

Kurskod: SKOM12
Termin: Vårterminen 2014
Handledare: Mats Heide
Examinator: Sara Von Platen

Den sminkande kommunikatören

Om etiska dilemman inom offentliga verksamheter

ANNA FREDRIKSSON & KRISTIN LARSSON LINDHOLM

Lunds universitet
Institutionen för strategisk kommunikation
Examensarbete för masterexamen



Abstract

Title: **Communication as a cosmetic function.** *About ethical dilemmas within the public sector.*

This study examines problems regarding ethical dilemmas that communicators are facing, due to conflicting interests between organisations and their stakeholders. Using qualitative interviews, we have examined how communicators in three public organisations deal with ethical dilemmas, in relation to how they occur. Furthermore, our intention has been to illustrate *why* ethical dilemmas occur for them. The study shows that the communicators face situations where they are forced to deal with ethical dilemmas by decoupling, both the communication activities and themselves, from the organisation. Thereby they unconsciously pursue hypocrisy because, due to a recipient perspective and being attributed the problem-solving role, they form the final step in the business process. As a result, the communicators are banished to be a fixing - cosmetic - function rather than a business support. Thus, there is a rationalised myth about the communicator as the organisation's performer, which explains why ethical dilemmas occur for them.

Keywords: *communication, ethical dilemmas, communicator, decoupling, hypocrisy, rationalized myth, legitimacy*

Sammanfattning

Titel: Den sminkande kommunikátören. *Om etiska dilemman inom offentliga verksamheter.*

Denna studie undersöker problematiken med etiska dilemman som kommunikátorer ofta ställs inför, givet motstridiga intressen mellan organisationer och deras intressenter. Med hjälp av kvalitativa intervjuer har vi undersökt hur kommunikátorer i tre offentliga verksamheter hanterar dessa dilemman, i relation till hur de uppstår. Vi har även belyst *varför* etiska dilemman uppstår för kommunikátorer i offentliga verksamheter. Studien visar att kommunikátörerna försätts i situationer där de tvingas hantera etiska dilemman genom att särkoppla, både den kommunikativa verksamheten och sig själva, från organisationen – och därmed hyckla. Detta eftersom de, på grund av ett mottagarperspektiv och att de tillskrivs rollen som problemlösare, ofta hamnar som den sista hjälpande handen i verksamhetsprocesser. De förpassas därmed till att vara en tillfixande – sminkande – funktion istället för ett verksamhetsstöd i organisationerna. Det finns således en rationaliserad myt om kommunikátören som organisationens utförare, vilket förklarar varför etiska dilemman uppstår för dem.

Nyckelord: *kommunikation, etiska dilemman, kommunikátör, särkoppling, hyckleri, rationaliserad myt, legitimitet*

Antal tecken inklusive mellanslag: 92 407

Innehållsförteckning


Inledning	2
Syfte & forskningsfrågor	4
Avgränsningar	4
Disposition	5
Litteraturoversikt	6
Metod	9
Ontologiska och epistemologiska förhållningssätt	9
Fallstudie	10
Kvalitativa intervjuer	10
Urval av intervjupersoner	12
Intervjuernas karaktär och genomförande	13
Analytiska tillvägagångssätt	14
Studiens kvalitet	16
Analys	19
Kommunikatörens roll: mottagarperspektivet	20
Kommunikatörens roll: problemlösaren	27
Kommunikatörens roll: utföraren	33
Avslutning	38
Slutsatser	38
Slutdiskussion	40
Referenser	42
Bilaga: Intervjuguide	47

Förord

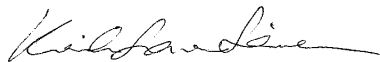
Vi vill ta tillfället i akt och tacka de personer som, på ett eller annat sätt, bidragit till vår skrivprocess. Tack till alla intervjupersoner för er öppenhet och ert engagemang. Mats Heide, för dina kloka råd och uppmuntrande handledning. Jörgen Eksell, för ditt stöd och dina lugnande ord. Henrik Merkelsen, för en ovärderlig teoretisk input. Josef Pallas och Christina Grandien för att ni båda har varit hjälpsamma bollplank. Sist men inte minst vill vi rikta ett hjärtligt stort tack till våra nära och kära som under vårens gång visat förståelse, gett oss dyrbar energi och ett välbehövligt lugn. Utan er hade vi inte kunnat ro detta examensarbete i hamn.

Vi vill även tillägga att båda författarna har lagt ner lika mycket tid och arbete under våren gång och således bidragit lika mycket till examensarbetet.

Tack!



Anna Fredriksson



Kristin Larsson Lindholm

Inledning

Forskare inom kommunikation menar att kommunikätorsrollen i organisationer alltid ställts inför *etiska dilemman* genom att stå med ett ben i varsitt läger – organisationen å ena sidan och dess intressenter å andra sidan (L'Etang, 2003; Fitzpatrick & Gauthier, 2001; Grunig, 2006; Heath, 2006, Merkelsen, 2011; Falkheimer, 2012). Detta examensarbete belyser hur kommunikätörer hanterar denna problematik i praktiken. Låt oss kort exemplifiera hur ett etiskt dilemma kan se ut, vilket också utgör utgångspunkten för vårt synsätt på etiska dilemman i den här studien. En kommunikätör förväntas ta en roll som organisationens advokat och försvara organisationen i vått och torrt samtidigt som det förväntas att kommunikätören ständigt ska vara mottagarnas röst - ha ett mottagarperspektiv – i organisationen. Kommunikätören ställs därmed inför ett etiskt dilemma där denne måste balansera organisationens förväntningar om att legitimera verksamheten gentemot mottagarnas förväntningar om total transparens och ärlighet. Det är en uppgift som i dagsläget är svår för kommunikätörer att förhålla sig till, eftersom det saknas tillräcklig vägledning för praktiker i denna fråga (Fitzpatrick & Gauthier, 2001; Merkelsen, 2011).

På senare år har etiska frågor inom strategisk kommunikation uppmärksamats mer och mer. Den årligen återkommande studien av European Communication Monitor (2012) visar att majoriteten av de tillfrågade kommunikätörerna stött på etiska dilemman i sitt arbete under det senaste året. En genomgång av de senaste årgångarna av *Public Relations Review* visar att de etiska frågorna diskuteras allt mer frekvent, främst med fokus på kommunikätörens yrkesetik samt utvecklingen av socialt ansvarstagande (CSR). Jesper Falkheimer (2012), professor i strategisk kommunikation vid Lunds universitet, menar dessutom att det skett en ökning av etiska dilemman för yrkesgrupper överlag – kommunikätörer inte minst. Med tanke på dagens organisationssamhälle, som enligt Falkheimer och Heide (2011) präglas av öppenhet, deltagande och interaktivitet, ser vi ingen anledning till varför den här ökningen skulle stabiliseras eller sjunka. Med tanke på

framväxten av internet, i synnerhet sociala medier har medborgare och andra intressenter numera tillgång till mer information än tidigare. De har möjlighet att sprida åsikter på ett effektivare sätt och granska både vad organisationer gör och bör göra (Shirky, 2009; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Power, 1999). Det gör att allmänheten också kan ställa högre krav på transparens hos organisationer. En organisation förväntas därmed att presentera så mycket information som möjligt för flera publikker, som i sin tur blir alltmer heterogena och differentierade i sina intressen, krav och förväntningar (Falkheimer & Heide, 2011; Power, 1999). Det här arbetet hamnar av naturliga skäl på kommunikatörens bord och blir därmed dennes utmaning.

När vi vänder oss till litteraturen för konsultation visar den tidigare forskningen att det råder ett normativt ideal för synen på hur etiska dilemman bör hanteras. Detta med utgångspunkt i *dialog* och *symmetrisk kommunikation* baserade på Grunigs och Hunts symmetriska tvåvägsmodell. Neoinstitutionella forskare anser dock att det kommunikationsetiska synsättet är alltför normativt influerat för att kunna tillämpas i praktiken. Om de befintliga etiska kommunikationsmodellerna inte kan ge praktiskt stöd, anser vi att det blir problematiskt för kommunikatören i dennes arbete. Falkheimer (2012) hävdar dessutom att de yrkesetiska riktlinjer som kommunikörer har att tillgå är baserade på idealsynen som dominerar forskningen och således sällan kan ge tillräcklig vägledning i praktiska situationer - som han uppfattar ofta är mer komplexa än så. För att verkligen förstå ett fenomen menar forskare att det är nödvändigt att beskriva vad som faktiskt är och inte hur det bör vara (Ihlen & van Ruler, 2007; Ihlen, van Ruler & Fredriksson, 2009). Vi anser därför att det är nödvändigt, för både utvecklingen av hela kommunikationsdisciplinen och för kommunikatörernas självförståelse, att titta närmare på hur praktiken faktiskt ser ut när det gäller etiska dilemman. Vår utgångspunkt är att fenomenet kring dessa dilemman påverkas av de aktörer som omger en organisation, vilket går i linje med ett *neoinstitutionalistiskt synsätt*. Synsättet fokuserar på den sociologiska synen på institutioner, i det här fallet organisationer, och hur omvärldens krafter påverkar deras strukturer (Meyer & Rowan, 1977).

Den offentliga sektorn är ett intressant område att studera när det gäller kommunikatörens etiska dilemman. Offentliga verksamheter verkar i en komplex värld med många – ständigt ökande – krav, förväntningar och granskande ögon (Vikman & Krüger, 2012). Omvärlden förändras ständigt och blir mer medveten,

delaktig och därmed också mer kritisk till verksamheters arbete. Informations- och kommunikationsbehovet ställer stora krav på kommunikatören inom offentliga verksamheter att kommunicera med medborgare, framför allt i och med kraven på transparens via offentlighetsprincipen. Samtidigt ställs de inför de reglerade kraven om att hushålla med resurser. Den traditionella bilden är att offentliga verksamheter ska föregå med gott exempel, då sådana verksamheter alltid ska sträva efter allmänhetens bästa. Det tvingar kommunikatörer inom den offentliga sektorn att ta tag i de etiska frågorna, till exempel genom att tillämpa yrkesetiska riktlinjer och ramverk som finns att tillgå (se bland annat Sveriges kommunikatörers yrkesetiska normer och DIK:s etiska riktlinjer). Trots det har flera fall av bedrägerier, fusk och orättvisor inom offentlig verksamhet uppdagats (Vikman & Krüger, 2012), vilket tyder på att de etiska riktlinjer och teoretiska ramverk som finns, inte alltid är tillämpbara i praktiska situationer.

Syfte & forskningsfrågor

Syftet med detta examensarbete är att beskriva problematiken som kommunikatörer upplever givet att etiska dilemman uppstår. Genom att problematisera och analysera deras arbete är vår ambition att skapa en bättre förståelse för hur etiska dilemman hanteras i praktiken och vilka implikationer det får för yrkeskåren. Vi ämnar besvara syftet med följande forskningsfrågor:

- *Hur förhåller sig och hanterar kommunikatörer inom offentliga verksamheter sig till etiska dilemman - i relation till hur de uppstår?*
- *Varför uppstår etiska dilemman för kommunikatörer inom offentliga verksamheter?*

Avgränsningar

I litteraturen används en mängd olika yrkestitlar och benämningar för den yrkesgrupp som det här arbetet studerar. I internationell litteratur är begrepp som ”PR”, ”Public Relations”, eller ”PR-practitioners” de mest förekommande. De åsyftar kommunikationsverksamheten och är det som vi i Sverige ofta kallar ”kommunikatörer” (Larsson, 2005). Vi väljer därför att enbart använda termen *kommunika-*

tör för att benämna yrkesrollen i denna studie. Vid ett par tillfällen i detta arbete används även begreppet ”praktiker” vilket syftar då på yrkesverksamma kommunikatörer.

Studien avgränsas till att enbart studera hur kommunikatörer inom den offentliga sektorn hanterar etiska dilemman. Fältavgränsningen har avgränsats ytterligare till att enbart studera två sektorer inom offentlig verksamhet, nämligen energisektorn och den sociala sektorn. Dessa två sektorer anser vi kompatibla eftersom vi inte valt att fokusera på vilka aktörerna är utan snarare att det finns aktörer, som alla kräver transparens och ekonomisk effektivitet. Vi vill också tillägga att vi har fokuserat på etiska dilemman utifrån den enskilde kommunikatörens perspektiv och inte etiska dilemman för verksamheten överlag.

Den etiska utgångspunkten i studien utgår från Emmanuel Kants *deontologiska perspektiv* på etik och ligger således till grund för vad vi anser utgör ett etiskt dilemma. Enligt ett deontologiskt perspektiv beror en handling på dess värde, vilken bestäms utifrån den gällande normen. Varje individ har vissa rättigheter, och vi har skyldigheter att respektera dessa rättigheter, oavsett positiva konsekvenser för en större massa (Rosenberg, 2008).

Disposition

Efter det här inledande kapitlet fortsätter arbetet härnäst med en litteraturöversikt där vi presenterar den tidigare forskningen gällande etiska förhållningssätt inom kommunikationsteori, med utgångspunkter framför allt i excellensstudien. I arbetets nästföljande metodkapitel diskuterar vi studiens vetenskapsteoretiska utgångspunkter, valet och genomförandet av intervju som metod, analytiska tillvägagångssätt samt studiens kvalitet. Därefter kommer analyskapitlet att väva ihop det teoretiska ramverket och studiens empiriska material. Vi har inte valt att redovisa ett separat teorikapitel för att undvika upprepning av det teoretiska ramverket och risken för att teorigenomgången endast blir en deskriptiv läroboksframställning. Vi anser att det underlättar läsningen samt tydliggör kopplingen mellan teori och empiri. Inspiration är främst hämtad från Marja Åkerströms (2010) avhandling, som har anammat denna metodik. I arbetets avslutande kapitel presenteras studiens slutsatser, vilka ämnar besvara studiens syfte och frågeställningar. Därefter följer en slutdiskussion och reflektion kring de resultat som framkommit.

