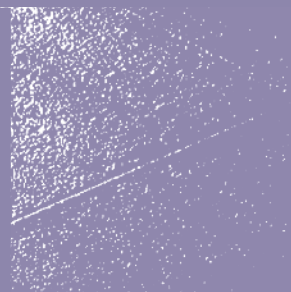
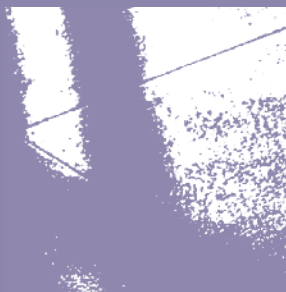
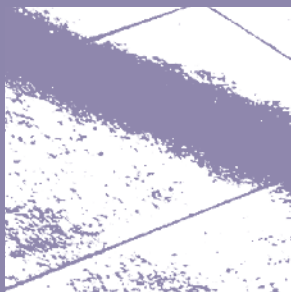


3/06

En elfte reflektion från forskningsprojektet *Verksamhetsnyttig information och kommunikation*



Helhet och samverkan i en decentraliserad struktur

Ingalill Östman
ABB Sverige

Sven Hamrefors
Handelshögskolan i Stockholm





En elfte reflektion från forskningsprojektet
Verksamhetsnyttig information och kommunikation

Inledning

Syftet med detta forskningsprojekt är att konstruera kunskap inom det område som brukar betecknas som "corporate communication". I den konstruktionsprocessen deltar många människor från många olika företagsmiljöer. Detta angreppssätt gör det möjligt för många perspektiv att göra sig gällande i konstruktionsprocessen, men det finns ett grundläggande tema som blir alltmer utkristalliserat. Det har kanske redan börjat framgå av de senaste publiceringarna i detta forskningsprojekt att detta underliggande tema är att information och kommunikation (I&K) måste möta de kaosteoretiska rekvisiten för att skapa förutsättningar för yttre effektivitet.

Med yttre effektivitet menas att organisationen förmår att skapa upplevt värde för relevanta intressenter i omvärlden, inte bara idag utan även i morgon.

Det kaosteoretiska rekvisitet vi refererar till är att I&K måste stödja helhet i tänkandet i organisationen samtidigt som den måste inspirera till variabilitet i aktiviteter. En organisation vars medarbetare tänker helt olika förmedlar en bild mot omvärlden att den inte vet vad den håller på med. En organisation där medarbetarna fastnat i vissa sätt att utföra arbetet förmedlar en bild av stelbenthet. Tyvärr är det vanligt i många organisationer att man resonerar som så att vi skall ha "høgt i tak" och därför tillåter många olika åsikter och perspektiv att florerat fritt, samtidigt som man inte tillåter att konsekvenserna av det uppstår. I det fallet blir det vanligt att man istället hårt reglerar hur man skall utföra arbetet. Det kan leda till en situation där den "fria" tanken separeras från den reglerade handlingen och det leder till försämrade förändringsförmåga, vilket i sin tur leder till lägre yttre effektivitet. Denna ledningsmodell kan alltså leda till en ineffektiv organisation under tiden som man i organisationen upplever den som "demokratisk och välstyrd". Så länge man rör sig på kända domäner så kan den vara effektiv, men den får problem då man skall utveckla sig vidare.

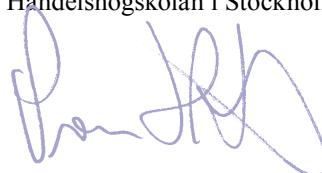
Andra varianter på detta tema leder också till tokiga resultat. Om man tillåter variabilitet i tanken kombinerat med variabilitet i handling leder det till en anarkistisk organisation, vilken leder till att organisationen så småningom faller isär. Om man gör tvärtom och försöker skapa en ny "sovjetstat" genom att styra både tanke och handling leder det till ineffektivitet både på kort och lång sikt.

Det fall vi nu presenterar, ABB Sverige, är ett exempel på hur I&K har bidragit till att skapa de kaosteoretiska rekvisiten för enhetlighet i tanke och variabilitet i aktiviteter. Erfarenheterna från den utformningen av ett kommunikationscentrum på ABB pekar i riktningen att det finns effektivitetsvinster att hämta när I&K bidrar till den kaosteoretiska balansen i en organisation. Det är vår förhoppning att denna reflektion skall bidra till att fler informatörer ökar sitt bidrag till att ge sin egen organisation en bättre kaosteoretisk balans.

Ingalill Östman
ABB Sverige



Sven Hamrefors
Handelshögskolan i Stockholm



Kort presentation av ABB

ABBs verksamhet är inriktad på produkter, system, lösningar och tjänster som syftar till att öka tillförlitligheten i kraftledningsnät och höja produktiviteten i industrin.

Företagets mål är lönsam tillväxt – både för sig självt och för dess kunder. ABB har ambitionen att hjälpa sina kunder att förbättra konkurrenskraft och produktivitet liksom att spara energi och minska miljöpåverkan.

ABB förser kunder inom energisektorn och industrin med högeffektiva, energibesparande produkter och system, som hjälper dem att få ut mesta möjliga av sina nät respektive anläggningar, för att bidra till ekonomisk tillväxt, miljöförbättringar och en positiv samhällsutveckling.

Uppgiften formuleras som: ”Power and productivity for a better world”. Det är också ABBs slogan.

Varje dag levererar ABB över en miljon produkter, från små brytare och motorer till gigantiska transformatorer på över 1 000 ton.

Företagets tradition av innovation går tillbaka till sent 1800-tal och ambitionen är att fortsätta vara pionjärer

inom industriell teknik. Innovationer, med stöd av omfattande investeringar i forskning och utveckling, är avgörande för om ABB ska kunna behålla sitt tekniska ledarskap och stärka sin ledande ställning ytterligare på morgondagens marknader. Därför präglar innovation mycket av andan i företaget.

