

Avdelningen för medie- och
kommunikationsvetenskap
Sociologiska institutionen
Lunds universitet

Intressent-"dialogens"

olika skepnader

En studie av olika organisationers erfarenheter av dialogen med sina intressenter

Handledare: Mats Heide
Examinator: Gunilla Jarlbro

Kandidatuppsats
Hösten 2002

Gun Johansson
Maria Söderström

SAMMANFATTNING

Titel:	Intressentdialogens olika skepnader
Författare:	Gun Johansson och Maria Söderström
Handledare:	Mats Heide
Avdelning:	Avdelningen för medie- och kommunikationsvetenskap, Sociologiska institutionen vid Lunds universitet
Syfte:	Vi ska belysa och skapa förståelse för hur praktiker upplever dialogen som ett kommunikationsverktyg i sina respektive organisationer. Vår avsikt är att urskilja utmärkande drag och egenskaper hos dialogen som fenomen.
Frågeställningar:	Vilka är motiven bakom användningen av dialogen? Hur praktiseras dialogen? Hur utvärderas och integreras erfarenheterna från användningen av dialogen?
Metod:	Undersökningen är av kvalitativ art. Den utgörs av åtta intervjuer med intervjupersoner från olika organisationer. Vi har även genomfört en observation.
Slutsatser:	Dialogen är ett mångfacetterat fenomen som kan anta många olika former, vilka sällan möter de teoretiska idealen. Vi har utifrån empirin urskiljt tre idealtyper, demokratiskt fora, håven och reningsbadet. Dessa pekar på skilda motiv för inledandet av dialogen samt olika förfaranden vid praktiserandet samt skilda tillvägagångssätt beträffande integration och utvärdering av dialogens användning. Slutligen konstaterar vi att dialogen kan ses som ett viktigt verktyg i dagens samhälle.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

	Sida
1. INLEDNING	1
BAKGRUND	1
FRÅGESTÄLLNINGAR OCH SYFTE	2
AVGRÄNSNINGAR	3
DISPOSITION	4
2. REFERENSRAM	5
INLEDNING	5
PUBLIKER = INTRESSEENTER = SANT	5
PUBLIC RELATIONS	7
ISSUE MANAGEMENT	15
3. VÄGEN TILL MÅLET	17
UNDERSÖKNINGENS UTGÅNGSPUNKTER	17
URVAL	18
FÄLTARBETET	20
ANALYS	23
METODDISKUSSION	23
4. RESULTAT OCH ANALYS	26
MOTIV	26
INTRESSENTERNA	29
TIDSASPEKTER	30
UTFÖRANDE	33
INTRESSENTDIALOGENS BAKSIDA	38
INTEGRATION OCH UTVÄRDERING	40
5. SLUTDISKUSSION	44
IDEALTYPEN	44
REFLEKTIONER KRING INTRESSENT- "DIALOGEN"	47
EN UTBLICK	48
6. FÖRSLAG TILL FRAMTIDA STUDIER	50

KÄLLFÖRTECKNING

FIGUR- OCH TABELLFÖRTECKNING

Figur 1.1. Uppsatsens disposition	4
Figur 2.1 Intressentmodell	6
Tabell 3.1 Intervjupersonerna	20

BILAGOR

1. INLEDNING

Avsikten med uppsatsens första kapitel är att ge läsaren en introduktion i uppsatsämnet. Här presenterar vi uppsatsens bakgrund och problematiserar samt motiverar vårt ämnesval. Bakgrunden mynnar ut i uppsatsens frågeställningar och syfte. Efter detta återges ett antal avgränsningar och slutligen återfinns en disposition över uppsatsen.

BAKGRUND

I modern PR-litteratur framhålls ömsesidig förståelse och långsiktigt relationsbyggande mellan organisationen och dess omgivning som en av de viktigaste sysselsättningarna för public relations (PR). Brunig & Ledingham (1999:157) skriver:

An increasing number of scholars are adopting the perspective that public relations should be viewed as the management of a relationship between organizations and publics.

Detta fokus på relationer har skapat nya krav på organisationers kommunikation med omgivningen. För att kunna utveckla och underhålla relationer fordras att organisationen lyssnar på sin omgivning och dess önskemål. Av denna anledning har behovet av att undersöka omvärlden blivit större. PR har av denna anledning kommit att ses som en pågående kommunikationsprocess där omvärldsbevakning utgör ett centralt inslag, vilket framhålls av bl.a. Lauzen (1997).

Således handlar PR inte längre om att bombardera mottagare med standardiserade budskap. Istället förespråkas en etisk, balanserad och jämlik kommunikationsprocess där de inblandade parterna skapar förståelse för varandra (se t.ex. Grunig 2001 eller Kent & Taylor 2002). För att hantera denna kommunikationsform har dialogen kommit att bli ett viktigt verktyg för PR-praktikern, vilket framhålls av bl.a. Kent & Taylor (2002:30):

dialogue is a highly desired product of public relations communication.

Samtidigt som det påpekas att dialogen blir allt viktigare för dagens PR-praktiker står det klart att det råder osäkerhet kring hur den ska praktiseras och hanteras i verkligheten. Anledningen är enligt Kent & Taylor (2002) att dialogen i PR-sammanhang än så länge befinner sig i utvecklingsfasen. De påpekar att ytterligare forskning inom området är en förutsättning för att dialogen ska bli ett användbart verktyg för organisationer:

If dialogue is to become a viable organizational tool, then the wealth of possibilities must be reduced from dozens of concepts and possibilities to but a few effective alternatives. Future research and commentary should begin to address additional theoretical issues in dialogue. (Kent & Taylor 2002:33)

Utifrån resonemanget ovan förstår vi att organisationers praktiserande av dialoger med sin omgivning – sina intressenter – utgör ett ungt fenomen, som ännu inte tillskrivits mycket uppmärksamhet i forskningssammanhang. Det finns ett behov av att använda dialogen som ett kommunikationsverktyg inom PR. Samtidigt är det oklart hur det kan ske, det fordras mer forskning. Behovet och önskan finns men inte kunskapen.

Det är här vi har funnit vår utmaning. Vi har identifierat ett problem d.v.s. kunskapsbristen kring praktiserandet av dialogen inom PR. Denna kunskapslucka avser vi att minska med denna uppsats genom att bidra med ny kunskap till vårt ämnesområde. Kunskap som kan vara värdefull för såväl praktiker som akademiker inom området.

Önskan att bidra med denna kunskap har varit huvudmotivet till vårt uppsatsämne. Ytterligare en anledning är att vi genom tidigare studier i sociologi respektive marknadsföring har utvecklat ett intresse för relationer och kommunikation. Genom vårt uppsatsämne fick vi möjlighet att fördjupa oss i båda dessa områden. I sammanhanget vill vi dock påpeka att denna uppsats är skriven utifrån ett kommunikativt perspektiv. Vi är inte intresserade av att utröna vilken dialogform som är mest effektiv, ekonomisk eller för att studera gruppdyamik eller något liknande. Vi har istället fokuserat på dialogen som ett kommunikationsverktyg, som ett medel för organisationer att interagera med omgivningen.

FRÅGESTÄLLNINGAR OCH SYFTE

Mot bakgrund av ovanstående resonemang står det klart att det finns ett behov och intresse av att studera dialogen som ett kommunikationsverktyg mellan organisationen och dess omgivning. Dessa behov och intressen vill vi möta med denna uppsats. Till vår hjälp har vi formulerat följande frågor:

- **Vilka är motiven bakom användningen av dialogen?**
- **Hur praktiseras dialogen?**
- **Hur utvärderas och integreras erfarenheterna från användningen av dialogen?**

Våra frågeställningar mynnar ut i följande syfte:

Vi ska belysa och skapa förståelse för hur praktiker upplever dialogen som ett kommunikationsverktyg i sina respektive organisationer. Vår avsikt är att urskilja utmärkande drag och egenskaper hos dialogen som fenomen.

AVGRÄNSNINGAR

Uppsatsen skrivs utifrån ett organisatoriskt perspektiv d.v.s. vi har endast studerat hur organisationerna initierar, upplever och använder dialogen. Vi har således lämnat intressenternas erfarenheter och intryck därhän. Då en av uppsatsens frågeställningar handlar om motiven bakom användningen av dialogen såg vi det mest naturligt att endast vända oss till dem som initierar dialogen.

Vidare har vi valt att endast studera organisationernas dialoger med externa intressenter d.v.s. grupper utanför organisationen som har intressen i organisationen. Vi tycker att dialogen med dessa grupper är intressantare att studera eftersom vi misstänker att denna dialog är mer främmande för organisationerna. Vidare vittnar litteraturen om att studier av dialogen med interna intressenter är vanligare. Ytterst lite är skrivet om dialogen med externa intressenter, undantaget företagsekonomi och då särskilt relationsmarknadsföring och dess koppling till externa intressenter. Även detta faktum har fungerat som en sporre för oss – att ge oss ut i något nytt och spännande.

Dialogen kan genomföras på olika vis. Vi har valt att endast studera den som antar formen av personligt möte mellan organisationen och dess intressenter. Dialogen i mötesform anser vi intressant eftersom möjligheten till faktisk dialog är som störst i denna form.

DISPOSITION

För att underlätta läsningen presenteras uppsatsens disposition i figur 1.1.

1. Inledning	Bakgrund och problematisering av uppsatsämnet. Presentation av uppsatsens frågeställningar och syfte.
2. Referensram	Här presenteras de teorier och idéer som vi använder vid tolkningen av vårt insamlade material. Fokus ligger på public relations, dess olika kommunikationsmodeller, dialogen samt issue management.
3. Vägen till målet	I metodkapitlet redogörs för studiens praktiska tillvägagångssätt.
4. Resultat och analys	I detta kapitel presenterar vi resultatet av vårt fältarbete samt våra egna tolkningar och analys kring empirin. Till vår hjälp har vi referensramen.
5. Slutdiskussion	Här kopplas teori, resultat och analys samman i en avslutande diskussion.
6. Förslag till fortsatta studier	I det avslutande kapitlet ges uppslag till fortsatta studier.
Bilagor	Intervjuguide och observationsguide

Figur 1.1 Uppsatsens disposition

2. REFERENSRAM

Här presenterar vi olika teorier och idéer som är användbara vid tolkningen av vårt resultat d.v.s. i analysen. Kapitlet inleds med ett avsnitt som handlar om publiker och intressenter. Därefter väljer vi att föra in uppsatsämnet inom PR-fältet där olika PR-modeller diskuteras. Diskussionen mynnar ut i dialogen. Slutligen görs en koppling till issue management.

INLEDNING

Inledningsvis vill vi framhålla hur vi ser på teorin i vår referensram. Det gör vi genom att citera Alvesson & Deetz (2000:44):

Teori är enligt vår uppfattning ett sätt att se och tänka om världen snarare än en abstrakt representation av den. Som sådan bör den hellre betraktas som den "lins" man använder vid observation än som en "spegel" av naturen.

Således ser vi detta kapitel som en referensskälla, som förser oss med idéer, vilka kan hjälpa oss att förstå den verklighet vi mött i samband med vårt fältarbete. Vi ser inte referensramen som ett facit över verkligheten utan snarare som ett sätt att skapa förståelse.

PUBLIKER = INTRESSENTER = SANT

Redan vid det inledande arbetet med uppsatsen valde vi att benämna dialogen som vi skulle studera för intressentdialog. Det var ett naturligt och omedvetet val, som vi inte reflekterade över. Detta trots att uppsatsen har tydlig koppling till *public relations*, varför man skulle kunna förvänta sig benämningen publikdialog istället. Vi anar att anledningen till vår val till stor del kan förklaras av att publikbegreppet på svenska skapar associationer till teatern eller biografen. På svenska är termen publik diffus och svårfångad och har inte riktigt samma betydelse som engelskans *public*. Under hela arbetets gång har vi fortsatt att använda intressentbegreppet. Det har känts mest naturligt, särskilt under intervjuerna. Här vill emellertid klargöra för begreppens innebörder och vår användning av dem.

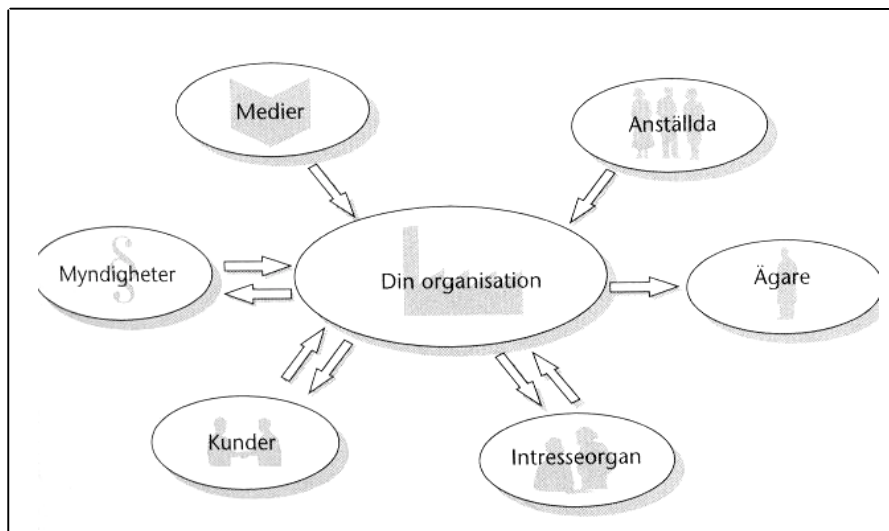
Vi har inte funnit mycket litteratur inom PR-området som problematiserar eller ens använder intressentbegreppet. Detta verkar förekomma mer inom företagsekonomi och miljörelaterade områden. I de fall som begreppen diskuteras är skillnaden hårfin, varför vi antar att de ofta används synonymt, vilket är något som även framhålls av Grunig & Repper (1992). De väljer dock att lägga en skillnad i begreppen då de framhåller att intressenter är

latenta publiker d.v.s. grupper av individer som påverkas av organisationens beslut och agerande men som inte själva agerar.

Heath (1997) å sin sida uttrycker inte passiviteten som ett kriterium hos intressenten utan framhåller snarast att intressenter är alla personer och grupper som besitter något av värde som kan användas som belöning eller restriktion mot organisationen. Larsson (2001:121) ser på intressentbegreppet på ett likvärdigt vis då han skriver att intressenter är:

de grupper i samhället som på något sätt berörs av organisationen, antingen de tilltals eller själva tilltalar den.

Ofta brukar intressenterna illustreras med hjälp av intressentmodellen där organisationen placeras i mitten och omges av sina diverse intressenter. Se figur 2.1 för ett exempel.



Figur 2.1 Intressentmodell. Falkheimer (2001:105)

Modeller är förenklingar av verkligheten och som sådana innehåller de alltid brister. Intressentmodellen brukar ofta kritiseras för att maktförhållandena som råder mellan organisationen och dess intressenter inte framgår. Den pekar inte heller på vilka intressenter som organisationen anser viktigare än andra. Ytterligare en svaghet med modellen är att den pekar på tydliga gränser dels mellan de olika intressenterna och dels mellan intressenterna och organisationen. Samtidigt är vi dock medvetna om att dessa distinktioner blir allt svårare att dra i takt med att organisationers gränser blir allt diffusare (se t.ex. Cheney & Christensen 2001). Så länge betraktaren är medveten om modellens brister anser vi att modellen har sina fördelar. För vår del fungerar den som en lämplig utgångspunkt. Vi har stött på många av modellens grupper under arbetets gång.

Vi har valt att inte lägga någon skillnad i begreppen utan i uppsatsen används *intressenter* och *publiker* som synonymer. Vi avser då grupper utanför organisationen som har ett intresse i organisationen och/eller påverkas av dess agerande. Utan detta angreppssätt hade uppsatsen blivit mycket begränsad p.g.a. intressentbegreppets sparsamma närvaro i litteraturen.

PUBLIC RELATIONS

Vår uppsats handlar om hur organisationer hanterar relationerna med sina intressenter med hjälp av dialogen. Ämnet placerar vi inom ramen för PR.

Litteraturen vittnar om otaliga definitioner av PR-begreppet. Här kommer vi inte försöka utröna anledningarna till detta. Vi kommer inte heller att presentera olika definitioner för att peka på likheter och skillnader mellan dessa (den intresserade läsaren hänvisar vi istället till Cropp & Pincus [2001]). Vi nöjer oss istället med att se på utvecklingen av PR eftersom vi anser att denna bättre beskriver komplexiteten och verksamhetens mångfacetterade natur än en rad olika definitioner.