Litteraturöversikt

Jakten på ett etiskt förhållningssätt för kommunikatörer har format fältet i årtionden och är fortfarande mycket omdiskuterat (Grunig & Hunt, 1984; 2000; Bowen, 2004; David, 2004; Edgett, 2002; Kent & Taylor, 2002; Woodward, 2000; Fitzpatrick & Gauthier, 2001; Christensen & Langer, 2010). Den mest omtalade synen handlar om symmetrisk kommunikation och dialog med utgångspunkt i *Excellence theory* (Grunig & Grunig, 2008). Excellensstudien beskrivs i litteraturen som den dominerande synen och har därmed haft stor inverkan på mycket av den forskning som skett inom kommunikationsområdet (Grunig & Grunig, 2008; Botan & Hazleton, 2006). Grundläggande kommunikationsmodeller inom excellensprojektet presenterades redan 1984 av James Grunig och Todd Hunt och fokuserar på hur Public Relations (PR) kan utövas; publicitetsmodellen, informationsmodellen, den asymmetriska tvåvägsmodellen och den symmetriska tvåvägsmodellen (Grunig & Hunt, 1984).

Symmetrisk tvåvägskommunikation enligt den sistnämnda modellen anses i litteraturen vara den mest effektiva och idealiska för att hantera balansen mellan olika intressen och således också för att hantera etiska dilemman (Grunig, 2000; Grunig, 2006; Botan & Hazleton, 2006). Modellen bygger på ömsesidighetsprinciper där praktikern spelar en nyckelroll i att – med hjälp av dialog – balansera organisationens intresse med omvärldens intressen för att uppnå symmetriska relationer dem emellan (Grunig, 2001; Fitzpatrick & Gauthier, 2001).

Kommunikationsforskare från ett neoinstitutionellt synsätt, till exempel Jacquie L'Etang, Kathy Fitzpatrick och Josef Pallas, ställer sig dock frågande till huruvida ett normativt ideal verkligen kan ta hänsyn till den komplexitet som uppstår i och med differentierade intressen mellan organisationer och deras publik. Därför kritiserar dessa forskare hur kommunikationen tar sig uttryck genom excellensdisciplinen och menar att det är en best-practice-syn som är för normativ för att kunna fungera i praktiken. Detta eftersom det ställer för höga krav på kommunikatören att kunna tillmötesgå olika intressenters intressen och förväntningar pa-

rallellt. Forskarna påstår istället att etisk kommunikationsteori utifrån den dominerande excellensteorin endast är ett sätt att institutionalisera kommunikation och därmed också ett sätt att legitimera kommunikationsyrket som en profession (Cameron, Cropp & Reber, 2000; Fredriksson & Pallas, 2011; Piezca & L'Etang, 2006; van Es & Meijlink, 2000; Fitzpatrick & Gauthier, 2001; Cheney & Christensen, 2001; Ihlen, van Ruler & Fredriksson, 2009; Fawkes, 2012; Merkelsen, 2011; m.fl.). Genom att höja professionens status kan kommunikation då, i motsats till att PR ursprungligen ansetts vara en propagandaverksamhet, tillskrivas en viktig nyckelroll mellan organisationer och dess publiker (Fredriksson & Pallas, 2011). Bland kritikerna menar bland annat Fawkes (2012) att det finns bristande diskussioner om vad en utgångspunkt i excellent kommunikation innebär för kommunikatorernas faktiska agerande; hur de exempelvis för dialog för att upprätthålla symmetri. Van Es och Meijlink (2000) understryker argumentet då de hävdar att stora delar av kommunikationsvärlden faktiskt har en asymmetrisk karaktär, vilket inte heller motsägs av Grunig. Även L'Etang (2003) lyfter fram att rådande teori är för normativt påverkad och refererar till de faktiska konflikter som finns mellan kommunikatorers obotliga situation av att utstå etiska dilemman i och med organisationens dominans som arbetsgivare, vilket omedvetet försätter kommunikatorer i situationen att vara organisationens samvete, så kallade "ethical guardians".

På senare år har det därför gjorts ett antal försök att utveckla Grunigs och Hunts etiska ramverk (Bowen, 2000; Edgett, 2002; Bivins, 2006). Låt oss redogöra för några av de mest framstående. Bland annat har Grunig (2001) på egen hand utvecklat en femte kommunikationsmodell, vilket är en mix av symmetrisk och asymmetrisk kommunikation. Modellen heter *Mixed motives* och Grunig argumenterar för att den här modellen bygger på kompromiss och därför erbjuder en win-win-situation för alla olika parter. Kritiker antyder dock att modellen i slutändan är samma sak som symmetrisk tvåvägskommunikation, bara att det försvårar för praktiker att kunna ta etiska beslut (Cameron et al., 2000).

Ytterligare en etisk kommunikationsmodell är utvecklad av Fitzpatrick och Gauthier (2001), vilken bygger på *responsible/professional advocacy*. De menar att praktiker kan hantera etiska beslut utifrån tre principer; för det första måste kommunikatorn överväga fördelar och nackdelar med möjliga handlingar, för det andra ska det finnas respekt för alla inblandade parter, för det tredje måste

hen fördela belöningar och svårigheter lika mellan olika parter. Det kan tyckas vara en eftersträvansvärd modell, men kritiker påstår att det är näst intill omöjligt att inte involvera den personliga etiken i besluten. Varje människa är unik, den personliga etiken likaså, vilket gör att det aldrig kommer gå att balansera intressen från alla parter på ett idealistiskt sätt (Cox, 2006).

Den kanske mest utvecklade teorin för etiska förhållningssätt sedan excellensstudien är *Contingency theory*. Den har som syfte att integrera synsättet om excellent kommunikation med ställningstaganden om att varje enskilt dilemma är situationsberoende, vilket begränsar möjligheterna till symmetrisk dialog (Cameron et al., 2000). Trots att teorin kritiserar excellenssynsättet som ideal finns det kritiker som anser att teorin fokuserar på vad som begränsar idealet – snarare än att fokusera på att utveckla ny kunskap om hur kommunikatörer kan hantera etiska dilemman utifrån att företräda olika intressen (Curtin & Boynton, 2001).

Ett annat perspektiv på etisk kommunikation kan bland annat den kritiska filosofen Jürgen Habermas (1996) bidra med i sin teori om *kommunikativt handlande*. Även han förespråkar dialog för att uppnå en gemensam förståelse olika parter sinsemellan och lyfter således fram språket som en viktig faktor. Genom dialog breddas människors förståelse för en situation och vi tenderar att se situationen utifrån olika perspektiv. Kopplat till ett etiskt förhållningssätt kan man med hjälp av kommunikativt handlande skapa en ömsesidig förståelse för den situation som uppstår.

Sammanfattningsvis ser vi ett tydligt mönster i den tidigare forskningen kring hur kommunikatörer bör hantera etisk kommunikation; forskare tenderar att utgå från att dialog och symmetrisk kommunikation är idealet. Utifrån den rådande kritiken, från bland annat neoinstitutionella forskare, framkommer det dock att den normativa teorin inte tar hänsyn till omvärldens komplexitet och därmed inte är tillämpbar i praktiken. Vi menar därför att det är lämpligt att göra ett djupdyk i praktiken för att, med detta i beaktande, verkligen förstå hur kommunikatörer hanterar de etiska dilemman som uppstår.

Metod

För att besvara studiens syfte och forskningsfrågor har vi antagit en *kvalitativ utgångspunkt*. Creswell (2007) menar att en kvalitativ studie används för att skapa en detaljerad förståelse av det som studeras. Vi hoppas därmed komma åt människors (i vårt fall kommunikatorernas) uppfattningar och föreställningar. Vi studerar även kontexten och andra påverkansfaktorer eftersom studiens utgångspunkt är att etiska dilemman för kommunikatorer påverkas av organisationernas omvärld. Enligt Creswell (2007) lämpar sig även en sådan utgångspunkt för en kvalitativ ansats. I detta kapitel kommer vi att redogöra för intervjuer som det kvalitativa metodvalet med urval, tillvägagångssätt och analytiska förfaranden som viktiga beståndsdelar. Inledningsvis kommer vi att föra en diskussion kring studiens vetenskapsteoretiska förhållningssätt.

Ontologiska och epistemologiska förhållningssätt

Studien utgår från ett *socialkonstruktionistiskt förhållningssätt*, som har sina rötter i idealismen. I linje med teoretiker som Karl Marx och Immanuel Kant får vi med ett sådant förhållningssätt kunskap om och förstår verkligheten genom att interagera med varandra (Bryman & Bell, 2007). Det finns således ingen objektiv sanning utan verkligheten skapas i samspel med andra människor (Burr, 2003). Vi menar därmed att etiska dilemman är socialt konstruerade och något som uppstår i en omvärld där aktörer påverkar och integrerar med varandra – och således hantearas därefter.

I relation till socialkonstruktionismen tillämpar vi ett *hermeneutiskt perspektiv*, vilket innebär att kunskap inte går att finna bortom individers upplevelser av verkligheten (Alvesson & Sköldberg, 2009). Perspektivets huvudsyfte är att tolka meningar av ett centralt tema, därmed erhålls en gemensam förståelse av meningen i en text, en handling eller i en situation (Kvale & Brinkmann, 2009). Vi strävar därför efter att tolka och förstå verkligheten för hur etiska dilemman hanteras utifrån individers egna upplevelser av den; det vill säga hur de beskriver

sina livsvärldar. En hermeneutisk ståndpunkt utgår även från att kunskaper om vad andra gör och säger alltid beror på en viss bakgrund eller kontext (Kvale & Brinkmann, 2009). Vi väljer därmed att se intervjuer som texter och analysera bortom den specifika intervjusituationen - i likhet med en reflexiv ansats (läs mer i avsnittet om kvalitativa intervjuer). Vi kommer därför analysera och tolka våra insamlade texter från intervjuerna utifrån ett större perspektiv där kontexten tas hänsyn till. Det här går i linje med den socialkonstruktionistiska utgångspunkten; att det inte finns en ”objektiv sanning” att upptäcka, utan ”sanningen” varierar beroende på hur vi tolkar den.

Fallstudie

Valet att genomföra en *fallstudie* gjordes av framförallt två skäl, låt oss redogöra för ett i sänder. Heide och Simonsson (2014) menar att fallstudier är lämpligt när en rik kunskap om komplexa fenomen ska uppnås. Samtliga fallorganisationer som ingår i denna studie utgör offentliga verksamheter och ingår därmed i den offentliga sektorn som, enligt tidigare argumentation, verkar i ett komplext sammanhang. Detta styrker varför fallstudie är en lämplig metod. Vi eftersträvar dessutom att uppnå detaljerad kunskap om ett begränsat antal fall – i vårt fall hur kommunikatorens etiska dilemma - vilket i enlighet med Brown (2008) pekar på att fallstudier är passande. Gällande val av organisationer för vår fallstudie tar vi hjälp av Flyvbjerg (2006) som menar att det är en god idé att begränsa sig till att studera ett *extremfall* där fenomenet förekommer i en hög utsträckning, för att på så vis få ett rikt material. Både den sociala sektorn och energisektorn inom den offentliga sektorn anser vi vara extremfall då de dagligen måste förhålla sig till medborgarnas intressen samtidigt som de är under ständig reglering av stat och kommun. Det är därför rimligt att anta att etiska dilemma för kommunikatörer är något som ofta förekommer i dessa sektorer.

Kvalitativa intervjuer

Eftersom vi utgår från synen att verkligheten är socialt konstruerad går kunskapen om verkligheten inte att finna bortom individers upplevelser av den (Alvesson & Skoldberg, 2009). Alvesson (2011) menar att kvalitativa intervjuer ger en forskare

goda möjligheter att ta del av en annan persons erfarenheter, upplevelser och attityder på ett tillförlitligt sätt. Rubin och Rubin (2005) understryker också att syftet med en kvalitativ intervju är att förstå ett ämne utifrån den intervjuades egna perspektiv och hur denne uppfattar sin livsvärld. För att skapa förståelse för hur kommunikatörer inom offentlig verksamhet upplever och arbetar med etiska dilemman anser vi att *intervjuer* är ett lämpligt metodval. Kommunikatörerna förväntas här dela med sig av sina upplevelser och vi kan, utifrån deras information, försöka tolka kommunikatörernas etiska dilemman. Vi är dock medvetna om att valet av intervju som metod har sina begränsningar då det kan tyckas subjektivt att samma person som utsätts för, i många fall implicita, etiska dilemman ska redogöra för sina upplevelser i denna kontext. Vi vill dock understryka att det är i vår tolkningsprocess som forskare som vi kan undersöka hur etiska dilemman hanteras i relation till hur de uppstår i en påverkande omvärld. Thomsson (2010) menar att målet för en kvalitativ intervju är just att kunskap produceras i samspelet mellan intervjuaren och intervjupersonen, vilket ger våra intervjuer *reflexiva karaktärer*. Reflexivitet i samband med kvalitativa intervjuer beskrivs som en reflekterande ansats som sker redan vid intervjutillfället, vilket gör att kunskap kan produceras snarare än att information endast delges mellan två parter. Forskaren, i det här fallet vi som intervjuare, strävar då efter att tolka och förstå materialet utifrån olika vinklar vilket pekar på flera möjliga tolkningar och står därmed inte i vägen för multipla forskningsresultat (Alvesson, 2011). Det betyder att vår förståelse för etiska dilemman produceras i reflexivitet och samförstånd, vilket ytterligare stärker valet av kvalitativa intervjuer som metodval.

