



Kurskod: SKOM01  
Termin: VT 2010  
Handledare: Lars Palm  
Examinator: Mats Heide

*Masteruppsats i strategisk kommunikation*

---

# I globaliseringens kölvatten

*Ett narrativt perspektiv på organisationsidentitet*

*En fallstudie av Svenska institutet*

MARIA SJÖGREN

---

Lunds universitet  
Institutionen för kommunikation och medier

## ABSTRACT

**Title:** In the wake of globalization. A narrative perspective on organizational identity. A case study of the Swedish institute.

**Author:** Maria Sjögren

**Advisor:** Lars Palm

**Keywords:** Organizational identity, narrative, organizational communication, sensemaking, postmodernism

**Problem:** Today's fragmented society has increased the importance, as well as limited the possibilities, of communicating organizational identity. This paper takes a broad approach to the problem by combining an understanding of three fields, communication, stories, and identity as they are clearly inter-related but not sufficiently highlighted in relation to each other, and especially not in relation to the communication of organizational identity.

**Purpose:** To examine organizational identity from a narrative and communicative perspective in order to raise insights about the communication of identity in organizations, and thereby also increase awareness of how stories can be used to analyze communication and construction of identity.

**Methodology:** A case study of the Swedish institute including qualitative document analysis and seven qualitative interviews with organizational members.

**Conclusions:** A focus on stories provide complex insights about the construction and communication of organizational identity and shows how plural sensemaking processes can be highlighted from several levels and different perspectives.

## SAMMANFATTNING

**Titel:** I globaliseringens kölvatten. Ett narrativt perspektiv på organisationsidentitet. En fallstudie av Svenska institutet

**Författare:** Maria Sjögren

**Handledare:** Lars Palm

**Nyckelord:** Organisationsidentitet, berättelser, organisationskommunikation, meningsskapande, postmodernism

**Problem:** Dagens fragmentariska samhälle har ökat vikten och samtidigt försvårat kommunikationen av organisationsidentitet. Uppsatsen tar ett brett grepp om den problematiken genom att sammanföra förståelsen av tre fält, kommunikation, berättelser och identitet då dessa är tydligt interrelaterade men inte tillräckligt belysta i förhållande till varandra, och särskilt i relation till kommunikationen av organisationsidentitet.

**Syfte:** Att belysa organisationsidentitet ur ett narrativt och kommunikativt perspektiv för att bringa insikter kring kommunikationen av identitet i organisationer och därigenom öka

kunskapen om hur berättelser kan användas för att analysera kommunikationen och konstruktion av identitet.

**Metod:** En fallstudie av Svenska institutet, inkluderande kvalitativ dokumentanalys och kvalitativa intervjuer med sju organisationsmedlemmar.

**Slutsatser:** Ett fokus på berättelser ger komplexa insikter kring konstruktionen och kommunikationen av organisationsidentitet och visar hur plurala meningsskapande processer kan belysas på flera nivåer och ur olika perspektiv.

*Antal tecken: 119 284*

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Abstract .....	2
Sammanfattning.....	2
1. Introduktion.....	6
1.1 Problemställning .....	6
1.2 Syfte och frågeställningar.....	8
1.2.1 Upplyningsvis om valet av fallorganisation .....	9
1.3 Avgränsningar .....	9
2. Uppsatsens utgångspunkter .....	10
2.1 Epistemologiska utgångspunkter .....	10
2.3 Meningsskapande är berättelser är kommunikation är organisation.....	11
3. Teori och tidigare forskning .....	13
3.1 Utgångspunkter för att förstå berättelser i organisationer.....	13
3.1.1 Ett samhälleligt perspektiv på identitet .....	15
3.2 Identitet och organisationskommunikation.....	17
3.2.1 Organisationsidentitet som begrepp och fenomen .....	17
3.2.2 Strategisk ambiguitet och adaptiv instabilitet .....	19
3.2.3 Individuella identifieringsstrategier .....	21
4. Material och metod.....	22
4.1 Svenska institutet.....	22
4.2 Kvalitativ fallstudie.....	23
4.3 Intervjuer .....	25
4.3.1 Allmänna sakförhållanden.....	25
4.3.2 Urval av intervjupersoner och etiska överväganden.....	26
4.4 Textanalys .....	27
5. Resultat av textanalys .....	28
5.1 Strukturalistisk analys av den dominerande berättelsen .....	29
5.1.1 Abstract .....	29
5.1.2 Orientering.....	29
5.1.3 Komplicerande handlingar .....	31
5.1.4 Upplösning och coda.....	31
6. Resultat av intervjuanalys .....	32
6.1 Identifikation på en individuell nivå .....	32
6.1.1 Identifieringsstrategier .....	32
6.1.2 Dominerande och marginaliserade berättelser.....	35

6.2 Kommunikation av identitet på en organisatorisk nivå.....	36
6.2.1 Transmissionssyn eller meningsskapande? .....	36
6.2.2 Öppna värden och strategisk ambiguitet.....	38
6.3 Samhällelig påverkan på identitetskonstruktionen .....	40
6.3.1 Adaptiv instabilitet .....	41
6.3.2 Diskussion av den dominerande berättelsen i ett större perspektiv .....	42
7. Sammanfattande diskussion och slutsatser .....	44
Litteratur .....	48
Bilaga 1 – offentlig diplomati .....	52
Bilaga 2 – nation branding.....	53
Bilaga 4 - årsredovisning.....	53
Bilaga 5 - Intervjuguider.....	58

# 1. INTRODUKTION

Här tar en berättelse i uppsatsens form vid. Den ämnar undersöka organisationsidentitet ur ett narrativt och kommunikativt perspektiv för att bringa insikter kring kommunikationen av identitet i organisationer. Detta görs genom en fallstudie av en offentlig organisation, Svenska institutet. I den inledande problemställningen problematiseras först kommunikationen av identitet i dagens fragmentariska och kommunikationstekniskt avancerade samhälle, för organisationer i allmänhet och offentliga i synnerhet. I ljuset av den bakgrunden hävdas därefter att en narrativ teoretisk lins är givande för att kunna möta de utmaningar organisationer ställs inför vad gäller kommunikationen av identitet. Sist men inte minst hävdas också att det kan sägas finnas ett behov av att på det här viset ytterligare föra samman de tre interrelaterade fälten för identitet, kommunikation och berättelser i organisationer för att kunna belysa konstruktion och kommunikation av organisationsidentitet på nya sätt.

## 1.1 PROBLEMSTÄLLNING

Gränserna har under de senaste 50 åren enligt flertalet stora samhällsteoretiker tunnats ut på många håll i samhället (se t ex Giddens, 1996; Castells, 2000). Världen upplevs närmare genom informationsteknik och en urbäddning av tid och rum (Giddens, 1996). En uppluckring av nationalstaternas förut väl definierade gränser kan skönjas (Kristensson Ugglå, 2002); och inom nationerna existerar sedan en tid allt otydligare gränser mellan privat och offentligt. Ansvarsområdena för dessa domäner har luckrats upp, och i viss mån flutit in i varandra. Ett alltmer vidgat intressentperspektiv gör att företag i dag tar ett större socialt ansvar, som förut snarast var den offentliga sektorn förunnat (Fredriksson, 2008). Och den offentliga sektorn har i sin tur upplevt en ekonomisering och ett närmande mot företagen som gett dem nya sätt att förhålla sig till såväl retoriska konkurrensmedel som intressenter (Czarniawska, 1997a; Waeraas, 2006). Ingen organisation kan härigenom heller betraktas som en ö eller som en sluten behållare, stängd från omvärlden. Kunder och intressenter är alltmer interagerande i organisationens verksamhet och organisationsmedlemmarna räknas i allt större utsträckning som kunder (Cheney & Christensen, 2001). En ökad medvetenhet om att den externa kommunikationen lika mycket påverkar organisationen inifrån gör sig också gällande (ibid.). Kraven på en transparent kommunicerad identitet får anses viktigare än någonsin. Samtidigt blir det paradoxalt nog allt svårare att synas, i en värld där alla vill synas. Vissa forskare menar till och med att kommunikationsklimatet i dag mest kan liknas vid ett hav som fyllts av flaskposter med meddelanden från organisationer så till den grad att själva havet knappast längre syns (ibid.).

Kanske är också kommunikationsuppgiften extra svår för just offentliga organisationer. En i samhället alltmer urholkad tillit och en förlorad tro på auktoriteter (Falkheimer, 2002) har bidragit till att det blivit allt viktigare för myndigheter att vidmakthålla ett förtroendekapital, från medborgare såväl som uppdragsgivare. Den problematiken belyses vidare av Czarniawska som i början av 90-talet undersökte hur identitetskonstruktioner hos ett antal svenska myndigheter tog form. Hon menar att de gjordes så mot bakgrund av den identitetskris myndigheterna gick, och kanske fortfarande går, igenom i Sverige: "*The old stage setting, the Swedish Model, has been dismantled, and it is hard to say what the new one will be. The "government's" ideological identity was under threat at the time of the study, and it still is* (1997a, s.142)." Waeraas menar därutöver att vi i dagsläget vet väldigt lite om hur just offentliga organisationer kommunicerar sin externa identitet (2006). Han påpekar att publika organisationer, som regel snarare än undantag, i sig själva är så pass motsägelsefulla och paradoxala att de knappast låter sig skalas ner till konsistenta, övergripande värden (2006).

Det ovanstående tecknade, allt mer fragmentariska samhället, har tillsammans gjort att organisationers kommunikation och strävan efter koherenta identitetsbeskrivningar blivit allt angelägnare och på samma gång allt komplexare. Identitetsbegreppet som i sin ursprungliga betydelse kan förstås som en medvetenhet kring gränserna mellan det egna och det omgivande (NE:a), måste så förstås i ljuset av ett samhälle där gränserna allt mer suddats i sina kanter. Det ger vid handen en förståelse för organisationsidentitet som ett komplext och dynamiskt fenomen som konstrueras både inom och utom organisationen (Hatch & Schultz, 2004).

Organisationsidentitetens ökande betydelse för organisationer kan också tolkas mot det stora intresse som visas för ämnet inom forskningen. Ett flertal författare påtalar att den myckna och ständigt växande litteraturen på området illustrerar organisationsidentiteten som en pågående, aktuell och problematisk debatt, som ännu inte låtit sig avslutas (Cornelissen, Haslam & Balmer, 2007; Alvesson, Ashcraft & Thomas, 2008). Aust, som undersökt organisationsvärdens påverkan på organisationsidentitet, menar vidare att de kommunikativa aspekterna ofta kommit i skymundan eller endast behandlats perifert av organisationsidentitetsforskare (2004). Postmes har en liknande uppfattning (2003). Det kan i sig sägas motivera mer forskning med en kommunikativ infallsvinkel. Inte minst blir detta också viktigt i en svensk organisationskommunikationskontext där t ex forskning kring värden och visioner, ämnen som direkt berör organisationsidentitet, fortfarande är relativt outforskade (Johansson, 2003).

Men för att kunna utveckla förståelsen för konstruktionen och kommunikationen av identitet inom organisationer kan det därutöver sägas vara viktigt att använda ett angreppssätt som både tillåter en komplex världsbild och en förståelse för organisationsidentiteten som ständigt föränderlig. Dessa krav kan sägas tillmötesgåas genom att tillämpa ett narrativt

perspektiv (Czarniawska, 1997a; Gabriel, 2000; Boje, 2001; Brown, 2006). Utöver att det är ett perspektiv som kan sägas möta dagens fragmentariska samhälle med en likaledes komplex metafor, får det även ses som fruktsamt att i större utsträckning koppla ihop fälten för identitet, berättelser och kommunikation. Berättelser ger nämligen möjlighet att fokusera på aspekter som traditionella angreppssätt och metoder utesluter, dvs. det plurala och diskursiva i våra identitetskonstruktioner: "*Narrative methodologies emphasize aspects of organization and organization theory, such as temporality, plurality, reflexivity and subjectivity, that are underplayed by traditional approaches* (Rhodes & Brown, 2005, s. 177)." Fälten för berättelser, identitet och kommunikation är också tydligt interrelaterade. Det framkommer explicit hos Rhodes och Brown (2005) som gjort en genomgång av de studier inom organisationer som skett med ett narrativt perspektiv. De urskiljer fem områden som faller inom ramarna för meningsskapande, kommunikation, lärande och förändring, politik och makt samt identitet och identifikation (2005). I genomgången blir det påtagligt att riktningarna är tydligt överlappande och skulle kunna förtjänas att belysas i relation till varandra. Att identitet, kommunikation och berättelser hänger nära samman blir också uppenbart hos Czarniawska som menar att den kollektiva identiteten inom organisationer mest lämpligen ses som: "(...) *a continuous process of narration where both the narrator and the audience formulate, edit, applaud and refuse various elements of the ever-produced narrative* (1997b, s. 412)." Brown (2006) har en liknande uppfattning. Denna beskrivning förutsätter tydligt en förståelse för organisationsidentiteten som kommunikativt konstruerad.

Ett narrativt perspektiv är tacksamt också för att det, för den som vill, kan ge insikter på flera nivåer i organisationer. Såväl kunskaper om samhälleliga metanarrativer som postmoderna fragment i en ständigt berättande organisation, kan användas för att förstå organisationsidentitetens konstruktion (Czarniawska, 1997b; Boje, 2001). Brown, Gabriel och Gherardi menar därtill att den kunskap vi i dag har om berättelser i organisationer är en ännu oavslutad och utspelade framställning (2009). Min ambition med den här uppsatsen är således att bidra till den framställningen genom att mot bakgrund av de tecknade samhälleliga och akademiska premisserna se till hur ett narrativt perspektiv kan utveckla förståelsen för kommunikationen av identitet i organisationen. En berättelse, eller om man så vill, 120 000 tecken i ett berättande.

## 1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

Mitt syfte är att med ett narrativt och kommunikativt perspektiv belysa den kollektiva identitetskonstruktionen i en komplex organisation, Svenska institutet, genom att analysera och tolka hur den konstrueras och kommuniceras, i texter och av organisationsmedlemmar.



Därigenom vill jag öka förståelsen för hur man kan använda berättelser för att analysera konstruktion och kommunikation av organisationsidentitet. Fokus ligger på att *belysa konstruktionen* som ett pluralt och mångsidigt fenomen och därifrån utifrån teorier kring berättelser, kommunikation och identitet *analysera* och *tolka* vilka implikationer framställningen ger för kommunikationen av identitet.

För att uppnå syftet väljer jag att koncentrera mig på begränsade delar av det komplexa organisationsidentitetsbegreppet. En första implikation av den begränsningen är mitt synsätt, som innebär att jag ser organisationens övergripande värden och visioner som centrala ramar för identiteten; och att de texterna kan betraktas som övergripande organisationsberättelser. En andra begränsning är därefter den valda empirin, som består dels i texter om organisationens visioner, dels i intervjuer med organisationsmedlemmar kring deras upplevelse och förståelse av visionerna. Identitetskonstruktionen analyseras och tolkas således utifrån SI:s övergripande organisationsberättelser och organisationsmedlemmarnas egna tolkningar. Frågeställningarna som följer syftet lyder:

- Hur, i förhållande till visioner och värderingar, konstrueras den övergripande organisationsidentitetsberättelsen i SI:s centrala texter?
- Hur tolkar och förstår organisationsmedlemmarna de övergripande visionerna?
- På vilka sätt bidrar deras tolkningar till uppslag och insikter kring konstruktionen och kommunikationen av identitet?

Dessa besvaras med hjälp av en fallstudie bestående i en textanalys och sju kvalitativa intervjuer med organisationsmedlemmar på olika positioner.

### *1.2.1 UPPLYSNINGSVIS OM VALET AV FALLORGANISATION*

Valet av Svenska institutet som fallorganisation har till stor del grundat sig på "tillgången" till organisationen i och med att jag varit praktikant på SI vårterminen 2010. Valet av praktikplats gjordes emellertid strategiskt då jag fann SI:s kommunikativa uppdrag mycket spännande för en student i strategisk kommunikation. Undersökningens syfte och tema har därefter utvecklats i en dialektisk process under tiden jag bildade mig en uppfattning om organisationens särart. Mer om SI som organisation och implikationer av närhet och förförståelse återfinns under kapitel 4.

## 1.3 AVGRÄNSNINGAR

Organisationsidentitetsbegreppet avsnävades ovan genom den valda empirin som närmare beskrivs i kapitel 4. En avgränsning i sig är därutöver det narrativa perspektivet som föranlett mig till att endast använda sådana teorier som tillåter en förståelse för organisationsidentiteten

som en socialt konstruerad och pågående berättelseprocess. Därutöver kommer den metabegreppsliga utredningen att begränsas, men det som avses med ett narrativt perspektiv respektive organisationsidentitet återfinns tydligast i 3.1 och 3.2.1. Ett nära relaterat begrepp som inte behandlas är organisationskultur. En förklaring av identitetens relation till organisationskultur återfinns exempelvis i Alvesson och Björkman (1992).

## 2. UPPSATSENS UTGÅNGSPUNKTER

### 2.1 EPISTEMOLOGISKA UTGÅNGSPUNKTER

Det finns en stor mängd kunskapsteoretiska skolor av mer eller mindre överlappande karaktär som samtliga medför både för- och nackdelar. Inom organisationskommunikationsforskningen har i synnerhet tre skolor gjort sig dominerande genom årens lopp. Dessa består i ett klassiskt, tolkande och kritiskt paradig, med reservation för vissa alternativa benämningar (Corman & Poole, 2000; Heide m fl., 2005). Och redan här vill jag nämna att jag *främst* utgår från den tolkande skolan, vilken diskuteras nedan och i 2.3. Utöver dessa tre skolor ska dock även postmodernism (och dess systerinriktning poststrukturalism) nämnas. Corman och Poole (red.) har i sin genomlysning av de tre dominerande skolorna, valt att inte ta upp postmodernism som en egen riktning med anledning av dess relativa status som en nykomling på fältet (Corman, 2000). Men då en förståelse för postmodernismen som inriktning har relevans för ett narrativt perspektiv, ska också ett resonemang kring postmodernismens falluckor och förtjänster tas upp här.

Med en tolkande utgångspunkt utgår man från ett socialkonstruktionistiskt synsätt på formerandet av kunskap, såväl som i viss utsträckning på betraktandet av världen (Alvesson & Sköldberg, 2008; Czarniawska, 2005). Man distanserar sig från den klassiska föreställningen om en direktkorrespondens mellan forskning och verklighet, och menar att forskning hellre än att avtäcka objektiva sanningar om världen måste koncentrera sig på hur kunskap om världen socialt *konstrueras* i interpersonella relationer (Czarniawska, 1997a; Heide m fl., 2005). Kommunikation och meningsskapade processer står således i centrum för perspektivet och detta diskuteras mer utförligt i 2.3.

Alvesson och Sköldberg menar att socialkonstruktionistiska synsätt under årens lopp har radikaliserats och gått från att inta ett kritiskt perspektiv på positivistiska datainsamlingar till att se kunskap som socialt konstruerad i intersubjektiva sammanhang och därifrån till att man antagit att hela världen är socialt konstruerad (2008). En sådan radikal syn är emellertid problematisk att anta, vilket blir tydligt i resonemanget kring postmodernism nedan.

Postmodernismen, kan nämligen i mångt och mycket betraktas som just en radikaliserad form av socialkonstruktionism med både tolkande, meningsskapande och kritiskt, emancipatoriska ideal (ibid.). Postmodernismen som officiell inriktning kan i korthet ha sägas startat med Lyotard som 1984 gav ut boken "the Postmodern Condition", och omnämns som rörelsens företrädare (Robertson, 2005). Han proklamerar däri de stora berättelsernas fall och menar att upplysningstraditionens rationella ideal inte längre har någon bäring; utan måste bytas ut mot ett fokus på det lilla och lokala såsom små fragmentariska och rapsodiska sanningar som ständigt omvärderas, modifieras och ifrågasätts (Robertson, 2005; Czarniawska, 2004; Boje, 2001). Alltför radikala inriktningar av postmodernismen kritiseras dock av många som menar att de är alldeles för programmatiska och riskerar att falla på sina egna grepp. Det blir problematiskt för postmodernister att hävda att det bara finns fragmenterade och lokala berättelser, när de själva förespråkar en bestämd metateoretisk utgångspunkt, som i sig själv, ur ett metaperspektiv, betonar just *ett* synsätt på världen. Postmodernismen blir alltså i sig själv så den auktoritet och metanarrativ den vill frånkomma (Alvesson & Sköldberg, 2008; Boje, 2001).

Att postmodernismen och poststrukturalismen ändå är väsentliga att ta upp har att göra med att de är riktningar som fokuserar just på berättelser och därför bjuder in till insikter både om hur organisationer kan betraktas som berättande system (Boje, 2001; Brown, 2006), och förståelse för hur identitetskonstruktionen tar plats i en mer postmodern uppfattning av samhället (Czarniawska, 1997a). Som syns i teoridelen menar jag dock i likhet med Czarniawska (1997a) och Boje (2001) att övergripande "moderna" berättelser fortfarande behövs och erbjuder bra förklarings- och förståelseansatser. De spännande insikter som postmodernismen tillåter måste så, för att kunna belysas, anpassas pragmatiskt.

