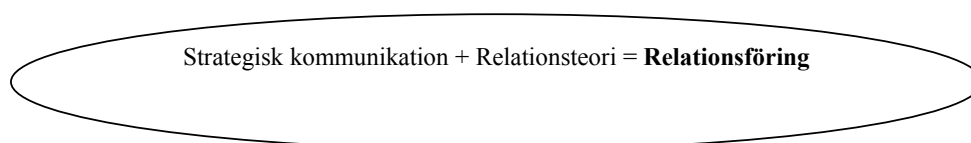
## 2.5 Relevans och värderingar

Vad en människa uppfattar som en relevant fråga påverkas i stor utsträckning av de egna värderingarna. Saker jag tar mig för vill jag skall ha betydelse för det samhälle jag lever i. Dessa värderingar influerar mål och valet av handlingsalternativ. Relevansen av mitt uppsatsämne anser jag ligger i den hastigt växande debatten kring påverkan och källkritik, vem påverkar oss och varför samt märker vi överhuvudtaget detta? Detta är frågor som vi bör ställas oss varje dag. I min uppsats ställer jag dessa frågor på sin spets och spelar upp ett framtidsscenario. Att pröva huruvida relationsföring skulle kunna vara en framtida arbetsmetod för en organisation tycker jag är viktigt eftersom man i en sådan prövning

utforskar ämnets etiska och inte helt självklara delar, såväl i praktisk som teoretisk mening. Som forskare vill man uppnå en grad av relevans i det man undersöker, man strävar efter trolighet i slutsatser, neutralitet vid analys och balans mellan olika intressen. Som tidigare nämnts präglar den personliga referensramen det egna beteendet. Att jag har arbetat ensam med denna uppsats innebär att jag löpt en större risk att inte tillräckligt kritisera och nyansera arbetet jämfört med om jag skulle ha arbetat i grupp. För att om möjligt reducera risken att inte vidmakthålla relevansen i mitt arbete har jag regelbundet under arbetsprocessen deltagit i gruppträffar där jag diskuterat mina och andras tankar kring uppsatsarbetet. Genom att göra på detta sätt har jag och övriga deltagande studenter medvetandegjort våra problem och sökt kritik istället för att undvika den.

### 3. TEORETISK BAKGRUND

I detta kapitel avser jag att redogöra för de teoretiska grunder som kan sägas utgöra basen för den metodik jag i uppsatsen kallar relationsföring. Inledningsvis kommer jag att belysa, om inte teorier så tankar kring strategisk kommunikation och vikten av personliga relationer. Därefter kommer jag att presentera relationsteorier för att sedan beskriva teorier kring utvecklande av relationer.



*Fig 1. De teoretiska grunderna för relationsföring.*

Ur ett historiskt perspektiv kan man säga att kommunikationsutövare mestadels har använt sig av teorier för masskommunikation för att akademisera yrkesområdet. Masskommunikationsteorier har varit väl lämpade för traditionell PR, särskilt med tanke på att man hittills ofta fokuserat på relationer med massmedia i allmänhet och journalister i synnerhet (Coombs, 2001) Men var kan kommunikationsutövare vända sig för att finna teorier som bättre svarar på alternativa kommunikationsstrategier, t ex nätverks- och relationsstrategier? Teorier om relationer samt skapandet av interpersonella relationer är möjliga svar. Även inom diplomatin samt forskningsfältet internationella relationer finns nyttiga inslag (Larsson, 2002), dock ryms inte dessa teorier i denna uppsats.

#### 3.1 Strategisk kommunikation och personliga relationer

Personliga kontakter och framförallt personliga relationer är viktiga för många organisationers verksamhet. Att etablera stabila relationer till omvärldens aktörer är viktigt, och kanske blir det ännu viktigare ju mer föränderlig omvärlden är? Att strukturerat och koordinerat utveckla ett socialt nätverk bestående av personliga relationer kring en nyckelperson har betydelse för hur en organisation får tillgång till tidiga varningar om uppdykande kriser (hot) och möjligheter. Det bidrar till att organisationen skall kunna "navigera" säkert över tiden. För att skapa ett fylligt informationsflöde genom nätverket bör detta vara spretigt och innehålla personer med olika bakgrund (Ahrnell & Nicou, 1995).

De tidigaste spåren av interpersonella relationer inom PR återfinns enligt Coombs i Cartwrights teorier om kampanjplanering. (Coombs, 2001). Cartwright menade att den interpersonella länken var viktig för att åstadkomma beteendeförändringar genom kampanjerna, enbart förmedling av information var inte tillräckligt. Även O'Keefe (1990) har markerat behovet av interpersonella relationer i sina böcker. Framträdande kommunikationsforskare såsom Grunig (1992) och Ipes och Grunig (1983) har även de betonat vikten av interpersonella relationer för lyckade kampanjer och kommunikationsinsatser. Sammantaget vågar jag påstå att man inom kommunikationsvetenskapen med all önskvärd tydlighet har erkänt behovet av personliga relationer inom ramen för strategisk kommunikation och public relations. Men precis som Coombs skriver i *Handbook of Public Relations* (2001) så har man ännu inte nått fram till nästa steg, dvs att ur ett kommunikationsperspektiv beskriva vad en relation egentligen är och hur man kan skapa, utveckla och underhålla den rent praktiskt. J. Grunig (1990) förespråkar att kommunikationsutövare kan vinna fördelar med att fokusera på själva relationen mellan nyckelaktörer (jfr *stakeholders*) och den egna organisationen. Dåliga relationer kan innebära att nyckelpersoner är återhållsamma med information eller rent av agerar på ett för organisationen negativt sätt. Enda sättet att förstå och försöka förutsäga hur en nyckelperson kommer att reagera och agera är att interagera med personen. Hur väl organisationen kan hantera sina personliga relationer till relevanta individer, till nyckelpersonerna är i allra högsta grad styrande för organisationens handlingsfrihet, flexibilitet och valmöjligheter (L. Grunig et al., 1992 i Coombs, T, 2001). Genom dessa relationer kommer det sannolikt att finnas möjlighet för organisationen att föra en konstruktiv dialog med nyckelpersonerna som skapar handlingsfrihet och trygghet såväl för organisationen som för nyckelpersonen. J. Grunig betonar att om ett företag eller en organisation väljer att satsa på relationshantering bör detta ske med en långsiktig ansats. Detta kan enligt Grunig innebära att 3-4 månader och längre kan passera innan relationen innehåller, för en betraktare, meningsfull kommunikation. De två parterna i relationen, den initiativtagande organisationen och nyckelpersonen, behöver tillräcklig tid för att "ladda", utforma och låta relationen mogna till ett lämpligt stadium (J. Grunig & L. Grunig, 1992 i Coombs, T, 2001).

Som jag skrev i början av uppsatsen menar jag att vi är på väg in i relationsåldern. Relationsåldern är baksidan på det mynt som vi kommit att kalla nätverkssamhälle. Det är och kommer att bli än viktigare, att inte bara ha kontakter och yrkesmässiga relationer med omvärlden, utan att ha personliga relationer med *rätt* personer.

Larsson (2002) har rätt när han skriver att det är viktigt att inte se en organisations omvärldsrelationer som något statiskt eller abstrakt. Han menar att hur dess personal fungerar och agerar för att skapa och underhålla goda relationer är grunden för en organisations förhållande till omvärlden. Det är viktigt att understryka att en organisations relationer utgörs av summan av de individuella relationerna (Larsson, 2002).

## 3.2 Relationsbegreppet

Det går inte att undvika att kommunicera, vad vi än gör så kommunicerar vi ett budskap. Till och med genom att välja att inte närvara i en viss situation gör att man kommunicerar en icke-närvaro med vad det kan innebära för andra personer. Detta är en klassisk men viktig punkt som egentligen alla människor borde få möjlighet att känna till. Budskapet är att vi alltid påverkar vår omgivning och personer i denna (Littlejohn, 2002). De personer som accepterar detta och betraktar det som en möjlighet kommer att märka att det är ett vinnande koncept.

Efter att ha studerat och reflekterat kring ämneslitteratur håller jag med PR-forskarna Broom et al (1997) då de menar att det i PR-sammanhang saknas en bra definition av begreppet relation. De flesta kommunikationsvetare har hittills koncentrerat sig på att definiera själva public relationsbegreppet och vilka fördelarna är med goda relationer till omvärldens aktörer och målgrupper. Fokus ligger i allt väsentligt på ledningsaspekter och sällan på själva arbetsmålet, dvs relationerna med aktörerna i omvärlden. Den forskning som utförts är inte inriktad på de individuella och personliga relationer som varje organisations omvärldsrelationer de facto kan brytas ned till (Larsson, 2002). Detta kan tyckas vara aningen paradoxalt, då det som sagt är i de interpersonella relationerna som den strategiska kommunikationen både börjar och slutar. Inom journalistikforskningen har tankar kring relationer blivit undersökt mer noggrant. Forskare som Gans (1979), Roshco (1975) samt Sigal (1973) är några av de personer som bidragit till områdets utforskande genom att studera relationen mellan mänskliga informationskällor och journalister. Men likt forskarna inom kommunikationsvetenskapen har man i huvudsak koncentrerat sig på gruppmissiga samt organisatoriska relationer, d v s kontakterna mellan mediaorganisationer samt övriga organisationer. En av de mer kända slutsatserna kommer från Gans (1979) - *It takes two to tango* – frasen understryker vikten av ett dubbelriktat utbyte för att en relation skall utvecklas. Jag menar att detta inte räcker, det finns behov av en mer djupgående redogörelse.



Kommunikationsutövare och andra måste fråga sig vad en relation är och vad som utmärker en god relation, vad som krävs för att etablera och utveckla den? Först när dessa frågor är besvarade kan det bli tal om tango. Som jag tidigare nämt har det publicerats en del relevant litteratur inom journalistikforskningen. Då informationen till stora delar är applicerbar på denna uppsats men har en alltför skarp inriktning på journalistik har jag valt att skala av de journalistiska termerna och i stället redogöra för själva andemeningen och metodiken.

Teoribildningen inom detta ämnesområde är varierad och kan delas in i tre huvudområden. Ett av områdena hanterar relationen som företeelse, d v s hur den kan beskrivas och vad den innebär. Det andra området är särskilt viktigt för min studie och berör vem som kontrollerar relationen, dvs styrning och maktförhållanden. Det tredje och sista teoriblocket behandlar mötesplatsen och området mellan aktörerna under t ex ett möte. Jag kommer nu att studera de två första områdena närmare.

### 3.2.1 Vad innebär begreppet relation?

Man skulle kunna säga att en relation är summan av två parter gemensamma och långsiktiga intresse och förväntningar på varandra. Det räcker alltså inte att mötas eller interagera en enda gång eller att endast en av parterna är den som bidrar till relationens framväxt för att kalla något personlig relation. Ett enstaka möte kallas istället för kontakt alternativt interaktion (Hinde, 1997). Relationer är självklart mycket viktiga för människor och dess tillvaro. Två personer engagerade i en personlig relation skapar ständigt nya förväntningar, förstärker och justerar gamla eller förändrar sitt beteendemönster gentemot varandra (Littlejohn, 2002).

Forskaren Coleman menar att det finns två typer av relationer – enkla och komplexa. Familje- och vänskapsband samt informella nätverk, är exempel på enkla relationer (Coleman, 1990). Dessa skapas i *naturliga* sociala miljöer och betraktas i huvudsak som självbildande. De komplexa relationerna baseras på komplexa motiv samt återfinns i *konstruerade* sociala miljöer, t ex i yrkeslivet. Dessa miljöers gränser anses vara väl definierade för de inblandade, med andra ord - vi anses veta om en relation har att göra med arbetet eller ej. Enligt Stohl (1995) kan relationen mellan organisatoriska aktörer förstås genom fem variabler. Den första variabeln – *orientering* – beskriver huruvida relationen är instrumentell eller expressiv. D v s vilket syfte relationen har – är den ett uttryck för vänskap eller är det en ren yrkesrelation utan personliga bindningar. Vilka samband som givit upphov till relationen kallas relationens *komplexitet*. Exempel på detta kan vara yrkesmässiga, privata eller föreningsbaserade samband. Den tredje variabeln är *symmetri/asymmetri* och beskriver jämvikten mellan

relationens aktörer. Den fjärde och femte variabeln är *reciprocitet* och *styrka*. Reciprocitet handlar om i vilken grad aktörerna har fördelar av relationen och kontakten med den andre. En relations styrka innefattar frekvensen av kontakter och hur nära man står varandra.

För att kalla något för relation krävs även att bägge parter upplever att relationen är långsiktig och att det sker någon form av utbyte.

Broom et al (1997) har visat på fyra anledningar till att en relation uppstår:

- Två parter har perceptioner eller förväntningar på varandra.
- Ena parten eller bägge parter har behov av något den andre har eller kan erbjuda (möjlighet/lockelse).
- När parterna upplever ett gemensamt hot från omgivningen (hot).
- När parterna är tvingade att samverka eller samarbeta (tvång).

### 3.3 Om mänskliga relationers utveckling

En relation beskriver ett förhållande mellan två individer som kännetecknas av någon form av beroende (Coombs, 2001). Man menar att personer inleder en relation när de upplever att de har något gemensamt. Denna gemensamma nämnare kan vara av moralisk, ekonomisk, social, känslomässig eller kulturell karaktär för att nämna några exempel (Coombs, 2001). Den gemensamma nämnaren är det första steget för att utveckla en relation mellan två personer. För att effektivt kunna planera och genomföra organiserad kommunikation via ett medvetet kontaktnät är det nödvändigt att förstå hur en relation mellan två människor utvecklas, fortskrider och eventuellt avslutas. Inom majoriteten av samtida forskning utgår man från att relationer föds, utvecklas och balanseras genom olika former av utbyte. Teoribildningen för detta benämns utbytesteorier, *social exchange theory*. Man menar att människor alltid byter värden, det kan vara ekonomiska eller sociala för att nämna några exempel (Larsson, 2002).

De senaste åren har tankegångar väckts om att det även kan finnas utrymme för olika grader av förhandling istället för byte (Larsson, 2002). När forskarna börjar tala om förhandling slår det mig att det bör innebära en ökad medvetenhet hos respektive aktörer om vilket värde vederbörandes tillgångar har för övriga aktörer. Vidare förutsätter förhandlingsperspektivet att aktörerna har ett högre medvetande om motaktörernas intresse för dessa tillgångar (Putnam & Roloff, 1992). Wilmot (1995) menar att relationer uppkommer framförallt när parterna uppfattar att det finns en ömsesidig respekt mellan dem. En känsla av att vara

uppfattad som Larsson uttrycker sig (Larsson, 2002). Genom att vara medveten om i vilket steg en relation befinner sig skapar man förutsättningar att behålla initiativet och vara den som ytterst kontrollerar relationen. Relationer kan sägas genomgå fyra faser: inledning, formativ, mognad och avslutning. Följande text bygger på egna iakttagelser och reflektioner baserade i erfarenheter från lärar- och ledarskapspraktik samt studier i psykologi och beteendevetenskap.

### ***3.3.1 Inledningsfasen***

Inledningsfasen är kort, sällan längre än 5-10 minuter. I denna fas sker det första mötet mellan två människor och; ja, det första intrycket har betydelse! Trots den förberedelse och den planering som gjorts kan man aldrig veta hur det första mötet kommer att utvecklas. Det är därför viktigt att de två personerna inledningsvis känner och speglar sig i varandras beteende. Med detta menas att vi människor ofta utan att vara för plumpa omedvetet försöker matcha och i viss mån spegla varandras verbala och icke-verbala beteende. På så sätt skapar man förutsättningar för en icke-negativ (neutral eller positiv) minnesbild av detta första korta möte. De första 90-120 sekunderna är utan tvekan den viktigaste tiden i inledningsfasen. Det är under denna inledande korta stund som den kontaktade personen bestämmer sig för vad han eller hon skall ”tycka om” dig. Med andra ord är det under de första minuterna man lämnar sitt första avtryck i motpartens sinne och minne. Detta avtryck är svårt att förändra.

I övrigt präglas ofta det första mötet av ett utbyte av demografisk information såsom var man bor, var man ursprungligen kommer ifrån, var man studerat eller arbetat osv.

Detta utbyte kan liknas med två hundar som nosar på varandra då de träffas första gången. Det är ett sätt att bedöma likheter, framtida faror eller möjligheter. Vidare hjälper detta utbyte oss att se åsiktsskillnader och andra potentiella konflikter. Ett visst mått av öppenhet inom ramen för verkligt personlig information kan vara stärkande och positivt för att skapa en god relation, men en alltför förtroendefull approach kan däremot vara negativ och minska chansen för en fortsatt god och uthållig relation. Sammanfattningsvis kan man säga att detta beteende hjälper oss människor att kalibrera vårt språk till den andre för att underlätta eventuellt kommande kommunikation.

### ***3.3.2 Formativa fasen***

Den formativa fasen. Detta är den fas då relationen formas och man bygger vidare på den

grund som förhoppningsvis lades under den inledande fasen. Tidsmässigt finns det ingen borte gräns för hur länge en relation kan sägas vara i formationsfasen. Detta steg i relationsutvecklingen börjar efter inledningsfasens slut och fortsätter till relationen nått en sådan balans och mognad att den kan kallas mogen alternativt att den avslutas.

I den formativa fasen har de inblandade personerna nu börjat samtala om attityder och åsikter, vidare har relationen fått den känslomässiga ton som kommer att gälla framöver. Karakteriserande för denna fas är ett djupare utforskande av värderingar och kunskap i syfte att finna gemensamma och mer substantiella likheter än de som identifierades under den inledande fasen. Olika typer av konflikter kan uppkomma under denna fas. Till exempel kan en av personerna vilja kontrollera den andre på ett sätt som inte gillas. Ett annat exempel kan vara att en person svarar och beter sig på ett sätt som upplevs som olämpligt eller opassande av den andre. Alltför stora motsättningar mellan värderingar och trosuppfattningar kan också skapa utrymme för konflikter.

