

Kurskod: SKOK01
Termin: VT 2012
Handledare: Johan Hofvendahl
Examinator: Camilla Nothhaft


Examensarbete för kandidatexamen i strategisk kommunikation

Att bygga ett varumärke

Förväntningar skapar legitimitet – en fallstudie på ESS

TUTTI JOHANSSON FALK

Lunds universitet
Institutionen för strategisk kommunikation



Abstract · Sammanfattning

Abstract

Legitimacy is a precious resource, especially for newly established organizations. Having legitimacy makes it possible to access other important resources: funding, expertise and political support. It is also fundamental to a strong and sustainable brand. Showing good economic performance or belonging to legitimate networks or industries are two ways to obtain legitimacy. Through a qualitative case study of a relatively young organization this paper shows that creating and managing stakeholder's expectations, by strategic public relations work, is another way to obtain legitimacy in a startup phase. These findings should be important for new organizations, and especially those whose organizational goal are not primarily, or not at all, to make a profit.

Sammanfattning

Legitimitet är en värdefull resurs, särskilt för nystartade organisationer, som gör det möjligt att få tillgång till andra viktiga resurser: finansiering, kompetens och politiskt stöd. Legitimitet är också grundläggande för ett starkt och långsiktigt hållbart varumärke. Att visa goda ekonomiska resultat eller att tillhöra redan legitima nätverk eller branscher är två sätt att erhålla legitimitet på. Genom en kvalitativ fallstudie på en förhållandevis ung organisation visar denna uppsats att skapande och hanterande av intressenternas förväntningar, med hjälp av ett strategiskt PR-arbete, är ett annat sätt att erhålla legitimitet i ett uppstartsskede. Särskilt viktigt torde detta vara för organisationer vars mål inte i första hand, eller överhuvudtaget, syftar till att redovisa vinst.

Keyword: Public Relations, förväntningar, legitimitet, varumärke, nya organisationer, European Spallation Source, ESS

Antal tecken inklusive mellanslag, exklusive ramverk: 117 093

Innehållsförteckning

Inledning	5
”Neutrons before this decade is out”	5
Problemformulering	5
Syfte och frågeställningar	6
Avgränsning	7
Teori och tidigare forskning	8
Kommunikation är organisation	8
Vad PR är och gör	9
PR och relationer	11
Perspektiv på PR	12
Legitimitet – en värdefull resurs	14
Förväntningar – nödvändiga men riskfyllda	15
Teoretisk summering	16
Metod och material	17
Valet av ESS	17
Vetenskapsteoretiska utgångspunkter	17
Metodval, insamlingsteknik och urval	17
Frågekonstruktioner	19
Analysmetod	19
Validitet och reliabilitet	20
Analys	21
European Spallation Source	21
Den strategiska PR-planen	22
Skånska politikernas förväntningar på ESS	24
Generella förväntningar	24
Forskarna och företagen	29
Vad ESS betyder för skånska kommuner	33
Tillväxt och utveckling	33
Ömsesidig nytta och förväntningar på interaktionen	34
Vad skånska kommuner betyder för ESS	38
Ömsesidigt beroende	38
Legitimeringsprocessen	41
Förväntningar och legitimitet	49
Legitimitet genom resultat	49
Legitimitet genom förväntningar	50
Diskussion och slutsatser	53

Referenser.....	56
------------------------	-----------

Bilagor och figurförteckning

Bilaga – intervjuguide.....	61
Figur 1. – Legitimacy Threshold (Zimmerman & Zeitz, 2002, s. 427).....	49
Figur 2. – Legitimitet relativt förväntningar.....	52

Inledning

”Neutrons before this decade is out”

”... I believe this nation should commit itself to achieving the goal, before this decade is out, of landing a man on the Moon and returning him safely to the Earth.”

John F. Kennedy, 1961

Ovanstående citat illustrerar hur ett oerhört komplext, tidskrävande och kostsamt projekt kommunicerades på ett begripligt sätt i en enda mening. Med dessa ord gavs medborgare, politiker, företag och organisationer i USA våren 1961 en varp att under många år väva in sina egna drömmars trådar i. Genom detta bevingade citat motiverade och legitimerade President Kennedy hela det enorma utvecklingsarbete som möjliggjorde USA:s rymdprogram och all den innovation och utveckling som följde i dess spår.

Sven Landelius, styrelseordförande i European Spallation Source ESS AB, och Colin Carlile, VD i samma bolag, har under 2011 som mål för organisationens nuvarande verksamhet introducerat följande slogan, ”shamelessly stolen” från Kennedy; ”Neutrons before this decade is out” (Landelius, 2011). Femtio år efter Kennedy men samma önskan om att på ett begripligt sätt kommunicera och legitimera ett komplext, tidskrävande och kostsamt projekt.

Landelius och Carlile har uppdraget att tillsammans med övriga medarbetare förverkliga visionen om att bygga och driva en världsledande forskningsanläggning i Lund. För att klara det krävs bland annat att organisationens företrädare lyckas erhålla legitimitet för varumärket ESS från, och skapa förtroendefulla relationer med, det omgivande samhället. Det krävs Public Relations – PR.

Problemformulering

Att hantera och reparera legitimitet är vad huvuddelen av PR-litteraturen behandlar men att *skapa* legitimitet är förhållandevis outforskat (Johnson, Dowd & Ridgeway, 2006; Merkelsen, 2011; Zimmerman & Zeitz, 2002). Viktigt är att förstå och nyttja det faktum att förväntningar, positiva eller negativa, alltid finns när-

varande och alltid påverkar organisatoriska processer (Borup, Brown, Konrad & van Lente, 2006; Eden, 1986). Särskilt i en uppstartsfas, då historia och resultat ännu inte finns, torde förväntningar spela stor roll för organisationers utveckling.

Den här uppsatsen kommer att fokusera på hur PR används för att skapa och forma förväntningar och med hjälp av dessa erhålla den legitimitet som ligger till grund för att få tillgång till andra nödvändiga resurser som till exempel kompetens, finansiering eller politiskt stöd. ESS som organisation lämpar sig väl för en sådan studie då den är förhållandevis ung och därför har en kort och gripbar historia och då medarbetarna med det yttersta ansvaret för PR-aktiviteterna finns kvar i eller nära organisationen och kan intervjuas. ESS är en anläggning som har haft och fortsatt kommer att ha stor påverkan på såväl skånska kommuner som regionen (Andrén-Sandberg, 2010; Rickardsson, 2008). Det är också en organisation för vilken det saknas en formaliserad beslutsprocess (Ulfgard, 2008), till skillnad från de allra flesta andra offentliga institutioner, vilket gör det extra intressant att studera den kommunikationsprocess som leder fram till organisatorisk legitimitet.

Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att fördjupa kunskaperna om hur en organisations legitimitet och dess varumärke konstrueras med hjälp av förväntningar och PR och den kommer därmed att bidra till forskningens förståelse för PR-aktiviteters och förväntningars betydelse för en organisations legitimeringsprocess och då särskilt i ett uppstartsskede. Studien är inspirerad av de forskningsfrågor som Zimmerman & Zeitz (2002) menar är angelägna att undersöka: hur olika typer av legitimitet förhåller sig till varandra, hur stor betydelse ”the individual personality of the entrepreneur” har samt om det finns en legitimitetströskel som organisationer måste passera för att överleva (s. 428).

Jag har undersökt uppfattningen om organisationen ESS och dess varumärke hos skånska kommunstyrelseordförande. Jag har särskilt inriktat mig på a) hur de har uppfattat och värderat kommunikationen med företrädare för ESS, b) i vilken mån de har införlivat varumärket ESS i kommunikationen om sin hemkommun, samt c) hur de förväntar sig att ESS kommer att påverka Skåne i allmänhet och deras hemkommun i synnerhet.

Fokus läggs på meso- respektive mikronivå genom att det som undersöks i huvudsak är den interpersonella delen av organisationens PR samt hur responden-

terna samtidigt har konstruerat och ”återanvänt” ESS legitimitet i kommunikationen om sitt eget varumärke, sin egen kommunala verksamhet.

Min huvudfråga är: *Vilka uppfattningar och förhoppningar har skånska kommunpolitiker angående den förväntade betydelsen av tillkomsten av ESS?*

För att fördjupa analysen ställer jag också två följdfrågor: *I vilken utsträckning, och hur, drar skånska kommunföreträdare fördel av den förväntade betydelsen i PR-sammanhang dvs. i bygget av kommunens eget varumärke? samt På vilket sätt legitimerar kommunföreträdarna ESS organisation genom att använda ESS varumärke?*

Avgränsning

Jag har valt att fokusera på ESS interpersonella relationer med företrädare på den lokalpolitiska nivån. Jag har därför medvetet valt att inte särskilt undersöka legitimeringsprocessen i relation till media, forskarsamhället, nationella och internationella beslutsfattare, allmänheten eller någon annan intressentgrupp.

Jag har inte heller särskilt undersökt legitimeringsprocessen i relation till sådan PR som ligger utanför de interpersonella relationernas område som t.ex. egenproducerat material, tryckt eller på webben, pressreleaser eller event även om en del av respondenterna nämner sådant PR-material i intervjuerna.

Teori och tidigare forskning

Kommunikation är organisation

En framgångsrik organisation kännetecknas av att den kan kommunicera, såväl internt mellan organisationens medarbetare som externt med intressenter och publik i omvärlden. Den amerikanske organisationspsykologen Karl E. Weick (1995) beskriver detta på ett mycket tydligt sätt:

If the communication activity stops, the organization disappears. If the communication activity becomes confused, the organization begins to malfunction. These outcomes are unsurprising because the communication activity is the organization. (s. 75)

För att organisering ska bli av, dvs. att en organisation av någon sort ska komma till stånd, krävs att kommunikationen mellan människor också leder till handling. För att ta ett vardagligt exempel: det räcker inte med att vi pratat oss samman om att fara till Säffle på semester, vi måste fylla termoserna med kaffe, köpa biljett och sätta oss på tåget innan vi kan påstå att det skett något organiserat resande.

Czarniawska (2005) diskuterar institutioners tillblivelse och menar att det sker genom att en handling upprepas, blir till ett handlingsmönster som så småningom tas för givet och ges en normativ förklaring. När ett nytt handlingsmönster upptäcks av en observatör måste frågan ”Varför görs detta?” kunna besvaras med ”rättfärdigande termer”, dvs. sådana som tar hänsyn till rådande normer och värderingar. Annars kommer handlingsmönstret att försvinna eller avfärdas som oviktigt. Czarniawska myntar begreppet handlingsnät, vilket ska uttolkas som det nät av handlingar som de inblandade institutionerna vid varje givet tillfälle säger är legitimt förbundna med varandra och genom detta styr organiserandet. Författaren försöker här skapa en kompromiss mellan Selznicks (1949/1966) ”gamla” institutionalism och Powell och DiMaggios (1991) ”nya” institutionalism för att på så sätt fånga in det faktum att organiserandet sker både genom faktiska förbindelser i tid och rum och genom imaginära, ideala bilder.

Heide (2011) beskriver hur sådana faktiska förbindelser, relationer, uppstår ”därför att människor är ömsesidigt beroende av varandra för att kunna nå gemensamma mål” och att ”kännetecknande för relationer är att de är dynamiska och

förändras kontinuerligt” (Heide, 2011, s. 120). Förståelse för hur interpersonell kommunikation, relationer, personlig legitimitet och karisma relaterar till varandra och fungerar är viktigt, för som Heide säger så skapas och bevaras kvaliteten på relationen genom kommunikation.

Processen att skapa en organisation, en viss institution, hänger intimt ihop med processen att bygga ett varumärke eftersom ”ett professionellt varumärkesarbete syftar till att med utgångspunkt från en genomtänkt strategi etablera, förstärka eller förändra bilder i människors medvetande” (Dahlqvist & Melin, 2010). Vikten av att ha ett varumärke, att kunna presentera sin organisation som något som har ett värde, har blivit essentiellt även för organisationer och verksamheter som tidigare kanske sluppit detta, till exempel för forskningsanläggningar (se Utdrag 105).

Att skapa ett varumärke handlar alltså om att skapa och hantera bilder av organisationen (Elliott & Percy, 2007). Detta bildskapande, varumärkesbyggande, kräver en process för att upprätta kommunikationen och relationerna, de faktiska förbindelser i tid och rum (Czarniawska, 2005), mellan människor som är förutsättningen för att organisationen och varumärket ska bli till och existera. PR är en sådan process.

Vad PR är och gör

Public relations is a strategic communication process that builds mutually beneficial relationships between organizations and their publics (Public Relations Society of America [PRSA] 2012).

Detta är ”[the] intuitive and universal, dictionary-like definition befitting the modern role and value of public relations” (Corbett, 2012) vilken har tagits fram genom ett arbete inom PRSA och som tillkännagavs den första mars i år.

Verçiç, van Ruler, Bütschi och Flodin (2001) menar att en amerikansk definition av PR skiljer sig från en europeisk. De hävdar att det i den europeiska definitionen av PR finns ett reflexivt inslag som diskuterar samhällsliga konsekvenser av organisationers beteende, ett inslag som de anser saknas i den (tidigare) amerikanska definitionen av PR. De är dock överens med Corbett (2012) om att det krävs en universellt gångbar definition eftersom även det mest lokala sammanhang idag är globaliserat (Verçiç m.fl., 2001). Om den nu antagna universella definitionen faller även europeiska PR-forskare och PR-praktiker på läppen får framtiden avgöra.

PR var länge, och är möjligen fortfarande, den vanligaste engelska översättningen av det svenska begreppet ”strategisk kommunikation”. Kopplingen till den europeiska synen på PR och dess fokus på att vara en för organisationen måluppfyllande funktion framgår tydligt i följande definition av begreppet strategisk kommunikation:

Strategisk kommunikation omfattar ledning, planering och genomförande av reflexiva och kritiska kommunikationsprocesser och aktiviteter i relation till dels olika publikker, intressenter och målgrupper, dels samhället som offentlighet, med syfte att uppnå övergripande organisatoriska verksamhetsmål. (Falkheimer & Heide, 2007, s. 44)

Med ESS som objekt väljer jag att definiera den PR jag avser studera med PRSA:s definition som grund i kombination med Cornelissens (2011) beskrivning av Corporate PR: ”’corporate’ public relations (public relations activities towards ’corporate’ stakeholders, which excludes customers and prospects in a market); includes issues management, community relations, investor relations, media relations, internal communication and public affairs” (s. 20) och då med särskilt fokus på relationen till kommunala företrädare.

PR handlar om att underlätta kommunikation om och utbyte av idéer för att åstadkomma förändring (L’Etang, 2008). PR är också, vilket hörs på namnet, verksamhet som syftar till att skapa, vidmakthålla och utveckla relationer med de olika publikker som organisationen har eller vill ha. Innehållet i begreppet PR har förändrats över tid, inte minst på grund av den tekniska utvecklingen som gjort fler kanaler tillgängliga för fler aktörer. Oavsett vilken teknik som används så beskrivs PR ofta som ett verktyg för att skapa eller erhålla de olika resurser som en organisation behöver – pengar, kompetens, infrastruktur eller politiskt godkännande (Hearit, 1995). Legitimitet beskrivs på samma sätt vara ett verktyg för att få tillgång till resurser vilka krävs för överlevnad och tillväxt (Zimmerman & Zeitz, 2002). Det finns således en tydlig koppling mellan PR och legitimitet, syftet med verktyget PR och egenskapen legitimitet är densamma.

Beroende på vilken slags verksamhet organisationen ska bedriva krävs olika mängder av de ovan beskrivna resurserna. Legitimitet är dock en viktig resurs i alla organisationer oavsett mål och verksamhet och att skapa och behålla legitimitet är därför en vital organisatorisk process, kanske särskilt i uppstarten.

Legitimacy has long been recognized as a fundamental process that is basic to social organization (Zelditch, 2001). Yet understanding the general processes that underlie legiti-

macy has remained a difficult and persistent problem (Johnson, Dowd & Ridgeway, 2006).

We suggest that legitimacy is crucial in the early years of a new venture's existence, even before it begins to generate a profit (Zimmerman & Zeitz, 2002).

Legitimitet är kärnan, för att inte säga allt, i PR menar Metzler (2001) och Merckelsen (2011) instämmer i detta men konstaterar samtidigt att det finns en uppenbar utmaning i att skapa legitimitet för något med hjälp av ett verktyg, alltså PR, vars egen legitimitet ofta ifrågasätts. Ökad professionalism i yrket och en både bredare och djupare teoretisk förståelse av vad PR är och gör är vad många forskare och praktiker menar är lösningen på problemet. L'Etang (2008) hävdar till exempel att "one cannot have too much theoretical knowledge to practise public relations intelligently and effectively!" (s. 25).