### 2.3 MENINGSSKAPANDE ÄR BERÄTTELSE ÄR KOMMUNIKATION ÄR ORGANISATION

Med utgångspunkt i att det finns tydliga fördelar i att föra samman fälten för identitet, berättelser och kommunikation, ska jag här, med ett antaget tolkande perspektiv, göra ett par grundläggande klargöranden om synen på kommunikation och dess relation till berättelser och identitetskonstruktion inom organisationer.

Synen på kommunikation inom den tolkande skolan kan först och främst kontrasteras mot den förut dominerande transmissionssynen. I motsats till den, som utgår från en statisk överföringsmetafor där kommunikationen färdas som ett entydigt budskap från sändaren till mottagaren, utgår, som i 2.2 nämnt, den tolkande skolan från en *meningsskapande* syn. Den innebär en komplexare inställning till kommunikation där tolkningar och förståelse av vissa fenomen inte antas färdas oförändrade mellan sändare och mottagare utan uppstår i interaktion och dialog i mellanmänskliga samspel (Heide m fl., 2005). Vidare implicerar en sådan

uppfattning på en organisatorisk nivå en syn på organisationskommunikation som medför att kommunikationen och organisationen är två oupplösligt sammanflätade och konstituerande processer (Heide m fl., 2005). Ett sådant synsätt på kommunikation och organisation innebär att: *"If the communication activity stops, the organization disappears* (Weick 1995, s. 75)." För att förstå de meningsskapande kommunikationsprocesserna sätter tolkande forskare därutöver ett centralt fokus på identitetskonstruktion och berättelser (Alvesson m fl., 2008; Rhodes & Brown, 2005, Weick 1995).

Weick menar att det viktigaste och första steget i meningsskapande är just identitetskonstruktion. Den sker främst på en individuell nivå. Det vill säga, mellan enskilda individer som prövar och omprövar sina självbilder mot andra, som kan ses som interaktiva speglar. Emellertid menar Weick att på en makronivå i den organisatoriska verkligheten utgör organisationens identitet ett ramverk och grund mot vilken man skapar sin identitet och individen kan så ses som en metonymisk del för det hela, representerande organisationen, eller till och med agerande som organisationen (1995). Den här individuella aspekten är intressant eftersom den implicerar värdet av den kognitiva ram som organisationen kan innebära för individen, som kan identifiera eller disidentifiera sig med den, eller delar av den.

Ett narrativt fokus kan härutöver ge ytterligare nycklar till att förstå identitets- och meningsskapande processer (Heide, 2000; Weick, 1995). Weick menar att:

Stories are cues within frames that are also capable of creating frames. Ideologies, paradigms and traditions are known by their examples, not by their abstract framing principles. (...) Stories that exemplify frames, and frames that imply stories, are two basic forms in which the substance of sensemaking becomes meaningful (1995, s. 131).

Således kan berättelser betraktas både som kognitiva ramar för hur man kommunicerar och förstår organisationen, och fungera som belysande exempel på dessa övergripande ideologier. Berättelser och identitet hänger i en sådan syn nära samman eftersom övergripande berättelser kan betraktas som symboler för identiteten som guidar våra tolkningar av oss själva och organisationen.

Denna belysning av hur kommunikation och organisation konstituerar varandra i meningsskapande kommunikationsprocesser, och hur identitet och berättelser är centrala i dessa, utgör grunden för min syn på organisationskommunikation i den här uppsatsen. Med andra ord är meningsskapande kommunikation och berättelser viktiga för att förstå hur den kollektiva organisationsidentiteten konstrueras, samtidigt som de mer övergripande organisationsberättelserna kan utgöra ett styrande ramverk för det individuella meningsskapandet.

### 3. TEORI OCH TIDIGARE FORSKNING

Det hör till uppsatsens form att placera den egna undersökningen i relation till det som tidigare gjorts inom forskningsområdet. Det är emellertid inte rimligt att göra en *fullständig* redogörelse för den tidigare forskningen, i linje med Backman (2008) försöker jag i stället således se följande teorikapitel som en *kunskapsöversikt* där jag presenterar de teorier och tidigare undersökningar som är aktuella för uppsatsen. En läsanvisning som är på sin plats är att stycke 3.1.1 som behandlar ett samhälleligt perspektiv på organisationsidentitetskonstruktion och är en förlängning av stycke 3.1, lika mycket står i förhållande till 3.2 – där organisationsidentitetsbegreppet går igenom.

#### 3.1 UTGÅNGSPUNKTER FÖR ATT FÖRSTÅ BERÄTTELSER I ORGANISATIONER

I detta avsnittet ska jag klarlägga hur man betraktat berättelser i organisationer för att ge en förståelse för hur organisationer kan betraktas som berättande, diskursiva arenor (Boje, 2001, Brown, 2006).

De senaste årtiondena har ett stort antal vetenskapliga discipliner fått upp ögonen för berättelsers funktion och möjlighet att bringa nya akademiska insikter, så även organisations- och organisationskommunikationsforskningen (Robertson, 2005; Rhodes & Brown, 2005; Czarniawska, 2004). Denna ökning av berättelseforskning har också inneburit ett stort antal definitioner av vad som kan klassificeras som "stories" eller "narratives" (Brown m.fl., 2009).<sup>1</sup> Till följd av denna begreppsflora menar jag i likhet med Brown m.fl. på att det är fruktlöst att lägga för mycket tid på att utreda begreppsapparaten och fokuserar i stället på ett resonemang kring de delvis skilda epistemologiska utgångspunkter genom vilka man kan betrakta berättelser i organisationer. Det innebär att jag betraktar berättelser och narrativer som synonymter, men att jag, som framgår i resonemanget nedan, är medveten om att de som sådana kan studeras på mer eller mindre strukturerade vis – och när detta görs, eller är av vikt, är min ambition att nämna det.

Två av de viktigaste anledningarna att använda ett narrativt perspektiv är att det tillåter ett fokus på pluralitet (Boje, 2001; Rhodes & Brown, 2005; Brown, 2006) och möjligheten att förstå meningsskapande processer (Weick 1995, Rhodes & Brown 2005, Heide, 2000). Om man vill belysa en dynamisk identitetskonstruktion är båda dessa funktioner av vikt. Berättelsers kognitiva och meningsskapande dimension kan illustreras med ett citat av Brown:

---

<sup>1</sup> Exempelvis anför Czarniawska och Boje helt motsatta definitioner av berättelser (*stories*) och narrativer (*narratives*) (jfr Boje 2001 och Czarniawska 2004).

Predicated on the idea that people are appropriately described as both *homo narrans* (...) and *homo fabulans* – the tellers and interpreters of narrative (...) – my argument is that being predisposed to think in narrative form (...), the *reality* we construct is a narrative one (...). Narratives are performative, they are speech-acts that 'bring into existence a social reality that did not exist before their utterance' (...) and these stories 'may be viewed as constitutive of organizational realities' (...) (2006, s. 734).

Utgående från att vi är *narrativa varelser*<sup>2</sup> menar Brown således att verkligheten vi konstruerar tar sin utgångspunkt i berättelser och att den organisatoriska vardagen av den anledningen bäst kan förstås med ett narrativt synsätt. Därmed inte sagt att den pågående narrativa konstruktion som tar plats skulle vara ensidig eller relativistisk. Här träder fokus på berättelsernas pluralitet in. Brown menar att meningsskapandet i organisationer tar plats på en diskursiv arena där en ständig *förhandling* kring olika berättelser försiggår, och där endast vissa berättelser kommer att möta framgång som legitima och accepterade (2006). Här kan man också säga att han delvis lyfter sig över den tolkande skolans konsensusmål och granskar organisationsberättelser med en mer kritisk blick. En sådan förståelse av organisationen får sägas vara av godo, då den tolkande skolan i sin renodlade form fått kritik för att negligera maktaspekten (Cheney, 2000; Ganesh, 2009). Den här definitionen av organisationer kan också jämföras med Bojes (2001) uppfattning av dem som bestående i *berättande system* inom vilka vi ständigt befinner oss i meningsskapande processer. Till skillnad från t ex Weick, som i stor utsträckning fokuserar på det retrospektiva meningsskapandet, där vi utgående från ett myller av budskap väljer att förstora och tolka vissa signaler till följd av våra tidigare erfarenheter och tolkningsramar (1995), väljer dock Boje att se på processerna när de fortfarande är i sin tillblivelse – och innan de blivit fulltaliga berättelser. För att tydliggöra den synen använder han begreppet *antenarrativ* (antenarrative) där prefixet ante betecknar att analysenheten ännu inte är en berättelse, utan en lös fragmentarisk del ingående i ett större berättande system:

Storytelling organizations are antenarrative, existing to tell their collective stories, to live out their collective stories, to be in constant struggle over getting the stories of insiders and outsiders straight. It is sensemaking coming into being, but not finished or concluded, in narrative retrospection (2001:4).

Det här öppna och plurala synsätt på organisationers berättande kan även förstås mot sin kunskapsteoretiska utgångspunkt. Den brytning mot strukturalistiska och formalistiska riktningar som skett inom flera humanistiska och samhällsvetenskapliga discipliner, i 2.2 beskrivna som postmodernism och poststrukturalism, ger förklaringsmöjligheter.

---

<sup>2</sup> Det var från början kommunikationsforskaren Fisher (1984) som myntade begreppet *Homo narrans*. Till skillnad från Weicks syn (1995) där berättelser är en central men inte allena del i våra meningsskapande processer ser alltså flera narrativa forskare i stort all kommunikation som berättelser.

Den ofta citerade franske semiotikern och litteraturvetaren Barthes, som har haft stort inflytande på poststrukturalistiska idétraditioner (NE:b), menar t ex att *allt* kan vara berättelser. Detta kan i min mening delvis liknas med Bojes och Browns förståelse av organisationer som *ständig* berättande. Och en sådan inställning står alltså i kontrast till tidigare skolors strukturalister och formalister som anför mycket snävare kategoriseringar där berättelser uteslutande ses som sammanhängande, kronologiskt ordnade enheter med tydlig dramaturgi (Czarniawska, 2004; Robertson, 2005). Bojes, Browns och flera andra berättelseforskarens utgångspunkter kan så sägas beteckna just det skifte som skett inom samhälls- och humanistvetenskaperna, mot en tydligare postmodern förståelse av samhället i stort, som gjort att uppfattningen kring berättelser och metanarrativer luckrats upp. Som nämnt i 2.2 blir ett postmodernt perspektiv därmed uppenbart även mer tillåtande vad gäller studiet av narrativer än ett rent strukturalistiskt och är därför användbart om man vill betona just det ständigt pågående berättandet inom organisationen. Som tidigare noterat finns emellertid mycket kritik mot extrem postmodernism. Boje påtalar t ex att vissa "stora berättelser" fortfarande kan vara hjälpsamma och att man måste förstå organisationer som en sammanblandning av flera typer av narrativer:

My own preference (1995) is to see organizations as a hybrid of premodern, modern and postmodern grand and petit narratives and stories. At the one extreme, a storytelling organization (...) can oppress by subordinating everyone and collapsing everything to one 'grand narrative' or 'grand story' (...) At the other extreme, the storytelling organization can be a pluralistic construction of a multiplicity of stories, storytellers and story performance events (...) (2001, s. 43-44).

Den här uppfattningen har även Czarniawska, som dessutom menar att moderna eller postmoderna projekt måste betraktas i relation till varandra eftersom de definieras utifrån varandra (1992, 1997a). Nedan följer en närmare illustration av Czarniawskas förståelse av de identitetsskapande berättelser som svenska myndigheter tagit del i, i relation till traditionella och post-traditionella positioner.

### *3.1.1 ETT SAMHÄLLELIGT PERSPEKTIV PÅ IDENTITET*

För att belysa ovanstående resonemang kring moderna och postmoderna berättelser i ljuset av identitetskonstruktion ska jag alltså här referera Czarniawskas (1992, 1997a, 1997b) undersökning av svenska myndigheters styrningsprocesser och identitetskonstruktioner i början av nittioalet, som hon genomförde med ett genomgående narrativt perspektiv och därför är av relevans för min uppsats. Denna avdelning får även stå för den samhälleliga förståelsebakgrunden för SI:s identitetskonstruktion, men jag ämnar inte utveckla diskussionen utöver den som förs nedan.

Czarniawska konstaterar först och främst att myndigheter i Sverige i början av nittioalet genomgick och kanske fortfarande genomgår en identitetskris (1992, 1997a). Till stor del beroende på "den svenska modellens" död (1997a, s. 142)<sup>3</sup> där linjen för välfärdsstaten kom i gungning och där tron på den traditionella, auktoritära myndigheten undergrävdes.<sup>4</sup> Det är en iakttagelse som Czarniawska i stor utsträckning förknippar med postmodernismens inträde på den samhälleliga arenan då den luckrat upp den moderna identitetsföreställningen (1997a). Czarniawska menar i stort nämligen att den svenska modellen kan sägas ha bestått i ett supermodernt projekt som grundats i den moderna idén att vilja lägga livet och världen tillrätta för medborgarna (1992). Hon menar också att bruket av att referera till organisationer som enskilda aktörer härrör ur en modern föreställning där *den individuella identiteten* tillsammans med den fria *marknaden* och *staten* är *moderna institutioner*<sup>5</sup>. Den individuella identiteten rör härigenom både individuell och organisatorisk identitet, och kopplingen kan förstås då bägge ingår som karaktärer (medborgare, konsumenter och de senare även producenter) i det moderna samhället. Bruket av att kunna se både individer och organisationer som besittande av egna identiteter beror alltså på att de ingår i den moderna metaberättelsen som måste förstås genom de tre nämnda sammanlänkade institutionerna.

Postmodernistiska tankar kan enligt Czarniawska emellertid ha sägas avslöjat den konstgjorda karaktären i uppdelningen av de här kategorierna, vilket fördjupar förståelsen av de offentliga organisationernas identitetskriser, då också de fundament – de moderna institutioner de är förankrade i – är under omvandling och uppluckring (1992). Men även då Czarniawska i stort motsätter sig hävden att betrakta organisationen som en samhällelig aktör – då hon menar att detta allt för mycket reifierar organisationen till ett objekt, och inte ser till näten av sociala processer som organisationer de facto består i – så understryker hon modernitetens och postmodernitetens sammanlänkade natur. Hon påtalar därför i ljuset av de förändringar som skett, ändå att offentligheten kräver nya normativa (således "moderna") berättelser: "(...) *there is always a need for normative narratives (...). The crisis in the practical institutions we are undoubtedly observing in Sweden today calls for a new set of such narratives* (1997a, s. 164)."

---

<sup>3</sup> "Den svenska modellen" som uttryck har använts i både positiv och negativ bemärkelse och förknippas med en rad företeelser, däribland "välfärdssamhälle" och "folkhemmet" (NE:c). Men främst kan det kanske ha sägas förknippas med Tage Erlanders socialdemokratiska styre (1946-1969), de år då Sverige rönne framgång som välfärdssamhälle. Men uttrycket förekom även tidigare på 30-talet då det sammankopplades med bostads- arbets- och omsorgspolitik som "utmärkande för den svenska medelvägen mellan kapitalism och socialism" eller i samband med Saltsjöbadavtalet 1938 (NE:c; NE:d).

<sup>4</sup> Utgående från att vi alltid lever i en brytningstid (Giddens 1996) kontrasterad mot äldre ideal, kan detta fortfarande sägas gälla. Inte minst då auktoritetsproblematiken för myndigheter ännu är en aktuell fråga (jfr 1.1).

<sup>5</sup> Czarniawska definerar en institution som: "(...) *institution* can be simply considered as a pattern of social action. In our case, *actors* are, in fact, 'legitimized social groupings' (1997b, s. 408)."



Sammanlänkningsen mellan modernitet och postmodernitet anser hon heller inte är någon nyhet, men att postmodernismen snarast fört ljus över den paradoxala verkligheten. I realiteten menar Czarniawska att den offentliga sektorn alltid varit full av paradoxer. Dessa har dock dolts i de offentliga styrdokumenterna som (ännu) präglas av en modernistisk effektivitet och samhällslig utopi: *"Med andra ord, det finns i praktiken större förståelse för det sociala livets paradoxala karaktär än vad som framkommer från de offentliga dokumenten. Det moderna projektets överlevnad beror så på dess postmoderna implementering. (1992:306)."* Czarniawskas slutliga hållning handlar mot bakgrund av ovanstående om att öka medvetenheten och förståelsen för den paradoxala verkligheten och söka sig en identitet genom självreflektion, utan att förneka eller förkasta varken stora eller små berättelser (1992, 1997a).

Utgående från Czarniawskas, Bojes (och Alvessons och Sköldbbergs i 2.2) modifierade mellanpositioner kan en slutlig kommentar så vara att modernismen och postmodernismen kan betraktas som slagen i en pendel, som klämtat från det ena hållet till det andra för att genom författarna sedan ha triangulerats i en mittposition. Men, som Czarniawska påpekar, också ett självreflekterande mellanläge bär på sin egen rationalitet, definierad utifrån de föregående skolorna (1992).

## 3.2 IDENTITET OCH ORGANISATIONSKOMMUNIKATION

I den här avdelningen ska jag behandla begreppet organisationsidentitet. Jag börjar med ett inledande resonemang om hur det utforskats tidigare, redogör för min ståndpunkt och går därefter över till teorier som betonar dess dynamiska och mångfacetterade karaktär och är av vikt för analysen.

### 3.2.1 ORGANISATIONSIDENTITET SOM BEGREPP OCH FENOMEN

Forskningsfältet för organisationsidentitet är ett relativt ungt fält (Aust, 2004; Cheney & Christensen, 2001). Begreppet myntades explicit så sent som 1985 av Albert och Whetten som då beskrev organisationsidentitet utifrån en organisatorisk "vi-känsla", bestående i de karakteristika som är centrala, distinkta och bestående för den (1985, s. 90). Dessförinnan har emellertid identitetsbegreppet förekommit inom en rad discipliner, såsom sociologi och socialpsykologi (Hatch & Schultz, 2004). Begreppet har efter sitt inträde också rönt stor uppmärksamhet och har utforskats från ett antal olika perspektiv och vinklar (Alvesson m fl., 2008; Cornelissen m fl., 2007; Scott 2009), vilket lett till en stor flora av relaterade begrepp resulterande i en viss begreppsförvirring (Hatch & Schultz, 2004; Cornelissen m fl., 2007; Cheney, Christensen, Zorn & Ganesh, 2004; Aust 2004). Organisationsidentitetsbegreppet tangerar även ett flertal närliggande koncept (Alvesson m fl., 2008, Cornelissen m fl., 2007).

Tre begrepp som vanligen ställs i relation till varandra är organisationsidentiteten och dess förhållande till *profil/varumärke* och *image* varför dessa förtjänar en belysning (Heide m fl., 2005; Fredriksson, 2008). Profilen/varumärket gestaltar ledningens kommunicerade framställning av verksamheten: "(...) en tillrättalagd bild av verksamheten i strävan att skapa och upprätthålla legitimitet i förhållande till omgivningen (Fredriksson 2008, s. 18)." Profilen/varumärket kan i den anglosaxiska litteraturen översättas till *corporate identity* (Heide m fl., 2005). Imagen, tas upp nedan (3.2.2) och relaterar till externa intressenters uppfattning av profilen/varumärket (ibid.). Även då dessa distinktioner gjorts måste begreppen förstås som beroende och konstituerande av varandra, varför den interna identitetskonstruktionen påverkas av den kommunicerade identiteten (profileringen) och imagen.

Mycket har således hänt under de senaste 25 åren och i kontrast till den definition som gavs av Albert och Whetten 1985 anses organisationer i dag t ex sällan ha *en* identitet utan multipla, och den stabila och bestående identiteten ses i dag som ett rörlig och föränderlig (Hatch & Schultz, 2004). Organisationsidentiteten kan i dag också sägas betraktas som ett i första hand språkligt och socialt konstruerat fenomen (Gioia, Schultz & Corley, 2000). Detta ligger väl i linje med ett narrativt perspektiv på organisationsidentitet. En definition ges i introduktionen av Czarniawska (1997b). En liknande definition ges av Brown:

I regard the identities of organizations as being constituted by the totality of collective identity-relevant narratives authored by participants. (...) Some are highly elaborate, with well-drawn agents, actions, context and plot, while others are partial, fragmented and terse (...) (2006, s.735).

Uppsatsen utgår från ett sådant perspektiv då det ger en mångfaldig möjlighet att undersöka identitetens sociala konstruktion. Den här bilden överlappar och kan och ska tydligt jämföras med den diskursiva arena som belystes i 3.1.