Från propaganda till symmetri

Grunig & Hunt (1984) har försökt att förklara utvecklingen av PR med hjälp av fyra modeller som blivit välbekanta inslag inom PR-fältet. Eriksson (2002:35) skriver:

En stor del av dagens internationella PR-forskning kretsar kring, eller åtminstone refererar till, James Grunigs välkända PR-modeller. Modellerna präglar tydligt framväxten av public relations som akademiskt ämne liksom diskussionerna om verksamhetens utövning.

Vi har valt att använda dessa modeller som en teoretisk utgångspunkt, eftersom mycket av den litteratur vi använt oss av refererar till och/eller bygger på modellerna.

De två första av Grunig & Hunts (1984) modeller pekar på PR som en envägskommunikation genom propaganda respektive informations-spridning. De två senare modellerna å andra sidan menar att PR bedriver tvåvägskommunikation d.v.s. att publikerna besvarar kommunikationen. Skiljelinjen mellan de två senare modellerna – *asymmetrisk* respektive *symmetrisk* – ligger i vilken utsträckning organisationen är beredd på att lyssna till samt agera utifrån sina publikers viljor. I den asymmetriska modellen lyssnar organisationen på publikerna men har ändå övertaget i kommunikationsprocessen och lyckas ofta övertala publikerna. Enligt den symmetriska kommunikationsmodellen å andra sidan sker kommunikationen mellan organisationen och publikerna på lika villkor, de bedöms utgöra

jämbördiga parter i en dialog. De antas ha samma möjligheter att övertala varandra. Kommunikationsformen framhålls som etisk.

Vid tiden för utvecklandet av modellerna konstaterade Grunig & Hunt att samtliga modeller kunde vara effektiva beroende på organisationens struktur och dess omgivning. Senare framhöll dock Grunig & Repper (1992) att en kombination av den asymmetriska tvåvägsmodellen och den symmetriska tvåvägsmodellen i princip ständigt är att föredra. Genom kombinationen av de båda tvåvägsmodellerna hade en ny modell fötts – *the mixed-motive model* eller *excellence modellen* (se t.ex. Dozier, Grunig & Grunig [1995]) Enligt modellen försöker organisationen att tillgodose sina egna intressen samtidigt som den försöker tillfredsställa publikernas viljor. PR-verksamheten bygger på symmetrisk kommunikation, men även asymmetriska övertalningsstrategier tillåts. Modellen utgår från att det finns en gemensam zon, *win-win zon*, där såväl organisationen som dess publikar känner sig nöjda med utgången av kommunikationen. Då resultatet inte hamnar i zonen har antingen organisationen eller publikerna vunnit på utgången.

Från symmetri till dialog

Dialogen – ett gammalt men modernt fenomen

Grunigs m.fl. modeller har varit föremål för mycket kritik. Det har bl.a. hävdats att tolkningen av dialogen är felaktig då denna likställs med den symmetriska kommunikationsformen anser Eriksson (2002). Kent & Taylor (2002) hör till dem som anser att dialogen inte går att likställa med den symmetrisk kommunikation. Istället förutspår Kent & Taylor att dialogen kan bli den symmetriska kommunikationsmodellens efterföljare:

Just as many members of the field have spent the last 25 years defining, refining, and articulating a theory of symmetrical communication, it is now time to use the same rigor and idealism on the next stage of public relations theory development: dialogue. (Kent & Taylor 2002:33)

Dialogen utgör inget nytt fenomen. Enligt Isaacs (2000) har dialogen en lång historia med sina rötter i antikens Grekland där dialogen utgjorde en av grundstenarna i demokratin. Ordet *dia-log* härstammar från grekiskan och betyder *en process för meningsskapande*. Dialogen kan också härledas från olika vetenskapliga discipliner såsom filosofi, psykologi och kommunikationsvetenskap. Av denna anledning råder det viss begreppsförvirring. Eriksson (2002) påpekar att det inom kommunikationsvetenskapen ofta är underförstått att dialogen ska leda till gemensam förståelse och konsensus mellan organisationer och publikar. Inom andra områden har dialogen andra betydelser. Vi har dock funnit en gemensam tendens i att dialogen ses som något gott, moraliskt och etiskt – begreppet har positiva konnotationer. Vad är då en dialog?

Dialogens karaktär

Litteraturen vittnar om många definitioner av dialogbegreppet. Enligt Isaacs (2000) är dialogen en metod för att tänka och reflektera tillsammans. Det är inget man gör på egen hand utan tillsammans med andra människor skapas förståelse och mening. Den egna ståndpunkten ses inte som slutgiltig utan snarare som ett steg på vägen. Dialogens kärna handlar om en genuin förmåga att lyssna både på andras och sina egna reaktioner. Många av dessa tankar framhåller även Kent & Taylor (2002) då de i ett försök att utveckla en dialogteori inom PR specificerat fem kännetecken hos dialogen. Dessa är ömsesidighet, närhet, empati, risk och åtagande.

Då Kent & Taylors bidrag får ses som det mest moderna samtidigt som det fokuserar på dialogen i PR-sammanhang har vi valt att utgå från detta i beskrivningen av dialogen. Perspektivet kompletteras och jämförs även med andra teoretikers idéer.

Ömsesidighet

Med ömsesidighet avses att dialogen ska kännetecknas av samarbete och jämlikhet. Det förutsätts inte endast att dialogens deltagare har egna åsikter utan även att dessa framförs. Samtidigt ska deltagarna respektera varandra och alla ska känna att de kan presentera sina åsikter utan att bli förlöjligade eller mötta av förakt. Även om det råder maktskillnader mellan de olika deltagarna får dessa inte utnyttjas för ökad kontroll av dialogens riktning.

Även Habermas (refererad i Wikström, 1995) framhåller symmetri och balans som två viktiga inslag för att en lyckad dialog ska komma till stånd. Han framhåller att deltagarna bör interagera med varandra utan inslag av manipulation, dominans eller kontroll. Vidare bör samtliga deltagares argument prövas. Till slut ska det goda argumentet segra enligt Habermas. Till skillnad från Kent & Taylor och Habermas anser Echeverri (1999) att maktskillnader *kan* vara en nödvändig drivkraft i dialogen. Vidare menar Echeverri att skillnader och asymmetri gör att människor eggas att kommunicera. Skulle förståelsen vara totalt ömsesidig skulle förmodligen kommunikationen upphöra. Således erkänner inte Echeverri bara att det kan finnas inslag av asymmetri, ojämlikheter i kunskaper, dolda avsikter, maktskillnader, konflikt, skilda intressen och missförstånd i dialogen utan också att dess närvaro kan leda dialogen framåt.

Närhet

Närheten innebär att deltagarna förs närmare varandra genom dialogen. I praktiken innebär detta att intressenter ska kontaktas när det gäller angelägenheter som berör dem och då ska dessa verkligen uttrycka sina krav på organisationen. I detta sammanhang framhåller Olausson (1999) att det är

av yttersta vikt att organisationen deklarerar att de inte själva har svar på dialogens frågor utan att organisationen framhåller att den är i behov av intressenternas synpunkter. Om detta inte klargörs kan dialogen motverka sina egna syften. Vi anar att detta skulle kunna innebära att intressenterna får negativa associationer till organisationen om de upplever att deras idéer nonchaleras under dialogen. Vi tolkar resonemanget som att det är av stor betydelse att organisationen verkligen är lyhörd gentemot intressenterna.

Vidare menar Kent & Taylor att det ska finnas en närhet i tiden d.v.s. att dialogen förs om aktuella ämnen, innan beslut är fattade så att deltagarna fortfarande har möjlighet att påverka beslutet. Som sådan försöker dialogen att konstruera en framtid som är acceptabel för alla inblandade parter. Även Isaacs (2000) framhåller att dialogen är proaktiv då han skriver att den inte syftar till att rätta till fel då de inträffat utan att den snarast fungerar som ett verktyg för att förändra processerna så att felen aldrig uppstår. Vilka problem som är förbundna med detta antagande återkommer vi till senare (se avsnitt *Proaktivitet = manipulation?*).

Empati

Atmosfären som råder under dialogen ska präglas av empati. Deltagarna ska bekräfta varandra och försöka förstå varandras perspektiv, "*Walking in the shoes of their publics.*" (Kent & Taylor 2002:27) Att bekräfta värdet av övriga deltagare framhålls som en förutsättning för att förtroende ska skapas.

Här ser vi en koppling till den jämförelse som Isaacs (2000) gör mellan dialogen och diskussionen då han framhåller att dialogen är så mycket mer än en diskussion. Diskussionen handlar om att argumentera och på detta sätt driva igenom något, att komma fram till ett beslut med en vinnare och en förlorare. Diskussion blir p.g.a. sin koncentrerings kring att fatta beslut mycket begränsad, särskilt då människor har helt olika åsikter. Isaacs framhåller att såväl dialogen som diskussionen behövs men att de tjänar olika syften. Dialogen å sin sida skapar nya möjligheter att se på problemet. Dialogdeltagarna kommer tillsammans fram till nya möjligheter genom att de tänker olika. Från olika ståndpunkter upptäcks ny kunskap. Dialogdeltagarna blir ofta själva överraskade av vad de kommer fram till. Isaacs talar nästan om dialogen på ett religiöst sätt som ett medel för ökad intelligens och som en samordnande kraft för de människor som deltar. Vi menar att en förutsättning för att denna dynamik ska uppstå är att deltagarna lyssnar på varandra, visar på empati och lägger sina meningskiljaktigheter åt sidan, vilket även är vad Kent & Taylor framhåller.

Risker

Precis som Kent & Taylor framhåller Leitch & Neilson (2001) att dialogen innehåller risker genom att den kan producera oförutsägbara och farliga konsekvenser, "*Dialogic communication is unrehearsed and spontaneous*" (Kent & Taylor 2002:28). Information är makt, vilket innebär att mottagaren av informationen förses med makt. I värsta fall kan informationen komma att användas mot den part som delgav den d.v.s. det finns risk för manipulation. Samtidigt framhåller Kent & Taylor att det kan kosta mer att inte inleda en dialog än att strunta i det. Förbisedda intressenter skulle kunna organisera sig och utföra en aktion mot organisationen.

I detta sammanhang vill vi framhålla Leitchys (1997) antaganden om att dialog och samarbete inte alltid är att föredra, "*What is ideal, is not always rational.*" (Leichty 1997:53). Leichty menar att alla problem inte går att förutse och att organisationen av denna anledning inte alltid kan föra en dialog med sina intressenter (jmf. avsnitt *PR + proaktivitet = issue management*). I sammanhanget ses den asymmetriska kommunikations-modellen som ett alternativ. Detta kan t.ex. ske då något inträffar vid en annan tidpunkt än planerat eller då osäkerheten eller komplexiteten i en situation är mycket stor. Även när publikerna är oresonliga d.v.s. omöjliga att samarbeta med anses asymmetrisk kommunikation vara att föredra enligt Leichty.

Samtidigt påpekar Kent & Taylor att organisationen genom dialogen "riskerar" stora belöningar. Dialogen kan resultera i ökat stöd från publiken, bättre rykte och image samt färre pekpinnar från myndigheter. Ytterligare en fördel läggs i att organisationen på förhand kan urskilja när intressenterna upplever något problematiskt (för en mer kritisk inställning till företeelsen se avsnitt *Proaktivitet = manipulation?*). Dixon (2000) såväl som Tuveesson (2002) framhåller även behovet av att lyssna till andra människor för att utveckla organisationen. För publiken i sin tur kan dialogen betyda ökat inflytande i organisationen och ökad tillfredsställelse i och med mer insyn och större förmåga att göra sig hörd i organisationen.

Utifrån resonemanget menar vi att organisationen får se på dialogen med respekt. Det är ett verktyg som kan både hjälpa och stjälpa.

Åtagande

Slutligen kännetecknas dialogen av den innebär ett åtagande, vilket betyder att dialogen ska vara ärlig och att deltagarna ska anstränga sig för att förstå varandras åsikter och värderingar. Även viljan att placera det bästa för relationen framför den egna vinningen anses viktig. Denna idé återfinns även i den symmetriska kommunikationsmodellen där den fått utstå mycket kritik bl.a. från L'Etang & Piezka (1996) och Cheney & Christensen (2001) som anser att PR av naturen är asymmetrisk. Ur ett sådant perspektiv kan ett uttalande om att organisationen åsidosätter sitt vinstintresse till förmån för

sina intressenter ses som en utopi. Grunig (2001) besvarar denna kritik med att hävda att symmetrisk kommunikation är den kommunikationsform som bäst tar till vara på organisationens självintresse:

[...] the symmetrical model actually serves the self-interest of the organization better than an asymmetrical model because organizations get more out of what they want when they give up some of what they want. (Grunig 2001:13)

Samtidigt erkänner dock Grunig att det finns begränsningar vad gäller samarbetet med publiker, vilket vi diskuterat ovan med hjälp av Leichtys (1997) idéer. Kent & Taylor utelämnar denna diskussion, de konstaterar endast att relationens intressen ska sättas i första rummet. Vi anser att denna inställning innebär en stor utmaning för såväl organisationer som intressenter.

Hur kan dialogen bli verklig?

Vi konstaterar sammanfattningsvis att dialogens nämnda egenskaper kräver mycket från såväl organisationen som dess intressenter. Det är ingen lätt uppgift att föra en ”teoretiskt korrekt” dialog. Frågan är huruvida dagens organisationer verkligen lever upp till dessa förväntningar när de praktiserar sina dialoger. Kanske dessa förutsättningar snarast får ses som ett normativt ideal snarare än ett realistiskt faktum. Även detta är något som vi återkommer till i vår slutdiskussion.

Kent & Taylor (2002) framhåller att dialogen är en komplex process som fordrar ett långsiktigt perspektiv. De menar att det inte finns några enkla svar på hur den kan bli ett användbart verktyg i organisationen eller hur erfarenheterna ska integreras i organisationen. Samtidigt framhålls att det främst måste till nya tänkesätt kring dialogen i dagens organisationer och att organisationens anställda måste utbildas i dialogens svåra konst. Vidare framhåller Kent & Taylor att dialogen i PR-sammanhang än så länge befinner sig i utvecklingsfasen och att ytterligare forskning inom området är en förutsättning för att den ska bli ett framtida kommunikationsverktyg.

Dozier m.fl. (1995) uttrycker att ett kännetecken hos de organisationer som för *excellent* kommunikation med sin omvärld är att dess informationschefer finns med i *dominanta koalition* (vilket kan liknas vid ledning). Detta antagande bygger på Excellencemodellen vilken inte behandlar dialogen specifikt men vi menar att tänkesättet även skulle kunna gälla vid praktiserandet av intressentdialoger. I praktiken innebär det att det vore fördelaktigt för dialogen om de personer som representerar organisationen under dialogerna även sitter med i dominanta koalition. Ett liknande förslag framhålls även av Olausson (1999) som påpekar betydelsen av att samtliga personer inklusive beslutsfattare bör delta i dialogerna.

Dialogens begränsningar

Dialogen har även sina begränsningar. Det är lätt att idealisera dialogen och dess förmåga att uppnå underverk. Nedan redogörs för några av dialogens svagheter.

Risk för manipulation

Även om dialogen har goda intentioner kan den komma att utnyttjas – deltagarna kan bli utsatta för manipulation anser Kent & Taylor (2002). Intressenter som är involverade i en dialog med en organisation kan t.ex. löpa risken att genom sina avslöjanden bli utnyttjade och vice versa.

Dialogen fordrar resurser men lämnar inga garantier

Turesson (2002), Kent & Taylor (2002) såväl som Isaacs (2000) framhåller att dialogen tar tid och andra resurser i anspråk. Den fordrar en stor arbetsinsats eftersom deltagarna behöver träning och tillvänjning för att dialogen ska fungera på ett bra och smidigt sätt. Detta är något som inte bara krävs av organisationen utan också av intressenterna. Samtidigt kan resultatet av dialogen inte förutses, det finns inga garantier, eftersom mening skapas under dialogens gång. Dixon (2000) framhåller att det av denna anledning kan vara svårt att erhålla resurser till dialogprojekt.

Samtidigt framhåller Kent & Taylor (2002) att studier pekar på att dialogen sällan möter deltagarnas förväntningar, vilket resulterar i att många deltagare blir besvikna.