PR och relationer

Det finns idag en utbredd konsensus om att PR inte enbart handlar om att informera massorna via media utan att det i mycket större utsträckning handlar om att skapa goda relationer med de publik och intressenter med vilka organisationen kan ha ett ömsesidigt givande utbyte. Som Heide (2011) säger så kan organisationer inte kommunicera, det kan bara människor: "Därmed kan det understrykas att relationer mellan organisationer och intressenter/publik är ytterst personrelaterade, och organisationsledningar bör därför överväga denna aspekt på ett strategiskt och långsiktigt plan" (s. 123).

Bruning (2009) har ställt upp tio axiom för relationshantering inom PR och han tar sin utgångspunkt i de axiom för interpersonell kommunikation som DeVito (1995 refererad i Bruning, 2009) formulerade. Axiomen är de följande:

1. Organisation-publik-relationer är pågående och i ständig förändring.
2. Organisationer och nyckelpublik är ömsesidigt beroende av varandra.
3. Kommunikation är oundviklig.
4. PR-kommunikation är oåterkallelig.
5. PR-praktiken är kulturellt influerad.
6. Utvecklingen av organisation-publik-relationer är en anpassningsprocess.
7. Organisation-publik-kommunikation har både en innehålls- och en relationsdimension.
8. Relationer bör utvecklas kring tanken om ömsesidig nytta.

9. Organisationer och nyckelpubliker etablerar olika sorters relationer.
10. Organisationer och medlemmar i nyckelpublikerna har förväntningar på interaktionen.

I min analys kommer jag att koppla mitt empiriska material till dessa tio axiom för att beskriva hur ESS-organisationen har arbetat med sin relationsskapande PR.

Bruning (2009) menar att de områden som studerats när det gäller interpersonell kommunikation också borde vara intressant ur ett PR-perspektiv eftersom kommunikation är den viktiga ingrediensen i bägge disciplinerna och eftersom PR har blivit mera interaktiv i takt med att omvärlden – publikerna – har blivit mera aktiva och jämbördiga deltagare i kommunikationen. Sociala medier, som t.ex. bloggar, Facebook, Twitter och nättidningarnas kommentarsfält har i stor utsträckning bidragit till denna utveckling. I dessa medier kan den interpersonella kommunikationen och därmed också PR-aktiviteterna försiggå nästan som om det vore ansikte-mot-ansikte trots tids- och rumsskillnad mellan de kommunicerande.

Perspektiv på PR

L'Etang (2008) anser att eftersom PR innefattar ett brett utbud av aktiviteter vilka sker inom flera olika processer bör de praktiker som arbetar med PR ha förståelse för flera olika teorier; media och kommunikation, organisation och management men också för flera olika discipliner; epistemologi, etik, filosofi, statskunskap och antropologi. Att det är så blir tydligt vid en litteraturgenomgång av fältet.

Det funktionalistiska PR-perspektivet har länge dominerat vilket Falkheimer och Heide (2011) påpekar när de efterlyser en mera teorianknuten forskning. Det normativa perspektivet, också mycket vanligt inom PR, tillhandahåller en tydlig beskrivning av hur PR ska göras. Genom att ha jämfört hur olika praktiker arbetat över lång tid finns det en ”best-practice” att presentera och att utbilda PR-praktiker och företagsledare efter (Grunig & Grunig, 2002).

De funktionalistiska och normativa perspektiven försöker bidra till utvecklingen av robust utforskade generella teorier som kan förutsäga vilka konsekvenser specifika aktiviteter får men om det har lyckats är svårt att uttala sig om. ”At present, the role that theory plays in public relations practice is limited” menar Watson och Nobel (2007, s. 2). Tvärtom, hävdar Botan och Taylor (2004) och anser istället att ”Public relations has become much more than just a corporate communication practice. Rather, it is a theoretically grounded and research based area

that has the potential to unify a variety of applied communications areas” (s. 659). Även om detta skulle stämna, att PR är teoretiskt grundat, så menar till exempel Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Verçiç och Sriramesh (2007) att ”there is no single or unifying conceptual framework to inform the work of the many disciplines relating to the field of strategic communication” (s. 5). Curtin (2012) instämmer i detta och hävdar med en tydlig metafor att sökandet efter *ett* övergripande paradigm för PR-fältet är att likna vid sökandet efter en svart katt i en kolkällare vid midnatt – dömt att misslyckas.

Positivistiska perspektiv och färdiga teorier är dock kanske inte alltid av godo när människor och deras kommunikation med varandra ska förstås.

To reach the goal of a wider understanding and deeper appreciation for “cases,” “instances,” and “stories” that focus on personal, emotional and contingent lived experiences, students of interpersonal communication must begin to confront openly and self-critically some of the most deeply entrenched and taken-for-granted assumptions and conventions of the academy, such as the need for “theory” (Berger, 1992) and the exalted importance of concepts and categories (Bochner, 1994, s. 22).

Tolkande perspektiv är troligen bättre då de menar, till skillnad från de positivistiska perspektiven, att det inte existerar ”en värld där ute” som kan studeras objektivt. Tvärtom finns det ”multiple realities and truths which are open to change because the social world, not having a separate existence from the individual, is socially constructed” (Daymon & Holloway, 2011, s. 102). För att studera PR och då särskilt den del som handlar om relationer och legitimeringsprocesser hos organisationer är ett socialkonstruktivistiskt perspektiv givande eftersom det ”emphasizes that language is important in the production of social structures” (Berger, 1966 refererat i Heide, 2009, s. 45). Legitimitet är i allra högsta grad ett socialt konstruerat fenomen som blir till genom kommunikation mellan människor.

Kärnfrågan för varje forskare inom PR-fältet är ”how does public relations work and what does it do in, to, and for organizations, publics, or the public arena in other words, society as a whole” (Ihlen & van Ruler, 2009, s. 2). Med Curtins (2012) och Hallahans m.fl. (2007) skepsis till att det finns en enda övergripande teori som kan ge svaret på alla delarna i den frågan i minnet så tycker jag att frågan väl fångar det jag är intresserad av, nämligen vad PR och förväntningar gör i, med och för en organisation och dess publik och särskilt i relation till begreppet legitimitet.

Legitimitet – en värdefull resurs

Vad legitimitet är kan förklaras på många olika sätt men en av de återkommande definitionerna har Mark Suchman (1995) som upphovsman:

Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions (s. 574, kursiv. i original.).

Suchman (1995) delar in legitimitet i tre olika typer: pragmatisk, moralisk och kognitiv. Zimmerman och Zeitz (2002) har en något annorlunda indelning: regulativ, normativ, kognitiv och branschlegitimitet. Jag väljer för den här uppsatsen att utgå från Suchmans nomenklatur även om jag hämtar inspiration och exempel även från Zimmerman och Zeitz eftersom deras diskussion om villkoren för nystartade organisationer är relevant för min studie.

Chacar och Celo (2012) visar i sin studie hur legitimitet för den amerikanska baseballorganisationen, Major League Baseball, utvecklats över tid och de analyserar hur de olika typerna av legitimitet som Suchman (1995) definierat erhålls i förhållande till olika grupper av ”stakeholders”, intressenter. Kumar (2004) har också studerat legitimitet utifrån Suchmans (1995) begrepp och menar bland annat att ”if pragmatic legitimacy is attained in a relatively smooth manner, the chances of the firm facing difficulties in obtaining other forms of legitimacy may be lessened” (Kumar, 2004, s. 382). Målet med PR-arbetet i ett uppstartsskede borde därför vara att snabbt och smidigt erhålla pragmatisk legitimitet för att därefter fortsätta att arbeta för att uppnå moralisk och kognitiv legitimitet för organisationen och för varumärket.

Dahlqvist och Melin (2010) säger bland annat att för organisationer verksamma inom den offentliga sektorn ”är ökad *legitimitet* den främsta nyttan med att utveckla ett starkt varumärke” (s. 69, kursiv i original). Förutsättningen för att skapa ett starkt varumärke i offentlig sektor är att människor både har kännedom om organisationen och att organisationen har acceptans (Dahlqvist & Melin, 2010). Attraktionskraft och förtroende är de två huvudsakliga faktorer som skapar acceptans, genom att varumärket dels upplevs som intressant, relevant och värdefullt för publikerna och dels att varumärket och organisationen har ett högt förtroende vilket är något som utvecklas över tid genom en stabil verksamhet, gott ledarskap, kompetens och socialt ansvarstagande (Dahlqvist & Melin, 2010).

Att väcka förväntningar borde vara ett sätt att börja skapa av ett varumärke.

Förväntningar – nödvändiga men riskfyllda

Eden (1986) resonerar om förväntningar och självuppfyllande profetior och diskuterar utifrån ett beteendevetenskapligt perspektiv hur förväntningar påverkar resultatet av organisatorisk utveckling (organizational development, OD), t.ex. hur ledningens förväntningar vid en organisatorisk förändring påverkar produktionen. Genom olika exempel visar Eden (ibid.) hur förväntningar blir självuppfyllande profetior och därmed kan styra utgången av olika processer. Bland annat pekar han på den så kallade Pygmalion-effekten; att lärare med höga förväntningar på eleverna ökar elevernas inlärningsförmåga (Rosenthal & Jacobson, 1968 refererad i Eden, 1986). Det omvända gäller självklart också – negativa förväntningar infrias lika ofta och lätt som positiva förväntningar.

Borup m.fl. (2006) beskriver också det inflytande och den påverkan förväntningar har och då särskilt inom området forskning och teknisk innovation.

Such expectations can be seen to be fundamentally ‘generative’; they guide activities, provide structure and legitimation, attract interest and foster investment. They give definitions to roles, clarify duties, offer some shared shape of what to expect and how to prepare for opportunities and risks (s. 286).

Förväntningar är alltså organiserande genom att de skapar ett intresse hos publiker som organisationen behöver, bildar en gemensam plattform för den kommunikation som uppstår och som ger upphov till handlingar vilka så småningom bildar ett handlingsnät (Czarniawska, 2005) vilket i sin tur gör att organisationen institutionaliseras, legitimeras och kan växa och utvecklas (Zimmerman & Zeitz, 2002).

Borup m.fl. (2006) visar att förväntningar är viktiga även för aktörer utanför den innersta kretsen av forskare och tekniker, genom att de medverkar till att mobilisera resurser, till exempel statliga forskningsanslag på makronivå och innovationsmiljöer på mesonivå. Förväntningar är alltså grundläggande i koordinationen mellan olika aktörsgrupper liksom att de länkar ihop tekniska och sociala frågor. Teknisk utveckling anses vara av central betydelse för samhällsutvecklingen inte minst genom att det möjliggör ekonomisk tillväxt och internationell konkurrenskraft och att det bidrar till skapandet av kunskapssamhället som i sig är en drivkraft för socioekonomisk förändring och därmed ett strategiskt viktigt område (Borup m.fl., 2006).

Teoretisk summering

Utan kommunikation – ingen organisation. Men för att en organisation ska bli till krävs också handlingar, det krävs att det skapas relationer. PR är en strategisk process för att hantera kommunikation och bygga relationer och medverkar till skapandet av en tydlig bild av organisationen – varumärket. Syftet med PR är att skapa legitimitet för organisationen eftersom legitimitet är en fundamental process i sociala organisationer och medverkar till att organisationen kan attrahera andra, nödvändiga resurser som till exempel pengar, kompetens och politiskt godkännande och därmed överleva och växa.

Förväntningar spelar en viktig roll i organiseringsprocessen genom att de skapar intresse, struktur och en gemensam uppfattning av vilka möjligheter och risker som finns i ett projekt för alla inblandade aktörsgrupper. Förväntningar finns alltid närvarande i organisatorisk utveckling och påverkar densamma och måste därför förstås och nyttjas på rätt sätt för att uppnå optimalt resultat.

Det finns inte *en* universell och övergripande teori för att förstå vad PR är och hur PR fungerar så för att kunna arbeta intelligent och effektivt med PR krävs förståelse för flera olika teorier; media och kommunikation, organisation och management men också för flera olika discipliner; epistemologi, etik, filosofi, statskunskap och antropologi och för flera olika vetenskapsteoretiska perspektiv; post-positivism, socialkonstruktivism, kritiskt/kulturellt och post-modernistiskt.

Metod och material

Valet av ESS

Enligt Lars-Erik Larsson (2010) är viktiga förutsättningar för framgång med kvalitativa studier, både i intervjuarbetet och i analysen av materialet, att forskaren har goda förkunskaper om ämnet som ska studeras samt är insatt i kontexten. Då jag har tio års erfarenhet av skånsk kommunpolitik och fyra månaders praktik på ESS kommunikationsavdelning är metoden med kvalitativa intervjuer väl vald. Samtidigt kan mina erfarenheter vara en nackdel för min fallstudie genom att intervjupersonerna inte upplever mig som ”utomstående forskare” och därför modifierar sina berättelser. Det måste jag beakta i analysen av materialet, liksom min egen relation till ESS.

Vetenskapsteoretiska utgångspunkter

Den nypragmatistiska ontologin inom konstruktivismen (Czarniawska, 2005) som menar att ting och fenomen existerar även om människor inte har kunskap om dem men som samtidigt menar att den kunskap vi faktiskt har om verkligheten är subjektiv, är den ontologiska kompromiss som jag ansluter mig till. Min epistemologiska utgångspunkt är den förstående: verklighet är alltid tolkad och kunskap därför alltid subjektiv. Jag menar att det inte kan existera en kunskap om verkligheten som inte är tolkad – var skulle den komma från? Och om den fanns, hur skulle jag kunna tillgodogöra mig den utan en subjektiv tolkning? Det metodologiska förhållningssätt jag har anammat är det hermeneutiska eftersom detta harmonierar med mitt ontologiska och epistemologiska perspektiv. De hänger ihop och de är relevanta för min studie och mina frågeställningar eftersom legitimitet är ett socialt konstruerat fenomen.

Metodval, insamlingsteknik och urval

Som ett resultat av ovanstående vetenskapsteoretiska resonemang, väljer jag en kvalitativ metod för min undersökning och det som ligger närmast till hands är en

abduktiv, fenomenologiskt ”inspirerad” fallstudie. Abduktiv och ”inspirerad” därför att min förståelse av fenomenet är allt för stor för att jag ska kunna närma mig fenomenet i dess sanna form, men ändå fenomenologisk i det att jag söker förstå hur respondenten konstruerar sin egen, och sin kommuns, ”livsberättelse” i relation till fenomenet ESS och därmed också konstruerar ESS legitimitet.

Mitt empiriska material består av semistrukturerade, narrativa intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2009) och i linje med Zimmerman & Zeitz (2002) rekommendationer gör jag en intensiv fallstudie där jag fokuserar på en enda organisation för att, om möjligt, kunna dokumentera legitimitetsprocessen.

Jag har gjort intervjuer med fyra företrädare för ESS, i uppsatsen betecknade som IPO1-4 (Intervjuperson Organisation). De har beskrivit organisationens relation till de skånska kommunerna och dess företrädare. Dessa fyra respondenter har varit, eller är fortfarande, på olika sätt ansvariga för de PR-aktiviteter som organisationen har bedrivit eller bedriver idag.

Jag har också gjort tolv intervjuer med skånska kommunstyrelseordförande, i uppsatsen betecknade som IPK1-12 (Intervjuperson Kommun). Dessa är först och främst, genom sitt förtroendeuppdrag, ansvariga för utvecklingen av sina respektive kommuner men också för kommunikationen om kommunen.

Det empiriska material som dessa intervjuer gett omfattar lite drygt tio timmars inspelade samtal vilket resulterat i knappt 180 sidor text. Intervjuerna har, förutom en som gjorts via mailkorrespondens, skett ansikte-mot-ansikte och på platser som respondenten bestämt, i huvudsak på dennes kontor eller i något rum i anslutning till dennes arbetsplats. Det har inte förekommit någon ”social aktivitet” utöver den normala, svenska fikan i samband med intervjuerna, utom vid ett tillfälle då vi åt lunch efter intervjun på respondentens uttryckliga önskemål. Och trots att jag, mer eller mindre, är personligt bekant med i stort sett alla respondenter har det prat som försiggått när bandspelaren inte varit på varit begränsat. Med ett undantag, men där fanns det personliga skäl till varför personen behövde ”lufta sig” med någon som var både tillräckligt bekant och tillräckligt distanserad för att det inte skulle bli obekvämt.

Det urval jag gjort, bland de 33 kommunstyrelseordförande som finns att välja på, skulle kunna upplevas som ett bekvämlighetsurval (Bryman, 2011) eftersom de intervjuade i huvudsak är f.d. kollegor till mig. Urvalet är dock inte helt slumpartat. När det gäller företrädarna för ESS har jag valt dels de som mycket ti-

dig i processen hade ansvar för kommunikationen externt och dels de som idag är ytterst ansvariga för bolagets verksamhet. När det gäller kommunföreträdarna har jag försökt åstadkomma en spridning så att de intervjuade representerar både stora och små kommuner, både nära och långt ifrån Lund samt med olika politiska majoriteter.