ABB är en global koncern med 107 000 medarbetare. Den finns i ett 100-tal länder och har tillverkning såväl som forskning i alla världens regioner. Huvudkontoret ligger i Zürich, Schweiz. ABB Ltd:s aktier är noterade på börserna i Zürich, Stockholm och New York.

I Sverige har ABB cirka 8 800 medarbetare och finns på 35 orter. Stora verksamhetsorter är Västerås, med cirka 4 500 medarbetare, och Ludvika med cirka 2 400 medarbetare. Det finns Business Centers på tio orter i Sverige för att skapa närhet till kunderna.

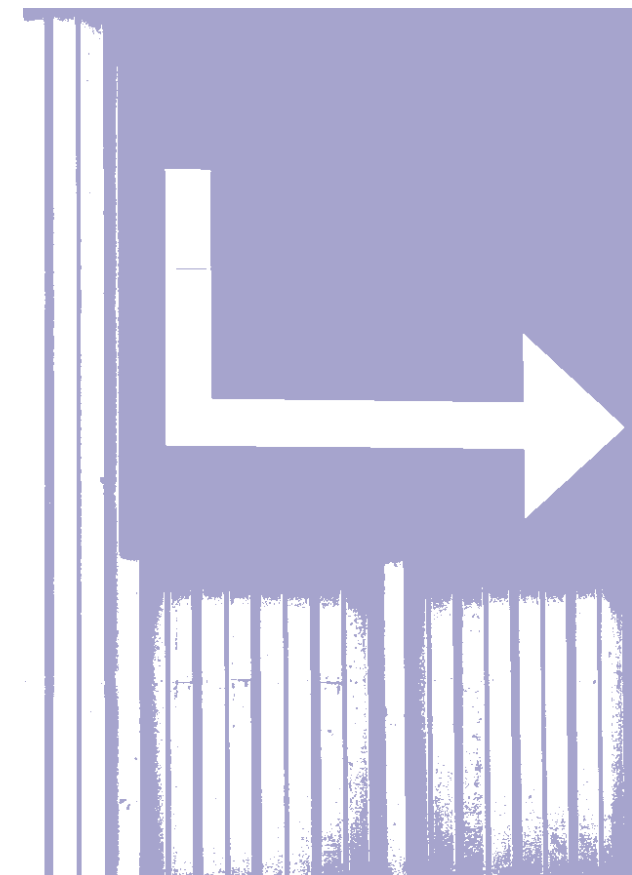
Förutsättningar för ett Communication Center

Den här skriften handlar om hur ABB Sverige implementerade ett Communication Center med tillhörande organisering. Förutsättningarna för ett sådant var att företaget hade en informationsavdelning med ett ganska traditionellt utseende. Den hanterade ekonomisk information, massmediekontakter, personaltidningen ”Inblick”, den externa webbplatsen, intranätet och grafiska profilfrågor.

Ute i verksamheten fanns samtidigt många medarbetare som, var och en på sitt håll, arbetade med kommunikationsfrågor. En hel del av dem var inte kommunikatörer på heltid, utan delade detta ansvarsområde med andra uppgifter.

Man arbetade med internkommunikation eller marknadskommunikation, eller en kombination av båda. Det förekom bara delvis en samordning mellan de olika affärsenheternas kommunikation till marknaden.

Arbetsättet hade till stor del sin bakgrund i den organisation ABB hade i början av 90-talet. Då var decentraliseringen mycket långt driven i Sverige med ett 70-tal dotterbolag inom många olika verksamhetsområden. Varje bolag drev sin verksamhet mer eller mindre individuellt. Det utvecklades till och med vissa skillnader i företagskultur mellan de svenska enheterna.



Inom kommunikationsområdet fanns några olika avgränsade initiativ till samordning. Till exempel interna nätverk och grupper som arbetade med vissa frågor inom områden som media, interninformation, webb och liknande. För vissa större kommunikationsprojekt eller kundaktiviteter på den svenska marknaden fanns det också en samordning, till exempel stora mässor.

Det som saknades i organisationen var en plan för hur alla kommunikatörer skulle agera och jobba tillsammans. Det fanns heller ingen konkret, gemensam plan för vad ABB Sverige totalt sett skulle kommunicera – varken internt eller till marknaden.

Efter millenniumskiftet har flera organisationsförändringar genomförts, ett antal affärsverksamheter har avyttrats eller slagits ihop och ABB har idag en tydlig kärnverksamhet inom områdena kraft- och automations-teknik, som har inordnats i fem divisioner.

Tiden var mogen för att ta ett rejält omtag på kommunikationsområdet.

Implementering av ett Communication Center

Utgångspunkten för implementeringen av ett Communication Center var, som tidigare nämnts, att ABB Sverige hade en mycket decentraliserad processorganisation samtidigt som verksamheten börjat centreras till två kärnområden.

Effekten blev att de lokala kommunikatörerna utvecklade en god förmåga att stödja de olika lokala affärsinitiativen, men det fanns ingen plan för hur dessa kommunikatörer skulle agera tillsammans. Det fanns heller ingen konkret, gemensam plan för vad ABB Sverige skulle kommunicera. Samtidigt blev den kommunikation som skedde från den centrala funktionen i hög grad formaliserad, förutsägbar och opåverkad av den mer flexibla kommunikation som skedde på lokalplanet.

Den situation som företaget befann sig i karakteriserades av att kommunikationen på lokalplanet gav ett intryck av att ABB inte agerade som ett företag utan som flera fragmenterade delprocesser medan den centrala kommunikationen med svårighet kunde relateras till de olika aktiviteter som företaget förmedlade på lokalplanet. Det gav upphov till ett behov av att reformera arbetssättet för

I&K genom implementeringen av ett Communication Center. Detta Center skulle bidra till att både stärka helhetstänkandet i organisationen samtidigt som det skulle bidra till ännu bättre dynamik på lokalplanet.