### ***3.3.3 Mogna fasen***

Den mogna fasen är liksom den formativa obestämd sett ur ett tidsperspektiv. Vid det här laget har de inblandade personerna lärt känna varandra, dvs. de har en djupare upplevelse av varandra och en känsla av samstämmighet om hur relationen är formad. De upplever att de är överens om vilka regler som gäller, hur personlig man får vara, vem bestämmer och vid vilka tillfällen eller teman osv. Man har även kommit överens om gemensamma värderingar, och attityder och förhållningssätt till relevanta delar av omvärlden. Vilken sorts skämt och typ av humor som gäller är också något som definierats. Vissa relationer når aldrig detta samförstånd. Deltagarna må bete sig som om de är överens om viktigare sakfrågor men i verkligheten håller de inte med. Risken för att detta genomskådas blir större och större ju längre relationen går eftersom det ställs högre och högre krav på de inblandade personerna att agera efter det som sagts. Råder det diskrepans mellan det tänkta och det sagda kommer det att upptäckas av motparten. Han eller hon kommer då att uppleva denna skillnad som någonting negativt hos den andre personen. Detta inträffar när minst en av personerna visserligen är öppen och självutlämnande i den formativa fasen, men inte på ett trovärdigt sätt. Vidden av självutlämnande kan variera under en relation och även beroende på vilket tema det gäller, men för att relationen skall utvecklas måste bägge parter uppleva att den andre är ärlig. Den balans som infunnit sig kan också beskrivas som stabilitet och i vissa fall även oförmåga till utveckling. Genom att vilja förändra relationen är det möjligt att balansen

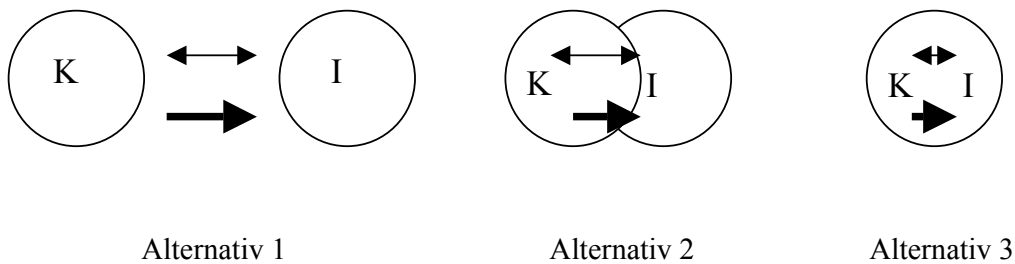
hotas och därmed riskerar relationen att avstanna eller retardera. Alltför nya och banbrytande idéer kan få relationen att spåra ur beroende på att normalläget förändras alltför radikalt. Ett sätt att undvika detta är att skapa förändring genom att skynda långsamt. Genom att dela upp en önskad förändring i mindre delar kan man skapa förutsättningar att ändra ett beteende eller justera relationens paradig. På så sätt kan man metodiskt införa mindre förändringar och nya inslag i relationen utan att riskera att skrämja bort den andre.

### **3.3.4 Avslutningen**

Detta är det sista steget och innefattar relationens avslut. Vissa relationer slutar dramatiskt och abrupt, andra slutar på ett mer utdraget och tidsomfattande sätt. En relation består av minst två personer och varje inblandad person lever sitt unika liv och genomgår upplevelser unika för denne. Dessa upplevelser formar och utvecklar personen, det är därför inte märkvärdigt att de grunder en relation står på kan komma att vara inaktuella. Om inte relationsklimatet är så nyanserat att man utvecklar och lyfter fram nya behov m.m. finns det risk att personerna utvecklas åt olika håll. Det är vid detta tillfälle som relationen börjar avslutas.

## **3.4 Modell för professionella personliga relationers utveckling**

Ovanstående beskrivning stämmer väl överrens med den teoriskrivning som finns inom journalistiken beträffande utvecklingen av relationer mellan en reporter och en informatör/källa. T ex beskriver Larsson (1998) hur förhållandet mellan källor och reportrar kan beskrivas på olika sätt. Larsson (1998) använder sig av Gieber och Johnsons klassiska modell för detta (fig 2, nästa sida)

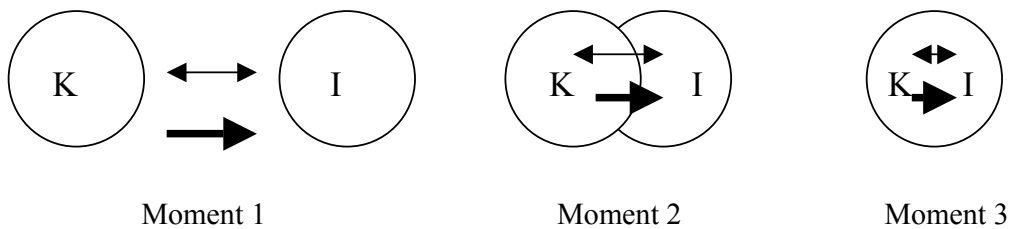


Figur 2. Förhållandet mellan informationslämnare (K) och reportrar (I) enligt Gieber och Johnson 1961 (i Larsson 1998). Grov pil betyder formell relation och smal pil informell.

En utgångspunkt för figuren är att K och I betraktas som två åtskilda personliga sociala världar som möts. I det första alternativet är parterna oberoende av varandra och har skilda referensramar. Flödet mellan de två aktörerna karakteriseras av övervägande formell information och informella kontakter är begränsade. En vedertagen beskrivning för detta första alternativ är att det är ett motparts-koncept, d v s aktörerna har en social distans och relationen präglas av ett visst mått av avvaktande. I nästa alternativ, nummer 2, har aktörerna kommit närmare varandra. De är delvis assimilerade och börjar i viss mån utveckla samma värderingar. Relationen präglas av samverkan och kan karakteriseras av nyckelord som utbyte, förhandling eller samverkan (Larsson, 1998). Detta andra alternativ beskrivs utförligt genom *social exchange model*. Modellen kan beskrivas utifrån följande förhållande: om A gör B en för B viktig tjänst så blir B beroende och upplever sig vara satt i skuld till A. Den som har en tjänst till godo anses ha makten i relationen vid det tillfället. Om B kan, kommer han eller hon att försöka balansera förhållandet igen genom att göra A, en för A, viktig tjänst (Coleman, 1990). Jag förstår modellen som att bägge parterna förstår och är medvetna om att det sker någon form av utbyte. Bägge parter är i hög grad medvetna och uppmärksamma på att de har en yrkesmässig relation, om än med privata inslag. De befinner sig således i huvudsak i sin yrkesroll och agerar därefter. Aktörernas beteende präglas av rationalitet, om inte ur sitt individuella perspektiv så ur sin organisations perspektiv. Sammanfattningsvis kan man säga att det professionella avståndet är avsevärt mindre vid alternativ 2 jämfört med alternativ 1 men det sociala avståndet är fortfarande markant och en gränssättande faktor för ett eventuellt utbyte. I det tredje alternativet har aktörerna funnit varandra, de ingår i samma sociala värdesystem där referensramen hos en av aktörerna absorberats av den andre, en jämkning har växt fram och parterna känner social och personlig samhörighet.

### 3.4.1 Modellens betydelse för relationsföring

Ovanstående modell skall ursprungligen förstås som en presentation av olika typbeskrivningar av relationen mellan en journalist och en informationskälla. Jag upplever att modellen kan tolkas och förstås på ytterligare ett sätt. Nämligen som en beskrivning av hur en relation mellan en relationsförare och nyckelperson kan utvecklas över tiden, alternativt hur en relation bäst bör utvecklas om ena parten anstränger sig. Detta görs genom att addera en tidsaxel till modellen. Genom detta grepp kan man förstå modellen som en beskrivning av hur relationen skulle kunna utvecklas.



*Tidslinjal "Relationsskala"*



*Figur 3. Förhållandet mellan informationslämnare (K) och reportrar (I) som en utvecklingsmodell. Jag har modifierat Gieber och Johnsons modell (1961) (i Larsson 1998).*

Jag menar att om relationsföraren är skicklig på att utveckla och kultivera målpersonen finns det goda förutsättningar att relationen förs åt höger i figuren, d v s relationen får en mer social och varm karaktär. Dessutom ökar graden av involvering ju längre till höger relationen befinner sig längs pilen i figur 3. Detta medför i sin tur att nyckelpersonen sannolikt sänker sin medvetenhet om vilken roll han eller hon skall ha gentemot relationsföraren. Är relationsföraren skicklig kommer målpersonen att betrakta relationen som en privat relation i första hand och en yrkesmässig relation i andra hand. Relationen kan mer eller mindre beskrivas i termer som vänskap och förtroende. Larsson (1998) menar att det inte gjorts någon vidare forskning på det tredje alternativet inom ramen för kommunikationsvetenskap.

Jag har inte heller funnit några omfattande studier och har därför valt att ta teorier kring vänskap till hjälp för att beskriva detta tredje steg. Endast begränsad kunskap finns om de

underliggande gemensamheterna som medför att vänskap utvecklas mellan två människor. Detta kan ha att göra med att alltför lite uppmärksamhet har riktats mot relationernas motiv och syfte. Forskningen beskriver allt som oftast innehållet i själva relationen och hur interaktionen inom relationen ser ut ur ett kommunikationsperspektiv men sällan vad som initierade relationen och hur den utvecklas. Bates (1989) använde sig av en grafisk analogi för att beskriva innebörden av vänskap. Han menade att man kan beskriva en persons inre och egna upplevelser som ett hus. Huset innehåller bl a entré, inre och yttre rum, allrum och arbetsrum. Bates menade att olika vänner har olika access till de olika rummen samt att detta varierar över tiden. Långt ifrån alla vänner blir insläppta till de inre rummen, och ännu färre får se sig om i huset efter eget intresse fortsätter Bates. Cialdini beskriver vilken roll personliga relationer kan ha för beteendeförändring (Tesser, 1995:267): *“One should be more willing to comply with the requests of friends or other liked individuals.”* Personer verksamma inom relationsföring har sannolikt inte behov av att se allt utan är snarare inriktad på att välkomnas in i ett eller ett urval av rummen. Vilket beror på målet med kommunikationen.

### 3.5 Vem influerar vem i relationen?

Vem som har makten i en relation är en fråga som intresserat i stort sett alla relationsforskare. Frågan är delikat, särskilt inom ramen för interpersonella kontakter som har med yrkesutövning att göra. Den som har makten kan ju i viss mån sägas kontrollera och influera den andre. Relationsföring handlar om att med ett etiskt accepterat tillvägagångssätt nå detta stadium. Modern forskning menar att det är fel att tala om att en av aktörerna har total makt. Snarare bör man diskutera relationer och makt i termer av var i relationen finns tyngdpunkten ur en maktaspekt (Larsson, 1998). Forskning som undersöker hur en persons attityder, uppfattningar och beteende kan påverkas och förändras genom andra personers medvetna beteende kallas *social influence* (Tesser, 1995). Enligt Tesser (1995) finns det ett begränsat antal psykologiska principer, sex stycken, som sägs vara avgörande för hur en person kan påverka och ändra en annan persons attityder, föreställningar och beteenden genom mänsklig interaktion. I korthet bygger dessa principer på mänskliga behov av följande:

- Återgälda en gåva eller tjänst. Behovet av att vilja återgälda en gåva eller tjänst härstammar från att person (A) anses vara som mest villig att utföra en önskad handling om önskemålet kommer från en person (B) som tidigare gjort A någon form av tjänst, A upplever sig stå i skuld till B.



- Hålla fast vid redan fattade beslut. Leonardo Da Vinci sägs ha sagt: *It is easier to resist at the beginning than at the end.* Vi människor anses ogärna vilja ändra oss om vi väl fattat ett beslut. Denna svaghet används bl a av försäljare när de försöker få kunden att inför sig själv fatta beslutet att en viss vara skall köpas (Duck, 2000). Säljaren inriktar inledningsvis sin kommunikation på att få kunden att fatta detta beslut. Säljaren kanske även erbjuder ett ovanligt lågt pris för att förmå kunden att passera den mentala gränsen – att köpa eller ej. När kunden väl bestämt sig för att köpa varan så kan säljaren ursäkta sig med att han måste ha räknat fel på rabatten. Ofta kommer kunden då att stå fast vid sitt beslut om att köpa varan trots att priset plötsligt höjdes igen (Tesser, 1995).
- Följa och låta sig ledas av personer som har liknande livssituation som personen själv och som har liknande mål. Det är vanligt att vi människor använder oss av och tar stöd i andra personers åsikter och värderingar. Genom att förstå hur andra personer, som vi uppfattar som lika oss själva, agerar eller tycker om en viss fråga kan vi skapa trygghet i en osäker situation genom att agera likadant eller liknande (Tesser, 1995). Ofta jämför vi inte bara hur den andra personen agerade utan även vad det blev för resultat. Ser vi att personen vi jämför med har nått framgång med sitt beteende ökar vår motivation att bete sig likadant i en liknande situation. En förutsättning är dock att vi uppfattar den person vi jämför oss med som varandes en person som liknar oss själva (Tesser, 1995).
- Stimulera vädjan och behov av hjälp från personer vi känner och uppskattar. Ett exempel där denna ”svaghet” medvetet exploateras är försäljning genom sk Tupperware-mötena. Mötena går ut på att en person bjuder in delar av sitt sociala nätverk, ex grannar och vänner, till sitt hem för en demonstration av en produkt. Möten har karaktären av en social tillställning. De inbjudna är medvetna om att den som bjuder in till tillställningen tjänar en viss procentsats på varje såld produkt. Genom de sociala band som finns mellan säljaren och kunden ökas motivationen att köpa varan – det är ju en vän som säljer. Vad gör man inte för en vän?
- Personer som vi uppskattar influerar oss mer än andra. Faktorer som avgör om vi uppskattar personen är t ex utseende och attraktion, likhet med oss själva (kan vara i form av åsikter, personlighet, klädstil m.m.), om vi får beröm av personen eller om personen samarbetar eller arbetar mot våra egna mål och behov liknande de egna (Tesser, 1995).

- Anpassa sig efter direktiv från legitima auktoriteter. Driften att följa en auktoritet är stor hos de flesta personer. Redan som barn tränas vi att följa lärare, föräldrar och äldre syskon. Dessa personer ersätts av andra auktoriteter när vi når vuxen ålder, t ex av poliser, läkare, chefer. Det som gör auktoriteten till auktoritet kan ex vara tidigare erfarenheter, speciell kunskap eller position i organisationen – det sistnämnda kan innebära att en chef uppfattas som auktoritet eftersom hon eller han kontrollerar en persons lön eller utvecklingsmöjligheter. Sammanfattningsvis kan man säga att: *One should be more willing to follow the suggestions of someone who is a legitimate authority* (Tesser, 1995:273).
- Ta till vara på möjligheter och *windows of opportunity* som är ovanliga eller inte vanligtvis tillgängliga (Tesser, 1995). Människan har en tendens att ta till vara på möjligheter och tillfällen till belöning som kommer att upphöra eller inte vanligen är förekommande. *One should try to secure those opportunities that are scarce or dwindling* menar Cialdini (Tesser, 1995). Brock och Bannons (1992) experiment om svårtillgänglig information är målande. Amerikanska biffsäljare informerades att köttimporten skulle minska kraftigt. I linje med den mänskliga böjelsen att ta till vara på en möjlighet som kommer att upphöra medförde denna information att köttförsäljningen ökade något. Men när importören berättade för köttbeställarna att informationen om att importen skulle minska kom från en exklusiv och högt uppsatt källa ökade köttbeställningarna kraftigt. Detta exempel åskådliggör människans tendens att lita mer och agera då informationen upplevs som sällsynt och ovanligt initierad.

### 3.6 Nyckelpersonerna – vilka är det?

De personer som kan ha en roll som starkt inverkar på den egna organisationens möjlighet att uppnå målen kallar jag i den här uppsatsen nyckelpersoner (jfr Alm, 1996). Dessa kan enligt Johny Alm, nätverkskonsult, delas in i tre grupper - strateger, gatekeepers och opinionsledare (Alm, 1996). Strateger är sådana personer som återkommande är tidigt ute och startar nya projekt. Det är personer som rör sig i framkant och leder utvecklingen inom sitt område. Med kontakter med dessa personer kan man skapa förutsättningar att få förfrågningar om olika projekt som kan vara av intresse (Alm, 1996). Den andra typen av nyckelpersoner kallas gatekeepers. Gatekeepers är personer som utgör broar mellan nätverk och intressegrupper. Att

förstå dessa personer och ha en god relation till dem är av stor vikt. Gatekeepers är personer som i sin sociala roll förmedlar och tar del av stora mängder information. De fungerar även som ingångar och utgångar till olika nätverk. Genom att säkerställa goda relationer till dessa personer ökar man chansen att få bättre insyn i de olika nätverken. Att goda relationer dessutom ökar möjligheten att sprida information till annars svåråtkomliga nätverk är en annan viktig anledning att relationsföra gatekeepers. Den tredje och sista gruppen är opinionsledarna. Genom att ha goda kontakter med dessa personer ökar man möjligheterna att tidigt fånga upp trender och signaler. Vidare kommer man i idealläget att kunna kommunicera genom dessa opinionsledare för att nå ut med sina egna budskap. En förutsättning är då att materialet uppfattas som intressant av opinionsledaren. Sammanfattningsvis kan man säga att nyckelpersoners beteende kan influera och påverka en organisations möjligheter att nå sina mål. Det är därför viktigt att lyckas identifiera dessa så tidigt som möjligt och engagera sig i dem.