Frågekonstruktioner

Jag har börjat med att intervjua ESS-företrädarna eftersom jag ville skaffa mig en uppfattning om organisationens ambitioner att med hjälp av PR hantera förväntningar, skapa legitimitet för verksamheten och bygga ett varumärke.

Upplägget av guiden för intervjuerna med kommunföreträdarna (se bilaga, s. 61) har jag hämtat från Inger Larssons (2010) avhandling om interkulturell kommunikation. Jag kan konstatera att intervjufrågorna varierat en del beroende på vem jag intervjuat. Sannolikt för att respondenterna har olika ingångar och förhållningssätt till projektet men förmodligen också för att jag är medveten om deras förförståelse och således också om var de kan lämna intressanta svar och var de inte kan detta.

I vissa av intervjuerna har jag blivit tillfrågad om olika saker som har med ESS-projektet att göra där respondenten förväntar sig ett korrekt svar, som om jag företrädde organisationen. Jag har i dessa lägen svarat så gott jag har kunnat men försökt undvika att låta allt för tvärsäker för att inte lägga hämsko på respondentens funderingar och idéer om vad ESS är, kan bli och hur det fungerar.

För några, dock inte alla, respondenter har jag redogjort för de etiska regler som gäller för intervjuer av detta slag. Alla intervjuade är, tack vare sina offentliga uppdrag, mediatränade vilket innebär att när bandspelaren är på säger man bara sådant man orkar läsa på Kvällspostens förstasida. Jag upplever trots detta inte att jag haft svårigheter med att få utförliga och ärliga svar. Även om respondenterna inte efterfrågat anonymitet så har jag försökt åstadkomma detta genom att utelämna viss information, i huvudsak Ortsnamn, i citaten.

Analysmetod

Jag har under studien växlat mellan att intervjua, transkribera och analysera texten, söka teorier och infallsvinklar i vetenskapliga publiceringar med mitt inter-

vjumaterial som utgångspunkt och därefter återvända, förhoppningsvis med ny förståelse och nya frågor, till intervjuarbetet. Av detta följer att jag genom abduktion och genom att låta mig ledas av de svar jag får av respondenterna, i den så kallade hermeneutiska cirkeln (Alvesson & Skoldberg, 2008), söker bidra till forskningens förståelse för hur förväntningar påverkar legitimeringsprocessen och hur de olika sorternas legitimitet byggs upp med hjälp av PR. För att tydliggöra denna process har jag, med utgångspunkt i mina frågeställningar, tematiserat analysdelen och visar där hur respondenterna uppfattar PR-arbetet och vilka förväntningar detta har väckt, hur de återanvänder ESS varumärke i sina egna berättelser och beslut samt hur de därigenom legitimerar ESS och befäster dess varumärke.

Validitet och reliabilitet

Kvalitativa studier genererar sällan digital kunskap (sant/falskt) eftersom de ofta används för studier av socialt konstruerade fenomen. I sådana studier är tolkning ett måste och den processen leder inte sällan till att olika forskare drar olika slutsatser, ofta beroende på förförståelse och perspektiv hos den som tolkar. Denna subjektivitet anses ibland vara en nackdel, oftast av de som förespråkar digital kunskap, men det kan också vara en fördel genom att det höjer snarare än sänker trovärdigheten hos studien. Men det ställer större krav på läsaren som själv måste värdera resultaten och vägen fram till resultaten (Daymon & Holloway, 2011).

Jag menar att min studie är reliabel – resultaten är konsistenta och tillförlitliga och det är min uppfattning att de inte hade blivit avsevärt annorlunda om studien gjordes vid en annan tidpunkt eller av en annan forskare. Jag menar också att min studie är valid – jag har undersökt vad jag har avsett att undersöka och det anser jag visas genom att mina intervjufrågor knyter an till mina forskningsfrågor, att de blivit besvarade på ett relevant sätt och att svaren är det underlag på vilket jag baserat min analys.

Analys

I analysen har jag anonymiserat respondenterna genom att utelämna information som skulle kunna placera respondenten i en specifik kommun. Då detta sker anges det med [X]. I de fall jag förkortar ett utdrag därför att mellanliggande text inte tillför analysen något anges det med tre punkter

European Spallation Source

Den 28 maj 2009, efter två decennier av diskussioner bland forskare och politiker, togs beslutet att om European Spallation Source, ESS, ska byggas så ska det byggas i Lund (Region Skåne, 2009). I juli 2010 tog ESS AB, ett helägt svenskt statligt bolag, över verksamheten från ESS-sekretariatet, en del av Lunds universitet, och i december samma år förvärvade danska staten 26 procent av aktierna.

ESS kommer att bli en paneuropeisk forskningsanläggning för materialvetenskap där själva forskningsverktyget är neutroner. En populärvetenskaplig förklaring till vad ESS är och gör som ofta används är att det är ett gigantiskt mikroskop som används för att studera oerhört små saker.

Finalt beslut om att bygga och driva anläggningen är ännu inte fattat och anläggningen, om den byggs, kommer inte att vara i bruk förrän tidigast 2019–2020. Resultat, i form av praktisk tillämpning av den forskning som kommer att bedrivas på ESS, kan dröja ytterligare 10–20 år. Det är således en organisation som inte kommer att leverera konkreta resultat förrän väldigt långt fram i tiden och som därför torde behöva en ansevärd mängd förtroendekapital för att kunna attrahera och behålla nödvändiga resurser tills att resultat kan påvisas.

Verksamheten i ESS-projektet är tydligt uppdelad i olika faser där PR-aktiviteterna – enligt min uppfattning – torde ha olika syfte:

- I. Pre-beslut – t.o.m. maj 2009 – PR i syfte att få till stånd ett beslut (på europeisk ministernivå) om att anläggningen ska byggas och byggas i Lund och i syfte att mobilisera lokalt och regionalt stöd för projektet.

- II. Pre-konstruktion – juni 2009–2013 – PR i syfte att kunna attrahera rätt kompetens och lyckas producera ett komplett beslutsunderlag (återigen för Europeiska ministrar) för att säkra finansiering och därmed byggstart.
- III. Konstruktion – 2013–2020 – PR i syfte att få en smidig resa från markundersökning till invigningsklar anläggning och i syfte att attrahera de bästa medarbetarna för att driva anläggningen.
- IV. Drift – 2020–207? – PR i syfte att attrahera de bästa forskarna och de mest intressanta forskningsprojekten för att kunna visa resultat och säkra fortsatt finansiering.
- V. Avveckling – 207?–207? – PR i syfte att åstadkomma en smidig och odramatisk dekonstruktion av anläggningen. Även om ESS inte är ansvariga för vad som kommer efter ESS menar jag att organisationen bör ha en beredskap för att kunna delta i den diskussion som lär komma när arbetstillfällena och intäkter i regionen försvinner.

Gemensamt för alla de ovan beskrivna faserna är att organisationen ESS vid varje givet tillfälle och i varje given intressentgrupp måste upplevas ha hög legitimitet – ett starkt varumärke. Det är förmodligen av än större vikt för organisationer och projekt som, likt ESS, 1) är mycket kostsamma och nästan uteslutande finansieras med skattemedel, 2) är tekniskt och kunskapsmässigt mycket abstrakta, 3) gör anspråk på att kunna hjälpa till att lösa *mänsklighetens* problem och 4) har mycket lång startsträcka innan man levererar konkreta resultat. Särskilt den sista punkten är intressant för min studie.

Den strategiska PR-planen

Jag kan konstatera att följande händelser inträffar, i något sånär kronologisk ordning, under fas I & II ovan:

- Allan Larsson tillträder 2004 som ordförande för Lunds universitet och blir informerad om att det finns en idé om att ESS skulle kunna byggas i Lund. Han lyfter frågan till dåvarande utbildnings- & forskningsministern och får ett regeringsuppdrag som går ut på att undersöka intresset ute i Europa för ESS och för Sveriges möjligheter att stå som värd för anläggningen. Detta uppdrag utför Allan Larsson under 2004-2005.

- Pia Kinhult, ledamot i styrelsen i Region Skåne, väljs i april 2004 till vice ordförande i styrelsen för Lunds universitet.
- Allan Larsson skriver under 2006 en rapport om Sveriges möjligheter att stå som värd för ESS vilken den dåvarande regeringen skickar på remiss.
- Colin Carlile erbjuds i början på 2006 en tjänst som gästprofessor på Lunds universitet med uppdraget att arbeta med ESS och ESS-sekretariatet bildas.
- Sverige byter regering i september 2006. I oktober samma år lämnar Peter Honeth sin tjänst som universitetsdirektör vid Lunds universitet för att bli statssekreterare på Utbildningsdepartementet.
- I februari 2007 beslutar den nya regeringen att Sverige ska erbjuda sig att ta värdskapet för anläggningen och betala 30 procent av investeringen. Hösten 2007 tillträder Colin Carlile som chef för ESS-sekretariatet.
- Allan Larsson utses till chefsförhandlare och reser, nu tillsammans med Colin Carlile, på en ”förankringsturné” i Europa under 2007-2009 och den 29 maj 2009 beslutas att ESS, om det ska byggas, ska byggas i Lund.
- Under 2009-2010 förbereder Region Skåne tillsammans med samtliga skånska kommuner, Region Blekinge, Invest in Skåne, Länsstyrelsen i Skåne, ESS AB, Malmö högskola, Lunds universitet, Kristianstad högskola, SLU Alnarp och Blekinge Tekniska Högskola en ansökan till Europeiska Regionala Utvecklingsfonden, ERUF, avseende ett treårigt projekt (i analysen benämnt TITA-projektet) som syftar till att stärka tillväxten, innovationsstrukturen, tillgängligheten och attraktiviteten i regionen till följd av etableringen av forskningsanläggningarna ESS och MAX IV (essmax4tita.se, 2011). ERUF beviljar den 7 april 2010 medel till projektet.

Av ovanstående händelseförlopp menar jag att det går att dra slutsatsen att det på en övergripande nivå har funnits en strategisk plan för hur PR-arbetet ska bedrivas för att få ESS på plats i Lund. Det innebär inte att denna strategiska plan är formellt beslutat i någon eller några instanser men däremot att ledande företrädare i olika organisationer har varit medvetna om att det krävs ett PR-arbete för att få anläggningen på plats. Det bildas ett handlingsnät (Czarniawska, 2005) som bidrar till att institutionalisera organisationen.

För den del av PR-arbetet som jag studerar i denna uppsats, vilket självklart endast är ett utsnitt av det totala PR-arbetet, menar jag att man kan formulera den strategiska planen på följande vis:

- 1) ESS behöver erhålla legitimitet av beslutsfattare i Skåne
- 2) För att ovanstående ska ske krävs:
 - a) Ett budskap: ESS är en tillväxtmotor för Skåne
 - b) En organisation som kan fylla budskapet med innehåll och leverera det-samma: ESS Scandinavia, därefter TITA-projektet

Min uppsats undersöker alltså om detta strategiska PR-arbete har nått sitt syfte, om ESS har erhållit legitimitet av politiska beslutsfattare i Skåne.

Det ska sägas redan här att många av de kommunföreträdare jag har intervjuat har fått sin information om ESS genom TITA-projektet och en hel del av de jag talat med förväxlar förmodligen ESS och TITA, eller åtminstone dessa organisations företrädare.

Skånska politikerns förväntningar på ESS

Generella förväntningar

Kommunikation är oundviklig och oåterkallelig säger Bruning (2009) i sitt tredje och fjärde axiom och vill med detta beskriva det faktum att även tystnaden talar, ibland bedövande högt, men också att det krävs eftertänksamhet i kommunikationen eftersom det inte är möjligt att ”ångra sig” på ett utskickat pressmeddelande eller ett gjort uttalande.

Jag vill nog mena att man från ESS sida tidigt förstod detta och lade sig vinn om att inte låta tystnaden kommunicera, även om det kanske inte fanns så mycket konkret att berätta alldeles i början.

Utdrag 1, IPO1: Det fanns redan från början en uppslutning från Lunds kommun och Region Skåne för ESS-projektet. Jag såg det som min uppgift att hålla dem väl informerade om de diskussioner som jag förde i huvudstäder runt om i Europa. Jag hade också kontakt med företag i Skåne och Sverige.

Det har också hela tiden funnits en medvetenhet hos organisationen om att den PR man bedriver tolkas av mottagarna och att den tolkningen kan leda iväg åt ett håll som inte var avsett och att försiktighet därför är nödvändig.

Utdrag 2, IPO4: Colin som person förstår politiker och förstår vikten av kommunikation. Han är väldigt, väldigt bra på det. Allan Larsson har också varit väldigt, väldigt bra på det. Så det har vi jobbat jättemycket med och egentligen så har vi väl lyckats nästan lite för väl här i Skåne för vi har från det att man säger att förväntningarna var väldigt låga ... [kommit dit] att det finns förhoppningar på att, det är nästan så att det är lite halleluja över ESS, så kommer liksom, det kommer att leda till så jättemycket saker.

Att påstå att beslutet att bygga ESS i Lund väckte stora förhoppningar bland de skånska kommunpolitikerna är ingen överdrift. Alla, utan undantag, av de kommunföreträdare jag har intervjuat har uttryckt positiva förväntningar, oavsett kommunens geografiska avstånd till anläggningen, respondentens politiska färg, kön eller ålder.

Utdrag 3, IPK2: Det är en sak som kommer att imponera, dra uppmärksamhet till sig, till vår region på ett sätt som, ja det kommer att stärka ett skånskt ett regionalt självförtroende. Både så att säga i överförd och bildlig betydelse, men också bokstavlig, det finns grund för det, det är någonting som sker här som inte sker någon annanstans och som kommer att ha stor betydelse för inte bara för oss utan för massor av människor för lång tid framåt. Och det är, det tror jag är den stora betydelsen.

Utdrag 4, IPK4: Jag tyckte det var kändes helt fantastiskt att Sverige och Lund, framför allt att vi i Skåne och Lund, skulle kunna få en sån här, sån här enorm satsning som det blev och att vi skulle på det viset verkligen synas på kartan när det gäller forskning och utveckling.

Utdrag 5, IPK8: Jag tror egentligen inte vi har fattat hur mycket den här kommer att förändra och hur stor betydelse den kommer att få för den här regionen, än.

Utdrag 6, IPK12: [Stämningen] var jättepositivt och alla började fundera på ”ja, men visst vi ligger inte precis i den närregionen men det är ändå inga avstånd om man jämför med många andra ställen där man har forskningscentra”.

Jag har också ställt frågan om man idag, som ledande kommunföreträdare i Skåne, skulle kunna säga sig vara skeptisk eller rent av negativ till ESS. Svaren är övervägande att det utrymmet inte finns.

Utdrag 7, IPK4: Nej, det tycker jag inte skulle vara okej.

Utdrag 8, IPK10: Nej, det skulle man inte.

Utdrag 9, IPK5: Nej, det kan man inte säga nu. Alltså nu har ju tåget, det är sån fart på tåget så att det, alltså då betraktas man ju som oerhört bakåtsträvande.

Respondenterna ger här, möjligen omedvetet, uttryck för Brunings (2009) fjärde axiom – att PR är oåterkalleligt. Den kommunföreträdare som säger sig vara emot

ESS skickar ut ett budskap som lätt skulle kunna användas emot honom eller henne i den politiska debatten den dagen ESS finns på plats och de som varit positiva och proaktiva till projektet kan skörda frukterna av det. Någon enstaka har visserligen på ett teoretiskt plan resonerat om att jo, det kan man kanske – men det är ingen som hört något negativt sägas, varken bland politiker eller bland ”vanligt folk”.

Utdrag 10, IPK11: Människor har ju alltid en egen tanke och en egen vilja så det kanske säkert finns någon som. ... Jag har fortfarande inte i något sammanhang, varken med helt oinitierade personer eller de som är lite mer initierade, inte i något av de sammanhangen har jag hört något negativt med detta om ESS.

Utdrag 11, IPK8: Nästan alla är ju positiva. ... Det är ju ingen som är negativ till ESS som jag möter, över huvud taget. Utan det är ju bara ett slags rosa moln nästan.

Det finns således en mycket positiv grundton, en stor förväntan och en vilja att medverka, hos de skånska kommunpolitikerna. Det agerandet ligger väl i linje med det som Eden (1986) visar; att när aktörerna i förändringsprocessen förväntar sig framgång utvecklas ett högre engagemang i processen, de samverkar villigare än annars och ”direct more energy into the kinds of constructive behavior any program depends on for success” (s. 8). Här finns ytterligare en koppling till de handlingsnät som Czarniawska (2005) menar institutionaliserar organisationer.