Alternativet hade varit att undersöka hur etiska dilemman hanteras av kommunikatörer i dess "naturliga miljö" i form av exempelvis etnografiska observationer med syfte att engagera sig i en grupp och iaktta dess beteende. Bryman (2011) menar att det vid en observationsstudie är av största vikt att få tillgång till den rätta sociala miljön. Vi anser dock att etiska dilemman är något som uppstår och hanteras bakom stängda dörrar och att det därför skulle vara mycket svårt, om inte omöjligt, att få tillgång till det rätta fältet. Dessutom påstår Bryman (2011) att observation är något som måste ske under en längre period. Tidsaspekten har därför varit en stor anledning till att metoden valts bort i det här fallet.

Urval av intervjupersoner

Inför empiriinsamlingen har vi tillämpat ett *målinriktat urval* (Thomson, 2010). Bryman (2011) beskriver urvalet som strategiskt med syfte att urvalet ska vara relevant och på så vis överensstämma med studiens forskningsfrågor. Vår önskan var att intervjua kommunikatörer inom offentlig sektor som på något sätt arbetar med extern kommunikation – sammanhang där etiska dilemman ofta uppstår. Eftersom vi sökte efter upplevelser från praktiker inom professionen kontaktades cheferna för respektive organisations kommunikationsavdelning för att, i enlighet med Bryman (2011), få tillgång till en grupp strategisk utvalda personer. Urvalet av specifika intervjupersoner skedde således i samråd med kommunikationscheferna, i syfte att få en så stor spridning som möjligt bland kommunikativa yrkesroller. Detta går i linje med ett målinriktat strategiskt urval.

Totalt bokades tio stycken intervjuer á 60 minuter, då vi uppskattade det till en rimlig mängd för att under utsatt tid genomföra kvalificerade tolkningar av intervjuerna, vilket även bekräftades under empiriinsamlingens gång. Följande fördelning uppnåddes bland yrkestitlarna, där samtliga har minst sju års erfarenhet av kommunikationsbranschen:

- 1 kommunikationsdirektör
- 1 kommunikationschef
- 2 informations- och kommunikationsspecialister
- 1 pressansvarig
- 1 pressekreterare
- 3 informatörer/kommunikatörer
- 1 internkommunikatör (som även har externa kommunikationsuppgifter)

Risken med ett strategiskt målinriktat urval är att vi endast ser (och således också väljer) intervjupersoner som explicit anses tillhandahålla en central roll i samband med etiska dilemman och på så vis kanske missar informella nyckelpersoner som skulle kunna utgöra en viktig del av urvalsramen. Bryman (2011) hävdar dock att det är svårt att uppnå utan tillgång till den naturliga miljön, till exempel genom att arbeta i en organisation. Genom att i samråd med respektive kommunikationschef

välja ut intervjupersoner, utifrån att båda parter varit medvetna om studiens syfte, har vår intention varit att minimera denna risk i största möjliga mån.

Eftersom studien berör ett ämne som i många fall kan anses vara känsligt eller kanske till och med tabu att prata om, har vi valt att anonymisera alla intervjupersoner som deltagit. Ett alternativ kunde ha varit att använda deras yrkestitlar i beskrivningen av materialet, vilket utåt sett inte skulle vara några problem då vi varit mycket diskreta med att ange vilka organisationer som studerats. Dock väcktes det orosmoln bland intervjupersonerna huruvida det internt inom organisationerna skulle kunna gå att spåra vem som yttrat vad. För att öka konfidentialiteten har vi därför valt att, i analysen och redovisningen av materialet, kalla samtliga deltagare för kommunikatörer eller intervjupersoner och särskilja dem med nummer (1, 2, 3, 4, etc.).

Intervjuernas karaktär och genomförande

Intervjuerna genomfördes utifrån en *semistrukturerad intervjuguide* (se bilaga) som bestod av fem olika teman som alla innehöll en huvudfråga. Detta i enlighet med Wibeck (2010) som menar att intervjuer med hjälp av teman kan anpassas för att beröra relevanta delar för studien och även kvalitetssäkra att de relevanta delarna berörs i samtliga intervjuer. Creswell (2007) argumenterar för att en semistrukturerad intervjuguide inte bör innehålla mer än fem eller sex generella frågor, eftersom den annars anses vara fullt strukturerad och riktar intervjupersonerna mot specifika svar, vilket begränsade vårt antal teman/huvudfrågor till fem stycken. De teman som berördes var: interna förväntningar, externa förväntningar, intressekonflikter, etiska riktlinjer och socialt samspel. Frågorna som ställdes var av öppen karaktär och började alltid med "Berätta om en situation...", "Kan du beskriva hur du..." eller liknande. På så sätt kunde vi minimera vårt eget inflytande och låta intervjupersonerna själva välja åt vilket håll de ville föra diskussionen vidare (Bryman, 2011). Öppna frågor är även tänkta att inbjuda till mer förtroende och vilja att delge uppfattningar, upplevelser och erfarenheter (Wibeck, 2010).

För att intervju svaren ändå skulle hålla sig inom ramarna för ämnet förberedde vi ett antal punkter som vi ville prata om under varje intervjutillfälle. För att beröra dessa valde vi att utgå från intervjupersonernas svar och följa upp intressanta trådar i dialogen istället för att utgå från förutbestämda uppföljningsfrågor.

DiCicco-Bloom och Crabtree (2006) menar att intervjuaren på det här sättet även kan fånga upp intressanta sidospår som kan visa sig värdefulla för studien.

Vi valde att, på egen hand, ta kontakt med de intervjupersoner som valts ut i samråd med kommunikationscheferna. Vi ville skapa en personlig kontakt med dem redan från början och få möjlighet att förklara studiens syfte och på så vis också få ett godkännande att delta. Ett dygn innan varje intervjutillfälle skickades intervjuguiden ut med syftet att utgöra ett underlag inför intervjuerna. Vi var dock noga med att påpeka att ingen specifik förberedelse krävdes av intervjupersonerna utan att tanken snarast var att de skulle vara medvetna om vilka olika teman som intervjuguide innehöll.

Vi valde att gå igenom studiens syfte innan intervjun påbörjades och gav varje intervjuperson möjlighet att ställa frågor och funderingar, vilket gjorde att vi kunde påbörja intervjuerna under avslappnade former. Det här för att, i enlighet med Creswell (2007), även minimera maktobalansen. Vi visade intervjuguiden ännu en gång för att intervjupersonerna skulle känna sig så trygga som möjligt med frågorna. Vid varje intervjutillfälle informerade vi också om anonymiteten och ställde frågor kring ljudinspelning, vilken godkändes i samtliga fall. Ljudupptagningen skedde med hjälp av en bärbar dator som placerades i rummet. Thomson (2010) hävdar dock att många människor anser att det är obehagligt att bli inspelade och därför tänker sig för en extra gång kring vad de säger, vilket kan förstöra hela syftet med en intervju. För att inte riskera det här meddelande vi intervjupersonerna, innan inspelning påbörjades, att materialet skulle sammanställas för att sedan få godkännas/korrigeras av dem innan det användes. Utöver denna kvalitetssäkring har vi även tagit hänsyn till det faktum att vi som intervjuare kan ha påverkat intervjupersonerna under intervjutillfället och gav dem därför en chans att uttala sig ännu en gång.

Analytiska tillvägagångssätt

I bearbetningen av det empiriska materialet har vi valt att hämta inspiration från *den analytiska abstraktionsstegen* (Carney, 1990, refererat i Miles & Huberman, 1994). Där består analysarbetet av tre olika steg; (1) summera och förpacka, (2) återförpacka och samla ihop samt (3) utveckla materialet. Fangen (2005) väljer att benämna dessa steg som första, andra och tredje gradens tolkningar.

I det första steget (första gradens tolkning) har vi, i enlighet med Kvale och Brinkmann (2009), valt att tillämpa *meningskoncentrering*. Det innebär att vi i skriftliga sammanfattningar koncentrerat ner den väsentliga innebörden från det empiriska materialet med ett antal inkluderande citat. Denna form av transkribering har används för att underlätta bearbetningen av materialet i textform, snarare än i samtalsform. Utifrån sammanfattningarna har vi, genom vad Alvesson och Sköldeberg (2009) kallar för *abduktiv kodning*, förpackat materialet som en blandning mellan ett deduktivt och induktivt arbetssätt. Det betyder att vi dels skapat förutbestämda koder och kategorier utifrån studiens syfte, forskningsfrågor och teoretiska referensram, dels låtit dessa vara preliminära för att det empiriska materialet ska öppna upp för andra intressanta sätt att koda och kategorisera vid genomgången. De förutbestämda koderna gick i enlighet med intervjuguidens fem teman, vilka under kodningens gång förändrades och ”rättades till” till följande: ethical guardians, kommunikationens roll, jakten på legitimitet, etiska riktlinjer samt kraftig reglering.

Efter kodprovningen och kategoriseringen av materialet har vi, i enlighet med steg två i abstraktionsstegen och andra gradens tolkning, sammanställt intressanta mönster och teman mellan de olika intervjuerna. Vi kunde se hur flera kodningar kunde länkas och fogas samman över samtliga intervjuer. Kvale (1997) definierar processen som att läsa texter horisontellt istället för vertikalt och det är således en process som lägger grunden för analysen. Nedan redogörs för studiens analytiska teman som framträdde i processen, vilka också utgör grunden till rubriksättningen i arbetets analyskapitel.

- Tema 1: Kommunikatörens roll: mottagarperspektivet
- Tema 2: Kommunikatörens roll: problemlösaren
- Tema 3: Kommunikatörens roll: utföraren

För att nå abstraktionsstegens tredje och avslutande steg, tredje gradens analys, har vi arbetat aktivt med att undersöka, kontrollera och konkretisera de antaganden som vi gjort inom ovan givna teman. Målet är att utveckla det ramverk som vi söker en förklaring eller förståelse inom (Fangen, 2005), det vill säga hur etiska dilemman hanteras av kommunikatörerna. Här har vi försökt ta fasta på sådant som de intervjuade kanske inte är medvetna om själva. Med hjälp av studiens teo-

retiska utgångspunkter har vi således kunnat identifiera och synliggöra underliggande betydelser, eller djupstruktur som Fangen (2005) väljer att benämna det, i materialet (se analys och slutsatser). Fangen (2005) understryker att en analys av andra, och framför allt tredje graden, kräver vissa etiska reflektioner, eftersom tolkningarna eller utvecklingen av materialet inte längre är de intervjuades, utan skribentens. En etisk diskussion gällande metoden och analysen återfinns i metodavsnittet om studiens kvalitet.

I ett examensarbete som detta har vi valt att inte göra någon skillnad på resultat och analys. Kvale och Brinkmann (2009) menar att forskaren i en kvalitativ undersökning är med och producerar kunskap. De menar dessutom att forskare inte kan se förbi sina antaganden om materialet, eftersom de funnits med redan i början av forskningsprocessen. Vi anser att det är svårt, och kanske till och med omöjligt, att skilja på den tolkade respektive det otolkade empiriska materialet från intervjuerna. Hur vi sedan väljer att framställa materialet i analysen grundar sig i studiens vetenskapsteoretiska (ontologiska och epistemologiska) utgångspunkter (Nylén, 2005). Som tidigare nämnts är det insamlade materialet intervjupersonernas sociala verklighet. Vi ser oss själv som neutrala i förhållande till det vi studerar och vår ambition har således varit att presentera det empiriska materialet så nära ursprunget som möjligt. Utifrån Nylén (2005) har vi använt oss av en framställningsstrategi som kallas *den sammanhållna fallbeskrivningen*, där framställningen utgår från det empiriska materialet i form av citat och sammanfattande delar och som nästföljande steg diskuterar, reflekterar och drar slutsatser kring detta. Vår förhoppning är att, till läsaren, kunna ge en helhetsbild av det empiriska materialet och hur det kan förstås. Med hjälp av ett sådant upplägg har vår ambition varit att särskilja vad som är text och vad som är vår tolkade sociala verklighet – trots en gemensam text för resultat och analys.

Studiens kvalitet

För att säkerställa studiens kvalitet har vi i enlighet med ett kvalitativt förhållningssätt valt att utgå från Whittemores, Chases och Mandles (2001) fyra kriterier för en hållbar studie; *trovärdighet*, *autenticitet*, *kritiskhet* och *integritet*. Trovärdighet och autenticitet uppfylls genom att noga beskriva en utförlig metod där varje steg i arbetsprocessen presenteras i text. Vår strävan är att på ett öppet sätt

redovisa en helhetsbild av hur studien utförts. I analysen har vi dessutom varit noga med att presentera samtliga intervjupersoner och deras upplevelser för att på ett rättvist sätt presentera hela det empiriska materialet. Vi har även strävat efter trovärdighet och autenticitet i själva empiriinsamlingen. Kvale och Brinkmann (2009) understryker att det bland annat görs genom att operationalisera forskningsfrågor till undersökningsbara intervjufrågor. Vi har, som kvalitetssäkring, konsulterat arbetet med en tredje part – i det här fallet vår handledare. Samtliga intervjuguider har följt samma struktur, för att ge varje enskild intervjuperson samma förutsättningar att bidra med sina upplevelser och erfarenheter. Intervjupersonerna fick dessutom möjlighet att godkänna sina svar i efterhand (utifrån vår transkribering), vilket enligt Whitemore et al. (2001) stärker det empiriska materialets äkthet.