Professionellare och kostnadseffektivare

Ledningen för ABB Sverige ville att kommunikationsverksamheten skulle bli ett betydligt nyttigare verktyg för affärsskapandet och bättre stödja företagets kundfokuserade organisation. Dessutom ville man ha en effektiv organisation baserad på gemensamma processer. En känsla fanns av att strukturella vinster fanns att hämta inom internkommunikation och att den externa kommunikationen skulle kunna bli ett tydligare stöd till försäljningen. Som bakgrund kan nämnas att man redan tidigare infört ett så kallat Shared Service-upplägg inom HR och administration. Det fanns dessutom några mer definierade mål. Kommunikationen skulle bli bättre, billigare och effektivare! En analys av situationen gav vid handen följande problemställningar:

- Undersökningar hade visat att många som arbetade med kommunikation ute i verksamheten egentligen inte såg sig som kommunikatörer. De hade därför, av förklarliga skäl, inte tillräcklig tyngd i sin egen organisation. Dessutom var kompetensutvecklingen eftersatt. Kort sagt – det fanns ett behov av att stärka kommunikatörens yrkesroll.
- Hur mycket kostade egentligen kommunikationen inom ABB Sverige? En spretig verksamhet med många aktörer, både organisatoriskt och geografiskt, gjorde det svårt att få fram en totalsiffra. Ingen visste hur mycket resurser som lades ned på kommunikationsaktiviteter men misstanken fanns att det var för mycket i förhållande till resultaten. ABB Sverige behövde bli mer kostnadseffektivt i sin kommunikation.
- Det fanns också ett behov av att kunna mäta resultat. Men för att kunna mäta effekten av kommunikationsinsatser måste man arbeta mer strukturerat, enhetligt och målinriktat. Därför behövdes en gemensam plattform och tydligare mål.

De första stegen

Det var denna utmaning som man stod inför – i form av både övergripande och mer detaljerade mål. Däremot fanns det inte lika tydliga direktiv hur arbetet med att nå målen skulle genomföras.

I avsaknad av sådana konkreta direktiv drevs arbetet med att reformera I&K av en vision som i korthet kan beskrivas så här:

Kommunikation är själva livsnerven i ett företag. Internt är det ett mycket starkt ledningsinstrument som kan fungera som en motor genom att skapa engagemang och delaktighet. Externt handlar det om att stödja försäljningen på ett konkret sätt och skapa affärer. Och allt måste samverka.

Den interna kommunikationen skall arbeta nära verksamhetsutvecklingen och marknadskommunikationen nära affärsutvecklingen. Dessutom måste den interna och externa kommunikationen samordnas. Samma sak skall sägas utåt som inåt och sägas samtidigt.

Jämförelsen mellan den faktiska situationen och denna vision ledde snabbt till insikten om att ABB Sverige behövde växla in på ett helt nytt spår. För att kunna effektivisera och samordna kommunikationen inom företaget behövde arbetsformerna också bli tydliga och mer gemensamma. Det var viktigt att skapa en hållbar process som man kunde utgå ifrån. Därför sattes ett antal vägledande principer upp.

- De bästa kompetenserna görs tillgängliga för alla ABB-enheter
- Högre effektivitet genom färre deltidare
- Återanvändning av material och kunskap för bättre kostnadseffektivitet
- Kreativ miljö, kompetensutveckling – attrahera de bästa
- Samordnad kommunikation mot fokuserade mål

Detta resulterade i flera olika åtgärder. Den första uppgiften blev att samordna den interna kommunikationen och kommunikationen mot den svenska marknaden i ett "Communication Center". Medarbetare ute i verksamheten och från den tidigare informationsavdelningen samlades till ett lag. Ett lag bestående av både interna kommunikatörer och marknadskommunikatörer.

En annan viktig uppgift var att försöka samordna de ekonomiska resurserna för marknadsföring i Sverige till en central pott. Nämnas bör att Communication Center enbart arbetar med marknadskommunikation för den

svenska marknaden. De marknadskommunikatörer som arbetar på den internationella marknaden berördes inte.

Var denna centralisering nödvändig? Hade man exempelvis inte kunnat satsa på en liten central stab som i ett mer omfattande nätverk arbetade tillsammans med kommunikatörerna på fältet? Det hade kanske fått en del positiva resultat, men inte med den omfattning och i den snabba takt som behövdes.

Uppgiften visade sig, till en början, inte vara helt lätt att genomföra. Och orsakerna var flera. Det fanns exempelvis farhågor från medarbetarna på dåvarande informationsavdelningen att den konfidentiella information man hanterade skulle bli spridd på alltför många aktörer.

Från marknads- och internkommunikatörerna som skulle flytta in fanns också kritik. Det handlade framförallt om en rädsla för att bli en del av en jättestor central stab – en stab som bara skulle förbruka en massa marknadsföringspengar som bättre behövdes ute i verksamheten.