### **3.6.1 Varför studera en nyckelperson?**

Enligt J. Grunig beror en organisations framgång till stor del på hur väl den kan tillfredsställa nyckelpersonernas behov (jfr stakeholder och intressenter) (Grunig, 1992). Ett sätt att bättre förstå nyckelpersoner är att studera dem, ett annat att lära känna dem. Genom undersökande arbete kan en analytiker skapa personprofiler för utvalda nyckelpersoner i syfte att bättre förstå dennes värld och dennes intressen. På så sätt finns det viss möjlighet att förutsäga personens beteende. För att förstå hur själva kommunikationen skall anpassas inom ramen för en viss sakfråga kan analytikern t ex använda sig av *Elaboration Likelihood Model*. Petty och Cacioppo (1986) beskrev i sin modell hur en persons involvering påverkar mottagning och behandling av ett budskap eller en kommunikationssignal. En mottagare med hög involvering i sakfrågan fokuserar mer på själva innehållet än på sändaren. Omvänt gäller att en mottagare med låg involvering fokuserar mer på själva källan eller den upplevda sändaren. Genom att förutspå graden av involvering hos en potentiell mottagare och nyckelperson underlättar man för sig själv som sändare. Risken att sändarens budskap skall missa målet minskar med ökad mängd information om målgruppen. Genom att utveckla en relation till målpersonen gör man det lättare att påverka denne genom att öka graden av personlig involvering (Coombs, 2001).

### 3.7 Assymetri eller symmetri

I princip finns det två sätt att se på kommunikation; assymetriskt och symmetriskt. Det symmetriska synsättet innebär att en organisations externkommunikation uppfattas som en symmetrisk process bestående av förhandlingar och kompromisser. Begreppet makt och informationsövertag är inte närvarande i samma utsträckning som med ett assymetriskt synsätt. Den externa informationen och kommunikationen skall utföras i allmänhetens intresse vid symmetrisk kommunikation. För att detta skall vara möjligt bör en organisation enligt Grunig ha en öppen dialog med organisationens olika målgrupper och intressenter. Vid strategisk kommunikation är ett symmetriskt synsätt föredömligt därför att det gagnar uthålliga relationer och skapar förtroende från publikerna (Grunig, 1992). Ett assymetriskt förhållningssätt skiljer sig genom att inte främja "äkta" dialoger med publikerna, snarare vill man att publiken skall uppleva känslan av dialog. Kommunikationen betraktas mer som schackdrag, man tänker noga innan man flyttar en pjäs för att därefter se vad den andre spelaren gör. I modern strategisk kommunikation finns det inslag av både assymetrisk och symmetrisk kommunikation. Kan det finnas situationer då användandet av assymetrisk kommunikation kan vara motiverat och accepteras av samhället och inte hota de demokratiska idealen? Jag påstår det, t ex finns det, som min undersökning visar, personer som menar att relationsföring mycket väl skulle kunna användas mellan konkurrerande företag och organisationer. Enligt de intervjuer jag genomfört förefaller intervjupersonerna tycka att i affärer är allt tillåtet, bara man håller sig inom lagens ramar, etiken kommer i andra hand – så länge man inte blir upptäckt. Detta är inget jag bör utveckla i detta kapitel, jag återkommer med detta i resultatdelen. Grunig som har varit den störste företrädaren för symmetrisk kommunikation har kritiserats. T ex menar Banks (1995) att det inte går att sätta likhetstecken mellan symmetri och interaktion. Han menar att interaktion endast förekommer vid dialoger då parterna etablerat en reel kommunikativ ambition baserad på ett förtroende för motparten (Banks, 1995). En annan kritiker, Murphy, utgår från ett spelteoretiskt perspektiv. Hon ifrågasätter om symmetrisk strategisk kommunikation alls är möjligt. Murphy menar att Grunig negligerat faktumet att alla intressegrupperingar, såväl enskilda som organisationer, tar hänsyn till ett självintresse som i allt väsentligt är assymetriskt (Larsson, 1997).

Jag är väl medveten om att Grunigs symmetrimodell bäst bör förstås som ett ideal. Men trots detta stämmer jag in i kritiken, framförallt med Murphys tankar kring spelteori. Relationsföring skulle till stor del vara assymetrisk, eftersom sändaren inledningsvis skaffar sig ett informationsövertag för att därefter kommunicera på ett informellt plan med

nyckelpersonen. I assymetrisk kommunikation finns det ett bakomliggande motiv till att kommunikationen upprättas. Detta motiv innebär att sändaren ytterst placerar sin organisations mål före uppnåendet av full symmetri.

Mitnick (Mitnick i Pieczka & Létang, 1996) menar att i en västerländsk marknadsekonomi kommer ett system med organisationsambassadörer oundvikligen att innebära att den organisation som har störst resurser kommer att nå störst framgång, generellt uttryckt har de möjlighet att ta för sig på ett mer omfattande sätt. Mitnick menar vidare att denna organisation kommer att få ett högre inflytande och en högre insyn i samhällets högre och inflytelserika skikt genom sina ansträngningar och dessutom genom sitt arbete bidra till utvecklingen och förstärkningen av ett elitistiskt samhälle och driva utvecklingen bort från *the public sphere*, d v s möjligheten för allmänheten att ha insyn samt att diskutera, reflektera samt dialogisera om samhället och andra relevanta frågor. Personligen håller jag med Mitnick men menar att det inte är nyttjandet av ambassadörer och personliga relationer som skall skyllas för en elitistisk framväxt. Allt beror på syftet. Tvärtom tror jag bestämt att de företag som positivt och samhällsetiskt utnyttjar och utbildar organisationsambassadörer för att föra ut organisationens budskap till ett urval av publik och nyckelpersoner och även låta dessa agera känselspröt har mycket att vinna. Detta vore ett steg på väg mot *communication excellence* och transparens. Det är utmanande att fundera över vilka organisationsledningar och bolagsägare som är beredda att genomföra en sådan här satsning.

Som Habermas (1984) föreslog är nyckeln till lyckad kommunikation relationer och den utveckling de medför i form av interaktion, samtal och dialog. Inom ramen för monologisk eller assymetrisk kommunikation strävar den ena parten att instrumentalisera målgruppen, ofta inom ramen för olika ”målorienterade projekt”. I extremfallet beskrivs de skapade relationerna som relationer präglade av en dold maktagenda vars yttersta mål är att öka profiten eller inflytandet för den kontrollerande parten. Motsatsen till monologisk modell är enligt Habermas den dialogiska. Denna typ av kommunikation kan enligt Habermas utgöra grundstenen för etiskt riktig kommunikation. Den dominerande modellen i modern kommunikation är i stor utsträckning, vare sig man vill det eller ej, är assymetrisk och monologisk. Den monologiska varianten är affärsmässigt och vinstmässigt effektiv men problematisk sett ur ett etiskt perspektiv. Allt eftersom de etiska riskerna ökar för organisationerna på de lokala, nationella och snart även på de globala arenorna kommer det att krävas att organisationer medvetet satsar på metoder och affärsutveckling som innefattar strävan efter dialog, samsyn och rak kommunikation. En dialogisk kommunikation har inte

samma affärsmässiga potential som en helt assymetrisk kommunikation har. Dessa begränsningar väger dock inte upp ett fortsatt användande av ett monologiskt kommunikationsförfarande. Allt som för modern organisationskommunikation i denna riktning är rimligen av godo. I nästa kapitel presenterar jag en metod som kanske är svaret på balansen mellan monologisk och affärsdrivande verksamhet samt behovet av dialog och samsyn... nämligen relationsföring.

## 4. PRESENTATION AV RELATIONSFÖRING

Hur kan en organisation använda den teoretiska kunskapen kring relationer och omsätta, och föra in den i den praktiska verksamheten? I detta kapitel redogör jag för ett förslag, självklart finns det flera andra sätt, och i allra högsta grad är varje organisation unik och kräver sin unika lösning. Texten i detta kapitel kan ses som en praktisk teorigenomgång, s k tillämpad teori. Texten är hypotetisk men läsaren kommer att se att relationsföringens olika arbetsmoment på intet sätt är nya företeelser. Kombinationen av arbetsmomenten samt synkroniseringen är något som jag betraktar som nya inslag. I detta kapitel har jag valt att föra in kommentarer från intervjupersonerna. Syftet med detta är att ge en praktiskt kommentar till de tankar jag presenterar i detta kapitel.

### 4.1 Relationsföringens definition och syfte

Att kunna förstå och förutsäga beteendet hos personer som står mellan den egna organisationen och de långsiktiga målen är något de flesta strategiska beslutsfattare önskar. Inom strategisk kommunikation utgår man från att man med särskilt utvald och kommunicerad information kan förmå målgrupper att ändra sitt beteende, sin attityd eller sin uppfattning i en viss sakfråga för att bättre passa avsändarens egna strategi. Det är det sätt som kommunikationen utförs på och av vem som är avgörande för om de väntade effekterna uppnås. Om kommunikationen sker genom *face-to-face* kommunikation i en personlig relation uppnår man det bästa utgångsläget för en framgångsrik kommunikation. En organisation har, genom sina anställda, en mängd personliga och informella relationer med personer i omvärlden. Några av dessa relationer sträcker sig till personer som sannolikt befinner sig i en position i sin organisation där de har både inflytande samt insyn. Kan man koordinera en organisations informella relationsskapande och inrikta relationerna till personer i sådana positioner? Syftet med detta skulle vara att bättre förstå främmande organisationer och kunna påverka strategiskt viktiga skeenden. Detta skulle ske genom att man upprättade en särskild, kravlös och informell kanal för att kommunicera med vederbörande, i form av en personlig relation. På så sätt kan denne uttala sig fritt utan att behöva ta hänsyn till eventuellt upplevda yttre krav och politiskt korrekta svar. Personen kan fritt ge sina synpunkter utan att känna sig okomfortabel. Att använda sig av personal som med hög social insikt närmar sig externa nyckelpersoner och kommunicerar med dessa, likt en sorts personlig ambassadör,

skulle underlätta för en organisations beslutsfattare på flera sätt. Ett andra syfte med en relationsföringsförmåga är att en organisation själv skulle kunna inhämta kunskap om vad medie- och pressrepresentanter, investerare och andra strategiskt viktiga personer verkligen tycker om organisationen och dess verksamhet. Hur involverade är de egentligen? Genom att utveckla en finkänslig förmåga att snappa upp denna typ av svaga signaler kan en organisation navigera mot och nå de långsiktiga målen med större säkerhet och mindre risk. I uppsatsen använder jag mig av följande definition av relationsföring:

*”Relationsföring är en process som innebär att en organisation på ett koordinerat och systematiserat sätt utvecklar och engagerar sig i personliga relationer med externa nyckelpersoner i organisationens omvärld. Inledningsvis identifieras, kartläggs och prioriteras relevanta nyckelpersoner. När kartläggningen är etablerad övergår verksamheten till dubbelriktad kommunikation - relationsföring. Relationsföringen skall utföras på ett sätt så att det är ställt utom varje tvivel att organisationens relationsansträngningar är transparenta och arbetar inom lagens och etikens ramar. Relationsföringen skall tåla en extern granskning. Relationsskapandet riktas mot konkurrerande, allierade och neutrala enskilda personer i syfte att främja kommunikation, dialog och för att förstå situationer som rör uppfyllandet av beställarens eller nyckelpersonens organisatoriska verksamhetsmål.”*

Relationsföring kan enklast beskrivas som en sorts rationalisering av de personliga relationerna i och kring en organisation. Detta skulle möjliggöra för en organisations beslutsfattare att förstå, tolka, kommunicera med och påverka utvalda personer (jfr beskrivningen av PR-enheten i Dozier & Grunig, 1995). Relationsföring bör alltså betraktas som en metodik för individriktad kommunikation snarare än något som är hänvisat till en viss bransch eller ett visst yrkesområde. Behovet av att ha goda personliga relationer med externa nyckelpersoner finns hos alla organisationer.

Ofta handlar samtida strategisk kommunikation om att kommunicera ett alternativt beteende som även nyckelpersonen tjänar på. Genom att låta målgruppen eller nyckelpersonen förändra sig med äran i behåll skapar man förutsättningar för uthålliga relationer. Likt tekniker för förbättring av intern kommunikation kan man stärka en person genom att vid personliga möten, till exempel, repetera och framhäva lyckade arbetsinsatser, upplysa och lyfta fram positiva resultat mm (jfr tekniker för att förbättra intern kommunikation i Conrad & Poole, 1997).



## 4.2 Nya aktörer på horisonten

En framtida organisation måste våga vara aktiv inom ramen för att etablera relationer. Detta bör ske så snart som möjligt efter att en ny aktör identifierats på "horisonten". Jag menar att en djupare förståelse och professionalitet vid skapandet av relationer till främmande aktörer är viktig. Aktörerna definieras som personer som befinner sig mellan de strategiska målen och den egna organisationen, såväl i tid som rum. Detta innebär att de personer och den organisatoriska förmåga som jag tänker på skall vara kapabel att närvara och arbeta i t ex en bransch tidigare än moderorganisationens ordinarie verksamheter. I en framtida organisation är det önskvärt att inte bara ha en insikt om personliga relationer utan även en förmåga att upprätta nya och bibehålla de pågående.

## 4.3 Arbetsprocessen

Vid planerandet och utförandet av relationsföring skulle man arbeta efter en given och formaliserad arbetsprocess. Processen kan beskrivas som bestående av sex generella moment: planering, samordning samt inriktning, bakgrundsstudie, målgruppsanalys, kontaktskapande, kommunikation och utvärdering. Utformningen och bemanningen av avdelningen eller förmågan är i beroende på organisationens interna och externa resurser och behov.

### 4.3.1 Planering, samordning samt inriktning

Inledningsvis är det som i allt annat arbete viktigt att tydliggöra och medvetandegöra vad det är man vill uppnå – vilket *endstate* är det som eftersträvas? Nästa steg är att reflektera kring hur man tar sig från A till B. I detta är det avgörande att försöka bibehålla flexibiliteten. Som i andra kommunikationssammanhang är det vanskligt att statiskt hålla sig till en plan, förutsättningarna ändras ständigt – således bör man redan på detta tidiga stadium sträva efter att bevara och skydda sin valfrihet. När målbilden är formulerad genomförs en kordinering med andra avdelningar inom organisationen. Finns det andra som arbetar mot samma eller liknande målbild – hur kan organisationens resurser hjälpa varandra? Det avslutande steget är den praktiska inriktningen av arbetet, vem skall arbeta med vad och vilka delmål kan upprättas för att lättare följa och utvärdera projektet?

### 4.3.2 Bakgrundsstudie

För att förstå vilka personer som utgör nyckelpersoner och som kan hjälpa eller stjälpa den egna organisationen att nå sina mål krävs en omfattande inhämtning och förståelse av relevanta delar av omvärlden. Carl Douglas, omvärldsanalytiker och VD för Infosphere reflekterar löst kring frågorna kring beslutsunderlag:

*”Vem är rätt målgrupp? Hur vet man att man riktar in sig på rätt person?”*

För att nå största effekt med minst antal anställda och därmed minska kostnaderna behöver personal engagerad i relationsföring ha intresse och förståelse för de politiska, ekonomiska, kulturella, sociala och ideologiska förutsättningar och villkor som nyckelpersonen lever i. Avgörande och grundläggande för en lyckad process är kännedom om nyckelpersonen och dennes betingelser. En mängd information kan inhämtas genom öppna källor (t ex en persons historik). Via t ex Internet har man tillgång till ett stort antal källor. Exempel på källor kan vara bibliotek, databaser, offentliga register och pressklipp, TV-dokumentärer och nyhetsbyråer för att nämna några. Andra källor kan vara personer som känner till personen väl och har praktisk erfarenhet av samvaro med nyckelpersonen. Även personer som tidigare men av någon anledning inte längre har en relation med nyckelpersonen kan utgöra viktiga och nyanserade informationskällor. Peter Erikson menade att ju mer negativ en person är i förhållande till det vi vill uppnå, desto större är betydelsen av informationsinhämtning. Ju mer positiv personen är desto större är behovet av informationsspridning. Relationsanalytikerna skulle behöva beställa kompletterande information från övriga delar av organisationen alternativt inhämta den på egen hand. För att hålla sig på ett etiskt och juridiskt godtagbart plan skall en relationsanalytiker enbart inhämta information från öppna källor och inget annat. Mattias Iweborg, kommunikationskonsult, kommenterar nyttjandet av öppna källor:

*”95% av den information man använder är ju egentligen öppen information. Information som man kommer i kontakt med utan några som helst mystiska sätt, den är öppen och därmed tillgänglig. Det är bara det att i de flesta organisationer så tappar man ungefär 90% av informationen därför att man inte har utarbetat ett system att arbeta med det. Bara att börja arbeta strukturerat med relationer på det sätt du beskriver skulle i sig vara en förberedelse för att mer organiserat samla ihop information och använda den.”*

Mattias Iweborg

Jag vill understryka att man i detta arbete inte är intresserad av hårdvara eller på annat sätt passera oetiska gränser. Något som Peter Erikson även kommenterat:

*”Det inte stöld eller lögn det handlar om, jag är inte intresserad av att titta i dina papper. Det är med samtalet som grund, det handlar om de mjuka grejorna. Då väljer man vad man skall prata om och vad man inte pratar om. Då är det upp till den personliga integriteten att göra det. Förutsatt att konkurrenten inte utsätter dig för påtryckningar.”*

Peter Erikson

Precis som intervjupersonen anmärker finns det i detta arbete möjlighet att ”oetiskt” inhämta information. Därför ställs det särskilda krav på en etisk policy och kanske även en intern kontrollapparat men framförallt en grundläggande insikt av att organisationens hela varumärke kan hotas om en enskild anställd bryter den etiska policyn. Jag reflekterar vidare kring etik i analyskapitlet.