Kriterierna kritiskhet och integritet har reflekterats över under arbetets gång, genom att ha ett kritiskt förhållningssätt till insamlingsprocessen, materialet och resultaten. Vi har som tidigare nämnts intagit ett reflexivt förhållningssätt där vi som forskare hela tiden reflekterar och försöker se intressanta aspekter från olika perspektiv (se Alvesson, 2011). I analysen blir det tydligt då vi valt att se på resultaten med olika teoretiska glasögon. Det här menar Alvesson (2011) stärker analysen eftersom det gör att läsaren kan bilda sig sin egen uppfattning om våra tolkningar. Dessutom har vi, som en del i strävan efter kritiskhet och integritet, reflekterat över hur forskarrollen kan komma att påverka resultatet. Det har bidragit till vissa etiska reflektioner. Kvale och Brinkmann (2009) påminner oss bland annat om att ett intervjutillfälle är beroende av den sociala relationen mellan parterna och den kontext intervjudeltagarna befinner sig i. För att intervjupersonerna skulle känna att de var villiga att dela med sig av sina tankar genomförde vi intervjuerna på deras arbetsplats. Detta för att uppnå en hög grad av bekvämlighet för intervjupersonerna och samtidigt minimeras den maktobalans som enligt Creswell (2007) ofta finns mellan en forskare och en intervjuperson. Vi upplevde att den egna arbetsplatsen skapade en trygghet eftersom intervjuerna där kunde utföras på intervjupersonernas villkor. Kvale och Brinkmann (2009) belyser dessutom vikten av att ”avväga det sociala avståndet utan att intervjupersonen känner sig som en insekt under mikroskop” (s. 33).

Studien belyser ett känsligt ämne, nämligen etiska dilemman. Till en början insåg vi inte *hur* känsligt problemområdet var för intervjupersonerna. Det

uppdagades med tiden, bland annat efter att en intervjuperson började gråta när hen berättade om sina erfarenheter. En viktig lärdom är att forskarrollen ibland kan behöva ställa personliga och känsliga frågor för att komma bakom intervjupersonens fasad. Vi uppmärksammade även att anonymiteten var en viktig faktor att poängtera för intervjupersonerna då det gjorde dem mer bekväma i situationen. Det var dock svårt att hitta en balanserad roll som forskare under intervjuerna då vi många gånger fann det lätt att sympatisera med intervjupersonerna. I enlighet med Hermanns (2004) försökte vi visa intresse och förståelse för intervjupersonernas berättelser, utan att samtidigt påverka intervjupersonerna att ge de svar som de trodde vi sökte. En tanke är att genomföra en pilotstudie för att hitta rätt ton och rätt frågor.

Analys

Som nämnts genomgående i arbetet utgår vi från att organisationer påverkas av dess omvärld, vilket går i linje med ett neoinstitutionellt perspektiv. Inledningsvis vill vi därför redogöra hur vi utifrån detta synsätt kan se på vårt insamlade empiriska material.

Den institutionella teorin redogör hur institutionella krafter, genom sociala aktörer, interagerar och påverkar samhället (Boxenbaum & Jonsson, 2008). Under sent 70-tal började John Meyer och hans kollegor utforska hur dessa institutionella krafter påverkar organisationer och dess strukturer (Meyer and Rowan, 1977; 1978), vilket har lagt grunden till organisatorisk institutionalism, även så kallad neoinstitutionalism (i vissa fall även nyinstitutionalism) (Merkelssen, 2013). Tanken om institutionalism och neoinstitutionalism kan härledas från den sociala systemteorin där studien av system är det centrala (Öquist, 2008). Systemteori skiljer mellan slutna och öppna system, där neoinstitutionalismen tar sin utgångspunkt i det senare. Luhmann (2006) beskriver att ett *öppet system* är baserat på föränderliga och dynamiska relationer mellan systemet och omvärlden och att ett system inte kan fungera eller verka utan en omgivning. Baserat på synen om öppna system är grundtanken således inom neoinstitutionalism att en organisation är inbäddad i sociala miljöer, så kallade organisatoriska/institutionella fält, vilka påverkar och sätter ramar för organisationens sociala verklighet (Fredriksson, Pallas & Wehmeier, 2013). Det unika med offentliga verksamheter, vilket intervjupersonerna också uppmärksammar, är bland annat att de till största del bedrivs av skattemedel och således är styrda av staten och kommunen. Detta bestämmer verksamheternas uppdrag. De lyder även under offentlighetsprincipen och ställs därmed inför krav på transparens, vilket intervjupersonerna upplever är deras främsta prioritet i arbetet. Eftersom offentliga verksamheter syftar till att verkställa beslut från stat och kommun för att i slutändan tjäna medborgarna, upplever intervjupersonerna att medborgarna och media har ett stort intresse för hur det här arbetet sköts. Dessutom verkar offentliga verksamheter på samma mediala arena

som privata företag, vilket intervjupersonerna upplever som konkurrens när det gäller att synas i bruset. Det visar att de undersökta offentliga verksamheterna påverkas av olika aktörer inom deras institutionella fält, vilket inverkar på hur de agerar och bör agera. Vi menar att det här i sin tur påverkar kommunikatorens arbete.

Vårt empiriska material visar flera intressanta aspekter utifrån det här perspektivet, vilka vi i detta kapitel ämnar analysera utifrån studiens forskningsfrågor. Dessa frågor handlar som bekant om hur kommunikatörer i offentlig verksamhet hanterar etiska dilemman i relation till hur de uppstår samt varför de uppstår för dem. Vi har identifierat tre roller för kommunikatorerna som vi nedan kommer att gå djupare in på.

Kommunikatörens roll: mottagarperspektivet

Ur det empiriska materialet kan vi tydligt konstatera att intervjupersonerna anser sig vara mottagarens (i många fall medborgarnas) röst i organisationen och därmed också den funktion i organisationen som har ett tydligt mottagarperspektiv. De främsta uppgifterna ligger i att delge den information som mottagarna önskar, svara på frågor och skapa förståelse. Bland annat säger en intervjuperson följande:

Mitt fokus ligger på medborgarna och allmänheten men jag jobbar ofta med andra professioner som har ett annat perspektiv så jag måste ofta övertyga dem om att använda ett annat språkbruk eller strukturera informationen på ett annat sätt än vad de är vana vid; hur de kommunicerar med sina kollegor. [...] man behöver vara medveten om sin roll och respektera och hela tiden lyssna på den som är längst bort och det känner jag är en jätteviktig uppgift för mig som kommunikatör.

Intervjuperson 6

Mottagarperspektivet tycks påverkas av ett upplevt stort informations- och kommunikationsbehov från mottagarsidan. Intervjupersonerna uttrycker att de upplever stora förväntningar från allmänheten om framför allt transparens, tillgänglighet och snabbhet. Intervjupersonerna understryker att det främst beror på det förändrade medielandskapet med sociala medier som främsta kommunikationskanal, vilket ställer höga krav på kommunikationen idag. En intervjuperson illustrerar det här genom att poängtera att kunderna förväntar sig att organisationen ska fin-

nas tillgänglig på bland annat Facebook. Hen menar att kunderna lär sig ett beteende om att kunna kommunicera och inhämta information via kanalen, vilket gör att organisationen tvingas befinna sig på den arenan (intervjuperson 10). Det här, anser vi, är ett resultat av legitimitetssträvande. Deephouse och Carter (2005) anser att organisationer söker legitimitet genom att bland annat anpassa sig till institutionella villkor, så kallade logiker, som finns inom det organisatoriska fält där organisationen verkar. Logikerna är då anpassade till omvärlden. Genom att organisationernas beteende anpassas och formas av de institutionella kraven blir organisationer mer och mer lika varandra, mer homogeniserade och likriktade (Eriksson-Zetterquist, 2009). Ett annat sätt att beskriva det här är genom begreppet isomorfism. För organisationer har isomorfism blivit ett rättesnöre – eftersom det är något som omgivningen har börjat förvänta sig av organisationen. Tre typer av isomorfistiska krafter driver organisationer att likna varandra; tvingande krafter, normativa krafter och mimetiska krafter (Deephouse & Carter, 2005). Normativa krafter syftar till vad som är mode och trendigt just nu – normen i samhället – vilket är en förutsättning för att anses vara legitim och överleva i fältet (Eriksson-Zetterquist, 2009). Det empiriska materialet tyder på att det finns en norm att kommunicera via sociala medier på grund av det förändrade medielandskapet. Enligt European Communication Monitor (2013) anser dessutom över 70 procent av de tillfrågade kommunikatorerna att sociala medier är ett viktigt redskap för att kommunicera med sina mottagare. Att inte ge efter för en sådan normativ kraft skulle kunna innebära att organisationer förlorar i anseende eftersom de då inte befinner sig på samma arenor som sina mottagare gör. Enligt intervjupersonerna har det nya medielandskapet även blivit en kamp om legitimiteten på den privata arenan. En intervjuperson uttrycker:

Den största externa förväntningen är att vi ska ha samma goda transparens och kundservice som ett privat företag. Man ser ingen skillnad på vår informationsgivning, kundservice eller informationsmängd än om man ringt till vilket företag som helst.

Intervjuperson 3

Således har organisationerna även tvingats ge efter även för mimetiska krafter, vilka kan beskrivas som imiterande krafter (Eriksson-Zetterquist, 2009). Eftersom medborgare förväntar sig att de offentliga verksamheterna ska bete sig och kom-

municera på samma sätt som privata verksamheter, tvingas offentliga verksamheter härma deras kommunikationsbeteende. En intervjuperson lyfter fram detta genom att beskriva den viktiga uppgiften att titta på andra branscher och härma deras framgångskoncept (intervjuperson 3).

ICA är ju ett otroligt framgångsrikt och lönsamt företag. De får den där vardagliga "fiskpinneupplevelsen" att bli ganska schysst ändå. IKEA är ju ett annat exempel. Och McDonald's. Alla dem har lika många kunder som vi men ändå lyckas ge sina mottagare upplevelser – det är dem vi ska titta på.

Intervjuperson 3

Av intervjupersonernas upplevelser att döma har kommunikationen genom sociala mediekkanaler således påverkats av normativa och mimetiska krafter och blivit en förutsättning för att uppnå legitimitet i det institutionella fältet. Samtidigt menar intervjupersonerna att de, som representanter av en offentlig verksamhet, är styrda av reglerande krav från stat och kommun om att bland annat hushålla med resurser, likt övrig offentlig sektor: "Det är vi som administrerar [...] men det är lagstiftarna som beslutar om lagarna, vad som ska gälla" (intervjuperson 1). Det här illustreras även i följande citat:

Om jag inte tar ett kundperspektiv så kommer vi aldrig att nå ut, jag måste förstå hur mottagaren skulle vilja ha det här för att förändra sitt beteende och så vidare men det kan ju inte ske i motsats till mitt uppdrag utan det blir ju inom ramen för det naturligtvis.

Intervjuperson 4

De styrda kraven kan liknas vid tvingande isomorfism som är just reglerade krav från staten och kommun (Eriksson-Zetterquist, 2009). Dessa motpoler som isomorfismen bidrar till synliggör en situation där kommunikatörerna, i jakten på legitimitet, tvingas ge efter för krafter som drar åt olika håll; normativa och mimetiska krafter på grund av ett större informations- och kommunikationsbehov å ena sidan och tvingande isomorfism på grund av regler för offentlig sektor å andra sidan. De ställs därmed inför ett etiskt dilemma att tillgodose två motstridiga krafter parallellt. Nedan ska vi redogöra för konsekvenserna av detta.

På grund av att intervjupersonerna har ett mottagarperspektiv beskriver de att de bland annat skulle vilja ha tiden och utrymmet att diskutera mer med medborgarna och testa av budskap, men att så sällan blir fallet.

Ibland kan det ju vara så att om man kommer in tidigt i ett projekt så kan man ju bestämma sig för att man vill göra undersökningar till exempel, att man gör kundtester av någonting. Det är ju i den bästa av världar och då kan man komma tillrätta med saker och ting på ett ganska bra sätt om man känner att man har olika uppfattningar till exempel i ett uppdrag och hur det ska lösas. Då får man en second opinion med mottagarna som man kan använda, men ibland kommer man in så sent så att det finns inte så mycket att göra. [...] Det är ju inte optimalt att sitta med de sista två procenten av ett projekt liksom.

Intervjuperson 2

Det empiriska materialet indikerar således att kommunikatörerna har svårigheter att skapa dialog med medborgarna och vi anser att det här blir följderna av att de tvingande krafterna styr över de legitimitetsskapande normativa och mimetiska krafterna. Det finns därmed inte utrymme eller tid för att kommunikation kan ske utanför uppdraget som i sig innebär att informera om organisationernas verksamhet, enligt intervjupersonerna. Det tyder på att kommunikationsfunktionen får ett relativt litet utrymme i organisationerna och intervjupersonerna berättar att de därför ofta tilldelas rollen som den som kan hantverket på slutet och vara den som ”trycker på knappen”, vilket dock anses vara en viktig funktion:

Man ser gärna kommunikationsverksamhet kanske lite som lull, luddet på slutet, man sminkar lite. Sen har det blivit mycket bättre för vi har fått bättre processer där man kommer in tidigare och kan vara med och sätta krav på projektet.