Positiva förväntningar är enligt Eden (1986) en förutsättning för ett gott resultat av en förändringsprocess; om förväntningarna är negativa eller neutrala infrias även de. En hel del av mina respondenter tycks vara medvetna om detta faktum.

Utdrag 12, IPK10: Det gäller att se alla de här möjligheterna i varje läge.

Utdrag 13, IPK12: Men ser man inte möjligheterna så tror jag inte man kan uppnå de effekterna som alla hoppas på.

Utdrag 14, IPK5: Det kommer ju att bli oerhörda kringeffekter om vi utnyttjar möjligheten, det kan också bli en isolerad ö.

Detta engagemang och dessa förväntningar är något som ESS företrädare uppmärksammat och är tacksamma över – även om man också inser risken med allt för höga förväntningar.

PR-praktiker måste enligt Brunings (2009) första axiom förstå såväl historiska händelser, nuvarande status som framtida önskade relationsscenarier, för både organisationen och publikerna. PR-praktikerna måste vidare anpassa relationshante-

ringen både med hänsyn till interna och till externa förändringar för att bli framgångsrika i sitt arbete.

ESS organisation var när den startade en lobbyorganisation med fyra-fem medarbetare vars syfte var att få såväl den svenska regeringens som de flesta europeiska länders stöd för idén om att bygga ESS och att bygga det i Lund. Idag är organisationen drygt 100 personer stark och arbetar i huvudsak med att formulera den tekniska och ekonomiska ”planritning” som de europeiska ministrarna ska godkänna och i och med det förbinda sig till att finansiera bygget och driften av anläggningen.

I första skedet var relationen till de skånska kommunföreträdarna ganska svag och det var i stort sett bara Lunds kommun som hade en pågående relation till organisationen. Detta förändrades när TITA-projektet startades upp och i vilket samtliga skånska kommuner engagerade sig, och där ESS finns närvarande i den utsträckning som behövs för att föra diskussionerna framåt på ett kreativt men realistiskt sätt.

Relationerna mellan ESS och kommunerna är således pågående, i ständig förändring, och framför allt så hanterar organisationen kommunernas förväntningar på annorlunda sätt nu när beslutet att ”om det ska byggas så ska det byggas i Lund” är taget. De är medvetna om det som Eden (1986) påpekar: ”consultants should not be indifferent to these spontaneous expectations, but should diagnose them and then deliberately cultivate realistic, positive expectations as an adjunct to whatever intervention they are conducting.” (s. 6).

Utdrag 15, IPO3: Det som jag tycker känns väldigt, väldigt positivt kring ESS det är faktiskt det som jag uppfattar mycket, mycket seriösa ansvaret som bland annat Region Skåne har tagit på sig när man driver projekt tillsammans med sydkånska eller skånska kommuner där man tittar på, så konkret och realistiskt som möjligt, vad kan hända när ESS kommer.

Utdrag 16, IPO2: En sak jag känner att vi måste göra ... är att hantera förväntningarna. Hålla dem inom rimliga gränser. Vi ska inte skicka en man till månen, vi forskar.

Utdrag 17, IPO4: Men jag tror ändå vi börjar landa på mer realistiska förväntningar. Just nu inom TITA-projektet så diskuterar vi ganska mycket det här att exakt vad kan vi förvänta oss och hur ska vi jobba med det här.

Det finns alltså högt ställda förväntningar på att ESS ska generera tillväxt i form av ökad befolkning och ökad sysselsättning i regionen. Men det finns också för-

hoppningar om att ESS, för att det är en högspecialiserad och kunskapsintensiv verksamhet, ska medverka – direkt eller indirekt – till att utbildningsnivån i regionen höjs. Antingen genom att kommunerna själva vidtar mått och steg för att höja nivån eller genom att de som flyttar in till regionen på grund av att ESS finns här redan är välutbildade.

Att ESS verkligen ska byggas och drivas är än så länge inte definitivt klart. Vad det innebär ur ett kommunikativt perspektiv och vilken roll kommunföreträdare har i detta, har en del av mina intervjupersoner insett.

Utdrag 18, IPK8: Jag hjälper ju inte till att sprida någon bild att det finns några osäkerheter – tvärtom. Tvärtom.

Utdrag 19, IPK1: Om det skulle bli för många människor som säger ”det här blir inget, vi tror inte på det här”, då är risken stor att det kan trarå åt det hållet.

Dessa påståenden bekräftar Edens (1986) tes om att negativa förväntningar kan infrias på samma sätt som positiva förväntningar. IPK1 drar paralleller mellan de förväntningar som reses på ESS och de amerikanska månfärderna. Hen menar att det finns människor som inte vill tro att månfärderna faktiskt har gjorts, att den teknologi som utvecklats under rymdprogrammet har tillkommit på annat sätt. Men hen säger:

Utdrag 20, IPK1: Ja, so what?! De har ju ändå gjort det, det har ju ändå kommit fram alla de här materialen och batterierna och LED-teknik och kevlar och allt vad fanken det är. Det kan vi ju inte förneka. Har de varit på månen? Ja, jag skiter i vilket, det är ju bra i alla fall.

Det IPK1 förmedlar är att förväntningarna i sig – på att faktiskt kunna landsätta en människa på månen och ta hem hen igen – har inneburit en utveckling av teknik och material som vi kanske inte hade upplevt annars.

Det här resonemanget är väldigt intressant. Eden (1986) menar nämligen att målsättningar (goal setting) som organisatoriskt utvecklingsverktyg är mycket effektivt men är ”limited to situations in which output is readily quantifiable and performance data are frequently available, which may relegate goal setting to relatively low-level production and clerical jobs” (s. 10). Han menar därför att höjda förväntningar, som organisatoriskt verktyg, är mer användbart vid tvetydiga omständigheter eftersom de inte kräver specifika mål.

Med just månlandningarna som exempel kan man ifrågasätta detta påstående. Om det var något John F. Kennedy gjorde så var det att sätta upp ett mål. Och inte

var det varken "low-level production" eller enbart "clerical jobs" men resultatet var trots detta, precis som IPK1 refererar till, omvälvande på många plan; det togs ett litet steg för en människa men det hade tagits ett stort språng för mänskligheten när Neil Armstrong klev ur månlandaren den 21 juli 1969.

Forskarna och företagen

Idén om ESS kläcktes och drevs i begynnelsen av forskare från hela Europa verksamma inom fältet neutronspridning. Att Sverige skulle kunna konkurrera om att få anläggningen var långt ifrån självklart, det var från början en dragkamp mellan England och Tyskland som sedan tidigare hade liknande, äldre anläggningar och som nu funderade på modernisering av dessa alternativt nybyggnation av "nästa generation". Men att diskutera var ESS skulle ligga var nästan tabu:

Utdrag 21, IPO2: Så nästa generation var ESS och vi började jobba på den och det stora problemet var: Var skulle den byggas? Fråga aldrig detta! Ingen ställer den frågan! För vi vill ha den men de vill ha den och, vet du, så var det England och Tyskland igen.

Inte heller var det självklart att anläggningen om den kom till Sverige och Skåne skulle placeras i Lund. Tvärtom fick flera kommuner frågan från företrädare för neutronspridningsforskningen i Sverige om de var intresserade av att hysa ESS. Två av de kommunföreträdare jag har intervjuat säger sig blivit tillfrågade. En av dem avvisade idén ganska omgående med hänvisning till att anläggningen självklart måste ligga i anslutning till Lunds universitet.

Utdrag 22, IPK10: Därför att den är så starkt kopplad med den verksamhet som finns på Fysikum i Lund men också, som jag såg det, kopplad till det, MAX IV, med synkronljuset som man arbetar med där. ... Jag tolkade det mera som att de ville se vad det fanns för olika alternativ och så brukar man ju ofta vilja spela ut kommunerna mot varandra.

Den andra tillfrågade kommunen var nog en smula intresserad men förstår idag att de inte blev utvalda.

Utdrag 23, IPK11: För då var de intresserade av att lägga den på ett ställe som vi har här men det blev inte och när jag ser hur stort det är där de bygger nu så kan jag förstå det.

Det finns idag väldigt få av de intervjuade som har några invändningar mot placeringen på Brunshög, tvärtom ger flera uttryck för att det är självklart att ESS ska ligga där det är planerat för att på så sätt kunna dra nytta av både den akademiska och företagsmässiga densitet som finns i området.

Utdrag 24, IPK12: Jag kan se att det är naturligt, att man har ändå vårt universitet i Lund att det finns den uppbyggda infrastrukturen med kunskap och annat.

De invändningar som faktiskt reses bland skånska politiker har att göra med att man tar Europas bästa jordbruksmark i anspråk men man menar att det kommer att komma så mycket gott ur anläggningen att det uppväger detta.

Det finns dock två andra instanser i samhället där mina respondenter tycker sig ha upptäckt en okunskap om eller ett mer eller mindre uttalat motstånd till att ESS-anläggningen byggs i Lund: i ”Stockholm”, vilket jag tolkar som *staten* i vid mening, samt i den akademiska världen.

Utdrag 25, IPK10: Det som var det största motståndet mot det här den fanns i Stockholm. ... Och jag uppfattade att det handlade inte om att han tyckte att det här var fel utan att det var fel ställe. Det här skulle stjäla resurser från forskningen på KTH i Stockholm.

Utdrag 26, IPK5: Är man i Stockholm vet ingen nåt om ESS. Det är fantastiskt alltså. Riksdagen vet inte.

Utdrag 27, IPK8: Däremot så, så vet jag ju att det finns en del inom, så att säga forskarkretsar och så som tycker att man dränerar annan forskning, det blir för mycket fokus på bara detta och så.

Utdrag 28, IPK7: Det är alldeles för lite fokus på att den här anläggningen, att Lund faktiskt ligger i Sverige och att Skåne är en del av Sverige och att här borde man fundera på centralt håll ”men hur kan Sverige utnyttja det här?”. Man stoppar in en jåkla massa pengar, ”kan vi utnyttja det här för att få tillväxt och företag” – det är alldeles för lite fokus på det uppe i Stockholm.

ESS företrädare å sin sida ser att det finns en viss risk med att allt för tydligt förknippas med Skåne och skånska intressen eftersom ESS inte är en skånsk och inte ens en svensk, utan en internationell anläggning.

Utdrag 29, IPO4: För vår del så blir vi också väldigt mycket förknippade med de skånska intressena. Och där tror jag det finns en stor, om det är någonting som vi ska vara lite rädda för tror jag det är det. För det finns väldigt många i Stockholm som är väldigt negativa till att ESS knyts så mycket till alltså den skånska tillväxten, skånsk tillväxt eller regionalpolitik. Så där får vi ha liten balans.

Mycket av förväntningarna och förhoppningarna är självklart knutet till handfasta, kommunpolitiskt konkreta frågor. Det handlar om pengar, skatteintäkter, även om få av respondenterna säger det rakt ut. Det svenska skattesystemet innebär att man betalar skatt där man bor, vilket gör att de kommuner som får ökad befolkning, gärna högavlönad sådan, tack vare etableringen av ESS är de som drar högvinsten.

Utdrag 30, IPK10: Det här innebär förmodligen att vi får ett segment människor med högre löner som kanske slår sig ner här som innebär att det höjer attraktiviteten för vår region, för Malmö, för Lund, för Köpenhamn.

Utdrag 31, IPK5: Det är ju lite bekymmersamt att vi är 33 kommuner. För att det är ju en gigantisk konkurrenssituation, vi slåss ju om samma människor, vi vill ju allihopa ha befolkningen.

Några respondenter ger uttryck för en viss skepsis till att just forskarna som kommer till anläggningen kommer att innebära att efterfrågan på bostäder ökar.

Utdrag 32, IPK3: Det är otydligt också om de, alla de personer som kommer till att komma till anläggningen och arbeta där, vad de har för intressen eller behov. Om de kommer till att vara typen som kommer alldeles ensamma och sen kryper in i anläggningen och sen lever där och så sitter på en spinningcykel i en hörna nån gång då och då, egentligen aldrig vill därifrån.

Utdrag 33, IPK11: Jag tror ju inte att man, forskarna kommer att bosätta sig så värst långt ifrån sina provrör för de vill ju helst bo i de här små provrören. Och jag tror inte att så många kommer att ta hit sina familjer heller för att så fungerar det inte i den världen.

Andra har däremot ganska höga förhoppningar om ökad befolkning och tycker sig ha skäl för det.

Utdrag 34, IPK8: Ja, dels så hoppas vi på att en, att vi kan locka en del av dem som ska arbeta eller befinna sig i den här anläggningen att bosätta sig här, om det så är liksom mer långvarigt eller mer kortvarigt. Vi har väldigt attraktiva bostadsmiljöer och ganska nära pendlingsavstånd till Lund.

Utdrag 35, IPK5: Vi har ju gjort en detaljplan, eller en översiktsplan i [X], en sån fördjupad, där vi har markägare och bybor och allihopa med. Man vill att där ska det byggas och då har man cykelavstånd till ESS, det är [X] kilometer.

Utdrag 36, IPK1: Vi tycker att här uppe hos oss finns så många goa värden som kanske inte är fullt så goa där nere. Med tystnad och natur, vi har [X] och annat och då vill vi ligga i framkant i den diskussionen och skapa ett boende och ändå värna om det, tystanden och naturen.

De kommuner som ligger något längre ifrån Brunnshög – räknat i pendlingstid, inte fågelvägen – är medvetna om att deras styrka och erbjudande finns inom andra områden. Många ser också att de indirekta effekterna av anläggningen kan bli lika viktiga som själva anläggningen och att dessa nog fördelar sig något jämnare över Skåne.

Utdrag 37, IPK4: Vi är ju en sån kommun som har en väldig massa natur att erbjuda för de som sätter, värdesätter de faktorerna som friluftsliv och orörd natur och så och skog och sjö.

Utdrag 38, IPK11: Och jag kan tänka mig att de här som vill jobba i sina små provrör ändå någon gång vill ut i en skog eller fiska eller någonting och då är ju [X] perfekt för vi har ju allt.

Utdrag 39, IPK3: Det blir nån slags mental inriktning också. För näringslivet, att här finns nåt särskilt speciellt. Och här drar vi till oss de alla bästa kompetenserna och då sprider det, kan det sprida sig i en helt annan inställning även om sånt som inte affärs-mässigt alls finns i närheten av en sådan anläggning. ... Och då, ”om det satsas så mycket där på någonting som är såpass abstrakt då kan jag också tänka mig att investera i någonting som inte ger den här omedelbara utdelningen imorgon” liksom.

Flera av respondenterna menar att de goda effekterna kommer att ”spilla över” på alla kommuner så småningom och det är inte bara de människor som direkt kommer att arbeta på ESS som väcker kommunföreträdarnas förhoppningar om tillväxt och ökad befolkning. Många resonerar om de företag som kommer att växa fram i anslutning till anläggningen.

Utdrag 40, IPK11: Vi vet ju inte hur mycket kringaktiviteter det här egentligen skapar men man kan tänka sig. ... Hantverkare, alltså reparatörer, alltså jag vet inte vad jag kallar det, småföretagare som har med ESS-anläggningen rent fysiskt att göra. Som kanske har sitt företag och verkstäder i samband med bostad så att man gör en sån hantverksby eller nåt sånt.

Utdrag 41, IPK8: Jag är rätt säker på ... att här kommer det leda till fler etableringar som, av företag som kommer jobba med materialutveckling och ... en hel del kommer etablera sig i Malmö-Lund naturligtvis, men en del av dem hoppas vi också kunna få att etablera sig här.

Utdrag 42, IPK12: Det var någon från näringslivet som när de hörde det vid första tillfället ”ja, men kanske ett näringslivshotell?” nere i hamnen som är lite speciellt och där vi kan erbjuda en annan miljö än vad man gör i Lundaområdet.

Utdrag 43, IPK5: Alltså det blir sådana ringar på vattnet och jag hör ju på de andra, proffssvarvare och allt vad de är för något, att de har relationer med folket inne på framförallt MAX-lab nu, men de ligger i startgroparna.

Här är det alltså ofta traditionella branscher och yrkesområden som diskuteras, sannolikt för att det är näst intill omöjligt att i förväg föreställa sig vad en forskningsanläggning som ESS, och även MAX IV, kan leda till för nya företag och nya branscher.

Vad ESS betyder för skånska kommuner

Tillväxt och utveckling

Det är genom TITA-projektet som kommunernas engagemang kanaliseras och det är här det stora arbetet med att fundera ut hur kommuner och näringsliv kan dra nytta av ESS faktiskt görs. För dra nytta av ESS, det vill kommunerna.

Många av de intervjuade drar paralleller med den stämning och de förväntningar som fanns när Öresundsbron byggdes och öppnades, inte enbart på grund av de faktiska effekter som den haft på tillväxten i Skåne utan även på den psykologiska effekt som en storsatsning i regionen har, inte bara på kommunpolitiker utan även på företagare och människor i allmänhet.

