

Abstract

Title: *The communicator as a facilitator of sense – The communicator's strategic practice of communication.*

This study examines the problem regarding the limited knowledge about what communicator's do when working strategically with communication. The problem results in strategic communication gaining the characteristics of a "black box"-theory. Through case studies and qualitative interviews in two public organisations I have studied what communicator's do when working strategically with communication, what enables and limits communicator's strategic communication practice, and what consequences their strategic work with communication has to the process of organising and the organisations. The results indicate that strategic communication as practice is starting to become institutionalized in the case organisations. The study also indicate that the communicator's when working strategically act as sensefacilitators by connecting strategy with everyday practice and vice versa, the environmental expectations with the organisations mission, vision, goals, and vice versa. The practice of strategic communication results in a clarification of the organisation and a sensegiving to the stakeholders participating in the social constitution of the organisation.

Keyword: *Strategic communication, Communicator, Strategy-as-practice, Sense-making, Sensegiving, Institutional theory, CCO, Sensefacilitation*

Sammanfattning

Titel: Kommunikatören som meningsfacilitator – Kommunikatörens strategiska arbete med kommunikation.

Denna studie undersöker problematiken med den begränsade kunskap om vad kommunikatörer gör när de arbetar strategiskt med kommunikation. Problematiken innebär att strategisk kommunikation har karaktären av en ”svarta lådan”-teori. Genom en kvalitativ fallstudie av två fallorganisationer inom offentlig sektor har jag genom att göra kvalitativa intervjuer studerat vad kommunikatörer gör när de arbetar strategiskt med kommunikation, vad som möjliggör och begränsar kommunikatörernas strategiska kommunikationsarbete samt vilka konsekvenser deras strategiska kommunikationsarbete får för organiseringen och organisationerna. Resultatet pekar på att strategisk kommunikation som praktik börjar institutionaliseras i fallorganisationerna. Vidare visar studien att kommunikatörernas strategiska kommunikationsarbete innebär att de agerar meningsfacilitatorer i sina organisationer genom att koppla strategi med vardaglig praktik och vice versa, omvärldens förväntningar med organisationens grundläggande mission, vision och mål och vice versa. Det strategiska kommunikationsarbetet resulterar i att organisationen förtydligas och görs meningsfull för aktörerna som deltar i den sociala konstitueringsinteraktionen.

Nyckelord: *Strategisk kommunikation, Kommunikatör, Strategi-som-praktik, Meningsskapande, Meningsgivande, Institutionell teori, CCO, Meningsfacilitering*

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| 1. Inledning | 1 |
| 1.1 Syfte och frågeställning | 4 |
| 1.2 Förtydligande kring begrepp och avgränsningar | 4 |
| 2. Litteraturoversikt | 5 |
| 2.1 Strategi inom organisationsforskningen | 6 |
| 2.1.1 Strategi sett ur fyra perspektiv | 6 |
| 2.2 Strategi inom strategisk kommunikation | 8 |
| 2.2.1 Perspektiv på strategi inom strategisk kommunikation | 10 |
| 2.3 Strategi-som-praktik inom strategisk kommunikation..... | 13 |
| 2.4 Slutkommentar | 14 |
| 3. Metod | 15 |
| 3.1 Vetenskapsteoretiskt perspektiv..... | 15 |
| 3.1.1 Socialkonstruktionistisk och kvalitativ ansats | 15 |
| 3.2 Fallstudier | 17 |
| 3.3 Kvalitativa intervjuer | 17 |
| 3.3.1 Urval | 18 |
| 3.3.2 Intervjuernas genomförande | 19 |
| 3.4 Analytiska tillvägagångssätt | 20 |
| 3.5 Uppsatsens teorianvändning | 21 |
| 4. Analys..... | 22 |
| 4.1. Institutionaliseringsen av strategisk kommunikation i offentliga organisationer..... | 22 |
| 4.1.1 Institutionell teori..... | 22 |
| 4.1.2 Yrket börjar institutionaliseras inom offentlig sektor – Formella och informella strukturer etableras | 23 |
| 4.2. Att belysa den ”svarta lådan” – Strategiskt kommunikationsarbete i praktiken | 30 |
| 4.2.1 Strategi-som-praktik | 30 |
| 4.2.2 Kommunikatören är inte längre en ren informationsproducent..... | 32 |
| 4.2.3 Den strategiska kommunikatören tolkar och ger mening | 34 |
| 4.2.4 Det strategiska kommunikationsarbetets inverkan på organisering och organisation..... | 40 |
| 4.3. Kommunikationsarbete är inte en rationell process..... | 43 |