Etiska överväganden

Ytterligare en begränsning hos intressentdialogen identifierar Kent & Taylor (2002) i att dialogen framhålls som etisk trots att det inte finns några bevis för att den faktiskt skulle vara det:

Dialogue is considered more ethical because it is based on principles of honesty, trust, and positive regard for the other rather than simply a conception of the public as means to end. (Kent & Taylor 2002:33)

Antagandet om att dialogen skulle vara mer etisk och moralisk än andra verktyg är vanligt inom PR-fältet (se t.ex. Grunig 2001). Kent & Taylor skriver att denna tanke härstammar från idén om att publiken jämställs organisationen genom dialog. Detta är emellertid ett faktum som har kritiserats av bl.a. Leitch & Neilson (2001), som hävdar att maktförhållandena som råder mellan organisationen och dess publik snarast ignoreras med ett sådant ställningstagande. Vidare hävdar de att publiken genom ett sådant synsätt marginaliseras, den tillskrivs endast betydelse när

organisationen interagerar med den. Detta innebär även att publiken endast studeras utifrån organisationernas perspektiv. Leitch & Neilson efterlyser mer plats åt publiken inom PR, särskilt publiken i betydelsen allmänhet, d.v.s. inte enbart publik i egenskap av publik till en organisation. Författarna framhåller att PR istället bör betona publiken i egenskap av allmänhet och därtill skapa arenor där denna publik kan samtala fritt utan påverkan från stat, ekonomi el.dyl. På så vis skulle PR stötta demokratin hävdar Leitch & Neilson.

Trots det faktum att dialogen bevisligen inte är mer moralisk eller etisk menar Kent & Taylor (2002) att en dialogisk syn på kommunikationen ökar troligheten för att organisationer och intressenter ska få bättre förståelse för varandra och skapa bättre kommunikationsmöjligheter. Larsson (2001) har en liknande inställning. Han anser att det viktiga i dialogen är deltagarnas vilja att föra dialog snarare än att i praktiken uppfylla det teoretiska idealet.

Autocommunication

Även Cheney & Christensen (2001) ställer sig mer kritiska till den etiska aspekten hos dialogen, de t.o.m. ifrågasätter den helt. De anser att dialogen mellan organisationen och dess intressenter ofta inte är så symmetrisk eller öppen som den kan verka. Det framhålls att många organisationer idag är mätta på information och att dessa endast vänder sig till omvärlden för synpunkter för att framstå som ansvarstagande. Vidare menar Cheney & Christensen att sättet som organisationen utvärderar sin omgivning, sina intressenter, ofta påverkas av vad organisationen förväntar sig d.v.s. organisationens preferenser och värderingar, vilket uttrycks i följande ordalag:

[...] people and organizations often do not want more information, and when they do, then tend to handle it automatically and rather reductively within established frames of knowledge. (Cheney & Christensen 2001:250)

Detta skulle i praktiken kunna innebära att om intressenterna pekar på något som organisationen inte förväntat sig eller som inte motsvarar dess förväntningar kan önskemålet ignoreras. När det insamlade materialet å andra sidan stämmer överens med organisationens önskemål bekräftas och förstärks organisationens värderingar. På så vis får organisationen endast sin egen ståndpunkt bekräftad, vilket gör den okänslig för information.

Cheney & Christensen (2001) menar av denna anledning att dialogen mellan organisationen och dess publik antar nya innebörder. De benämner denna kommunikation för *autocommunication* och pekar på att organisationerna genom detta agerande kommunicerar med sin omgivning för att upprätthålla sig själva och bekräfta sina identiteter. Cheney & Christensen (2001) menar att det är viktigt att vara medveten om existensen av denna "fejk-dialog" eftersom den utgör en fara för våra ideal av deltagande och demokrati.

ISSUE MANAGEMENT

Utifrån ovan förda resonemang tycker vi oss urskilja en tydlig tendens vad gäller organisationers behov och intresse av att vara proaktiva i sitt agerande gentemot omvärlden. Vi har t.ex. konstaterat att dialoger med fördel förs innan problem uppstår, i förhoppning om att kunna undvika dem. Denna proaktiva tendens hos PR påtalas också av Cheney & Vibbert (1987) som hävdar att PR blir alltmer proaktivt och alltmindre reaktivt. Vi menar att den proaktiva sidan av PR till stor del kan förklaras med issue management, vilket är det område som vi ska se närmare på nu.

PR + proaktivitet = issue management

Vad är då issue management? En issue (vi har valt att använda det engelska begreppet issue genomgående i uppsatsen eftersom vi saknar en lämplig svensk motsvarighet) brukar ofta översättas med tvist, eller en omstridd fråga som intressenterna fäster betydelse vid och som kan skapa stora problem för organisationen om inga åtgärder vidtas (se t.ex. Grunig & Repper 1992; White 1991; Cheney & Vibbert 1989). Utifrån denna förklaring skulle issue management (IM) syssla med hanterandet av tvister, vilket inte är ett särskilt distinkt och konkret svar. Det förefaller som om många forskare däribland, White (1991), Cheney & Vibbert (1987) och Verčič & Grunig (2000) har svårt att dra någon tydlig skillnad mellan PR och IM. Man ser IM snarast som en mycket diffus och gränsövergripande sysselsättning inom PR, en aktivitet som är svår att sätta fingret på men som ständigt pågår.

En gemensam tendens hos många av forskarnas förklaringar av IM är verksamhetens fokus på framtiden, organisationens behov av att vara proaktiv för att på så vis kontrollera omvärlden och undvika kriser. Således kan IM ses som en proaktiv verksamhet för förhindrandet av kriser, vilket påpekas av bl.a. Seeger, Seelnow, Ulmer (2001). Heath (1997) framhåller också att IM syftar till att anpassa organisationen till omvärldens skiftande krav och förväntningar för att på så vis uppnå harmoni med publikerna. Heath förklarar betydelsen av IM genom att visa på att det ofta råder ett gap mellan organisationens agerande och intressenters förväntningar. Detta gap skall minskas genom praktiserandet av IM. På så vis kan IM ses som ett proaktivt verktyg som hjälper organisationer att överleva och växa i en turbulent omgivning.

Praktiserandet av IM d.v.s. konkret hur själva processen fungerar råder det delade meningar om. Heath (1997) såväl som Lauzen (1997) urskiljer ett antal steg eller funktioner såsom: issue identification, issues scanning, issues prioritization etc. Vi har valt att inte redogöra för dessa olika steg (den intresserade läsaren hänvisar vi istället till någon av de ovan nämnda författarna). Istället ser vi på intressentdialogen som ett möjligt verktyg vid

praktiserandet av issue management. Ett verktyg för att samla in åsikter etc. och minska gapet mellan organisationen och dess intressenter. Lauzen skriver att IM innefattar alla de processer som tillåter organisationen att känna till, förstå och mer effektivt interagera med sin omgivning, vilket vi anser att intressentdialogen gör.

Proaktivitet = manipulation?

Heath (1997) såväl som Verčič & Grunig (2000) påpekar att IM p.g.a. sin proaktiva natur anklagas för att vara manipulativ och asymmetrisk d.v.s. att dess uppgift är att förutse vilka frågor som publiker kommer att skapa i framtiden för att på förhand kunna bekämpa dessa. Heath (1997) och Verčič & Grunig (2000) ser dock IM som en symmetrisk process, vilket innebär att organisationen kommunicerar med publikerna innan beslut fattas så att meningsskiljaktigheterna kan lösas gemensamt innan publikerna tvingas göra issues utav dem. Grunig & Hunt (1984) framhåller t.ex. att det är mycket viktigt för organisationer att kommunicera med sina publiker innan dessa opponerar sig eller tar hjälp av myndigheter eller medier, vilket kan resultera i att intressenterna får information från andra källor, som inte är överensstämmande med organisationens information.

Cheney & Christiansen (2001) hör till de kritiker som menar att många forskare och praktiker försöker framhålla IM som en symmetrisk praktik där dialogen står i centrum men att IM dock alltid varit och fortfarande är asymmetrisk av naturen. Genom praktiserandet av IM försöker inte organisationer enbart att läsa av intressenternas attityder utan också att skapa dem, ofta i förväg, innan en specifik kris eller issue uppstått. På så vis försöker organisationen att påverka och skapa utvecklingen och undvika att bli "*caught by surprise*", av krav från omgivningen. Vidare framhåller Cheney & Christensen (2001) att desto mer proaktivt organisationen agerar, desto mer begränsas publikens inflytande av organisationen eftersom denna kan avgöra vem i omvärlden som kan få yttra sig och hur olika röster skall prioriteras. På så vis blir organisationer skapare av den verklighet som de hävdar att de anpassar sig till skriver Cheney & Christensen (2001).

3. VÄGEN TILL MÅLET

I metodkapitlet redogörs för vårt tillvägagångssätt vid genomförandet av denna studie. Kapitlet utgörs av fem avsnitt. Först redovisar och resonerar vi kring vårt val av metod. Sedan följer ett avsnitt som behandlar undersökningens urval, vilket följs av en redogörelse av fältarbetet och därefter följer ett avsnitt om analysen. Kapitlet avslutas med metoddiskussion.

UNDERSÖKNINGENS UTGÅNGSPUNKTER

Val av metod

Bengtsson, Hjorth, Sandberg & Thelander (1998) skriver att metod är ett redskap som används för att förstå, förklara eller beskriva vår omvärld. Ingen metod kan liknas vid en universalnyckel som är optimal i alla sammanhang, utan olika redskap lämpar sig olika väl i olika situationer. Det som avgör valet av redskap d.v.s. metod är forskarens frågeställning.

Utifrån uppsatsens frågeställningar har vi valt att ta hjälp av den kvalitativa metoden. Denna metod fokuserar på förekomsten eller närvaron av kvaliteter eller egenskaper snarare än mängden av dessa skriver Bengtsson m.fl. vilket till stor del motiverar vårt val. Vi vill förstå och utträna karaktären samt finna utmärkande drag hos intressentdialogen som fenomen. Vi vill skaffa oss en djupare förståelse, urskilja mönster och tendenser hos fenomenet snarare än att beräkna vad som är vanligt och vad som är mindre vanligt. Då vårt undersökningsfenomen är komplext och abstrakt till naturen anser vi att den kvalitativa metoden skapar bättre förutsättningar eftersom den erbjuder flexibilitet och möjlighet att ta hänsyn till den faktiska verkligheten, vilket också påpekas av Bengtsson m.fl.

Två kvalitativa redskap

Enligt Bengtsson m.fl. (1998) finns det tre huvudsakliga datainsamlingsmetoder inom den kvalitativa forskningen, observation, intervju och dokumentanalys. Vi beslöt oss för att kombinera intervjuer med observationer, vilket benämns triangulering och förespråkas av en rad olika författare däribland Repstad (1999). Repstad påpekar att triangulering ger mer bredd åt undersökningen och en säkrare grund för tolkningen. Genom kombinationen av olika metoder har vi skapat större förståelse och urskiljt fler dimensioner i vår studie. Deacon, Pickering, Golding, & Murdock (1999) framhåller även att forskaren genom observation kan se saker som personer inte själva kan förklara eller förstå d.v.s. "seeing the unseen".

Värt att reflektera över

Kvale (1997) skriver att forskaren vid kvalitativa undersökningar utgör ett redskap för att få information och att mening av denna anledning skapas tillsammans med studieobjekten. Detta betyder att den kunskap vi nått i denna undersökning är beroende av oss i egenskap av forskare och våra undersökningsspersoner. Bengtsson m.fl. (1998) skriver att det i studier av detta slag är viktigt att forskaren intar ett reflexivt förhållningssätt, genom att ständigt ifrågasätta hur det studerade påverkas av forskaren. Detta faktum är något vi reflekterat över under hela undersökningen, särskilt under fält-arbetet och analysen. Vidare finner vi att det är viktigt att klargöra hur undersökningen, analysen samt det övriga arbetet genomförts för att på så vis erbjuda läsaren en uppriktigare chans att tolka och bedöma vårt resultat.

URVAL

Urvalskriterier och avgränsningar

Intressentdialog är knappast ett vedertaget begrepp med en distinkt och klart definierad innebörd utan snarare ett modernt begrepp med skiftande betydelser. Av denna anledning såg vi oss tvungna att konkretisera begreppet för intervjupersonerna. Vi valde att inte använda de exakta inne-börder som teorin lägger i begreppen eftersom en sådan redogörelse med stor sannolikhet hade resulterat i att intervjupersonerna nekat till före-komsten av intressentdialoger i organisationerna.

Utifrån uppsatsens syfte och frågeställningar skapades istället ett antal kriterier för hur vi såg på intressentdialogen. Dessa blev mycket vaga eftersom vi antog att dialogformen kan variera oerhört mycket från utövare till utövare. Just denna variation, d.v.s. vad organisationerna själva lägger i betydelsen dialog och intressent fann vi mycket intressant. Kriterierna som angavs vid kontakten med de potentiella organisationerna är följande:

- Organisationen är initiativtagare till dialogen.
- Dialogen förs med externa intressenter d.v.s. grupper utanför organisationen som har intressen i organisationen.
- Dialogen antar formen av möte d.v.s. öga mot öga mellan organisationen och dess intressenter.

För att erhålla ett gemensamt perspektiv hos de studerade organisationerna valde vi att endast se på de organisationer som själva bjudit in intressenter till dialog. Som tidigare nämnts (se frågeställningarna) vill vi finna motiven bakom denna handling. Vidare valde vi att utesluta dialogen med interna intressenter. Vi valde även att endast studera dialoger som tar formen av möten. (För motiveringar se *Avgränsningar*).

Urvalsprocessen

Vårt urvalsförfarande utgör en kombination av två olika urval. De två första organisationerna kom vi i kontakt med genom vad Körner & Wahlgren (1996) benämner ett *medvetet selektivt urval*. Dessa kontaktades eftersom vi ansåg dem intressanta – vi visste att de hade utfört intressentdialoger. Sedan mötte vi problem, vilka organisationer kunde mer tänkas praktisera denna typ av dialog?

Vi kontaktade organisationer som sysslar med någon typ av kontroversiell verksamhet. Vi antog att intressentdialogen skulle vara ett vanligt inslag i denna typ av verksamhet men förgäves. Ingen organisation verkade praktisera den typ av dialog som vi efterfrågade. I detta skede kontaktade vi de två inbokade intervjupersonerna för att höra var de fått idéerna till praktiserandet av intressentdialogen. Vi vände oss också till Sveriges Informationsförening och ett antal PR-byråer. Kontakterna resulterade i tips på ett par organisationer, vilka vi kontaktade. Till slut fick vi tag på ytterligare sex organisationer. Enligt Deacon m.fl. (1999) kan detta till-vägagångssätt liknas vid ett *snöbollsurval* d.v.s. genom rekommendationer från personer med relevanta erfarenheter fann vi nya intervju-personer/observationssituationer. Med snöbollsurvalet löper vi risken att få ett urval med gemensamma nämnare. Metoden har dock kompletterats med ett medvetet selektivt urval varför vi tror att vi lyckats begränsa risken.

Intervjupersonerna

Till slut kom vår undersökning således att omfatta åtta olika organisationer. Under en intervju deltog två intervjupersoner varför undersökningen totalt omfattar nio intervjupersoner. En av intervjuerna har p.g.a. geografiskt avstånd genomförts via telefon. Vår ambition var inledningsvis att genom-föra minst tre observationer. Snart stod det emellertid klart att vi endast skulle kunna närvara vid två observationer eftersom inga fler skulle genomföras vid tiden för författandet av uppsatsen. Efter ett en dialog blivit senarelagd kunde vi inte heller närvara vid denna varför vi till slut endast har kunnat närvara under en dialog. I tabell 3.1 redovisas våra intervjupersoner och deras sysselsättningar. Även observationen genomfördes i en av dessa organisationer.