Utdrag 44, IPO3: ... det jag slogs av då det var ju de enormt stora förväntningar som var ställda på ESS och ESS-anläggningen. Plötsligt så skulle liksom framtiden vara fullständigt säkrad och ekonomin skulle blomstra och det var nästan, jag uppfattade det nästan hypad på något sätt. Vilket är ju en intressant jämförelse tycker jag, påminde också lite om situationen under brotiden som ju förändrades kraftigt inför broöppningen. Där det plötsligt var väldigt positivt och alla hade enorma förväntningar. ”bara bron öppnar så löser sig allting”.

Utdrag 45, IPK5: Nu ser man ju bara liksom ”vänta på effekterna”, precis som man gjorde när bron skulle komma, det är väldigt likt i tänket. Och så fort det går alltså nu, bron är ju alldeles självklar. ... Och effekterna kring bron, inte minst de psykologiska effekterna – tilltron. Det är väldigt viktig alltså att andra tror på oss då vågar jag tro på mig.

Det finns också en stor samstämmighet i det att man ser att utvecklingen sprider sig ut från sydvästra Skåne med Malmö och Lund som epicentrum. Respondenterna ger uttryck för att det finns en förståelse för att det måste ske så, att det finns en sorts generositet, även om också konkurrensen om de nya invånarna hela tiden är närvarande.

Utdrag 46, IPK5: Och går det bra för Malmö, går det bra för Lund, så går det bra för Eslöv och Landskrona och så småningom för Hässleholm och Kristianstad.

Utdrag 47, IPK8: Jag är helt övertygad om att det som är bra för Öresundsregionen är bra för [X]. Så går det bra för Lund så är det jättebra för oss och tvärtom.

Utdrag 48, IPK9: Vi får acceptera att det är Lund-Malmö-Helsingborg som är tillväxtmotorerna sen så får ju vi dra nytta utav det.

Utdrag 49, IPK11: Alltså [X] är en del i en region, det blir så fel ifall vi pratar om vad det ger för en kommun utan här måste vi faktiskt se vad är det vi har i Skåne, det vi har i

Själland, som är så pass bra, där vi kan marknadsföra det gemensamt utåt och locka människor att stanna.

Trots att det i många sammanhang, framför allt i Region Skåne talas om att ”göra Skåne rundare” och i någon mening fördela tillväxt och resurser över hela den geografiska ytan, så verkar alla kommunföreträdare inse att det är en utopi och att verkligheten innebär ett mera organiskt växtsätt och att generatorerna i detta, Malmö och Lund och i viss mån även Köpenhamn, då är mycket viktiga. Om Skåne verkligen ska bli rundare krävs, som IPK9 sa, ”att någon pumpar upp hjulet för nu står det på sock”.

Ömsesidig nytta och förväntningar på interaktionen

Bruning (2009) menar i sitt åttonde axiom att relationer bör utvecklas kring tanken om ömsesidig nytta eftersom PR inte längre är konsten att sprida information utan konsten att skapa goda, nyttiga och kostnadseffektiva relationer.

I min studie syns önskan om ömsesidig nytta genom att många ledande politiker gärna vill hjälpa till. Men de är fortfarande osäkra på vad just deras kommun kan bidra med för att öka attraktiviteten hos och effekten av att ESS byggs. Många av dem önskar en tydligare ”beställning” från ESS om vad som behövs.

Utdrag 50, IPK2: Jag skulle vilja att ESS berättade för oss ”vad vill vi ha av er, vad skulle ni kunna leverera” som gör det här större.

Utdrag 51, IPK3: Kan vi göra någonting för att förstärka värdet för människor som kommer hit och det, det är sådana frågor som jag har. Som jag tänker så här: någon gång måste jag liksom informera mig lite bättre om det.

Utdrag 52, IPK4: Jag tycker nog att man kunde få mer information. ... Mer information om hur detta kan påverka oss som ligger en bit ifrån, vårt näringsliv och så att säga vad det, deras bedömning av vad kan, vad har vi att tillföra här för att göra Skåne så bra som möjligt, så attraktivt som möjligt för forskare som ska komma hit i framtiden.

En del av denna villrådighet i vad man som enskild kommun kan bidra med är förmodligen inte okunnighet eller ett dåligt PR-arbete från ESS sida utan beror på ett annat fenomen – den oerhörda mängd information om allt och inget som dagligen sköljer över såväl ledande befattningshavare som vanliga människor.

Organisationer och nyckelpublikerna har förväntningar på interaktionen enligt Brunings (2009) tionde axiom och han säger att den tiden är förbi då man kunde

skicka ut ett meddelande och vänta i dagar på att en liten klick av medlemmarna i nyckelpublikerna skulle svara.

Många av de jag talat med bekräftar delvis detta axiom då de erkänner att de har svårt att gallra i och agera på allt det material som kommer från den egna organisationen, via e-post från alla möjliga avsändare, information via massmedia och via medborgarkontakter och att de är rädda för att missa viktig information. Respondenterna är över lag noga med att poängtera att de ser och uppskattar att ESS är tillgängliga och erbjuder adekvat information i många olika kanaler och att det är deras eget ansvar att antingen ta del av informationen själv eller se till att någon ansvarig tjänsteman i kommunen gör det.

Utdrag 53, IPK12: Professionell information och informationsmaterial och annat och man får information ofta. Sen om man tar den tills sig det är ju upp till var och en men jag tycker ändå att vi får den möjligheten.

Utdrag 54, IPK8: Jag ser ju litegrand vad som kommer ut: det är mycket nyhetsbrev, det händer ganska mycket, man har olika former av arrangemang och så. Sen tyvärr är det ju så att vi som har de här positionerna, som kommunstyrelseordförande och så, vi bjuds ju in till hur mycket som helst. Så att det där har ju en tendens att drunkna.

ESS företrädare menar att kommunikationen med omvärlden är mycket värdefull och måste tas seriöst. Här syns också en förståelse för förväntningarnas betydelse, att berättelsen om ESS sätter igång aktiviteter och handlingar i kommunerna.

Utdrag 55, IPO4: Jag tycker personligen, det här är min åsikt, att jag vill inte köra på i ullstrumporna utan jag vill vara trovärdig, jag vill inte bara pumpa ut budskap om liksom hur fantastiskt och världsledande ESS kommer att vara utan jag vill att vi ska vara trovärdiga.

Utdrag 56, IPO3: Kommunikation är otroligt viktig. ... Vad betyder [ESS] för omgivningen, omgivande samhället. Och den historien behöver vi kunna berätta så tydlig som möjligt och den historien behöver kommunstyrelseordföranden, tjänstemän i olika kommuner ta till sig, försöka omsätta – vad betyder det här för oss?

Mina respondenter bekräftar denna seriositet och önskan om att lyssna in och är överlag mycket nöjda med den information de fått om ESS, oavsett om det varit i form av broschyrer, information via e-post eller via möten – initierade av ESS själva eller av andra organisationer.

Utdrag 57, IPK10: Jag tycker att det har varit väldigt bra, jag tycker att det har varit en professionell organisation som har arbetat med det.

Utdrag 58, IPK12: Utifrån det jag kan i frågan så upplever jag det som det är professionellt och trovärdigt det man skriver, att det är korrekt information som man får.

Utdrag 59, IPK5: Man har varit professionella. Alltså de har nog jobbat väldigt mycket ... med marknadsföring på väldigt många olika sätt och de har ju varit ute i byalagen, från byalag och högst upp i alla de stora hierarkierna och de har ju varit väldigt tillgängliga.

Mycket av diskussionerna om och förväntningarna på ESS handlar om den tidsperiod då anläggningen är i drift, dvs. från cirka år 2020 och fyrtio-femtio år framåt i tiden. Men ESS och dess varumärke används redan nu på minst två olika sätt. Dels som ett argument för att få till stånd beslut man önskar se i kommunerna, beslut som man hade velat få till även om ESS inte vore på gång Lund.

Utdrag 60, IPK2: Ja, men man kan ju säga att ESS har varit en av byggstenarna i det kommunikativa bygget till, kring hur detta kan bidra till [X] förändring, när det gäller byggplaner, behovet av att ha en kvalitet i skola och utbildning och så. Där har ESS varit ett starkt argument kring både varför och hur och som ett sätt att visa att det här faktiskt är möjligt att genomföra för vår del.

Utdrag 61, IPK12: Och sen är det ju infrastrukturfrågorna, det är viktigt med bra infrastruktur så att man har möjlighet att vara här också. ... Ja, det handlar om allt och även bredband. Vi har ju hållit på och bygga ut det öppna stadsnätet så att vi får riktigt hög kapacitet och som framför allt vänder sig till landsbygden. Så att man kan jobba och bo där också på distans.

Borup m.fl. (2006) beskriver att detta sätt att resonera är vanligt: ”Technology development and scientific knowledge are considered of central importance for societal development, not least through economic growth and international competitiveness” (s. 287). Att kommunföreträdarna instämmer i ovanstående resonemang blir tydligt genom att anläggningen och dess effekter används även som argument för förändringar som, även om de är framåtsyftande, sannolikt inte hade förts upp på dagordningen just nu, och kanske inte alls, utan ESS. Det handlar då väldigt mycket om utbildning i stort och om infrastruktur av alla sorter.

Utdrag 62, IPK12: Jag vet att man var snabb i ... här med att införa engelska för nollorna när de skulle börja skolan. För att vi sa vi kan ju inte som Lund erbjuda flera språk men engelska kan vi i alla fall göra och det har varit ett lyft för våra egna elever också.

Utdrag 63, IPK9: Ja på nåt vis så handlar det om utbildningen både på grundskola, gymnasiet, högskola, universitet att man får upp värdet för naturvetenskaplig ämnen. ... Och

även matematiken för den delen. ... Ja, faktiskt ett dragplåster, att man har ett bra exempel på nära håll vad man rent naturvetenskapligt kan göra.

Utdrag 64, IPK1: Vi resonerar ju kring Söderåsbanan och förutsättningarna för en direkt kommunikation till Lund, över Teckomatorp då och det är av två skäl. Det ena är att nå studierna i Lund även om vi har Campus Helsingborg som vi då jobbar jättemycket med. ... Och sen är det ju Malmö och Köpenhamnsregionen vi pratar om och integrationen där.

I intervjuerna är det mycket tydligt att det är avgörande att det är en forskningsanläggning som ska byggas. På frågan om en lika stor anläggning – fysiskt, ekonomiskt och med hänsyn till antalet arbetstillfällen – hade skapat samma förväntningar och engagemang svarar de flesta av de intervjuade nej. Och man ser en tydlig gräns för var skattemedel kan satsas.

Utdrag 65, IPK4: Om du pratar om en enkel produktionsform ... så är det ju ingenting på samma sätt. ... Grundforskning som det är, det är ju samhället som bekostar det så att där är ju en fundamental skillnad tycker jag.

Att det är just en forskningsanläggning är det som dels ger projektet legitimitet bland respondenterna och dels skapar hopp om en bättre framtid, både praktiskt och lokalt och för mänskligheten i stort.

Utdrag 66, IPK8: Alltså, forskning är ju häftigt alltså! Det har ju en aura kring sig av, dels trovärdighet och så, forskarna de forskar fram saker då är det vetenskapligt bevisat, det leder till utveckling, till välstånd, tillväxt alltså du har alla de här komponenterna. Och sen då att det är internationellt, man ska komma hit från hela världen, alltså du har ju alla komponenterna av det som är, framtid och sådär.

Utdrag 67, IPK2: Alltså det här, alla inser att det här kan vara ett liten port till någonting som vi inte ens vet vad det är för någonting och det är ju mycket roligare än om det skulle produceras cykelhjul liksom i enorm skala.

Flera av respondenterna, t.ex. IPK6 och IPK9, betonar vikten av att en forskningsanläggning av ESS storlek och dignitet hamnar i Sverige. De menar att det dels kommer att öka intresset för naturvetenskapliga studier, på alla nivåer, och dels stärka forskningen som bransch, i Sverige. De menar att mer forskning behövs eftersom det är där framtiden finns, inte i den traditionella tillverkningsindustri som Sverige ofta har förknippats med.

Vad skånska kommuner betyder för ESS

Ömsesidigt beroende

Enligt Brunings (2009) andra axiom finns det ett ömsesidigt beroende mellan organisationen och publikerna och han menar att bägge parter teoretiskt inser att framgång för den ena parten bygger på att även den andre parten är framgångsrik och därför måste PR-praktikern förstå och arbeta för att relationen ska vara ömsesidigt givande.

Att ESS är beroende av kommunerna och att kommunerna anser sig vara beroende av ESS är en slutsats man kan dra av de intervjuer jag gjort. Det finns naturligtvis en viss skillnad i beroendet – kommunerna kommer att finnas kvar och fortsätta bedriva sin verksamhet även om ESS aldrig blir av, om än kanske med något mindre framgång än om ESS faktiskt byggs.

Däremot är det tveksamt om ESS alls hade byggt i Lund om kommunerna helt tagit avstånd från det. Till syvende och sist är det ju en politisk fråga och med ett aktivt avståndstagande från kommunpolitikerna i Skåne torde inte regeringen ha uttalat sitt stöd för en placering i Lund och heller inte varit beredda att delfinansiera anläggningen på det sätt man nu gjort.

En annan intressant aspekt är frågan om ESS skulle kunna bli riktigt framgångsrikt om kommunerna helt och hållet avstod från att engagera sig. Inte var negativa utan bara ointresserade av en relation. De liknande anläggningar som finns i Europa tycks i stor utsträckning ha blivit isolerade öar med mycket liten interaktion och kommunikation med det omkringliggande samhället.

Utdrag 68, IPO3: Jag har ju sett några sådana här neutronforskningsanläggningar, senast i Schweiz och vid Paul Scherre-institutet och när man då åkte med taxi dit så undrade man ”var fan är vi på väg?!” Åkte långt ut på landet.

Möjligen har de skånska kommunerna genom sina studieresor medverkat till att det är en förändring på gång.

Utdrag 69, IPK7: Nu ska ju till exempel staden Grenoble dra ut en spårvagn ut till anläggningen, det har det inte funnits. ... Det är ju möjligt att vi har inspirerat dem, och andra som har varit på besök, och frågat om just det här ”vad tänker de?”.

Huruvida man skulle ha kommit längre med sin forskning i Grenoble eller på andra forskningsanläggningar om interaktionen med kommunerna i närområdet hade varit bättre är självklart omöjligt att veta. Om det nu sker en förändring, som

mina respondenter menar är på gång, så skulle det vara mycket intressant att försöka mäta de effekter för forskningsanläggningarna som kan komma ur den.

Kommunerna är viktiga, det instämmer organisationens företrädare i. Både som medkonstruktörer i allt det som behövs för att anläggningen ska fungera optimalt, t.ex. boende, utbildning och infrastruktur, men också som kommunikatörer för att sprida både informationen om och förväntningarna på ESS. De som arbetar på ESS med PR är väl medvetna om kommunernas behov av kunskap och information för att kommunföreträdarna ska kunna kommunicera med korrekta fakta.

Utdrag 70, IPO4: Egentligen ser jag vår viktigaste uppgift när det gäller just kommunpolitikerna och det kanske jag har nämnt, men att på något sätt ge information och kunskap. Och det har jag sett som vår viktigaste uppgift i TITA-projektet, vi kan bidra med lite pengar men framför allt kan vi bidra med kunskap. Vi kan inte, det är inte vi som ska driva den regionala tillväxten runt ESS och MAX men däremot kan vi bidra med kunskap så att andra kan göra det om de vill. Och det är det absolut viktigaste som jag tror vi kan ge.

ESS företrädare är också högst medvetna om vikten av att ha goda relationer med kommunpolitiker eftersom dessa i högsta grad är delaktiga i en positiv utveckling av anläggningen och den verksamhet som kan, om rätt förutsättningar finns, komma ur anläggningen.

Utdrag 71, IPO4: Vi är ett projekt som kommer att bli jättestort, som kommer att bli viktigt för Lund. Vi har allas ögon på oss. Därför är det viktigt för oss att ha goda relationer med omvärlden, så ser jag det. Det är viktigt för oss att bygga upp förtroendefulla relationer och när man gör det så faller det mesta på plats tror jag.

Utdrag 72, IPO1: De [lokala och regionala beslutsfattare] kan påverka ESS framtid genom att fortsätta det engagerade arbetet för anläggningen, se till att vi har de bästa villkoren för dem som kommer hit för att arbeta eller för att genomföra sina forskningsprojekt, hjälpa till att hålla företagen informerade om möjligheterna att komma in i upphandlingar och kunna leverera till anläggningen.

De skånska kommunföreträdarna medverkar till att legitimera ESS. Varje gång de använder ESS varumärke som ett argument för att understödja egna visioner eller beslut ger de av sin egen legitimitet till ESS (Suchman, 1995; Zimmerman & Zeits, 2002). Jag har frågat om och i så fall i hur ofta och i vilka sammanhang kommunpolitikerna använder ESS varumärke.