Utöver denna syn på identitet är det som nämnt väsentligt att jag ser värden, visioner och etiketter som ett ramverk för organisationsidentiteten (jfr t ex Aust 2004; Agerholm Andersen, 2010). Och eftersom i stort sett alla "identitetsrelevanta berättelser" bidrar till berättandet av den kollektiva identiteten är det viktigt att **notera att jag i analysen omväxlande använder ord såsom värden, visioner eller övergripande identitetsberättelser** för att relatera till de identitetsrelevanta berättelserna.

Nedan går teoretiska begrepp relevanta för analysen igenom som också betonar de socialt konstruerade och pågående processerna, vilket är motiveringen till valet av dessa teoretiska begrepp.

### 3.2.2 STRATEGISK AMBIGUITET OCH ADAPTIV INSTABILITET

En invändning mot Alberts och Whettens och andra tidiga definitioner av organisationsidentitet är deras fokus på identitetens fasta kärna över tid. När identitetsbegreppet betraktas som en lingvistisk och socialt konstruerad företeelse menar Gioia, Schultz och Corley (2000) att en sådan definition måste modifieras. De betonar att man inte kan tala om en verklig, essentiell kärna, men däremot möjligen – en upplevd. Denna viktiga poäng benämner författarna som organisationsidentitetens *adaptiva instabilitet* (2000). Ett begrepp som innebär att man kan tala om en stabilitet i organisationens etiketter och värden, men inte av dessas innehåll. Tolkningarna av dem är i stället oavslutligt avhängiga den tid och kontext organisationen befinner sig i. Gioia m fl. skriver:

Identity is imputed from expressed values, but the *interpretation* of those values is not necessarily fixed or stable. (...) There is a reassuring continuity for members (and also interested external constituents) in saying that their mission or central values stay the same, but the representations and translations into action take different forms over time (Gioia m fl., 2000, s. 352).

För att förstå det här menar författarna även att identitetsbegreppet i högre utsträckning måste kopplas till dess *image*. Imagen kan beteckna ett flertal företeelser, däribland externa intressenters uppfattningar om organisationen, eller organisationsmedlemmarnas upplevelse av de förras uppfattningar (Gioia m fl., 2000; Heide m fl., 2005). Oavsett står det tydligt att det har en inverkan på medlemmarnas tolkningar av den egna organisationens identitet och status (Gioia m fl., 2000; Cheney & Christensen, 2001). Cheney och Christensen menar av den anledningen att kommunikationen som sker mot externa intressenter i hög grad även riktas inåt. Den kan i själva verket ses som en auto-kommunikativ handling, genom vilken organisationsmedlemmarna ges möjlighet att begrunda organisationen genom de externt riktade budskapen, och tolka dem i relation till andras faktiska eller förväntade åsikter kring dem (2001). Den externa kommunikationen har på det viset en tydlig återkoppling på organisationsidentiteten, och då såväl den externa som interna omgivningen, med t ex nya tekniska förutsättningar, är föränderlig, kommer tolkningarna av organisationsidentiteten att vara rörliga. Men *upplevelsen* av de övergripande visionerna, kan ändå vara stabila.

Ytterligare en invändning som riktats mot en traditionell identitetsdefinition är den som vänder sig mot den tydlighet och konsensus som ofta eftersträvas i kommunikation av identitet och övergripande värden (Eisenberg, 1984; Cheney m fl., 2004). En gemensam identitet som tolkas likartat av alla har ansetts ultimatum för att erhålla engagemang och lojalitet av samtliga medarbetare (Cheney m fl., 2004; Johansson, 2003). En strävan efter att kommunicera en explicit, bestämd identitet kan emellertid sägas signalera den äldre skolans transmissionssyn på kommunikation som ett linjärt uppifrån och ner-förlopp där budskapet automatiskt tolkas enhetligt av alla (Johansson, 2003). En av de första med att vända sig mot den här typen av

väldigt tydliga värden var Eisenberg (1984) som i stället lanserade begreppet *strategisk ambiguitet*. Genom detta ville han lyfta de plurala tydningar som uppkommer ur varje begrepp, och betona att de förstås interaktivt genom gemensamt överenskomna tolkningar (1984). Begreppet syftar enligt honom till att bejaka den komplexitet och mångfald av tolkningar som oundvikligen existerar genom att förespråka sådana värden som är tillåtande nog att rymma dessa, som en sorts enande mångfald (1984). Johansson (2005) vänder sig dock delvis mot denna syn då hon menar att det är en symptom- snarare än en orsaksanpassad lösning:

Samtidigt är det här förhållandet, när man är överens på ytan, en källa till problem anser jag. Två personer kan agera utifrån samma mål, men uppnå helt olika resultat – och då, om inte förr, kommer reaktionen. Vems karta över verkligheten är rätt? Är det chefens, eller är det medarbetarens? (2005, s. 123).

Det är en viktig invändning men jag anser ändå begreppet strategisk ambiguitet vara betydelsefullt för en komplex organisation som SI, där verksamhet sker inom en stor rad områden (se närmare 4.1). Waeraas menar i likhet med Eisenberg också att det kan finnas en poäng just för myndigheter i att använda värden som rymmer deras komplexa helhet, och inte förnekar eller negligerar stora delar av verksamheten (2006). Han menar att det för myndigheter finns en risk i att alltför mycket likna företags kommunikationsstrategier eftersom de delvis skilda grundläggande funktionerna, för privat respektive offentlig sektor, är svåra att helt överbrygga. Han tar t ex upp den norska skattemyndigheten och menar att:

(...) when the Norwegian tax administration claims to be 'accommodating, professional, and innovative' (www.skatteetaten.no), its values primarily highlight the service aspect of the organization, and to a much lesser extent its identity as a government agency. (...) In other words, important aspects of the controlling function are left out (2006, s. 213).

Han påpekar alltså den dubbla funktion som många myndigheter uppbär gör det mödosamt att finna samstämmiga värden för hela organisationen. Likaså Czarniawska (1992) menar att detta inte bör vara något för myndigheter att sträva efter. I den ovan refererade studien av svenska myndigheter under 90-talets början (se 3.1.1) påtalar hon tydligt att även då de nya identiteterna i stor utsträckning inspirerades av den privata sektorn, finns det inget egenvärde i att bli bleka kopior av dem.

I kommunikationen av identitet genom värden står alltså offentliga organisationer både inför problematiken att finna värden som upplevs stabila över tid, men som samtidigt tar hänsyn till en komplex inre och yttre verklighet. Innan teorikapitlet lämnas ska vi röra oss bort från organisationens metanivå och en diskussion om individuella identifieringsstrategier ska föras.

### 3.2.3 INDIVIDUELLA IDENTIFIERINGSSTRATEGIER

Individuella identifieringsstrategier kan sägas höra hemma i ett socialt perspektiv på organisationsidentitet, då de handlar om de enskildas samhörighet eller distans till de gemensamma berättelserna. De kan betraktas som delar i den kollektivt berättande organisationen där samtal och diskussioner kring visionerna och värderingarna ingår i att förändra, eller befästa och reproducera deras innebörder. Jag utgår från fyra strategier som används av Kreiner och Ashforth (2004) och Humphreys och Brown (2002) och grundar sig i modifierad form av Elsbachs (1999) ramverk för identifikation. De består i *identifiering*, *disidentifiering*, *neutral identifiering* och *ambivalent identifiering*. Positivt med de här strategierna är att de tillåter multipla sätt att identifiera sig med organisationen (Kreiner & Ashforth, 2004) och att de öppnar för plurala och olika tolkningar som alltså är vägledande inom ett narrativt synsätt Humphreys och Brown (2002). Härutöver ser jag även cynism som en specifik identifieringsstrategi och grundar min tolkning av den på Fleming och Spicer (2003).

*Identifiering* innebär att individen upprättar ett positivt samband mellan den egna identiteten och den dominerande berättelsen kring organisationen (Humphreys & Brown, 2002). Detta är viktigt då flera forskare menar på att om medarbetarna uppfattar den övergripande strategin som positiv så kommer de också att anstränga sig för att tillskriva organisationen legitimitet, engagera sig och vara lojala (Kreiner & Ashforth, 2004). Inte sällan befinner sig de som positivt identifierar sig med den övergripande identiteten nära ledningen, då dessa har ett större symboliskt ansvar för dess framtagning (Johansson, 2005; Humphreys & Brown, 2002).

*Disidentifiering* innebär i stället en aktiv och negativ förståelse av den övergripande berättelsen, men är inte nödvändigtvis den dikotomiska motsatsen till identifiering utan betecknar ett eget psykologiskt tillstånd. All disidentifiering behöver inte heller vara "skadlig" utan kan utgöra springpunkter för förändringar och förbättringar (Kreiner & Ashforth, 2004). En specifik form av negativ identifiering, eller möjligen ambivalent identifiering är *cynism*. Fleming och Spicer diskuterar cynismens roll hos medarbetare på arbetsplatser och menar att cynism, som normalt uppfattas som ett motstånd, i själva verket kan befästa befintliga organisationsstrukturer. När vi förhåller oss ironiska till ett visst fenomen eller en viss företagskultur inbringas vi nämligen en känsla av makt; och den maktkänslan ger oss möjligheten att ändå underrätta oss befintliga strukturer och värderingar, men med en personlig känsla av distansering (2003).

*Ambivalent identifiering* definieras därefter som ett tillstånd "*manifested by individuals who simultaneously identify and dis-identify with (different aspects) of an organization's identity narrative* (Humphreys & Brown 2002, s. 425)." Enligt Kreiner och Ashforth är det dock även möjligt att samtidigt identifiera och disidentifiera sig med *samma* aspekter eller värden i

organisationen – eftersom de kan vara mångtydiga och bestå i flera underliggande delaspekter. De menar därigenom även att ju högre abstraktionsnivå visionerna befinner sig på, desto större är chansen för ambivalent identifiering.

*Neutral identifiering* uppstår slutligen när individen varken lägger en positiv eller negativ värdering i de övergripande värdena utan håller det hela på en individuell nivå. Humphreys och Brown menar även att det i stort handlar om en brist på intresse och involvering i de övergripande strategierna (2002).

## 4. MATERIAL OCH METOD

I detta kapitel beskriver jag fallorganisationen, Svenska institutet, för att läsaren ska få en förståelse för dess komplexitet och särart. Därefter redogör jag för fallstudiens ingående delar för att uppnå syftet.

### 4.1 SVENSKA INSTITUTET

Den berättelse som nu följer kring SI grundar sig i deras egna skriftliga framställningar om sig själva och kan sägas vara ett sammandrag av organisationens komplexa uppdrag<sup>6</sup>.

SI är en myndighet under Utrikesdepartementet. Den profilerar sig sedan ett år tillbaka som Sveriges globaliseringsmyndighet och arbetar inom ramen för *offentlig diplomati*. Den offentliga diplomatins två ben består i relationsskapande verksamhet respektive strategisk kommunikation och genom denna verksamhet bidrar man till att stärka Sverige bilden utomlands och att sprida svenska värden och visioner mot utländska externa målgrupper, även så kallad *nation branding*. I bilaga 1 och 2 återfinns SI:s egna texter kring begreppen.

Organisationen grundades 1945 och drevs då av både privata och statliga medel. 1970 övergick den till att bli en helstatlig stiftelse och 1998 en myndighet. Under årens lopp har SI haft 7 direktörer och 2 generaldirektörer (från 1998). Ytterligare en tillträder hösten 2010. Organisationen består i dagsläget av sex avdelningar, men av hänsyn till intervjupersonernas anonymitet väljer jag att inte precisera avdelningarna.

Uppdragen kommer från 5 olika departement, den största delen från biståndsbudgeten, och spänner över såväl utrikespolitik, som utvecklings- och reformsamarbete och utbildningspolitik. Delar av kärnverksamheten består t ex i utbyten och stipendieprogram av olika slag, Sverigeinformation (t ex portalen [sweden.se](http://sweden.se)), analys av Sverige bilden, svenska

---

<sup>6</sup> All fakta om SI här angiven återfinns på deras webbplats [www.si.se](http://www.si.se)

filmvisningar och mässor rörande allt från mode till svenska innovationer, stöd till svenskundervisning i utlandet, kultursamarbete och andra projekt som värnar yttrandefrihet, demokrati, jämställdhet med mera.

SI ingår därutöver i NSU – nämnden för Sverigefrämjande i utlandet tillsammans med andra utlandsmyndigheter som arbetar med främjandeverksamhet, nämligen, Exportrådet, Invest Sweden, Näringsdepartementet, Utrikesdepartementet och Visit Sweden. Tillsammans har man tagit fram en gemensam kommunikationsplattform för en konsekvent marknadsföring av Sverige bilden. En sammanfattning av den återfinns i bilaga 3.

Sedan starten har de sålunda haft en mångfacetterad verksamhet som genom det politiska uppdraget är föränderlig och avhängig omvärlden. I och med den diversifierade verksamheten har de från början också haft en stor kommunikativ utmaning att sprida kunskap om sin verksamhet i Sverige, till uppdragsgivarna och till allmänheten. Inte minst då verksamheten främst riktar sig utomlands. En ytterligare komplicerande faktor för kommunikationen är skiljelinjen i hur man profilerar ”produkten” Sverige och myndigheten Svenska institutet. De två går givetvis hand i hand, eftersom myndigheten gärna vill symbolisera de värdeord den tillskriver Sverige, men samtidigt behövs ingen information eller marknadsföring av Sverige mot landet självt, utan inom Sverige är det snarast myndighetens verksamhet man försöker göra känd.

I uppsatsen studeras själva myndighetens identitetskonstruktion, och inte den Sverige bild som försöker föras ut. Men medveten om att Sverige bildens kommunikationsplattform också återspeglas i myndighetens identitet och verksamhet gör den ändå central.

## 4.2 KVALITATIV FALLSTUDIE

Den här uppsatsen rör sig inom det kvalitativa forskningsfältet och ämnar därinom göra en fallstudie. Begreppet kvalitativ fallstudie kan emellertid behöva preciseras både i termer av *kvalitativ* och *fallstudie*.

Kvalitativ forskning brukar kanske först och främst kontrasteras mot kvantitativ forskning, dvs. forskning som i ett stort empiriskt material försöker se generella tendenser och oftast, men inte alltid, utgår från den positivistiska ståndpunkten att det är möjligt att formulera sanna vetenskapliga principer (Czarniawska, 2005; Alvesson & Skoldberg, 2008; Heide m fl., 2005). Kvalitativ forskning har kommit att dominera i mycket humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning just för att analysenheterna som där studeras i stället ofta innefattar processlika, socialt konstruerade fenomen där det intersubjektiva samspelet står i centrum (Backman, 2008). Fallstudien därefter är enligt bland andra Merriam och Backman en av den kvalitativa forskningens vanligaste metoder (1994; 2008). En fallstudie kan göras när

man vill belysa eller studera ett fenomen med hjälp av ett visst fall. Merriam skriver så här om fallstudies särart:

Fallstudier är att föredra då man ska undersöka aktuella eller nutida skeenden men då det inte går att manipulera relevanta variabler. (...) fallstudiens unika styrka [är] dess förmåga att hantera många olika typer av empiriskt material (dokument, artefakter, intervjuer och observationer)(1994, s. 23).

Således lämpar sig en kvalitativ fallstudie väl för studiet av identitetskonstruktion och -kommunikation då det med en narrativ metod och ett socialkonstruktivistiskt synsätt mer eller mindre utesluter kvantifierbara variabler. I stället får poängen sägas bestå i att, som Alvesson och Björkman påpekar: *"göra uttolkningar ur det enskilda som anger uppslag, aspekter och begrepp av mera allmän relevans för reflektion och teori om organisationer (1992:16)."* Här kan också tilläggas att Alvesson och Sköldberg förespråkar en abduktiv metod för fallstudieundersökningar, eftersom en sådan, till skillnad från induktiva och deduktiva metoder, sätter fokus på såväl empiriskt material som teorier om detsamma i en dialektisk process där det ena ger idéer och uppslag till det andra i en ständig sam- och växelverkan (2008). Det handlar alltså inte om att statistiskt applicera en teori på ett empiriskt material eller att generera principer genom att skönja samband mellan ett antal empiriska företeelser utan att kontinuerligt gräva sig in i det som undersöks genom nya tolkningar och fördjupad förståelse (2008). I möjligaste mån kommer jag med utgångspunkt i den uppfattningen använda mig av ett abduktivt förhållningssätt i min analys och mina tolkningar.

Vad gäller begreppen validitet och reliabilitet, dvs. att mäta det som avses mätas och att göra det med vetenskaplig noggrannhet, menar Bergström och Boréus (2005) att dessa begrepp ur samhällsvetenskapliga ögon måste betraktas gentemot andra förhållanden än dem som råder inom exempelvis naturvetenskapen. Vid studiet av sociala fenomen såsom makt och kön måste t ex även forskarens förförståelse och tolkningar inberäknas i resultatet och likaså gäller att tolkningarna, om studien ska kunna upprepas, måste präglas av transparens och genomskinlighet. Också Czarniawska påpekar att det handlar om att tolka reflekterande, genom att argumentera för den egna tolkningen men samtidigt visa på alternativa och kontrasterande sidor i materialet (2004). Alvesson och Sköldberg betonar därutöver att det handlar om att kunna finna en balans mellan det egna subjektets inverkan och det mångröstade empiriska materialet, för att å ena sidan inte hamna i kunskapsrelativistiska, subjektiva spekulationer, och för att å andra sidan inte endast överlämna transkriberingarna oanalyserade (2008).

Jag finner samtliga av dessa ovanstående resonemang viktiga att ha i åtanke under analysen och hoppas att på att kunna tillämpa dem på ett pragmatiskt vis.



## 4.3 INTERVJUER

I den här avdelningen väljer jag att först sakligt redogöra för de allmänna omständigheterna kring intervjuerna och tar upp saker såsom deras struktur, teman och tid samt transkribering och analys. Först därefter motiverar jag mitt urval av intervjupersoner och tar hänsyn till olika etiska omständigheter som kan ha inverkat på analysen på olika vis.

### 4.3.1 ALLMÄNNA SAKFÖRHÅLLANDEN

För att söka svar på hur den kollektiva identiteten konstrueras i organisationen har jag utöver en textanalys valt att intervjua sju medarbetare på SI, tre män och fyra kvinnor, angående deras förståelse och förhållande till de övergripande värderingarna. Av dessa är två representanter för ledningsgruppen – dvs. två avdelningschefer, av vilka den ena även har ett analytiskt övergripande ansvar för centrala texter och SI:s profil och kommunikationsplattform. Därutöver valde jag att rikta in mig på en av de sex avdelningarna och intervjuade där, utöver den andra avdelningschefen, också två samordnare och tre övriga medarbetare. I genomsnitt har de alla arbetat på SI i 12 år och har således god inblick i organisationen. I analysen presenteras ledningsgruppsrepresentanterna som IP1 (intervjuperson 1 osv.) och IP2. Samordnarna presenteras som IP3 och IP4, och de tre övriga medarbetarna som IP5, IP6 och IP7.

Jag använde mig av semistrukturerade intervjuer som i genomsnitt varade ca 60 minuter som jag spelade in på diktafon. Semistrukturerade intervjuer passade mig då jag hade ett visst antal teman jag ville samtala och söka kunskap kring, utan att låsa mig vid ett visst antal frågeställningar (jfr Merriam, 1994, s. 88).

I stort behandlade intervjuerna de mest centrala temana jag funnit för organisationsidentiteten. Dessa är främst:

- profilen som globaliseringsmyndighet, som även analyseras textligt, och kan sägas vara den dominerande berättelsen för SI (se bilaga 4),
- termen offentlig diplomati (se bilaga 1),
- samt kommunikationsplattformen för Sverigebildens (se bilaga 3). Här diskuterades utöver värdeordens inverkan på arbetet även *de geografiska prioriteringarna* och *den progressiva målgruppen*. Texter kring dessa återfinns i bilaga 4 på sidan 7.

De ungefärliga intervjuguiderna återfinns som bilaga 5, en för chef/samordnare och en för övriga medarbetare. Utöver att de ovanstående temana behandlades ingående utgick intervjuguiden som synes från tre delar, korta personliga frågor, frågor kring de olika värdena och visionerna, samt de formella och informella kommunikationsprocesserna kring dessa.

Jag har valt att transkribera intervjuerna i sin fulla längd och har därmed inte tagit hänsyn till mikropaus eller andra grepp inom samtalsanalysen (jfr t ex Norrby, 2004). I stället har jag tagit fasta på Kvaless hållpunkt att transkribera intervjupersonerna från tal till text, såsom man kan förvänta sig att de skulle vilja "översättas" till text (1997, s. 156).

#### 4.3.2 URVAL AV INTERVJUPERSONER OCH ETISKA ÖVERVÄGANDEN

Jag ansåg det motiverat att välja de här medlemmarna eftersom det innebar att jag fick en spännande skara människor, från medarbetare till chef, med olika mycket ansvar för SI:s kommunicerade identitet, vilket är av vikt för den *kollektiva* identitetskonstruktionen. Min avsikt var således att kunna göra en djupdykning ned i ett organisationsutsnitt för att ingående kunna analysera detta, eftersom jag redan avfärdat möjligheten att kunna nå "objektiva" sanningar kring organisationen som reell. Jag eftersträvade således djup snarare än bredd, vilket är av vikt i kvalitativ forskning (Kvale, 1997).