Medborgarkontoret i Oxie	Chef för medborgarkontoret
--------------------------	----------------------------

Vägverket i Kristianstad	Två medarbetare från avdelningen för trafiksäkerhet och miljö
Citytunneln i Malmö	Informatör
Swedish Meats i Kävlinge	Kvalitets- och miljöchef
Länsstyrelsen i Malmö	Miljöstrateg
Bofors Defence i Karlskoga	Informationschef
Migrationsverket i Malmö	Regioninformatör
Socialförvaltningen i Lomma	Utvecklingsledare

Tabell 3.1 Intervjupersonerna

Vid kvalitativa undersökningar finns inga krav på hur många undersökningar som bör genomföras. Faktumet framhålls av bl.a. Kvale (1997) som menar att djupet och förståelsen bör betonas framför kvantiteten. Detta innebär hellre djupare och färre intervjuer/observationer än många och ytliga. Istället för att precisera ett visst antal undersökningar framhåller många författare däribland Kvale och Bengtsson m.fl. (1998) att den kvalitative forskaren bör utföra undersökningar till dess att teoretisk mättnad uppstår d.v.s. tills dess att ingen ny information eller nya tolkningsmöjlig-heter uppenbaras. Vi anser att teoretisk mättnad är en mycket relativ och subjektiv företeelse. Det är svårt att peka på när mättnaden uppstår. Vi tyckte oss under arbetets gång se olika mönster framträda. Samtidigt måste vi erkänna att vi strävat efter att upptäcka dessa gemensamma nämnare, vilket kan ha resulterat i övertolkningar. Vi hoppas att dessa har eliminerats genom vår medvetenhet. Den främsta anledningen till de svårigheter vi hade med att identifiera dessa mönster beror på att mångfalden i empirin var stor. Detta innebär att vi på många vis fått ta den framkomliga vägen d.v.s. vi har fått nöja oss med de organisationer som stod till buds även om dessa var av ytterst varierande karaktär och hade väldigt varierade erfarenheter av intressentdialogen som ett kommunikationsverktyg.

FÄLTARBETET

I metodlitteraturen, bl.a. Bengtsson (2000), nämns att forskare som genom-för såväl intervjuer som observationer bör reflektera kring vilken ordning dessa genomförs. Här hade vi inget val eftersom den enda dialog vi kunde närvara vid skulle äga rum innan dess att vi kunde intervjua organisations-representanterna. Med detta förfaringssätt fann vi intressanta uppslag och idéer att ställa frågor kring under den följande intervjun. Samtidigt var det svårt att observera dialogen utan att först ha genomfört intervjun eftersom vi inte visste vad vi skulle observera.

Intervjuguide

Vi valde att utforma en intervjuguide (se bilaga 1) med övergripande teman för att på så vis öka möjligheten för intervjuerna att anta samtalskaraktär. Vi tror

att denna vagare utformning av guiden har gjort intervjuerna ledigare och mer nyansrika.

För att konkretisera intervjun och göra det lättare för intervjupersonerna att relatera till verkligheten lade vi in några annorlunda inslag i intervjuguiden. Utifrån den förståelse vi skapat från litteraturen och våra egna tankar utvecklade vi fyra olika karaktärer (konferencier, föreläsare, moderator och kompis) som skulle känneteckna intervjupersonens roll under intressentdialogen. Under intervjuerna har vi bitt intervjupersonerna att välja den typ som är typisk för dem själva. Uppgiften har uppskattats av intervju-personerna som ansett att den varit spännande och rolig men även klurig då de påpekat att de kan vara flera roller. Vi lade dock ingen begränsning i hur många roller de kunde anta utan de fick föra ett fritt resonemang kring de karaktärer som de fann aktuella. Vi valde också att utveckla ett antal motsatspar (t.ex. informera – kommunicera) där intervjupersonerna ombads att välja det begrepp i paret som var mest karaktäristiskt för "deras" intressentdialoger.

Slutligen valde vi även att måla upp ett scenario där intervjupersonen ombads att sammanfatta för- och nackdelar med intressentdialogen för en intresserad f.d. kollega. Även här var syftet att knyta intervjusituationen närmare verkligheten, vilket vi också anser att vi lyckats med. Dessa tekniker har givit oss mycket intressanta svar.

Genomförande av intervjuerna

Intervjuerna har varit standardiserade i den mån att de utgått från en gemensam intervjuguide, vilken sändes över till intervjupersonerna via mail innan respektive intervjutillfälle. Vi har dock strävat efter att skapa ett samtal under intervjuerna och av denna anledning har ingen intervju blivit den andra lik. Vi har låtit intervjupersonerna tala fritt och utveckla sina resonemang utifrån intervjuguidens olika teman, vilket inneburit att dessa inte alltid behandlas i den turordning de är nämnda på intervjuguiden.

Samtliga intervjuer varade drygt en timma. Intervjuerna har spelats in på band. På så vis har vi kunnat koncentrera oss på intervjupersonernas icke-verbala språk såsom gester, ansiktsuttryck. Deacon (1999) m.fl. skriver att en av de främsta anledningarna till att använda bandspelare är att intervjun på så vis lever vidare med intervjupersonens egna ord. Nackdelen med användandet ligger enligt Bengtsson m.fl. (1998) i att intervjupersonen kan ha svårt att slappna av. Vi upplevde dock att intervjupersonerna snabbt glömde bort bandspelarens närvaro.

På intervjupersonernas egna begäran har samtliga intervjuer förlagts till deras respektive arbetsplatser. Även tidpunkten för intervjuerna har intervju-personerna avgjort. Bengtsson m.fl. (1998) skriver att det är viktigt att välja en

plats för intervjun där intervjupersonen känner sig lugn och trygg, vilket vi hoppas och tror att de gjort.

Vi har båda två varit närvarande under alla intervjuer (undantaget telefonintervjun). Med detta tillvägagångssätt finns flera fördelar skriver Sandberg och Thelander (2000) som bl.a. framhåller att samtalet blir mer avslappnat om man är tre personer, den intervjuade känner sig mindre utlämnad och utsatt. Vidare framhålls vikten att efter avslutad intervju kunna diskutera och ventilerat tankar och idéer med varandra. Från tidigare erfarenheter vet vi även själva att intervjuandet kan vara mycket ansträngande, varför vi tror att det är en fördel att utföra intervjuerna tillsammans. En nackdel med tillvägagångssättet skulle kunna vara att intervjupersonen känner sig i underläge. Detta har vi inte märkt av utan intervjupersonerna upplevdes snarast som verbala och engagerade.

Telefonintervjun genomfördes med utrustning som bandade intervjun. Intervjun varade i drygt en halvtimme och genomfördes av en utav oss.

Observationsguide

Som observatör kan man inte registrera allt i omgivningen. Av denna anledning framhåller Bengtsson (2000) att observatören måste göra någon form av urval och bestämma sig för vad ska observeras under studien. Av denna anledning skapade vi en observationsguide (se bilaga 2). Med denna specificering löpte vi samtidigt en risk att bli lästa vid vårt urval. Genom denna medvetenhet ansåg vi oss även ha öppna sinnen för andra intryck. Vi använde endast observationsguiden som en guide, ett stöd som vi modifierade under observationens gång.

Genomförande av observation

Enligt Deacon m.fl. (1999) är en förutsättning för att kunna genomföra en observation att forskaren får tillgång till det studerade fenomenet. Detta har vi inte mött några problem med utan de personer som givit oss tillträde till organisationen, har varit positiva till vår närvaro, vilket vi ansett skapat goda förutsättningar för observationen.

Observationen varade i en och en halv timma, vilket innebar hela mötet. Eftersom det var ett stort möte med över 100 personer närvarande kände vi oss som några i mängden. De enda som kände till anledningen till vår närvaro var organisationsrepresentanterna. Således kan vår observation knappast beskrivas som öppen, vilket fordrar de observerades medvetenhet om forskarnas närvaro enligt Bengtsson m.fl. (1998). Vi interagerade inte med de som närvarade vid intressentdialogen då det föll sig naturligt att endast lyssna, anteckna och observera. Således var vi vad Bengtsson m.fl. (1998:59) benämner "*observer as*

participant". I denna roll förblev vi forskare och skapade inte några djupare kontakter med de observerade. Vi blev emellertid uppmärksammade av de personer som satt bredvid oss när vi började föra anteckningar. De frågade om vi var från lokaltidningen, vilket vi förklarade att vi inte var och berättade vår egentliga anledning till vår närvaro.

ANALYS

Vi har skrivit rent samtliga intervjuer ordagrant från banden, vilket varit ett ytterst tidskrävande arbete. Förfaringssättet har dock varit fördelaktigt eftersom vi på så vis lyckas behålla närheten till intervjuerna och intervju-personerna.

När samtliga intervjuer var renskrivna läste vi intervjuerna upprepade gånger. Med tiden fann vi teman, tendenser och mönster i intervjuerna, vilka vi kompletterade med egna reflektioner och tolkade med hjälp av den teoretiska referensram. Under denna tolkningsprocess försökte vi att lyfta materialet till en högre nivå, eftersom resultatet i sig inte talar för sig självt. Sandberg och Thelander (2000:209) skriver:

Analys är inte bara att återge vad personerna säger eller återge vad man observerar, även om det kan vara en inledande del av analysen, utan analys handlar om att lyfta fram vad detta säger oss om intervjupersonen eller det studerade fenomenet, samhället eller sociala relationer och översätta det till mer allmängiltiga begrepp.

Genom analysen nådde vi fram till en typ av generalisering, där vi framställt nya idéer och sätt att se på undersökningsfenomenet (se kapitel 6. *Slutdiskussion*).

METODDISKUSSION

Här i sista avsnittet diskuterar vi de problem som vi stött på i undersökningen och resonerar kring vilken inverkan dessa kan ha haft på studiens resultat.

Generalisering och relevans

Det hävdas ofta att kvalitativa studier inte är generaliserbara. Kvale (1997) å sin sida pekar på motsatsen. Han jämför dock inte den generalisering som görs utifrån kvalitativa studier med den som sker utifrån kvantitativa studier, vilka bygger på statistiska beräkningar och slutsatser. Istället talar Kvale om en analytisk generalisering. Detta innebär att även om hela vår undersökning inte är möjlig att applicera på samtliga organisationer så finns det värdefulla guldgrubor som många organisationer kan ha nytta av. Samtidigt anser vi att studien i sig är värdefull genom att själva fenomenet intressentdialog till-skrivs

uppmärksamhet. Särskilt intressant anser vi det vara eftersom företeelsen ännu så länge utgör ett ovanligt inslag hos många organisationer.

Reflektioner kring intervjuerna

Mycket tid och energi har gått åt till att få tag i lämpliga organisationer och intervjupersoner som passade vårt syfte. Att letandet efter studieobjekt skulle vara så tidsödande blev en smärre chock men inte desto mindre en sporre för oss. Vad gäller själva intervjukontexten var det i vissa fall men långt ifrån alla, en aning stökigt med distraherande miljöer. Under samtliga intervjuer har atmosfären varit mycket god, intervjupersonerna har varit tillmötesgående, vänliga och väldigt intresserade av vårt intervjuämne.

I och med att intervjusituationen var så pass naturlig kände vi i de flesta fall aldrig av någon maktasymmetri som Bengtson m.fl. (1998) talar om. Någon gång upplevde vi det som intervjupersonerna verkade osäkra på huruvida deras svar kunde bidra med intressant information för oss.

Vid två intervjuer fick vi en del tekniska problem med bandspelaren och därigenom försämrades ljudkvaliteten avsevärt. Vi åtgärdade detta genom att maila över de frågor som vi hade problem med att uttyda svaren på, för komplettering.

En del av intervjupersonerna hade förberett sig inför intervjun och skrivit ut vår intervjuguide. De försåg oss även med relevant material om deras respektive organisationer.

Vid en intervju intervjuades två personer samtidigt. Vi ansåg att detta bidrog till ett mer uttömmande samtal och en annan slags dynamik, samtidigt som det ibland kunde kännas en aning okoncentrerat och ofokuserat.

Från organisationernas sida har det funnits ett stort intresse och nyfikenhet både inför vårt resultat men även inför de andra organisationernas hanterande av intressentdialogen.

Vi kände båda att vi utvecklades genom intervjuandet och var inte rädda för att använda tystnaden som Kvale (1997) nämner som en metod för att mana till eftertanke och reflektion. Däremot var det svårt att inte glida över i ledande frågor emellanåt, förmodligen var vi liksom Bengtsson m.fl. (1998) för inriktade på teman som kunde knytas till teorin.

Det rådde dessutom en viss begreppsförvirring under intervjuerna. Intervjupersonerna talade om begrepp som i vissa fall var olika från de vi använde och i olika organisationer användes vitt skilda begrepp för samma företeelse. Efter ett antal intervjuer blev vi mer bekanta med problematiken och kunde hantera den bättre. Alvesson och Deetz (2000) förespråkar aktivt

"förhandlande" med intervjupersonerna om innebörder och genom att gripa in och ställa frågor klargörs betydelserna.

Användandet av karaktärer, motsatspar och ett påhittat scenario lyfte intervjuerna avsevärt. Det föreföll som om intervjupersonerna med hjälp av dessa enklare kunde relatera till sina verkliga erfarenheter. Vi kände oss nöjda med den blandning av frågor som vi konstruerat samtidigt som det tydligt framgick vad som var optimalt att svara i vissa fall och vad som föreföll mer förlegat. I vissa fall stod intervjupersonernas svar i kontrast till det som sagts tidigare i intervjun. Troligtvis ville man framstå på ett mer modernt sätt än vad som kanske var fallet.

4. RESULTAT OCH ANALYS

I detta kapitel redovisar, tolkar och analyserar vi det material som samlats in genom intervjuerna och observationen. Kapitlet inleds med ett avsnitt som behandlar motiven bakom intressentdialogen. Sedan följer avsnitt om intressenterna, hur ofta intressentdialogen praktiseras, hur den genomförs, samt vilka nackdelar dialogen har. Slutligen förs ett resonemang kring hur erfarenheterna integreras och utvärderas i organisationen.

MOTIV

Hur kommer det sig att organisationer intresserar sig för denna dialog? De organisationer vi varit i kontakt med vittnar om varierande anledningar. På ett övergripande plan har vi urskiljt tre motiv. För det första kan dialogen fungera som ett verktyg att få in synpunkter. För det andra som ett medel för att identifiera trender och för den tredje kan den fungera som ett instrument för intressenterna att uttrycka sina åsikter.

Ett verktyg för att få in synpunkter

Dialogen har av teoretiker bl.a. Isaacs (2000) och Dixon (2000) beskrivits som en moralisk metod för att få in synpunkter. Detta motiv framhölls även av våra intervjupersoner, särskilt av de som arbetar inom kommunala och statliga verksamheter. I dessa sammanhang handlade dialogen om att organisationen hade ett koncept eller idé om t.ex. en vägsträckning eller ett äldreboende, som de önskade få in idéer kring. Det kunde även röra sig om att organisationen ville få in synpunkter på den egna verksamheten eller vilka behov som intressenterna, ofta i egenskap av medborgare, hade. Dessa behov kunde t.ex. utgöras av efterfrågan på information om de tjänster som organisationen tillhandahöll.

Betydelsen av dessa synpunkter framhölls som viktig eftersom organisationerna på så vis kunde genomföra sina projekt på ett mer optimalt vis, bättre slutprodukter kunde skapas. Ur detta perspektiv används dialogen som ett medel för att nå ny kunskap genom tillvaratagandet av intressenternas olika åsikter, vilket Isaacs (2000) framhåller som en av dialogens egenskaper. I sammanhanget kommenterade en intervjuperson att arbetsprocessen blev mer givande ur allas aspekter:

Det känns mer ärligt och riktigt, arbetet känns mer viktigt. Annars blir det en egen produkt som man tänkt ut själv. Det kan bli så här bra, men är man fler så kommer man en bit till helt enkelt.

Intervjupersonerna betonade vikten av att dialogen även sågs som ett verktyg för intressenterna och inte bara för organisationen. En intervju-person nämnde det faktum att de genom dialogen tillvaratog "den lilla människans" kraft. I många fall var intressenternas lokalkännedom eller annan expertkunskap oerhört viktig t.ex. att pensionärer fick uttrycka önskemål om planlösningar vid planerandet av äldreboende.

Uttalanden som dessa visar tydligt på viljan att göra något för intressenterna och verkligen tillvarata deras synpunkter, göra beslutsprocessen mer demokratisk. Genom att ge medborgarna möjlighet att delta i processen tillskrivs de delaktighet, vilket var ett annat begrepp som nämndes då intervju-personerna talade om motiven till intressentdialogen. Känslan av att vara delaktig i något större än den egna gemenskapen leder kanske till att människor tänker i andra banor än vad de vanligtvis gör. Här ser vi likheter med Isaacs (2000) resonemang kring dialogen som ett sätt att tänka tillsammans. Genom att organisationerna lyssnar till intressenterna tillåter de dem att delta i processen och dessa känner då en större delaktighet. I en organisation förklarade intervjupersonerna fenomenet så här:

Delaktigheten är jätteviktig, dom (intressenterna) måste känna sig delaktiga [...] många utav de byar där vi har gjort så känner de nog, att det här var vi med och skapade.