Utdrag 73, IPK 12: Ofta. När det gäller hur vi ska kunna möta det här som jag sa innan också med skolan och men framför allt så är det infrastruktursatsningarna som vi använder det i.

Utdrag 74, IPK2: Jag använder det varje gång. Inte som den största och viktigaste för oss med det finns varje gång med i beskrivningen av de förutsättningar och den framtid som [X] är på väg mot.

Utdrag 75, IPK10: Ja, jag använder ESS när jag pratar om [X] och Öresundsregionen.

Utdrag 76, IPK9: Japp, det gör jag. Varenda gång i stort sett nästan, för att just att för att visa att vi är en del utav Skåne, vi är en del utav det här stora projektet.

En del kommunföreträdare säger sig dock inte använda ESS när de talar om sin kommuns framtid – just nu. De vill helt enkelt vänta in att det blir mer konkret. Antingen att beslutet om att faktiskt sätta spaden i marken tas (det beslutet väntas våren/sommaren 2013) eller tills att det blir mera aktivitet vid anläggningen och därigenom ”skarpt läge” för kommunerna att ta beslut hemma i den egna kommunen.

Dessa två olika varianter av relationer mellan en kommun och ESS beskrivs i Brunings (2009) nionde axiom för relationshantering inom PR som dels den komplementära och dels den symmetriska relationen. I den komplementära relationen har den ena parten en färdighet eller resurs som är användbar för att den andra parten ska nå sitt mål. I den symmetriska relationen har bägge parter lika stor nytta av varandra, deras möjligheter till och förutsättningar för framgång är sammanflätade och beroende av varandra.

I min fallstudie är det svårt att säga att relationen mellan ESS och ”kommun X” är antingen komplementär eller symmetrisk. Jag menar nog att den i de allra flesta fall är bägge delar men att det ofta finns en övervikt för antingen den komplementära eller den symmetriska variabeln. Kommunernas mål är, grovt uttryckt, att öka skatteunderlaget. Detta eftersom det är skatteunderlaget som avgör hur mycket resurser som kan läggas på utbildning, omsorg, infrastruktur etc. Kommunerna är således intresserade av etableringar som kan bidra till en ökad befolkning och/eller en befolkning med högre lönenivå.

ESS å sin sida behöver kommunerna och deras proaktiva agerande när det gäller internationella skolor på grundnivå, prisvärda bostäder, fungerande kommunikationer, utbyggd infrastruktur etc. för att både kunna locka kompetent personal till anläggningen och för att kunna bedriva en bra verksamhet. Därav skulle man

kunna säga att relationen ”kommun X” – ESS är komplementär, de har båda resurser som den andra behöver för sin framgång. Men man skulle också, av exakt samma anledningar, kunna säga att relationen är symmetrisk – går det bra för ESS går det bra för ”kommun X” och vice versa. Det ska här poängteras, som jag visat tidigare i detta avsnitt, att intensiteten i den komplementära/symmetriska relationen varierar mellan kommunerna på så vis att ju närmare anläggningen kommunen finns (ur pendlingssynpunkt) desto högre intensitet i relationen.

Legitimeringsprocessen

Legitimitet kan enligt Suchman (1995) delas in i olika typer vilka har olika funktioner och uppkommer på olika sätt. En organisation kan söka erhålla dessa olika legitimiteter från olika intressenter och i det arbetet använda olika strategier, avpassade för respektive intressentgrupp. Det finns, enligt Chacar & Celo (2012), sannolikt en nätverkseffekt i legitimeringsprocessen genom att legitimitet som erhållits av en grupp intressenter spiller över på andra intressenter. Zimmerman & Zeitz (2002) berör även de detta fenomen när de diskuterar hur nya företag kan hämta legitimitet ur erkända nätverk eller branscher eller bemanna sina ledningsgrupper med personer med hög legitimitet.

Pragmatisk legitimitet vilar på ”the self-interested calculations of an organization's most immediate audiences” enligt Suchman (1995, s. 578). Skånska kommunpolitiker faller inom ramen för ESS ”omedelbara publik” vilket bland annat illustreras av att företrädare för ESS har lagt sig vinn om att möta kommunpolitiker från Skåne under flera år på olika arenor, framför allt i TITA-projektet, i vilket både ESS, alla skånska kommuner och flera andra organisationer deltar för att det ska komma så mycket nytta som möjligt ut av etableringarna.

Jag har tidigare i min analys visat på hur respondenterna förväntar sig tillväxt i kölvattnet av ESS, både i form av ökad befolkning och i form av ökad sysselsättning. Flera av mina respondenter beskriver denna pragmatiska legitimering och några är särskilt tydliga med att det finns ett stort egenintresse i att anläggningen kommer till stånd.

Utdrag 77, IPK2: Vad jag kan konstatera, ur ett snävt egoistiskt perspektiv, det är ju att den jättelika investering som görs, och det stora antal högt kvalificerade människor som kommer att finnas där, kommer att få effekter som är väldigt goda och starka för oss.

Utdrag 78, IPK11: Jag tycker det ligger väldigt bra i Lund för det är ju nära till [X].

Utdrag 79, IPK8: Och sen hoppas vi ju också sen att kunna ta del av en del av de frukterna som kommer när anläggningen väl är på plats.

Det går således att argumentera för att ESS har lyckats skaffa sig hög pragmatisk legitimitet genom att framkalla höga förväntningar på framtida fördelar för den aktuella intressentgruppen.

Moralisk legitimitet ”rests ... on judgments about whether the activity is ‘the right thing to do’. These judgments, in turn, usually reflect beliefs about whether the activity effectively promotes societal welfare, as defined by the audience’s socially constructed value system” (Suchman 1995, s. 579). Att ESS önskar erhålla moralisk legitimitet tydliggörs bland annat genom att organisationen i sina PR-aktiviteter har använt visionen ”Society for science, science for society” (ESS) som togs fram för TITA-projektet (essmax4tita, 2010). Moralisk legitimitet, fortsätter Suchman, bygger generellt på att organisationen antingen: 1) levererar resultat, 2) nyttjar socialt accepterade tekniker och procedurer eller 3) har en acceptabel strukturell karakteristik.

ESS kommer inte att leverera forskningsresultat på många år ännu. Däremot kommer ESS innebära både en temporär sysselsättningseffekt under själva byggnationen av anläggningen och en mera permanent effekt i branscher som tillgodoser verksamhetens behov. Hur stor är dock omöjligt att sia om.

ESS kommer visserligen att nyttja tekniker som är accepterade inom neutronforskningsområdet även om organisationens uppdrag självklart är att utveckla desamma för att bli den världsunika anläggning som det är tänkt. Om dessa tekniker är socialt accepterade kan man diskutera. Mina respondenter har nästan uteslutande en mycket oklar uppfattning om *vad* det egentligen är som ska göras på ESS och en om möjligt ännu mera diffus uppfattning om *hur* det ska göras. Det finns dock en utbredd tilltro hos dem, både vad gäller forskning i allmänhet och den forskning som ska bedrivas på ESS i synnerhet. Jag har bland annat ställt frågan om forskning *per se* alltid är av godo och har fått nästan uteslutande jakande svar.

Utdrag 80, IPK5: Ja, det är det nog. ... Den materialforskning som kommer att ske där, den kommer väl mänskligheten tillgodo förhoppningsvis.

Utdrag 81, IPK4: Nä, jag är så godtrogen så jag kan inte komma på det [om det finns något att vara skeptisk inför], jag tycker all forskning är av godo.

Utdrag 82, IPK9: En del kanske pratar om det här med strålningsrisk och sånt där men man måste ändå lita på den forskningen, den vetenskap som finns, det säkerhetsarbete som finns kring det. Så att jag känner ingen oro för det.

I begreppet ”socialt accepterade tekniker” (Suchman 1995) kan man idag utan att tveka räkna in företags och organisationers miljöarbete. Det är intressant att konstatera att mina respondenter, undantaget tre personer, inte alls reflekterat över det arbete som organisationen genomfört när det gäller miljöaspekterna av verksamheten. Anläggningen kommer att förbruka rejäla mängder el, motsvarande en medelstor kommun enligt IPK5, och ESS har beslutat att denna el ska produceras koldioxidneutralt till 100 procent. Det har gjorts ett, för forskningsanläggningar helt unikt, arbete tillsammans med E.ON och Lunds Energi för att få detta praktiskt genomförbart (Lunds Energi/ESS). Sol, vind och biogas är de källor som ska generera den el som behövs. Anläggningen kommer att producera en avsevärd mängd värme och som ett led i miljöanpassningen kommer anläggningen därför att anslutas till Lunds fjärrvärmesystem så att denna överskottsvärme kan återanvändas till att värma cirka 10 000 villor (Lunds Energi/Energirapporten).

Bruning (2009) säger i sitt sjätte axiom att utvecklingen av relationer är en anpassningsprocess och därför, i syfte att påverka relationen till nyckelpublikerna positivt, måste organisationen inte bara kommunicera sina goda intentioner utan även agera på dessa intentioner. Även Kumar (2004) poängterar att det inte räcker med att göra rätt saker utan ”It is equally critical that the focal actor be *’seen as doing the right thing’*” (s. 383, min kursivering). PR är således nödvändigt här och ESS har tillsammans med E.ON och Lunds Energi lagt ganska stora resurser på att få omvärlden att notera de miljöarbete man gjort (Lunds Energi/Events). Att så få respondenter trots detta överhuvudtaget nämnt miljöarbetet kan möjligen bero på att det idag är en så kallad ”hygienfaktor”, något som måste finnas på plats och som inte genererar ökad trovärdighet men som däremot minskar trovärdigheten hos organisationen om det inte finns.

De kontroversiella frågor som har funnits inom miljöarbetet har hanterats av organisationen genom att man, i linje med Brunings (2009) sjätte axiom, anpassat sig till omvärldens krav. Det tydligaste exemplet på sådan anpassning är sannolikt frågan om vilket målmaterial anläggningen skulle ha, där man från början pratade om kvicksilver men senare valde tungsten.

Utdrag 83, IPK10: Det finns ju alltid de som är rädda för ny teknik, som är rädda för att ”kommer det här innebära utsläpp?”. Från början var det kvicksilver som den där tunga metallen som man skulle få ut de här neutronerna från. Och då, klart många var rädda för flera hundra kilo eller flera ton kvicksilver som ska användas i det här, kommer det här innebära risk för att det läcker ut och sånt.

Utdrag 84, IPO4: När vi bestämde målmaterial [tungsten, min kommentar] skickade Naturskyddsföreningen ut ett pressmeddelande där de prisade oss, och de tog till och med fakta direkt från vårt pressmeddelande. Och det här var Naturskyddsföreningen!

Utdrag 85, IPK7: Då sa den här forskaren ”Ja, men det räcker väl att Vetenskapsrådet har ställt sig bakom det här [att använda kvicksilver], behöver man mera?” och det visar liksom ... det var så väldigt mycket forskarperspektiv. ... man måste ju övertyga inte bara Europeiska regeringar att det ska ligga i Lund men man måste också jobba mot allmänheten.

Bruning (2009) menar i sitt femte axiom att PR-praktiker måste förstå både organisationens egen kultur och nyckelpublikernas kultur eftersom eventuella skillnader här påverkar hur kommunikationen uppfattas och därmed resultatet av den samma och PR-praktikerna måste därför forma kommunikationen utifrån detta. I exemplet ovan syns detta tydligt. IPK7 identifierar här en kulturell skillnad mellan å ena sidan forskarsamhället och å andra sidan den politiska världen. Forskarna tycks till en början inte förstå att det innebär avsevärda kommunikativa svårigheter att få Lundaborna att acceptera ett ämne i anläggningen som är på väg att fhasas ut i hela Europa. Forskarna tycks inte heller inse att om Lundaborna sätter sig på tvären så kommer politikerna att rätta sig efter det (helt i linje med Brunings (2009) sjätte axiom!) och då kan hela projektet gå om intet.

Detta förändras dock när Carlile blir engagerad, organisationen anpassar sig och vänder därmed en potentiell risk för hela projektet till en PR-mässig vinst och sannolikt innebär det också en något mera lätthanterlig miljöprövningsprocess.

ESS har en acceptabel strukturell karakteristik. Organisationen har gått från att vara en renodlad lobbyorganisation till att vara en del av Lunds universitet till att idag vara, ett av svenska och danska staten samägt, aktiebolag. Att vara en del av ett nätverk eller annan organisation som i sig har hög legitimitet bidrar till den nya organisationens legitimitet menar Zimmerman och Zeitz (2002). Även om jag noterar en viss skepsis hos mina respondenter när det gäller universitetets och svenska statens intresse för och positiva inställning till ESS (se Utdrag 25-28) så tycker jag mig ändå höra att de tycker att det är bra att projektet blivit formaliserat

och institutionaliserat. Min erfarenhet säger att det finns en viss rivalitet mellan Skåne och staten och att skånska kommunpolitiker ganska ofta nynnar ”vi klarar oss nog ändå”, men mest för att markera det kommunala och regionala självstyret.

Det är förmodligen mest korrekt att påstå att organisationen, genom att nyttja socialt accepterade tekniker om än okända eller ouppmärksammade av den aktuella intressentgruppen, åtminstone inte förlorat moralisk legitimitet.

Brunings (2009) sjunde axiom hävdar att det mellan organisationen och nyckelpublikerna finns förväntningar, dels på den innehållsliga delen av kommunikationen – vad förväntar vi oss av varandra – och dels på den relationella delen av kommunikationen – hur förhåller vi oss till varandra.

Att detta axiom stämmer menar jag visas tydligast av det faktum att en del av mina respondenter framhåller innehållet i kommunikationen som det viktigaste, inte relationen till avsändaren. De är, som t.ex. IPK2, bara intresserade av att få förklarat för sig på vilket sätt ESS förändrar förutsättningarna för deras verksamhet, hur världen blir annorlunda genom att ESS finns. Andra däremot, som t.ex. IPK1 och IPK12, är mycket tydliga med att det är relationen till organisationen, oftast personifierad i Allan Larsson eller i Colin Carlile, som fått dem att tycka att projektet är trovärdigt, viktigt och något att intressera sig för.

Suchman (1995) identifierar en fjärde typ av moralisk legitimitet: personlig legitimitet vilken vilar på karisman hos individuella ledare i organisationen. Att en organisation i uppstartsfasen kan dra fördel av en eller flera företrädares karisma och personliga legitimitet i sitt PR-arbete torde vara idealiskt. Zimmerman och Zeitz (2002) diskuterar också detta faktum och resonemanget hänger väl ihop med Brunings (2009) axiom avseende den relationella delen av kommunikationen.

För ESS, som inte kommer att leverera forskningsresultat på länge och som är en forskningsanläggning som bygger på teknik i absolut framkant torde den moraliska legitimeringen, genom personlig legitimitet hos organisationens företrädare, ha varit essentiell för att få till stånd organisationen. Den person som verkligen satt sin personliga trovärdighet på spel, och som också tillhandahållit den som en grundplåt för organisationen, är Allan Larsson. Av de personer jag intervjuat nämner de allra flesta honom vid namn och intygar hans stora betydelse för att ESS överhuvudtaget kommit till stånd.

Utdrag 86, IPK10: Personliga relationer är otroligt viktiga. De är viktiga i det där första skedet, att överhuvudtaget få komma till och träffa personer. Alltså det är den största svå-

righeten att ifall du kommer och vill presentera någonting, att du får ingen att presentera det för, för att de förstår inte, eller tycker inte att det här är viktigt. Och då träffar du tjänstemän långt ner i organisationen och då har du en jättestor uppförsbacke innan du når beslutsfattare. Allan Larsson nådde direkt in till beslutsfattarna, fick dem att lyssna. Och så är det med alla stora projekt att de personliga nätverken är till för att komma till tals.

Utdrag 87, IPK4: Att skapa förtroende, det bygger på personliga relationer och Allan Larsson är ju en sådan som har god, stor förmåga att skapa förtroende och tala om varför det här är bra, varför det behövs, så det tror jag är oerhört viktigt.

Även Colin Carlile, nuvarande VD i bolaget och engagerad i projektet sedan mitten av 1990-talet och på heltid sedan 2006, omnämns ofta som en viktig person för att på ESS till stånd.

Utdrag 88, IPK10: Den första som på nåt sätt synliggjorde det hela var ju [Carlile] ... när han kom hit så fick vi helt plötsligt ett vetenskapsansikte som på heltid engagerade sig åt den frågan.

Utdrag 89, IPK7: När Colin Carlile kom så var han otroligt bra på att beskriva för folk så att man på ett enkelt sätt förstod vad man kunde använda den [anläggningen] till, nya material, materialforskning.