I början av intervjuerna var jag noga med att berätta undersökningens preliminära syfte och med att påpeka att jag skulle spela in intervjun men att jag därutöver skulle anonymisera personerna i uppsatsen. De på högre uppsatta positioner var medvetna om att de i och med sina positioner skulle bli mer genomskinliga om någon, främst inom SI, skulle vilja ta reda på vilka de är (jfr Kvale, 1997, s. 107 "informerat samtycke"). De etiska övervägandena för att kunna förvalta dessa löften och ta ansvar för materialet sträcker sig emellertid bortom själva intervjusituationen in i analysen och presentationen av materialet.

Själva intervjusituationen skulle ur ett socialkonstruktionistiskt perspektiv kunna betraktas som ett gemensamt förhandlande eller en överenskommelse om en given verklighet (jfr Kvaless resenärmetafor, 1997, s. 11). Som Czarniawska påpekar är en intervjusituation emellertid asymmetrisk på åtminstone två vis. Asymmetrin återspeglas dels hos intervjuaren som har ett visst maktövertag i och med specifika ämneskunskaper och val av intervjufrågor; dels hos den intervjuade som är i besittning av den kunskap som forskaren vill åt och selektivt kan välja att berätta vissa saker och undanhålla andra (2004). Den "överenskomna" verkligheten måste således förstås på intervjusituationens premisser. Därutöver är det viktigt att erinra sig om att jag som uppsatsskribent har en stor medverkan när det gäller att konstruera organisationsverkligheten på ett visst sätt genom presentationen och tolkningen av min empiri (Czarniawska, 2004). Jag har på grundval av det, i linje med den distans- och närhetsproblematik som Sandberg och Thelander (2000) presenterar, upplevt ett antal etiska dilemman att ta ställning till.

För att kunna behålla intervjupersonerna anonyma har det bland annat resulterat i att jag valt att undvika för många verksamhetsspecifika uttalanden och genom parenteser utelämnat

vissa ord, som skulle kunna röja personernas identitet. Samtidigt har jag inte förutsatt att identitetskonstruktionen skulle präglas av genomgående neutralitet eller konsensus. Och för att kunna göra materialet rättvisa har det känts viktigt att även kunna visa på tolkningskonflikter. Och då dessa möjligen kan ha en rot i den egna verksamheten har mitt val av uttalanden stundtals inneburit en balansakt.

Jag har också fått ta ställning till min subjektiva hållning till både intervjupersoner och till verksamheten. Det vore problematiskt om jag inte erkände för mig själv att jag ställer mig positiv, men framför allt *nära* de båda. Det har inneburit att jag känt ett stort ansvar att inte "förråda" mina intervjupersoner eller svika det förtroende som de trots medvetenheten om intervjusituationen kan ha känt. Det finns helt enkelt en risk för att jag som Sandberg och Thelander beskriver har gått *native* (2000, s. 220) i och med att jag hamnat innanför organisationskontexten snarare än utanför tack vare min praktikperiod. I stort tror jag förvisso att detta hjälpt mig, eftersom intervjuerna kunnat göras på en hög nivå, men det har även inneburit att jag varit tvungen att tänka ett flertal varv kring *hur* jag på ett etiskt och rättvist sätt ska kunna presentera materialet, och *varför* jag gjort de tolkningar jag gjort.

#### 4.4 TEXTANALYS

Det i teoridelen konstaterade faktumet att identiteten kan betraktas som en lingvistisk konstruktion motiverar i min mening väl varför en textanalys, av årsredovisningens inledande delar, är på sin plats i den här uppsatsen. De berättelser som berättas i organisationen har av naturliga skäl olika utrymme att påverka och bidra till den officiella, utåtriktade identiteten (Humphreys & Brown, 2002). Mest möjlighet att bidra har givetvis de som framkommer i strategiska dokument och texter kring organisationen, såsom årsredovisningen. Häri lyfts och framhävs vissa aspekter i syfte att visa upp organisationen från sin bästa sida. Czarniawska påpekar t ex angående hennes tidigare refererade undersökning att till skillnad från människors självbiografier måste organisationers dylika vara framgångssagor: "*While individual people can spin tales of ill adjustment, neuroses or just plain misery, continuous success is a constant ingredient in the autobiographies of organizations* (Czarniawska, 1997a, s. 52)." I och med att dessa berättelser således kan uppfattas som tillrättalagda och konstruerade finns det en poäng i att göra en mer strukturalistisk analys av dem, eftersom mer typiska berättelsesdrag kan förväntas existera i dem. Boje menar att en genomgående tendens hos ett flertal olika strukturalistiska forskare är att särskilja berättelsens kronologiska innehåll från de implikationer det för med sig och det sätt som det presenteras på – dvs. att skilja berättelsens *vad* från dess *hur* och *varför* (Boje, 2001). Också Czarniawska och Robertson ger liknande förslag för den narrativa textanalysen (2004; 2005). Detta kan alltså betraktas som en konventionell metod för en

strukturell narrativ analys vilket föranlett mig till att använda den i textanalysen. Främst utgår jag från Robertsons modell för att studera berättelsens strukturella drag. De består i:

- Abstract – sammanfattning
- Orientering – tid, situation, deltagare
- Komplicerande handling – förflyttning från jämvikt till obalans
- Upplösning – vad som slutligen hände
- Coda – återför perspektivet till nutid
- Discours – berättelsens hur – betydelsen av handlingen och presentationssättet. (Fritt från Robertson, 2005, s. 230).

Dessa drag ska emellertid inte ses som alltför fasta hållpunkter enligt Robertson. Alla drag behöver inte nödvändigtvis förekomma, och heller inte i den ovan nämnda ordningen – i stället bör de betraktas som *vanliga* drag (2005). Vad gäller analysen av berättelsens utvärdering och diskurs sedan, är man friare att välja analysmetoder. Robertson menar i allmänhet att man bör betrakta narrativa metoder som ett "smyckeskrin" eller "inspirationspärlor", som man fritt kan och bör välja bland (2005, s. 224). I textanalysen väljer jag med den insikten att presentera betydelsen av det sagda och relevanta stilfigurer *samtidigt* som i presentationen av textens *vad* eftersom jag anser att det faller sig mest naturligt.

Den text som analyseras är årsredovisningen 2009:s inledande delar som återfinns i bilaga 4. Framför allt läggs fokus på sidan 6-7, där den dominerande visionen/berättelsen för SI kan konstateras finnas rubricerad "Svenska institutet, en av Sveriges främsta globaliseringsmyndigheter". Samma text återfinns även på hemsidan, i verksamhetsplanen och i budgetunderlaget och har således stor spridning.

Det är slutligen viktigt att påpeka att det finns en viss risk med att "göra om" årsredovisningstexterna till en berättelse, eftersom det på sätt och viss fiktiviserar dem. Jag vill därför poängtera att jag med en narrativ analys och den övergripande berättelsemetaformen endast ämnar tillföra insikter som kan ge förståelse för organisationers identitetskonstruktion (Czarniawska, 1997a), och att jag *inte* på något vis har för avsikt att förneka texternas faktuella sakförhållanden eller sanningsanspråk.

## 5. RESULTAT AV TEXTANALYS

I det här kapitlet besvaras den första frågeställningen – dvs. hur den övergripande organisationsberättelsen konstrueras i SI:s centrala texter. Analysen syftar till att ge ökad kännedom om SI:s dominerande berättelse, och genom den övergripande berättelsemetaforen bringa förståelse för hur en organisation kan profilera sig i termer av en klassisk berättelse.

## 5.1 STRUKTURALISTISK ANALYS AV DEN DOMINERANDE BERÄTTELSEN

Här presenteras den strukturella analysen av textens innehåll i kombination *med en samtidig utvärdering av innehållets betydelse*.

### 5.1.1 ABSTRACT

Narrativens sammanfattning kan sägas komma på sidan 8, där en sammanfattning av verksamheten verkligen görs:

Globaliseringen gör att SI:s uppdrag blir allt viktigare, och förändrar samtidigt förutsättningarna för vår verksamhet i grunden. Vi har (...) under de senaste åren befunnit oss i stark utveckling för att möta den nya tidens möjligheter och utmaningar. (...) Utvecklingen var under året stark och det övergripande resultatet överträffar 2008 års verksamhet på de flesta områden.

Denna kortfattade historia kan sägas utgöra stommen för de övriga inledningstexterna. I något överdrivna termer kan SI sägas profileras som protagonisten på den globaliserade världsscenen i kampen mot andra länder. Där kämpande för att kunna erbjuda Sverige välfärd och uppfyllelse av internationella mål, och samtidigt erbjuda världen svenska värderingar präglade av humanism, demokrati och rättvisa, och därmed även undvika motsatsen. Den tolkningen går i detalj igenom nedan.

### 5.1.2 ORIENTERING

Situationen som berättelsen utspelar sig i förutsätter först och främst den globaliserade världen som ett faktum<sup>7</sup>: *"Den internationella ekonomin integreras i allt högre grad genom handel, investeringar och spridning av teknik. Världens länder blir också alltmer sammanflätade genom kommunikation, migration och resande (s. 6)."* Den utelämnade agenten i dessa passivsatsen får sägas vara globaliseringen. Det vill säga, globaliseringen är agenten som integrerar internationell ekonomi och flätar samman länder (även om dessa fenomen i praktiken kanske mer är konstituerande av varandra). Globaliseringens oomtvistliga existens syns även i det faktum att citatet ovan består i påståendesatser i presens som inte lämnar utrymme för någon modalitet eller tveksamhet. Tveksamhet, skulle nämligen innebära att mycket av textens genomgående argument skulle falla, nämligen det att globaliseringens effekter måste tas hänsyn till: *"Globaliseringen gör vår verksamhet viktigare än någonsin (s. 7)."* Med det förutsatta antagandet om globaliseringen i huvudet kan den plats berättelsen utspelas på därefter snarast sägas vara "världsscenen": *"Överallt ökar länder sina ansträngningar för att synas på*

---

<sup>7</sup> Jag hävdar givetvis inte att motsatsen skulle vara fallet, men menar på att det är en textligt intressant konstruktion.

*världsscenen (...)*För Sverige blir hela världen ett närområde (s. 6).” Vi befinner oss alltså i mitten på en världsscen där globaliseringens effekter är långtgående.

Intressant angående tiden för berättelsen är därutöver att även om globaliseringen är förgivettagen så är inte dess konsekvenser det. En stor del av berättelsen utspelar sig nämligen i en framtida icke-faktisk tid<sup>8</sup> som bygger på ett antal antaganden, exempelvis: *”Det finns därför möjligheter att dra fördel av den globala utvecklingen, men detta förutsätter en tydlig global närvaro (...)* (s. 6).” Här betonas potentialen i ”det finns möjligheter” likväl som kravet för möjligheterna – ”den globala närvaron.” Ett annat exempel är: *”Den [globaliseringen] kan, om den hanteras rätt, ge betydande förutsättningar att minska fattigdom, hunger och hopplöshet (s. 6).”* Det modala verbet *kan* följs här av en villkorsbisats inledd med subjunktionen *om* vilket får sägas innebära att berättelsen vilar på osäkra, något hypotetiska grunder. Sådana här konstruktioner bidrar även till brådskan i påståendena eftersom en logisk implikation av satserna kan sägas vara att också det motsatta skulle kunna inträffa. Det vill säga, skulle vi inte hantera globaliseringen rätt kommer fattigdom, hunger och hopplöshet *inte* att minska. Man skulle så också kunna säga att det här textligt sett är ett implicit motsatspar som gestaltar de två möjliga utvägarna.

Vad gäller karaktärerna i berättelsen så kan SI sägas spela protagonist och huvudrollsinnehavare. Det syns t ex i: *”SI är regeringens främsta aktör och kompetenscentrum (...)* (s. 7).” SI:s roll som den goda protagonisten förstärks också i och med att SI företräder humana, etiska värderingar, något som förstärks genom textens allmänna stil och språk. Texten präglas nämligen av en lätt poetisk, visionär stil. Ett tydligt exempel syns i sida 6:s femte stycke där anaforen ”Den kan” kraftfullt upprepas tre gånger. I samma stycke kan uttrycket ”fattigdom, hunger och hopplöshet” nämnas, som kombinerar en alliteration (hunger och hopplöshet) med en värderande känsla som avslöjar författarens inställning.

Medverkande i berättelsen utöver SI är andra tävlanden, dvs. andra länder. Tävlingsmetaforiken är nämligen ett genomgående tema redan från början där det poängteras att *”Sverige har en chans att bli globaliseringens vinnare (s. 5).”* Och det blir tydligt att Sverige måste befinna sig i framkant på den här tävlingsarenan: *”Konkurrensen om uppmärksamhet, kontakter och talang blir allt skarpare (s. 6).”* Konkurrensen förutsätter här andra aktörers (länder) försök att befinna sig på världsscenens mitt.

Ytterligare viktiga deltagare i berättelsen är givetvis regeringen och de uppdragsgivande departementen, eller med en mer dramatisk term – publiken. Deras välvilja är en förutsättning för verksamhetens existens och det är naturligtvis i hög utsträckning till dem som texterna vänder sig. Det ovan citerade påståendet att *”SI är en resurs för regeringen (...)* (s. 5).” kan så

---

<sup>8</sup> Begreppet icke-faktisk tid använts av bl a Hellspong och Ledin då de beskriver modalitet i texter (1997).

ställas mot citatet på sidan 8: "*Knappa resurser hämmar SI:s potential att stötta Sveriges närvaro i dessa viktiga områden.*" som implicit kan ses som en uppmaning till departementen. Deras närvaro i texten är lika tydlig som deras läsarnärvaro utanför texten är. Såväl de textliga argumenten som de reella uppmaningarna kan i stor utsträckning trots allt sägas rikta sig till dem.

### 5.1.3 KOMPLICERANDE HANDLINGAR

Att en verksamhetsberättelse inte är en berättelse i den mest strukturalistiska bemärkelsen blir tydligt när de komplicerande handlingarna ska analyseras. I sammanfattningen på sidan 8-12 och i förordet (sidan 5) återspeglas förvisso ett antal hinder och lösningar från året som gått. Men den visionära, och för identiteten betraktat mest centrala, texten kring SI som en globaliseringsmyndighet kan snarast sägas vara en berättelse i vardande, och det är också den som betecknar den övergripande plotten. De komplicerande handlingarna presenteras, men endast potentiella och möjliga förslag till upplösning ges – grundade på förutsättningarna att rätt personer förstår vikten av att med full kraft fortsätta bedriva verksamheten. Som sagt måste dock globaliseringsplotten betraktas genom sin konstaterade dubbla natur. Den dubbelsidiga naturen syns t ex här genom dikotomin "konkurrens" och "samarbete": "*Globaliseringen leder dock inte enbart till ökade spänningar och konkurrens utan också till ett alltmer internationellt samarbete på alla samhällsnivåer* (s. 6)." I det citatet syns också det faktum att det är viktigt att föra ut svenska värderingar i världen, inte bara för Sveriges skull, utan även för världens. Tack vare den utopi som texten målar upp kan globaliseringen: "*(...) bidra till gränslösa idéer om mänskliga rättigheter och demokrati sprids och att individer runt om i världen ges nya möjligheter att påverka sina liv* (s. 6)." Den övergripande plotten i form av globaliseringen målas alltså upp som ett komplext och angeläget, hinder och möjlighet.

### 5.1.4 UPPLÖSNING OCH CODA

Som redan konstaterat under orienteringen utspelar sig en stor del av den övergripande globaliseringsberättelsen i en icke-faktisk, antagen tid, där upplösningarna och återförandet till reell tid än så länge är hypotetiska. Som noterades i orienteringen kan dock två möjliga scenarior i denna icke-faktiska tid sägas spelas upp, som bygger på att globaliseringen tas på allvar.

För att förstärka vikten av att berättelsen måste få fortgå påpekas i årsredovisningens sammanfattning framsteg som gjorts, samtidigt som det betonas att denna väg måste fortsätta att följas. Exempelvis här: "*Den geografiska prioriteringen av verksamheten har lett till en ökad*

*geografisk koncentration av SI:s verksamhet. Även här finns det dock ytterligare ett steg att ta (s. 8)."* Både den semantiska och den syntaktiska konstruktionen symboliserar här en ännu pågående process. Rent innehållsligt får vi reda på att fler steg finns att ta, vilket förstärks av perfektformen "har lett" som visar på att slutet ännu är öppet.<sup>9</sup> Perfektformen är genomgående i sammanfattningen för sådana processer som inte är avslutade. I stället för att vidare analysera hur berättelsen slutar kan den analyserade texten så sägas återspegla ett större berättande, och utgöra ett led i en legitimerande identitetsbeskrivning som tar plats i organisationen.

## 6. RESULTAT AV INTERVJUANALYS

Det här kapitlet har jag valt att dela in i en individuell, organisatorisk och samhällelig nivå – även om gränserna mellan de tre är flytande. Det har främst gjorts för att kunna belysa konstruktionen och kommunikationen av identitet på flera plan. I den första, individuella avdelningen, 6.1, presenteras analysen som motsvarar den andra frågeställningen – hur organisationsmedlemmarna tolkar och förstår den övergripande kommunicerade identiteten. Denna frågeställning besvaras dock kontinuerligt då intervjumaterialet är stort och belyses fortlöpande även i de andra avdelningarna. Därefter, i avdelningarna för den organisatoriska och samhällelige nivån, 6.2 och 6.3, är ambitionen att besvara den tredje frågeställningen, genom att utifrån teorikapitlet diskutera olika förklaringsgrunder till de skiftande tolkningarna och se till hur dessa kan inverka på konstruktionen och kommunikationen av identitet.

### 6.1 IDENTIFIKATION PÅ EN INDIVIDUELL NIVÅ

#### 6.1.1 IDENTIFIERINGSSTRATEGIER

Som åskådliggjordes i teorikapitlet finns sällan *en* identitet i en organisation, utan en kollektiv identitet kan i stället sägas bestå i en mängd föränderliga tolkningar av de dominerande berättelserna (jfr t ex Hatch & Schultz, 2004; Brown, 2006). Det här stycket är tänkt att fungera som en inledande illustration av den pluraliteten genom att visa på hur intervjupersonerna förhållit sig till de övergripande värdena och visionerna med hjälp av de identifieringsstrategier som återgavs under 3.2.3.

---

<sup>9</sup> Skulle i stället preteritumformen "ledde" ha använts skulle verbet ha pekat på att de geografiska prioriteringarna nu var avslutade.



Termen offentlig diplomati var det begrepp som flest tydligt positivt kunde identifiera sig med och som tolkades mest i analogi med den övergripande tolkning som återfinns i bilaga 1. IP3 svarade t ex såhär på frågan om offentlig diplomati som begrepp: *"Jo (...) det skiljer ju sig verkligen från vad diplomater gör och vad vi gör inom offentlig diplomati, att det är människa till människa på något vis. Så det tycker jag sammanfattar bra."* vilket är en förkortad framställning av den definition som ges bland annat på hemsidan (jfr bilaga 1). Samtliga tycks emellertid medvetna om att begreppet inte nödvändigtvis ter sig så transparent i en presentation utåt.

När det kommer till SI:s profil som en globaliseringsmyndighet, som alltså kan sägas vara den övergripande organisationsberättelsen i dagsläget, råder större oenighet. I likhet med Humphreys och Brown (2002) blir det tydligt att positiv identifiering främst sker hos de medlemmar som organisatoriskt sett har ett större symboliskt ansvar för visionerna och strategin, medan vissa av de övriga medarbetarna ställer sig mer tvekande. IP1 kan till fullo sägas representera ett positivt ledningsperspektiv och svarar följande kring vad globaliseringsmyndighetsbegreppet bottnar i:

Mm, alltså det är ju, om man tar utgångspunkt i den kontext som vi verkar i, varför är det viktigt det här som vi gör, det är ju så att för Sverige så är det viktigt i globaliseringens kölvatten att vara närvarande, bygga relationer, att skapa möjligheter, ha hög kännedom. Att det är viktigt inom väldigt många olika områden. Jag menar det är viktigt för vår säkerhet, för vår export. För våra politiska ambitioner påverkar vår egen framtid eller den globala framtiden.