Intervjuperson 5

Utifrån det empiriska materialet kan vi därmed urskilja ett tydligt mönster; möjligheten till dialog med medborgarna beror på när kommunikatörerna får möjlighet att komma in i organisationernas verksamhetsprocesser. Vissa intervjupersoner anser till exempel att de får komma in tidigt i processerna och då ges möjlighet till att skapa dialog med medborgarna, trots de regulativa kraven. En intervjuperson beskriver hur hen som kommunikatör har möjlighet att föra dialog angående prissättning, men då har hen också varit delaktig i projektet från början och

kunnat sätta en kommunikativ prägel på det. Hen påpekar att det här beror på att chefen har förstått innebörden av strategisk kommunikation och således får hela organisationen fördelen att ha ett kommunikativt tänk i alla processer (intervjuperson 8). Andra intervjupersoner nämner, i likhet med intervjuperson fem ovan, istället att de ofta får komma in som de sista procenten av ett projekt på grund av att det inte funnits ett kommunikativt tänk – mottagarperspektiv – i den övriga organisationen. Det tycks alltså finnas vissa skillnader i hur man i organisationerna ser på kommunikation, vilket avgör utrymmet som kommunikationen får i verksamhetsprocesser. Även detta torde påverkas av de ovan nämnda institutionella logikerna inom det organisatoriska fältet. Scott (1995; 2008) beskriver nämligen dessa logiker som regulativa, normativa och kulturellt kognitiva villkor, vilka sätter ramarna för hur organisationer beter sig och hur de bör bete sig. Låt oss förklara det här närmare. De regulativa logikerna är tvingande och utgörs exempelvis av lagar, regler och policys som tvingar organisationer till ett visst handlande (Sevón, 1996; Scott & Davis, 2007). För intervjupersonerna, som verkar i offentlig sektor, innebär det bland annat att de lyder under offentlighetsprincipen med krav på transparens. Detta gör att någon form av informations- eller kommunikationsfunktion alltid förblir nödvändig i organisationen. Det kan således påverka synen på kommunikation som något nödvändigt ont, vilket gör att de får mindre delaktighet i verksamhetsprocesserna. Normativa logiker utgörs istället av sociala förpliktelser kring vad som är moraliskt lämpligt och önskvärt utifrån exempelvis förväntningar inom den sociala kontexten. Inom institutionella sammanhang kallas det här för lämplighetslogik, det vill säga att organisationer gör det som anses mest lämpligt (Scott & Davis, 2007; Sevón, 1996). I likhet med de normativa krafterna mot likriktning och isomorfism angående sociala medier tycks det finnas en norm – en lämplighet – inom det institutionella fältet om att ha en kommunikationsfunktion, vilket även påverkar vilken roll kommunikationen får i verksamhetsprocesser. Följande citat är ett exempel på det här:

Information är alltid sist i processen. Har någon i någon förstudie för två år sedan tyckt att vi måste ju ändå berätta om det och så har någon tyckt under vägens gång att okej då måste vi ha lite pengar till kommunikation också.

Intervjuperson 3

Citatet indikerar att organisationen anser att det är lämpligt att också kommunicera ut vad som sker, vilket gör att kommunikationen då hamnar i sista ledet som endast den berättande funktionen och riskerar därmed att tappa rollen som en stödjande funktion. De normativa krafterna tycks således leda till att kommunikationsfunktionen används utan vidare eftertanke. Slutligen påverkar även, och kanske mest, de kulturellt kognitiva villkoren hur man ser på kommunikation inom en organisation och således också vilken plats kommunikation får i verksamheten. Kognitiva villkor utgörs av omedvetna föreställningar som konstitutioner av den sociala verkligheten – en så kallad meningsskapande logik. Det är föreställningar som är djupt rotade i människan och påverkar hur vi agerar och uppfattar olika situationer (Scott & Davis, 2007; Battilana, 2006; Lawrence, Suddaby & Leca, 2009). Som ovan nämnt, visar det empiriska materialet att det framför allt är ledningen/VD:n/chefen/projektledaren i en organisation som spelar roll för hur mycket respekt och dignitet kommunikatorerna får i olika projekt. Det är således chefens föreställningar om verkligheten som står i fokus; huruvida hen anser att kommunikation ska agera stödfunktion eller inte har därmed en väsentlig betydelse för hur möjligheten till dialog ser ut för kommunikatorerna. I mångt och mycket verkar det dock som att synen på kommunikation som en stödfunktion förbigås och istället förpassas till att vara en sminkande funktion.

Följden av att ha ett mottagarfokus och tillskrivas rollen av en sminkinsats verkar försätta kommunikatorerna i svåra situationer gällande hur de ska hantera kommunikationen. En intervjuperson ger sin syn kring en förändring som hen anser få ett sämre utfall för kunden än tidigare:

Den [förändringen] är ju skitdålig och hur kommunicerar man det när det inte finns någon kundnytta? [...] Men vi diskuterade hur vi skulle kunna kommunicera detta gentemot kund och försökte hitta formuleringar som alla kunde ställa upp på till slut och det blev väl... tja, rätt bra utifrån de förutsättningar vi hade.

Intervjuperson 2

Det här och liknande exempel resulterar, enligt intervjupersonerna, i att de får ta ställning hur kommunikationen kan utformas utifrån ett beslut där mottagarperspektivet saknats från första början. De berättar att de därför ofta får göra det bästa av situationen, kompromissa genom att hitta en annan kundnytta än det som ursprungligen var tanken och framhäva det positiva – även om det är en mycket li-

ten del. Ytterligare en intervjuperson belyser det här genom att berätta om en situation där det tagits ett beslut om en populär men, enligt intervjupersonen, missvisande titel på en bok:

Dem uttryckte det som att det var en bättre titel och då förstår ju jag att det handlar om marknadsföring. [...] För mig är det en anmälan i vårt kvalitetssystem och jag frågar mig vad som hände där och om vi ska skriva om den. Men det gör vi inte för det där har någon bestämt att det är bra och korrekt. Korrekt kanske, men ur ett kommunikationsperspektiv? Kanske inte så korrekt framtagna.

Intervjuperson 5

Det empiriska materialet visar således att kommunikatörerna ofta ställs inför situationer att ”rätta till” kommunikationen så att det passar mottagaren. Vi skulle vilja koppla an detta till Brunssons (2006) tankar om organisatoriskt hyckleri. Författaren skiljer nämligen mellan prat, beslut och handling inom en organisation. Beslut är en viktig faktor eftersom det kan ses som en typ av kommunikation eller ”prat” som indikerar en önskan om att agera och valet att agera, vilket gör att beslut ofta används som ett sätt att styra organisationers handlingar. Utöver beslut finns det även annan typ av kommunikation som bestämmer i vilken riktning organisationen bör agera. Sådan kommunikation kan vara exempelvis visioner, mål, policys inom transparens, etcetera (Bromley & Powell, 2012). Men Brunsson (2003) understryker dock skillnaden dem emellan och menar att prata är en sak, att ta beslut är en annan och att agera är en tredje. Det är exempelvis möjligt att agera utan att prata om det eller ta ett beslut kring det, och det är möjligt att prata om och ta beslut utan att faktiskt agera utifrån det. Därför finns det enligt Brunsson (2003) anledning att misstänka att det ofta blir diskrepans mellan vad som sägs, vad som beslutas och vad som görs i organisationer. I det empiriska materialet ser vi att beslut tenderar att styra riktningen på organisationens handlingar. Kommunikatörerna får sedan, som sista ledet i en verksamhetsprocess, uppgiften att kommunicera beslutet som lett till handling. Dock tvingas kommunikatörerna vinkla kommunikationen som en följd av att det inte inkluderats ett mottagarperspektiv i det ursprungliga beslutet. Kommunikatörerna väljer att exempelvis endast framhäva det positiva med en förändring, trots att utfallet är allt annat än positivt för mottagarna. Det leder således till en diskrepans mellan vad som beslutas och görs gentemot vad kommunikatörerna väljer att säga, vilket är resultatet av

särkoppling. Meyers och Rowans (1977) menar att särkoppling (decoupling) är ett sätt att skilja på beslut, prat och handling. Särkoppling inom organisationer förekommer allt oftare då det tillåter olika delar av en organisation att svara till olika intressen samtidigt utan att involvera hela organisationen (Boxenbaum & Jonsson, 2008). Det sker genom meningsfull kommunikation som skapar värde för mottagarna (Brunsson, 2003). Vi kan därmed se att kommunikatorerna omedvetet eller medvetet särkopplar kommunikationen, eller ”pratet”, i en organisation från vad som beslutats i ett projekt. På det här sättet kan kommunikatorerna tillgodose mottagarnas krav genom kommunikation och övriga organisationen kan tillgodose andra krav genom beslut och ännu några andra krav genom agerande. I likhet med Brunsson (2006) blir hyckleriet snarare en lösning än ett problem för att kunna hantera motstridiga krav parallellt. Detta ter sig tydligt i detta fall då det handlar om kommunikatörer i offentliga verksamheter som slits mellan att tillfredsställa ett ökat informations- och kommunikationsbehov och att samtidigt tillfredsställa de reglerade kraven.

Sammanfattningsvis leder kommunikatorernas mottagarperspektiv till att de, i jakten på legitimitet, ställs inför motstridiga krav; å ena sidan ett ökat informations- och kommunikationsbehov från medborgarna och å andra sidan reglering om resurser från stat och kommun. Som ett resultat av att detta finns det ofta inte utrymme eller tid för dialog med mottagarna, om inte organisationen (och främst ledningen) har ett kommunikativt tänk. Då kan kommunikationsfunktionen få en större plats i verksamhetsprocesser och de får då möjlighet att “föda in” ett mottagarperspektiv från början. I de flesta fall finns dock inte det kommunikativa tänket inom organisationen och kommunikationsfunktionen förpassas till en trycka-på-knappen-roll. Kommunikatorerna får då rollen att vara den sminkande insatsen på slutet, vilket gör att de hanterar det etiska dilemmat genom att medvetet eller omedvetet särkoppla kommunikationen från beslutet. Det leder i sin tur till ett hyckleri, som skapas i relationen mellan den kontext som offentliga verksamheter befinner sig i och kommunikatorens mottagarperspektiv.

Kommunikatörens roll: problemlösaren

En annan roll som vi har identifierat i vårt empiriska material är kommunikatorens roll som problemlösare. Intervjupersonerna berättar att det finns en förväntan i or-

ganisationen att de ska lösa många av de problem som dyker upp. De upplever att de ska vara spindeln i nätet och kunna allt – både om verksamheten och om “världen utanför”. Intervjupersonerna vittnar om just det här fenomenet då de bland annat berättar:

Alla problem man ställs inför, oavsett om det är kundupplevelse, missnöjda medarbetare eller om det är glada medarbetare för den sakens skull, så handlar det om kommunikation. När saker och ting inte går att lösa och när den interna diplomatin inte räcker till då är det ett kommunikationsproblem och därför blir det en förväntan om att kommunikation ska lösa mycket [...] även om det inte det inte är sant att allt är ett kommunikationsproblem.

Intervjuperson 2

De problem som skapas, om det blir problem, hamnar ju på mitt bord.

Intervjuperson 7

Som ovanstående citat visar berättar intervjupersonerna att alla problem tenderar att blir ett kommunikationsproblem även om det enligt kommunikatorerna själva inte är det från början. Det ser således ut som att det finns en form av övertro på kommunikation och en ignorans om att vissa problem kanske är ett verksamhetsproblem och inte ett kommunikationsproblem. Vi anser att det här beror på att ett visst problem blir synligt först när det kommuniceras ut och det då visar sig att budskapet inte når fram till mottagarna. Detta som följd av det vi diskuterade i föregående avsnitt; att kommunikationsfunktionen ofta tilldelas rollen som den sista instansen i en verksamhetsprocess. Hur kommunikationen tas emot av mottagarna blir således den avgörande faktorn för om ett projekt anses som lyckat eller inte. Kommunikatorerna får därmed ta tag i problemen, trots att de egentligen inte är ett kommunikationsproblem från första början. Det försätter kommunikatorerna inför ett etiskt dilemma eftersom de inte kan agera som problemlösare i det avseendet att de kan påverka organisationens beslut om hur kommunikationen ska se ut utan måste ”lösa” problemet genom att vinkla kommunikationen. Det riskeras således att man som kommunikator tenderar att kommunicera ett budskap som avviker för mycket från hur verkligheten ser ut. Det, i sin tur, ställer höga krav på kommunikatorerna då de tvingas ta ansvar för organisationen och agera deras samvete eller ”advokat” som de själva uttrycker det:

De har väldigt höga tankar om vad kommunikation kan åstadkomma vilket är väldigt kul men också väldigt tråkigt när man måste säga att det här inte är alls rätt sätt eller förvänta er inte att mer än två procent kommer att läsa det här och det är ju alltid tråkigt att vara djävulens advokat och säga att såhär kommer det nog att se ut.