Vi menar att delaktigheten är början på en positiv spiral som intressenterna och organisationen dras med i. Att känna delaktighet i något tillsammans med andra människor kan i sin tur leda till stolthet och ökat engagemang från intressenternas sida. Här drar vi en parallell till Kent & Taylors (2002) resonemang om att ökat inflytande i organisationen leder till att människor får en positivare bild eller image av organisationen. Motsatsen kan naturligtvis också förekomma om organisationen inte sköter relationen till intressenterna professionellt. Vi har dock inte sett några tecken på detta.

Ett verktyg för att identifiera trender

Andra organisationer, ofta företagen, använder intressentdialogen som ett verktyg för att få in input om omgivningen för att på så vis urskilja tendenser och trender i samhället t.ex. om djuromsorg och djurtransporter. Här framhölls att intressentdialogens främsta syfte handlade om att i ett så tidigt skede som möjligt läsa av olika strömningar i samhället:

Varför har man en intressentdialog? Det är ju för att, hur ska jag säga, hur ska vi som företag på ett bra och konstruktivt sätt fånga upp vår omvärld [...] det är ett styrt sätt att få input.

I dessa organisationer var fokus mer centrerat kring framtiden. Att ligga steget före i utvecklingen var något som betonades i de här organisationerna till skillnad från de andra. Det fanns ett behov från organisationens sida att

”känna av” sin omgivning, att vara proaktiv. Inställningen påminner om Kent & Taylors (2002) och Dixons (2000) synsätt om att organisationer som företar en dialog med intressenter i förväg kan få reda på tendenser i samhället. De kan därmed använda kunskapen som intressenterna bidrar med till att förbättra och effektivisera den egna organisationen. Det behöver dock inte alltid handla om att förändra organisationens beteende, utan bara att uppmärksamma något som organisationen inte själv upptäckt:

Det är fördelen att man får in fräscha åsikter som man kanske inte hade tänkt själv.

Dessa organisationer kan sägas ha kommit ett steg längre beträffande användningen av intressentdialogen. Det handlar inte endast om att samla in synpunkter, utan här bjuds speciella intressenter in som förväntas bidra med värdefull information angående framtiden.

Ett stödjande verktyg för intressenterna

För en del organisationer, ofta statliga, handlade intressentdialogen om att finnas till som ett forum och stöd för intressenterna. Genom dialogen kunde intressenterna uttrycka åsikter om en förändring t.ex. anläggandet av en flyktingförläggning. Av denna anledning sågs intressentdialogen som ett sätt att deklarerar missnöje gentemot organisationen och samhället. I dessa lägen fungerade intressentdialogen som en slags ventil för intressenterna som härigenom fick utlopp för något man var missnöjd med eller ville förändra. Ofta var det under det första inledande informationsmötet (se avsnitt *Utförande*) som de starka känslorna kom fram. Som en intervjuerson uttryckte:

Det blir som ett reningsbad att få det här mötet, så att folk får haspla ur sig [...] får rena sina arga sinnen, verkar det vara.

Vi anar att organisationerna som angav detta motiv inte endast såg intressentdialogen som ett forum och stöd för intressenterna. Den kan även ses som ett slags försvar och inbjudan från organisationernas sida till intressenterna i hopp om att lugna en uppretad stämning. I enlighet med Kent & Taylors (2002) resonemang anser vi att organisationen kan ha mycket att förlora på att inte genomföra en dialog, då uppretade och besvikna intressenter skulle kunna organisera sig mot organisationen. Under intervjuerna fick vi intrycket av intressenterna genom att en dialog kommit till stånd kände att deras problem uppmärksammades vilket i sin tur medförde ökade förväntningar på organisationen (se avsnitt *Skapar förväntningar*).

INTRESSENTERNA

Gemensamt för samtliga organisationer är att de anser sig ha ett mycket stort, nästintill obeskrivligt, antal intressenter. Om vi väljer att förstå begreppet utifrån vår tolkning d.v.s. de grupper utanför organisationen som har ett intresse i organisationen och/eller påverkas av dess agerande så förstår vi att intervjupersonerna valde att uttrycka sig på ett sådant diffust vis. På ett övergripande plan konstaterar vi dock att de statliga och kommunala organisationerna främst identifierade intressenter i form av medborgare, ideella organisationer samt andra myndigheter medan företagen nämnde kunder, leverantörer, allmänheten, media samt olika intresseorganisationer. Vilka intressenter och vilket antal av intressenterna som dialog inleds med varierar dock markant mellan de olika organisationerna. Återigen ser vi olika tendenser hos företagen kontra de övriga organisationerna. Här är trenderna dock ej lika distinkta som tidigare. Vissa statliga organisationer har likheter med företagens agerande i sammanhanget.

Företagen och dess intressenter

Företagen och i viss utsträckning även några av de övriga organisationerna för dialoger med ett antal särskilt utvalda intressenter kring på förhand ofta specificerade ämnen såsom djuromsorg, vapenexport och miljöfrågor. Organisationerna motiverade urvalet med att risken för att intressenterna tappar intresset för frågorna under dialogen minskar, om det är intressenter med gemensamma intressen som träffas.

Här representeras organisationen såväl som intressenterna av högt uppsatta personer inom respektive organisation. Det framhölls att det var viktigt att organisationen representerades av personer med mandat så att intressenterna känner att de möts med respekt. En liknande tanke framhålls av Dozier m.fl. (1995) såväl som Olausson (1997), som menar att det är av yttersta vikt att beslutsfattare närvarar under dialogen. Betydelsen av detta faktum är något vi återkommer till i avsnitt *Integration och utvärdering*.

I dessa sammanhang bjuds de aktuella intressenterna in till dialog via en specifik inbjudan från organisationen. I vissa fall vänder sig inbjudan t.o.m. till en eller flera särskilt utvalda personer hos intressenterna i hopp om att just den eller de personerna ska representera intressena. Det uppgavs att anledningen till detta bl.a. skulle ligga i att man ville ha talföra och konstruktiva representanter med under dialogen.

Vi menar att organisationer genom detta agerande löper en risk, att på förväg begränsa dialogens innebörder genom att bjuda in sina "favoriter". Organisationen kan omedvetet välja personer som inte har så tvärsåsikter. Med hjälp av Cheney & Christensens (2001) perspektiv skulle det kunna framhållas att ett urval av detta slag syftar till att utöka organisationens

kontroll d.v.s. att organisationen försöker agera proaktivt för att förhindra att obehagliga ämnen eller viljor uppkommer under dialogen. Kanske organisationen även känner en något större säkerhet under dialogen som annars är ett oberäkneligt redskap som kan resultera i oväntade utgångar, vilket påpekas av Leitch & Neilson (2001) och Kent & Taylor (2002).

Vi anar att många organisationer när de själva ”väljer” vissa personer från intressentgrupperna att närvara under mötet gör det med goda intentioner. En oavsedd konsekvens kan då bli att deltagarna är likasinnade, vilket kan göra att dialogen blir mindre nyanserad. Av denna anledning menar vi att organisationsrepresentanter bör reflektera över motiven till inbjudningarna för att inte löpa risken att endast bjuda in ”favoriterna”.

Kommunala samt statliga organisationer och deras intressenter

Många av de statliga och kommunala organisationerna ansåg sig på ett *lokalt plan* involvera mer eller mindre samtliga av sina intressenter i de aktuella dialogerna. Detta hänger samman med dialogen som ett medel för att få in intressenternas, ofta medborgarnas, synpunkter. Här gör organisationerna således inget urval, utan målet är att nå samtliga intressenter på det lokala planet, alltifrån skola, vård, polis och näringsidkare till medborgare. Inbjudan sker via lokaltidningen kombinerat med olika affischer på mötesplatser i bygden.

Dessa dialoger förs på ett annat hierarkiskt plan än de i företagen d.v.s. här närvarar mycket sällan eller aldrig höga chefer. Vilka problem detta kan innebära för utvärderingen av dialogen återkommer vi till i avsnitt *Integration och utvärdering*.

TIDSASPEKTER

Generellt framhölls att dialogen bör inledas i ett så tidigt stadium som möjligt. Vad som avsågs med detta varierade dock mellan de olika organisationerna. Genom vår analys har vi urskiljt två trender, vilka kan relateras till företagen å ena sidan och de statliga och kommunala organisationerna å andra sidan.

Försöker agera proaktivt

Hos de statliga och kommunala organisationerna inleds dialogen i regel först när organisationen fått ett konkret uppdrag eller blivit tilldelad en summa pengar som ska investeras i ett projekt. Vi upplever att intressentdialogen i dessa fall främst inleds i ett reaktivt läge d.v.s. först när ett beslut är fattat om att något ska byggas, förändras eller utvärderas. Här kan intressenterna inte påverka det redan fattade beslutet d.v.s. att något ska förändras.

Detta strider mot bl.a. Kent & Taylors (2002) uppfattningar om att dialogen ska vara proaktiv och föras innan beslut är fattade så att deltagarna kan påverka beslutet. I sammanhanget har vi funderat över vad proaktivitet innebär – när är organisationen proaktiv och hur proaktiv kan den vara? Det förefaller inte som om teoretiker såsom Heath (1997) och Seeger, Seelnow, Ulmer (2001) lägger någon begränsning i det proaktiva agerandet. Vi menar emellertid precis som Leichty (1997) att det finns begränsningar för proaktiviten, samarbetet och dialogen mellan organisationen och dess publik. Ibland måste organisationen föra dialogen i ett reaktivt läge. I de fall vi studerat skulle t.ex. Vägverket annars tvingas föra dialoger konstant, så fort det fanns idéer, gärna innan dess, om en ny vägsträckning. Ett sådant förslag låter orimligt dels ur resurssynpunkt dels ur intressenternas perspektiv, vilka skulle behöva engagera sig i otroligt många olika dialoger. Vi ställer oss skeptiska till om ett sådant engagemang finns hos intressenterna, vilka kan vara svåra att engagera redan under dagens förutsättningar (se avsnitt *Den som skriker högst*). Även en intervjuperson uttryckte att det finns gränser för nyttjandet av dialogen:

Så därför får man fråga sig var gränsen går för rationaliteten och alltså rent pragmatiskt för dialogen i vissa lägen, det kanske bara är så att det behövs en insats t.ex. under en begränsad tid eller ett visst läge.

Utifrån givna förutsättningar d.v.s. de uppdrag som dessa organisationer får, ofta från högre instanser, anser vi att dessa försöker agera proaktivt d.v.s. de vänder sig till intressenterna för att föra en dialog när de vet att något säkert ska ske för att dessa tillsammans ska utveckla en bra lösning. På så vis nyttjas intressentdialogen ändå i viss utsträckning på det vis som Kent & Taylor (2002) framhåller d.v.s. den skapar en framtid som är acceptabel för de inblandade parterna. Detta resonemang kan även kopplas till Doziers m.fl. (1995) resonemang kring att hamna i *win-win-zon* d.v.s. att alla inblandade parter, såväl organisationen som intressenterna vinner på dialogens utgång. Huruvida detta är fallet återkommer vi till senare (se avsnitt *Integration och utvärdering*).

Agerar proaktivt

Företagen å sin sida ser på intressentdialogen som ett proaktivt redskap för att *”känna av vad som är på gång”* i omvärlden. Dialogen används för att identifiera strömningar eller issues, för att använda det teoretiska begreppet, i samhället. Företagen har således en mer proaktiv inställning d.v.s. de genomför intressentdialogen i ett tidigare stadie, inte först när de avsatt pengar el.dyl. utan för att få vägledning och minska risken för att issues och missförstånd uppstår. Med denna proaktiva ansats menar vi att dessa organisationer nyttjar dialogen som ett *issue-management-verktyg* d.v.s. dialogen utnyttjas för minska gapet mellan organisationens agerande och intressenternas förväntningar.

Vi anar att företagens annorlunda inställning ligger i att de är betydligt mer utsatta för opinioner och konkurrens än de statliga organisationerna. Ogillas företagen eller deras produkter av omvärlden kan det få ödesdigra konsekvenser för dem.

Om vi väljer att se på detta proaktiva agerandet med Cheney & Christensens (2001) ögon skulle agerandet kunna anklagas för att kontrollera och eventuellt manipulera intressenterna. Det är svårt för oss att bedöma huruvida det är fallet eller inte. Vi upplever emellertid att organisationerna hade uppriktiga intressen av att lyssna till intressenterna snarare än att medvetet influera dem i någon riktning. Vi fick ingen uppfattning om att organisationerna på något vis försökte att bekämpa de motsatta åsikterna, snarast identifiera dem för att ha dem i åtanke vid praktiserandet av sin verksamhet. Således anser vi att dialogen används i ett proaktivt syfte men inte för att påverka eller manipulera intressenterna. Samtidigt ska vi erkänna att vår bedömning endast bygger på organisationernas uttalanden. Om vi även vänt oss till intressenterna hade kanske vi varit av en annan uppfattning (se kapitel 6. *Förslag till framtida studier*).

"Dialog ska man ha lagom ofta"

En allmän iakttagelse när det gäller användningen av intressentdialogen är att organisationerna lyckats införa den som ett återkommande inslag i verksamheten. Hur ofta och regelbundet man träffas varierar dock mellan organisationerna.

De dialoger som genomförs av statliga och kommunala organisationer sker vanligen mer frekvent än de som anordnas av företag. Hur ofta varierar mellan organisationerna. En del träffas en gång i veckan andra någon gång per år beroende på de uppdrag eller de kontrakt de får. Företagen å sin sida satsar på ett mindre antal men mycket systematiska och professionella (bl.a. vad gäller genomförandet och av de personer som närvarar koncernchef m.fl.) dialoger. I dessa organisationer är tanken att intressentdialoger ska föras minst en gång per år.

En allmän uppfattning var att dialog inte är något man sysslar med i tid och otid utan den ska tjäna ett syfte. Vidare framhölls att intressentdialogen används med mycket stor respekt. Dialogen ska hanteras med varsamhet, en oseriös användning av den kan resultera i att den mister sin innebörd:

Man får absolut inte se det som något reklamjippo för företaget, för då man gör det kommer det att sluta att fungera. Då kommer ingen komma, ingen tycker att det är roligt

Utifrån resonemanget tolkar vi situationen som att det är viktigt att hushålla även med intressentdialogen.

UTFÖRANDE

Det tenderar vara så att företagen inleder sina dialoger direkt medan de övriga organisationerna ofta inleder sina intressentdialoger med ett informationsmöte där intressenterna främst får lyssna och där organisationens representanter informerar.

Inledande informationsmöte

Statliga samt kommunala organisationer tenderar att inleda sina dialoger med ett informationsmöte. Dessa sker antingen i organisationernas egna lokaler såsom skola eller kommunhus alternativt i en bygdegård i samhället där de aktuella intressenterna bor, arbetar eller bedriver sin näringsverksamhet. I dessa fall närvarar ofta över 100 personer. En intervjuperson uttryckte sig enligt följande:

Jag tycker om man inte bara har ett tillfälle utan man har flera tillfällen som man träffas, då är det naturligt att det första är ett informera medan det allt mer bör bli kommunicera.

Man kan ifrågasätta huruvida dessa informationsträffar verkligen kan gå under benämningen intressentdialog. Vi menar att intressentdialogen i dessa fall kan liknas vid en process som inleds med stormöten, vilka genererar uppföljande möten som kännetecknas av dialog. Vad som är en dialog och vad som inte är det återkommer vi till i kapitel 6. *Slutdiskussion*.

Vi har funderat mycket över vilka konsekvenser denna informationsträff kan ha på själva dialogen och dess resultat. Man skulle kunna tänka sig att sådan information styr och kanske begränsar innehållet i dialogen d.v.s. att dialogen låses vid särskilda frågor, varför den kan bli mindre fruktsam, vilket är något som alla parter skulle förlora på. Ur Cheney & Christensens (2001) perspektiv skulle den här inledande informationen kunna ses som ett sätt att ta kontrollen över situationen och befästa ramarna för dialogen. Samtidigt menar vi att informationen innebär ett större fokus på ett antal frågor, vilket eventuellt skulle kunna generera ett större engagemang och ett fruktsammare klimat för dialogen. Alla deltagare skulle förses med input, vilket även skulle kunna resultera i att maktbalansen – information är makt – mellan deltagarna utjämnas. Denna maktbalans är något som anses positiv av ett flertal teoretiker bl.a. Habermas (refererad i Wikström, 1995) och Kent & Taylor (2002). Således ser vi såväl för- som nackdelar med att inleda dialogen med ett informationsmöte.