Det här uttalandet återspeglar väl den beskrivning som presenterades i avsnitt 5 och betecknar också den dubbelhet i globaliseringsbegreppet som där fördes fram – hur vi både kan gynnas och missgynnas av globaliseringen och hur uppdraget "i globaliseringens kölvatten" därmed är viktigt för såväl Sverige som för en global framtid. En liknande tolkning av begreppet återfinns hos IP2. Övriga tolkningar, även de positiva, skiljer sig, och vissa röster ställer sig neutrala, ambivalenta eller rent ut sagt negativa till begreppet. Uttalat negativ identifiering dyker upp hos IP5, ett citat från henem ser ut så här:

Jag vet inte riktigt vad man skulle göra med det, och som sagt om vi ska marknadsföra Sverige hur kan vi då vara en globaliseringsmyndighet, och vad har vi för mandat för det? För jag menar om man går ytterligare ett steg och tänker okej vi tar på oss det, om man tänker sig den samlade kompetens som t ex finns på (...), det kanske finns bättre exempel, det kan ju inte vi mäta oss med. Det finns en fantastisk samlad kompetens här men inte som globaliseringsmyndighet, det kan jag inte riktigt begripa vad det är.

Dessa tolkningar, IP1:s och IP5:s, är förvisso intervjumaterialets mest extrema poler, men också IP6 och IP4 har svårt att referera till globaliseringsbegreppet, om än i en mer neutral ton. Exempelvis säger IP4:

Ja det begreppet har inte riktigt landat hos mig ännu känner jag. Jag såg det senast i går kväll när jag satt hemma och jobbade och tittade på SI:s hemsida. Jag tycker att det är ett svårt uttryck som står för så mycket. Så att jag vet faktiskt inte hur det påverkar mig och mitt arbete.

Även då sex av de sju intervjuade medarbetarna befinner sig på samma avdelning framgår det tydligt att det rör sig om sex väldigt olika tolkningar av visionen, vilket framhäver den kollektiva organisationsidentiteten som ett gemensamt och processuellt skeende.

Globaliseringsmyndighetsbegreppet står emellertid inte ensamt för SI:s kommunikation utan ackompanjeras av den kommunikativa plattformen, då den senare genom sin beskrivna målgrupp, geografiska prioriteringar och progressiva värden – ska prägla myndighetens verksamhet likaväl som ”produkten” Sverige. I likhet med globaliseringsmyndighetsbegreppet finns för plattformen exempel på både identifiering och disidentifiering genom cynism, som är intressanta att illustrera. Plattformen har till skillnad från globaliseringsmyndighetsbegreppet funnits med ett tag i organisationen. Och nu, cirka fem år efter plattformens inträde, menar flera, om än inte alla, av de intervjuade också att värdena fungerar relativt väl att använda i arbetet. IP3 säger t ex:

Och i början så var det litegrann som ett sådär främmande element som kom in liksom på SI. (...) Men sedan så tycker jag att de här orden har på något vis, de har liksom satt sig, i mig i alla fall. Jag tror det gäller många andra också.

Ovanstående tycker jag är ett tydligt exempel på en identifiering där intervjupersonen aktivt och positivt identifierar sig med de övergripande värdena (jfr Ashforth & Kreiner, 2004). Också de flesta övriga intervjuade är positiva. IP7 menar dock, på tal om såväl plattform som geografiska prioriteringar, att det kan kännas sökt att rätta sig efter de gemensamma prioriteringarna, vilket kan gestalta en ambivalent identifiering:

Eller alltså man försöker ju jobba efter det där som ska vara de gemensamma målen men sedan har man en massa annat också som inte går in i dem. Och ibland känns det liksom som en sådan här leksakslåda du vet med hål, liksom runda, och sedan är det som att man ska banka in en fyrkantig kloss i det runda hålet, så känns det.

IP5 är den enda i intervjumaterialet som är mer uttalat negativ och hen kan snarast sägas ha en cynisk inställning till kommunikationsplattformens beskrivningar och de geografiska prioriteringarna. Ett prov på detta syns här:

Om man tänker sig nu, (...) det har ju varit mycket med slogans och kommunikation, och vi ska ha New Global Leaders. Allting heter något på amerikanska, som ju aldrig heter det som det är, utan det heter något annat. Och mig veterligen har det aldrig funnits någon Global Leader. Det skulle ju vara liksom då några försök, Napoleon, Hitler, Stalin, och de har misslyckats allihop.

Den här påtagliga ironin behöver emellertid inte innebära att intervjupersonen aktivt distanserar sig från plattformens värden, utan kan som noterat hos Fleming och Spicer snarast vara ett sätt att hantera arbetet genom en personlig känsla av distans (2003).

Sammanfattningsvis om identifieringsstrategierna kan sägas att hela skalan visas upp, det finns ingen enhetlig identifiering men det finns heller inget enhetligt avståndstagande. Det betonas av intervjupersonerna att deras egen avdelning kanske ligger längst från den myndighetsvision de anser är dominerande, vilket gör det både intressant och problematiskt att ha intervjuat just dessa personer, då en annan bild skulle ha kunna visa sig om ett annat organisationsutsnitt hade intervjuats.

### *6.1.2 DOMINERANDE OCH MARGINALISERADE BERÄTTELSE*

Utifrån från flera narrativt orienterade forskare (Boje, 2001; Humphreys & Brown, 2002; Brown, 2006) är organisationen att betrakta som en berättande arena, beskriven som en ständig kamp för att få den egna rösten hörd, och på vilken olika berättelser löper parallellt, vissa hegemoniskt dominerande över andra. En sådan syn förutsätter en poststrukturalistisk/postmodernistisk syn på berättelser där i princip all kommunikation kring organisationens identitet kan betraktas som fragment i den pågående identitetskonstruktionen. De olika identifieringsstrategierna ovan kan delvis illustrera det synsättet på organisationen. Men för att fördjupa den bilden ska jag här ta upp exempel från en av de mest tydligt spretande berättelserna – den om tolkningen av den progressiva målgruppen (se bilaga 4, s. 7).

Några av de intervjuade anser förvisso att deras egna målgrupper är progressiva, men känner sig inte lyssnade till då de upplever att det finns en dominerande diskurs som inte representerar deras talan lika tydligt. IP3 säger t ex:

Ja jag tror att alla har definierat sig själva som progressiva men så har de då tyckt att andra, (...) när de pratar om den progressiva målgruppen så har man inte känt sig trygg på eller säker på att i den också definieras, eller liksom då våra målgrupper omfattas, alltså inkluderas i den progressiva målgruppen. Och där har det ju funnits liksom en sådan, ja där har vi fört, vad ska man säga, en lobbyverksamhet, vi har ju verkligen försökt jobba för att man ska se att det som vi håller på med, och så har säkert alla andra också gjort, att det också ska räknas in som den progressiva målgruppen. För det har ju varit mycket det där double income no kids liksom

Liknande säger IP5:

(...) men vi kan ju inte sitta och tänka såhär att nej nu kan jag inte sitta och prata med den här gamla professorn här för han är ju inte nånting av det man ska vara när man är progressiv, men däremot är han ju väldigt mycket progressivare än alla de så kallade progressiva.

I båda dessa uttalanden återspeglas en känsla av att den egna målgruppen inte lika tydligt omfattas av den dominerande diskursen, även om det inte finns någon egentlig tveksamhet kring varför den inte skulle göra det. Ur ett ledningsperspektiv kan det inte heller sägas finnas någon formell konflikt. IP2 säger exempelvis:

Progressivitet är ett väldigt vitt begrepp. Vi kan inte låsa oss vid en tolkning utan vi måste vara överens i grunden hur vi ser på progressivitet och öppenhet och nytänkande, men vi kan liksom inte låsa in begreppen för mycket för då blir det begränsande istället för stödande.

Detta får sägas vara en tillåtande tolkning, inom vilket alla målgrupper kan rymmas, men vissa intervjupersoner har alltså ändå en uppfattning om att det i realiteten inte alltid känns så. De här olika tolkningarna, och den "lobbyverksamhet" som förs, gestaltar tydligt organisationen och konstruktionen av den kollektiva identiteten som en pågående, förhandlande process (jfr t ex Czarniawska, 1997b). Den tillrättalagda officiella berättelsen får sålunda, genom intervjuerna, en djupare och mer fragmentarisk karaktär där inte alla linjer möts utan fortfarande förhandlas om. Och genom en förståelse för både den dominerande berättelsen, *och* de små fragmentariska blir bilden av organisationen mer fulltalig. En maktaspekt kan även sägas göra sig gällande i detta. Den kakofoni av röster som skulle kunna uppstått att döma av pluraliteten i tolkningarna uteblir på grund av den dominerande diskursen (jfr Brown, 2006). Följande delkapitel ska utifrån den här inledande förståelsen av organisationen som en plural, berättande arena diskutera vilka implikationer det ger för kommunikation och konstruktion av identitet.

## 6.2 KOMMUNIKATION AV IDENTITET PÅ EN ORGANISATORISK NIVÅ

Den individuella nivån har bidragit till förståelsen för mikroberättandet och har modifierat den dominerande identitetsberättelsen i avsnitt 5 med omskapande tolkningar av den. Jag ska här försöka att vidare analysera och diskutera den bilden av en plural identitetskonstruktion genom att ta fasta på synen på kommunikation i organisationen och konsekvenser av de kommunicerade öppna värdena.

### 6.2.1 TRANSMISSIONSSYN ELLER MENINGSSKAPANDE?

Som syntes i 2.3 kan berättande ses som en meningsskapande form av kommunikation (medan Brown och Boje menar att *allt* är berättande) där vi väljer, analyserar och kronologiserar vår omvärld som berättelser (jfr Weick, 1995). Beroende på vilken syn på kommunikation som antas i organisationen, traditionell eller meningsskapande, kan man således säga att olika mycket utrymme ges för att skapa mening, eller för att låta olika berättelser mötas och diskuteras.

I detta avsnitt ska därför de formella kommunikationsprocesserna av den övergripande identiteten, studeras med syfte att i ljuset av kommunikationssynen ge perspektiv åt diskrepanser i intervjumaterialet.

Det blir tydligt angående den formella kommunikationen internt av globaliseringsmyndighetsprofilen att samtliga av de intervjuade betonar att det saknats tillräcklig dialog kring dess innebörd. Explicita uttalanden kring det görs på flera nivåer i organisationen. IP1 påpekar: *"Men jag är den första att erkänna att vi behöver mer tid internt för att landa i det."* Den bilden bekräftas på medarbetarnivå exempelvis av IP7 som säger:

Det var ju inte alls länge sedan det var bara något år sedan eller så om jag inte minns fel. Och det lanserades och då vet jag att (...) sa på något avdelningsmöte att det var tänkt att SI skulle heta, ja att vi skulle vara någon, Sveriges globaliseringsmyndighet. Så att det diskuterades ju aldrig riktigt så.

De här citaten visar på att begreppet inte har diskuterats eller skapats mening kring internt, utan att det är snarast något som bestämts uppfifrån. Den formella kommunikationen kan så ha sagts skett utifrån en transmissionssyn (jfr Heide m fl., 2005; Cheney m fl., 2004). I litteraturen finns en tydlig linje som visar på att delaktighet, med betoning på ytor för meningsskapande, är önskvärt, men som med så många andra organisatoriska beteenden – inte oproblematiskt (jfr Simonsson, 2005). Att dialog och kommunikation gestaltar nycklar för ett sådant ökat deltagande är emellertid tydligt: *"Ultimately, it is through concrete communication practices that participation is put into practice, maintained, and evaluated* (Cheney m fl., 2004, s. 238).

Huruvida förekomsten av en transmissionsmodell är alltigenom negativ i SI:s fall är dock svårt att uttyda. Ett större öppnande mot gemensamt meningsskapande kan ifrågasättas om man tar hänsyn till de *neutrala identifieringarna* som visades prov på i 6.1.1. IP6 menar t ex i ett flertal uttalanden att hen inte vill vara mer delaktig: *"Jag kan och vill nog inte veta allt för det skulle inte funka för då skulle jag inte ha tid att jobba med det jag ska känner jag."* Liknande menar IP5 att kommunikationen av identiteten av många kanske mottas med ett egentligen ganska svalt intresse: *"Jag tror att det finns lite olika förhållningssätt, jag tror att många, gissar jag, väljer att helt strunta i att tänka på det här (...)"* Sådana här neutrala identifieringsstrategier implicerar alltså möjligen att vissa röster medvetet väljer att betrakta det övergripande som mindre viktigt i sitt eget meningsskapande av organisationen, och en social identifikation med den egna gruppen kan upplevas som starkare.

Däremot finns det som vi såg i de inledande uttalandena en väldig *medvetenhet* om att mer kommunikation vore bra, vilket får sägas vara en vanlig känsla i organisationer (jfr Heide m fl., 2005). Denna medvetenhet möjliggör en mer negativ identifiering med den kommunicerade identiteten. Om det, som i det här fallet, upplevts att begreppet haft bristande förankring kan den bristen analyseras också utifrån en föreställning kring hur kommunikationen *ska* eller *borde* ha skett. IP3 säger exempelvis:

(...) Och känner sig överkörd eller när man får liksom informationen precis innan någonting ska hända, eller kanske efteråt och sådär. Så det är ju liksom demotiverande för folk och det ger ju många uttryck för: jamen hur har det här gått till? Och varför ska de sitta i den gruppen och vem har tagit beslut om det här?

IP3:s uttalande kan möjligen även kopplas till henems positiva identifiering med den övergripande identiteten. Brist på delaktighet och kommunikation har nämligen troligen mindre inverkan på dem som är avståndstagande eller neutrala (jfr Humphreys & Brown, 2002).

I övrigt verkar också just *tid och kontinuerlig kommunikation* att vara nyckeln för ett meningsskapande i högre utsträckning. Det är givetvis ingen världsomvändande insikt, men det gör den inte mindre oviktig. Att flera ännu inte "landat" i globaliseringsbegreppet eller inte förstår det, måste nämligen förstås mot bakgrund av att intervjuerna skedde när begreppet ännu hade en relativ nyhetsstatus i organisationen, medan kommunikationsplattformen som funnits med ett tag upplevdes vara ett mer naturligt element.

Den här diskussionen kring synen på kommunikation av identiteten i organisationen återspeglar i stort slutligen att det finns ett tydligt sändarperspektiv i kommunikationen internt, samtidigt som det verkar finnas en samstämmig medvetenhet kring detta och en vilja till att öppna upp för mer dialog, vilket får sägas vara lika vanligt som problematiskt (jfr Heide m fl., 2005). Därutöver kan den plurala bilden av identifiering med organisationen ge alternativa versioner av betydelsen kring ökad kommunikation. Exempelvis kan det genom neutrala identifieringar sägas finnas ett ointresse hos några av de intervjuade till mer delaktighet, medan uttalat positiva identifieringar kräver ett större kommunikativt utrymme. Det finns med detta beaktat knappast en kommunikationsstrategi som passar alla, men det finns all anledning att tro att ett större fokus på meningsskapande skulle kunna förebygga tolkningskonflikter och cynism (jfr Cheney m fl., 2004).

### 6.2.2 ÖPPNA VÄRDEN OCH STRATEGISK AMBIGUITET

Nedan ska jag med hjälp av intervjumaterialet belysa den diskussion som fördes kring värden i teorikapitlet. Om man ur ett narrativt perspektiv antar att den kollektiva identiteten är ett ständigt berättande, och att detta utgår från de kommunicerade värdena och visionerna, kan dessas abstraktion och formulering nämligen skapa förståelse för tolkningarna av dem på olika nivåer.

För det första kan nämnas att flertalet ansåg det väldigt viktigt *att* det finns värden, och att man upplevt de senare årens ökade kommunikation positivt då den inneburit en mer enhetlig organisation. Det blev därigenom tydligt att en övergripande identitet kan fungera som ett meningsskapande ramverk för att relatera till vad man ingår i (jfr Weick, 1995). Exempelvis sa IP3 angående payoffen "SI sätter Sverige på kartan", som diskuterades i intervjun:

Jag skulle faktiskt säga. Jag menar vi har ju liksom, det är som min son sa "vadå sätta Sverige på kartan" finns inte Sverige på kartan redan? Och det är ju så folk har sagt också men jag skulle nog, i brist på annat också, så tror jag att jag skulle använda det själv också.

Intervjupersonen påpekade också att det inte skulle vara dumt med fler sammanfattade ord eller beskrivningar då dessa fungerar som springpunkter för förståelsen av organisationen.

Vad gäller värdenas öppna karaktär sedan finns olika aspekter att belysa. Kommunikationsplattformens värden tycks som tidigare konstaterat fungera relativt väl. IP6 säger t ex: *"Jag tycker att de här värdeorden som man har lagt in där, de är ju så pass breda att man, så på så vis kan jag säga att jag kan stå för det. (...) Omtänksam, vem vill inte vara det egentligen?"*. Den här hållningen finns hos flera, vilket skulle ge rätt åt Eisenberg (1984) som menar att strategiskt vaga värden innebär färre tolkningskonflikter. Men även då det fungerar på en teoretisk nivå finns det som Johansson (2005) påpekar desto mer utrymme för tolkningskonflikter på en implementeringsnivå. Vi såg i 6.1.2 t ex en tydlig dissensus råda för förståelsen av den progressiva målgruppen. Samtidigt finns det hos intervjupersonerna en stor förståelse för och medvetenhet vad gäller svårigheten att kommunicera myndighetens identitet i en enhetlig form. IP1 menar t ex:

Vi, Svenska institutet har ju alltid haft en verksamhet som varit en utmaning att kommunicera på ett enkelt sätt för den svenska allmänheten. Och man har väl alltid sökt det där, vad är det sammanbindande kittet i vad vi gör, och då för att visa att vi inte är en diversehandel, att det inte skulle finnas någon logik i de uppdragen som vi har, för det gör det.

Hen talar således om att finna det sammanbindande kittet i den komplexa verksamheten för att både den interna och externa omgivningen ska se att det finns en logik. Hen påpekar även att problemen med att formulera de övergripande visionerna är: *"Det är ju dels att det kan bli för komplext, dels så kan, om man tar en för snäv position som bara vissa kanske kan känna igen sig i, jag menar även som inte speglar hela våra uppdrag."* Här betonas så den i teorin beskrivna kampen i att hitta en balans mellan att finna de värden som gör att verksamheten kan rymmas, utan att göra dem varken för abstrakt komplexa eller för konkret avsnävade. Medvetenheten kring problematiken är alltså hög, vilket möjligen också gör att komplexiteten som sådan inte nödvändigtvis upplevs som negativ, IP4 menar t ex:

Det är svårt att säga att man skulle fokusera på något före något annat, jag har inget problem med att det är olika spår som ibland går ihop och ibland kanske inte går ihop så bra. Jag har inget svårt för det egentligen, för att annars då är det klart då blir det mer renodlat, men då blir det en helt annan typ av myndighet.

Sett på det här viset är komplexiteten snarast ett kommunikationstekniskt problem, mer än ett reellt. Detta går också i linje med Czarniawska (1992, 1997a) som menar att "moderna" berättelser är möjliga endast tack vara deras postmoderna implementering. Verkligheten tenderar således att vara av en paradoxal natur, även då identitetsberättelserna ter sig

strömlinjeformade. Den största kritiken som kommer från intervjupersonerna handlar således inte om en oförståelse för kommunikationsproblematiken, utan kan i stället snarast sägas gestalta den delaktighetsproblematik som beskrevs i det föregående avsnittet. Eisenberg menar att den strategiska ambiguiteten i värdena måste företrädas och representeras av alla för att "enad mångfald" ska kunna uppstå (1984). Men så upplever flera röster som i 6.2.1 konstaterat inte att fallet är här. Resonemanget kan bäst speglas genom en lite lustig analogi som uppstod mellan intervjumaterialet och Eisenbergs sätt att illustrera uppkomsten av enad mångfald. Eisenberg skriver:

The writing of group documents provides a final example of how unified diversity can be promoted through the use of strategic ambiguity. When a group composed of individuals with divergent perspectives on a topic convenes to author a document collectively, the final product is presumed to represent the will of the group. Strategic ambiguity is often employed to make the group appear to speak in a single voice (1984, s. 9).

Här betonas alltså att de strategiskt vaga värdena måste springa ur samstämmiga kompromisser som betonar en meningsskapande syn på kommunikationen. Den sändarrelaterade transmissionssyn som i stället upplevs på SI kan visas genom IP7:s närmast identiska metafor för hur de övergripande värdena valts ut:

Ja, ja alltså jag tror att det har egentligen att göra med hur man går tillväga när man väljer ut budskapet. Jag tror att det är jättesvårt. Man skulle kunna jämföra det med att redigera en text som har en massa olika skribenter, att, jag tycker att man måste lyssna på alla (...). Men nu tycker jag att man bestämde mallen utan att lyssna eller titta sig omkring, inte just alla människor, men det är att man måste titta på ... aa, och sedan om man väljer att inte ha med vissa delar – man kan ju inte låtsas som att de inte finns då.

Här framhävs så att det i grund och botten måste handla om att välja ut budskapet gemensamt. Det förtar inte Johanssons (2005) invändning om att implementeringen ändå kan innebära problem, men en meningsskapande kommunikationssyn torde åtminstone minska dessa.