### **4.3.3 Målgruppsanalys**

För att nå önskade resultat krävs inte bara kännedom om vilka miljömässiga faktorer som influerar en nyckelperson. All den information som man under inhämtningen producerat sammanställs och används i målgruppsanalysen. Analysen görs i syfte att kunna identifiera nyckelpersonens och dennes sociala näts styrkor och svagheter, hur man bäst når fram till vederbörande och får en kontakt, personer som nyckelpersonen lyssnar till och som hon eller han har förtroende för, i vilka nätverk har personen reelt inflytande osv. Peter Erikson kommenterar förekomsten av nyckelpersoner i kommunikationsbranschen:

*”I Sverige handlar det om kanske tio personer. Personer som jag känner väl, sedan länge tillbaka. Personer med ett väldigt stort nätverk och som är inflytelserika personer.”*

Det krävs även kunskap om hur nyckelpersonen uppfattar och upplever sig själv och sin omgivning. Analytikerna skulle försöka att identifiera förhållanden som nyckelpersonen påverkas av och är beroende av, dennes styrkor och svagheter. Vidare skulle man leta efter lämpliga teman, symboler och tidpunkter som bör beaktas för att få nyckelpersonens

uppmärksamhet. Att finna nyckelpersonens mottaglighet för budskap, d v s att ta fram olika alternativ att förmedla budskapet på är också en viktig del i analysen. Informationen måste skärskådas och förstås i ett sammanhang, den skall omvandlas till att bli praktiskt applicerbar. Detta görs i målgruppsanalysen. Genom att beskriva personens tro (kunskap), attityder och värderingar samt egna upplevelser, d v s hur denne uppfattar sin omvärld skapas förutsättningar för en djupare förståelse hos relationsanalytikerna. En av de intervjuade experterna uttryckte följande kunskapsbehov:

*”... Att veta hur en negativt inställd person eventuellt kan fås att dämpa sin inställning alternativt få vederbörande att rikta om sin energi är viktigt att veta och förstå.”*

Anonym kommunikationskonsult

Ju mer utförlig och djupgående informationen är desto större är chansen att man kan etablera relationer samt sända information med önskat resultat. Förutom att man riktar sig till enskilda individer är en av de större skillnaderna mellan traditionella kommunikationsansträngningar och relationsföring att man vid relationsföring skulle lägga betydligt mer resurser och tid på analysen av nyckelpersonen, d v s skapandet av personprofilen och kartläggningen av denne. En intervjuperson beskrev en viktig fråga som relationsanalytikerna måste svara på:

*”Man måste t ex få reda på hur man skall navigera socialt för att fullfölja sitt uppdrag. Detta skulle relationsanalytikerna kunna svara på.”*

Anonym kommunikationskonsult

I traditionella civila kommunikationssammanhang får målgruppsanalysen ofta inte det utrymme den kräver och behöver för att kampanjen skall kunna nå de uppställda målen. I sin bok *Övertalningsstrategier – att välja budskap efter utgångsläge* beskriver docenten och kommunikationsvetaren Lars Palm vikten av målgruppsanalys vid kampanjer och annan kommunikation (1994). Jag uppfattar Lars Palms bok som en medveten signal och en uppmaning till kommunikationsutövare att ta målgruppsanalysen på allvar. Som i all annan analys är något av det viktigaste att man vågar ifrågasätta sig själv och andras uppgifter.

#### **4.3.4 Kontaktskapande**

Att identifiera nyckelpersonerna är inte alltid så lätt, men ännu svårare kan det vara att få

kontakt och etablera en personlig relation. Som nämndes i teorikapitlet är det första kontakttillfället mycket viktigt och är i princip avgörande för hur relationen skall fortskrida. Relationsanalytikern måste vara väl förberedd och inläst på personen som hon eller han skall möta. För att relationsföring skulle fungera på bästa sätt måste insatsen vara baserad på grundlig och bekräftad research och med mycket aktuella informationer och timing. Att kontakttagandet utförs med utgångspunkt i målpersonens behov och dennes betingelser är en självklarhet. De personer som skall föra relationen måste lära känna ”sin” nyckelperson. Detta i syfte att tala till bönder på bönders vis. En amerikansk kommunikationsutbildad officer uttrycker vikten av att utgå från målpersonen på följande sätt:

*“...you must address the person based on their needs and culture, and not based upon the insights of your own culture.”*

Ed Rouse

Om inte nyckelpersonen betraktar den andre personen som gångbar eller intressant faller hela försöket och man får börja om från början med annan personal. Av denna anledning är det viktigt att före mötet rådge eller bestämma vilken strategi relationsföraren skall ha mot nyckelpersonen. Genom att de flesta relationer initieras genom att de två personerna har en eller flera beröringspunkter, t ex deltagare i samma projekt, intressegrupp eller annat finns det ofta goda förutsättningar att initiera en relation.

*“A good communicator must do their research, thus a high degree of social insight, understanding of the basics of human communication is needed.”*

Ed Rouse

#### **4.3.5 Kommunikation**

Ytterst handlar detta arbete om att försöka kommunicera med nyckelpersonen på ett sådant sätt att denne ändrar sitt beteende i önskad riktning. Jfr säljaren som ytterst vill få kunden att inte bara köpa en produkt utan även bli lojal mot varumärket och återkomma för fler köp samt sprida positiva signaler. Peter Erikson berättar kort om hur han hanterar sina nyckelpersoner och hur han rättfärdigar detta hanterande:

*”Jag k äkar lunch med dem, jag träffar dem på olika typer av tillställningar. Jag håller*

*kontakt med dem därför att jag vet att de är viktiga för mitt arbete. Det är hjälp till självhjälp, för att jag skall få kontakter och nya bra jobb och så att jag kan få veta hur tankegångarna går i olika typer av ärenden.”*

Kommunikationsfasen är en viktig och svår fas. I denna fas kommer en relation att utvecklas mellan två personer, förhoppningsvis kommer den att skapa glädje och ge effekt ur flera aspekter – såväl personliga som professionella. Att på ett intelligent sätt formulera och utveckla relationen med nyckelpersonen ställer särskilda krav på den personal som är engagerad. Det är återigen viktigt att dessa män eller kvinnor har en etisk ryggrad och inte passerar gränsen för vad som är fel. Kommunikationen bör vara baserad på en solid grund av personliga kopplingar (känslor), rationella anledningar (intellekt) samt individuellt inriktade argument (välbefinnande). Det är viktigt att relationen präglas av dialog och samförstånd och inte av manipulation. Sekunden nyckelpersonen känner sig lurad eller sviken har en allvarlig situation skapats som kräver särskilda åtgärder och insatser. Avslutningsvis handlar kommunikationen om att skapa ett aktivt tänkande hos den enskilde nyckelpersonen som syftar till att skapa en lojalitetskänsla om inte till den kommunicerande organisationens varumärke, så till den enskilde representanten – relationsföraren.

#### **4.3.6 Utvärdering**

Att regelbundet låta den person som är engagerad i relationen med nyckelpersonen redogöra för läget är viktigt för att säkerställa att verksamheten fortlöper mot de mål som är uppsatta. Även efter ett mål är uppnått är det viktigt att all medverkande personal redogör för sina lärdomar och tankar kring det arbete som genomförts. Detta dokumenteras samt förs in i organisationens övriga kunskapskapital. Utvärdering är ett arbetsmoment som inte sällan sätts åt sidan till fördel för ett kommande projekt eller annan verksamhet. Att utvärdera varje relation ur ett informationsperspektiv samt ur ett sändarperspektiv är viktigt för att undvika att felaktig eller förfalskad information används. Delar av relationsarbetet används ju i styrningen av organisationen och måste vara källgranskad och bekräftad. Att betrakta utvärderingen som endast ett avslutande arbetsmoment är riskabelt. Att ha ett kritiskt förhållningssätt är något som bör vara en personlig egenskap hos personalen som arbetar med denna typ av verksamhet. Budskap som förmedlas till nyckelpersoner måste vara trovärdiga och ärliga. Vidare kommer det att vara mycket viktigt att insatsen utförs i enlighet med beställarorganisationens etiska policier – därför genomförs även en etisk utvärdering. Detta är

grundprinciper som precis som i annan kommunikation är viktiga. Ingen lögn håller för evigt. Att kunna svara på frågor från media om vad relationsföring innebär och kunna motivera varför organisationen sysslar med detta är en grundläggande regel som i allt väsentligt bör följas.

## 4.4 Scenario - relationsföring i praktiken

För att åskådliggöra hur en relationsföringsförmåga skulle kunna användas i praktiken har jag skrivit följande scenario. Scenariot är fiktivt och företagsnamnet är påhittat. Scenariot tar upp såväl internationella som svenska publikker och därmed nyckelpersoner. Jag betonar att det är de svenska nyckelpersonerna som jag fokuserar på inom ramen för denna uppsats.

*Ledningen och styrelsen i ett större telekombolag, Telekin AB, har beslutat att satsa på den ännu relativt omogna kinesiska telekommarknaden. Man vet att inom tre år kommer Kinas nationella ledning att fatta beslut om vilket företag som skall få ansvar för att upprätta två nationstäckande mobila nätverk. Sveriges regering är fast besluten att vara delaktig i konkurrensen om ett av kontrakten och uppmanar svenska telekomföretag att delta i offertgivningen. Telekin AB har sedan tidigare, genom sin omvärldsanalys, förutspått denna händelseutveckling i Kina. Sedan två år har man förutom ren affärskommunikation (marknadsföring m.m.) kommunicerat budskap om att man har kunskap och erfarenhet av Asien i allmänhet och Kina i synnerhet.*

*Svensk och utländsk massmedia har då och då publicerat artiklar om Telekin AB:s framgångar i andra länder. Artiklarna har i allt väsentligt varit positiva och telekombolagets ledning känner att företaget har media "med sig" inom ramen för kampen om budgivningen om Kina-kontraktet.*

*Ett issue som man inte talat eller uttalat sig öppet om är de okonventionella metoder man använt sig av för att försöka få Kina-kontraktet. Man gjorde tidigt det strategiska valet att inte gå ut publikt och redogöra för avtal om motköp och rena mutor. Trots att det i denna del av världen är något som är en naturlig del av denna typ av affärsverksamhet så håller man av naturliga skäl en låg profil. Telekin AB gjorde bedömningen att hemmaopinionen skulle reagera negativt på minsta misstanke om oetiskt agerande. Man visste även att om hemmaopinionen är negativ skulle detta snart reflekteras på börsvärdet. Detta förhållande ändrar dessvärre inte affärsverkligheten - utan motköp och avlöning av kinesiska utredare*

och mellanled skulle det aldrig bli någon affär. Hemmaopinionen skulle behöva ”utbildas” och informeras om att detta var normala spelregler då affärer gjordes på denna höga nivå. Telekombolagets ledning förstod att denna potentiella issue utgjorde ett oundvikligt hot mot företagets anseende i hemlandet Sverige och därmed varumärket även på den internationella arenan. I syfte att understödja detta strategiska beslut valde man att aktivera sin relationsföringsavdelning.

Efter att ha identifierat potentiella nyckelpersoner som skulle kunna påverka opinionen i händelse av att en diskussion om företagets affärsmetoder skulle blomma upp gjordes en prioritering. Av de personer som identifierats filtrerade man fram ett mindre antal nyckelpersoner, såväl negativt som positivt inställda, som bedömdes kunna utöva starkt inflytande på utvecklingen av en eventuell anseendekris.

Relationsanalytikerna studerade, genom öppna källor, nyckelpersonerna grundligt och personprofiler skapades. Personprofilerna skulle senare användas för att finna en person som passade ihop med nyckelpersonen. Först efter att ha kartlagt nyckelpersonernas sociala nätverk vände man sig inåt i sin egen organisation. Man sökte efter en eller flera personer som kunde antas ”matcha” nyckelpersonens behov enligt den gjorda personprofilen. Relationsanalytikerna letade därefter efter en eller flera beröringspunkter. Varje beröringspunkt utgör en potentiell möjlighet att naturligt initiera en första kontakt mellan den egna personalen samt nyckelpersonen. Analytikerna har tur den här gången, till sju av tio nyckelpersoner fann man vad man sökte efter – beröringspunkter mellan redan befintliga nätverk. I de fall man inte fann någon matchande person måste relationsanalytikerna själva initiera och utveckla en relation med nyckelpersonen. Nästa steg i processen är att etablera kontakter mellan nyckelpersonerna och de egna representanterna. Med hänsyn till förberedelserna och den matchmaking som genomförts utvecklades flertalet relationer i positiv riktning. Vissa relationer blir varma och personliga, andra utvecklas inte till en djupare personlig nivå. I samtliga fall känner nyckelpersonen till att kontaktpersonen arbetar inom telekombolaget. Eftersom relationen har initierats på personliga och inte yrkesmässiga grunder betraktas relationen i första hand som personlig och informell och i andra hand som en yrkesmässig och formell kontakt. Telekin AB:s ledning vet att relationer måste få tid på sig att mogna. Relationsansträngningarna påbörjades därför i mycket god tid innan Kina skulle offentliggöra vem som skulle få kontraktet. Efter ett år har man utvecklat ett nätverk av personliga relationer från den egna organisationen kring de utvalda nyckelpersonerna. Så kommer tiden då Kina skall offentliggöra vem som skall få kontraktet om telenäten.



*Kampen mellan telekombolagen har varit stenhård. En vecka innan dagen D publicerar en svensk dagstidning en artikel om att Telekin AB har mutat sig till en bra position i konkurrensen om kontraktet.*

*Nu är det tid att aktivera relationsnätet. Genom relationerna inhämtas information om hur nyckelpersonerna reagerat på artikeln om de misstänkta mutorna. I de fall det är möjligt inhämtas även information om hur några nyckelpersoner säger sig vilja agera i frågan. Vissa av nyckelpersonerna tar själv kontakt med sin relationspartner, sin personliga ambassadör, och frågar vederbörande om artikeln och bakgrunden till ärendet. Relationsanalytikerna har nu möjlighet att använda de redan befintliga kontakterna (relationerna) till att sända ut företagets egen version av det som inträffat och även bakgrunden. Man har säkerställt att nyckelpersonen lyssnar och är uppmärksam genom den inarbetade och utvecklade relationen. Efter ett antal möten och samtal med flertalet nyckelpersoner kan relationsanalytikerna lugna Telekin AB:s ledning – de upplever att de kommunicerat sådan information som neutraliserar negativa nyckelpersoner och ökar stödet hos positiva personer. De har även lyckats engagera någon av de nyckelpersoner som ännu inte reagerat. Två dagar efter den första artikeln har debatten helt svängt och flera inflytelserika röster berättar om vikten av svenska bolags framgång på ett globalt plan. Det hörs även starka röster om att skall Sveriges telekombolag vara med och slåss om de stora kontrakten krävs det att man tillåts spela spelets regler – det är för Sveriges och Sveriges befolknings bästa.*

I scenariot visar företaget prov på ett strategiskt bruk av relationer. Sammanfattningsvis menar jag att organisationer har mycket att vinna på om man låter särskilt utvald personal bedriva verksamhet som syftar till att försöka identifiera omvärldsfaktorer i form av nyckelpersoner som väsentligt kan påverka den egna organisationens verksamhet, dvs uppnåendet av de strategiska målen. Därefter komma med förslag på hur man kan närma sig dessa personer och vem som är bäst lämpad i syfte att kommunicera med vederbörande.

## 4.5 Relationsföringens avgränsning mot lobbying

Enligt branschorganisationen Precis innebär lobbyism att en eller flera personer, mot ersättning i form av lön eller arvode, försöker initiera en ny – eller påverka en pågående – politisk eller offentlig process (Precis, 2003). Grunig och Hunt har identifierat fem generella uppgifter i vilka lobbying spelar en roll för beställarorganisationen (Grunig & Hunt, 1994).

Det första är att försöka fokusera debatter, d v s lobbyisterna strävar efter att förmå politiker och offentliga beslutsfattare att rikta sin uppmärksamhet mot särskilda frågor och fakta. Dessa frågor är givetvis de samma som lobbyisten har till uppgift att främja. En annan viktig arbetsuppgift är att understödja personer som skall uttala sig inom ramen för en viss politisk fråga. Ofta vill en högt stående politiker ha stöd av några experter för att få tyngd till sitt eget tal, denna tyngd kan lobbyisten bidra att finna och skapa. Ett tredje område tangerar det förra, nämligen att göra analyser och förbereda rapporter. Genom att på ett retoriskt skickligt sätt formulera sakfrågan och beskriva situationen kan en skicklig lobbyist öka möjligheterna att en beslutsfattare stärker eller ändrar inställning i en viss fråga. Ett annat område inom vilken en lobbyist kan hjälpa en organisation är genom att etablera intressenätverk eller koalitioner. Chanserna att ett beslut skall fattas ökar om fler röster hörs, allra helst röster med inflytande över andra, naturligtvis finns det fördelar med att försöka få fler organisationer med på båten. Avslutningsvis och kanske en av de viktigare uppgifterna är att interagera med beslutsfattarna eller deras rådgivare. Detta är samtal som rör sakfrågan i sig och bägge parter är medvetna om sina roller. Det är inte osannolikt att de flesta lobbyister strävar efter att skapa en så personlig relation som möjligt till beslutsfattaren. Relationsföring skulle onekligen påminna om, men på ett väsentligt sätt skilja sig från lobbying. Till skillnad från lobbying skulle relationsföring inte nödvändigtvis vara riktat mot nyckelpersoner som har med offentliga beslut att göra, vidare skulle det syfta till att etablera ett uthålligt relationsnätverk och inte ett projektorienterat såsom man kan säga att PR- och lobbykonsulter gör. En av de intervjuade personerna, Carl Douglas, menar att relationsföring som det beskrivs i detta arbete bör betraktas som ett övergripande samlingsnamn för hanterandet av relationer, i och med det placerar han t ex lobbyism som en form av relationsföring:

*”Det du beskriver är inte lobbyism, lobbyism är en form av det du beskriver.”*

En intervjuperson menade att en viktig skillnad mot lobbying är att relationsföring inte används mot samhällsfrågor utan är *strictly business*, dvs ur ett näringslivsperspektiv. Det yttersta syftet är att utveckla det egna varumärket i konkurrens med andra organisationer. Peter Erikson:

*”Det är skillnad om det handlat om samhällsfrågor. I näringslivet där måste man s a s acceptera spelets regler, det får inte vara så att man lurar människor utan detta är ju i så fall*

*ett sätt att överföra information via tredje part. Det blir ju en överföring av information, utbyte av åsikter och dialog via tredje part och det är ju inte något konstigt, det förekommer ju hela tiden.”*

Relationsföringen syftar även till att öka förståelsen av organisationens omvärld, inte bara att kommunicera de egna budskapen. Lobbying definieras som ansträngningar att påverka en aktör att delta i ett projekt eller utföra önskade handlingar vilket inte behöver vara fallet i relationsföring. Det kan finnas situationer då kommunikationen med nyckelpersonen sker på ett informellt plan och inte i avsikt att generera ett visst beteende. Vidare skapas genom att en organisation själv utvecklar sitt befintliga sociala nätverk ett värdefullt socialt kapital som inte försvinner i samma minut som PR-konsulten eller den kontrakterade lobbyisten lämnar rummet.