Intervjuperson 3

Processen som leder till det här fenomenet skulle kunna förklaras utifrån en beslutsfattandemodell där omgivningen påverkar hur beslut tas inom en organisation – *Garbage Can Model* (Cohen, March & Olsen, 1972). Detta genom att se hur problem på beslutsfattandenivå inom organisationen (exempelvis ledning, VD, chef eller projektledare) förflyttas ner till den operativa verksamheten. *Garbage Can Model* beskriver, med hjälp av en soptunnemetafor, hur beslutsfattande i en organisation avviker från den traditionella synen kring rationella val (antaganden om att individer alltid tar rationella beslut vilka ger störst nytta för dem). Istället sätts beslutsfattande i en kontext med ett institutionellt perspektiv som förutsätter en pluralistisk miljö med olika aktörer, intressen, krav och föreställningar (Cohen, et al., 1972). Modellen innebär att aktuella valmöjligheter för ett beslut befinner sig i en så kallad soptunna (organisationen) som fyllts av slumpmässiga problem, lösningar, aktörer och valmöjligheter. Det innebär att beslutsfattandeprocessen inte är en stegvis sekvens som börjar med ett problem och slutar med en lösning utan istället påverkas av allt i soptunnan. På grund av det här är det inte ovanligt att beslut inte kan eller vill fattas, vilket gör att det finns två vanliga beslutsstrategier som brukar tillämpas i en organisation, nämligen förbiseende (*oversight*) och flykt (*flight*) (Cohen et al., 1972). Eftersom det institutionella fältet påverkar hur organisationer beter sig och bör bete sig, tyder det empiriska materialet på en omedveten förbiseendestrategi från ledningens sida (eller den som leder ett projekt) med uppfattningen om att allting löser sig när det väl kommuniceras. Som följd av att de inte har ett mottagarperspektiv förbiser de därmed hur beslutet påverkar mottagarna och förflyttar ansvaret till kommunikationsfunktionen; dess förmåga att kommunicera ut ett budskap som tas emot på ett önskvärt sätt av mottagarna. Följden av det blir att kommunikatören tillskrivs rollen som problemlösare och förväntas då lösa problem som inte är kommunikationsproblem.

Även Goffmans (2000) dramaturgiska perspektiv är intressant att applicera på den här situationen som försätter kommunikatören inför det etiska dilemmat.

Perspektivet ger oss ett verktyg att förstå varför kommunikatören tillskrivs en roll av andra. Goffman (2000) menar att människor intar olika fasader i alla sociala situationer vi befinner oss i, vilket kan liknas med ett skådespeleri. Fasaderna tenderar att bli institutionaliserade av omgivningen vilket resulterar i att stereotypiserade förväntningar uppstår och en kollektiv representation skapas. Det här innebär att när en individ går in i en roll, exempelvis som kommunikator, finns redan en fasad skapad av omgivningen. Därmed finns det redan förväntningar på rollen som individen går in i. Det är därmed rimligt att tolka att medarbetarna inom organisationerna har skapat en kollektiv representation och stereotypiserade förväntningar av kommunikatörens roll, vad denne kan utträta och att mycket kan lösas med lite ”lull på slutet”. Det här kan låta okomplicerat men intervjupersonerna vittnar om hur just detta påverkar deras vardag och inte alltid är lätt att hantera:

En stor förväntan är att jag ska ha stor förståelse för hela bolaget och hur vi ska använda kommunikation på ett strategiskt sätt för att stötta våra affärer. Sen upplever jag också en förväntan om att jag ska kunna allt och ska man vara rådgivare för ett visst ämne så måste man ju vara hyfsat påläst, vilket faktiskt är en utmaning.

Intervjuperson 7

Vi skulle även vilja koppla an detta till de ovan nämnda institutionella logikerna – regulativa, normativa och kulturellt kognitiva villkor – inom det organisatoriska fältet som påverkar och sätter ramarna för hur organisationer beter sig (Scott, 2008). Den kognitiva logiken är särskilt intressant att applicera i det här fallet då den utgörs av omedvetna föreställningar vilka bygger upp den sociala verkligheten (Scott & Davis, 2007; Lawrence et al., 2009). I likhet med Goffmans (2000) dramaturgiska perspektiv, om att kommunikatören går in i en förutbestämd roll vilken har skapats av kollektiva representationer, torde även sociala föreställningar av kommunikatören som yrkesroll ligga till grund för de förväntningar som finns på kommunikatören om att vara en problemlösare. Battilana (2006) poängterar att dessa tolkningar ofta sker i det kollektiva samspelet och uppenbarar sig därför i form av gemensamma föreställningar som kommer till uttryck via gemensamma kulturella och symboliska uttryck. Det är därför rimligt att anta att arbetsplatsens kultur är en avgörande faktor för vilken roll kommunikatören tillskrivs inom en organisation. Det styrks även av det faktum att intervjupersonerna upple-

ver att det är chefens beteende och attityd i en organisation som bestämmer vilken dignitet kommunikationen får i verksamheten.

Åter till hur kommunikatören hanterar dessa etiska dilemman som uppstår givet de förväntningar och föreställningar som finns på kommunikatören som problemlösare. För att kunna hantera och tillmötesgå denna roll upplever då kommunikatorerna att de måste vara oerhört flexibla, då de ska lösa många problem som inte har med kommunikation att göra. Intervjupersonerna lyfter även fram att de ibland tvingas kritisera verksamheten och de projekt som lett till den (icke) kommunikativa utmaningen. Det är dock en stor utmaning att säga nej, motivera varför det inte är ett bra förslag och istället försöka förklara hur mottagaren fungerar och förstår. Ofta har projekt pågått under en lång tid där det är mycket pengar involverade, vilket gör att projekten i sig är svåra att förändra.

Den [situationen] kan bli ganska jobbig därför att det kan vara projekt som har pågått ganska länge när man har och göra med uppdragsgivare eller verksamhetsutvecklare [...] de ser kundkonsekvensen på ett annat sätt än vad jag gör [...] det kan bli jättejobbigt och där kan man få kämpa ganska mycket.

Intervjuperson 2

För att lösa problemet hamnar kommunikatorens mottagarperspektiv återigen i fokus. Intervjupersonerna berättar att de ställs inför situationen att släta över en situation, lyfta fram fördelar och med ljus och lykta tvingas leta efter en positiv vinkel – allt för att tillfredsställa mottagarens krav. Här ser vi återigen ett tecken på Brunssons (2003; 2006) teorier om organisatoriskt hyckleri. Kommunikatorerna väljer omedvetet eller medvetet att särkoppla pratet, det vill säga kommunikationen, från övriga verksamheten för att kunna axla rollen som organisationens problemlösare. Lösningen blir då att beställarnas projekt verkställs samtidigt som mottagarna förstår och tar till sig budskapet.

Intervjupersonerna upplever dock det här som en svår situation. En kommunikator berättar att det ibland handlar om att välja sina krig och inte ropa högt utan hålla en låg profil (intervjuperson 4). Ytterligare en annan upplever det som en strid med sig själv och att de övriga i organisationen inte förstår vad kommunikatorerna utsätts för (intervjuperson 6). Det tycks således finnas olika strategier som intervjupersonerna använder sig i det här avseendet. Goffman (2000) menar att när individen inte upplever att ens fasad är ärlig eller stämmer överens med

den positiva bild som man försöker kommunicera ut måste man lära sig att skaka av sig det. Intervjupersonerna poängterar det här genom att belysa att man inte får göra det till ett personligt dilemma.

Jag kan inte göra mer än att säga att det [en annan lösning] vore jättebra, men det är inte mitt vägval men det blir min frustration

Intervjuperson 5

Men jag kan inte ta på mig alla världens problem. Jag får förstå att personen i fråga inte förstår det här. Om något skiter sig för att en chef tänker fel; ja, ledsen med det är inte mitt problem. Det skyddet måste man ha. Man måste skaka av sig det, annars har man inte i det här jobbet att göra.

Intervjuperson 9

Sammanfattningsvis har vi i denna diskussion belyst att kommunikatören tillskrivs rollen som en problemlösare utifrån förbiseende inom organisationen, kollektiva förväntningar och socialt kulturella föreställningar om kommunikatörens yrkesroll. Meyer och Rowan (1977) hävdar att organisationer ibland tvingas anamma vissa föreställningar och förväntningar endast för att det organisatoriska fältet kräver det, trots att det kanske inte alltid är det mest effektiva för organisationen. Sådana föreställningar benämns ofta som rationaliserade myter (Johansson, 2002). I det här fallet finns det förväntningar som försätter kommunikatören i nästintill orimliga situationer av att agera organisationens samvete. Organisationerna anammar ändå synsättet om kommunikatören som problemlösare för att det organisatoriska fältet kräver det. Med ett mottagarperspektiv tvingas kommunikatören därför särkoppla den kommunikativa verksamheten från den övriga organisationen. Det enda lösningen för kommunikatören i detta dilemma förblir därmed att utöva organisatoriskt hyckleri, skaka av sig samvetet och gå in i rollen att vara en statstjänsteman. Det tyder på att kommunikatörens roll i det här fallet har blivit en rationaliserad myt, som egentligen är helt omöjlig att leva upp till, men reproduceras av kollektiva förväntningar och sociala föreställningar inom det organisatoriska fältet.

Kommunikatörens roll: utföraren

Diskussionerna ovan har belyst att kommunikatorernas mottagarperspektiv och att de tillskrivs rollen som problemlösare leder till etiska dilemman för dem. Vägen dit präglas av synen på kommunikation inom organisationen, förväntningar och föreställningar på kommunikatörens roll och vilket utrymme kommunikationen får i olika verksamhetsprocesser. Den gemensamma nämnaren tycks vara att kommunikatorerna förblir utförare åt någon annans beslut (inom organisationen) om hur kommunikationen ska se ut – utan möjlighet att påverka. Det här leder till att de försätts i situationer där de tvingas särkoppla den kommunikativa verksamheten och därmed hyckla. Låt oss titta närmare på denna roll som utförare.

Som tidigare nämnts tyder det empiriska materialet på att kommunikatorerna ofta kommer in som sista instans i verksamhetsprocesser. En intervjuperson understryker att det då handlar om de sista två procenten i en process (intervjuperson 2), vilket gör att det är finliret som hamnar på kommunikatörens bord. Intervjupersonerna menar att de därför sällan är involverade i besluten om hur den kommunikativa lösningen bör utformas, utan att de istället får en lösning tilldelad sig:

Många kommer ju ofta med en färdig lösning [...] dem har tänkt så mycket på problemet eller utmaningen att dem kommer med en lösning som i och för sig oftast är del eller bygger på en gammal syn på hur kommunikation fungerar, till exempel jag vill ha en broschyr eller jag vill ha en webbplats kring det här.

Intervjuperson 3

I ovanstående fall bygger den färdiga lösningen på en gammal syn på kommunikation, som i sig inte är optimalt för att mottagaren ska ta emot budskapet på ett fördelaktigt sätt. Vi väljer att åter knyta an till de isomorfistiska krafterna mot likriktning inom det institutionella fältet, och då framför allt de mimetiska krafterna. Intervjupersonerna ger en bild av att organisationen imiterar och anammar idéer och lösningar från andra inom fältet, då det verkar fungera i en viss kontext. Deephouse och Carter (2005) poängterar dock att det inte nödvändigtvis behöver vara den bäst lämpade lösning i alla kontexter (Deephouse & Carter, 2005), vilket följande citat även indikerar.

Ett tag fick vi i uppdrag att vi skulle ta fram portaler för allting, en portal som gäller samlad kunskap om det här [...] och när vi upptäckte att det liksom blev nästan som en klyscha att säga att 'vi gör en portal' och då fick vi börja med att fråga 'men vad är det ni vill uppnå?' [...] Berätta för oss vad det är för problem ni vill lösa, säg inte exakt vad vi ska göra. Om vi istället hade fått tilldelat oss en effekt, beställt en effekt [...] då hade jag kunnat föda in mina idéer utan att behöva hålla tillbaka. Men ofta tror jag man vill kunna säga att vi har tagit fram vissa saker för att det ska verka okej.

Intervjuperson 5

Det här tyder på att krafterna inom det organisatoriska fältet är för starka för att den ledande funktionen i organisationen helt ska kunna lita på kommunikation i rollen som en stödfunktion. Att ge kommunikatörerna en färdig lösning istället för en effekt reducerar kommunikatörens roll till att endast bli en utförare i organisationen. Kommunikatörerna vittnar att detta är något som ofta förekommer i deras vardag och att det då gäller för dem att argumentera för andra alternativ och ge sina starka rekommendationer till beslutsfattare inom organisationen att tänka om. Som tidigare nämnts vittnar intervjupersonerna även om att det ofta är för sent att förändra ett beslut om kommunikationen då de kommer in för sent i processen. Kommunikatörerna förväntas då endast utföra den givna kommunikativa lösningen, som i mångt och mycket inte är optimalt för mottagarnas förståelse eftersom lösningen utformats utan ett mottagarperspektiv. Det här försätter intervjupersonerna i en svår situation eftersom de upplever att de saknar mandat att påverka men att de ändå förväntas kommunicera ut en lösning på ett bra och begripligt sätt, vilket öppnar upp för frustration:

På ett enkelt plan kan jag tycka att vi ibland skulle kunna formulera oss rakare och jag skulle vilja renodla arbetet med språk och kommunikation mycket, mycket mer om jag hade större inflytande och mer makt i organisationen.

Intervjuperson 6

Det tycks därmed finnas en önskan hos intervjupersonerna om mer makt och inflytande över beslutsfattandeprocesser inom organisationen. De lyfter fram att de skulle vilja ha ansvar för sin egen budget, vara sin egen chef och bestämma vilka uppdrag som de ska ta sig an. På så sätt skulle de kunna utnyttja resurserna på bästa möjliga sätt och då alltid med mottagaren i fokus, menar de. Detta är en in-

tressant och ack så viktig aspekt att lyfta fram. Eftersom offentliga verksamheter styrs av kraven på att hushålla med resurser, torde det finnas en stor önskan om att den kommunikativa funktionen lyckas förmedla ”rätt” budskap till medborgarna. Dock tyder det empiriska materialet på att kommunikatorerna sällan får utrymme att tillämpa sin kommunikationskompetens till fullo. Vi tolkar det därför som att de offentliga verksamheterna, i och med de reglerande kraven, inte utnyttjar kommunikationsfunktionen som en stödfunktion. Istället använder de kommunikationen utan eftertanke och hjälper till att reproducera synen på kommunikation som en sminkande funktion vilket leder till att kommunikatören tvingas särkoppla och hyckla.