### 6.3 SAMHÄLLELIG PÅVERKAN PÅ IDENTITETSKONSTRUKTIONEN

I denna avdelning ska intervjumaterialet belysas utifrån en mer samhällelig makronivå utgående från 3.1.1 och 3.2.2. Ur ett narrativt perspektiv får det sägas vara av vikt då det ger en möjlighet att undersöka identitetskonstruktionen i relation till övergripande metanarrativer, som kan ge förklaringsmöjligheter till diskrepanser i intervjumaterialet. Det ger mig i kombination med identitetens adaptiva instabilitet också möjlighet att se till identitetens konstruktion över tid, ett centralt drag i ett narrativt perspektiv (Gioia m fl., 2000; Brown, 2006). Det samhälleliga perspektivet blir också viktigt i och med förståelsen att ingen organisation lever i vakuum från sin omvärld. Identitetskonstruktionen inne i organisationen påverkas av dess image (Cheney & Christensen, 2001).



### 6.3.1 ADAPTIV INSTABILITET

Förståelsen för identitetens adaptiva instabilitet kan utgöra förklaringsgrund åt vissa av de skiftande tolkningarna, varför jag nedan undersöker ytterligare en tolkningskonflikt från intervjumaterialet genom begreppet. Det här stycket utgör genom sin belysning av identitetskonstruktionens tidsaspekt också en grund för det nästföljande.

I teorikapitlet diskuterades den adaptiva instabiliteten som ett sätt att förstå identitetens föränderlighet över tid. Etiketterna kan vara desamma men deras innehåll, och tolkningarna av dem, kommer obönhörligen att förstås olika beroende på den tid och det sammanhang organisationen befinner sig i (Gioia m fl., 2000).

De olika uttydningarna som visat sig gällande de kommunicerade etiketterna *globaliseringsmyndighet* och *offentlig diplomati* exemplifierar identitetens adaptiva instabilitet beskriven i 3.2.2.

Ur ett ledningsperspektiv kan dessa sägas vara beteckningar som *alltid* avspeglat SI:s uppdrag, även om de först börjat användas på senare år. En skeptisk åsikt, gestaltad genom IP5, menar däremot tvärtom att dessa ord är att likna vid att rita en karta utan att ha tittat på den verklighet som ritats av. IP5 säger:

Eller om man säger att vi jobbar med vissa värdegrunder som vi inte riktigt kan applicera på den verksamhet som redan finns, för verksamheten har ju funnits sedan 1945, den tuffar på, den är ju densamma, sedan vad man kallar den, om man kallar den helt andra saker än vad det egentligen är så ändrar ju det inte... Det är ju som kartan och verkligheten. Bara för att man ändrar på kartan så förändras ju inte verkligheten.

Det står i kontrast till IP1 som i stället menar: "*Ja alltså i princip kan man ju säga att Svenska institutet alltid har varit en offentlig diplomati-organisation (...)*" och "*Precis det var en form av globaliseringsvåg som gick då i samband med kriget. Globalisering är ju ingenting nytt, det började ju redan när människan började vandra ut i världen. (...)*" Här är inte min poäng att påtala att den ena skulle ha mer rätt än den andra men det är intressant att se hur tolkningskonflikten i etiketternas förmåga att beskriva verksamheten gestaltar sig på det här sättet. IP5, som menar att SI:s uppdrag är och alltid varit att marknadsföra Sverige, anser att de nya etiketterna är att maskera det uppdraget medan IP1 å sin sida menar att dessa ord utgör gestaltningar av det sammanbindande kitt som alltid funnits i verksamheten. Detta är förvisso endast ett exempel, men det påvisar den viktiga *känslan* av att identiteten har en fast kärna – även om så inte är fallet. Kanske kan man säga att IP1 försöker skriva in historien i de nya etiketterna medan IP5 menar på att dessa nya etiketter försöker radera densamma.

### 6.3.2 DISKUSSION AV DEN DOMINERANDE BERÄTTELSEN I ETT STÖRRE PERSPEKTIV

Här förs en diskussion kring den övergripande identitetskonstruktionen i förhållande till samhällets och omgivningens påverkan på den. Diskussionen begränsas dock till att utgå från den berättelse om offentliga organisationers identitetskonstruktion som presenterades av Czarniawska (1992, 1997a, 1997b) i 3.1.1. Därigenom kan den dominerande globaliseringsberättelsen, analyserad ur en strukturalistisk synvinkel i kapitel 5, också diskuteras i relation till den moderna metanarrativ hon ställer upp. Men diskussionen får snarast ses som ett tankeexperiment eftersom samtalet kring moderna metanarrativer, likaväl som berättelsen om den svenska modellens vara eller icke vara, är en större utläggning än vad som ryms här. Den identitetskris Czarniawska presenterade föregår även det skifte mot en ökad kommunikation som framkommer i SI:s historia med ett antal år, vilket gör att diskussionen inte är ofelbar. Debatten kring modernitetens uppluckring kan emellertid fortfarande sägas vara aktuell varför diskussionen ändå är intressant (se t ex Fredriksson, 2008).

Först och främst blir det tydligt att ett skifte i hur den externa identiteten profilerats genom åren har skett. IP3 talar om skiftet i termer av de olika ledarskapen för SI och säger:

För det var också XX som förde in det PR-byrå tänkandet från början, okej nu måste vi ha en payoff och vi måste ha en vision också. Vi jobbade inte på det sättet med XX och det är klart att det klargör en del, en sådan process, det tar fram både det ena och det andra alltså, både vision och det här med payoff.

Det här upplevda skiftet mot en ökad kommunikation externt blir genomgående hos alla intervjupersoner. Och vad som möjligen är intressant med den här ökade kommunikationen är också hur intervjupersonernas, åtminstone vissas, inställning till den ser ut i relation till Czarniawskas resonemang. Czarniawska talar alltså om en identitetskris under nittioalets början som kan kopplas till "den svenska modellens död" (Czarniawska, 1997b). Den krisen kan också ställas i relation till en mer urholkad tillit till auktoriteter i samhället och en uppluckring av gränser mellan privat och offentligt (Fredriksson, 2008), vilket föranlett ett ökat krav på kommunikation för organisationer i allmänhet och offentliga sådana i synnerhet. Czarniawska påtalar också att de som stod som vinnare när den svenska modellen proklamerades död i stort var den privata sektorn (1997b). Och identitetsjakten som tog vid var därmed ett närmande mot dem, även om det inte fanns någon ambition att bli deras bleka kopior (ibid.). Också Waeraas menar att myndigheters identitetskommunikation i allt större utsträckning kommit att likna företags (2006). Inställningen hos några intervjupersoner skulle så kunna förstås mot bakgrund av det här uppmålade kommunikationsklimatet. IP5 uttrycker t ex en oro för att det verkliga innehållet glöms bort i kommunikationen kring verksamheten och säger:

det här som har funnits med nu(...), att man talat mycket om plattformar och kommunikationen, allt det här olika formler, som är hämtade från någon slags reklamvärld och de har kanske sina poänger i sina sammanhang men det finns en risk att man dribblar bort det som faktiskt är kärnverksamheten (...).

En liknande inställning uttrycker IP7. Detta kan kopplas till en oro om att den traditionella myndighetens innehåll inte längre syns, samtidigt som, och det är värt att betona, intervjupersonerna var överens om att det krävdes en förändring av myndigheten – och att den ökade kommunikationen i stort därför var bra. Oron kan därmed kopplas både till det Czarniawska skriver om myndighetens upptrappade sökande på en identitet i ljuset av den kris de genomgick, och till Waeraas utsaga om att myndigheters ökande (och "företagshärmande") kommunicerande av identitet lätt utesluter delar av verksamheten. IP5 menar t ex just att det finns ett behov för myndigheten att framstå som en myndighet och inte något annat:

(...) man kan jämföra med XX som i sig då är en ganska grå och sådär allmänt myndighetsmässig myndighet men den är väldigt väl känd bland de grupper som är i behov av den (...) Och det är ju ändå de som är våra uppdragsgivare. Reklambyråerna i Stockholms innerstad har vi egentligen ingenting med att göra. Och just att myndigheten har ett behov av att mer framstå som just en myndighet, för det bygger upp ett förtroende hos de som är våra så att säga då kunder, är det ju i vårt fall.

Här blir autokommunikationen och imagens påverkan också väldigt tydlig då intervjupersonen oroar sig för att den egna målgruppen ska förlora förtroendet för SI om det porträtteras som något annat än vad det är (jfr 3.2.2). I intervjumaterialet finns utöver det ovanstående ett flertal exempel på uttryck för oro vad gäller externa intressenters åsikter som påverkar den egna identifikationen. Exempelvis säger IP7:

Jag vet det sa ju den där tjejen (...) att ja, hon sa till mig, ja vad är det som har hänt med SI? (...) För att SI för oss har alltid varit sådana som kunde sitt område (...), kunde ... ja vad det nu var för någonting. Men nu verkar det som att alla är liksom väldigt unga och alla är något organisations- eller marknadsföringnågonting. (...) Jag tror att man ska akta sig för för många floskler och liksom se på det riktiga.

Det här visar uttryckligen ängslan för vad omvärlden ska tycka om den kommunicerade identiteten, vilket påverkar den individuella identifikationen. Samtidigt visar det den brytning från den traditionella myndigheten och det närmande mot den privata sektorn som Waeraas och Czarniawska beskriver.

Analysen av den dominerande berättelsen som gjordes i avsnitt 5 ger emellertid vid handen en djupare bild, och i kombination med andra intervjupersoners utsagor kan myndighetens kommunicerade identitet sägas vara mer än den "yta" som oron ovan gav uttryck för. Några av de intervjuade påtalade att globaliseringsmyndighetsbegreppet är en bra term för SI eftersom den belyser mer än bara kommunikationen. IP1 talar om det så här:

När det gäller vår profil i Sverige, så är Svenska institutet som Sveriges globaliseringsmyndighet, det är en mellanposition kan man säga som vi tog under förra året, för att vi kände att vi behöver, vi kan inte bara prata om Sverige som Sveriges kommunikationsavdelning, för vi gör mera.

Jag tolkar det uttalandet som att hen menar att SI t ex också har en stor mängd utbyten och biståndsfinansiering, vilka bättre omfattas av globaliseringsbegreppet. Att innehållet inte syns,

eller att begreppet skulle vara alltför företagligt, gör sig heller inte gällande just i den analyserade globaliseringstexten. Som visat utgår den i stället från en väldigt bred samhällslig synvinkel där ett stort etiskt ansvar och demokratiska värderingar uppmålas. Den är förvisso visionär och på en abstrakt övergripande nivå, men som IP2 betonar återspeglar den genom globaliseringens dubbla natur ändå en väldigt sammansatt bild av den verksamhet SI bedriver: *"Så det är viktigt att se det som att vi anammar inte globalisering som ett oproblematiskt begrepp utan vi konstaterar att vi lever i en väldigt utsatt värld."*

Om man som Czarniawska skulle undersöka offentliga organisationers självbiografier (1992, 1997a) skulle så SI:s strävan efter en enhetlig identitet hårddraget, genom förståelse för uppdraget över tid, och framför allt skiftet mellan ledarskapen, kunna ses som ett pendlande från grå förvaltning och diversehandel å ena sidan till en Sveriges kommunikationsbyrå å den andra, för att sedan anta denna position som kan sägas belysa bägge aspekterna. Konstruktionen och kommunikationen av identiteten kan på det här viset förstås i ljuset av den av Czarniawska samhälleligt upprättade identitetsberättelsen, och genom en ökad medvetenhet kring hur imagen bidrar till att konstituera identiteten. Dessa makroteoretiska insikter kan så sätta den egna identiteten i ett sammanhang kring vilket ett samtal och en diskussion kan upprättas.

## 7. SAMMANFATTANDE DISKUSSION OCH SLUTSATSER

Den här uppsatsen har syftat till att med ett narrativt och kommunikativt perspektiv belysa den kollektiva identitetskonstruktionen i en organisation och därigenom öka förståelsen för hur man kan använda berättelser för att analysera konstruktion och kommunikation av organisationsidentitet, samt att se till vilka insikter dessa perspektiv bidrar med för kommunikation av organisationsidentitet. Ett övergripande syfte har därigenom även varit att tydligare föra samman kunskap om dessa tre interrelaterade fält (identitet, berättelser och kommunikation). Mot bakgrund av ett praktiskt och teoretiskt ökande intresse för vikten av organisationsidentitet, och den samtida alltmer globaliserade och försvårade kommunikationsmiljön för organisationer, kan den ansatsen sägas vara av väsentlig vikt. Förståelsen för organisationsidentitet i dagens sammansatta samhälle kan genom ett narrativt och kommunikativt perspektiv nämligen mötas med likaledes komplexa metaforer (se 1.1). Jag har således tagit fasta på berättelser och berättande på ett flertal olika nivåer, som kan sägas ha utgått från ett antal olika epistemologiska perspektiv (se 2.2 och 3.1). På så vis var tanken att kunna upprätta en växelverkan mellan stora, små och strukturalistiska berättelser om

identiteten i organisationen för att kunna belysa och tolka dem utifrån ett flertal vinklar och perspektiv.

Utgångspunkten för min analys har varit en socialkonstruktionisk ansats med en narrativ förståelse av organisationsidentitetsbegreppet, som behandlar det som en social och lingvistisk konstruktion, som ständigt förhandlas om genom författarnas (organisationsmedlemmarnas) olika tolkningar och berättelser kring det. Mina frågeställningar har varit att åskådliggöra hur de dominerande identitetsberättelserna kring SI framkom i centrala texter, hur organisationsmedlemmarna identifierade sig med dessa och slutligen att genom en diskussion kring deras tolkningar bringa insikter och uppslag kring kommunikationen och konstruktionen av organisationsidentitet. Den första frågeställningen besvarades med hjälp av en strukturalistisk textanalys av den mest framträdande visionen och beskrivningen av SI, deras profil som en globaliseringsmyndighet. Detta motiverades genom en förståelse av den övergripande identiteten som en lingvistisk, tillrättalagd konstruktion (jfr Czarniawska, 1997a), vilket kunde förutsätta förekomsten av klassiska, strukturalistiska berättelsesdrag. Den andra frågeställningen besvarades dels genom ett mikroperspektiv med hjälp av individuella identifieringsstrategier, dels med hjälp av andra mer övergripande teoretiska begrepp som kunde skänka förklaring åt de multipla tolkningarna. Mikroperspektivet gav fog åt en utgångspunkt för organisationen som en berättande, diskursiv arena (jfr 3.1, 6.1.1 och 6.1.2). Den tredje frågeställningen besvarades sedan genom att belysa denna plurala arena med hjälp av kommunikativa och narrativa teorier kring organisationsidentitet (se 3.1.1 och 3.2). Begreppen och teorierna valdes med anledning av sina narrativa dynamiska drag som betonade det konstruerande och föränderliga. En förståelse för att berättelser och kommunikation i stort är olika sidor av samma mynt föregick teorikapitlet (se 2.3). De insikter och uppslag som diskussionen gav upphov till sammanfattas nedan.

En narrativ definition av organisationsidentitet förutsätter i stort en meningsskapande syn på kommunikation (jfr Rhodes & Brown, 2005), dels genom den postmoderna insikten om det multipelt pågående berättandet (jfr Boje, 2001; Brown, 2006), dels genom en förståelse för berättelsers centrala roll i hur vi sekventiellt strukturerar och skapar mening i interaktion med andra (jfr Weick, 1995). Bilden blir emellertid djupare än den konsensusinriktade som t ex Weick (1995) lyfter fram eftersom bilden av den berättande arenan ger oss insikter om de många och olika tolkningar som hela tiden existerar parallellt i hegemoniska förhållanden till varandra. Jämförelsen av dominerande och marginaliserade berättelser (6.1.2) visade på detta inbördes styrkeförhållande av olika tolkningar, mer eller mindre accepterade, fastän den till ytan sett dominerande berättelsen inte lät påskina denna konflikt. Insikten om att den formella kommunikationen i stort hade ett transmitterande sändarperspektiv kan sägas förtrycka förståelsen av de här konflikterna i organisationen (se

6.2.1). Samtidigt gav de plurala identifieringarna (6.1.1) vid handen även en uppluckrad syn på hur olika behov till ytor för meningsskapande behöver initieras för olika organisationsmedlemmar.

Själva identitetens lingvistiska konstruktion, dvs. värden och visioner, diskuterades sedan i relation till värdenas abstraktionsnivå. Här blev berättelsemetaforen hjälpsam då den visade på det processuella förhandlandet över tid som ständigt består i omprövningar av identiteten och överläggningar om dess olika innehåll. Czarniawskas förståelse av den moderna berättelsens postmoderna implementering blev också tydliggörande för hur strömlinjeformade identitetsberättelser ändå tillåter paradoxala verkligheter (1992, 1997a). Intervjupersonerna visade en tydlig acceptans och förståelse för den komplexa uppgiften att kommunicera SI:s identitet och det blev tydligt att kommunikationen kring detta förfarande spelade en stor roll. Det vill säga, delaktighet och meningsskapande kring de övergripande värdena hade möjligen kunnat minska de spänningar och tolkningskonflikter som den nu sändarorienterade kommunikationen inneburit (se 6.2.2).

Slutligen diskuterades förståelsen av den mångfaldiga identitetskonstruktionen i ett bredare perspektiv (6.3) i förhållande till den externa imagen, identitetens etiketter över tid samt den samhälleliga kontexten i form av den moderna metanarrativens uppluckring och dess påverkan på konstruktionen. Det blev då tydligt hur SI:s förändrade identitetskonstruktion och skifte mot en ökad kommunikation kunde sättas i relation till hur den svenska modellen, det enligt Czarniawska supermoderna projektet som delvis rasats samman. Modernitetens uppluckrade gränser som visar sig i publika och privata organisationers närmanden mot varandra återspeglades så i SI:s identitetskonstruktion. Oron för att detta närmande skulle maskera det viktiga innehållet och myndighetsuppdraget noterades hos intervjupersonerna i relation till den image de upplevt att deras intressenter har. Men om intervjupersonernas fragmentariska utsagor fördjupade den strukturalistiska textanalysen, så kunde den senare i det här fallet även ge en mildrad bild av deras oro. I den uppmålades nämligen ett stort samhälleligt ansvar som med tydligt värderande etiska ideal ville bidra till en i stort sett mer demokratisk och rättvis värld, vilket i linje med myndighetens stora budget för bistånd faller sig naturligt.

Det narrativa perspektivet, som verkligen kan vändas och vridas på i flera positioner, har härigenom i min mening tydligt gett insikter för konstruktionen och kommunikationen av en kollektiv identitet som skulle kunna ge en större medvetenhet för organisationsmedlemmar på flera nivåer. Det faktum att det tillåter plurala tolkningar och meningsskapande processer (2.3 och 3.1.1) gör att begreppet förtjänar att reflekteras över när kommunikationsprocesser kring identitet ska initieras. Intressant är också hur metanarrativer och mikronarrativer tillåts samspela och bidra till olika perspektiv på såväl

konstruktionen som kommunikationen av identitet. Exempelvis kan övergripande metanarrativer förklara enskilda tolkningar, och ett kollektivt samlande av enskilda tolkningar kan i sin tur visa på hur olika berättelseträdar i organisationen hänger samman, möts och går isär. Själva perspektivet som sådant kan också vara nyttigt för att skapa mening åt ett stort material. Att ständigt ställa frågan, hur kan det här ses ur ett narrativt perspektiv, med allt vad det innebär i termer av små och stora berättelser, ger i sig självt styrning åt tolkningarna; vilket givetvis även måste förstås i relation till hur andra övergripande metaforer kunnat rikta tolkningarna annorlunda. Vidare, insikterna ovan presenterade är möjligen inte alldeles nya, kanske belyser och bekräftar de endast själva uppsatsens utgångspunkter - att det de facto är en alltigenom komplex uppgift att konstruera och kommunicera identitet. Men det är i sig en kunskap som får sägas vara utgångspunkten för meningsskapande kommunikation. Och även då det inte finns något självändamål i att påpeka alltings komplexitet kan en övergripande berättelsemetafor sålunda strukturera den komplexiteten utan att förneka den.

Den mesta av den forskning som visats i den här uppsatsen med ett narrativt perspektiv på identitet förutsätter förvisso kommunikationens avgörande roll i och med sina kunskapsteoretiska utgångspunkter, men den belyser den inte uttalat, eller implikationerna för den, varför den här uppsatsen ändå får ses som ett bidrag som är av relevans. I kommande forskning skulle det följaktligen kunna finnas en poäng i att vidareutveckla de kommunikativa aspekterna hos perspektivet genom att i högre grad utgå från de teoretiska antagandena för att nå längre i förståelsen av hur kommunikationen och konstruktionen av identitet tar skepnad i berättelsers form. Men min roll som medförfattare och medkonstruktör slutar härvid. Det fragment, den stillbildstolkning av ett dynamiskt skeende, som här låsts fast är en stafettpinne att lämna till nästa medförfattare.