## 4.6 Juridiska aspekter

Finns det några juridiska aspekter på att arbeta medvetet med interpersonella relationer i den strategiska kommunikationen. Det juridiska läget när det gäller kommunikation är något omoget. Kommunikation är som bekant dubbelriktat vid personliga relationer, information flyter åt bägge hållen. Att genom personlig kommunikation söka påverka, utbilda eller informera en annan person är en rättighet, åtminstone i Sverige. Övergår kommunikationen i renodlad informationsinhämtning genom relationerna har man som kommunikatör brutit en viktig gräns och befinner sig som yrkesman på fel område. De juridiska gränserna för relationsföring rör snarare den förberedande fasen, dvs den inledande studien av den person som skall kontaktas –nyckelpersonen.

Juristen Carl Sjöstedt hävdar att så länge man som undersökare håller sig till de sk öppna källorna stöter man inte på juridiska hinder. Ur en juridisk synvinkel är det tom så att om man som undersökare stöter på information i en öppen källa som egentligen är en affärshemlighet så bryter man inga juridiska gränser. Får jag som kommunikatör träffa vem jag vill eller kan min organisationstillhörighet eller den kund som jag arbetar för utgöra hinder för vem jag ur en juridisk synvinkel får träffa? Enligt samme jurist råder det inget tvivel om att man får träffa, möta eller samtala med vem man vill inom ramen för skapandet av relationer. Däremot kan den organisation som nyckelpersonen tillhör ha en organisationspolicy som inte tillåter nyckelpersonen att träffa någon från den organisation

eller företag som kommunikátören tillhör. Det åligger således nyckelpersonen att avgöra om hon eller han vill och kan träffa ”relationsföraren”. Sammanfattningsvis kan man fastställa att det inte medför några juridiska övertramp att medvetet skapa en social relation till en nyckelperson. På vilket sätt den personliga relationen växer fram är däremot, till viss del styrt i lag. Inom näringslivet kan alltför omotiverade gåvor eller annan support tolkas som mutbrott och bestickning.

## 4.7 Omvärldsanalys

Organisationskommunikation kräver en omfattande omvärldsforståelse- och uppföljning och en uppfattning om de målgrupper man vill kommunicera med. Därför är organisationens omvärldsanalysoförmåga och dess förmåga att internt sprida informationen viktig.

De kommunikationsansvariga utgör en potentiell tillgång för en organisations omvärldsanalytiker. Kommunikationspersonalen är ofta ute ”på fältet” och samtalar samt samverkar med främmande och allierade organisationer och enskilda individer. Denna personal har ett omfattande socialt nätverk som med viss försiktighet kan utnyttjas som en del av organisationens omvärldsanalys. Peter Erikson reflekterar kring vilken information en strategisk kommunikátör är förtjänt av och en professionell kommunikátör tillser att hon eller han samlar in.

*”Det intressanta kan vara att få reda på om det här är en person som är aktivt positiv i vår fråga, dvs kan han eller hon värvas som ambassadör eller partner? Är det negativt är det ju kognitiv dissonans, då bör man ju försöka tillföra andra fakta, bredda perspektiven eller minska betydelsen för de fakta som redan finns som gör att den här personen säger ”ok, jag tycker inte om det här men å andra sidan så finns det andra frågor att bry sig om”. Det intressanta kan ju också vara att den här personen är neutral. Dvs kommer den här personen inte att agera utåt om vi gör det här. Det är väldigt viktigt att klara ut vilka som kommer att vara passiva, inte bara plus eller minus. I Sverige är det kanske mer vanligt att man inte agerar. Är det rent negativt så kanske vi vill få igång en diskussion med den här personen. Den här typen av kartläggningar på grundnivå görs ju av alla PR-byråer på journalister som skriver olika saker, olika teman, det görs av alla opinionsgrupperingar, det görs på politiker osv. Och just vad man gör tycker jag, det är den här personen – är den plus, noll eller minus, och är den plus eller noll så kommer nästa steg i det här – kan man värva henne eller honom*

*som partner åt det ämne som skall tas upp?”*

Peter Erikson

Mattias Iweborg, en annan kommunikationskonsult kommenterar på vilket sätt en organisations kommunikationsarbete kan tillföra och stärka organisationens totala beslutsunderlag.

*”Kan detta tillföra själva omvärldsanalysen någonting? Att gå ut och skapa relationer och kommunicera i syfte att stärka omvärldsanalysen tror jag är bra. På så sätt kan kommunikation bidra till organisationens beslutsunderlag.”*

Mattias Iweborg

De två militärt kommunikationsutbildade personerna jag varit i kontakt med under arbetet med denna uppsats menar att undersökningsfasen ofta är för liten i civila kommunikationsaktiviteter. I militära sammanhang är den förberedande fasen så mycket mer detaljerad, behovet av kontroll är helt enkelt större vilket Ed Rouses uttalande tyder på.

*“A good communicator must do their research, thus a high degree of social insight, understanding of the basics of human communication is needed, but at the same time you must address the person based on their needs and culture, and not based upon the insights of your own culture.”*

Ed Rouse

*”Market intelligence, business intelligence, vad man nu väljer att kalla det för – dessa funktioner i många företag har en hel del kvar att göra. Man är fortfarande i ett väldigt tidigt stadium. Det handlar ju också om att man inte formulerar sina informationsbehov. Och har man inte sina behov klart för sig kan man inte skapa en inhämtandeplan. Det direkta svaret på frågan är att man tyvärr inte har kommit så långt i sitt tänk i Sverige.”*

Mattias Iweborgs kommentar kring nivån på förmågan till omvärldsanalys av nyckelpersoner inom svenskt näringsliv, såväl inom kommunikationsbranschen som inom andra områden ger en god bild av möjligheterna att utveckla arbetsområdet omvärldsanalys inom svenskt näringsliv.

## 5. RESULTAT

I följande text avser jag att redovisa de resultat jag fått från intervjuerna. För att underlätta för läsaren och för att nyansera resultatdelen har jag valt att presentera texten i olika teman. Kategorierna av personer jag intervjuat inför detta kapitel är yrkesverksamma informations- och kommunikationspraktiker. För en närmare presentation av de intervjuade hänvisas läsaren till bilaga 1.

### 5.1 Spontana intryck

Efter att jag presenterat den definition jag utgår från samt metodiken för relationsföreling för intervjupersonerna möttes jag av olika reaktioner. Jag menar att det första intrycket kan ge en god bild av den intervjuades spontana känsloupplevelse. Senare i samtalet, kom relationsföreling att diskuteras och behandlas och därmed påverkades intervjupersonen av intervjuens gång. Jag redogör för några av de spontana reaktioner som jag möttes av. Lars-Olle Larsson på KPMG-Bohlins, redogör för sin uppfattning:

*”Du har definierat begreppet, du har satt ljus under skeppan och du erbjuder företagen att arbeta framgångsrikt och systematiskt med frågor som jag tror att man idag jobbar med utan att tänka på och förstå att det finns en ohygglig potential i detta område. Det företag som tillämpar relationsföreling med den definitionen kommer att vinna affärsframgångar, det är min övertygelse.”*

En annan intervjuperson, Peter Erikson, reagerade så här:

*”Personliga kontakter har alltid funnits. Och de är mer eller mindre avgörande för yrkeslivet. Att öka graden av målmedvetenhet och systematisera hanterandet av personliga relationer skulle kunna säkerligen stärka en organisations verksamhet.”*

Mattias Iweborg kommenterar enligt nedan:

*”De flesta företag och organisationer i näringslivet har folk som sysslar med och är duktiga på masskommunikation. Nutida organisationskommunikation innefattar även personlig*

*kommunikation, och det är helt andra regler och metoder som gäller jämfört med masskommunikationen. Detta kan utvecklas genom att man organiserar och utvecklar kompetensen för att jobba med personlig kommunikation – detta är ett steg i rätt riktning.”*

De flesta företag bedriver redan påverkan genom personliga relationer, oftast utan formulerade och långsiktiga mål. All affärsverksamhet bygger på tanken att man skall utveckla den egna organisationen och främja dess verksamhet. Carl Douglas, kommenterar detta.

*”Det som du beskriver sker, men på en oerhört mycket mer informell basis. Ledningen i A säger: Vi har ett mål här på kartan, vi har en marknad eller ett segment som vi behöver täcka upp. Vem kan det? Känner vi någon som har koll på det landet? Ring honom och sondera. Den personen kommer att leda oss till en ny kontakt som vet ännu mer. Två timmar senare är man i hamn... ..Men det är inte en medveten process, det är en del av affärsprocessen. A gör inte det för att få köpa B, utan för att det är good business. Att skapa en bra business som alla vill tillhöra. Det här oerhört noggranna arbetet - Jag tror inte att man ens tänker i det här banorna. Det är intressant.”*

Uttalandet ovan visar på en förståelse och en ambition att arbeta långsiktigt något som är nog så viktigt vid diskussioner kring strategisk kommunikation. En av de största begränsningarna med relationsföring skulle vara tidsaspekten. Lars-Olle Larsson kommenterar:

*”Svagheten är möjligen, men den ligger inte i begreppet eller metodiken för relationsföring, utan i så fall i att tillämpningen av metodiken kräver en viss given situation, det måste finnas tillräckligt med tid för att utöva relationsföring. Affärerna får så att säga inte vara för korta. Det här borde också vara mer tidskrävande jämfört med att bara svara på offerter och svara på anbud. Så uppfattar en potentiell användare att det här tar för lång tid jämfört med att svara på anbud så kan man ju se det som en svaghet men det får ju ställas i relation mot en ökad möjlighet att vinna affärerna. Jag personligen ser inte tidsaspekten som en svaghet.”*

För att fungera optimalt skulle det vara nödvändigt att arbeta efter en generös tidslinjal. Få mindre eller mellanstora företag arbetar med ett så långt perspektiv. En av de intervjuade beskrev problematiken så här:

*”Problemet är time-to-market. Men detta är möjligt med ett business-to-business perspektiv. Här har man tiden på sin sida inför större beslut.”*

Anonym kommunikationskonsult

Men det finns andra aktörer, t ex intresseorganisationer och ”få-kontrakts-industrier” som har både potential och möjlighet att utnyttja en sådan här förmåga. Med ”få-kontrakts-industrier” menar jag sådana organisationer som bygger sin affärsverksamhet på färre men mycket stora kontrakt, t ex försvarsindustrin eller delar av byggindustrin.

## 5.2 Personliga relationers betydelse

Självklart är det svårt att formellt mäta vikten av personliga relationer. Gemensamt för de intervjuade personerna var övertygelsen av att fungerande personliga relationer var mycket viktigt för en fungerande verksamhet. Intressant var att flera av personerna valde att poängtera risken samt faran med dåligt skötta relationer. Mattias Iweborg kommenterar även den resurs som befintliga personliga relationer utgör:

*”Jag tror att det är helt avgörande. Både om man pratar om individuell kommunikation, men också vilket man kanske inte ofta tänker på, masskommunikation. De bästa budskapen passas in i personliga relationer. Man arbetar ofta med indirekta former. Jag tror att det är helt avgörande. Vi som är ett kunskapsföretag arbetar uteslutande med relationer. Vi lägger mycket kraft på att bygga relationer. Det händer väldigt sällan att man ringer ett företag som man inte haft kontakt med tidigare. Man arbetar aktivt i de befintliga nätverken.”*

Kjell Göthe kommenterar:

*”Relationerna betyder väldigt mycket. Personliga relationer är lätta att hantera, man strävar ju efter att komma närmare varandra för att underlätta vidare affärsverksamhet.”*

Kjell Göthe, menar vidare att om en organisation inte har utvecklat en bas av personliga relationer kring de strategiska nyckelpersonerna finns det risk att projekt eller avtal inte går i hamn:



*”Inte minst inom försvarsindustrin är personliga relationer viktiga för det praktiska affärsarbetet, vi har även ett behov av politisk uppbackning. Och vi har även ett behov av myndighetsuppbackning. Och därför är ju det viktigt att ha relationerna till politikerna. De kan ju annars stjälpa.”*

Lars-Olle Larsson markerar behovet av att hantera relationer över tiden och inte bara betrakta relationer som något man initierar och sedan inte följer upp:

*”Relationer är oerhört betydelsefulla för framgången i KPMG:s affärer. En personlig bra relation kan vara skillnaden mellan att arbeta sig fram till en position där man får ett uppdrag eller alternativt att man inte får ett uppdrag. Och också när det gäller att behålla en kund så utgör relationsarbetet en oerhört betydelsefull del.”*

En anonym kommunikationskonsult knuten till ett stort svenskt bolag reflekterade kring nya krav på en organisations personal i och med en ökad social medvetenhet och det faktum att inte alla är lika lämpade:

*”Det ställs allt större krav på personalen i de flesta organisationer. Inte alla har förståelse för hur man bygger relationer eller en social känsla. Social intelligens blir viktigare och viktigare. Vad beror det på? Det räcker inte att vara duktig tekniker längre.”*

En av de intervjuade, Peter Erikson, beskrev vikten av personliga relationer som något som är sammankopplat med den affärsstrategiska betydelsen:

*”Ju större affärsstrategisk betydelse desto större betydelse har personliga relationer och desto större betydelse har relationer på flera plan. Man vill säkerställa att man s a s spänner upp ett paraply över dem som skall fatta ett beslut. Man vill framförallt inte att paraplyet har hål eller läckor, att man ser igenom, eller inte har tagit hänsyn till olika befattningar eller kunskaper från början.”*

Även de negativa och neutrala relationerna är viktiga att förstå för att kunna initiera en förändring, för att skapa utrymme att utveckla metoden, något som Mattias Iweborg

reflekterade kring:

*”Det finns så stor potential, en oerhört stor potential att göra använda de personliga relationerna konstruktivt. Det finns en öppenhet för att faktiskt gå vidare och att utveckla relationerna man fått genom sitt jobb. Det handlar ju egentligen lite grann om intresse och lämplighet och utbyte av personlig information. Det är viktigt att man eliminerar riskfaktorerna så att det positiva i detta inte fläckas.”*

Mattias Iweborg

Sammanfattningsvis konstaterar jag att vikten av goda personliga relationer inte nog kan understrykas i kommunikations- och interorganisatoriska sammanhang. En av de intervjuade personerna gjorde följande reflektion när vi talade om transparens och öppenhet:

*”Vad du gränsar till är att få större genomlysning, större transparens i näringslivet. Du har ett antal aktörer somi vissa frågor inte vill riskera att hota sitt anseende genom framträdande i media och på den öppna arenan. Du erbjuder ett sätt att föra en dialog med dessa personer som inte annars skulle vara möjlig.”*

Anonym kommunikationskonsult

Detta uttalande är intressant för det indikerar att den så kallade öppna debatten i Sverige inte är öppen och transparent, utan att de utspel som görs, görs av medvetna aktörer uppbackade eller drivna av andra intressegrupperingar. En organisation som utnyttjar relationsföring för att få till stånd en dialog med nyckelpersonerna och därmed sträva efter att gå förbi deras roll som spelbricka och föra en kommunikation med individen och människan bakom titeln kan vinna mycket.

### 5.3 Gammalt vin på nya flaskor?

Vid intervjuerna framkom att kommunikation och påverkan genom personliga relationer redan idag är en stor del av de flesta organisationers vardag, dock helt eller delvis omedvetet. Peter Erikson menar att relationsföring som det är beskrivet i denna uppsats medför nya tankar i och med det långsiktiga tänkandet, ett strategiskt perspektiv i stället för en projektorienterad och issuekopplad metodik:

*”Det är skillnad på att använda det här på ett issue eller att ha det som ett långsiktigt synsätt.”*

Det är därför viktigt att framhålla definitionen av relationsföring. Kommunikationen måste vara medveten och planerad och baserad på en målgruppsanalys och ske via personliga relationer samt resultaten skall vara förväntade och långsiktiga. Carl Douglas reflekterar kring om det förekommer något liknande relationsföring i dag:

*”Jag tror att den här processen (Relationsföring) är någonting som kan börja förekomma nu. Historiskt sett är det ganska få som har sysslat med detta systematiskt. Och har man sysslat med det har det skett som en omedveten eller medveten, men väldigt intern verksamhet på individnivå. Om man ser på hur man bedriver affärer bland det framgångsrika företagen idag så är det en väldigt liten grupp människor som gör det här. Väldigt liten.”*

Jag är övertygad om att det finns ett otal exempel på situationer då enskilda eller grupper av beslutsfattare agerat på ett sätt som påminner om relationsföring eller åtminstone har deras agerande i efterhand kunnat beskrivas så. Agerandet har i vissa fall säkerligen varit medvetet men ofta saknat strategisk ansats. Om beteendet inte är baserat på en strukturerad analys eller med en uttalad förväntad attityd- eller beteendeförändring så betraktar jag agerandet som spontan och kreativ kommunikation, en sorts omedveten psykologisk och social kampanj - helt enkelt agerandet av en duktig praktiker och beslutsfattare.