Det Allan Larsson saknar, vetenskaplig legitimitet inom neutronforskningsfältet, har Colin Carlile i hög grad. Dessa två personer kompletterar således varandra genom att de med sina personliga trovärdigheter inom de politiska och vetenskapliga fälten ger den nystartade organisationen hög trovärdighet (Zimmerman & Zeits, 2002; Suchman, 1995). I detta ligger naturligtvis en risk – Allan Larsson har lämnat organisationen och Colin Carlile gör det under 2013. En ny VD med hög personlig legitimitet kan vara en nödvändig resurs för att organisationen inte ska tappa moralisk legitimitet innan man kan erhålla den på andra sätt.

Moralisk legitimitet erhållen tack vare levererade resultat är det alltså svårt att argumentera för att organisationen har idag. Genom att nyttja socialt accepterade tekniker, speciellt för forskningsfältet och i sitt miljöarbete, har organisationen inte förlorat moralisk legitimitet, men de har heller inte vunnit någon. Organisationen har en acceptabel strukturell karakteristik och detta har sannolikt gett en del moralisk legitimitet men mest värdefullt har varit den personliga legitimitet och karisma som de två ledande företrädarna ”fört med sig i boet”.

Kognitiv legitimitet bygger enligt Suchman (1995) på ”comprehensibility” – organisationens förmåga att göra världen begriplig – eller ”taken-for-grantedness” – uppfattningen att en värld där organisationen inte finns eller inte gör det den

gör, är otänkbar. Att ha kognitiv legitimitet innebär att man ses som en del av det socialt konstruerade systemet, en naturlig del av den begripliga världen (Zimmerman & Zeitz, 2002). Av den anledningen anses kognitiv legitimitet vara den mest värdefulla men också den svåraste att erhålla, särskilt för nya företag och alldeles särskilt för företag i nya branscher eller på nya marknader där man ännu inte är en del av vardagen (Kumar, 2004).

Zimmerman och Zeitz (2002) säger också att ”In the most basic sense, the new venture tries to put forward the impression that its *identity* is such that it provides what is needed or desired and will be successful in the business domain in which it purports to operate” (s. 420, kursiv i original).

Företrädare för organisationen sätter likhetstecken mellan identitet och varumärke.

Utdrag 90, IPO2: Jag tycker att de [varumärke och identitet] är samma. När du använder ditt varumärke fungerar det som en slags spegel. Det reflekterar till de som tittar vad du är. Du har vissa standarder och kvalitéer och en kultur och vissa mål och ESS är ”ping”! Någonting. Så du säger ESS och folk säger ”Javisst, det känner jag till!”.

Organisationens sätt att hantera sig själv i relation till socialt accepterade standarder och kvaliteter, till den normerande kulturen och vilken målsättning organisationen har definierar alltså identiteten och varumärket. IPO2 formulerar här det som Suchman (1995) menar konstituerar organisationers olika typer av legitimitet och det som Eden (1986) menar att förväntningar och målsättningar innebär för en organisation.

ESS har, bland annat genom sina PR-aktiviteter, förmedlat visionen av att man kommer att bli en världsledande anläggning i en bransch med hög kognitiv legitimitet – vetenskap och forskning.

Utdrag 91, IPO1: När projektet genomförs blir det världens kraftfullaste anläggning för material och livsvetenskaplig forskning med neutroner. När anläggningen står klar så skapar den tillsammans med MAX IV ett nytt vetenskapligt centrum, som attraherar de främsta forskarna i Europa och världen. Den kommer att dra till sig inte bara forskare utan också finansiering och företag.

Utdrag 92, IPK8: Det är ju lite speciellt med detta med vetenskap, liksom i framkant, världsunik anläggning, sjutton länder som backar upp det, det ska placeras här, det finns liksom en stolthet i det.

En av förklaringarna till att anläggningen, trots att den har långt kvar till invigning, är så påtaglig för mina respondenter ligger i talesättet ”en bild säger mer än tusen ord”. För de som arbetar med PR på ESS är vikten av att det finns bilder på den framtida anläggningen uppenbar.

Utdrag 93, IPO4: Bilder är väldigt viktiga. Man kan sprida bilder av den framtida visionen. Och de bilderna har varit väldigt, väldigt framgångsrika, de har ju spridits överallt. Alla vill publicera dem. Och det är ju väldigt bra.

Och mina respondenter bekräftar att bilder fungerar för att förmedla en känsla av verklighet och konkretism.

Utdrag 94, IPK12: Ja, man ser ju den fysiska skissen på byggnad framför sig och hur den breder ut sig på olika sätt och man tänker på fysik av olika slag så att, saker som partiklar som far runt i luften på nåt sätt som man inte kan riktigt, ja men det är det här lite abstrakta. Det är svårt att förklara exakt vad man ska göra där.

Utdrag 95, IPK3: Nu har man ju en bild på näthinnan av hur anläggningen ska se ut likasom. ... Anläggningen kommer ju till att se spektakulär ut och det skapar, det sätter sig rätt så bra, det tycker jag. Då har de kommunicerat bra.

Utdrag 96, IPK5: Jag är funtad så att jag tror på det när jag sett det på bild, det är mycket tydligare för min hjärna när, alltså nu pratar vi hus och konstruktioner och så. Men ser man en bild så är det oerhört enklare att föreställa sig.

Det är tydligt att bildmaterialet, även om det mycket länge bara var arkitektskisser som visade hur det skulle kunna se ut, har fått stort genomslag och har bidragit till att levandegöra visionen om ESS. Några av respondenterna nämner det faktum att det nu grävs i området, för MAX IV, som ett argument för att allt kommer att fixa sig, att finansieringen för ESS kommer att ordna sig. Eftersom det grävs. Bollen är i rullning och går inte att stoppa.

En annan faktor som påverkar inte bara den moraliska utan även den kognitiva legitimiteten är det som såväl Suchman (1995) som Zimmerman och Zeitz (2002) poängterar: betydelsen av att förknippas med andra nätverk eller organisationer. En intressant reflektion i anslutning till detta är hur ofta ESS-projektet jämförs med Öresundsbron tillkomst och med den kognitiva legitimitet som Öresundsbron har idag.

Utdrag 97, IPO4: Vi ska vara medvetna om att solen kommer inte alltid att skina. Vi har en lång byggperiod framför oss. Och det vi ska vara medvetna om också det är att förväntningarna är ju väldigt höga. På allt möjligt; på nobelpris, på jobb, på företag, vi har ju

inte ens satt spaden i marken, vi är väldigt tidigt i processen, väldigt tidigt. Men det är ju väldigt positivt, jag menar om man tittar på Öresundsbron, vi är åtta år före vi kan inviga ESS, åtta år före man invigde Öresundsbron så demonstrerade folk i Malmö, regeringen sprack och här är det rena hallelujan.

Utdrag 98, IPK1: Det var ... kris i byggbranschen och så kom då Knutpunkten och sen hå och hej, ja det var i den vevan. Och sen nästa förlösande projekt vad skulle det vara? Jo det var ju bron då, Öresundsbron, och då satte alla sin tillit till den. Det kommer att lösa en hel del av arbetsmarknadsbekymmerna och så och nu behöver vi ESS.

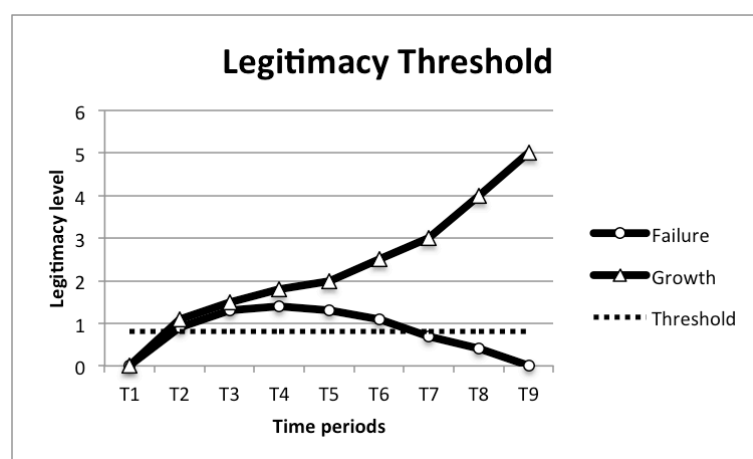
Utdrag 99, IPK5: Nu ser man ju bara, liksom vänta på effekterna, precis som man gjorde när bron skulle komma, det är väldigt likt i tänket. Och så fort det går, alltså nu bron är ju alldeles självklar. ... Men så är det precis, det är väldigt likt och vi hade en stor näringslivsdag i höstas där massor med företagare ... fick de frågan vilket som kommer att ha mest betydelse för trakten, bron eller ESS. Och då svarar de ESS med stor majoritet för bron, ja den är ju här redan.

Det går att argumentera för att ESS redan har förhållandevis hög kognitiv legitimitet. Mycket tack vare att organisationen befinner sig i en bransch som i sig har hög kognitiv legitimitet – forskning – men också för att de som ger organisationen legitimitet, kommunpolitiker och företagare, ser tydliga likheter mellan ESS och Öresundsbron där den senare idag är en helt självklar del av Skåne och Danmark.

Förväntningar och legitimitet

Legitimitet genom resultat

Zimmerman och Zeitz (2002) beskriver relationen mellan erhållen legitimitet och företagsekonomisk framgång i nya företag som i nedanstående graf, fig. 1.



Figur 1. Legitimacy Threshold (Zimmerman & Zeitz, 2002, s. 427)

Denna figur ska utläsas som att ekonomisk tillväxt, enligt någon socialt accepterad standard, ger organisationen legitimitet medan ekonomiskt misslyckande inte gör det. För att överleva krävs att organisationen kommer över och håller sig över legitimitetströskeln. Det sker antingen genom att visa svarta siffror på sista raden eller genom att bedömas som värdefull enligt något annat kriterium. Zimmerman och Zeitz (2002) exemplifierar det senare med att IT-bolag i USA under dot.com-eran erhöll hög legitimitet, inte för att de genererade vinst utan ”perhaps because it was viewed as consistent with American values of innovation, progress, and future orientation” (Zimmerman & Zeitz, 2002, s. 421).

När det gäller ESS kan man konstatera att de idag inte genererar vinst i rena företagsekonomiska termer och aldrig kommer att göra det. Forskningsanläggningar är finansierade med skattemedel och har inte som syfte att gå med vinst. Ett för forskningsanläggningar adekvat sätt att mäta framgång skulle kunna vara i vetenskapliga resultat. Dit är det dock ännu långt för ESS.

Legitimitet genom förväntningar

Trots att ESS inte uppfyller de kriterier för att komma över legitimitetströskeln som Zimmerman och Zeitz (2002) formulerat tycker jag mig kunna se att ESS har tagit sig över tröskeln och jag vill särskilt peka på två exempel.

För det första: att Allan Larsson och de dåvarande medarbetarna faktiskt lyckades få till ett beslut att ”om ESS ska byggas så ska det byggas i Lund”. Jag har frågat mina respondenter vad de kände första gången det fick höra talas om ESS och att det skulle kunna landa i Lund och svaren kan sammanfattas i ett ord; Wow!

Utdrag 100, IPK8: Kanske i början trodde, att det kommer man kanske inte lyckas med få till Lund och sen bara WOW!

Utdrag 101, IPK11: WOW! Häftigt! Fantastiskt! I lilla Sverige? WOW! Arbetstillfällena och så internationaliserat vi kan bli, det var faktiskt min första tanke.

Utdrag 102, IPK1: Wow här är nånting som händer, här är en massa nya arbetstillfällena som kommer.

Denna känsla har många av mina respondenter gett uttryck för på olika sätt. De talar om entusiasm, stolthet, framåtanda och framtidstro och ger på det hela taget en bild av organisationen ESS som en viktig spelare, en viktig medaktör i arbetet

med att stärka regionen och utvecklingen här. Detta trots att det är minst åtta år kvar innan anläggningen ens är färdigbyggd. Ur denna känsla erhåller organisationen framför allt pragmatisk och moralisk legitimitet – förväntningarna baseras i hög grad på vad ESS kommer att innebära för den egna kommunen och omdömet om organisationen bygger mycket på vem som företräder den.

För det andra: ESS drar nytta av andra organisationers legitimitet och varumärke: skånska kommuners, Lunds universitets och svenska statens. Och det faktum att många av dessa pratar *för* ESS ger organisationen legitimitet.

Utdrag 103, IPK9: Ja det är ju egentligen så att i och med att det är andra som pratar om ESS så har de en väldigt hög trovärdighet, det har ju i alla fall lyckats påverka oss.

Men det går att se även en omvänd effekt; eftersom Europeiska ministrar beslutat att Lund och Skåne och Sverige är ”värdigt” en så stor investering som ESS så höjer ESS värdet på varumärket Skåne och kommunerna här. Berättelserna om ESS skapar förväntningar om en bättre framtid och de blir självuppfyllande – eller som Eden (1986) uttrycker det ”Future-oriented organizational myths imply prophecies that may be self-fulfilling” (s. 10). Ur detta erhåller organisationen moralisk och i viss mån kognitiv legitimitet – ESS gör rätt saker på rätt sätt och passar väl in i bilden av vad Skåne och Sverige vill representera, en region med tillväxt, innovation och framåtanda.

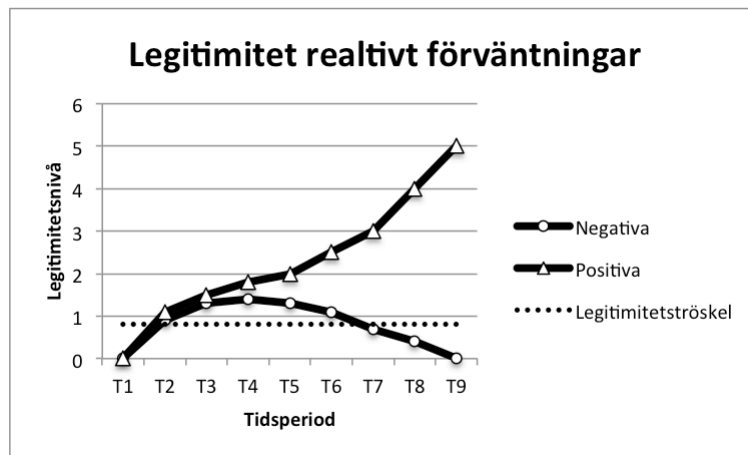
Utdrag 104, IPK7: Lund är ju mycket, jag menar kunskap. Det är ju en kunskapsstad, jag menar universitetet har funnits här länge och innan dess fanns kyrkan och det var utbildning inom det så det är ju en det finns ju långa, långa, långa traditioner bakåt och välutbildade människor så det tilltalar. Det passar också för det finns en miljö som kan ta emot det, som är positiv till det.

Utdrag 105, IPK6: Den passar väldigt väl in i den här strategin att vi ska ha mer forskning och så alltså, därför så är ju alla, alla är ganska angelägna om att få den på plats.

Detta visar att ESS, genom ett strategiskt PR-arbete med att skapa och hantera förväntningar, har lyckats erhålla legitimitet från en av de viktigare publikerna – de skånska kommunpolitikerna – om än i hög utsträckning indirekt genom att en annan organisation med hög egen legitimitet, Region Skåne genom TITA-projektet, har gått i god för ESS.

Om ESS avstått från att skapa och hantera förväntningar eller misslyckats med detsamma skulle man inte kunna erhålla tillräckligt mycket legitimitet för att ta

sig över tröskeln. Då hade man inte heller lyckats med att erhålla andra, för verksamheten nödvändiga resurser. Grafiskt visas detta med nedanstående bild, fig. 2.



Figur 2. Legitimitet relativt förväntningar

Det finns självklart en gräns för hur länge den här legitimeringsprocessen går åt rätt håll om organisationen inte levererar något som helst i form av infriade förväntningar, t.ex. genom att rekrytera kompetent personal, att få finansiering till investeringar och drift, att få nödvändiga tillstånd godkända etc. Var den gränsen går är en intressant fråga att undersöka framöver.

Diskussion och slutsatser

Att en forskningsanläggning kan ha ett varumärke överhuvudtaget har inte alltid varit självklart.

Utdrag 106, IPO2: Idén om att forskningsanläggningar är varumärken är något som de flesta vetenskapsmän skulle motsätta sig. Eftersom forskning är ett "kall". Och varumärken är, varumärke är ett fult ord. För det antyder handel, det antyder att sälja sig själv. Det antyder alla dessa aspekter. Men på 1990-talet stod det klart att den här sortens "ärofulla" grej ändrades. Du blev tvungen att inse att det är skattebetalarnas pengar du spenderar. Att du inte hade "rätt" till pengarna, att de kommer genom beslut av demokratiskt valda parlament ... Du var tvungen att rättfärdiga vad du gjorde ... Du var tvungen att presentera dig själv som något värdefullt.