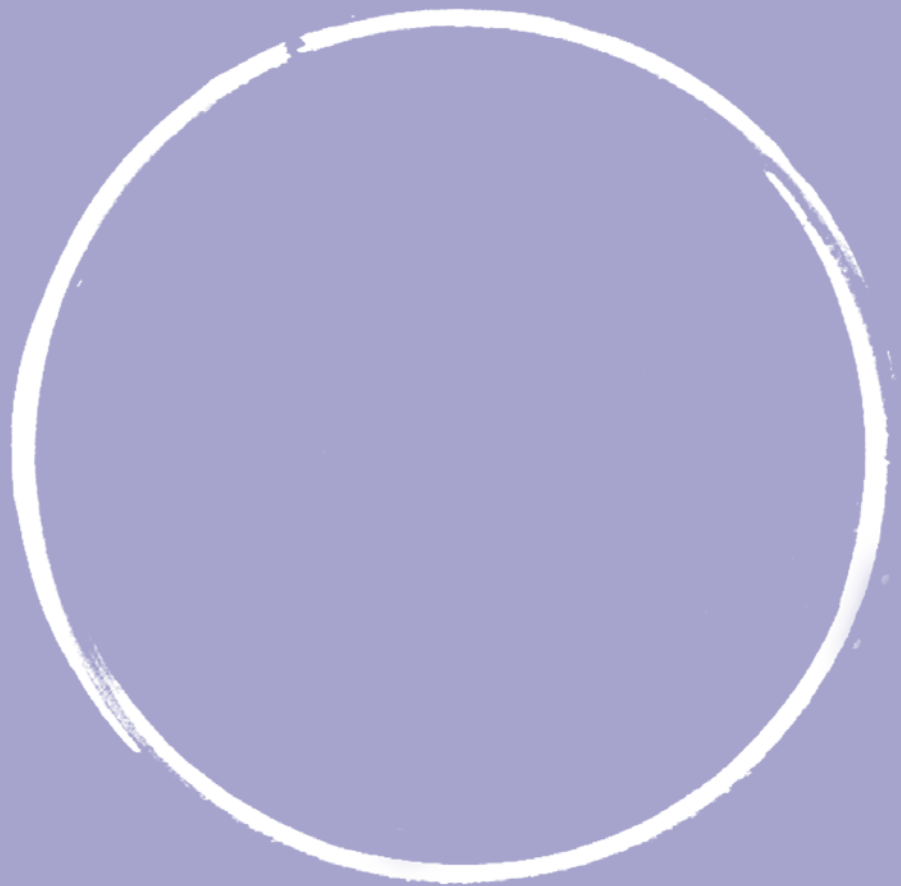
Det var många frågor som fick bemötas och hanteras samtidigt som det var viktigt att inte backa från grundidén. Förhållningssättet under arbetet med själva förändringsarbetet var därför att konsekvent svara på frågan "VARFÖR" förändringen måste göras för att sedan snabbt gå över till att diskutera "VAD BETYDER DET FÖR MIG?".

Att kommunicera kommunikation

I början var det inte alls självklart hur detta skulle fungera. Skulle det gå att samordna den interna kommunikationen och marknadskommunikationen? Dessutom genom en central stab som arbetade med en decentraliserad verksamhet som var van att i mångt och mycket sköta sig själva. Det visade sig att dessa farhågor var obefogade, men mer om detta längre fram.

Organisationen behövde en central process för att få enhetlighet och slagkraft. För att kommunikationsarbetet ska kunna bidra till riktig verksamhetsnytta krävs en stark motor som ger möjlighet till skärpt fokus, bättre uthållighet och tydligare rutiner – både när det gäller genomförande och uppföljning.

Det visade sig också snart att det var rätt tid för en förändring av det här slaget. ABB Sverige hade genomgått en tuff period, inte minst genom att många enheter



hade genomfört omfattande besparingar och rationaliseringar. Det drabbade givetvis även marknadskommunikationen. Samtidigt hade hela koncernen, som tidigare nämnts, gått mot en utveckling av gemensamma processer och ett Shared-service-tänkande. Det var därför förhållandevis lätt att argumentera för ett mer gemensamt arbetssätt och en gemensam marknadsföringsbudget. Många förstod att en större enhetlighet skulle ge bättre genomslag.

Communication Center startar

Baserat på de vägledande principer som nämndes ovan startades ett Communication Center med följande operativa principer:

- Ingen kommunikatör skulle längre arbeta deltid med kommunikation ute i verksamheten. Att vara kommunikatör är en specialroll som kräver kompetens därefter.
- De enheter som bara behövde marknadskommunikatörer på deltid fick nu istället abonnera på "sin resurs" hos centret. Det betydde att de "deltidskommunikatörer" som arbetade ute i verksamheten flyttade in till centret och blev "heltidskommunikatörer" genom att flera enheter nu kunde dela på personer och kompetenser. Den ekonomiska ersättningen löstes genom årsavtal och kostnaden fakturerades ut på respektive enhet.

Förändringen genomfördes i snabb takt. Centret startades redan våren 2003. Medarbetarna på centret, både nya och gamla, satt nu för första gången tillsammans i ett öppet kontorslandskap, lite symboliskt, men med det primära syftet att det skulle vara lätt att samarbeta och kommunicera. Den tidigare informationsavdelningen hade till antalet mer än fördubblats.

Att samordna medarbetarna var en del av uppgiften. Denna samordning ledde naturligt över till nästa steg.

Byggande av gemensamma plattformar

Det nya centret gjorde det enklare att starta arbetet med att ta fram en tydlig plattform för den gemensamma

kommunikationen; vad skulle kommunikationen åstadkomma? Vilka budskap skulle förmedlas? Hur skulle det gå till? Dessa frågeställningar ledde till följande plattformbyggnad:

- Den enskilt viktigaste förutsättningen var positioneringen av ledarskapet för kommunikationen i organisationen, dvs. informationsdirektörens position. Den funktionen definierades som en operativ del av företagsledningen. Som medlem av företagsledningen gav det insyn i och ett engagemang i en rad olika frågor rörande utvecklingen av verksamhet och affärer. I nära samarbete med företagets VD och övriga ledningen kunde informationsdirektören arbeta fram planer för hur kommunikationen på bästa sätt skulle stödja ABB Sveriges agenda.
- Ett operativt viktigt forum var ABBs nya marknadskommunikationsråd (MK-råd) som startade sitt arbete 2003. Det är ett gemensamt forum där alla marknadskommunikatörer, från de olika affärslinjerna, ingår. Den första uppgiften för rådet var att ta fram en marknadskommunikationsplattform för 2004. Efter en tids arbete fanns alla aktiviteter som vi skulle genomföra under nästkommande år inplanerade. På hösten 2003 sattes en budget och beslut om budget togs mot slutet av året. Detta slutliga beslut togs och tas av "Core Team" som består av chefer inom ABB Sveriges försäljningsorganisation där även informationsdirektören ingår.
- När 2004 inleddes hade hela ABB Sverige, för första gången ett gemensamt Communication Center, en gemensam plan för vad som skulle kommuniceras till vem på den svenska marknaden och dessutom en gemensam budget.

