

## **Anförande av Peje Emilsson vid mottagande av Informationsföreningens Rubinpris torsdagen den 6 december 2007**

Tack! Ett varmt tack för detta pris! Jag känner mig djupt hedrad.

Jag tog mina första stapplande kommunikatörssteg hösten 1957 – för femtio år sedan. Jag gick på Katarina Real i Stockholm och blev kampanjledare i den nationella omröstningen för och emot femdagarsvecka i skolan. Jag var för fem dagar. Sex dagar vann överlägset. Några år senare infördes femdagarsvecka. Några år senare lyckades jag införa rökruta på Södra Latin. Jag behövde inte arbeta för att slippa morgonbönera. Det hade Per Ahlmark redan ordnat två år tidigare. Men rökruta var ett stort och viktigt frihetsbeslut. Och rektorn gav med sig efter en intensiv lobbykampanj.

De här två tidiga upplevelserna gav mig flera anledningar att begrunda hur demokratins spelregler ser ut. Att förstå hur föränderligt samhället är. Att vad de flesta tycker vid en tidpunkt kan vara tvärtom några år senare.

Jag ser kampen mot löntagarfonderna på 70- och 80-talet som min kanske största kommunikativa utmaning. 1978 var nära nog alla för löntagarfonder, inklusive till och med folkpartiet och Industriförbundet. De enda som inte hade insett storheten i detta unika förslag - att steg för steg flytta makten över företagen till fackliga organisationer - var ett moderat parti som låg kring 15 procent och en liten grupp på Arbetsgivareföreningen under ledning av Curt Nicolin, som då var ordförande. Curt Nicolin bestämde sig för att inte acceptera det förhärskande problemformuleringsprivilegiet, som handlade om på vilket sätt och i vilken takt som ägandet av privata företag skulle föras över till fackliga organisationer. Han valde att säga nej till hela idén. Vi ska inte låta fackliga organisationer ta över ägandet av privata företag, var hans klara budskap. Politiker, såväl borgerliga som socialdemokratiska, häpnade. Samarbetsvilliga företagsledare himlade med ögonen. Men Nicolin visade med skarp analys och tydliga fakta var vägen till Sveriges framtid gick.

Jag hade förmånen att arbeta med Curt Nicolin och lärde mig mycket av honom. Framför allt lärde jag mig vikten av att stå på en stabil värdegrund och att sak är viktigare än person. Curt Nicolin var en person med mod och integritet. Han var en ledare som förstod att skilja på vad som var bäst för den sak han bedrev och vad som var bäst för honom själv.

Vi som sysslar med kommunikation kommer ständigt i kontakt med människor som blandar ihop sak och person - som inte kan skilja mellan vad som är viktigt för egot och vad som är viktigt för företaget.

Jag har suttit ner med en lång rad verkställande direktörer i anslutning till att de fått besked om att de bör ägna sig åt något annat. Ett gemensamt drag är

avsaknaden av tydliga signaler om att deras mandat var på upphällningen. Det är få jobb som är så ensamma som just VD-jobbet och det är synnerligen ovanligt att någon har kraft eller vilja att varna i tid.

Också kommunikátören, som rimligen bör vara den som tidigare än andra ser och känner vartåt det barkar, vare sig han eller hon sitter i ledningsgruppen eller inte, har sällan haft kraft att säga ifrån. Jag har sett många exempel där kommunikationsdirektören gått ner sig i samma bunker som sin chef - försett sig med samma tunnelseende.

Det är ju inte bara politiker som drabbas av maktens arrogans utan också företagsledare. Företagsledare i utsatta positioner kan i mycket liknas vid politiker. Det gäller att kunna hantera olika intressenter och balansera mellan olika intressen. Och det här är inget unikt svenskt. Jag har haft tillfälle att arbeta med kommunikationsrådgivning i många länder och mycket är detsamma.