Skapandet av dialoggrupper

Efter det inledande informationsmötet inleds de egentliga dialogerna. Vi ser en skillnad i organisationernas involvering i utvecklandet av dialoggrupperna. Vissa organisationer var mycket angelägna och engagerade i utvecklandet av dialoggrupperna. Någon organisation anlidade t.o.m. en professionell dialogsamordnare för att hantera det fortsatta dialogarbetet. Dialogsamordnaren fungerade då som intressenternas verktyg men är anställd av organisationen.

Andra organisationer ville inte engagera sig i så stor utsträckning i skapandet av dessa dialoggrupper, utan lämnade mer utrymme åt lokala grupperingar såsom byalag, Röda Korset och andra föreningar att hantera utvecklingen. Det ansågs t.o.m. vansinnigt att bygga upp nya grupperingar eller strukturer till att handha dessa frågor. Vidare framhölls att skapandet av dessa grupper inte är något som en myndighet bör sysselsätta sig med eftersom organisationen då skapar passiva medborgare:

[...] man kan liksom inte tvinga på, då substituerar man samhällsmedborgarna [...] deras förmåga att kommunicera, och så skapar man ju en distans och man skapar passivitet och man tar ifrån folk deras initiativ och deras möjlighet att påverka, vilket jag tror är farligt. Det enda vi kan göra är att vara lyhörda, ha det stora örat och viljan att kommunicera.

Med hjälp av Leitch & Neilsons (2001) perspektiv kan vi se att denna organisation snarast är ute efter att skapa arenor – förutsättningar – för att dialogen ska komma till stånd, man är inte ute efter att leda in dialogen på olika teman men finns ändå till hands på avstånd när inlägg efterfrågas. Just dessa neutrala fora är något som Leitch & Neilson efterlyser för att främja demokratin. Vi ser en risk med detta förfarande. Deltagarna i de dialoggrupper som skapas deltar efter egna initiativ. Vi misstänker att många intressenter av denna anledning aldrig kommer till tals eller engagerar sig. Många av de människor som väljer att delta kanske är likasinnade, vilket resulterar i att den fortsatta dialogen inte blir så mångfacetterad som vore önskvärt. Det framhölls att det på vissa håll kunde vara svårt att engagera medborgarna, åtminstone ett demografiskt genomsnitt. Ofta var de närvarande intressenterna lika i många avseende bl.a. vad gäller intressen och ålder.

Här ser vi att enda förutsättningen för att dialogen skall komma till stånd och dessutom bli fruktsam inte utgörs av organisationers vilja och öppenhet. Intressenterna, i dessa fall medborgarna, är inte beredda på praktisera dialogen. Även om arenor skapas där möjligheten till dialog finns verkar den inte mottagas i önskad utsträckning. Att föra en dialog är en konst som tar tid att lära sig för såväl organisationen som intressenterna, vilket framhålls av såväl Kent & Taylor (2002) som Olausson (2002).

Dialog på direkten

Företagen å sin sida inleder dialogmötena direkt med ett mindre antal intressenter alltifrån 5 till 20 personer. Dialogerna äger rum i någon företagslokal eller på neutral mark såsom ett hotell eller annan typ av konferensanläggning.

Dessa utgår då från särskilda teman, någon typ av agenda med ämnen som organisationen anser relevanta att diskutera kring. Ibland tillåts även intressenterna att på förhand tillfoga ämnen som de önskar ventileras under dialogen. När sådana synpunkter inte kommer fram på förhand säger sig dock organisationen vara beredd på att ta upp dessa ämnen under dialogen. Genom denna agenda kan dock även företagen misstänkas för att försöka styra dialogen i någon särskild riktning om man väljer att anamma Cheney & Christenssens (2002) synsätt.

Återigen vill vi dock poängtera att vi upplevt det som om att organisationerna har en uppriktig vilja av att lyssna till intressenterna, varför denna agenda knappast kan ses som medel för utökad kontroll av intressenterna utan snarast som en utgångspunkt med teman som organisationen vill ha vägledning kring. Istället verkar företagen vara medvetna om betydelsen av att vara lyhörda mot intressenterna och deras idéer under dialogen. Organisationerna försöker förklara att de själva inte har svar på de frågor som de ställer. Detta är enligt Olausson (1999) mycket viktigt eftersom en nonchalant inställning kan skapa missnöjda intressenter, vilket i förlängningen kan straffa organisationen. Istället ska organisationerna klargöra för intressenterna att deras synpunkter är viktiga.

Stämningen

Vad gäller stämningen har vi inte lyckats urskilja några mönster som pekar på att företagen, de kommunala eller de statliga organisationerna skulle föra dialoger som karaktäriseras av formell eller informell stämning. Istället framhölls att stämningen kunde skifta beroende på dialogens deltagare – koncernchef eller politiker – och miljön där dialogen hölls t.ex. landshövdingens residens.

Den informella stämningen = dialogens favorit

Det uttrycktes en generell önskan om att hålla stämningen under dialogen på en informell nivå, vilket också vanligen ansågs vara fallet. Den informella stämningen ansågs skapa ett bättre klimat för dialogen. På så vis blev dialogen mer nyanserad och givande dessutom hade fler deltagare yttrat sig. Betydelsen av att samtliga deltagare vågar stå för sina egna åsikter framhålls även av Kent & Taylor (2002) som också påpekar att klimatet ska kännetecknas av empati och förståelse.

Det framkom att talarlista kan förekomma under dialogerna men det verkar som om det fria ordet i någon begränsad eller kontrollerad form är det mest förekommande. I dessa fall styrs inte dialogen av en på förhand eller under mötet utarbetad talarlista. Istället sköter en moderator fördelandet av ordet. Moderatorns uppgift framställdes som betydelsefull då denne på något vis måste hålla ihop trådarna och ansvarar för att dialogen håller sig till ämnet:

Man kan ha någon typ av moderator som försöker hålla ihop det, det kan ju bli väldigt spretigt. Någon som är duktig på att försöka hålla ihop bitarna.

Särskilt viktig framställdes moderators roll i de organisationer där mer känslösamma ämnen kunde komma upp eller där meningsskiljaktigheterna mellan organisationen och intressenterna var mycket stor. I dessa situationer fungerade moderatören ofta som en tolk mellan organisationen och intressenterna. Moderatören ”speglar” då ofta svaren och frågorna, d.v.s. omformulerar deltagarnas uttalanden för att dessa ska förstå varandra bättre.

Den formella stämningen = dialogens fiende

Det framhölls att stämningen ibland kunde vara formell, vilket ofta resulterade i mer passiva deltagare.

Särskilt i närvaron av politiker framhölls att stämningen blev formell. Intressenterna, i många fall medborgare, kunde bli mycket passiva. I dessa sammanhang används även en form av talarlista vilket hämmar ovana talare:

Talarlista kan jag säga är mycket hämmande för dom som inte är politiskt aktiva, för det skapar nervositet.

Under dessa förutsättningar, d.v.s. när deltagarna blir passiva och inte uttrycker sina tankar går många av dialogens innebörder förlorade – kommunikationen blir mer asymmetrisk. Vi misstänker att deltagarna på så vis kan känna att de inte har samma förutsättningar att påverka utgången av kommunikationen. Samtidigt upphör också det gemensamma tänkandet, vilket enligt Isaacs (2000) är karaktäristiskt för dialogen. Det blir således svårt att frambringa ny kunskap eller nya insikter, vilket framställs som produkten av en dialog. I sammanhanget skulle vi t.o.m. vilja hävda att organisationer löper risk för att endast kommunicera med sig själva, vilket är ett fenomen som Cheney & Christensen (2001) diskuterar. En form av *autocommunication* kan uppstå då deltagarna inte vågar yttra sig, eftersom organisationen i dessa lägen endast får sina egna ståndpunkter bekräftade. På så vis kan en formell stämning ses som ett hot mot dialogen och en risk för att organisationen endast kommunicerar med sig själv. Organisationen förenklar på så vis omvärldens komplexitet och går miste om de idéer som intressenterna bär med sig. Av denna anledning höjer vi ett varningens finger för den formella stämningen.

Den konfliktberedde medborgaren

De gånger då organisationerna ej företräds av politiker eller då stämningen för övrigt upplevs som informell verkar intressenterna, ofta i egenskap av medborgare, å andra sidan vara beredd på att yttra sig. Det verkar som om intressenter, i egenskap av medborgare, är beredda på att ta konflikter i en större utsträckning. Vi anar att anledning till detta beror på att förändringarna rör den enskilda individen och inte i egenskap av organisationsrepresentant.

Organisationerna framhöll att det är viktigt att dessa konflikter kommer fram, det är mer eller mindre en förutsättning för att man ska kunna gå vidare med arbetet. Konflikter sågs som något fruktsamt som hjälpte till att föra dialogen framåt:

Det ska komma fram konflikter och det får bränna till rejält. Man kommer ju aldrig ifrån konflikterna, dom kommer att leva kvar där ändå om man inte tar upp dom. Så då får man ju gärna bli ovänner rejält någon kväll.

Enligt Echeverri (1999) är konflikter positiva för dialogen, de fungerar som drivkrafter i dialogen. Många andra forskare däribland Kent & Taylor (2002) och Habermas (refererad i Wikström, 1995) hävdar dock motsatsen d.v.s. att det ska råda harmoni under dialogen för att bästa resultat ska kunna uppnås. Vi väljer att ta den gyllene mellanvägen d.v.s. vi tror att viss konflikt kan generera fruktbar och konstruktiv dialog. Konflikten får dock inte ta överhanden då förlorar deltagarna respekten för varandra och slutar lyssna på varandra, vilket förhindrar dialogen.

Harmoni genom respekt

Dialogen med intressenter som företräder andra organisationer å andra sidan karaktäriseras av betydligt mer harmoni. Överhuvudtaget framställs denna dialog som mycket mer sansad och professionell. Här visar man varandra betydligt mycket mer respekt och förståelse. I sammanhanget myntade någon uttrycket harmfikt, vilket uttrycker att dialogerna präglas av såväl konflikt som harmoni:

Harmfikt. Vi har helt olika ståndpunkter men respekterar varandras åsikter tillräckligt mycket för att kunna föra en dialog

I dessa sammanhang utgör respekt ett nyckelord. Det talades om dialogen som en "öppenhjärtlig relation" som präglas av ömsesidig respekt för deltagarnas olika åsikter, vilket ansågs vara en av förutsättningarna för att få en dialog till stånd. Deltagarna lyssnar på varandra och accepterar varandras åsikter även om de skiljer sig radikalt åt. Det förefaller som om empati är rådande och att parterna anstränger sig för att se saken ur sin motparts respektive, vilket är något som Kent & Taylor (2002) förespråkar. Istället

fokuseras på vad deltagarna kan uppnå gemensamt, trots sina meningsskiljaktigheter. En intervjuperson uttryckte sig enligt följande:

När en djurrättsorganisation kommer till ett sånt här möte har de för avsikt att vi inte ska slakta, det är deras huvudinriktning. Det förstår de ju att de inte kan påverka. Utan då har de inriktningen att om de ska slakta, ska de göra det på ett så bra sätt som möjligt.

På så vis tänker man tillsammans, precis som Isaacs (2000) förespråkar. Deltagarna lyssnar på och respekterar varandra. Man försöker att utveckla gemensamma lösningar på de meningsskiljaktigheter man har, vilket kan ses som ett försök att utveckla ny kunskap. (I vilken utsträckning organisationen är beredd på att agera utifrån intressenternas önskemål återkommer vi till i avsnitt *Integration och utvärdering*) De resonemang som dessa organisationer för överensstämmer med mycket av det som förespråkas av teoretiker som den ideala dialogsituationen. Förmåga att lyssna på varandra i en dialog och se bortom meningsskiljaktigheter talar såväl Isaacs (2000) som Taylor och Kent (2002) om som en utav grundbultarna i dialogen.

INTRESSENTDIALOGENS BAKSIDA

Det förefaller som om intervjupersonerna hade svårt att överhuvudtaget identifiera några problem eller eventuella nackdelar med intressentdialogen. Gemensamma mönster som kunde urskiljas för de olika organisationerna var dock att intressentdialogen tar tid att implementera, skapade förväntningar och det var inte alltid den allmänrande uppfattningen som kom fram i ljuset.

Tidskrävande

Det framkom i intervjuerna att intressentdialogen sågs som ett långsiktigt projekt. Att lyckas få människor engagerade i en ny metod där de förväntas bidra med viktig kunskap kan vara tidskrävande. Det går inte heller att garantera några mätbara resultat, vilket även påpekas av Kent & Taylor (2002) och Isaacs (2000). Det tar tid att sälja in ett nytt tänkesätt menade en intervjuperson. Dessutom var det viktigt att i dialogen, "öppna dörrar", få människor att känna sig bekväma i sina positioner vilket bevisligen tog tid:

Det måste kanske till ganska mycket snack innan man har verkstad [...] För att komma i rullning måste jag veta vem du är, vad du står för och vad du har för intressen... Samverkan tar tid med det är livgivande tycker jag.

Tid och resurser är bristvaror i många av dagens organisationer, vilket kan vara en anledning till att så få organisationer sysselsätter sig med en intressentdialog. Resurser behövs såtillvida att det ska planeras och dessutom är det oftast flera personer från organisationen som deltar. Vi ser dock

en paradox i sammanhanget. Samtidigt som många organisationer inte lägger resurser på dialoger så fordras övning för att dessa ska bli mer konstruktiva och eventuellt också visa på mer mätbart resultat. Det handlar om att ”få hjulet i rullning”.

Skapar förväntningar

Vidare framhölls att intressentdialogen skapar förväntningar hos intressenterna. Av olika anledningar, ofta bristande ekonomiska resurser, kunde dessa inte infrias. Många intervjupersoner menade att intressenterna ofta önskade en omedelbar förändring som varken var möjlig eller realistisk. Eftersom intressenterna byggde upp stora förväntningar när organisationen valde att lyssna till deras åsikter, kunde deltagarna i vissa lägen uppfattas som infantila av organisationen. Deltagarna hade svårt att inse att inte alla deltagare skulle få sin vilja igenom. Intervjupersonerna upplevde detta som en väldig nackdel att under dialogerna försöka förklara hur verkligheten såg ut. En intervjuperson förklarade så här:

Så fort du lyssnar så väcker du förväntningar hos folk och det är det som är dilemmat med detta [...] vad är rimligt när man väcker förväntningar hos folk, människor har frusna behov och det blir som Pandoras ask, det bara väller fram när man öppnar. Människor har hårresande förväntningar.

Det framkom att dialogens resultat ibland inte möter intressenternas förväntningar. Detta faktum framhålls även av Kent & Taylor (2002). Vi tyckte att detta faktum var mer typiskt vid dialogen med intressenter i form av medborgare medan intressenterna i egenskap av organisationsrepresentanter verkade mer införstådda i dialogens begränsningar. Enligt bl.a. Olausson (1999) och Leichtys (1997) resonemang är det därför en nödvändighet att man tydligt framhåller organisationens syften och målsättningar beträffande dialogen och inte nonchalerar intressenternas synpunkter. Det torde vara en svår balansgång för organisationerna att be om synpunkter samtidigt som de måste deklarera att allt som framkommer inte kommer kunna bli möjligt. Vissa organisationer talade om vikten av att göra intressenterna medvetna genom hela dialogen om att det finns en begränsad ram som man måste hålla sig inom.

Den som skriker högst

En del av intervjupersonerna menade att det under dialogen fanns människor som antingen på grund av sin expertkunskap, retoriska förmåga eller pondus lyckades överrösta de andra, vilket skapade en viss obalans. Att engagemanget och viljan att tala varierar mellan deltagarna framhölls som ett vanligt problem:

Få är aktiva, som vanligt är det så, det är alltid ett litet gäng som sitter och snackar.

Intervjupersonerna påpekade att de ibland därför mer eller mindre tvingande vänder sig till vissa deltagare under dialogen för att be dem att yttra sig.

I dialogen ska det enligt Isaacs, 2000 och Habermas (refererad i Wikström, 1995) vara möjligt för alla att uttrycka sin åsikt. Trots goda intentioner verkar detta inte vara fallet i alla organisationer. Echeverris (1999) perspektiv är något annorlunda då han påpekar att det är svårt att komma någonstans i dialogen utan ett visst mått av obalans. Vår uppfattning är att det förmodligen är omöjligt att eliminera problemet d.v.s. att alla inte kommer till tals. I alla situationer finns det människor som av olika anledningar för samtalet. Ofta hyser man intresse för olika områden och frågor. Det går naturligtvis inte att tvinga fram ett deltagande men är man verkligen intresserad av samtliga intressenters synpunkter anser vi att en lämplig väg vore att tillfoga intressenterna något stöd, antingen i form av en neutral dialogsamordnare eller också en med en representant från den egna organisationen. Något som också kunde vara fruktsamt vore gå laget runt vid vissa frågor där man önskar få in allas synpunkter.