Arbetet med den gemensamma marknadsföringsplattformen blev en succé redan från början och har nu blivit en självklarhet för medarbetarna inom ABB. Den följer samma modell som under det första året – planerna läggs upp under våren, budgeten tas fram under hösten och klubbas under slutet på året. Det innebär exempelvis att all annonsering under ett år redan året innan är bestämd, planlagd och budgeterad.

En viktig detalj i denna process är informationsdirektörens roll i "Core Team". Denna grupp sammanträder regelbundet under året – inte bara när det ska fattas beslut om marknadsföringsbudgetar. Fokus för diskus-

sionen är inte alltid kommunikationsfrågor, men närvaron av den kommunikationsansvariga är en garanti för att kommunikationsfrågorna inte glöms bort.

På samma sätt är centrets medarbetare, som genom abonnemangsavtal är knutna till olika enheter, viktiga för att kommunikationsfrågorna alltid finns med på dagordningen i de ledningsgrupper de sitter med i. Resultatet bli en process där kommunikationen integreras i verksamheten på ett naturligt sätt oberoende om det handlar om affärer och marknadskommunikation eller om interna utmaningar.

Den interna processen stärktes

Det nya gemensamma arbetssättet stärker även den interna kommunikationsprocessen. Den ger möjlighet att fokusera på de områden som organisationen finner viktiga, dessutom kan det göras samtidigt, inom hela ABB Sverige. Ett exempel på detta är projektet ”Information till alla”.

Målet med ”Information till alla” är att alla medarbetare, oavsett var man befinner sig i organisationen alltid ska ha rätt information lätt tillgänglig, exempelvis genom personaltidningen ”Inblick”, intranätet och anslagstavlor ute i verksamheten. Anslagstavlor kanske någon sätter frågetecken för, men i ABBs verksamhet har inte alla en dator vid sin arbetsplats och därför är anslagstavlor en viktig kanal för internkommunikationen.

En annan viktig del handlar om att tydliggöra för ABBs chefer att chefsrollen alltid innebär att man också har ett kommunikationsansvar. Därför genomförs olika satsningar på att göra cheferna mer kommunikativa. Syftet är att visa på kommunikationens möjligheter och hur ett ökat kommunikationskunnande kan stödja effektiviteten i chefsrollen.

Men satsningen handlar inte bara om att bli bättre på att kommunicera med sina medarbetare utan också om att bli bättre på att företräda hela ABB. Inför kunder och kontakter är man ofta mycket bra på att berätta om det egna området, men man glömmer ibland bort eller har svårt att tala om helheten. Brist på kunskap är en del av förklaringen. Därför ingår även ABB-kunskap i utbildningen av chefer. En chef representerar inte bara den egna verksamheten utan hela företaget och måste kunna berätta om det.

Aktuell kunskap gör det också lättare att som chef känna sig bekväm i kommunikationsrollen. En webbaserad informationstjänst, kallad "Chefsportalen", förser cheferna med förhandsinformation om frågor som rör ABBs verksamhet samt kommunikationsstöd i viktiga frågor. Chefsportalen har blivit mycket uppskattad och gör det möjligt att, som chef, vara uppdaterad och påläst i kommunikationen med egna medarbetare, kunder och andra kontakter.

Utvecklingen ur ett kronologiskt perspektiv

Ur ett kronologiskt perspektiv kan arbetet med att förändra kommunikationsverksamheten inom ABB Sverige delas upp i tre punkter, en punkt för varje år:

År ett – 2003

Det handlade mycket om att sälja in den nya arbetsmodellen. Både hos medarbetare i kommunikatorsrollen, men framförallt ute i verksamheten. Det var delvis en rätt tuff period. Dessutom fanns osäkerheten där – skulle det här fungera? Det såg rätt ut på papperet men skulle det också fungera i praktiken?

År två – 2004

Resultaten av åtgärder och beslut började visa sig. Communication Center arbetade som ett lag och den gemensamma kommunikationsplattformen fungerade som planerat. Visst fanns det detaljer som behövde fixas till – men i stort fungerade det som det var tänkt.

År tre – 2005

Att arbeta gemensamt, att ta fram gemensamma planer och att samordna kommunikation blev under denna period ett etablerat arbetsätt. Medarbetare blev bekväma med både processen och verktygen. Det som tidigare kändes osäkert och nytt har blivit något högst naturligt. Det har varit ett högt tempo under genomförandet. Men trots tempot har fokus legat på att inte tappa taget om den röda tråden. Den röda tråden var, och är, viktig. Syftet med förändringsprocessen var inte bara att skapa en mer enhetlig och samordnad kommunikation, utan också att skapa en arbetsmodell som skulle bli hållbar över tiden.

I alla förändringsarbeten finns det en risk att hamna i tillfälliga lösningar. Därför blev arbetsformerna av central betydelse. Utan den gemensamma plattformen hade det inte varit möjligt att nå samma resultat.

Resultatet

Idag har ABB ett gemensamt Communication Center som samordnar all kommunikation i Sverige. Det resulterar i enhetliga budskap ut på marknaden och tydliga fokusområden internt. Kopplingen till företagsledningens agenda för utveckling av verksamhet och affärer är tydlig.

Det fanns också några mer definierade mål med förändringsarbete. Exempelvis att stärka kommunikatorerna yrkesroll. Hur har det lyckats?

Den har definitivt stärkts. Communication Center har inneburit att tidigare "ensamma" kommunikatörer fått kollegor med möjlighet till "bollplank" och stöd i arbetet. En kommunikatör finns också representerad i varje divisionsledningsgrupp. Sammantaget har båda dessa saker inneburit att synligheten ökat och möjligheterna till kompetens- och karriärutveckling är större.