| | |
|---|-----------|
| 4.3.1 En framväxande syn på strategiarbete, och att förbereda sig för det oväntade | 43 |
| 4.3.2 Myten om rationell praxis..... | 44 |
| 5. Slutsatser..... | 48 |
| 5.1 Institutionaliseringsen av strategisk kommunikation | 48 |
| 5.2 Strategiskt kommunikationsarbete: Meningsfacilitering | 49 |
| 5.3 Det strategiska kommunikationsarbetets inverkan på organisering och organisation..... | 50 |
| 5.4 Det strategiska kommunikationsarbetets karaktär: Framväxande, och med kritiskt ifrågasättande av den egna världsbilden..... | 51 |
| 5.5 Avslutande kommentarer | 52 |
| 6. Referenser..... | 54 |
| 6.1. Elektroniska källor | 58 |
| 7. Bilagor..... | 59 |
| 7.1. Intervjuguide | 59 |

1. Inledning

Strategisk kommunikation är ett fenomen som förekommer i allt större utsträckning i praktiken och i kommunikations- och organisationsforskningen (Falkheimer & Heide 2014; Thomas & Stephens, 2015). Tench, Verhoeven och Zerfass (2009) menar att strategisk kommunikation kan betecknas som institutionaliserat, dels eftersom det är ett utbrett arbetssätt i olika organisationer och sektorer runt om i Europa, dels eftersom kommunikationsfrågor i allt större utsträckning tas i beaktande i beslutsfattande och strategisk planering. Men trots att strategisk kommunikation får en allt större betydelse i praktiken, och att det finns ett ökat intresse hos kommunikationsforskare att studera fenomenet, menar Zerfass och Holtzhausen i inledningen av *Handbook of strategic communication* (2015) att strategi fortfarande är ett försummat område inom den strategiska kommunikationsforskningen. I den inflytelserika artikeln *Defining strategic communication* (Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Vercic, & Sriramesh, 2007) belyser författarna att ett strategiperspektiv på kommunikation öppnar upp nya spännande vägar och ger kommunikationsforskare en möjlighet att utveckla nya teorier och bredda förståelsen av kommunikation. Men åtta år senare understryker Frandsen och Johansen (2015) att det fortfarande är en bit kvar innan vi fått en bredare förståelse för strategibegreppet inom strategisk kommunikation. Författarna nämner att den vanligaste beskrivningen av strategi som strategiskt beslutsfattande bara är en ”svart låda” (*black box*) som begränsar förståelsen för strategiskt kommunikationsarbete. En ”svarta lådan”-teori anses användbar, men ger inte en närmre beskrivning av fenomenet (Rosenberg, 2012). I en ”svarta lådan”-teori är det intressanta i första hand inte vad teorin innehåller, utan att viss input ger viss output, eller effekt. Exempelvis i fallet strategisk kommunikation att medvetna kommunikationsinsatser leder till uppnådda mål, utan en närmare förklaring av vad som faktiskt pågår rent praktiskt i det strategiska kommunikationsarbetet. Risker som jag ser det är att fokus i för stor utsträckning läggs på att ta fram rationella förklaringsmodeller där strategiskt kommunikationsarbete beskrivs som rationellt process enligt modellen

planering-genomförande-utvärdering, och att sådana förklaringsmodeller sedan tas för givet utan att de närmare belyser hur kommunikatorers vardag faktiskt ser ut. Mot perspektiv som ger rationella förklaringsmodeller på strategisk kommunikation finns perspektiv som menar att strategiarbete är en social process (Vaara & Whittington, 2012), och att strategiskt kommunikationsarbete i större utsträckning måste belysas och problematiseras som detta. I min uppsats ämnar jag bidra till att utveckla den befintliga kunskapen om strategisk kommunikation genom att belysa och problematisera den ”svarta lådan”. En ökad förståelse för den ”svarta lådan” behövs för att utveckla förståelsen för strategisk kommunikation ytterligare.