INTEGRATION OCH UTVÄRDERING

Lyssnar organisationerna?

Hur och till vilken grad erfarenheterna från intressentdialogen integreras i organisationen har varit svårt att urskilja, mycket beroende på att vi inte undersökt hur intressenterna upplever situationen. Utan deras åsikter är det svårt att bedöma hur mycket organisationerna lyssnar till och verkligen agerar utifrån intressenternas önskemål. Det är med andra ord svårt att bedöma hur symmetrisk kommunikationen verkligen är. Klart är emellertid att det finns en vilja hos samtliga organisationer att lyssna till intressenterna. Således dementerar vi Cheney och Christensens (2001) påstående om att organisationerna väljer att föra dialogerna främst för att framstå som ansvarstagande organisationer. Vi menar att det fanns ett genuint intresse hos organisationerna att erhålla intressenternas synpunkter:

Man ska inte, anser jag säga sig vilja ha en dialog med intressenterna om man inte är intresserad av vad dom säger

Vi vill framhålla att organisationerna var stolta över sina erfarenheter från intressentdialogen. Det verkar som om praktiserandet av dialogerna givit dem en känsla av att vara moderna och ansvarstagande. Den huvudsakliga anledningen till praktiserandet av intressentdialogen var dock intresset för intressenterna. Frågan blir således inte *om* organisationerna lyssnar utan i *vilken utsträckning* de lyssnar till intressenternas viljor.

Demokratiskt ansvar kontra egen vinning

Det förefaller som att vissa organisationer är villiga att lyssna mer på sina intressenters önskemål än andra. De statliga och kommunala organisationerna har ur många aspekter demokratiska förväntningar på sig att lyssna till medborgarnas viljor. Detta innebär att dessa organisationer lyssnar för att det förväntas av dem t.ex. vid anläggandet av en ny väg eller en ny skola. Företagen å sin sida har inte samma självklara ansvar. Dessa lyssnar till omgivningen främst för egen del d.v.s. för att få sin verksamhet att flyta på i positiv riktning utan att eventuella issues hindrar dem. Här finns inte samma förväntningar om lyhördhet. Detta innebär att intressenterna kan ställa olika krav på de statliga och de kommunala verksamheterna kontra företagen vad gäller lyhördhet. Vidare innebär det att organisationerna lyssnar av olika anledningar, demokratiskt ansvar eller för egen vinning.

Begränsad dialog

Utifrån resonemanget ovan konstaterar vi att samtliga organisationer d.v.s. de statliga och de kommunala såväl som företagen, har vissa ramar för vad de accepterar vid utgången av dialogen. Vi förstår också att dessa ramar ser olika ut för de statliga och kommunala organisationerna än för företagen, då dessa har olika förutsättningar och syften vad gäller bedrivandet av sina respektive verksamheter. Vi anser att dessa ramar i praktiken kan innebära att organisationerna inte sätter relationen till sina intressenter framför sina egna intressen. Samtidigt förstår vi att detta av praktiska och ekonomiska omständigheter inte alltid är möjligt. En intervjuperson uttryckte:

Intressentdialogen är inte vår nya företagsledning, det är viktigt att förstå.

Att inte sätta relationen framför det egna intresset strider mot idéerna om dialogen och den symmetriska kommunikationsmodellen enligt Kent & Taylor (2002) och Grunig (2001). Vi menar att man istället kan se att utgången av kommunikationen hamnar i en win-win-zon. Detta betyder att organisationerna inte släpper helt på sina intressen men tar ändå, om än i olika utsträckning, hänsyn till intressenternas viljor. I många fall verkar båda parter vinna på lösningen – d.v.s. de hamnar i zonen. I praktiken kan detta exemplifieras med hur invånarna i Malmö fått möjlighet att påverka utformningen av Citytunneln, vilket bidragit till en bättre lösning för såväl de boende som organisationen. Ur denna aspekt antar kommunikationen såväl symmetriska som asymmetriska former. Vi vill framhålla att detta är vår tolkning av situationen, vi har som tidigare nämnts inte varit i kontakt med intressenterna. Det kan tänkas att dessa har en annorlunda syn.

Om vi väljer att se på situationen som en win-win-situation, är det oklart om vi kan se på kommunikationen som en dialog. Win-win-situationen uppnås med hjälp av såväl asymmetriska som symmetriska medel. I enlighet med Echeverri (1997) kan dialogen innefatta asymmetri, vilket skulle kunna peka

på att kommunikationen faktiskt sker i dialogform. Väljer man å andra sidan att se på fenomenet ur t.ex. Kent & Taylors (2002) perspektiv, blir det svårare att se de aktuella intressentdialogerna som dialoger. Många av dem omfattar alltför mycket asymmetri, konflikt, egna intressen och brist på respekt. Isaacs (2000) skulle hävda att det i vissa fall snarast rör sig om intressentdiskussioner d.v.s. organisationerna och intressenterna träffas för att komma fram till lösningar på problem – man söker ett avslut – snarare än ett nytt gemensamt perspektiv. Således skulle de aktuella organisationerna anklagas för att hålla för hårt på sina egna intressen för att en dialog ska komma till stånd.

Utifrån resonemanget ovan förstår vi att det är tveksamt om vi kan benämna de kommunikationssituationer vi studerat för dialoger. Vi återkommer till resonemanget i kapitel 6. *Slutdiskussion*.

Utvärdering

Huruvida organisationerna utvärderade intressentdialogen varierade, för vissa sågs det som en naturlighet och i andra organisationer förekom det inte alls. Återigen ser vi en skillnad mellan de statliga och de kommunala organisationerna kontra företagen.

Företagen

Det verkar som om företagen kommit relativt långt i denna process medan många av de övriga organisationerna befann sig i startgroparna. På företagen framhölls betydelsen av utvärderingen genomförs systematiskt och vikten av att titta på resultaten:

Man ska aktivt använda det (utvärderingen) för att kunna jobba vidare... Det får inte bli ett papper som inte används... Det är ett nytt sätt att jobba och man måste vänja sig lite grann vid det också.

I dessa organisationer efterfrågades resultat från intressentdialogen. Erfarenheterna från dialogerna togs ofta upp i ledningsgruppsmöten, vilket förefaller naturligt eftersom företagen, vanligen hade högt uppsatta personer närvarande under dialogerna. Dessa har då enklare för att föra uppgifterna vidare till den dominanta koalitionen d.v.s. ledningen där de i vissa fall även själva ingick.

Statliga och kommunala organisationer

I andra fall, vanligen i statliga och kommunala organisationer, var utvärderingen i det närmaste obefintlig. Antingen talades det om förlegade metoder för utvärderingen eller så fanns ingen utarbetad strategi för

utvärdering ännu. Anledningen till att utvärderingen var så osystematisk i många organisationer kan ha att göra med att det var svårt att hitta lämpliga verktyg för hur man går tillväga vid en utvärdering, även det faktum att resultaten är svåra att mäta, vilket påpekas av Kent & Taylor (2002) får ses som en bidragande orsak till det blygsamma utvärderingarna. Även det faktum att organisationerna inte representerades av människor från den dominanta koalitionen kan ha bidragit till den bristfälliga utvärderingen av dialogerna.

5. SLUTDISKUSSION

*S*lutdiskussionen knyter samman de väsentligaste delarna från resultatet och analysen genom att presentera svaren på uppsatsens frågeställningar. Till vår hjälp har vi utformat tre olika idealtyper, vilka uttrycker de olika former som vi funnit att intressentdialogen kan anta. Kapitlet avslutas med en diskussion kring intressentdialogen och ett resonemang kring resultatets betydelse ur ett samhällsperspektiv.

IDEALTYPEN

Efter att ha analyserat vår empiri med hjälp av egna tankar och referensramen har vi funnit vissa mönster och utmärkande egenskaper hos vårt undersökningsföremål – intressentdialogen. Dessa mönster och karaktäristiker har vi valt att sammanfatta i tre olika idealtyper, vilka antar formen av metaforer. Dessa är *demokratiskt forum*, *håven* och *reningsbadet*.

Vad är då en idealtyp? Boglind, Eliæson, Månsson (1998) skriver att det är en tankebild som forskaren använder för att förklara den verklighet han eller hon funnit. Idealtypen är inget som existerar i sin renodlade form i verkligheten utan är en konstruktion av den. Resonemanget hänger samman med de idéer som vi diskuterade i metodkapitlet. Som forskare kan vi inte fånga verkligheten som den är utan resultatet av vår forskning är en social konstruktion som uppstått i ett samspel mellan oss i egenskap av forskare och våra intervjuade samt observerade personer. Således tar vi idealtyperna till hjälp för att förklara den verklighet vi mött, detta innebär att de idealtyper vi skapat inte behöver finnas i sina exakta former i verkligheten. Dessa är tankekonstruktioner som hjälper oss att förklara verkligheten.

Utvecklandet av idealtyperna

De tre idealtyperna pekar på olika väsentliga drag i intressentdialogens karaktär samt besvarar uppsatsens frågeställningar. Vid utvecklandet av idealtyperna valde vi att utgå från de motiv som organisationerna har för praktiserandet av sina dialoger. Anledningen till detta beror på att dialogerna präglas mycket av sina respektive syften. Med andra ord är formen eller karaktären på intressentdialogen beroende av syftet bakom dialogen. Vi har även funnit att motivet med dialogen varierar med organisationernas olika verksamheter. Vår undersökning omfattar vitt skilda organisationer – från de som sysslar med djurslakt till de som sysslar med flyktingfrågor. Såväl statliga myndigheter som kommunal verksamhet som vinstdrivande företag finns representerade. Av denna anledning har vårt material blivit mycket spretigt och komplext. Genom idealtyperna har vi försökt att fånga de typiska dragen och tendenserna hos intressentdialogen.

Demokratiska forat

Det demokratiska forat initieras för att få intressenterna, ofta i egenskap av medborgare och myndigheter, engagerade i frågor som berör dem. Forat används som ett medel för att få in synpunkter kring en idé eller ett projekt och på så vis involvera intressenterna i beslutsprocessen för att göra denna demokratisk. Ett nyckelbegrepp i sammanhanget är delaktighet. Här används dialogen som ett medel för att tänka tillsammans för att på så vis skapa gemensamma lösningar och ny kunskap, vilket enligt Isaacs (2000) är karaktäristiskt för dialogen.

Det demokratiska forat har ett proaktivt syfte då man försöker utveckla en ur intressenternas synpunkt god lösning. Forat skapas i ett reaktivt stadie d.v.s. när ett beslut redan är taget, vilket inte går att förena med Kent & Taylors (2002) syn på dialogen, då de hävdar att den bör föras innan beslut är fattade så att deltagarna kan påverka beslutet. Vi har dock konstaterat att det finns vissa begränsningar för det proaktiva agerandet. Det demokratiska forat kan utifrån givna förutsättningar knappast vara mer proaktiv.

Dialogen ses som en process som inleds med ett informationsmöte med efterföljande dialoger. Vi har konstaterat att det finns såväl för- som nackdelar med detta informationsmöte. Stämningen under dialogerna kan vara såväl informell som formell beroende på vilka individer som deltar. När stämningen är formell tenderar intressenterna att vara passiva, vilket kan resultera i *autocommunication* från organisationens sida. Enligt Cheney & Christensen (2001) främjar detta inte dialogen.

I forat visar organisationerna på en vilja att lyssna, processen ska vara demokratisk så långt som möjligt och skapa en lösning som är acceptabel för de inblandade. Ofta begränsas dock intressenternas inflytande i dialogen t.ex. genom bristande ekonomiska resurser från organisationens sida, vilket leder till att intressenternas förväntningar inte blir infriade. Således har det demokratiska forat inslag av asymmetrisk kommunikation. Utgången av det demokratiska forat hamnar ofta i en *win-win-zon* där såväl organisationerna som intressenterna vinner på utgången av kommunikationen (se t.ex. Dozier 1995). Det demokratiska forat utvärderas sällan i den utsträckning som organisationerna önskar. Processen är ny och ännu finns inga utarbetade metoder för utvärdering.

Genom det demokratiska forat försöker organisationerna att skapa arenor där intressenterna kan föra dialoger på egen hand eller med inblandning av organisationen. På så vis möter denna dialogform i viss mån det behov av forum för dialoger som Leitch & Neilsons (2001) efterfrågar. Samtidigt kan det vara svårt att engagera intressenterna i detta fora. Dialogen är i dessa sammanhang, som påpekats av bl.a. Kent & Taylor (2002), ännu i utvecklingsfasen. Intressenterna måste lära sig att tillvarata de möjligheter som det demokratiska forat innebär för att detta ska kunna utnyttjas till fullo.

Håven

Håven används av organisationer i syfte att ”håva” in idéer, strömningar och tendenser i samhället. Således inleds dialogen i ett proaktivt läge, d.v.s. innan issues har uppstått för att gapet mellan organisationernas agerande och intressenternas förväntningar ska bli så litet så möjligt för att använda Heaths (1997) uttryck. På så vis möter håven också Isaacs (2000) krav på dialogen som i förväg ska förändra processer så att problem aldrig uppstår. Det finns ett tydligt tänk kring framtiden i denna idealtyp.

I håven har intressenterna, såväl som organisationen en professionell hållning till dialogen. I och med att intressenterna närvarar i egenskap av organisationsrepresentanter (ofta personer i chefspositioner), tenderar atmosfären vara mer formell. Här förekommer inga starka känsloutbrott utan tonen är civiliserad och harmonisk eftersom deltagarna visar respekt för varandras åsikter. Således möter håven många av Kent & Taylors (2002) teoretiska ideal gällande dialogen t.ex. respekt, lyhördhet och empati.

Organisationerna initierar dialogen för egen vinning och av denna anledning blir det svårare för intressenterna att ställa krav på att deras åsikter blir tillvaratagna i organisationernas verksamhet. Deltagarna är dock medvetna om denna begränsning d.v.s. man är införstådd i att organisationen själv väljer vilka av intressenternas viljor som får gehör. Av denna anledning menar vi att det finns inslag av asymmetri i dialogen (se t.ex. Dozier m.fl. (1995). Samtidigt finns en strävan av att hamna i en win-win-zon d.v.s. det finns en önskan hos såväl organisationerna som intressenterna av att finna lösningar på frågorna.

Håven är resultatfokuserad d.v.s. organisationen efterfrågar utvärderingar. Resultatet återges på ledningsgruppsmöten för den dominanta koalitionen. Detta underlättas genom att representanter från ledande befattningar vanligen deltar under dialogerna.

Reningsbadet

Syftet med reningsbadet är att lyssna av och lugna ner en uppretad stämning. Reningsbadet fungerar som ett stöd för intressenterna att acceptera ett beslutat faktum. Intressenterna har ingen möjlighet att påverka detta faktum utan dialogen inleds i ett reaktivt läge, vilket enligt Kent & Taylor (2002) inte bör vara fallet för en dialog. Samtidigt har reningsbadet, precis som det demokratiska forat, en intention om att skapa en acceptabel framtid för samtliga inblandade parter utifrån givna förutsättningar, varför viss proaktivitet anses förekomma.

Reningsbadet kan, som det demokratiska forat, ses som en processliknande dialog som inleds med ett informationsmöte. Deltagarna, ofta i egenskap av

medborgare, ges möjlighet att uttrycka sina tankar och känslor kring den stundande förändringen. Ofta är stämningen konfliktartad och starka känslor kommer upp till ytan. Denna dialog möter få av de teoretiska idealen såsom respekt och lyhördhet (se t.ex. Kent & Taylor 2002). Istället kännetecknas reningsbadet av problemet med att vissa intressenter överröstar andra.

Likheterna mellan reningsbadet och det demokratiska forat är många. Även här kan vi se tendensen som Leitch & Neilson (2001) efterlyser d.v.s. fler arenor där möjligheten att föra dialog erbjuds. Vi urskiljer dock en stor skillnad i intressenternas möjlighet att påverka ämnet för dialogen mellan de två idealtyperna. Reningsbadet kännetecknas av betydligt mer asymmetrisk kommunikation eftersom intressenterna för det mesta inte kan ändra eller påverka situationen de står inför i någon större utsträckning. Även i reningsbadet finns inslag av demokratiska aspekter. Dessa organisationer har också förväntningar på sig att lyssna till medborgarna. Skillnaden ligger i att medborgarnas röster inte kan visas lika mycket hänsyn, vilket understryker asymmetrin i kommunikationen.