Mina respondenter upplever att ESS har ett starkt varumärke. De menar alla att ESS har hög legitimitet och trovärdighet och att det är positivt för organisationen men också användbart för dem själva eftersom ESS i sig signalerar att man kan förvänta sig en bättre framtid, det finns hopp om utveckling och tillväxt. Detta skapar i sin tur aktivitet och visionen "ESS är en tillväxtmotor för Skåne" blir på det viset en självuppfyllande profetia (Borup m.fl., 2002; Eden, 1986). Förväntningarna som finns hos de intervjuade handlar om ökad inflyttning och ökad företagsamhet vilket innebär ökat skatteunderlag. Men även tankar om högre attraktivitet generellt för regionen, höjd utbildningsnivå och ökat underlag för besöksnäringen nämns.

Vad slags forskning som ESS ska bedriva är för många av mina respondenter mycket abstrakt, näst intill obegriplig. Detta till trots har de inga problem med att för sig själva göra *konceptet* ESS begripligt; forskning i världsklass som kommer att betyda tillväxt och utveckling för hela regionen. De kan därmed använda, och gör i stort utsträckning så, ESS när de argumenterar för aktiviteter och beslut i sina hemkommuner. De stärker sina egna varumärken, samtidigt som de bidrar till att stärka varumärket och legitimiteten hos ESS, när de kommunicerar om ESS.

En nystartad organisation som ESS hade inte fått en tillräckligt bred och hög legitimitet utan ett omfattande PR-arbete, utfört av såväl organisationens egna

medlemmar som av andra personer och organisationer med hög egen legitimitet vilka finns i ESS omedelbara organisatoriska eller kommunikativa närhet. Denna studie visar hur väsentliga de interpersonella relationerna i en legitimeringsprocess är och då legitimitet är en oerhört viktig resurs (Suchman, 1995), särskilt för nystartade organisationer (Kumar, 2004; Zimmerman & Zeitz, 2002), måste dessa relationer tas på än större allvar i dagens och morgondagens PR-arbete.

Min studie visar också att i den mycket teknikorienterade och teknikmogna västvärlden så sker ändå de mest värdefulla och effektiva kommunikations- och legitimeringsprocesserna genom kontakter IRL (In Real Life). I linje med Brunings (2009) tio axiom om PR menar jag att de relationsskapande aktiviteterna är de viktigaste, om än de mest resurskrävande, delarna av en organisations PR-arbete, särskilt i ett uppstartsskede då det saknas en historia och ackumulerade resultat att bygga legitimiteten på.

Det är genom att göra tillsammans – *communicare* – som de handlingar som kommunikationen resulterar i ger konkreta resultat och medverkar till att institutionalisera organisationen (Czarniawska, 2005). Detta syns tydligt i just fallet ESS där de PR-aktiviteter som mina respondenter uppfattar, och som de menar är betydelsefulla, inte längre i huvudsak utförs av organisationen ESS själv utan av en annan organisation med hög legitimitet - Region Skåne i TITA-projektet – och inte minst av dem själva när de talar med varandra om ESS i olika sammahang.

Zimmerman & Zeitz (2002) visar på det dubbla sambandet mellan legitimitetsnivån för en organisation och dess framgång eller misslyckande när det gäller organisationens tillväxt i företagsekonomiska termer och de menar att "... legitimacy is an important phenomenon for new ventures because it can be used strategically to increase resources and achieve growth." (s. 429).

Att styra kommunikationen om förväntningar i önskvärd riktning är ett sätt att skapa självuppfyllande profetior (Eden 1986). Jag har beskrivit hur positiva förväntningar kommuniceras, först genom PR-aktiviteter i avsändarorganisationen och därefter i närstående organisationer, och hur dessa bidrar till att skapa både förväntningar på och legitimitet för den ursprungliga avsändarorganisationen.

Jag menar därför att förväntningar har samma dubbla samband med legitimitet som Zimmerman och Zeitz (2002) menar att ekonomisk tillväxt har. Särskilt för nystartade organisationer torde en strategisk PR-hantering av relationer och förväntningar vara ett konkret sätt på vilket organisationen kan erhålla legitimitet.

Liksom Zimmerman och Zeitz (2002) anser jag att fortsatt forskning om hur legitimitet erhålls och hur de olika typerna av legitimitet kan mätas är intressant. Att undersöka legitimiteten i olika stadier av en organisations livscykel och i olika intressentgrupper är också intressanta forskningsområden. Mest givande torde det dock vara att söka jämföra legitimitetsprocesserna i likartade organisationer där några lyckas ta sig över tröskeln medan andra inte gör det – det strategiska hantandet av PR i relation till förväntningar skiljer det sig åt i dessa organisationer och i så fall hur?

Min studie indikerar också att ju högre abstraktionsgrad organisationens verksamhet har desto större förväntningar kan publikerna knyta till organisationen vilket, om min tes om förväntningar relativt legitimitet stämmer, skulle kunna innebära att organisationer med komplex och abstrakt verksamhet har lättare att er-hålla legitimitet ur förväntningar än organisationer med mera lättbegriplig verksamhet. Om detta samband faktiskt finns och hur det i så fall ser ut är andra intressanta frågor att studera framöver.

Möjligen kan man med denna studie som argument hävda att Landelius och Carliles målsättning ”Neutrons before this decade is over” har goda chanser att förverkligas då förväntningarna på att så ska ske, och därför också ansträngningarna för att se det hända, är stora. I förväntningen och förhoppningen om en bättre framtid ligger motivationen att agera.

Utdrag 107, IPO3: Visioner och drömmar är viktig för alla människor. Vad fasiken ska man annars gå upp för på morgonen?

Referenser

- Alvesson, M. & Sköldbörg, K. (2008). *Tolkning och reflektion*. Andra uppl. Lund: Studentlitteratur
- Andrén-Sandberg, F. (2010). *ESS – The regional impact*. Master thesis, Lund University, School of Economics and Management
- Bochner, A. (1994). Perspectives on Inquiry II: Theories and Stories. In Knapp, M. L. & Miller, G. R. (Eds.) *Handbook of interpersonal communication*. Second edition. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications, Inc. pp. 21-41
- Borup, M., Brown, N., Konrad, K. & van Lente, H. (2006). The Sociology of Expectations in Science and Technology. *Technology Analysis & Strategic Management*. Vol. 18:3-4, pp. 285-289
- Botan, C. H., & Taylor, M. (2004). Public Relations: State of the field. *Journal of communication*, Vol. 54:4, pp. 645-661
- Bruning, S. D. (2009). Axioms of Relationship Management. *Journal of Promotion Management*, Vol 7:1-2, pp. 3-16
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Andra uppl. Malmö: Liber
- Chacar, A. & Celö, S. (2012). An Anthropological Approach to Understanding the Process of Legitimation: An Examination of Major League Baseball Emergence. In Canevacci, M. (Ed.), *Polyphonic Anthropology - Theoretical and Empirical Cross-Cultural Fieldwork*. InTech. Available from: <http://www.intechopen.com/books/polyphonic-anthropology-theoretical-and-empirical-cross-cultural-fieldwork/an-anthropological-approach-to-understanding-the-process-of-legitimation-an-examination-of-major-lea> [2012-05-07]
- Corbett, G. F. (2012-02-06). Why modernise the definition of PR? PRSA chair Corbett explains. Available from:

- <http://www.thedrum.co.uk/opinion/2012/02/06/why-modernise-definition-pr-preca-chair-corbett-explains> [2012-02-09]
- Cornelissen, J. (2011). *Corporate communication*. 3rd ed. London, UK: Sage Publications Ltd
- Curtin, P. (2012). Public relations and philosophy: Parsing paradigms. *Public Relations Inquiry, Vol. 1*, pp. 31-47
- Czarniawska, B. (2005). *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur
- Dahlqvist, U. & Melin, F. (2010). *Varumärken i offentlig tjänst*. Malmö: Liber
- Daymon, C. & Holloway, I. (2011). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. Second ed. Oxon, UK: Routhledge
- Eden, D. (1986). OD and Self-Fulfilling Prophecy: Boosting Productivity by Raising Expectations. *Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 22:1*, pp. 1-13
- Elliott, R. & Percy, L. (2007). *Strategic brand management*. Oxford, UK: Oxford University press
- essmax4tita (2011). ESS MAX IV i Regionen-TITA (2011-12-19). Om projektet. Tillgänglig: <http://essmax4tita.skane.com/content/om-projektet>. [2012-02-05]
- essmax4tita (2010). ESS MAX IV i Regionen-TITA (2010-10-08). Vision. Tillgänglig: <http://essmax4tita.skane.com/content/vision>. [2012-02-05]
- ESS (i.d.). Science for society – the ESS movie. Tillgänglig: <http://ess-scandinavia.eu/video-gallery/493-science-for-society-the-ess-movie>. [2012-02-05]
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation: En bok om organisationers relationer*. Lund: Studentlitteratur
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2011). Inledning. I Falkheimer, J. & Heide, M. (red.) *Strategisk kommunikation, forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur, ss. 11-24
- Grunig, J. E. & Grunig, L. A. (2002). Implications of the IABC excellence study for PR education. *Journal of communication Management, Vol. 7:1*, pp. 34-42

- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verçiç, D. & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*. Vol. 1:1, pp. 3-35
- Hearit, K. M. (1995). "Mistakes were made": Organizations, apologia, and crises of social legitimacy. *Communication Studies*, Vol. 46:1-2, pp. 1-17
- Heide, M. (2009). On Berger: A Social Constructionist Perspective on Public Relations and Crisis Communication. In Ihlen, Ø., van Ruler, B. & Fredriksson, M. (Eds.). *Public Relations and Social Theory: Key Figures and Concepts*. New York: Ruthledge, pp. 43-61
- Heide, M. (2011). Relationshantering. I Falkheimer, J. & Heide, M. (red.) *Strategisk kommunikation, forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur, ss. 119-142
- Ihlen, Ø., van Ruler, B. (2009). Introduction: Applying Social Theory to Public Relations. In Ihlen, Ø., van Ruler, B. & Fredriksson, M. (Eds.), *Public Relations and Social Theory: Key Figures and Concepts*. New York: Ruthledge, pp. 1-20
- Johnson, C., Dowd, T. J. & Ridgeway, C. L. (2006). Legitimacy as a social process. *Annual Reviews Sociology*, Vol. 32, pp. 53–78
- John F. Kennedy Presidential Library and Museum (n.d.). Excerpt from an Address Before a Joint Session of Congress, 25 May 1961. Available from: <http://www.jfklibrary.org/Asset-Viewer/xzw1gaeTES6khED14P1Iw.aspx>. [2012-02-05]
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Kumar, R. (2004). Interpretative Performance and the Management of Legitimacy in Emerging Markets: Lessons from India. *Business and Society Review*, Vol. 109:3, pp. 363–388
- Landelius. S. (2011). Powerpointpresentation vid Öresundstinget 2011-10-07. <http://www.oresundskomiteen.org/2011/10/oresundsting-2011/> [2011-10-25] finns hos uppsatsförfattaren

- Larsson, I. (2010). *Att bygga broar över kulturgränser: Om svenskars kommunikation med icke-svenskar vid arbete utanför Sverige*. Doktorsavhandling, Lunds universitet, Lund studies in media and communications 14
- Larsson, L. (2010). Intervjuer. I Ekström, M. & Larsson, L. (red.) *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur, ss. 53-86
- L'Etang, J. (2008). *Public relations. Concepts, Practice and Critique*. London, UK: Sage Publications Ltd
- Lunds Energi/ESS (i.d). Samarbetet med ESS – att skapa en världsunik energilösning. Tillgänglig: <http://www.lundsenergi.se/Press/Aktuellt/Pagaende-projekt/ESS/> [2012-05-07]
- Lunds Energi/Energirapporten (i.d). Energirapporten. Tillgänglig: <http://www.lundsenergi.se/Privat/Aktuellt/Pagaende-projekt/ESS/Energirapporten/> [2012-05-07]
- Lunds Energi/Events (i.d). Events. Tillgänglig: <http://www.lundsenergi.se/Privat/Aktuellt/Pagaende-projekt/ESS/Events/> [2012-05-07]
- Merkelsen, H. (2011). The double-edged sword of legitimacy in public relations. *Journal of Communications Management, Vol. 15:2*, pp. 125-143
- Metzler, M. S. (2001). The centrality of organizational legitimacy to public relations practice. In Heath, R. L. (Ed.) *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc. pp. 321-324
- Powell, W. & DiMaggio, P. (1991). (Eds.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press
- Public Relations Society of America (2012). Available from: <http://www.prsa.org/AboutPRSA/PublicRelationsDefined/index.html> [2012-04-14]
- Region Skåne (2009). Fakta om ESS och MAX IV. Tillgänglig: <http://www.skane.se/sv/Skanes-utveckling/Planeringsdialog/Effekter-pa-regional-utveckling-vid-etablering-av-ESS/Fakta-om-ESS/>. [2012-02-05]

- Rickardsson, J. (2008). *Kommunala roller i megaprojekt: Lunds kommuns hantering av ESS-projektet*. Kandidatuppsats, Lunds universitet, Statsvetenskapliga institutionen
- Selznick, P. (1949/1966). *TVA and the grass roots*. New York, NY: Harper and Row
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 571–610
- Ulfgard, S. (2008). “ESS avgörs i Bryssel”: nätverk söker förankring i institutionell beslutsstruktur. Masteruppsats, Lunds universitet, Statsvetenskapliga institutionen
- Verçiç, D., van Ruler, B., Bütschi, G. & Flodin, B. (2001). On the definition of public relations: a European view. *Public Relations Review*, Vol. 27, pp. 373-387
- Watson, T. & Nobel, P. (2007). *Evaluating Public Relations: A Best Practice Guide to Public Relations Planning, Research and Evaluation*. Second Ed. London, UK: Kogan Page
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organisations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Zimmerman, M. A. & Zeitz, G. J. (2002) Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy. *The Academy of Management Review*, Vol. 27:3, pp. 414-431

Bilaga – intervjuguide

Inledning

Jag beskriver mitt uppsatsämne och varför jag har valt intervjupersonen. Vi resonerar om etiska frågor i samband med intervjun. Detta sker innan jag sätter på bandspelaren. Möjligen avhandlar vi också lite kort vad som hänt sen vi sågs senast – det lär variera med intervjupersonen.

Bandspelaren sätts på.

Jag ber respondenten berätta hur länge hen varit politiskt aktiv och att beskriva den politiska majoriteten i kommunen. Detta är frågor som respondenten kan besvara utan att tänka efter och eftersom jag dessutom i regel är bekant med uppgifterna i förväg blir det lite av en inledande piruett där jag demonstrerar min förståelse och på så vis försäkras respondenten om att vi ”är på säker mark”. Därmed är samtalet igång.

Uppvärmning

Jag frågar: ”Kan du beskriva första gången du kom i kontakt med ESS?”

Kommentar: Syftet med denna fråga är att underlätta för intervjupersonen att i berättande form beskriva det första mötet med en eller flera företrädare för ESS och jag ber respondenten utveckla hur hen kände och tänkte om det inte kommer spontant.

Jag ber vederbörande beskriva de situationer där det förekommit interpersonella möten med företrädare för ESS.

Kommentar: De intervjuade kan ha haft flera olika kontakter med flera olika företrädare för ESS. Jag är intresserad av om, och i så fall hur, intervjupersonen värderar dels avsändarens trovärdighet och dels sin egen mottaglighet för budskapet beroende på vem som är avsändaren. Här tas också frågan om andra sorters PR-aktiviteter och –material upp.

Vad jag söker i intervjuerna

Jag fokuserar på att få kunskap om dels den interpersonella relationens relevans och dels organisationens syfte och verksamhet i relation till den upplevda legitimiteten hos organisationen. Jag vill veta hur kontakten mellan ESS företrädare och kommunernas företrädare har utvecklats, vilket det önskade resultatet av detta

varit, vad som upplevts som viktigt, vad man förväntar sig dels i den kommunikativa relationen men också av organisationens verksamhet.

Jag vill också få klart för mig hur budskapet om ESS tolkats och återanvänts – hur ofta, på vilket sätt och i vilka situationer?

Jag förhör mig om respondentens inställning till forskning *per se* för att få en än fylligare beskrivning av risker och möjligheter i samband med forskningsanläggningar och forskningsresultat.

Jag ber respondenten reflektera över hur hen hade resonerat om det istället för ESS hade varit en lika stor och kostsam anläggning men med mera traditionell verksamhet för att se om och i så fall hur verksamhetens art har betydelse för respondentens involvering och för legitimeringsprocessen.

Avslutning

Jag inbjuder till reflektioner kring erfarenheterna av kommunikationen om/från ESS för att samla upp sådant som respondenten menar är viktigt men som vi inte pratat om.