## 5.4 Nyckelpersoner – finns de?

Begreppet nyckelpersoner är något som per definition är utbrett i kommunikationskretsar men som med en rad andra uttryck och termer inom yrkesområdet finns det ingen fastställd vokabulär eller gemensamt yrkesspråk. Peter Erikson gav följande korta redogörelse för hur företag idag arbetar med nyckelpersoner:

*”Väldigt mycket av klassisk opinionsbildning som företagen idag jobbar med går ut på att man är duktig på att identifiera nyckelpersoner, men inte så noggrant och med något särskilt djup.”*

Peter Erikson kommenterar studiet av målgrupper och att man ännu inte utvecklat studiet av enskilda nyckelpersoner:

*”Vad som har hänt under de senaste åren är att praktiker tittar enormt mycket mer på attityder och värderingsmönster. Olika utredningsinstitut tjänar mycket pengar på att ta reda på demografisk information. Ute i näringslivet arbetar man fortfarande med kluster av grupper av individer som är ganska stora – ännu inte med enskilda individer i någon större utsträckning... ...Trots att detta är en av de intressantaste frågorna idag, de personer som är neutrala. De du inte känner till vilken sida de kommer att gå. Hur når vi henne eller honom?”*

Mattias Iweborg diskuterar fördelarna med att identifiera de personer som har inflytande i den organisation man vill kommunicera med:

*”Det är helt avgörande att se vilka är nyckelpersonerna som har inflytande i det här stora företaget. Det vill till att man kan etablera relationer till dem och övertyga dessa om att tro på det jag vill genomdriva. Kan man lyckas med det finns det stora möjligheter att få igenom sitt budskap.”*

Vad vill de intervjuade veta om nyckelpersonerna efter att de är identifierade? I presentationen av relationsföring markerade jag att bakgrundsinformation skulle baseras på öppna källor och att det är de mjuka faktorerna som är relevanta. Detta låg väl i linje med vad de intervjuade personerna ansåg. Klaus Solberg Solein menade att det kan vara svårt att hinna analysera och förstå en nyckelperson innan personen de facto har effekt i sin påverkan:

*”Problemet er at den nye aktøren kommer så raskt at man ikke får tid til å analysere situasjonen før den har påvirkning.”*

Detta är en intressant kommentar som flera av de övriga bemöter genom att svara att nyckelpersonerna ofta är begränsade till ett fåtal individer. Beroende på bransch kan detta variera men i stort sett är antalet nyckelpersoner relativt hanterbart enligt de intervjuade. Klaus Solberg Solein har emellertid rätt eftersom han markerar att när en sedan tidigare ny och okänd aktör gör inträde på arenan så är det svårt att snabbt skaffa sig förståelse för

bakgrund, lojalitet och intresse. En organisation som värdesätter sina medarbetares sociala engagemang, t ex i form av en enhet för relationsföring, kommer att ha goda möjligheter att tidigt inhämta denna typ av förståelse vilket följande uttalande tyder på. Mattias Iweborg kommenterar vad det är han vill veta om nyckelpersoner:

*”Vad man försöker göra är att hitta och förstå vilka som är nyckelintressenter för en viss företeelse och vad är det som påverkar de här nyckelintressenterna. I en sådan här analys så identifierar man vilka är det som är med och fattar beslutet och har s a s direkt inflytande på beslutet och sedan analyserar man var och en av dem, vad är det som påverkar dem, var får de input ifrån.”*

Lars-Olle Larsson berättar vad det är han tycker skulle underlätta att känna till om nyckelpersoner. Skulle detta inhämtas markerar han att det skall ske med öppenhet:

*”Eftersom vi befinner oss i en konkurrenssituation så vill jag veta vilka relationer en nyckelperson (i det här fallet en kund) har med våra konkurrenter? Vilka relationer och därmed attityder har de mot oss och våra medarbetare runt om i världen? Har de arbetat med oss förut? Har de någon förutfattad mening om oss? Vet de någonting om vår metodik som vi vill övertyga dem om värdet av? Hur insatta är de om oss och våra tjänster?”*

Klaus Solberg Solein beskrev de vanligaste informationsbehoven inom ramen för nyckelpersoner och de organisationer inom vilka de är verksamma:

*”Hvordan er makt/beslutningsprosessen i org. Hvilke personlige interesser har hver av medlemmene. Hvilke planer har de? Hva har de gjort förr?”*

Andra intervjupersoner var mer generella i sina uttalanden, t ex Kjell Göthe:

*”Det är alltid bra att känna till människor, i vilken miljö de finns, vad de har för befattning osv. Det tar man ju reda på. Var de finns och hur de verkar och så vidare.”*

Ed Rouse beskrev den enligt honom viktigaste informationen inför ett kontakttagande med en nyckelperson:

*”To achieve the best result in face to face communication one must know as much as possible about his or her target audience, to include their customs, social and/or religious beliefs, and any taboos that their culture may have.”*

Ett oetiskt agerande medför tveklöst en höjning av risken, och inte säkert en bättre informationsbild. Peter Erikson kommenterade oetisk informationsinhämtning kring nyckelpersoner på följande sätt:

*”Jag tror att det är väldigt få företag som är villiga att ta den risken, att bli föremål för debatt. Man skulle behöva göra en mycket tydlig riskbedömning och en tydlig etisk bedömning. Det är väldigt mycket konsekvensetik i det här fallet.”*

En viktig begränsning är att antalet relationer som kan upprätthållas är starkt beroende av antalet relationsanalytiker. I ett land som Sverige där antalet strategiska nyckelpersoner är relativt litet är problemet inte överhängande men i större nationer skulle antalet relationsanalytiker vara en gränssättande faktor. Två av de intervjuade experterna reflekterade över antalet nyckelpersoner i Sverige:

*”De återkommande nyckelpersonerna i Sverige kan identifieras och ringas in till ett tiotal personer.”*

Peter Erikson

*”Antall nøkkelpersoner i svensk næringsliv er begrenset og mange toppledere kjenner hverandre eller vet hvem de andre er. Dette gjelder innefor de fleste fagområder også, som t ex omvärldsanalys.”*

Klaus Solberg Solein

Det kan finnas besvärligheter med att veta inom vilka områden som relationer har störst betydelse och därmed inom vilka områden som man bör prioritera. Det är därför viktigt att ett relationsföringsteam för en tät dialog med de personer som står för långsiktig affärs- och kommunikationsplanering i organisationen. Två intervjupersoner reflekterar:

*”För att det här skall vara framgångsrikt, precis som ned all kommunikation gäller det att inte göra kvantitet utan att göra mer kvalitet, jag tror att du kan klara av att driva ett par frågor per år om du skall göra detta professionellt. Det gäller bara frågor av väldigt stor betydelse. T ex den ”gigantiska” genombrottsordern, det finns en opinion som vi måste vända, eller ett genombrott på en ny marknad.”*

Peter Erikson

*”Det gäller att inte göra mer och mer av detta utan snarare fokusera en mindre enhet och istället inrikta den rätt. T ex inför en genombrottsorder. Det skulle få lov att kosta och man skall få lov att arbeta med ett längre tidsperspektiv. Men det skulle fungera.”*

Anonym kommunikationskonsult

Om man däremot riktar in relationsföringsanalytikerna mot en särskild intressefråga eller ett strategiskt mål skapar man förutsättningar för större effekt i relationsarbetet. Emellertid krävs en prioritering av nyckelpersoner inom ramen för de strategiska målen som inte alltid kan vara lätt att utföra.

## 5.5 Organisatoriskt stöd?

Flera av de intervjuade menade att det var en fråga vars svar var tvådelat – antingen upprättar man en särskild avdelning för kommunikation genom personliga relationer eller så skapar man ett mindre antal befattningar vars uppgift är att utbilda och rådgiva övriga medlemmar ur den egna organisationen inom ramen för hanterandet av personliga relationer. Personerna på dessa befattningar skulle även ansvara för att följa upp och utveckla en generell kompetenshöjning i organisationen. Mattias Iweborg var en av dem som menade att det ena inte uteslöt det andra. Han talade om fördelar med att rekrytera personer med ansvar för inriktad relationsföringsverksamhet med nyckelpersoner men även av utbildning av ”den breda massan”:

*”Det är ju enkelt att fastslå att god förmåga att hantera relationer i sig är en nyckel för att vara framgångsrik. Och det i sin tur innebär att man måste fundera över hur man kan göra för att stödja dem... Jag tror att det finns en rad saker man kan göra, allt ifrån utbildning till coaching och att tillhandahålla olika typer av verktyg för det.”*

Mattias Iweborg reflekterar kring i vilken ordning de två förmågorna bör introduceras i organisationen:

*”Jag tror att det absolut finns en stor potential i att arbeta mer aktivt med relationer. Och det är förmodligen så att skulle man försöka lyfta sig från en låg nivå i sin förmåga att arbeta med relationer i en organisation till en högre nivå, och vill göra det någorlunda snabbt och effektivt, då kan säkert en särskilt rekryterad resurs vara viktig. På sikt borde det vara en målsättning att det här är någonting som man bygger in i sin organisation.”*

Flera av de intervjuade menade att det inte gick att jämföra en särskild avdelning med ansvar för att driva personliga relationer med nyckelpersoner med en avdelning med ansvar för utbildning och uppföljning av den egna organisationens externa personliga relationer.

Vad gäller en intern förmåga att utbilda och agera bollplank mot övriga organisationsmedlemmar var merparten av de intervjuade positiva. Det är svårt att motsäga logiken i att en socialt utbildad och tränad person skulle ligga steget före en icke-utbildad person. En av intervjupersonerna, Matthias Iweborg, reflekterade enligt följande kring att ha ett antal personer med förmåga att utbilda och ge råd kring relationshantering:

*”Har du tränat de som har samtal från företag A jämfört med de från företag B så har de från företag A bättre utgångsläge. Dessutom så kan de ju sätta en agenda eller genom att ställa frågor få in tankar sina tankar i personer från företag B. Ett sätt att påverka, utan att avslöja sina tankar eller sin inställning, är att ställa frågor. På sätt påverkas tankegången hos företag B.”*

En av de intervjuade menade att det var väldigt viktigt att förmå den enskilde organisationsmedlemmen att förstå hans eller hennes roll som aktör i organisationens sociala miljö och vikten av att förstå organisationens mål, inte bara de egna:

*”De har en förmåga att kunna påverka. Detta görs per definition i en social miljö. Att få företag att kunna få en mer social insight. Mera åt företagsmålsättningar än åt individmålsättningar. Att kunna coacha, rådgiva eller hjälpa andra personer i organisationen om hur de skall kunna navigera socialt för att kunna fullfölja sitt uppdrag vore oerhört*



*värdefullt. Denna fråga är mycket viktig och något som en relationsförare enligt din beskrivning skulle kunna bistå med.”*

Anonym kommunikationskonsult

Samtliga intervjuade personer höll med om att det finns stora fördelar med att försöka öka medvetandegraden kring personliga relationer samt var och en av de anställdas egen roll i dessa processer. Att ha personal som arbetar med att få andra att arbeta mer effektivt med sina relationer kan man få ut väldigt mycket av menade bl a Mattias Iweborg. Frågan är snarare var man drar gränsen – hur långt ut i relationerna skall man rådgiva?

Kjell Göthe menade att det inte går att bli fullärd inom ramen för relationer, det behövs alltid stöd. Här kommenterar han de personer som har relationer med nyckelpersoner:

*”Dessa relationer odlas, dessa relationer byggs upp. De som jobbar med dessa affärer behöver alltid stöd, och de kan alltid bli bättre.”*

Klaus Solberg Solein menade att det var viktigt att en organisation har en förmåga att förstå aktörer i dess omvärld, att sedan kunna kommunicera med dem är nästa steg.

*”Jeg tror det er viktig at det finnes folk i organisasjonen som faktisk kartlegger nøkkelpersoner. Historisk sett brukte adelen mye ressurser på å innhente intelligens, hvilket alltid innebar personlighetsopplysninger, ikke minst en beskrivelse av deres personlige karakter.”*

Hur en särskild avdelning skulle vara organiserad var en fråga som merparten av de intervjuade fann intressant och utmanande. Samtliga intervjupersoner med undantag av en menade att ett särskilt rekryterat team var den bästa lösningen på frågan om vem i organisationen som bäst var lämpad att arbeta med dessa frågor. Kjell Göthe menade att detta var förmågor som var och en av t ex säljarna måste besitta:

*”De som sitter på marknadsavdelningen är ju sociala människor som odlar ett nätverk, det ligger i deras professionalism, och annars skulle de inte vara där. Visst finns det folk som har det mer utvecklat än andra. Kan man höja lägsta nivån på dem är det givetvis positivt.”*

Kjell Göthe

Övriga intervjuade reflekterade i olika spår. Carl Douglas reflekterar kring vilka befattningar som skulle behövas för att en särskild funktion skulle kunna organiseras i en organisation:

*”Jag kan tänka mig att man inrättar en vice VD-post med ansvar för sociala relationer. Denne skulle vårda interna och externa personliga relationer, relationskapitalet. Personen skulle behöva rekrytera andra människor som kan bidra till att stärka den (organisationens) egna nivån, stärka medvetandet av relationer m.m. Dennes ansvar skulle även innefatta att öka medvetenheten och förståelsen för vad som är viktigt i interaktion och relationer med personer – att öka den sociala insikten.”*

Den anonyme kommunikationskonsulten menade att det var viktigt att ha en ordentlig analysförmåga:

*”Dels skulle jag ha en kompetens som skulle kunna göra tydliga målgruppsanalyser. Vidare skulle jag behöva någon som kunde sköta själva genomförandet, en kommunikationsutbildad person. Och någon som kunde göra själva uppföljandet. Detta skulle behöva vara väldigt nära kopplat till ledningen, eftersom det är så kopplat till själva kärnaffärerna.”*

Mattias Iweborg reflekterade vidare:

*”Det var intressant. Jag skulle vilja börja med en chef som förstår det strukturerade arbetssättet, men som också är duktig på att internt i organisationen marknadsföra vad det är man sysslar med och kan skapa förståelse för det och som i sin tur kan koordinera det man gör tydligt med andra kommunikationsinsatser som görs. Det är svårt att i det fallet tala om en typisk bakgrund men erfarenhet av såväl att styra och leda projekt som att jobba aktivt med människor är viktigt. Vidare behövs en analytiker, det behövs folk som skall kunna agera utåt i vissa sammanhang och som är riktigt duktiga på att driva relationer. Ledningen får presentera några titlar och kontraktera människor som verkligen sätts högt upp i organisationen, en sorts minister utan portfölj, som ändå sitter nära chefen och övriga i ledningen, vars uppgift är att vara någon slags ambassadörer för företaget.”*

En diskussion som kom upp med några av de intervjuade var i vilken utsträckning en relationsföringsavdelning skulle vara känd för övriga delar av organisationen. Den anonyma kommunikationsexperten menade att det var viktigt att man eliminerade riskerna med detta arbete:

*”För att bibehålla kontrollen vid dessa definierade insatser bör man endast använda medvetna medarbetare, inte ”nyttiga idioter. Avdelningens uppgift och organisation skall vara och måste vara transparent gentemot medarbetarna i övriga delar av organisationen.”*

Slutsatsen i samtliga samtal var att detta trots allt måste vara en transparent förmåga. Flera personer menade att det finns väldigt stora vinstmöjligheter med att ha en spetsig och handplockad förmåga som bedriver relationer med nyckelpersoner men vinsterna väger inte upp risken för att en sådan förmåga skulle kunna misstolkas av andra personer i samma organisation eller av omvärlden. Transparens är ledord. Personer i den interna såväl som den externa omvärlden skall inte ges utrymme att spekulera i vad förmågan är eller vad den kan användas till annat än en medveten satsning på att vårda det externa och det interna relationskapitalet.

## 5.6 Placering i organisationen?

Om en organisation skulle inrätta en funktion för relationsföring – var skulle den bäst vara placerad. Placeringen är viktig beroende på att avdelningens möjligheter och begränsningar skulle variera beroende framförallt på dess närhet till organisationens ledning men också dess mandat att initiera relationer till kunder, samarbetspartners och konkurrenter – vilket samverkansmandat avdelningens anställda tillåts ha. En intervjuperson menade att en avdelning med uppgift att professionellt ansvara för organisationens personliga relationer skall placeras väldigt nära organisationsledningen:

*”Det här är en strategisk stabsfunktion, som bör vara underställd affärsområdeschefen. Först på den nivån finns ett delegerat ansvar för att utveckla affärer. Yttersta ansvaret för en sådan här funktion kan t ex vara att utveckla offertarbetet i ett företag. Andra uppgifter kan vara kundvård, att vara s a s controller i organisationen mot organisationens redan etablerade kunder och uppdrag och att utveckla och utbilda inom system, manualer, guidelines för hur*

*man skall upprätthålla relationer.”*

Lars-Olle Larsson

Tre av de intervjuade markerade tydligt att denna resurs bör placeras nära högsta ledningen i organisationen. En annan intervjuperson, Mattias Iweborg, menade att det kan finnas faror med att placera förmågan alltför ledningsnära:

*”Ledningsnära är förknippat med en risk om de inte har befogade uppgifter i övrigt. Men inte heller långt ned för då tappar man långsiktighet. Jag skulle förmodligen placera den i någon kommunikations- eller marknadsförings/säljavdelning.”*

Mattias Iweborg menade att om inte organisationen tillräckligt öppet kommunicerar vad denna avdelning avses utföra för sorts arbete finns det risk att avdelningens syfte misstolkas på ett negativt sätt. Därför är det viktigt att organisationen kommunicerar, såväl internt som externt, att relationsföringsavdelningens syfte är att ansvara för att utveckla personliga relationer med olika kontaktytor och främja samverkan, samsyn och dialog.