Att hantera förväntningar, det är vad det handlar om. Om jag ska sammanfatta mitt nu halvsekelånga liv som kommunikátör så är det just detta. Att kunna hantera förväntningar. Det kanske inte är så sofistikerat men det är djupt mänskligt och det är samma sak i alla kulturer.

Om jag ringer hem och talar om att jag kommer hem halv åtta, får jag pluspoäng om jag kommer kvart över sju och minuspoäng om jag kommer kvart i åtta. Lova runt och hålla tunt fungerar aldrig i längden. Ni vet alla vad som händer företag och företagsledare som inte lyckas hålla vad de lyckats få marknaden att tro att de ska hålla. Och detta trots att de når fantastiska resultat.

Vad beror det på att det ständigt och jämt uppstår detta mischmasch av förväntan och utfall? En sak är att det finns mycket optimism, inte minst när det går bra. Det är detta som är entreprenörens drivkraft. Att vägra se problem. Att driva framåt, övertygad om att nå resultat. Vi har alla respekt för Tetra Pak som tog 17 år på sig innan det blev vinst. Det är entreprenörer med kraft att driva vad de tror gör skillnad.

Men jag menar att det finns alltför många exempel på att företagsledare gått snett - inte för att de drivits av en vision, utan för att de varit så uppfyllda av sin egen förträfflighet att de inte lyssnat på varningsord i tid, och inte förmått kalibrera sin position på marknaden.

”Good to great” av Jim Collins är en av mina favoritböcker. Den visar hur de bästa företagen egentligen är lite småtråkiga. De bygger steg för steg med en kombination av personlig ödmjukhet och benhård professionell vilja. De lägger inte ner en massa pengar på flashiga varumärkeskampanjer. De byter inte VD vart femte år för att tillfredsställa otåligen pensionsfonder, som drivs av personer vars löner baseras på att slå index. Företaget är mer känt än verkställande direktören.

Kort sagt: företaget är viktigare än dess chef. Jag tycker det är ett memento för oss som sysslar med information.

Det faktum att vi har så mycket mer omfattande och snabbrikliga medier till förfogande behöver ju inte betyda att man alltid ska använda sig av dem. När Kreab startade 1970 hade TV2 just startat. Vi hade två TV-kanaler i Sverige. Reklam var strängeligen förbjuden. Den svenska flottan gjorde en offensiv insats när den i början på 60-talet bordade Radio Nord och tvingade in denne radiopirat till kaj. Ja, det hette pirat. Att sända radio med reklam var ett hot mot den svenska demokratin. Det här är bara 40 år sedan. På den tiden fanns det en omfattande diskussion om huruvida det skulle krävas tillstånd för att starta företag. Hur kunde man annars garantera att det inte blev för många företag inom ett område? Vi hade länsarbetsnämnder som avgjorde om man fick starta ett bygge. Vi hade länskolnämnder som bestämde var och hur lärare fick anställas.

Det har hänt mycket i Sverige sedan PR-branschen var en wine-and-dine verksamhet som företrädesvis bedrevs av pensionerade militärer. Nu är det en profession som kommit att spela en allt tyngre roll som rådgivare till företag, organisationer och samhällsliga institutioner. Och det handlar inte bara om media utan om att kunna kommunicera på ett konsistent sätt till alla intressenter. Medarbetare. Ägare. Kunder. Leverantörer. Och inte minst det politiska systemet.

En av mina vanligaste roller är att vara rådgivare när krisen är på väg eller redan har kommit. Inte för inte brukar jag kallas "Molnets broder". Det är därför jag ibland går bakvägen in till mina klienter, annars blir många som råkar känna igen mig onödigt oroliga. Men också i krisen tar jag stöd i det enkla mänskliga. Det som alla människor känner igen. Hur reagerar människor när det oväntade inträffar? Det jag talar om är djupt mänskliga reaktioner. Och företagsledare och ledande politiker är ju också människor, trots allt.