Detta styrker den tidigare argumentationen om kommunikatörens roll som en rationaliserad myt i jakten på legitimitet. Meyer och Rowan (1977) påminner oss om att organisationers omvärld genomsyras av rationaliserade myter, det vill säga de förväntningar som organisationen anammar och därmed förstärker, utvecklar och sprider vidare. På grund av de förväntningar, föreställningar och krav som finns i det organisatoriska fältet förblir kommunikatören en utförare – en ”doer” – och den viktiga stödjande funktionen förbises. Anammandet av kommunikationsfunktionen som en utförare skulle därmed kunna vara ett sätt att skapa trygghet i organisationen och behålla sin legitimitet. En intervjuperson styrker det här genom följande citat:

Alla ser inte syftet med att ha en kommunikator utan de tror att det handlar om att när vi ska publicera, när vi ska trycka på knappen, då behöver vi en kommunikator.

Intervjuperson 5

Utifrån denna diskussion finns det anledning att förmoda att det är synen på kommunikatören som en utförare som reducerar kommunikationsfunktionens roll i organisationer.

Att kommunikatorerna försätts i situationer där de tvingas hyckla torde vara en indikation på att den stödjande funktionen har tappat sitt syfte. För att klara av den här uppgiften som utförare menar intervjupersonerna att de sätter upp en fasad av att vara en statstjänsteman:

Jag tror man ska se sig själv som en statstjänsteman som inte får distansera sig från dem etiska frågorna och inte se sig själv som ett redskap för ledningen utan det måste vara integritet.

Intervjuperson 7

Du kan ställas inför att kommunicera något, du får ett uppdrag. Men så vet du att den här reformen eller det här uppdraget varken kommer göra till eller från, det går inte att göra bra kommunikation av det [...] det här blir ett dilemma för dig som kommunikatör i din yrkesroll när du vet att du måste göra det här. [...] Då blir det en personlig strid med sig själv [...] jag vet att jag är dum i huvudet när jag ber om det här, men det är inte jag.

Intervjuperson 3

En avgörande faktor för att kunna hantera etiska dilemman genom organisatoriskt hyckleri, tycks således vara att distansera sig från sina privata värderingar och gå in i yrkesrollen. Det här blir ett naturligt resultat av att, som kommunikatör, hantera rollen som utförare och då tvingas kommunicera något som hen inte tror på fullt ut. Det blir således en personlig strid med sig själv. Teorierna om särkoppling påminner oss om man särkopplar en eller flera funktioner från verksamheten som ett sätt att tillfredsställa flera intressen samtidigt (Boxenbaum & Johnsson, 2008). Detta skulle även kunna tillämpas i kommunikatörernas personliga strid i samband med hyckleriet. Vi ser det således som att kommunikatörerna väljer att särkoppla sig själva från organisationen och således distansera den privata rollen från den professionella hycklande rollen. Genom att, som i citatet ovan, säga att ”jag vet att jag är dum i huvudet som ber om det här, men det är inte jag” går därmed intervjupersonen in i rollen som statstjänsteman och försöker lägga sina privata värderingar åt sidan. Forskaren Christina Nippert (1996) har bland annat studerat hur vi hanterar gränsen mellan vårt privata och professionella jag, och menar att människor i viss utsträckning gör skillnad mellan det privata och professionella livet. Det här gränsdragandet hjälper oss att separera vissa sidor av oss själva i olika sammanhang. Det empiriska materialet tyder på att intervjupersonerna vill göra ett tydligt gränsdragande mellan sin privata och sin professionella roll, men det tycks dock inte vara så enkelt i praktiken. Bland annat berättar en intervjuperson att hen ibland tar egna initiativ och driver frågor som hen upplever är fel (intervjuperson 5), vilket tyder på att gränsdragandet mellan rollerna trots allt inte är en självklarhet.

Sammanfattningsvis tycks det empiriska materialet indikera på att kommunikatorernas mottagarperspektiv och att de tillskrivs rollen som problemlösare leder till etiska dilemman där kommunikatören begränsas till att vara en utförare i organisationen utan möjlighet att påverka sitt arbete. Det här leder, i sin tur, till att kommunikatorerna tvingas hantera detta genom att särkoppla, både den kommunikativa verksamheten och sig själva, för att kunna förlika sig med utförarrollen. Vi vill dock tilläga att flera intervjupersoner anser att det är viktigt för dem att vara lojal gentemot sin arbetsgivare, vilket tyder på att även kommunikatorerna söker legitimitet inom sin organisation och således accepterar rollen som utförare. Följden av detta blir att kommunikatorerna själva reproducerar den rationaliserade myten om kommunikatören som utförare. Vi frågar oss därför om det är synen på kommunikatorsyrket som behöver ändras för att kommunikatören ska kunna agera stödfunktion och således utnyttja sin kompetens till fullo. Det här kan dock bli en stor utmaning då inte bara omvärlden utan till och med kommunikatorerna själva accepterar myten.

Avslutning

Med avsikt att beskriva problematiken som kommunikatörer upplever givet att etiska dilemman uppstår, har vi i detta arbete avhandlat tre roller för kommunikatören; att ha ett mottagarperspektiv, att vara problemlösaren och att förbli utföraren. Närmare bestämt har vi identifierat hur ett mottagarperspektiv och rollen som problemlösare ger upphov till etiska dilemman för kommunikatören, vilket i sin tur leder till att de hanterar dem genom särkoppling och därmed organisatoriskt hyckleri. Vidare lyfter vi rollen som utförare för att förklara varför etiska dilemman uppstår i denna kontext. Låt oss redogöra för det här närmare.

Slutsatser

För det första visar analysen att kommunikatörerna inom de offentliga organisationerna är medborgarnas röst i organisationen och därmed den funktion som också har ett mottagarperspektiv. Det här leder till att de, i jakten på legitimitet, ställs inför motstridiga krav; å ena sidan ett ökat information- och kommunikationsbehov från mottagarsidan och å andra sidan reglering om resurser från stat och kommun. Huruvida kommunikatörerna hanterar den här situationen tycks bero på när i verksamhetsprocesserna som kommunikationen får utrymme, vilket också är avgörande för om dialog med medborgarna blir möjlig. Ju tidigare kommunikation får komma in i en verksamhetsprocess, desto större chans finns det till dialog och därmed också möjlighet att påverka att ett etiskt dilemma inte uppstår. Vilket utrymme kommunikationen får beror i sin tur på om övriga organisationen – och då främst de ledande befattningarna så som chefen, VD:n eller projektledaren – har ett kommunikativt tänk. I de flesta fall finns dock inte det kommunikativa tänket inom organisationen och som ett resultat av att tillskrivas de sista procenten av ett projekt förpassas kommunikationsfunktionen till en trycka-påknappen-funktion. Det gör att kommunikatörerna måste agera sminkörer och därmed tvingas särkoppla den kommunikativa verksamheten från den övriga verksamheten. På grund av kommunikatörens mottagarperspektiv, som står i konflikt

till reglerande krav ger upphov till etiska dilemman, måste kommunikötören därmed hyckla för att kunna tillgodose mottagarna.

Analysen visar även att kommunikötören också tilldelas rollen som problemlösare. Detta som ett resultat av att vara den funktionen i organisationen med ett mottagarperspektiv och därmed komma in som sista ledet i verksamhetsprocesser. Genom att organisationens ledning förbiser hur ett projekt påverkar mottagarna, förflyttas ansvaret till kommunikationsfunktionen att med hjälp av kommunikation lösa eventuella problem som kan uppstå. Analysen visar även att det finns kollektiva förväntningar och socialt kulturella föreställningar inom organisation – skapade av omgivningen – om vad kommunikötören kan utträta med lite ”lull på slutet”. Det tyder på att arbetsplatsens kultur, med de ledande befattningarna i spetsen, är avgörande för vilken roll kommunikötören tillskrivs inom en organisation. För att hantera rollen och det etiska dilemman som problemlösare ställs kommunikötörerna inför att, med hjälp av kommunikationen, lyfta fram fördelar, hitta en positiv vinkel och släta över eventuella problem – allt för att tillfredsställa mottagarnas förståelse. Även i det här fallet tvingas alltså kommunikötörerna särkoppla kommunikationen från den övriga verksamheten och därmed hyckla.

Ytterligare en viktig slutsats från analysen är att kommunikötörerna tycks ha svårt att förhålla sig till den särkoppling som sker, oavsett om det sker medvetet eller omedvetet. De krav, förväntningar och föreställningar som finns på kommunikötören försätter denne i nästintill orimliga situationer av att agera organisationens samvete, vilket blir en personlig strid. För att förlika sig med det här tvingas kommunikötörerna även särkoppla sina personliga värderingar från yrkesrollen och göra en tydlig gränsdragning mellan den privata rollen och statstjänstemannarollen – vilket inte alltid tycks vara lätt.

Vidare har vi identifierat rollen som utförare som en förklaring till varför etiska dilemman uppstår. Att kommunikötörerna, på grund av mottagarperspektivet och rollen som problemlösare, försätts i situationer där de tvingas särkoppla den kommunikativa verksamheten och därmed hyckla begränsar dem till att vara utförare åt någon annans beslut om hur kommunikationen ska se ut – utan möjlighet att påverka sitt arbete. Det råder således en viss maktställning i organisationen gentemot kommunikationsfunktionen då de tilldelas färdiga kommunikativa lösningar istället för att på egen hand ansvara för den kommunikativa effekten. Det tyder på att kommunikötörerna sällan får utrymme att tillämpa sin kommunikat-

ionskompetens till fullo, vilket gör att deras önskan om att vara en stödfunktion förbises och skapar frustration hos dem. På grund av de krav, föreställningar och förväntningar som finns inom det organisatoriska fältet förblir kommunikatorerna därmed utförare, trots att det inte tycks vara det bästa för organisationen. Utförarrollen har därför blivit en rationaliserad myt i organisationens jakt på legitimitet, vilken reproduceras av omgivningen och till viss del även kommunikatorerna själva som i mångt och mycket accepterar myten i sitt arbete.

Slutdiskussion

En lärare inom Public relations sa en gång att offentliga verksamheter är de största hycklarna. Det här lät mycket märkligt i våra öron då vi fått lära oss att privata verksamheter är experter på att hyckla och att det är dem vi ser, allt oftare, förekomma i olika granskningsprogram och liknande. När vi nu har slutsatserna framför oss står det klart och tydligt att vår lärare inte var helt ute och cyklade trots allt. Utifrån studiens slutsatser kan vi nämligen fråga oss om kommunikatorer inom offentlig verksamhet verkligen har något annat val än att hyckla. Detta på grund av den spänning som finns mellan den reglerande kontexten och den rationaliserade myten om kommunikatören som utförare. Därför menar vi att hyckleriet är något som samhället indirekt kräver av den offentliga sektorn. Det här förstärks av organisationernas ständiga (och nödvändiga) jakt på legitimitet, dels inom sitt eget fält och dels i bruset bland privata företag. Vi väljer att lyfta detta tillbaka till studiens inledande diskussion om det rådande idealet som finns inom det etiska förhållningssättet för kommunikatorer. Vi skulle vilja påstå att det ideal om dialog och symmetrisk kommunikation som excellensstudien har lagt grunden till, är svårt att uppnå i den kontext som omger offentliga sektorn. Det här är också något som slutsatserna visar. Trots att kommunikatorerna önskar uppnå idealet, krävs det – i kombination med den reglerande kontexten – en organisationskultur som präglas av ett kommunikativt tänk för att det här ska bli möjligt. Dock står sig den rationaliserade myten om kommunikatörens roll som utförare stark, vilket gör att myten sätter stopp för att idealet om symmetrisk kommunikation och dialog ska bli verklighet.

Vi har således uppmärksammat att varken hyllade teorier och välpolerade policys tycks rädda kommunikatorer i offentlig verksamhet från att ställas inför

etiska dilemman. Ett intryck vi har fått är dock att mycket beror på kommunikatorernas personlighet huruvida de tacklar situationen att ställas inför etiska dilemman och omedvetet eller medvetet hyckla. Under empiriinsamlingen noterade vi att det tycks finnas två typer av personligheter för kommunikatorsyrket; de som uppvisade självsäkerhet och skinn på näsan och de som uppvisade ett stort personligt engagemang. Personer med skinn på näsan hade lättare att särkoppla sig från sina personliga värderingar och inta en statstjänstemannaroll. Hos den andra personligheten kunde vi däremot se mer känslor kopplade till dilemmat, vilket försvårade situationen. Det här får oss att fundera över att det kanske är så att kommunikatorsyrket, inom offentliga verksamheter, kräver en viss typ av personlighet som klarar av att hantera det påtvingade hyckleriet.

Vi skulle även vilja lyfta till diskussion det faktum att kommunikatorerna själva anser sig vara ett verksamhetsstöd inom organisationerna. Vi ställer oss naturligtvis frågande till huruvida detta verkligen stämmer överens med den verkligheten där kommunikatorerna i själva verket agerar utförare åt någon annans beslut. För att stödfunktionen istället ska bli kommunikatorernas verklighet upplever vi, i och med omvärldens påverkan, att det är samhällets syn på kommunikation som behöver förändras. Annars riskerar kommunikatorsyrket att stanna i ett limbo-läge där den rationaliserade myten sätter villkoren och kommunikatorerna själva hjälper till att reproducera myten i tron om att de agerar verksamhetsstöd. Vi skulle vilja påstå att det förekommer en skev verklighetsbild för kommunikatorerna på grund av det här. Som slutsatserna visar tycks kommunikatorerna tro att de genom mer makt skulle få möjlighet att påverka sin situation. Vi skulle dock vilja påstå att kommunikatorer i allmänhet länge tampats med att få en given roll i organisationer och att de numera har fått mer och mer ledningsmakt. Trots det ökande inflytandet som kommunikatorer börjar få, ser vi att kommunikatorerna i offentlig verksamhet begränsas av den rationaliserade myten och förblir utförare snarare än strategiska kommunikatorer. Vi skulle därför vilja lyfta fram vikten av att sätta den etiska diskussionen på agendan för att uppmärksamma den problematik som kommunikatorer ställs inför. Det tycks nämligen vara det enda sättet att kunna slå hål på myten och på så vis komma ett steg närmare idealet. Vi hoppas att det här arbetet är ett steg på vägen mot en sådan utveckling.