## 5.7 Etik

De etiska aspekterna på ett användande av medveten och strategisk kommunikation via personliga relationer är viktiga och intressanta. När man talar om påverkan och övertalning kommer man osökt in på manipulation och asymmetrisk kommunikation. Jag har under arbetets gång och efter att ha genomfört intervjuer fått känslan att ju högre och mer omfattande informationsövertag någon har desto mer benägen är man att tala om risk för manipulation, d v s otillbörlig påverkan. Mattias Iweborg reflekterade:

*”Jag tror att trots att detta bara är en lektion i socialt beteende så finns en risk att man i vissa organisationer uppfattas som mystisk och beräknande på ett sätt som kanske inte alla är mottagliga för. Men denna problematik kan hanteras, det handlar ju om sådana saker som terminologi – vad kallar man det här för, hur skall man organisera det? Var i företaget tillägger man det här, vilken förmåga har de människor som placeras i det här? Att kommunicera det här på ett avgörande sätt, att ha transparens utåt tror jag är avgörande för möjligheterna att arbeta med relationsföring – bristerna ligger inte i själva metodiken.”*

Mattias Iweborg

Att möta nya företeelser med ett öppet sinne och inte slå ifrån sig begreppet manipulation som något enbart negativt tror jag är viktigt. Syftet och sammanhanget kommunikationen utförs inom bör vara det som avgör huruvida verksamheten skall gillas eller inte, d v s uppfattas som positiv eller negativ. Manipulation beskrivs ibland som omedveten påverkan och övertalning som medveten påverkan. Att syssla med otillbörliga manipulationsförsök hör inte hemma inom relationsföring. Nyckelpersonerna skall vara medvetna om att deras kontakt arbetar för ett visst företag samt inga budskap skall vara falska. Men det är upp till varje person att vara medveten om när man blir påverkad eller inte. En av de intervjuade uttryckte sig så här:

*”Nyckelpersoner är skyldiga att hålla sig informerade och veta om när de blir påverkade. Det förväntas att de är på sin vakt hela tiden. Gränserna är diffusa - på gott och ont.”*

Anonym kommunikationskonsult

På frågan hur det skulle kännas om ex ett företag skulle ha en uttalad förmåga att bedriva strategisk påverkan genom kommunikation på individnivå svarade praktiker i regel att det skulle kännas bra. De huvudsakliga argumenten var att ytterst handlar allt om affärer, är man med i leken får man tåla lekens regler. En förutsättning för en uttalad förmåga var emellertid att den var transparent, dvs att den skall tåla en extern granskning. På denna fråga uppfattade jag att intervjupersonerna var samstämmiga. Det svar jag återger nedan sammanfattar på ett tydligt sätt intervjupersoners åsikter vad beträffar denna aspekt:

*”Trenden går mer och mer mot att du mer och mer integrerar ditt sätt att jobba. Idag är gränsen mellan yrkesrelationer och privatrelationer luddig. För många människor är det ingen skillnad. Även om klockan är efter 1700 måste du veta om du blir utsatt för påverkan. Var går gränsen mellan yrkesroll och privatroll, den gränsen är synnerligen luddig idag. Detta skall förstås mot att organisationer arbetar mer sofistikerat för att säkerställa framgång ju större ordern är.”*

Peter Erikson

En av intervjupersonerna menade att relationsföring inte alls skall tolkas som något etiskt tveksamt. Lars-Olle Larsson:

*”Jag ser inte att det kan finnas några etiska dilemman i detta. Idag jobbar vi ju med relationsarbete och behåller kunder och andra partners därför att vi utvecklar både bra relationer och bra tjänster och möter krav, förstår och anpassar oss till de önskemål som finns och vi är duktiga på att läsa kunden och etablera en bra relation.*

*Att det sen alltid kommer att finnas övertramp, lagöverträdelser och kriminella handlingar. Det får ju vi (samhället) bekämpa genom särskild bekämpning. Relationsföring som idé medför inget särskilt nödläge vad beträffar etiken. Jag förutsätter ju att relationsföring införs inom lagens ramar, d v s att inga som helst etiska övertramp görs. Det är ju en förutsättning. Affäretiken bjuder ju att du är fullständigt transparent och så att säga kan redovisa vilka aktiviteter du genomför för att erhålla och behålla en affär.”*

Intervjupersonen understryker att det är utomordentligt viktigt att organisationen är noga med att kommunicera avdelningens syfte vilket skulle vara att främja samverkan, samsyn och dialog med ett urval av personer i organisationens omvärld.

## 6. ANALYS

I detta kapitel presenterar jag de slutsatser jag dragit efter att ha fört samtal med intervjupersonerna. Jag svarar på de frågeställningar jag ställt i inledningen av denna uppsats men väljer att inte presentera analysen i form av uppräknings av typen en fråga – ett svar. Istället använder jag mig av uppdelningen nackdelar och problem, fördelar och möjligheter samt etiska aspekter följt av egna reflektioner. Genom att använda denna presentationsform tror jag mig underlätta för läsaren och dessutom skapa förutsättningar för en tydligare återgivning av mina slutsatser. Avslutningsvis ger jag förslag till fortsatt utveckling.

Informationssfären i ett modernt samhälle är ett slagfält i sig, där olika reklamkampanjer, strategiska kommunikationsinsatser, lobbyverksamhet, desinformation och opinionspåverkan idag får anses vara naturliga inslag. En ökad förmåga till riktad och strukturerad kommunikation med olika målgrupper och individer innebär en chans för en organisation att mer effektivt kunna påverka personer relaterade till de strategiska målen.

Att en organisations anställda i sin normala och dagliga tjänst är aktörer och mer eller mindre dygnet runt utgör representanter för sin organisation är idag en realitet. Denna roll axlas mer eller mindre medvetet av de anställda och av de som är medvetna med varierande professionalism. Inte alla personer har haft anledning att fundera på sin egen roll som aktör, många har inte haft anledning att tänka i dessa banor. Det är en av anledningarna till att jag påstår att det skulle vara förenat med fördelar att medvetandegöra och utbilda enskilda och utvalda organisationsmedlemmar i förutsättningarna och teorierna för kommunikation genom personliga relationer. Det råder inga tvivel om att en organisation som medvetandegör och inrättar en förmåga i form av ett relationsföringsteam som genom extern samt intern samverkan främjar samsyn och för en dialog med utvalda personer har mycket att vinna. De anställda i relationsföringsteamet skulle behöva ha erfarenhet av kommunikationsvetenskap samt beteendevetenskap, t ex psykologi.

### 6.1 Fördelar och möjligheter

En förmåga att engagera och utveckla organisationens relationskapital genom inrättandet av en utvald enhet med relationsansvar skulle kunna utgöra ett effektivt understöd inte bara till den högre ledningen utan även för enskilda medarbetare längre ned i organisationen. Att förstå sin egen roll vad gäller påverkan och kommunikation är av yttersta vikt, särskilt för

personer med kommunikation som daglig syssla. *Vad händer om jag säger så här? Vad händer om jag kontaktat min konkurrent och hör om de har en åsikt i frågan? Har receptionisten något emot att följa med till ett after-work möte med en potentiell samarbetspartner, de känner ju varandra sedan tidigare?* Ett sådant förhållningssätt till sin egen roll finns säkerligen redan hos flera personer i flera organisationer, dessvärre saknas den hos alltför många. Att förstå sin roll som organisationskommunikatör som enbart att reagera på händelser och ta hand om redan inträffade situationer skapar snart en alltför stor arbetsbelastning och utrymmet för långsiktighet begränsas markant. Man tvingas att reagera istället för att agera. Ett ökat medvetande hos enskilda anställda av sin egen roll som påverkare och övertalare skulle sannolikt resultera i att man i högre grad än tidigare kan skapa förutsättningar att fler krissituationer och fler möjligheter verkligen tas till vara. Genom utbildning, föreläsningar och övningar skulle relationsföringspersonal kunna höja lägstanivån hos enskilda chefer, organisationsmedlemmar och medarbetare om metoder att använda sig själv som påverkansaktör i det vardagliga arbetet.

## 6.2 Nackdelar och begränsningar

Jag ser problem med ett framtida användande av ett relationsföringsteam framförallt inom ramen för extern kommunikation. Ett problem är risken att personer som tas i anspråk som ambassadörer och engageras som sändare av information inte kan garantera effekt. Likt annan kommunikation kan det vara svårt att tydligt mäta resultaten av relationsföring. Dock är det lätt att mäta negativa effekter om relationsföringsinsatserna skulle misstolkas. Trots att budskapen och informationen är sann kan en ”ambassadör” hamna i en situation där inte bara hans eller hennes anseende hotas, utan även den organisation som anställt henne. Sanningen skadar kanske mer än lögnen i vissa fall just därför att den inte går att avfärda. Drottning Kristina hade kanske rätt den gången då hon sade att *Man bör säga sanningen men alla sanningar bör inte sägas* (Björndahl, M, 2001). Detta får tolkas som om information fördelat på rätt sätt kan skapa resultat – positiva eller negativa för avsändaren. En obalanserad eller pressad person kan reagera på ett irrationellt och icke-förutsägbart sätt när en ambassadör nämner eller tar upp ett känsligt ämne. I dessa fall kan initiativtagaren till kampanjen inte skydda informationsspridaren, dvs ambassadören. Emellertid är detta en tanke som man kan dra hur långt som helst. Vad organisationen än gör och hur den än agerar eller reagerar så påverkar man händelser och människor. Det finns en gräns för vad som anses vara ansvar för



den enskilde. Denna gräns är svår att definiera i allmänna eller generella termer. Jag vågar påstå att vad beträffar skyddet av den enskilde ambassadören bör man bedöma detta från fall till fall. Man får heller inte glömma att personspridning endast är ett av flera sätt att sprida information. Bedömer man att personspridning är för riskabelt vid ett visst tillfälle finns det andra och mer konventionella sätt att agera på. Mot denna något tillspetsade riskbakgrund menar jag att det är närmast en självklarhet att relationsföring, oberoende av utförande, genomsyras av transparens samt uthålliga budskap samt metoder. Ingen kontaktad person skall behöva känna sig manipulerad eller kontrollerad. Är den gränsen nådd, har relationsföringsteamet misslyckats och bör omedelbart låta relationen svalna.

Som nämnts tidigare kan resultatet av en relationsföringsverksamhet vara stor i förhållande till kostnaden. Men trots att man inom strategisk kommunikation aldrig använder sig av annat än sanningen kommer man aldrig ifrån risken för fiasko, förlust av trovärdighet och tillit. När det gäller kommunikation mellan människor kan man aldrig helt eliminera risken att budskapet eller syftet misstolkas. Men med en väl genomförd målgruppsanalys, och med rätt resurser i form av personal, tid och stöd kan man minimera denna risk.

Ett argument mot en förmåga att bedriva strategisk kommunikation i form av relationsföring som inte nämnvärt togs upp av intervjupersonerna men som bör nämnas är kostnaden. Andra aspekter är svårigheter att se kortsiktiga resultat samt rädslan för ett ”storebror-ser-dig-tolkningar”. Argumenten är relevanta och har betydelse.

## 6.3 Etiska aspekter

Att inrikta, planera och genomföra strategisk kommunikation i form av relationsföring ser jag som en rimlig tanke. En förutsättning är att etiska aspekter lyfts fram och diskuteras i en atmosfär med högt till tak, där olika åsikter lyfts fram och utforskas, bedöms och värderas. Denna typ av kommunikation kräver ett ständigt etiskt och kritiskt förhållningssätt gentemot sin egen tjänst och det arbete man utför. Vidare vore det önskvärt sett ur ett journalistiskt och samhällligt perspektiv att policy och riktlinjer arbetades fram, dessa skulle självfallet behöva vara offentliga och tåla en granskning. Vissa delar av relationsverksamheten, de som inte är kopplade till enskilda personer, bör övervägas att redovisas i en etisk årsredovisning.

Ingen av de intervjuade, och ej heller jag själv tvekar om att strategisk kommunikation i form av relationsföring skulle kunna bidra till utveckling av organisationers totala kommunikation och företags affärsutveckling. Men det finns andra aspekter än de rent tekniska. I uppsatsens

tidigare kapitel har det framgått att kommunikatörer men även andra yrkesgrupper i sitt vardagliga arbete använder påverkan, medvetet eller omedvetet. När jag i intervjuer lyfter fram detta förhållande och så att säga sätter det på pränt är det inte många som har något emot att man de facto arbetar med påverkan. Men när frågan ställs att man skulle strukturera och systematisera en sådan förmåga väntade jag mig att en reaktion skulle bli att man inte fick syssla med manipulation m.m. Så blev inte alls fallet, snarare tvärtom. Flera av de intervjuade menade att det idag saknas en mogen syn på påverkan, manipulation och medveten kommunikation. Så länge kommunikationen sker med viss transparens är den ansedd som positiv och konstruktiv för organisationens totala *outcome*. Man riktar sig istället till utvalda målgrupper med särskilt formulerade budskap i syfte att uppnå särskilda mål, dvs attityd- och beteendeförändringar. Det är därför viktigt att säga att kommunikation i form av relationsföring inte är att förknippa med otillbörlig påverkan av nyckelpersoner. Det verkar vara dags att tala om positiv påverkan och manipulation, sådan som utförs inom ramen för överrenskomna spelregler. Det är ok att använda metoden men det är upp till spelaren att märka när hon eller han är utsatt. Jag tycker mig se att det finns möjligheter att maximera användandet av strategisk kommunikation och påverkan i större utsträckning än vad som görs idag. En traditionell syn på personliga relationer främjar inte tillkomsten av nya idéer och lösningar. Det är därför viktigt att man vågar vända blicken utanför den egna organisationen, kanske finns det kompetenser och personer som kan bidra till de långsiktiga målen? Självklart skall en organisation ha kompetens att på ett ansvarsfullt sätt ta kontakt med dessa individer och undersöka varför de driver negativa argument mot organisationen eller att försöka förstå på vilket sätt de kan utveckla sitt stöd för samma organisation. För mig är detta en självklarhet.

Vad gäller de etiska aspekter som finns kopplade till personlig kommunikation har många många organisationer vare sig resurser, kompetens, erfarenhet och framförallt ”tänk” för att bedriva kommunikationskampanjer med individer. Jag menar att om en relation tjänar, för den ena parten i relationen ett okänt syfte, ökar kraven på den medvetne parten att förstå vad en relation egentligen är. Detta för att inte den ”medvetne” skall begå etiska misstag som riskerar att slå tillbaka senare under relationens utveckling. Därför är det viktigt att de som skall syssla med den här typen av verksamhet har goda kunskaper om personliga relationer och dess styrkor och svagheter, och inte minst en utvecklad känsla för konsekvensetik. Bästa sättet att förebygga etiska felsteg är således att låta särskilt utbildad personal med förståelse och insikt ta ansvar för tjänsteutövandet. Men med tanke på att etiska

aspekter inte är ovidkommande i en diskussion kring kommunikation genom personliga relationer skulle denna typ av kommunikationsverksamhet, om den infördes, behöva vara föremål för granskning och kontroll. Detta skulle möjligen kunna ske på ett liknande sätt som man avgränsar lobbying samt andra samverkansformer, i form av utförandekoder. Vidare att varje bransch samt yrkeskategori fortsätter att utveckla sina bransch- och yrkeskoder och avslutningsvis att ett etiskt råd organiseras i organisationen med externa bisittare. t ex från en branschorganisation.

Jag vågar påstå, efter att ha arbetat med denna uppsats och genomfört intervjuerna att som ett led inom vidareutvecklingen och rekryteringen till kommunikationsavdelningarna och motsvarande enheter inom samhällliga organisationer, finns det mycket att vinna på om man skaffar sig förmågan att kunna inrikta, planera och utföra strategiska kommunikationsinsatser riktade till enskilda personer.

## 6.4 Slutsats

Efter att ha bearbetat intryck, litteratur samt egna reflektioner har jag kommit fram till följande slutsats. Inom ramen för relationsföring har en organisation tre val. Det första är att inte engagera personal för relationshantering, ej heller att i någon form utbilda den redan befintliga personalen i styrkor och svagheter med personliga relationer och hur dessa kan utvecklas. En organisation som väljer detta alternativ riskerar att utgöra ett av de mindre drivande eller ledande organisationerna inom ramen för individ- och organisationsutveckling. Att uppmuntra personliga relationer och social utveckling får anses som mycket viktigt för moderna företag. Förutom detta första handlingsalternativ har jag identifierat två huvudriktningar för en satsning på personliga relationer. Ena riktningen innefattar hela organisationen och den andra riktningen utgörs av att en särskild enhet rekryteras och organiseras. Låt mig redogöra för styrkor och svagheter med de bägge alternativen.