Ett perspektiv som blivit allt mer populärt inom managementforskningen men som ännu inte fått ett allt för starkt fäste inom strategisk kommunikation är perspektivet strategi-som-praktik (*strategy-as-practice*). Whittington och Vaara (2012) menar att perspektivet kan ge ökad förståelse för hur strategiprocessen möjliggörs och begränsas av organisatoriska och sociala praktiker. Att studera hur praktiker arbetar strategiskt i praktiken är i sig inget nytt. Exempelvis gjorde Mintzberg (1973) redan i början av 70-talet ett försök att kartlägga vad aktörer som arbetar med strategi verkligen gör. Nothhafts (2010) skuggstudie av kommunikationschefer är ett bra exempel på den här typen av studie. Strategi-som-praktik är dock ett bredare perspektiv än enbart studiet av vad praktiker gör. Inom strategi-som-praktik-perspektivet studeras såväl praktik (de normer, diskurser och procedurer som sätter ramarna för hur vi förstår och arbetar med strategi), praxis (de aktiviteter som pågår under strategiarbetet) och praktiker (de som arbetar med strategi) (Vaara & Whittington, 2012). Det finns visst motstånd mot mer praktikinära teorier, och motståndare mot dessa brukar hävda att praktikinära teorier är en omöjlighet och eftersom de blir för komplicerade, hindrar förutsägbarhet och hindrar oss från att koppla samman olika fenomen till hanterbara system (Rosenberg, 2012). Då jag förhåller mig till kunskap som socialt konstruerad (Se kap. 3) anser jag att det inte är möjligt att uppnå objektiv, förutsägande kunskap om verkligheten. Att bortse allt för mycket från ett fenomenets komplexitet och skapa rationella förklaringsmodeller för att förklara något leder enligt mig enbart till en sämre förståelse för fenomenen, och att förklaringen förlorar i betydelse eftersom de komplexa sociala fenomenen reduceras till rationella orsak-verkan-modeller utan någon egentlig praktisk betydelse. Genom att försöka belysa den ”svarta lådan”, vad strategiska kommunikatorer gör när de arbetar strategiskt med kommunicat-

ion, kan vi få en ökad förståelse för vad det innebär att arbeta strategiskt med kommunikation. Kommunikation kan ses som möjliggörande för organisering och därmed för uppkomsten av organisationer (Weick, 1995; Cooren, Taylor & Van Every; McPhee & Zaig, 2000), och ur det perspektivet är det intressant att studera hur det strategiska kommunikationsarbete kommunikatorerna gör påverkar organiserandet och organisationen. Målet med uppsatsen är därför inte att finna det enda ”sättet” som kommunikatörer arbetar strategiskt med kommunikation, utan att belysa hur de gör det, och problematisera vad det får för betydelse för organisationen de arbetar i. Jag anser att forskning bör bidra till att utveckla praktikers förmåga att kritiskt reflektera över förgivettagna tankar genom att den belyser strategisk kommunikation på olika sätt, snarare än att ta fram rationella arbetsmodeller som i praktiken bara blir rationella myter för att uppnå legitimitet (Wehmeier, 2006). I detta arbete kommer problematiken att belysas genom två fallstudier.

Jag har valt att studera strategiskt kommunikationsarbete i offentliga organisationer därför att kommunikatörer ställs inför en komplex verklighet med krav från flertalet olika intressenter, och olika samhällslogiker som kommunikatörerna måste ta hänsyn till i kommunikationsarbetet. Mångfalden av intressen och påverkanslogiker innebär att strategiarbetet i offentlig verksamhet har fler nyanser än i andra typer av organisationer. Exempelvis måste kommunikatörer i offentliga organisationer, till skillnad från exempelvis privata, förhålla sig till större transparens, annan typ av styrning, komplexare resultatfokus och annat typ av resultatfokus (Dahlqvist & Melin, 2010), för att nämna några logiker som påverkar det strategiska kommunikationsarbetet. Dessutom är offentliga organisationers uppdrag av en komplexare karaktär än exempelvis privata organisationers, där uppdraget främst är att generera vinst över tid till ägarna. Offentliga organisationer ska enligt Dahlqvist och Melin (2010) både agera samhällsbevarare och samhällsutvecklare samtidigt som verksamheten erbjuder service till medborgarna.

1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att *belysa* och *problematisera* hur strategisk kommunikation utövas i praktiken inom offentliga organisationer. Jag kommer särskilt att fokusera på vad kommunikatörer gör och vilka konsekvenser det får för organisationen. För att svara på mitt syfte har jag formulerat följande forskningsfrågor.

- Hur arbetar kommunikatörer inom offentliga organisationer strategiskt med kommunikation?
- Hur möjliggör och begränsar rådande sociala praktiker det strategiska kommunikationsarbetet kommunikatörerna utför?
- Vad innebär kommunikatörernas strategiska kommunikationsarbete för organiserandet och konstituerandet av organisationer?