Referenser

- Alvesson, M. (2011). *Intervjuer: genomförande, tolkning och reflexivitet*. Stockholm: Liber.
- Alvesson, M. & Skoldberg, K. (2009). *Reflexive methodology: new vistas for qualitative research*. London: Sage Publications.
- Battilana, J. (2006). Agency and institutions: the enabling role of individuals' social position. *Organization*, 13(5), 653-676.
- Bivins, T. H. (2006). Responsibility and accountability. I K. Fitzpatrick & C. Bronstein (red.). *Ethics in public relations: Responsible advocacy* (s. 19-38). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Botan, C. & Hazleton, V. (2006). Public relations in a new age. I C. Botan & V. Hazleton (red.). *Public Relations Theory II* (s.1-18). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bowen, S. (2004). Expansion of Ethics as the Tenth Generic Principle of Public Relations Excellence: A Kantian Theory and Model for Managing Ethical Issues. *Journal of Public Relations Research*, 16(1), 65-92.
- Boxenbaum, E. & Jonsson, S. (2008). Isomorphism, diffusion and decoupling. I R. Greenwood, R. Suddaby, C. Oliver & K. Sahlin-Anderson (red.). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (s. 78-98). London: Sage Publications.
- Bromley, P. & Powell, W. W. (2012). From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World. *Academy of Management Annals*, 6(1): 483-530.
- Brown, P. A. (2008). A Review of the Literature on Case Study Research. *Canadian Journal for New Scholars in Education*. 1(1), 1-13.
- Brunsson, N. (2003). Organized hypocrisy. I B. Czarniawska & G. Sevón (red.). *The Northern Lights: Organisation Theory in Scandinavia* (s. 201-222). Malmö: Liber AB.
- Brunsson, N. (2006). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations* (N. Adler, övers.). Malmö: Liber (Originalarbete publicerat 1989).
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.
- Bryman, A. & Bell, E. (2007). *Business research methodology* (2. uppl.). Oxford: Oxford University Press.
- Burr, V. (2003). *An Introduction to Social Constructionism*. London: Routledge.

- Cameron, G. T., Cropp, F. & Reber, B. H. (2000). Getting past platitudes: Factors limiting accommodation in public relations. *Journal of Communication Management*, 5(3), 242-261.
- Cheney, G. & Christensen, L. T. (2001). Public relations as contested terrain. A critical response. I R. L. Heath (red.). *The Handbook of Public Relations* (s. 167–182). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Christensen, L. T. & Langer, R. (2009). Public relations and the strategic use of transparency: consistency, hypocrisy, and corporate change, I R. L. Heath, E. L. Toth & D. Waymer (red.). *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations II* (s. 129-53). New York: Routledge.
- Cohen, M. D., March, J. G. & Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.
- Cox, K. (2006, 22 februari). *What is Responsible Advocacy in Public Relations*. Hämtad från <http://trevorcook.typepad.com>
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. London: Sage Publications.
- Curtin, P. A. & Boynton, L. A. (2001). Ethics in public relations: Theory and practice. I R. L. Heath (red.). *Handbook of Public Relations* (s. 411-422). Thousand Oaks: Sage Publications.
- David, P. (2004). Extending Symmetry: Toward a convergence of Professionalism, Practice, and Pragmatics in Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 16(2), 185-211.
- Deephouse, D. L. & Carter, S. M. (2005). An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation*. *Journal of Management Studies*, (2)42, 3-23.
- DiCicco-Bloom, B. & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314-321.
- DIK. (u.å.). Yrkesetiska riktlinjer för kommunikatörer. Hämtat den 19 maj 2014 från DIK: <http://www.dik.se>
- Edgett, R. (2002). Toward an ethical framework for advocacy in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 14(1), 1-26.
- Eriksson-Zetterquist, U. (2009). *Institutionell teori: Idéer, moden, förändring*. Malmö: Liber.
- European Communication Monitor. (2012, juli). *Challenges and competencies for strategic communication*. Hämtad från: <http://www.zerfass.de>
- Falkheimer, J. (2012, 29 mars). *Kommunikatörens etiska dilemma*. Hämtad från <http://www.dik.se>
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2011). *Strategisk kommunikation: Forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Fangen, K. (2005). *Deltagande observation*. Malmö: Liber.
- Fawkes, J. (2012). Saints and sinners: Competing identities in public relations ethics. *Public Relations Review* 38(5), 865–872.
- Fitzpatrick, K. & Gauthier, C. (2001). Toward a professional responsibility theory of public relations ethics. *Journal of Mass Media Ethics*, 16(2-3), 193-212.

- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research, *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245.
- Fredriksson, M. & Pallas, J. (2011). Regler, normer och föreställningar: ett neoinstitutionellt perspektiv på strategisk kommunikation. I J. Falkheimer & M. Heide (red.). *Strategisk kommunikation: Forskning och praktik* (s. 45-63). Lund: Studentlitteratur.
- Fredriksson, M., Pallas, J. & Wehmeier, S. (2013). Public Relations and Neo-institutional Theory. *Public Relations Inquiry*, 2(2), 183-203.
- Goffman, E. (2000). *Jaget och maskerna: En studie i vardagslivets dramatik* (S. Bergström, övers.). Stockholm: Prisma (Orginalarbete publicerat 1959).
- Grunig, J. E. (2000). Collectivism, Collaboration, and Societal Corporatism as Core Professional Values in Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 12(1), 23-48.
- Grunig, J. E. (2001). Two-way symmetrical public relations: past, present, and future. I R. L. Heath (red.). *Handbook of Public Relations* (s. 11-30). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Grunig, J. E. (2006). Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 151-76.
- Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Belmont: Thomson Learning.
- Grunig, J. E. & Grunig, L. A. (2008). Excellence theory in public relations: Past, present, and future. I A. Zerfass, B. V. Ruler & K. Sriramesh (red.). *Public relations research: European and international perspectives and innovations* (s. 327-347). Wiesbaden: VS Verlag.
- Habermas, J. (1996). *Kommunikativt handlande: Texter om språk, rationalitet och samhälle*. (M. Carleheden, övers.). Göteborg: Daidalos (Orginalarbete publicerat 1929).
- Heath, R. L. (2006). Onward Into More Fog: Thoughts on Public Relations' Research Directions. *Journal of Public Relations Research*. 18(2), 93-114.
- Heide, M. & Simonsson, C. (2014). Kvalitet och kunskap i fallstudier. I J. Eksell & Å. Thelander (red.). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*, (s. 211-228). Lund: Studentlitteratur.
- Hermans, H. (2004). Interviewing as an Activity. I U. Flick, E. Von Kardoff & I. Steinke (red.). *A Companion to Qualitative Research* (s. 209-213). London: Sage Publications.
- Ihlen, Ø. & van Ruler, B. (2007). How public relations works: Theoretical roots and public relations perspectives. *Public Relations Review*, 33(3), s. 243-248.
- Ihlen, Ø., van Ruler, B. & Fredriksson, M. (2009). *Public Relations and Social Theory: Key Figures and Concepts*. London: Routledge.
- Johansson, R. (2002). *Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen*. Lund: Studentlitteratur.

- Kent, M. L. & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28(1), 21-37.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, L. (2005). *Upplysning och propaganda: Utvecklingen av svensk PR och information*. Lund: Studentlitteratur.
- Lawrence, T. B., Suddaby, R. & Leca, B. (2009). Introduction: Theorizing and studying institutional work. I T. B. Lawrence, R. Suddaby, & B. Leca (red.). *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations* (s. 1-27). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- L'Etang, J. (2003). The myth of the 'ethical guardian': An examination of its origins, potency and illusions. *Journal of Communication Management*, 8(1), 53-67.
- Luhmann, N. (2006). System as Difference. *Organization*, 13(1), 37-57.
- Merkelsen, H. (2011). The double-edged sword of legitimacy in public relations. *Journal of Communication Management*, 15(2), 125-143.
- Merkelsen, H. (2013). Legitimacy and reputation in the institutional field of food safety: A public relations case study. *Public relations Inquiry*, 2(2), 243-265.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*. 83(2), 340-363.
- Meyer, J.W & Rowan, B. (1978). The Structure of Educational Organizations. I J. Ballantine & J. Spade (red.). *Schools and society: A sociological approach to education* (s. 217-225). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2. uppl.). Thousand Oaks: Sages Publications.
- Nylén, U. (2005). *Att presentera kvalitativa data: Framställningsstrategier vid empiriredovisning*. Malmö: Liber.
- Nippert, C. (1996). *Home and work*. USA: The university of Chicago Press: Chicago.
- Pieczka, M. & L'Etang, J. (2006). Public Relations and the Question of Professionalism. I M. Pieczka & J. L'Etang (red.). *Public relations: Critical debates and contemporary practice* (s. 223-236). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associations.
- Power, M. (1999). *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford: Oxford University Press.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4-9.
- Rosenberg, A. (2008) *Philosophy of Social Science*. Westview Press: Boulder.
- Rubin, J. S. & Rubin, I. (2006). *Qualitative Interviewing: the Art of Hearing Data*. Thousand Oaks: Sage Publications

- Sevón, G. (1996). Organizational Imitation in Identity Transformations. I B. Czarniawska & G. Sevón (red). *Translating Organizational Change* (s. 49 – 67). Berlin: de Gruyter.
- Shirky, C. (2009, 13 mars). Newspapers and Thinking the Unthinkable. *Clay Shirky blog*. Hämtad från <http://www.shirky.com>
- Scott, R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Scott, R. (2008). *Institutions and organizations: ideas and interests* (3. uppl.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Scott, R. & Davis, G. (2007). *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open System Perspectives*. New Jersey: Pearson Education
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Journal*, 20(3), 571–610.
- Sveriges Kommunikatörer. (u.å.). Yrkesetik. Hämtat 19 maj 2014 från Sveriges Kommunikatörer: <http://www.sverigeskommunikatorer.se>
- Thomsson, H. (2010). *Reflexiva intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Van Es, R. & Meijlink, T. L. (2000) The Dialogical Turn of Public Relations Ethics. *Journal of Business Ethics*, 27(1/2), 69-77.
- Vikman, S. & Krüger, M. (2012, 29 juni). Tänk rätt om etiska regler. *Dagens samhälle*. Hämtad från <http://www.dagenssamhalle.se>
- Whittemore, R., Chase, S. K. & Mandle, C. L. (2001). Validity in qualitative research. *Qualitative Health Research*, 11(4), 522–537.
- Wibeck, V. (2010). *Fokusgrupper: Om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Woodward, W. (2000). Transactional philosophy as a basis for dialogue in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 12(3), 255-275.
- Åkerström, M. (2010). *Den kosmetiska demokratin. En studie av den politiska diskursiva praktiken i Sjöbo och Ystad* (Doktorsavhandling). Lunds universitet, Institutionen för Medie- och kommunikationsvetenskap.
- Öquist, O. (2008). *Systemteori i praktiken: Konsten att lösa problem och nå resultat*. Stockholm: Gothia.

Bilaga: Intervjuguide

TEMA	HUVUDFRÅGA	PUNKTER
Förväntningar internt	Berätta lite om vilka förväntningar du upplever att olika avdelningar inom organisationen har på kommunikationsfunktionen och dess arbete.	<ul style="list-style-type: none"> - Hur kommer dessa förväntningar till uttryck? - Hur tillmötesgår du dessa förväntningar? - Hur upplever du din egen roll i dessa förväntningar?
Förväntningar från omgivningen	Berätta om vilka förväntningar du upplever att omgivning har på organisationens arbete.	<ul style="list-style-type: none"> - Hur kommer dessa förväntningar till uttryck? - Hur upplever du din egen roll i dessa förväntningar? - Hur hanterar du dessa förväntningar? - Hur ser du på dialog och symmetrisk kommunikation?
Intressekonflikter	Berätta om en situation när du har upplevt att du stått inför en intressekonflikt i din yrkesroll, det vill säga när förväntningar internt och externt kolliderar.	<ul style="list-style-type: none"> - Hur uppstod den situationen? - Hur hanterades den situationen? - Hur togs beslutet om hantering? - Vilka faktorer var avgörande i beslutet? - Hur har det påverkat dig att ta beslut i liknande situationer? - Upplever du att det uppstår etiska dilemman för dig som kommunikatör?
Etiska riktlinjer	Berätta hur du förhåller dig till etiska riktlinjer eller policys som antingen finns inom organisationen eller externt från exempelvis Sveriges kommunikatörer.	<ul style="list-style-type: none"> - Hur känner du inför dessa riktlinjer? - Har du någon gång använt dig av dessa? - Kan du ge exempel på sådana situationer?
Socialt samspel	Kan du beskriva hur ni arbetar på kommunikationsavdelningen när ni står inför en intressekonflikt?	<ul style="list-style-type: none"> - Arbetar ni självständigt eller i grupp? - Hur tas beslut om agerande? - Diskuterar ni i termer av etiska dilemman?

Tack!