Genom att alla större events och mässor, för alla ABBs divisioner, nu körs av professionella, erfarna projektledare så har även kostnadseffektivitet och kvalitet höjts även här. Spetskompetenserna har gjorts tillgängliga för fler. Ytterligare ett syfte var att bli mer effektiva och bättre på att mäta effekten av kommunikationen. Hur har det gått? Genom att kommunikationsinsatser har tydliga mål och är samordnade har det också inneburit att det blivit lättare att mäta effekten av dessa aktiviteter ur olika aspekter. Resultaten från dessa mätningar visar att kostnaderna för intern kommunikation och extern kommunikation/marknadsföring har minskat, kommunikationen har blivit effektivare och kvaliteten har höjts. Kundmätningar visar också på den enskilt största ökningen i parametern "ABB uppträder som ett enhetligt företag".

Allt material (stories mm) utnyttjas i många olika kanaler, både externa och interna. Dessutom kan det återvändas som en grund för mer avgränsade och riktade aktiviteter. Inte bara för att få större kostnadseffektivitet utan framförallt för att skapa större genomslag.

Man arbetar idag också efter en tydlig agenda inom Communication Center, med gemensamma avstämningar veckovis, kvartalsvis och årsvis. Det gör det lättare att hålla fokus – både i det korta och långa perspektivet.

Intervjuer av medarbetare inom ABB Sverige styrker bilden av att implementeringen av ett Communication Center, på det sätt det skett inom ABB Sverige, har varit uppskattat av olika grupper av medarbetare. Erfarenheterna hos de som arbetar ute i linjeorganisationen har generellt varit positiva, vilket kan exemplifieras med följande uttalanden:

Försäljningschef:

"Vi gör inget dubbelarbete längre och vi får definitivt ut mer av pengarna. Mindre pengar och mer resultat!

Att det finns en definierad process och en central sammanhållning är till stor nytta för oss ute i affärslinjen. Tänk vilken framförhållning vi har numera. Och en gemensam marknadsplan för hela ABB Sverige – det trodde jag aldrig vi skulle få ihop."

Försäljningschef:

"Med marknadsföring och kommunikation så gör man försäljning möjlig. Det gäller verkligen och i och med införandet av Communication Center så stärkte vi detta påstående. Nu har vi en enhet som med hög professionalism borgar för att vi alltid är i framkanten med vår marknadskommunikation. Ett starkt stöd och hjälp för enheterna att nå ut till kunderna på det bästa och mest effektiva sättet."

Försäljningschef:

"En gemensam kommunikationsplattform som bygger upp ABBs image och varumärke ger oss i försäljningen ett försprång på marknaden. Samtidigt stärker det respektive medarbetare och ger oss i linjen möjlighet att koncentrera oss på att jobba med kunder och affärer."

Chef:

"Kommunikationen är ingenting "på sidan om" utan i allra högsta grad en del i att utveckla verksamheten och affärerna. Det känns bra att inte behöva tänka på hur – för processen finns ju där – utan i stället koncentrera sig på de viktiga frågorna och besluten."

Även bland dem som arbetar inom I&K har förändringsprocessen inneburit många fördelar, vilket kan exemplifieras med följande uttalanden:

Marknadskommunikatör:

"Jag har fått förmånen att börja jobba på Communication Center som projektledare för stora kommunikationsprojekt; kundevents, mässor mm. Jag började jobba här i januari 2005. Hade inte Communication Center funnits så hade jag säkert inte haft möjlighet att driva så stora och intressanta projekt inom kommunikationsområdet för ABB. Jag har fått utvecklas inom projektledning och fått möjligheten att se vår verksamhet utifrån ett nytt perspektiv, dvs hela svenska ABB, och i och med det kunnat utveckla min förmåga att skapa möjligheter och ta nya grepp och initiativ."

Marknadskommunikatör:

"När jag började som kommunikatör fanns redan samordningen genom Communication Center och jag märkte klara fördelar med att ha central kompetens samlad när jag började som ny inom kommunikationsgenren på ABB. "Ett ställe" som håller ihop informationen och ser helheten i kommunikationsbudskapen medför att ABBs image och gemensamma budskap ges en enhetlig touch, redan från första början och utan att behöva läsa alla regelverk. Att få ett stöd i att knyta kontakter med interna och externa kontaktpersoner har också gjort mitt arbete betydligt enklare."

Marknadskommunikatör:

"Ensam är inte alltid stark. Som ensam kommunikatör i min enhet känns det bra att veta att jag har någon att vända mig till för att få hjälp när jag kört fast med något inom marknadskommunikation. Genom Communication Center har jag dessutom tillgång till ett mycket kompetent nätverk av kommunikatörer som, liksom jag, har Sverige som marknad. Tillsammans har vi i nätverket skapat en aktivitetsplan/marknadsplan för Sverige som ligger till grund för den egna aktivitetsplanen. Den gör att vi undviker krockar och brandkärsutryckningar och får en bättre och mer samordnad kommunikation tvärs igenom ABB. Det hade inte varit möjligt innan Communication Center."

Marknadskommunikatör:

"Nu anses marknadsföring och kommunikation inom ABB vara mycket viktigt! Det märks tydligt att marketing kommit högre upp på agendan. Ledningen pratar mer om detta. Hjälper oss alla att fokusera mer på marknaden och kunderna."

Nu marknadsför vi ett ABB Sverige! Det är stor skillnad när det finns centrala resurser för att arbeta fram budskap och marknadsmaterial i olika former. Det ger

mycket mer kraftfulla och enhetliga budskap till marknaden och bättre kvalitet. Här hade vi egentligen ingen speaking partner alls innan. Detta förstärker även verksamheten vid våra business centers ute i landet.

Vi har en bättre koordination i våra aktiviteter. Detta märks mest vid mässor och andra större evenemang, där vi i projektform tillsammans tar fram koncept som blir bra för alla deltagande ABB-enheter. Det syns också tydligt i annonser och annat marknadsmaterial.