1.2 Förtydligande kring begrepp och avgränsningar

Jag väljer att benämna alla yrkesutövare som strategiska kommunikatörer och kommunikatörer, även om de titulerar sig som pr-praktiker, marknadskommunikatörer, kommunikatörer, informatörer eftersom jag anser att strategisk kommunikatör och kommunikatör fungerar som ett samlingsnamn för yrkeskåren. Ibland använder jag även begreppet praktiker istället.

Studien avgränsar sig till två fall inom offentlig sektor. Fallorganisationerna består i sin tur av flera mindre organisationer av olika storlekar. I uppsatsen kommer jag benämna dessa som verksamheter. I intervjuerna har intervjupersonerna både pratat om sin egen verksamhet och fallorganisationen som helhet. Men eftersom fallorganisationerna utåt sett ofta ses som en stor enhet väljer jag att belysa dem som två stora organisationer.

2. Litteraturöversikt

I det här avsnittet kommer först strategiperspektiv inom organisationsforskningen introduceras. Därefter presenteras olika perspektiv på strategi inom strategisk kommunikation och hur dessa förhåller sig till varandra. Slutligen avslutas litteraturöversikten med att perspektivet strategi-som-praktik introduceras då det här perspektivet är uppsatsens huvudperspektiv.

Forskare som Mintzberg, Ahlstrand och Lampel (2009), Whittington (2002) och Chaffee (1985) har genom olika indelningar försökt beskriva de dominerande strömningarna inom strategiforskningen. Trots att indelningarna skiljer sig åt är författarna överens om att det inte råder någon konsensus om vad fenomenet strategi är. Mintzberg med flera (2009) beskriver tio olika strategiskolor med olika synsätt på strategi: strategi som *design*, *planering* och *positionering* kallar de normativa, strategi som *entreprenörskap*, *kognition*, *lärande*, *makt*, *kultur* och *miljö* är deskriptiva, och det *konfigurativa*, som enligt författarna är de skolor som försöker integrera idéer från alla skolor. Chaffee (1985) delar upp synsätten på strategi i den *linjära*, det *anpassningsbara* och det *tolkande*. Whittington i sin tur (2002) delar upp strategi i fyra perspektiv: det *klassiska*, det *processuella*, det *evolutionistiska* och det *systemteoretiska*.

Jag kommer hädanefter i litteraturöversikten använda mig av Whittingtons uppdelning av strategiperspektiv eftersom jag anser att dessa fyra ger en tydlig bild över hur olika beskrivningen av fenomenet strategi kan se ut beroende på vilket perspektiv som anläggs. Jag vill dock påpeka att en indelning i fyra perspektiv inte ger en rättvisande bild av verkligheten. Indelningen är till för att underlätta läsa-rens förståelse för dominerande strömningar, men i verkligheten är perspektiven mycket mer nyanserade. Dock hade en litteraturöversikt med hundra olika mikro-perspektiv inte gett någon större förståelse hur texterna förhåller sig till varandra.

2.1 Strategi inom organisationsforskningen

Wren (2001) menar att Fayol kan ses som den första strategiteoretikern i och med att han beskrev ledningens uppgift som planering, resurskoordinering och kontrollering för att uppnå organisatoriska mål. En annan föregångare inom managementforskningen var Barnards, vars tankar om strategi i *The functions of the executive* (1938) än idag har inflytande (McMahon & Carr, 1999). Dock är de flesta forskare överens om att den initiala teoretiska grunden för *strategic management* lades under sextiotalet (Mintzberg et al., 2009; Pettigrew, Thomas, & Whittington, 2009). Själva strategibegreppet i sig har anor från militärstrategiska texter likt Sun Tzus *Art of war* och Clausewitz *On war* (Mintzberg m.fl., 2009) långt tidigare, men min litteraturöversikt tar avstamp i uppkomsten av *strategic management* och den moderna organisationsforskningen.

Främst var det Chandlers *Strategy and structure* (1962) och Andrews *The concept of corporate strategy* (1971) som tillsammans med Ansoffs *Corporate strategy* lade den teoretiska grunden för fältet (Pettigrew et al., 2009). Själva namnet *strategic management* etablerades på allvar i slutet av 70-talet, främst genom Schendel och Hofers *Strategic management* (Wren, Bedeian, & Wren, 2009). Tidigare hade fältet gått under namnet *business policy*.