## LITTERATUR

- Agerholm Andersen M, (2010). "Creating esprit de corps in times of crisis: Employee identification with values in a Danish windmill company", *Corporate Communications: An International Journal*, 15(1),102 – 123.
- Albert, S; Whetten, D. A. (1985) "Organizational Identity". Research in Organizational Behavior; 1985(7), 263-334.
- Alvesson, M. & Björkman, I. (1992). *Organisationsidentitet och organisationsbyggande: en studie av ett industriföretag*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. (2., [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., Ashcraft, K. L., & Thomas, R. (2008). "Identity matters: Reflections on the construction of identity scholarship in organization studies". *Organization*, 15(1), 5-28.
- Aust, P. (2004). "Communicated values as indicators of organizational identity: A method for organizational assessment and its application in a case study". *Communication Studies*, 55(4), 515-534.
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. (2., uppdaterade [och utök.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Bergström, G. & Boréus, K. (red.) (2005). *Textens mening och makt: metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. (2., [omarb.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Boje, D.M. (2001). *Narrative methods for organizational and communication research*. London: SAGE.
- Brown, A. D. (2006). A Narrative Approach to Collective Identities. *Journal of Management Studies*, 43, 731-753.
- Brown, A. D., Gabriel, Y., & Gherardi, S. (2009). "Storytelling and change: An unfolding story". *Organization*, 16(3), 323-333.
- Castells, M. (2000). *Informationsåldern: ekonomi, samhälle och kultur. Bd 2, Identitetens makt*. Göteborg: Daidalos.
- Cheney, G. (2000). "Interpreting Interpretive Research: Toward Perspectivism Without Relativism". I: Corman, S.R. & Poole, M.S. (red.). *Perspectives on organizational communication: finding common ground*. New York: Guilford Press.
- Cheney, G. & Christensen, L. T. (2001). "New Linkages Between External and Internal Identities". In: Jablin, F.M. & Putnam, L.L. (red.). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.



Cheney, G. (red.) (2004). *Organizational communication in an age of globalization: issues, reflections, practices*. Prospect Heights, Ill.: Waveland Press.

Corman, S.R. The Need for Common Ground. I: Corman, S.R. & Poole, M.S. (red.). *Perspectives on organizational communication: finding common ground*. New York: Guilford Press.

Cornelissen, J., Haslam, S., & Balmer, J. (2007). "Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings and Products". *British Journal of Management*, 181-16.

Czarniawska, B. (1992). *Styrningens paradoxer: scener ur den offentliga verksamheten*. Stockholm: Norstedts juridikförl.

Czarniawska, B. (1997a). *Narrating the organization: dramas of institutional identity*. Chicago: Univ. of Chicago Press.

Czarniawska, B. (1997b). "Narratives of Individual and Organizational Identities". *Communication Yearbook 17* (1997: 193-221). I: Hatch, M.J. & Schultz, M. (red.) (2004). *Organizational identity: a reader*. Oxford: Oxford University Press.

Czarniawska, B. (2004). *Narratives in social science research*. London: SAGE.

Czarniawska, B. (2005). *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur.

Eisenberg, E. M. (1984). "Ambiguity as strategy in organizational communication". *Communication Monographs*, 51, 227-242.

Elsbach, K. (1999). "An Expanded Model of Organizational Identification". *Research in Organizational Behaviour*, 21, 163-200.

Falkheimer, J. (2002). "Framväxten av public relations i det senmoderna samhället". I: Larsson, L. (red.). *PR på svenska: teori, strategi och kritisk analys*. Lund: Studentlitteratur.

Fisher, W. (1984). "Narration as a human communication paradigm: the case of public moral argument". *Communication Monographs*. 51, 1-22.

Fleming, P. & Spicer, A. (2003). "Working at a Cynical Distance: Implications for Power and Resistance". *Organization*.10(1), 157-179.

Fredriksson, M. (2008). *Företags ansvar marknadens retorik: en analys av företags strategiska kommunikationsarbete*. Diss. Göteborg : Göteborgs universitet.

Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organizations: facts, fictions, and fantasies*. Oxford: Oxford University Press. Giddens, A. (1996). *Modernitetens följder*. Lund: Studentlitteratur.

Gioia, D., Schultz, M., & Corley, K. (2000). "Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability". *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81. I: Hatch, M.J. & Schultz, M. (red.) (2004). *Organizational identity: a reader*. Oxford: Oxford University Press.

- Hatch, M.J. & Schultz, M. (red.) (2004). *Organizational identity: a reader*. Oxford: Oxford University Press.
- Heide, M. (2000). Vad kan berättelser tillföra forskningen? I: Jarlbro, G. (red.) *Vilken metod är bäst - ingen eller alla?: metodtillämpning i medie- och kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Hellspong, L. & Ledin, P. (1997). *Vägar genom texten: handbok i brukstextanalys*. Lund: Studentlitteratur.
- Humphreys, M., & Brown, A. (2002). "Narratives of Organizational Identity and Identification: A Case Study of Hegemony and Resistance". *Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.)*, 23(3), 421.
- Johansson, C. (2003). *Visioner och verkligheter: kommunikationen om företagets strategi*. Diss. Uppsala : Univ., 2003. Uppsala.
- Johansson, C. (2005). "Kommunikation om mål och strategier". I: Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. *Kommunikation & organisation*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Kreiner, G., & Ashforth, B. (2004). "Evidence toward an expanded model of organizational identification". *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1-27.
- Kristensson Ugglå, B. (2002). *Slaget om verkligheten: filosofi, omvärldsanalys, tolkning*. Eslöv: B. Östlings bokförl. Symposium.
- Lyotard, J. (1984). *The postmodern condition: a report on knowledge*. Manchester: Manchester Univ. Press.
- Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Norrby, C. (2004). "Samtalsanalys: så gör vi när vi pratar med varandra". (2., [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Postmes, T. (2003). "A social identity approach to communication in organizations". I: Haslam, S.A. (red.) *Social identity at work: developing theory for organizational practice*. New York: Psychology Press.
- Rhodes, C. & Brown, A.D. (2005). "Narrative, Organizations and Research", *International Journal of Management Reviews* 7(3): 167-88.
- Robertson, A. (2005). "Narrativanalys". I: Bergström, G. & Boréus, K. (red.) *Textens mening och makt: metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. (2., [omarb.] uppl.) 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, G. (red.) *Vilken metod är bäst - ingen*

eller alla?: metodtillämpning i medie- och kommunikationsvetenskap. Lund: Studentlitteratur.

Simonsson, C. (2005). "Ledarskap och kommunikation". I: Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. *Kommunikation & organisation*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

Wæraas, A. (2008). "Can public sector organizations be coherent corporate brands?" *Marketing Theory*, 8(2), 205-221.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

## Elektroniska källor

Ganesh, S. (2009). Critical Organizational Communication. I: *Encyclopedia of Communication Theory*. Hämtad: juli, 6, 2010. Från: <[http://www.sage-reference.com.ludwig.lub.lu.se/communicationtheory/Article\\_n87.html](http://www.sage-reference.com.ludwig.lub.lu.se/communicationtheory/Article_n87.html)>.

NE:a. Identitet. (n.d). I *Nationalencyklopedin*. Hämtad: augusti, 18, 2010 från <http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/lang/identitet/209858>

NE:b. Roland Barthes. I *Nationalencyklopedin*. Hämtad: augusti, 18, 2010 från <http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/lang/roland-barthes>

NE:c. Svenska modellen. I *Nationalencyklopedin*. Hämtad: augusti, 18, 2010 från <http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/svenska-modellen>

NE:d. Tage Erlander. I *Nationalencyklopedin*. Hämtad: augusti, 18, 2010 från <http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/lang/tage-erlander>

Scott, C. (2009). "Organizational Identity Theory". I: *Encyclopedia of Communication Theory*. Hämtad juli, 6, 2010. Från: <[http://www.sage-reference.com.ludwig.lub.lu.se/communicationtheory/Article\\_n270.html](http://www.sage-reference.com.ludwig.lub.lu.se/communicationtheory/Article_n270.html)>.

# BILAGA 1 – OFFENTLIG DIPLOMATI

## "Public diplomacy" allt viktigare

(<http://www.si.se/Svenska/Innehall/Sverige-i-varlden/Offentlig-diplomati/>)

Svenska institutet bedriver sin verksamhet inom ramen för offentlig diplomati (Public Diplomacy) - att förstå, informera, påverka och bygga upp relationer och samarbeten direkt med allmänhet, kultur-, samhälls- och näringsliv i andra länder. Genom strategisk kommunikation och relationsskapande verksamhet ska intresset och förtroendet för Sverige öka och en positiv miljö skapas för förverkligande av svenska internationella målsättningar.

Till skillnad mot traditionell diplomati som i första hand handlar om kommunikation och relationer mellan olika länders regeringar syftar offentlig diplomati främst till att kommunicera och bygga upp relationer direkt med allmänhet, media, civilsamhälle, universitet och företag i utlandet. Detta har fått en ökad betydelse i en tid av demokrati, masskommunikation och masskonsumtion där gränser suddas ut och där individer genom sina val och opinioner är de som i allt högre grad sätter agendan.

- Exempel på politiska målsättningar är till exempel de mål som ett land har inom främjandet av dess internationella intressen eller de mål man har inom det internationella utvecklingssamarbetet. Det kan också vara säkerhetspolitiska mål, att undanröja hot mot den nationella säkerheten (det primära målet för den amerikanska offentliga diplomatin sedan 2001) eller att omvärlden är villiga att komma till undsättning vid en nationell kris. Den brittiska regeringen har dessutom som ett av sina prioriterade mål inom utrikespolitiken att främja den internationella opinionen i hållbarhets- och klimatfrågor.
- Exempel på ekonomiska målsättningar är att öka tillväxten och sysselsättningen genom att öka landets attraktionskraft internationellt och efterfrågan på dess erbjudanden inom olika områden. Det kan vara att öka utländska investeringar och landets export, attrahera talangfulla personer, studenter, forskare, arbetskraft och turister.
- Exempel på kulturella målsättningar kan vara att stimulera ett aktivt kreativt utbyte med omvärlden för att på så sätt stimulera den kulturella och intellektuella utvecklingen i landet.

Framgångsrik offentlig diplomati bygger ytterst på att lyssna, lära känna sina samarbetsparter/målgrupper och att skapa förutsättningar för möten. Som i alla varaktiga relationer krävs öppenhet, dialog och ömsesidighet för att lyckas. Men relationer förutsätter att det finns kännedom, förtroende och intresse för Sverige hos dem man vill nå. Det finns ett starkt samband mellan lågt förtroende/intresse och låg kännedom. Det krävs därför tydlighet och närvaro för att uppmärksammas och nå ut. Därför arbetar den offentliga diplomatin i olika steg från mer riktad strategisk kommunikation, som ska sätta landet på kartan, till mer dialogbaserade möten för att skapa starka och långsiktiga relationer och samarbeten.

I detta synsätt på offentlig diplomati ingår också den kulturella diplomatin som ett naturligt och ytterst effektivt inslag; att genom kultur dels sätta Sverige på kartan och dels påverka målgruppen eller samarbetsparterna i någon riktning. Det kan vara att få dem att börja studera i Sverige, läsa svenska, ta del av svensk kultur, resa till Sverige, handla svenskt, sympatisera med svenska värderingar etc. liksom det kan vara att öka kunskapen om och respekten för demokrati och mänskliga rättigheter inom ramen för utvecklingssamarbetet.

Inom begreppet ryms både Sverigefrämjande och utvecklingssamarbete liksom nation branding (strategisk kommunikation) och dialog- och samarbetsfrämjande verksamhet (relationskapande verksamhet).

## BILAGA 2 – NATION BRANDING

### Nation Branding

(<http://www.si.se/Svenska/Innehall/Sverige-i-varlden/Offentlig-diplomati/Nation-branding/>)

I en tid av ökad globalisering och masskommunikation är ett lands förmåga att nå politiska målsättningar, främja handel, attrahera investeringar och besökare samt delta i utbytet av talang och kreativitet i hög grad beroende av hur landet uppfattas. Sveriges varumärke, hur omvärlden förhåller sig till oss, har därför blivit allt viktigare.

Begreppet "nation branding" har rönt större och större intresse på senare år. Varumärkesprofilering, branding, är det sätt på vilket en organisation kommunicerar, särskiljer och symboliserar sig själv gentemot omvärlden. Nation branding är detsamma, men för ett helt land.

Ett land kan naturligtvis inte enbart ses som ett varumärke. Men Svenska institutet använder i vissa sammanhang begreppet "varumärket Sverige" för att visa på att Sverige-bilden har ett tydligt värde. Den finns med i ett oändligt antal beslut som fattas varje dag runt om i världen, inom många olika områden där Sverige på något sätt är en aktör. Allt svenskt identifieras och värderas i förhållande till den övergripande bilden av landet, som då antingen "hjälpes eller stjälptes" svenska erbjudanden. Det är därför av stor vikt att kännedomen om Sverige är stor liksom vår internationella goodwill, samt att vi har starka relationer med omvärlden inom många områden.

## BILAGA 4 - ÅRSREDOVISNING

Hela årsredovisningen återfinns här:

<http://www.si.se/upload/Docs/OmSI/Si-%C3%85rsredovisning-2009.pdf>

### **Förord** (sidan 5)

Sverige har chans att bli en av globaliseringens vinnare. Vårt land är ett av världens mest öppna och globaliserade. Svenska institutets undersökningar visar också att Sverige har en stark ställning som ett framtidsinriktat, engagerat och öppet land. Det ger oss en unik plattform för att driva ett brett internationaliseringsarbete.

Svenska institutet arbetar på regeringens uppdrag för att Sverige ska nå internationella mål inom flera nyckelområden. Som knappast någon annan svensk myndighet har SI uppdrag på en rad olika områden.

När jag tillträdde som generaldirektör för Svenska institutet hade SI en budget på 210 miljoner. 2009 hade den stigit till närmare 300 miljoner. Detta beror inte på större ordinarie anslag, utan på att en allt större del av Regeringskansliet börjat se SI som ett användbart verktyg.

I allt högre grad måste Sverige ta vara på globaliseringens fördelar. Som ett litet, exportinriktat och informations-intensivt land har vi stora chanser att bli globaliseringens vinnare – om vi tar tillvara möjligheterna.

SI kan ge ett bidrag till detta. Myndigheten har ett unikt kontaktnät över världen. Genom vårt arbete med information, kulturutbyte och nätverksbyggande finns en plattform Sverige kan agera från. Därför fick SI under 2009 särskilda uppdrag under EU-ordförandeskapet. Därför har vi fått förstärkta resurser för att marknadsföra Sverige som studiedestination och ett nytt uppdrag att framhäva Sveriges attraktivitet för utländsk nyckelarbetskraft. SI har också sedan tidigare betydande biståndsfinansierade uppdrag. Vi har fått ett stort uppdrag för att bidra till arbetet mot människohandel.

2009 kulminerade den ekonomiska krisen. Den har drabbat delar av Sverige mycket hårt. Samtidigt har den svenska ekonomin klarat sig relativt sett väl, mycket beroende på erfarenheterna från valuta- och bankkrisen för drygt tio år sedan. Intresset för de ”svenska” lösningarna har varit stort.

2010 innebär en fortsatt utveckling:

- SI lanserar portalen Sweden.se på kinesiska och kanske också på arabiska. Det är viktiga steg för en ökad närvaro i centrala och allt viktigare delar av världen. Expo2010 i Shanghai ger också chanser till svenskt genomslag.
- Vi kommer att få nya utmaningar när avgifter för högre studier införs för utomeuropeiska studenter. Den väntade minskningen – som i värsta fall innebär en betydligt minskad internationell närvaro på Sveriges högskolor – måste mötas med både information och stipendier.
- Arbetet med att genom biståndet, inte minst med hjälp av kulturaktiviteter, understryka den svenska agendan vad gäller mänskliga rättigheter, yttrandefrihet, jämställdhet, tolerans och mångfald kommer att utvecklas.

Under de senaste fem åren har SI satsat alltmer på utvärderings- och uppföljningsarbete. Det märks också i denna årsredovisning. Utvärderingen integreras alltmer i projekt och verksamhet. Det gör årsredovisningen tydligare och mer användbar för varje år.

Generaldirektör

### **Svenska institutet en av Sveriges främsta globaliseringsmyndigheter (sidan 6-7)**

Svenska institutet ska på uppdrag av regeringen bidra till att Sverige inom flera nyckelområden når internationella mål. Uppdragen spänner över Sverigefrämjande, utvecklings- och reformsamarbete och utbildnings-politik. Vi har uppdrag från fem departement och verksamheten berör områden som kultur och samhälle, utbildning och forskning, näringsliv och innovation, samt demokrati och global utveckling.

Svenska institutets verksamhet bedrivs inom ramen för offentlig diplomati – att förstå, informera, påverka och bygga upp relationer med kultur-, samhälls- och näringsliv, med studenter och forskare och med allmänheten i andra länder. Genom strategisk kommunikation och relationsskapande verksamhet ska kännedomen om och förtroendet för Sverige öka, internationella nätverk etableras och en positiv miljö skapas för förverkligande av svenska internationella målsättningar. SI arbetar som en tydlig representant för Sverige utomlands, i nära samarbete med de svenska utlandsmyndigheterna och med hjälp av svenska och utländska samarbetsparter.

Globaliseringen innebär att världen krymper och traditionella gränser suddas ut. Den internationella ekonomin integreras i allt högre grad genom handel, investeringar och spridning av teknik. Världens länder blir också alltmer sammanflätade genom kommunikation, migration och resande. Överallt ökar länder sina ansträngningar för att synas på världsscenen, ta marknadsandelar och bygga relationer och samarbeten med omvärlden. Konkurrensen om uppmärksamhet, kontakter och talang blir allt skarpare. Att världen krymper i snabb takt innebär också att konflikter och förtryck i andra delar av världen i högre grad påverkar oss. För Sverige blir hela världen ett närområde där händelser också på platser långt bort har direkta konsekvenser för vår vardag. Behovet av dialog, utbyte och samarbete med nya samarbetsparter ökar. Inte minst inom miljö- och hållbarhetsfrågor.

Globaliseringen leder dock inte enbart till ökade spänningar och konkurrens utan också till ett alltmer internationellt samarbete på alla samhällsnivåer. Den kan, om den hanteras rätt, ge betydande förutsättningar att minska fattigdom, hunger och hopplöshet. Den kan bidra till att gränslösa idéer om mänskliga rättigheter och demokrati sprids och att individer runt om i världen ges nya möjligheter att påverka sina liv. Den kan också öka förutsättningarna att världens folk samlar sig till samordnade insatser för en hållbar utveckling.

Utvecklingen har långtgående effekter för Sverige och förutsättningarna för vår framtida utveckling, säkerhet och välfärd. Sverige är ett av världens mest globaliserade länder och vårt stora omvärldsberoende ställer höga krav på Sveriges förmåga att möta globaliseringens utmaningar. Vi har idag en stark ställning som ett framtidsinriktat, öppet och engagerat land med komparativa styrkor inom ett flertal nyckelområden. Det finns därför möjligheter att dra fördel av den globala utvecklingen. Men detta förutsätter en tydlig global närvaro och ett aktivt och brett internationaliseringsarbete.

Få andra myndigheter har en så övergripande och bred internationell verksamhet i Sveriges globala engagemang och i att främja utveckling i Sverige och i våra samarbetsländer. Under 2009 genomförde eller gav SI stöd till utbyte med 123 länder och bedrev ett informationsarbete som nått över 220 länder. Vi ser oss därför i hög grad som Sveriges globaliseringsmyndighet. Vi utför vårt uppdrag, inte minst genom att:

- främja Sveriges internationella ställning och förutsättningar genom att:
  - öka omvärldens kunskap, för-troende och intresse för Sverige
  - bygga relationer och nätverk med nyckelpersoner inom en lång rad områden
  - främja nya samarbeten, utbyten och handel med omvärlden.
- främja kreativitet, innovation och utveckling i Sverige och i samarbetsländerna genom att stimulera utbyte av kunskap, impulser och talang
- främja samarbete, demokrati och en hållbar global utveckling genom att: **(här börjar sida 7)**
  - främja mänskliga rättigheter, yttrandefrihet och jämställdhet
  - öka medvetenhet och kapacitet inom hållbarhet, klimat och miljö
  - inom utvecklingssamarbetet främja samarbetsländernas ekonomiska, sociala och kulturella utveckling.
- bidra till att minska spänningar och risken för konflikter genom att främja kunskap, dialog och förståelse mellan människor i Sverige och i andra länder.

SI är regeringens främsta aktör och kompetenscentrum i arbetet med omvärldens Sverigebild. Om Sverige ger omedelbara, relevanta och positiva associationer blir det lättare för svensk internationell politik att få genomslag, för svenska företag att göra affärer och för svensk kultur att nå spridning. Vår uppgift är tydlig: att bidra till att skapa förutsättningar för att Sverige ska kunna dra nytta av globaliseringens möjligheter och möta dess utmaningar. Globaliseringen gör vår verksamhet viktigare än någonsin.