Nu har vi en hemsida värd namnet! Den var alldeles bedrövlig för några år sedan. Det hade varit mycket svårare att förbättra så här mycket utan en central enhet med bra kontakter ut till ABBs olika enheter.”

Internkommunikatör:

”Communication Center är ansvarig för helheten och direktkontakt med verksamhetskunniga personer ute på

enheterna är avgörande för att samordningseffekten ska komma till stånd. Utan rätt kontakter ute i verksamheten skulle Communication Center vara en stabsfunktion som kör sin egen agenda, parallellt med verksamheternas agendor – men så är det inte. Jag ser Communication Center som en bläckfisk med tentakler djupt nere i verksamheten. Det fungerar utmärkt.”

Internkommunikatör:

”Tidigare arbetade jag som informationschef för en av ABBs enheter. Arbetsuppgifterna var varierande och med stor spännvidd – från internkommunikation och chefsstöd till framtagning av presentationsmaterial, kontakter med medier och mässarrangemang. Ett spännande men ensamt jobb där den egna enhetens krav och intressen stod i fokus. Numera jobbar jag på Communication Center, huvudsakligen med internkommunikation



och chefsstöd. Genom att vi samlat resurserna kan vi nu samordna och återanvända. Vi har också bra möjligheter att sända enhetliga övergripande budskap till hela organisationen och konkret stötta utvecklingen av verksamheten. För mig personligen innebär det att jag nu jobbar nära kollegor som har kommunikation som profession. Det är lätt att utbyta idéer och inspirera varandra till kreativa kommunikationslösningar. Samtidigt är det viktigt att hålla tät kontakt med enheterna där affärsverksamheten bedrivs och där kommunikationen ska användas.”

Internkommunikatör:

”ABB Sverige agerar – och det tror jag även att våra kunder upplever – mer som ett företag idag än innan Communication Center fanns, med vårt gemensamma profilkonceptet som paradexempel. För några år sedan agerade vi som olika bolag och gav ett spretigt intryck, både visuellt och vad gäller budskap. Det fanns mycket att önska beträffande samordning av marknadsföringsinsatser. Sedan dess har mycket hänt. Budskap, mallar och verktyg har kommit till, som alla ger en gemensam ”look & feeling”, samt underlättar återanvändning.”

Analys

När ABB bilades en gång i tiden genom en sammanslagning av ASEA och Brown Boveri skedde en av industrihistoriens största experiment med att skapa en effektiv decentraliserad organisation. Detta var i många stycken en lyckad operation och ABB framstod som en förebild för många andra traditionella industrieföretag.

Men när en stor organisation genomför mycket övergripande decentraliseringar uppstår alltid problemet att det kan skapas en viss form av anarki i organisationen. Denna anarki brukar i regel främst drabba de områden i företaget som inte hålls samman av en redan etablerad kultur.

I ABBs fall finns det sedan länge en väl etablerad ingenjörskultur och den klarar av att vidmakthålla vissa samarbetsmönster även när verksamheten blir splittrad på många enheter. Dock är det tydligt att de områden som gäller marknad och kommunikation inte hade samma kulturella bas som gav en automatisk sammanhållning och för dessa aktiviteter innebar decentraliseringen ett problem genom alltför dåligt sammanhållna arbetssätt.

Det är väl känt att om en organisation med en viss komplexitet skall kunna öka sin totala effektivitet gentemot sin omvärld genom att decentralisera sina aktiviteter så måste den paradoxalt nog centralisera vissa processer ännu mer än tidigare. Ibland uttrycks detta med termen ”decentraliseringens centralistiska paradox”. Vad som avgör om en viss process skall vara central eller lokal i en generellt decentraliserad miljö är om den skall kommunicera ett centralt eller lokalt perspektiv. Alla processer kommunicerar och de gör det ofta utan att någon säger något. Det gör att processer ofta får ett stort kommunikativt genomslag. Det som ofta benämns som ”företagskultur” är till stor del den logik som kommuniceras via processer.

Om man ser på detta problem ur ett kaosteoretiskt perspektiv kan man också konstatera att den kommunikation som skall ske via centrala processer skall vara sådan som relaterar till centrala begrepp och tankar i organisationen. Det handlar alltså om sådant som är giltigt för alla delar av verksamheten och som kan manifesteras på många olika sätt utan att den gemensamma tanken går förlorad. Den kommunikation som sker via lokala processer skall, å andra sidan, kommunicera sådant som har med variabiliteten i aktiviteter att göra.

En organisation som önskar bygga starka, kommunicerande processer skall därför satsa på en processstruktur som underlättar för medarbetare att tänka lika, men samtidigt stimulerar dem att handla olika. Då skapar man en organisation som blir samfällt kraftfull och flexibel i sin handlingsförmåga. Med denna bild i bakgrunden utgör detta fall ett intressant exempel på en lyckad organisatorisk förändring, som givit ABB Sverige en ökad yttre effektivitet. Man kan i detta exempel urskilja vissa dimensioner som är viktiga i förklaringen till varför åtgärden med ett Communication Center blev framgångsrik:

■ Nätverk

Det framgår tydligt att ABB Sverige genom sin tidigare decentraliserade struktur hamnat i ett läge där delarna i företaget hade svårigheter att kommunicera med varandra. Det hade, med andra ord, uppstått ett läge med ett undermåligt nätverkande inom organisationen. Eftersom företaget samtidigt börjat samla sig kring ett mer väldefinierat verksamhetsområde ledde det till ett behov av någon slags samlande funktion.

■ Budskap

Samlingen kring det begränsade området gav ett behov av att kunna kommunicera företagets budskap på ett samlat sätt.

■ Initiativ

ABB hade redan byggt en kultur av innovation och att släppa loss medarbetarnas eget initiativutrymme. Detta var något som inte bör förstöras i en centralisering av kommunikationsprocessen utan snarare även prägla dem som arbetar med I&K.