2.1.1 Strategi sett ur fyra perspektiv

Whittingtons (2002) fyra perspektiv är: det klassiska, det evolutionära, det processuella och det systemteoretiska. Inom det klassiska ses strategi som en rationell process med syfte att maximera en organisations fördelar på sikt. Den evolutionära synen på strategi är att omgivningen är för oförutsägbar för att rationell planering ska ha någon särskild effekt. En organisation måste istället vara bra på att anpassa sig och hushålla och koordinera sina resurser effektivt. Det processuella perspektivet ser strategi som något som utformas baserat på lärande, misstag och kompromisser. Det spelar inte heller någon roll om strategin är ultimat eller inte eftersom det inte finns någon som kan identifiera vilken strategi som är ultimat. Slutligen är det systemteoretiska perspektivets syn på strategi att den inte bara finns till för att maximera vinsten, utan att det kan finnas andra sociala värden som är viktiga. Dessutom kan det vara kontraproduktivt att tänka rationellt ef-

tersom strategin måste anpassas efter organisationens lokala kontext och konkurrenternas strategier.

Förutom Chandler, Andrews och Ansoff är Porter, Sloan och Drucker inflytelserika författare (Wren et al., 2009) inom det klassiska perspektivet. Porter (1980) är ett tydligt exempel på det klassiska perspektivets tro på rationell planering då han menade att en organisation, genom att analysera interna och externa faktorer, kan ta fram en formel för hur organisationen ska konkurrera och nå sina mål. Författare inom det klassiska perspektivet har ett fokus på lönsamhet, rationellt tänkande och interna processer (Whittington & Nilsson, 2002), linjär planering (Chaffee, 1985) och positionering av företaget (Mintzberg et al., 2009). Chandler (1962) skriver att strategi kan ses som beslut om långsiktiga mål och objektiv samt handlingsplaner för att uppnå dessa.

Författare inom det evolutionära perspektivet motsade det klassiska perspektivets interna fokus på rationell planering och menade att det snarare är marknaden som styr vilka organisationer som överlever på sikt (Whittington & Nilsson, 2002). Det evolutionära perspektivets författare delar en förkärlek för att blanda in evolutionsteori i strategiforskningen. Inflytelserika texter är bland annat Henderson (1989), som i *The origin of strategy* drar paralleller till Darwins *The origin of speices*, Hannan (1997), som betonar hur förändringar i den omgivande populationen påverkar organisationen, Williamson (1991), som menar att den bästa strategin är att fokusera på interna processer eftersom externa inte går att påverka, och Hannan och Freeman (1989) som menar att en organisations öde är bestämt av opersonliga krafter snarare än individers uppfinningsrikedom. Hannan och Freeman menar att en strategis framgång beror på externa faktorer som exempelvis konkurrenters strategier.

Processperspektivets författare i sin tur fokuserar likt det klassiska perspektivet också de främst på interna processer (Whittington & Nilsson, 2002), men är till skillnad från det klassiska perspektivets författare kritiska mot vad de kallar en övertro på planering och rationalitet. De menar i sin tur att organisationen bör hantera verkligheten som det komplexa fenomen det är, och därför inte eftersträva de ideala modeller som rationell planering resulterar i. Exempelvis March och Simon (1993) menar att organisationer är system av koordinerade handlingar där organisationsmedlemmarnas kontroll är begränsad på grund av osäkerhet och komplexitet. För att hantera osäkerheten och komplexiteten skapar organisationen

regler, procedurer och tolkningssystem. Weick (1995) är inne på samma spår och betonar att strategier är förenklingar för att hantera osäkerhet och en osäker omvärld. Enligt Weick utvecklas strategier genom att tidigare erfarenheter tolkas, görs meningsfulla och formas till strategier.

Det systemteoretiska perspektivets forskare är kritiska mot både det klassiska perspektivets formella synsätt och det evolutionära och processuella perspektivets syn på strategiplanering som något meningslöst. Istället bör strategiarbete förstås i den sociala kontext i vilken organisationen befinner sig (Whittington & Nilsson, 2002). Här finns vitt skilda synsätt på vad som påverkar organisationers strategiarbete, Granovetters (1985) teori om *social embeddedness* ger förståelsen att strategin måste anpassas efter den sociala kontexten i den lokala omgivningen. Meyer och Rowan (1977) belyser att organisationer utsätts för ett socialt tryck från omgivningen, och därför måste anpassa sin strategi utifrån rådande lokala förutsättningar.