Först kommer chocken. Det kan inte ha hänt. Sedan kommer förnekelsen. Det kan inte vara sant. Och sedan sorgen, som är en viktig del av läkeprocessen. Sedan kommer ilskan - en viktig väg att hantera sorgen. Det gäller att hitta en fiende eller en syndabock. Någon man kan skylla på. I vår värld blir det ofta media. Det är deras fel. Men så till slut kommer accepten. Förlåtelsen, eller försoningen kanske de troende säger. Världen skulle inte fungera om vi människor inte var beredda att lägga det obehagliga bakom oss och gå vidare.

Bra ledare och skickliga kommunikatörer har förståelse för hur människor fungerar och reagerar.

Jag arbetade många år på 80-talet med den legendariske Ian McGregor, som ledde omstruktureringen av såväl British Steel som British Coal. "If you cannot stand the heat, get out of the kitchen" var hans budskap. Det är något jag har fört vidare till många uppdragsgivare. Ska du vara chef för ett publikt företag får du gilla läget, även när det blåser om öronen. Hacka inte på medierna. Inse att

journalisterna gör det jobb de är till för att göra. Orkar du inte med hård kritisk granskning ska du ägna dig åt något annat.

Man lär sig en del av kriser när man hjälper andra. Men mest av allt lär man sig när man själv sitter mitt i krisen. Många kommer nog ihåg när Kreab drabbades av Trustor. Det var stökigt. Det var jobbigt. Men det var mycket lärorikt. Jag fick klart för mig att mitt råd till kunder att ta hjälp av någon med ”utanför-ögon” när det oväntade inträffar är helt rätt. Jag var själv inte förmögen att se klart när jag satt mitt i krisen. Duktiga kollegor gav mig de kloka råd som behövdes för att Kreab skulle gå stärkt ur krisen. Året efter Trustor blev faktiskt det bästa vi haft fram tills dess.

Det tar många år att bygga upp ett förtroende men det kan rivas ner på några korta dagar, säger man. Jag brukade också säga så. Men nu tror jag inte längre det är riktigt sant. Människor accepterar att det görs misstag. Människor kan förlåta, och acceptera att den som gjort fel kan komma tillbaka. För sju år sedan tillbringade jag en stor del av min tid på ett ABB i Zürich som stod på ruinens brant. Det fanns ingen ände på alla skandaler. Aktien låg som lägst på 11 kronor. Nu, sju år senare, är ABB värt mer än det varit någon gång tidigare. Varumärket är starkare än någonsin.

”Old men forget” säger Henrik V i Shakespeares pjäs. Men det är inte bara gamla män som glömmer. Nästan alla glömmer. Nästan alla vill gå vidare. I grund och botten vill de allra flesta människor hellre se till det positiva än det negativa. Det gör det extra viktigt att ha rådgivare som förmår att säga sanningen. Att ha slavar på triumfvagnen.

I motivet till att jag fått Rubinpriset står det att jag givit kommunikationskonsulten ett ansikte.

Och jag vill gärna avsluta denna betraktelse med några ord om varför kommunikationskonsulten har en extra viktig roll som sanningssägare. Jag har arbetat med många mycket skickliga kommunikationsdirektörer. Men lika väl som företagsjuristerna hamnar de ofta i ett läge då de som anställda helt enkelt inte har möjlighet att föra fram obehagliga sanningar. De behöver ha hjälp av ”utanför-ögon”. Av personer som har betalt för att dra åt helvete men som inte ryggat en sekund för att tala om hur saker och ting förhåller.

Kommunikationsrådgivarens roll kommer att öka i ett samhälle som blir alltmer informationstätt, där ljugarbänkarna blir fler och fler och där förmågan att hantera komplicerade och känsliga frågor blir allt viktigare. Jag vill gärna lyckönska er som är något yngre till alla spännande kommunikativa utmaningar ni har framför er. Jag är övertygad om att de kommande 50 åren kommer att se än mer av förändringar än de 50 år jag hittills varit aktiv.

Tack!