■ Integrering

Det framgår tydligt att I&K, innan tillkomsten av ett Communication Center, var något som levde ett undanskymt liv i organisationen och knappast var väl integrerat i de andra processerna.

Ur dessa dimensioner kan man utmejsla tre förklaringar till varför satsningen blev lyckad:

En förklaring till varför Communication Center lyckades så väl är att dess organisering speglar sin huvudorganisation väl. De kommunikationsprocesser som är relaterade till centrala frågor är integrerade i de beslutsprocesser som avser just dessa frågor och på samma sätt är det med de lokala frågorna. Detta leder till att I&K kan närvara i företagets processer på ett sätt som är anpassat till dem alla.



En annan viktig förklaring är att Communication Center (trots sitt namn) är organiserat som ett kommunikationsnätverk. Det gör att det på ett flexibelt och snabbt sätt kan förmedla kunskap mellan olika delar av organisationen.

Det i sin tur leder till att kunskap kan återvinnas på olika sätt och därmed så ökar dess förmåga att innovera ytterligare. Och innovationerna får ny karaktär från att ha varit främst av teknisk natur kan företaget nu bli bättre på marknadsinnovationer. Detta kan på sikt leda till att företagets tidigare utvecklade innovationskultur kan få genomslag på helt nya områden. Därmed ökar dess förmåga att inte bara exploatera sin nuvarande verksamhetsdomän bättre utan även utforska nya områden.

En tredje förklaring till det goda resultatet är att I&K stärktes generellt i organisationen. En viktig åtgärd var att, på ett konkret sätt öka dess legitimitet genom att professionalisera arbetet. Detta visar tydligt på att I&K måste betraktas och hanteras som ett ledningsinstrument, vid sidan om andra sådana instrument, för att få ett genomslag på organisationens yttre effektivitet. En viktig del av denna professionalisering är att göra cheferna mer professionella i sin dagliga roll som kommunikatörer.

Eftersom allt kommunicerar måste professionalisering avse det totala beståndet av medier – alltifrån ”kalla” medier, såsom tryckta produkter och datasystem, till ”varma” medier, såsom de dagliga samtalen i verksamhetens olika delar. För att åstadkomma en professionalisering av I&K och därmed etablera det som ett ledningsinstrument krävs att alla dess länkar fungerar fullt ut professionellt.

Sven Hamrefors

Sven Hamrefors är forskare vid Handelshögskolan i Stockholm. Han är ledare för forskningsprojektet ”Verksamhetsnyttig information och kommunikation”. Svens forskningsintresse kretsar kring frågor om organisationers kommunikativa förmåga och hur den påverkar deras förmåga att utveckla sina verksamheter på ett effektivt sätt.

Sedan mer än 20 år har Sven varit en frekvent anlitad föreläsare på företag, konferenser och inom akademien. Han är programansvarig för ”Communication Executives Program”, sedan starten 1997.

Sven har en lång erfarenhet av praktiskt informationsarbete i näringsliv och förvaltningar och har varit med i starten av ett flertal företag och verksamheter. Sven kan nås på sven@hamrefors.se

Ingalill Östman

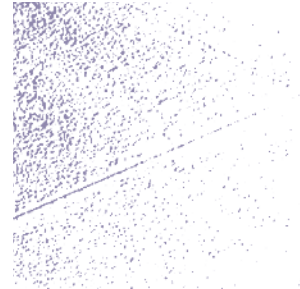
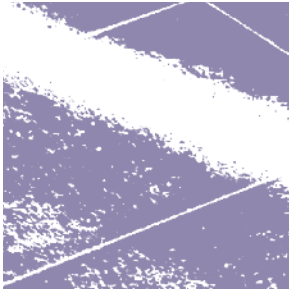
Ingalill Östman är informationsdirektör för ABB Sverige med ansvar för den svenska verksamhetens kommunikation internt och externt. Hon ingår i den svenska koncernens ledningsgrupp.

Sverige är ett betydelsefullt ABB-land med mycket stor andel export. Ingalill Östman ingår även i den internationella koncernens nätverk med kommunikationsansvariga för de viktigare länderna. En grupp som återkommande möts för att tillsammans med koncernfunktionen Corporate Communications diskutera framtida kommunikationssatsningar.

Ingalill Östman, som i grunden är civilingenjör, har en lång historik inom ABB och en gedigen bakgrund från olika chefspositioner inom företagets affärsverksamhet. Dessutom har hon varit chef för ABBs enhet Management Consultants.

Som informationsdirektör på ABB har Ingalill Östman utvecklat kommunikationsprocessen samt dess struktur och roll i organisationen. Arbetet syftade till att bättre stödja verksamhetens kundfokuserade organisation. Målet var tydligt. Kommunikationen internt och till marknaden skulle bli bättre och mer kostnadseffektiv.

Ingalill har också varit verksam utanför ABB, som managementkonsult och VD för en reklambyrå.



Verksamhetsnyttig information och kommunikation är ett femårigt forskningsprojekt som drivs gemensamt mellan *Handelshögskolan i Stockholm* och *Sveriges Informationsförening*.

Projektet startade hösten 2003 och forskningsledare är ek dr Sven Hamrefors. Syftet med projektet är att utveckla kunskap om hur information och kommunikation kan användas i organisationsledning så att man uppnår en högre grad av yttre effektivitet. Varje kvartal under projektets fortlevnad kommer denna skriftserie att publiceras.

Finansiärer bakom projektet är *Alecta, Ericsson, Folksam, Gullers Grupp, Hyresgästföreningen, JKL, KK-stiftelsen, NCC, Nordea, Observer, Posten, SCA, Scania, SEB, Skanska, Vasakronan, Vattenfall och Volvo*.

Sveriges Informationsförening

Besöksadress Hantverkargatan 71, Stockholm

Postadress Box 12230, 102 26 Stockholm

Tel 08-653 18 00, *Fax* 08-651 10 88

E-post info@sverigesinformationsforening.se

www.sverigesinformationsforening.se