Utöver dessa perspektiv finns det även ett växande kritiskt perspektiv. Alvesson och Willmott (1995) anser att vi inte enbart ska fokusera på att anlägga fler perspektiv på strategi, utan att vi också bör ifrågasätta om vi ska prata om strategi över huvud taget. Knights och Morgan (1990) menar att strategi kan ses som en diskurs som legitimerar medelklassens position i ledningsgruppen. Genom sin text *The concept of strategy in sociology* visade de att det är viktigt med ett maktperspektiv inom strategiforskningen eftersom sättet att prata om strategi skapar en diskurs som befäster hierarkiska strukturer, och samtidigt har andra sociala konsekvenser.

2.2 Strategi inom strategisk kommunikation

Teorigrunden i strategisk kommunikation har i huvudsak sitt ursprung inom organisationskommunikation, marknadskommunikation och public relations (Falkheimer & Heide, 2014a). Inom dessa tre fält har det på var sitt håll skrivits mycket om kommunikation och strategi från det Whittington (2002) skulle kategorisera som det klassiska perspektivet. Forskningen i strategisk kommunikation behandlar enligt Moss, Warnaby och Newman (2000) ofta strategi som något okomplicerat och linjärt. Då det finns flera vitt skilda perspektiv på strategiforskningen inom *strategic management* (Chaffee, 1985; Mintzberg et al., 2009; Whittington &

Nilsson, 2002) är det intressant att det inom strategisk kommunikation fortfarande råder en brist på strategiperspektiv.

Jag har som jag nämnde tidigare valt att använda Whittingtons perspektivkategorisering: det *klassiska*, *processuella*, *evolutionistiska* och *systemteoretiska* perspektivet, eftersom den ger en bra uppsummering av de rådande synsätten på strategi inom strategisk kommunikation. Dock är vissa texter lättare att positionera än andra, och vissa spänner över olika perspektiv. Kategoriseringen är gjord för att förenkla förståelsen för den litteratur som existerar, och för att positionera den i förhållande till övrig strategiteori. Jag har inte funnit någon text som jag tydligt kunde urskilja utgick från ett evolutionärt perspektiv, och därför finns det perspektivet inte med. I och med att strategisk kommunikation vuxit fram ur flera olika fält, och strategisk kommunikationsforskning även går under namn som *corporate communications* och *communication management*, har jag använt olika söktermer för att få en översikt över litteraturen. Det gav mig fler artiklar att söka igenom än om jag bara använt *strategic communication* + *strategy*, men jag ansåg detta vara nödvändigt för att få en så rättvisande överblick som möjligt. *Strategy* + *communications management* gav 847 träffar, *strategy* + *strategic communication* gav 783 träffar och *strategy* + *corporate communication* gav 615 träffar. Flerparten av artiklarna återkom under de olika söktermerna. Efter att ha skummat igenom och sållat ut de artiklar som handlat om strategi gick jag vidare och läste abstracts för att få en överblick över vilka strömningar som dominerade litteraturen. Min inledande spaning under litteratursökningen var att få artiklar problematiserade strategibegreppet. Istället utgick författarna ofta från att kommunikation är något som hanteras genom rationell analys, planering, genomförande och utvärdering, samt att det främst är ledningsgruppen som ägnar sig åt strategiskt arbete.

Gemensamt för den processuella och systemteoretiska forskningen på strategi inom strategisk kommunikation är att nästan alla forskare kritiserar det klassiska perspektivet, de artiklar som anlägger ett sådant perspektiv och det faktum att perspektivet är så dominerande inom fältet (King, 2010; Sandhu, 2009; Wehmeier, 2006). Jag tycker det är bra att dominansen ifrågasätts. Både Hallahan, Holtzhausen, Vercic och Shriramesh (2007) samt Deetz (2000) har lyft vikten av olika perspektiv inom kommunikationsforskningen. Speciellt Deetz varnar för strävan efter att vi alla ska se på saker på samma sätt eftersom, menar Deetz, det snarare är

mångfalden av och dialogen mellan perspektiv som får fältet att utvecklas. Det är tydligt att det sedan Corman och Pooles *Perspectives on organizational communication* (2000) och Moss med fleras (2000) diskussioner utvecklats ett ökat intresse för att studera kommunikation och strategi från olika perspektiv inom strategisk kommunikation. Jag anser liksom Deetz och Hallahan et al. att det här är bra eftersom det ger oss nya insikter som på sikt bidrar till att varje perspektiv kan vässa och omformulera sina egna argument och på så sätt utveckla den totala förståelsen för fenomenet strategisk kommunikation.