Utvärderingen i reningsbadet är bristfällig, resultat efterfrågas i begränsad omfattning. Det finns dock en önskan om bättre och mer systematiserade utvärderingar i framtiden.

REFLEKTIONER KRING INTRESSENT- "DIALOGEN"

Vi konstaterar att de tre idealtyperna pekar på tre olika skepnader med olika egenskaper som dialogen kan anta. Med facit i hand förstår vi att det är svårt för organisationer att föra dialoger i den mening som teorin förespråkar – det är en svår och eventuellt omöjlig konst att föra en "teoretisk korrekt" dialog.

Kent & Taylor (2002), Isaacs (2000) Dixon (1997) m.fl. talar om dialogen som ett kommunikationsverktyg med en rad olika kriterier. Dialogen ställer stora krav på sina användare. Vi har funnit att varken organisationerna eller intressenterna är redo att möta dessa krav. Ofta har det funnits för mycket eget intresse, ekonomiska barriärer, brist på respekt m.m. för att den teoretiska dialogen ska uppträda i verkligheten. Häven är den idealtyp som vad gäller själva praktiserandet av dialogen kommer närmast det teoretiska idealet. Det demokratiska forat är å andra sidan är den idealtyp som tillvaratar intressenternas viljor bäst eftersom det finns ett demokratiskt ansvar hos organisationen att lyssna.

I sammanhanget kan man ifrågasätta huruvida dialogen inom PR kan bli så moralisk och symmetrisk som teorin föreslår. Hur man väljer att besvara frågan beror på vilken syn man har på PR. Kritiker såsom Cheney & Christensen (2001) och L'Etang & Piezka (1996) hävdar att PR är asymmetrisk av naturen. Med ett sådant perspektiv blir det svårt att se

dialogen i PR-sammanhang som ett etiskt kommunikationsverktyg. Andra forskare däribland Dozier m.fl. (1995) och ser en etisk och god potential i dialogen som ett kommunikationsverktyg mellan organisationen och intressenter.

Vår mening är att dialogen har goda intentioner men att den är beroende av användarna. Det är deras syften och hantering av dialogen som avgör om den blir etisk eller inte. Många gånger saknas förutsättningarna d.v.s. närvaron av vinstintressen, orimliga krav, oresonliga intressenter etc. för att den teoretiska dialogen att bli verklighet. Vi menar att dessa faktorer inte går att förbise. Samtidigt anser vi att dialogen erbjuder goda möjligheter under förutsättning att den inte missbrukas genom manipulation etc.

Sammanfattningsvis anser vi att även om dialogen inte uppfyller de teoretiska kriterierna så har den sina fördelar. Vi menar i likhet med Kent & Taylor (2002) att en dialogisk syn på kommunikationen ökar möjligheterna för organisationer och intressenter att skapa förståelse för varandra, vilket underlättar kommunikationen. Vi ser den teoretiska dialogen som ett normativt ideal som har sina begränsningar men genom viljan att föra denna dialog vinner man mycket på vägen.

EN UTBLICK

Om vi väljer att gå ett steg längre och inte bara jämföra teorin med verkligheten, utan se på vårt resultat i ett större perspektiv, kan vi ställa oss följande frågor: Vad har verkligheten att lära av teorin och vad har verkligheten att lära av vårt resultat – hur kan idealtyperna användas?

Även om våra idealtyper inte lever upp till den teoretiska dialogens förväntningar, anser vi att dessa kan fylla viktiga funktioner då de utgör ett steg i rätt riktning mot dialogen. De pekar på att det finns en vilja att lyssna till intressenterna. På så vis kan idealtyperna fylla viktiga funktioner för praktiker genom att de visar på hur deras organisationer kan inleda sin kommunikation i en mer dialogisk form. De ger konkreta tips på tillvägagångssätt och framhåller de problem som kan uppstå. För akademiker anser vi främst att uppsatsen och idealtyperna kan fungera som en teoretisk utgångspunkt, som kan ligga till grund för fortsatta studier. Genom att dialogen uppmärksammas i akademiska sammanhang kanske praktiserandet av den blir vanligare i verkligheten.

Vidare anser vi att organisationer genom praktiserandet av någon form av dialog kan lära sig mycket om sin omgivning. Genom att lyssna till människor, genom att tänka tillsammans som Isaacs (2000) skriver, skapas en sorts dynamik som kan öppna helt nya möjligheter för organisationer. Vi antar att det känns avlägset för många organisationer att bjuda in intressenter

till dialoger, särskilt de som är av helt skilda uppfattningar. Samtidigt ser vi att det är just här den stora fördelen ligger. Tankesättet finns till viss del redan idag. Byggföretaget NCC vände sig t.ex. till barn för att få ny inspiration vid planerandet av nya byggnader. Barnen ombads rita sina drömhus. Här vände sig företaget till en ur många aspekter oväntad grupp för att få in nya idéer och utveckla sin verksamhet. Även om det i detta fallet inte rörde sig om en dialog anser vi att principen är den samma. Genom att vända sig utåt, även till grupper som vid en första tanke inte har något att bidra med till organisationen, kan organisationen erhålla helt nya och fruktsamma infallsvinklar, vilka på sikt kan generera goda utfall. I sammanhanget utgör de teoretiska idéerna kring dialogen om respekt, empati och ömsesidighet för intressenterna nyckelord. Vår rekommendation blir således – våga lyssna på olik tänkande.

Vidare anser vi att alla människor har mycket att lära av den teoretiska dialogen. Om alla individer skulle ha dialogens idéer i åtanke vid kommunicerandet med andra människor skulle världen se väldigt annorlunda ut. Vid Göteborgskravallerna under EU-toppmötet sommaren 2001 kunde konflikterna ha förhindrats om dialogen mellan poliserna och intressenterna i form av aktivister hade varit mer framträdande. Dialogen skulle genom sin förmåga att skapa förståelse och respekt kunna göra underverk i konflikter och förhandlingar såsom mellan israeler och palestinier och nuvarande Irakkonflikten. Dialogen främjar förståelse och pekar på respekt för motparten. En förutsättning ligger dock som tidigare nämnts i att användarna hanterar den på ett bra vis. Vi anar att det många gånger är här det brister. Detta resonemang är dock inget vi har för avsikt att utveckla här.

Slutligen vill vi framhålla att vår avsikt med uppsatsen inte varit att fastslå att en skepnad är bättre än den andra. Vi vill emellertid påpeka att dialogen är mest framträdande i det demokratiska forat och håven. Reningsbadet har betydligt färre dialogiska inslag. Samtidigt vill vi framhålla att skepnaderna tjänar olika syften och har skilda förutsättningar, vilket gör en jämförelse mellan dem svår och orättvis. Vår andemening är: oavsett val av skepnad så främjas dialogen, att fundera över dialogen är ett steg i rätt riktning även om den inte innebär ett teoretiskt ideal.

6. FÖRSLAG TILL FRAMTIDA STUDIER

I vår studie har vi stött på en rad intressanta aspekter av fenomenet intressentdialog. Ett intressant forskningsobjekt i framtiden skulle kunna vara att se på intressentdialogen utifrån intressenternas syn på dialogen. Viktiga aspekter skulle då vara att undersöka hur de upplever dialogen och på vilket sätt deras synpunkter och information tas emot av organisationen. Det finns alltid två sidor av ett mynt och i det här arbetet har vi fokuserat på organisationernas syn på dialogen.

Ett annat intressant område för framtida forskning skulle kunna vara dialogen i ett större sammanhang. Här skulle man kunna undersöka dess roll som förhandlingsverktyg vid svåra konflikter. Eventuellt skulle även olika tekniker för att skapa en god dialog samt dialogsamordnarens roll studeras mer ingående.

En annan aspekt som skulle kunna vara mycket givande vore att se hur de olika organisationerna som ingått i vår studie utvecklat dialogen om ett par år. För många organisationer har intressentdialogen varit något relativt nytt och av naturliga skäl har en del inte hunnit särskilt långt i processen. Dessutom påtalades att dialogen som verktyg är något som tar tid att implementera och just av denna anledning vore det fruktsamt att se huruvida organisationerna lyckats utveckla konceptet eller ej.

Andra forskningsområden för framtida studier skulle kunna vara att försöka göra själva dialogen som verktyg mer konkret och användarvänlig. Nu råder det en del förvirring och osäkerhet i fråga om användandet. Detta kunde kanske resultera i mer resultatorienterade dialoger med bättre möjligheter till utvärdering som en del intervjupersoner önskade för framtiden.

KÄLLFÖRTECKNING

- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Bengtsson, C. (2000). "Att utforma ett kvalitativt forskningsprojekt". I Jarlbro (red.), *"Vilken metod är bäst – ingen eller alla?"*. Lund: Studentlitteratur.
- Bengtsson, C; Hjorth, M; Sandberg, H. & Thelander, Å. (1998). *Möten på fältet*. Lund: Servicenheten, Sociologiska institutionen.
- Boglund, A; Eliäson, S & Månson, P. (1998). *Kapital, rationalitet och social sammanhållning*. Fjärde reviderade upplagan. Stockholm: Bokförlaget Rabén Prisma.
- Bruning, S. & Ledingham, J. (1999). Relationships Between Organizations and Publics: Development of a Multi-Dimensional Organization-Public Relationship Scale. *Public Relations Review*, 25 (2): 157-170.
- Cheney, G. & Christensen, L. T. (2001). Organizational Identity, Linkages Between Internal and External Communication. I Jablin, F; & Putnam, L. (red.), *The New Handbook of Organizational Communication Advances in Theory, Research, and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cheney, G. & Vibbert S. (1987). Corporate Discourse: Public Relations and Issues Management. I Jablin, F; Putnam, L; Roberts, K & Porter, L. (red.), *Handbook of Organizational Communication, An Interdisciplinary Perspective*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cropp, F. & Pincus, D. (2001). The Mystery of Public Relations: Unraveling Its Past, Unmasking Its Future. I Heath R. (red.), *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Deacon, D; Pickering, M; Golding, P. & Murdock G. (1999). *Researching Communications*. New York: Oxford University Press Inc.
- Dixon, N. (2000). *Dialog på arbetet*. Stockholm: Fakta info direkt.
- Dozier, D; Grunig, L. & Grunig J. (1995). *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Echeverri, P. (1999). *Servicemötets kommunikation. En videobaserad analys av bemötande med tonvikt på ickeverbal kommunikation*. Karlstad. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet/Centrum för tjänsteforskning- CTF Karlstads universitet.
- Eriksson, M. (2002). Public relations á la Grunig – en exposé och analys. I Larsson, L. (red.), *PR på svenska teori, strategi och kritisk analys*. Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J. (2001). *Medier och kommunikation – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Grunig, J. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Orlando: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Grunig, J. & Repper, F. (1992). Strategic Management, Publics, and Issues. I Grunig J. (red.) (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Grunig, J. (2001). Two-Way Symmetrical Public Relations: Past, Present, and Future. I Heath R. (red.), *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Heath, R. (1997). *Strategic Issues Management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Isaacs, W. (2000). *Dialogen och konsten att tänka tillsammans*. Stockholm: Bookhouse Publishing AB.
- Kent, M. & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. I *Public Relations Review*. Vol. 28 (2002): 21-37.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Körner, S. & Wahgren, L. (1996). *Praktisk statistik*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, L. (2001). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Lauzen, M. (1997). Understanding the Relation Between Public Relations and Issues Management. *Journal of Public Relations Research*, 9(1), 65-82.
- Leitch, S. & Neilson, D. (2001). Bringing Publics Into Public Relations: New Theoretical Frameworks for Practice. I Heath R. (red.), *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Leichty, G. (1997). The Limits of Collaboration. I *Public Relations Review*, 23(1):47-55.
- L'Etang, J. & Piezcka, M. (red.) (1996). *Critical Perspectives on Public Relations*. London: International Thomson Business Press.
- Olausson, I. (1999). *DIALOG! Handbok för ökad möteskompetens, effektiv planering och verklig demokrati*. Stockholm: Svenska Dagbladets förlag.
- Repstad, P. (1988). Närhet och distans. *Lund: Studentlitteratur*.
- Sandberg, H. & Thelander, Å. (2000). "Hur nära kan man tillåta sig att komma? Att pendla mellan närhet och distans i forskningsprocessen". I Jarlbro (red.), "Vilken metod är bäst – ingen eller alla?". Lund: Studentlitteratur.
- Seeger, M; Sellnow, W. & Ulmer, T. (2001). Public Relations and Crisis Communication: Organizing and Chaos. I Heath R. (red.), *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Turesson, A. (2002). Dialog som utvecklingsverktyg i det interna arbetet. I Larsson, L. (red.). *PR på svenska teori, strategi och kritisk analys*. Lund: Studentlitteratur.
- Verčič, D. & Grunig, J. (2000). The origins of public relations theory in economics and strategic management. I Moss, D; Verčič, D. & Warnaby, G. (red.) *Perspectives on Public Relations Research*. London: Routledge.
- White, Jon (1991). *How to Understand and Manage Public Relations*. London: Random Century Limited.
- Wikström, E. (1995). *Organiserande och dialog. Engagemang och möte mellan människor i kommunal verksamhet*. Göteborg: BAS.

BILAGA 1 – INTERVJUGUIDE

BAKGRUNDSINFORMATION

Arbetsuppgifter i organisationen/befattning

Antal år på organisationen och antal år på nuvarande befattning

Hur ser du på din organisation/kultur/arbetssätt?

Hur tror du att utomstående uppfattar organisationen/kulturen/arbetssättet?

DEFINITIONER

Vad kännetecknar en dialog?

Vad är typiskt för en god dialog?

Vad är intressenter för dig?

Vad kännetecknar er organisations intressenter?

Vad är en intressentdialog?

PLANERING

Vilka motiv finns till praktiserandet av intressentdialoger?

När, i vilket sammanhang, inleds dialogen?

Vem/vilka i er organisation ansvarar för dialogen

UTFÖRANDET

Beskriv genomförandet av en typisk intressentdialog

Vilka problem kan/brukar uppstå?

UTVÄRDERING

Scenario – en f.d. kollega ringer och ber dig sammanfatta för- och nackdelar med intressentdialoger, för att undersöka om det är något för dennes nuvarande organisation – vad säger du?

Jämför situationen före och efter det att ni började med intressentdialoger

Hur tar man tillvara erfarenheterna i organisationen?

Hur utvärderas intressentdialogen?

Tankar kring användandet av intressentdialogen i framtiden

AVSLUTNING

Hur har du upplevt intervjun?

Tillägg?

IDEALTYPEN – vem är du under intressentdialogen och vilka andra typer existerar under dialogen? Önskemål/Efterfrågan?

"Konferencieren"

Håller i de praktiska detaljerna, "anordnar" mötet, presenterar deltagarna och hälsar välkomna. Är en doldis under mötet. Opartisk

"Föreläsaren"

Informerar, svarar på eventuella frågor, partisk

"Moderatorn"

Fördelar ordet, håller ordning, styr upp dialogen, hanterar eventuella konflikter, objektiv

"Kompisen"

En i gänget, redogör för organisationens synpunkter, representant för organisationen

Någon annan, i sådana fall hur/vad/vilken?

▪ **MOTSATSPAR – vad kännetecknar intressentdialogen?**

Informera
"Rundabord"
Konflikt
Smågrupper
Informellt
Talarlista
Tala till
Alla är aktiva

Kommunicera
Klassrumsformation
Harmoni
Stormöten
Formellt
Ordet är fritt
Tala med
Få är aktiva

BILAGA 2 – OBSERVATIONSGUIDE

Fysiska kontexten

Rummet

- Möblernas/deltagarnas positioner i rummet/grupperingar
- Utseende – färg och form
- Storlek

Deltagarna

- Antal
- Ålder
- Klädsel
- Homogen/heterogen grupp
- Formella?
- Relationer mellan deltagarna

Kommunikationskontexten – Dialogen

Verbal kommunikation

- Vilka kommer till tals?
- Vilka lyssnar?
- Information/kommunikation
- Dominans/makt
- Avbryter man varandra?
- Är ordet fritt?

Icke verbal kommunikation

- Gester
- Tonfall
- Kroppsspråk
- Ansiktsuttryck, mimik
- Klädsel
- Ritualer

Dialogens faser

- Dagordning? Inledning? Beslutsprocess? Vad konstaterar man avslutningsvis?