Strategiska utgångspunkter för verksamheten

För att skapa en tydlig och stark Sverige-bild utomlands har SI inom samarbetet i Nämnden för Sverigefrämjande utomlands (NSU) varit med och utvecklat en gemensam plattform för kommunikation om Sverige. Sverige ska uppfattas som ett land som vill utvecklas på människors och miljöns villkor – ett progressivt land som kännetecknas av nytänkande, öppenhet, omtänksamhet och äkthet. Sverige bilden går hand i hand med kunskapsutbyte, dialogskapande verksamhet och ömsesidiga relationer med omvärlden inom alla områden. Det gäller inte minst biståndsverksamheten. Många av de svenska profilfrågorna och kompetenserna inom biståndet, som demokrati, yttrandefrihet och hållbar utveckling, är några av de frågor som skiljer ut Sverige mest, ger mest goodwill och effektivast sätter Sverige på kartan.

#### *Fokusområden*

För att underlätta gemensamma prioriteringar har SI fyra fokusområden. De är ett praktiskt sätt att koppla verksamheten till Sverige bilden, till utvecklingssamarbetet och till aktuella fenomen och områden där Sverige har viktiga styrkor eller erfarenheter.

- *Kultur*: Ny kreativitet – banbrytande upplevelseindustri och samtida kultur
- *Samhälle*: Öppenhet – jämställdhet, yttrandefrihet och tolerans
- *Vetenskap*: Gränslös utveckling – gränslandet mellan vetenskap, teknologi och kreativitet
- *Miljö*: Hållbarhet – miljö, utveckling och balans

#### *Målgrupper*

Svenska institutet riktar sig i första hand till en global målgrupp som känner samhörighet med och intresse för en progressiv världsbild och det som Sverige står för internationellt. Det rör sig om öppna personer som har inflytande i sina olika sammanhang, om nyfikna, medvetna och drivande personer som har en grundläggande tro på framtiden och en vilja att steg för steg göra världen bättre. Det är förändringsbenägna individer som vågar tänka nytt och bryta konventioner. Men det är samtidigt en ansvarsfull och globalt medveten grupp som är intresserad av utveckling i social och ekologisk balans, liksom vikten av att samarbeta och vara öppen mot omvärlden. Målgruppen är relevant inom både Sverige främjandet och utvecklingssamarbetet. Utöver målgruppen är medier särskilt viktiga för att nå ut med det som SI vill lyfta fram i sin kommunikation med omvärlden.

#### *Geografiska prioriteringar*

För att göra SI:s verksamhet mer slagkraftig och kunna arbeta mer långsiktigt samlas insatserna till områden där möjligheten att nå effekt bedöms som störst. SI prioriterar tolv världsstäder som har en särskild tyngd inom media, kulturliv, upplevelseindustri och näringsliv: Tokyo, Peking, Shanghai, Mumbai, Moskva, Berlin, London, Paris, New York, Washington DC, Los Angeles och São Paulo. SI ska vara där "det händer" och där våra aktiviteter kan få störst genomslag regionalt genom ringar på vattneteffekter. Det är också här som det svenska kultur- och samhällslivet vill verka. Utöver detta prioriterar vi Sveriges strategiska närområde i östra Östersjöregionen (Estland, Lettland, Litauen, Polen, Ryssland, Ukraina och Vitryssland). Arbetet med SI:s prioriteringar inom reform- och utvecklingssamarbetet går vidare med fokus på Västafrika (Burkina

Faso, Ghana, Mali och Senegal), Östafrika (Etiopen, Kenya, Rwanda, Tanzania och Uganda), Asien (Indien och Kina), Mellanöstern och Östeuropa (Georgien, Ukraina, Vitryssland och västra Balkan). Utöver den mer proaktiva verksamheten i dessa områden erbjuder SI basservice (Sverigeinformation i tryckt och digital form, ambassadservice som mindre utställningar, filmvisningar etc.) till alla utlandsmyndigheter.

## Sammanfattning

**ett år av offentlig diplomati på sex kontinenter** (sidan 8-12, sida 9 och 10 utelämnas då de är tabeller)

Globaliseringen gör att SI:s uppdrag blir allt viktigare, och förändrar samtidigt förutsättningarna för vår verksamhet i grunden. Vi har därför under de senaste åren befunnit oss i stark utveckling för att möta den nya tidens möjligheter och utmaningar. Målet har varit att SI i högre grad ska vara analys- och strategistyrkt och tydligare prioritera och samverka. SI har därför under 2009 arbetat vidare med utvecklingen av det interna verksamhets- och ledningsstödet samt med tydliga tematiska prioriteringar, målgrupper och platser där behovet och genomslaget bedöms som störst. Fokus har legat på att integrera nya arbetssätt och rutiner i det dagliga arbetet. Samordningen mellan kommunikation, evenemang, studie- och mediebesök, utbytesverksamhet, stipendier och svenskundervisning har varit tydligare. Samtidigt har verksamhetens innehåll genomgått en radikal utveckling, bland annat mot mer digital kommunikation, sociala medier och nya utbytesformer och nytt innehåll. Arbetet har också bedrivits mer fokuserat än tidigare, allt för att på bästa sätt bidra till att Sverige på bästa sätt når prioriterade internationella målsättningar.

Utvecklingen var under året stark och det övergripande resultatet överträffar 2008 års verksamhet på de flesta områden. Under 2009 genomförde eller gav SI stöd till utbyte med 123 länder och bedrev ett informationsarbete som når över 220 länder. SI beräknas sammanlagt ha nått cirka 149 miljoner människor, vilket antagligen ligger betydligt i underkant då endast en del av SI:s mediearbete kan följas upp. Inom de delar där resultatet är lägre finns oftast också en koppling till fluktuationer i budget från tidigare år eller hur mätningen av uppföljningen har genomförts. Inte minst gäller detta för digital kommunikation där genomslaget justerats ned betydligt efter att nya mer säkra statistikverktyg har börjat användas.

Att under ett år nå 149 miljoner människor utomlands har stor betydelse för omvärldens Sverigebild och för att föra fram kompetenser och värderingar med betydelse för utveckling. Det har också stor betydelse för att skapa försättningar för att bygga samarbeten, nätverk och långsiktiga relationer med nyckelpersoner. I en värld med nästan 7 miljarder människor kan detta trots allt tyckas vara en marginell siffra, speciellt i skenet av det informationsbrus som präglar människors liv idag och att stora, viktiga geografiska områden lämnas mer obearbetade än andra. Men det är desto viktigare att prioritera, att samverka med andra svenska aktörer och att nå rätt personer med de insatser som genomförs. 149 miljoner kontakter har dessutom en multiplicerande effekt, både över tid och i räckvidd. Idéer, information och upplevelser som förmedlas via ett utbyte stannar inte enbart hos mottagaren utan förs vidare in i dessa personers nätverk, både på kort och på lång sikt. Att skapa ringar på vattnet för Sverige, svenska kompetenser, värderingar och prioriteringar – på rätt platser och inom rätt nätverk – blir därmed av avgörande betydelse.

Den *geografiska prioriteringen* av verksamheten har lett till en ökad geografisk koncentration av SI:s verksamhet. Även här finns det dock ytterligare steg att ta. Inte minst SI:s Sverigebildsstudier visar på ett tydligt behov av att ytterligare öka insatserna i strategiskt allt viktigare regioner som Asien och Mellanöstern där kunskapen om Sverige är liten och intresset och förtroendet därmed är svagt. Knappa resurser hämmar SI:s potential att stötta Sveriges närvaro i dessa viktiga områden, där också behovet är som störst av att öka kännedomen om Sverige, och av att öka förtroendet för vårt land och stärka våra nätverk. Svenska institutets insatser har under 2009 också i högre grad varit inriktade mot SI:s prioriterade målgrupper – opinionsbildare, beslutsfattare, experter samt generellt mot nyfikna, medvetna och tongivande föregångare och förändringsagenter.

De *tematiska prioriteringarna* har vidare hjälpt organisationen att fokusera. Betoningen har liksom tidigare legat på att lyfta fram det samtida Sverige, samt svenska värderingar och kompetenser genom att visa på ny svensk kreativitet och samtida kultur.

Kulturupplevelser är ofta en bra utgångspunkt när det gäller att nå människor i andra länder. De ger en bred och särskiljande bild som engagerar och (**här börjar sida 11**) skapar intresse. Kultur är också ett effektivt medel för att visa på svenska värderingar och kompetenser inom SI:s övriga fokusområden. Utöver detta har öppenhetsfrågor (som jämställdhet, yttrandefrihet och tolerans) varit i fortsatt stort fokus särskilt inom reform- och utvecklingssamarbetet, liksom vetenskap (utbildning, forskning och innovationsfrågor) inom den relationsskapande verksamheten. Hållbarhetsfrågor har varit en viktigare del av SI:s verksamhet än någonsin tidigare.

SI:s satsning på *analysverksamhet* har bidragit till att institutet idag har en tydligare expertroll i frågor som rör Sverige bilden och offentlig diplomati. SI är en resurs för regeringen och för svenska samarbetsparter inom många områden och institutet lägger därför ner stor möda på att nå rätt målgrupper av opinionsbildare, beslutsfattare, experter samt en intresserad publik med resultaten av sin analys och omvärldsbevakning. SI:s roll som ett kompetenscentrum har också stärkts med ett utvecklat utbud av kurser och kommunikation. SI har ett omfattande samarbete med andra statliga nyckelaktörer inom Sverigefrämjandet och utvecklingssamarbetet. Samverkan med samarbetsparter i Sverige och utomlands har varit fortsatt intensiv, inte minst med kultur- och samhällslivet och utbildningssektorn, men också mer och mer med näringslivet.



SI:s arbete inom *Internationell samverkan* har inte minst präglats av att Sverige har varit ordförande i EU och av att arbetstrycket varit högre. Det har också inneburit ett ökat fokus på aktiviteter som rör frågor som miljö och klimat. Uppföljning av dessa projekt visar på högt genomslag. SI:s aktiviteter har i hög utsträckning bidragit till ett ökat intresse för svenska perspektiv i hållbarhetsfrågor. Under 2008 lades relativt mer tid på utveckling av nya koncept, presentationer och utställningar och under 2009 har dessa turnerat intensivt i världen. Utvecklingen har präglats av en tydlig samordning, konceptionalisering och webbcentrering av verksamheten. På kommunikationsområdet har den största utvecklingen skett inom sociala medier. Att ligga i framkant av utvecklingen med digital kommunikation och sociala medier är ett effektivt sätt att nå våra målgrupper. EU-ordförandeskapet innebar dock en ökning av tryckt kommunikation efter ett par års nedprioritering i enlighet av SI:s strategi att alltmer arbeta med digital kommunikation. I likhet med tidigare år skapade studie- och mediebesöksverksamhet stort internationellt genomslag. Att få rätt journalister till Sverige är ett viktigt instrument för att nå ut till många. Under 2009 gick SI:s attraktivitetsprogram in i en aktiv fas i arbetet med att marknadsföra Sverige för arbetsökande tredjelandsmedborgare i och med lanseringen av Workinsweden.se. Under arbetsnamnet Study – Work – Connect samverkar de tre verksamheterna Study in Sweden, Work in Sweden och Sweden in Touch med att locka talanger och upprätthålla relationer med studenter, forskare och arbetskraft.

Under 2009 var utvecklingen av den relationsskapande verksamheten fortsatt att flytta fokus från att se stipendier, utbyte och svenskundervisning isolerat till att istället koppla dessa insatser till de övergripande relationsskapande målen. Stipendierna har samordnats i ett gemensamt varumärke och utvecklingen av SI:s nätverksskapande verksamhet går vidare inom ramen för nya nätverk och tekniska plattformar. Den webbplats för svenska språket som lanserades är ett viktigt steg för att nå både lärare och studenter i utlandet och även universitet och högskolor i Sverige med undervisning i svenska som främmande språk. Majoriteten av satta mål har uppnåtts eller överskridits, ibland med mer än det dubbla. De resultat som inte uppnåtts har alla varit i närheten. Sammanfattningsvis bedömer SI att målpuffyllelsen har varit god.

Inom området *Samarbete i Östersjö-regionen* har SI:s Östersjöprogram under året tagit stora steg i arbetet att fokusera verksamheten för bättre målpuffyllelse i enlighet med resultaten av en större utvärdering av programmet som genomförts. Verksamheten har blivit mer proaktiv och med hjälp av relativt små marknadsföringsinsatser har man kunnat nå nya målgrupper och få en bredare spridning av genomslaget. SI:s Managementprogram har nu pågått i över två år och man börjar se värdet av de djupa relationer som skapas mellan deltagarna som alla tillhör en strategiskt utvald nyckelmålgrupp. Nätverket växer och programmet har redan genererat många intressanta följdprojekt. Inom Östersjösamarbetet ligger fokus på ett nära utbyte med nyckel-personer, vilket gör det centralt att vi når rätt personer. Vi kan konstatera att vi lyckas bra med detta urval, vilket skapar goda förutsättningar för ett fortsatt nära samarbete till gagn för Sveriges och regionens framtida utveckling.

SI:s arbete inom det *internationella utvecklingssamarbetet* har en central roll i SI:s verksamhet. Svenska institutets insatser inom utvecklingssamarbetet, liksom i övrig verksamhet, ligger mycket väl i linje med regeringens prioriterade teman – demokrati och mänskliga rättigheter, jämställdhet och kvinnors roll i utvecklingen, samt klimat och miljö. Genom den till största delen Sida-finansierade satsningen Creative Force har SI skapat ett ramverk för alla bidragsfinansierade projekt, vilket bidrar till att de olika delarna kan stärka varandra. Omfattningen av SI:s egeninitierade projekt är fortsatt låg. Ett av de senaste årens mer framgångsrika projekt, Svenska frön, genomfördes dock i Mexico City. Tack vare en engagerad samarbetspart fick utställningen ett mycket stort genomslag. Under året har Young Leaders Visitors Programme gått från pilotprojekt till reguljär verksamhet och Managementprogrammet har utvidgats till Kina och Indien. Vi har kunnat konstatera mycket goda resultat, till exempel i form av djupgående relationer och intressanta följdprojekt. Inom utvecklingssamarbetet ligger primärt fokus på nära samverkan med nyckelpersoner och samarbetsparter, men vi når även en bredare massa via de evenemang utbytet skapar samt via internet, trycksaker och media. Samtliga resultat inom området ligger i paritet med eller överskrider satta mål.

I *reformsamarbetet i Östeuropa* bedömer SI att en kombination av egeninitierade och sammanhållna landsatser och bredare bidragsverksamhet med stöd till aktörer med angelägna projekt har haft bäst förutsättningar att bidra till en god målpuffyllelse. Verksamheten har förstärkts genom att en stor del av projektbidragen har samlats under Creative Force med inriktning på Balkan och Turkiet. I Vitryssland och Ukraina är verksamheten nu väl etablerad och har under året fortsatt med god målpuffyllelse, och även i Georgien har vår verksamhet under året kommit igång och utvecklats enligt satta mål. Det är lättare att få genomslag för de svenska insatserna när dessa genomförs i ett samlat ramverk, samtidigt som vi bland svenska aktörer noterar ett fortsatt stort intresse för, och behov av, stöd till projekt och samarbeten utöver de samlade landsatser som SI initierar. Antalet genomförda bidragsfinansierade projekt och SI-evenemang är nästan dubbelt så många som var målet för året. Samtliga resultat ligger i paritet med eller överskrider satta mål.

I SI:s arbete inom *Utbildning och universitetsforskning* blir uppdraget att locka utländska studenter till Sverige allt viktigare i takt med att införandet av studieavgifter närmar sig. SI har arbetat intensivt för att tillsammans med svenska lärosäten förbereda oss för detta. Det högt ställda målet att antalet besök på portalen Studyinsweden.se skulle öka med 25 % har inte uppfyllts. Däremot har antalet besök från de prioriterade länderna Kina, Indien och Ryssland överträffat målet med god marginal. Trots att vi inte fullt ut nådde målen för antal studenter vi skulle möta på mässor eller antal besök på Studyinsweden.se (besöken ökade dock i jämförelse med 2008), anser vi att målpuffyllelsen varit tillfredställande. Verksamheten har i hög grad bidragit till att stärka Sverige som studiedestination och att öka intresset för svensk utbildning utomlands. Intresset för Sverigestudier och svenskundervisning vid utländska universitet är stabilt. De förändringar som skett – att svenskämnet vid något universitet läggs ned eller blir vilande en period – har skett av ekonomiska skäl. Men

fluktuationerna är överlag små vilket framgår av antalet institutioner som SI stött under den senaste treårsperioden. SI har lämnat bidrag till lärare, utbildningsinsatser och material. Måluppfyllelsen var under året mycket god.

SI:s arbete inom utgiftsområdet *Integration och jämställdhet* har starkt utvecklats. Projektet Det svenska exemplet – insatser mot prostitution och människohandel lanserades under året och en rad aktiviteter har genomförts både utomlands och i Sverige. Det har varit en utmaning att hinna med att genomföra allt SI har haft resurser för att göra. Efter att ha startat verksamheten genom att formulera mål, utveckla arbetssätt och utvärderingsplaner har vi ändå lyckats uppnå nästan alla de högt satta målen.

## BILAGA 5 - INTERVJUGUIDER

### Intervjuguide chef/samordnare

Tema 1: kort personlig information.

- Hur länge har du arbetat på SI?
- Kan du ge en kortfattad beskrivning av dina arbetsuppgifter?
- Hur ser du generellt på din kommunikativa roll som **chef/samordnare**/medarbetare?  
Vilket ansvar bär det med sig?

Tema 2: Organisationens värderingar och visioner samt dess historia och uppdrag (centrala övergripande berättelser)

- Hur skulle du beskriva SI:s övergripande strategier, visioner och mål?
- SI porträtterar sig själv som en globaliseringsmyndighet – hur kommer det sig och vad innebär det?
- SI säger sig också arbeta med offentlig diplomati, vad ligger i det begreppet?
- Vilka andra profileringsfrågor är viktiga? Centrala begrepp, valspråk med mera?
- Vilken betydelse spelar de här visionerna/begreppen för att förstå vad man ingår i?
- Vilka frågor arbetar man med att föra ut i organisationen? Hur? Mottagande?
- Vilka är SI:s utmaningar de närmsta åren?
- Globalisering är ett relativt nytt begrepp i organisationen – hur skulle du säga att SI:s uppdrag har förändrats över tid?
- Vilken roll spelar kommunikationsplattformen i verksamheten och för SI:s profil som en myndighet?
- Öppna värden – vilka implikationer för det med sig?

### Tema 3: formell och informell kommunikation av strategier och värderingar

- Hur och när sker kommunikation av SI:s roll och uppgifter till anställda på SI?
- Hur skulle du säga att kommunikationen uppfattas – kanske främst innehållsligt?
- Vilka problem ser du när det gäller att kommunicera visioner och mål? Vad beror de på?
- Kring vilka profilfrågor upplever du att det finns mest motstånd/mening?
- Hur upplever du kommunikationsklimatet kring sådana här frågor rent generellt?
- På vilket sätt använder du dig av de här visionerna när du arbetar?

## Intervjuguide medarbetare

### Tema 1: kort personlig information.

- Hur länge har du arbetat på SI?
- Kan du ge en kortfattad beskrivning av dina arbetsuppgifter?
- Hur ser du generellt på din kommunikativa roll som chef/samordnare/**medarbetare**?  
Vilket ansvar bär det med sig att kommunicera SI:s frågor?

### Tema 2: Organisationens värderingar och visioner samt dess historia och uppdrag

- Hur skulle du beskriva SI:s övergripande strategier, visioner och mål?
- SI porträtterar sig själv som en globaliseringsmyndighet – hur kommer det sig och vad innebär det?
- SI säger sig också arbeta med offentlig diplomati, vad ligger i det begreppet?
- Vilka andra profileringsfrågor är viktiga? Centrala begrepp, valspråk med mera?
- Vilken betydelse spelar de här visionerna/begreppen för att förstå vad man ingår i?
- Globalisering är ett relativt nytt begrepp – hur skulle du säga att SI:s uppdrag har förändrats över tid?
- Vad är kommunikationsplattformens funktion och roll?
- Öppna värden – vilka implikationer för det med sig?

### Tema 3: formell och informell kommunikation av strategier och värderingar

- Hur och när sker kommunikation av SI:s roll och uppgifter till anställda på SI? Genom texter, presentationer, lunchföreläsningar?
- Hur uppfattar du den här kommunikationen, både kanalen och innehållet?
- Hur upplever du att de övergripande strategierna uppfattas av medarbetare?
- Finns det vissa ämnen, meningar eller motstånd som är återkommande?

- Hur viktig är själva den interna/formella kommunikationen?
- I vilka situationer talas det om strategierna?
- Vilka problem ser du när det gäller att kommunicera visioner och mål? Vad beror de på?
- Hur upplever du kommunikationsklimatet kring sådana här frågor?
- På vilket sätt använder du dig av de här visionerna när du arbetar?
- Hur använder du dig av kommunikationsplattformen? Varför/varför inte? Främsta orsaker till att du inte gör det?