2.2.1 Perspektiv på strategi inom strategisk kommunikation

Majoriteten av forskningen inom strategisk kommunikation och strategiforskningen inom olika kommunikationsområden som public relations och marknadskommunikation lägger stor vikt vid kommunikatörens förmåga att tänka rationellt och planera. Inom litteraturen finns olika grader av tro på tänkande och planering, men dessa kriterier, som är en del av det klassiska perspektivet på strategi, är dominerande.

Grunig (1992) satte tidigt tonen för hur strategi bör ses i ljuset av kommunikation och public relations. Han menade att *strategic public relations* är ett rationellt arbetssätt genom vilket organisationen med hjälp av en nulägesanalys identifierar aktiviteter, genomför dem och utvärderar dem, vilket går i linje med den klassiska synen på strategi inom den breda *strategic management*-forskningen. Public relations kan i denna arbetsgång främst visa på sitt värde i det inledande skedet av omvärldsbevakningen. Grunig skiljer också mellan den strategiska och den funktionella nivån och menar att främst public relations traditionellt sett agerat på den funktionella nivån, men att genom att visa på sitt strategiska värde kan få en viktigare strategisk roll i organisationen. Grunigs uppdelning mellan den strategiska och funktionella nivån skriver även kollegan och medförfattaren Dozier (1992) om. Doziers uppdelning mellan strategier och tekniker har fått stort genomslag, men har även kritiserats för att vara en alltför konstgjord uppdelning. Min studie om strategi i praktiken är ett bra tillfälle att studera relevansen av denna uppdelning närmare eftersom jag kommer få en inblick i hur strategiskt kommunikationsarbete utförs i praktiken. Tibbie (1997) beskrev hur strategi inom kommunikation är prat snarare än något organisationen har. Han beskriver strategi som en *master*

plan som ska guida alla organisationens aktiviteter, och även om han menar att strategier bör testas och omformuleras om de inte funkar, är huvudtesen i hans argument planeringsfokuserad. Som Tibbies artikel visar är det ibland inte vattentäta skott mellan de olika perspektiven och vissa tankar Tibbie har skulle mycket väl kunna placeras inom det processuella perspektivet. Brønn (2001) förespråkar strategiskt tänkande. Enligt henne är det främst tre drag som utmärker strategiskt tänkande: att informationen som ligger till grund för beslut är baserad på efterforskning, att kommunikationsarbetet utförs efter en plan och att kommunikatören är en del av ledningsgruppen. Även om det är relevanta handlingar säger det enligt mig inte så mycket om kommunikatören som strateg. Att fatta beslut på löst tyckande är sällan bra någonstans, och dessutom: vad är det som säger att informationen som samlas in ger bäst underlag för att fatta ett beslut? Att arbeta från en strategisk plan är visserligen ett tecken på strategiskt arbete, men Brønn lägger inte särskilt stor vikt vad hur varför strategiplaner är strategiska eller hur de tas fram, bara att de existerar. Även att sitta med i ledningsgruppen är ett ganska underligt kriterium om det ska visa på strategiskt tänkande. Att sitta med i ledningsgruppen borde inte i sig vara kriteriet, utan snarare vad kommunikatören bidrar med som enligt mig är det intressanta. Steyn (2003) lyfter fram omvärlden, och hennes tankar går på så sätt inom en systemteoretisk syn på strategi, men utöver det är hennes resonemang om strategi att det är ett ledningsverktyg för ”hanteringen” av strategiska intressenter. Strategisk kommunikation blir därigenom ett instrument för ledningen att hantera omvärlden, vilket även hämtar idéer från det klassiska perspektivet.

Det processuella perspektivet syns i Raupp och Hoffjanns *Understanding strategy in communications management* (2010) där de, influerade av Weick, anlägger ett beslutsfattande och tolkande perspektiv på strategiarbete, med tonvikt på meningsskapande. De menar att alla beslut kan ses som strategiska beslut eftersom de grundar sig i tankar om kommunikationshanteringen och organisationen. De menar bland annat att alla beslut har strategisk karaktär eftersom strategier och annat ligger till grund för beslutsfattandet medvetet och omedvetet. Strategiskt kommunikationsarbete innebär att skapa förutsättningar för att agera rutinartat baserat på tidigare erfarenheter. På så sätt kan fler alternativ utvärderas på kortare tid. Vidare bör strategi förstås som retrospektivt och prospektivt meningsskapande, vilket också förklarar strategiska besluts symboliska betydelse då det hjälper