### ***6.4.1 Hela organisationen – ett generellt alternativ***

Ett företag som väljer att sträva efter att höja den lägsta nivån på social insikt och utveckla sin personals syn på personliga relationer och sin egen roll däri vinner många fördelar. En av de främsta fördelarna är att man aktivt tillvaratar de värden som de mångfacetterade sociala nätverk organisationens anställda utgör, inte bara internt utan även externt. Genom etisk och

positiv utbildning inbjuder man organisationsmedlemmar till dialog om nätverksutveckling och relationer och vad dessa kan innehålla. Relationsutbildning kan vara ett sätt att uppmuntra ett aktivt och konstruktivt informationsutbyte inom och utom organisationen. Enkelt uttryckt bidrar det till att organisationen får fler relationer. Genom att öka medvetenheten om organisationens och medarbetarnas samlade sociala nätverk ökar möjligheterna att sända och kommunicera med bredd. En naturlig fortsättning på detta är att man genom att öka den sociala medvetandegraden dessutom ökar möjligheter att fånga upp svaga signaler i omvärlden. Signaler som kan fångas in, följas upp och undersökas av t ex organisationens avdelning för omvärldsanalys. En brist med detta alternativ är att det i allt väsentligt kommer att vara personer som inte har omfattande utbildning och erfarenhet inom kommunikation och beteendekunskap som uppmuntras att utnyttja och utveckla sina och kollegornas personliga relationer för att kommunicera. Det är därför viktigt att man under utbildningen av de anställda markerar vilka nivåer som är rimliga och vilka etiska och därmed anseendemässiga risker och möjligheter ett ökat relationshanterande medför. En organisation som väljer detta breda alternativ kommer att ha mindre kontroll och ledningen kommer inte att kunna dirigera och inrikta den nya ”resursen”. Med detta alternativ höjer man i allt väsentligt den individuella förmågan hos de enskilda anställda vilket i sig är mycket värdefullt men alternativet främjar inte kommunikation med utvalda nyckelpersoner. Detta alternativ medför således inte nödvändigtvis att organisationens ledning får ett nytt verktyg. Det stärker organisationen på bredden, men inte på djupet. En styrande faktor för hur framgångsrikt en organisation kan höja sin personals lägsta nivå beträffande relationer är den tid och de resurser som avsätts. Genom att hyra in externa konsulter kan man injicera kunskap men knappast vidmakthålla organisationens förmåga över tiden. Denna lösning skulle främst tjäna till att stärka organisationens dagliga arbete och de många dagliga kontakter som organisationens medarbetare handhar skulle utnyttjas optimalt.

#### ***6.4.2 En specialistavdelning – ett smalare alternativ***

Detta alternativ skulle framförallt rikta sig till ledningen av organisationen. Att engagera och organisera en specialistavdelning inom organisationen medför att man tar till vara på det fulla värdet av personliga relationer och medvetet strävar efter att utnyttja hela dess potential. En specialistavdelning medför att ledningen eller annan ges möjlighet att med hög precision, djup och kontroll kommunicera till ett urval av publik och personer. En specialistavdelning skulle innebära att högre precision och högre kvalitet i relationsarbetet mot nyckelpersoner

infrias. Mot bakgrund av att organisationen använder professionella ”relationsförare” skapar man utrymme för ett befast etiskt förhållningssätt och mindre risk för klavertramp och felutnyttjande. En professionell relationsförare förstår riskerna med ett etiskt vanskligt agerande och dess motsats – värdet av att transparent kommunicera och dialogisera med nyckelpersoner och andra intressenter. Organisationens strategiska arbete skulle sannolikt stärkas genom att specialister stödjer den strategiska ledningen att kommunicera budskap till och förstå nyckelpersoner i organisationens omvärld. En specialistavdelning medför ett ökat behov av granskning och öppenhet kontra det bredare alternativet. Detta smalare alternativ skulle innebära att risken för missuppfattningar skulle öka och vikten av att presentera och introducera denna avdelning på ett skickligt sätt kan inte understrykas.

De anställda i organisationen skulle däremot inte hjälpas av specialistavdelningen i någon större utsträckning.

Ett alternativ är dock att en utökad specialistavdelning även skulle kunna engageras för att utbilda och rådge övriga kollegor i organisationen beträffande relationer och på så sätt främja social insikt. På så sätt förs vinster med det breda alternativet även in i detta. För en uthållig utveckling och förvaltning av relationskapitalet och det sociala nätverk som organisationen de facto utgör rekommenderar jag att man rekryterar en egen specialistavdelning, en relationsavdelning, som kan agera bollplank och utbildningsyta men också utgöra ett precisionsinstrument för ledningens kommunikation.

## 6.5 Egna reflektioner

Generellt kan man säga att påverkan och den medvetna strävan efter förståelse av omvärlden funnits sedan urminnes tider. Redan den kinesiske strategen Sun Tzu talade om olika former av påverkan. Uthållig beteendeförändring får man genom att skapa ett förtroende mellan budskapsgivaren och mottagaren (jfr perifer och central övertalningsväg) och endast genom att använda sanna budskap och trovärdiga sändare. Hög trovärdighet och sanna budskap är ledord i strategisk kommunikation. I relationsföring och annan strategisk kommunikation utför man en omfattande målgruppsanalys. Denna analys handlar i min mening ytterst, i all kommunikation, om att “stjäla” tolkningsföreträdet eller tolkningsrätten från målgruppen eller målpersonen. Detta görs genom att sändaren skaffar sig ett informationsövertag och lär känna målpersonen och dennes världsuppfattning på ett djupare plan. En mycket stor del av de signaler vi utsätts för dagligen syftar till att förmå oss människor att agera eller tycka så eller så om någonting, köp denna produkt, rösta på den personen, res hit eller dit, donera pengar till

organisation X m.m. De flesta av dessa signaler är än så länge av ett övertalande slag, d v s de är tydligt vad som är tanken med kommunikationen. Men fler och fler reklamprodukter och kommunikationskampanjer använder sig av mer manipulativa tekniker. Man kommer inte ifrån att vi alla i hög utsträckning är mål för manipulation och övertalning och den viktiga frågan man bör ställa sig är: i vilket syfte utförs informationsspridningen? Varför exponeras jag för den här kommunikationen eller informationen? Vem tjänar på att jag läser eller känner detta? Om syftet är att främja dialog och samsyn om än i någons intresse och informationen bygger på sanning, då har jag svårt att se att man inte skall få lov att bedriva påverkan eller manipulation av människor genom strategisk kommunikation. Eftersom relationsföring bygger på en målgruppsanalys baserad på information som man sällan har tid eller resurser att inhämta i en traditionell kommunikationskampanj, skapas förutsättningar för en djupare förståelse av målgruppen kan jag förstå att relationsföring, för den oinvidde, framstår som en makt- och manipulativ funktion. Det handlar ju om att man skaffar sig ett sorts objektivt informationsövertag så att man kan "lära känna" målgruppen, eller snarare målpersonen. Faktum är ju att fler och fler PR-byråer arbetar på i riktning mot det jag beskriver i denna uppsats, i bemärkelsen att man strävar efter att koordinera utgående information från en intressent eller en aktör (Peter Erikson). Vidare att man lägger mer fokus på själva målgruppsanalysen. Ju mer man vet om sin målgrupp desto närmare kommer man ett informationsövertag. Detta är något som studenter samt kommunikationsutövare skulle kunna utveckla vidare, särskilt med tanke på den allt finare teknik som utvecklas i syfte att just skapa digitala underlag för att studera målgruppers beteenden och vanor. Jag tänker t ex på kartläggningen av hur besökare surfar på en hemsida. En stor del av denna verksamhet syftar ju till att skapa ett informationsövertag, att minska risken att en potentiell kund skall tacka nej till en fortsatt relation med ett företag eller en organisation, dvs undvika att hamna i en konfliktsituation eller ett obehagligt val. Bara för att det är datorer som står för arbetet är det inte mindre privat.

Strategisk kommunikation är resultatet av en teknisk och profitsökande utveckling och den utvecklingen tror jag inte man stannar genom regler eller förmaningar. Istället handlar det om att upplysa samtliga aktörer om vad som pågår på arenan. Detta gäller såväl tittare, lyssnare och läsare – alla som tar emot information. Jag menar att man endast genom utbildning och insikt om sin egen roll kan skydda sig själv mot otillbörlig påverkan, i varje fall kan man göra det svårare för påverkaren att påverka. Den organisation som i framtiden väljer att utveckla en förmåga att strategiskt kommunicera utvald sanningsenlig

information till noga utvalda nyckelpersoner i syfte att påverka attityd eller beteende tycker jag är anmärkningsvärd. Anmärkningsvärd i en positiv bemärkelse eftersom det skulle innebära att organisationen i så fall skulle visa att man är en lärande organisation som är beredd och villig att pröva nya metoder för att nå sina mål. Likt reklamfilmer och annan påverkan, strävar man i relationsföring att övertyga och övertala målgrupper, inte manipulera dem mot deras vilja. Relationsföring skiljer sig mot andra tekniker genom att tekniken möjliggör att sänka mottagarens gard en aning innan den huvudsakliga kommunikationen påbörjas.

Avslutningsvis, bara för att det finns ett effektivt verktyg innebär det inte att det är rätt att använda det. Förutom effekt och uppnåendet av affärs- och organisationsmål finns det andra aspekter som bör spela roll innan en organisation beslutar sig för att engagera sig i ett relationsföringskoncept. Det finns särskilda skäl att fokusera på etiska aspekter i samband med relationsföring eftersom det är metoder som kryper nära inpå individen, nära inpå den person som utgör målgruppen. Frågan är bara vad som är farligast, en transparent relationsförare som är personlig med målgruppen eller den växande floran av kommunikationsinsatser vars sändare strävar efter att inte vara personliga, utan privata med målgruppen.

## 6.6 Förslag till fortsatt forskning

Vid arbetet med denna uppsats har jag förstått att medveten strategisk kommunikation är ett laddat ämne. Det finns en fascinerande blandning av ställningstaganden vad beträffar etik, kontroll, ansvarsfrågor och effektivitet när man funderar kring ett medvetet användande av personliga relationer. Jag menar att det finns fördelar att lyfta fram detta i ett forum där toleransnivån är hög och där inte bara tankar utan även känslor välkomnas. För att relationsföring skall kunna användas praktiskt ur ett organisationskommunikativt perspektiv krävs det att tekniker och metoder formaliseras och teoretiseras. Företeelsen strategisk kommunikation i form av relationsföring bör utvecklas och beskrivas på samma sätt som andra och mer traditionella metoder. Att inte rygga för att inhämta kunskap eller ta stöd från externa resurser och personer såsom kommunikationsvetare, psykologer vore ett tecken på en god och lärande organisation, sådana som kommunikationsvetare idag vill framstå som. Universitetet och läroanstalterna i Sverige och utlandet har en viktig roll att spela vad gäller att möjliggöra för studenter men även för praktiker att ta del av vilken kraft som de facto finns i personliga relationer. Vidare vore det intressant att utforska mer i detalj och framförallt pröva hur en avdelning för organisationsambassadörer, d v s relationsförare skulle se ut och hur den skulle mottas i ett antal pilotorganisationer. Att även i fortsättningen föra en etisk diskussion kring denna företeelse är för mig en självklarhet.



# LITTERATURFÖRTECKNING

Ahrnell, B.M., & Nicou, M. (1995). **Kunskapsföretagets marknadsföring**. Malmö: Liber Hermods

Alm, J (1996) **Nätverksguiden**. Malmö: Liber Hermods

Alvesson, M & Deetz, S.A (2000) **Kritisk samhällsvetenskaplig metod**. Lund: Studentlitteratur

Banks, S.P. (1995) **Multicultural Public Relations: A social-interperpretative approach**. London: Sage Publications

Bates E. (1989) **The crosslinguistic study of sentence processing**. Cambridge: Cambridge University Press

Bengtsson C., Hjort M., Sandberg H., Thelander Å. (1998) **Möten på fältet**. Lund: Sociologiska Institutionen

Bernstein, R. J. (1991) **Bortom objektivism och relativism** Göteborg: Röda Bokförlaget

Björndahl, M (2001) **Drottning Kristina av Sverige - Maximer om visdom och svaghet**  
<http://hem.passagen.se/margaretabjorndahl/maxim6.htm> [2003-05-21]

Brock, T. C., & Bannon, L. A. (1992). **Liberalization of commodity theory**. Basic and Applied Social Psychology, 13, 135-143.

Broom, G.; Casey, S. & Ritchey, J. (1997): **Towards a Concept and Theory of Organization-Public Relationships**, i Journal of Public Relations Research

Brunson, D (2000) **Role of Perception in information Warfare**.  
[www.sans.org/infosecFAQ/perception.htm](http://www.sans.org/infosecFAQ/perception.htm) [2001-01-25]

- Castells, M (1998) **Nätverkssamhällets framväxt**. Uddevalla: Daidalus
- Coleman, J (1990) **Foundations of Social Theory**. Cambridge MA: The Belknap Press of Harvard University Press
- Coombs, T (2001) **Interpersonal Communication and Public Relations**, i Heath (ed): Handbook of Public Relations. Thousand Oaks: Sage
- Conrad, C. & Poole, S. M. (1997) **Strategic Organization Communication**. 4th ed. Fort Worth: Harcourt Brace.
- Dozier, D. M. & Grunig, J. E. (1995) **Manager's guide to excellence in public relations and communication management**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc
- Duck, S (2000) **Human Relationships**. London: Sage Publications Ltd
- Gans, Herbert J. (1979) **Deciding What's News**. New York: Pantheon.
- Grunig, J (1992) **Excellence in Public Relations and Communication Management**. New Jersey: Erlbaum Associates, Inc
- Grunig, J. E. & Hunt, T (1994) **Public relations techniques** Fort Worth : Harcourt Brace College Publishers
- Heath, R.L. (2001) **Handbook of Public Relations**. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Ipes, D. A. & Grunig, J. E. (1983) **The anatomy of a campaign against drunk driving**. Public Relations Review, 9 (2), 36-52.
- Habermas, J. (1984) **The theory of communicative action: reason and the rationalization of society** (Vol. 1) T. McCarthy (övers.) Boston: Beacon Press
- Hinde, R (1997) **Relationships. A dialectical Perspective**. Hove, East Sussex: Psychological

Press

Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997) **Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder.** Lund: Studentlitteratur

Kvale, S. (1997) **Den kvalitativa forskningsintervjun.** Lund: Studentlitteratur

Larsson, L-Å (1997) **Tillämpad kommunikationsvetenskap.** Studentlitteratur: Lund

Larsson, L-Å (1998) **Nyheter i samspel. Studier i kommunjournalistik.** Göteborgs universitet/JMG: Göteborg

Larsson, L-Å (red.) (2002) **PR på svenska: Teori strategi och kritisk analys**  
Lund: Studentlitteratur

Larsson, P (2000) **Preparatus Survive – tankar kring kartläggning av journalister.** Lund:  
Sociologiska Institutionen vid Lunds universitet.

Létang, J & Piezca, M (1996) **Critical Perspectives in Public Relations** London:  
International Business Thomson Press

Littlejohn, S.W. (2002) **Theories of Human communication.** Belmont: Wadsworth/Thomas  
Learning

Lübcke, P. (1993) **Filosoflexikonet.** Stockholm: Bokförlaget Forum

Molander, B. (1998) **Vetenskapsfilosofi – En bok om vetenskapen och den vetenskapande människan.** Stockholm: Thales

O’Keefe, D. J. (1990) **Persuasion. Theoy and research.** Newbury Park: Sage

Pagels-Fick G (1999) **Business intelligence : om organisation, metod och tillämpning**  
Stockholm, Industrilitteratur i samarbete med BUSAD

- Palm, L. (1994) **Övertalningsstrategier**. Lund: Studentlitteratur
- Patel, R. & Davidsson, B. (1994) **Forskningsmetodikens grunder**. Lund: Studentlitteratur
- Petty, R. E. & Cacioppo, J. T. (1986) **Communication and persuasion: Central and peripheral routes to attitude change**. New York: Springer-Verlag
- Precis (2003) **Precis uppförandekod för professionella lobbyister i Sverige**  
([www.precis.se/lobbying.htm](http://www.precis.se/lobbying.htm)) [2003-04-29]
- Putnam, L & Roloff, M (1992) **Communication Perspective on Negotiation**. London: Sage
- Repstad, P (1999) **Närhet och distans – kvalitativa metoder i samhällsvetenskap**. Lund: Studentlitteratur
- Roos, Ragnar (2001) **Det är coolt att inte synas (för ofta)**.  
([http://www.jkl.se/agenda/pdf/agenda1\\_2001.pdf](http://www.jkl.se/agenda/pdf/agenda1_2001.pdf)) [2001-12-01]
- Roshco, B (1975) **Newsmaking**. Chicago: University of Chicago
- Sabini, J. (1995) **Social Psychology**. (2:nd ed) New York: W.W. Norton & Company
- Sigal, L (1973) **Reporters and Officials. The Organization and Politics of news-making**. Lexington, Mass: D.C. Heath and Company.
- Stohl, C (1995) **Organizational Communication. Connectedness in Action**. Thousand Oaks: Sage
- Sveriges Informationsförening (2002) **Definitioner**.  
(<http://www.sverigesinformationsforening.se/>) [2002-01-15]
- Tesser, A. (1995). **Advanced Social Psychology**. New York: McGraw-Hill.

Thomas, Timothy L. (2001) **Like adding Wings to the tiger: Chinese information War Theory and Practice**. Foreign military studies Office, Fort Leavenworth, KS (<http://www.iwar.org.uk/iwar/resources/china/iw/chinaiw.htm>) [2001-12-15]

Thurén, T. (2000) **Vetenskapsteori för nybörjare**. Malmö: Liber

Wilmot, W (1995) **Relational Communication**. New York: McGraw-Hill

## BILAGA 1 – INTERVJUPERSONER

- 1. Anonym kommunikationsansvarig**  
Stort svenskt bolag i transportbranschen
- 2. Carl Douglas**  
VD Infosphere
- 3. Carl Sjöstedt**  
Jurist, Verksam inom affärsrelationer, Advokatfirman Hedelin AB
- 4. Ed Rouse**  
Major, US Army, Special Forces, Psychological Operations Group, retired
- 5. Klaus Solberg Solein**  
Fil Dr, Expert i Omvärldsanalys och Business Intelligence, Copenhagen Business School
- 6. Kjell Göthe**  
Informationsdirektör Kockums
- 7. Lars-Olle Larsson**  
Direktör, kommunikationsutövare KPMG Bohlins
- 8. Mattias Iweborg**  
VD, RespectEurope, Konsult inom kommunikation och information
- 9. Peter Erikson**  
VD, Erikson Outlook AB, Konsult inom kommunikations- och affärsstrategi