organisationen göra sina beslut meningsfulla. Även Zerfass och Huck (2007) skriver att strategisk kommunikation handlar om att hantera mening i alla interaktioner med interna och externa intressenter och är processuellt i den mening att meningsskapandet är en pågående process som är essentiell för organisationens framgång. Kommunikatörer får enligt Zerfass och Huck en viktig roll i att ge mening till organisationsmedlemmarna. Då jag utgår från ett meningsskapande perspektiv finner jag denna tanke intressant och jag kommer analysera detta närmre. King (2010) skriver om framväxande (*emerging*) strategier och kritiserar likt övriga forskare inom det processuella och systemteoretiska perspektiven det klassiska perspektivet som trångsynt. Enligt King kan strategi inte bara ses som något som en planerad aktivitet som resulterar i en strategi, utan forskningen måste också belysa strategiers framväxande karaktär. Kings perspektiv är viktigt då det nyanserar synen på kommunikatören som den rationella planeraren som om den bara lär sig strategiskt tänkande och planering får alla nycklar att bidra till organisatorisk framgång. Ytterligare ett exempel på det processuella perspektivet är Knudsen och Lemmergaards *Strategic serendipity* (2014) som behandlar hur organisationer kan försöka förbereda sig för det oväntade och på så sätt ta vara på oväntade händelser som uppkommer i kommunikationsarbetet. Eftersom omvärlden är komplex menar författarna att organisationer, genom att förstå detta och förvänta det oväntade, bättre kan ta tillvara på möjligheter som uppkommer i det dagliga kommunikationsarbetet.

Wehmeiers *Dancers in the dark: The myth of rationality in public relations* (2006) är en av föregångarna inom det systemteoretiska perspektivet på strategi i kommunikationskontexten. Wehmeier kritiserar den strategiska kommunikationsforskningens syn på strategiskt kommunikationsarbete som en rationell process för att få kontroll. Ur ett neoinstitutionellt perspektiv belyser Wehmeier det synsättet som en myt odlad för att skapa legitimitet. Rationella teorier om strategi inom kommunikation snarare blir kontraproduktivt. Nothhaft och Wehmeier (2007) menar att forskningen inom strategisk kommunikation ofta målar upp en förenklad bild av vad det innebär att kommunicera med publiker. De menar att majoriteten av forskningen lägger för stor vikt vid förmågan att kontrollera kommunikation, och föreslår istället att strategisk kommunikation bättre kan förstås med komplexitetsteori eftersom relationerna mellan en organisation och dess omvärld är komplex. Sandhu (2009) skriver också från ett systemteoretiskt perspek-

tiv och kritiserar det klassiska perspektivet tonvikt på rationalitet och kontroll. Sandhu menar att kommunikationsforskningen ”managementiserats”, men att institutionell teori kan ge ett annat perspektiv och därigenom öka vår förståelse för strategisk kommunikation. Sandhu skriver att organisationer är: ”inbäddade i sociala nät av regler, normer och kognitiva antagande som formar förväntningar som möjliggör, formar och begränsar strategisk kommunikation”. Verhoeven, Zeffass och Tench (2011) menar att reflexivitet är det utmärkande strategiska i strategisk kommunikation. Att reflektera kring organisationens mission och position i samhället från ett mottagarperspektiv. De menar att kommunikatören bör analysera omvärldens normer, värderingar och händelser och informera ledningen om det. På så sätt kan kommunikatören bidra till organisationens strategiska riktning.

2.3 Strategi-som-praktik inom strategisk kommunikation

På senare tid har ett allt större fokus inom strategiforskningen hamnat på strategi-som-praktik (Golsorkhi, Rouleau, Seidl, & Vaara, 2010; Jarzabkowski & Whittington, 2008; Whittington, 1996). Strategi-som-praktik kan sägas vara en del av praktikvändningen inom samhällsvetenskapen överlag (Vaara & Whittington, 2012), och till skillnad från andra strategiperspektiv är strategi som praktikforskare intresserade av vad managers *gör* när de arbetar med strategi, snarare än att enbart intressera sig för strategiernas *effekter* på organisatorisk prestation (Golsorkhi et al., 2010). Golsorkhi med flera menar att strategi-som-praktik går på djupet för att belysa den ”svarta lådan” - hur strategiarbete går till i praktiken. För att belysa den ”svarta låda” som majoriteten av strategiperspektiven inom strategisk kommunikation ignorerat anser flertalet forskare att strategi-som-praktik är ett gångbart perspektiv inom strategisk kommunikation (Falkheimer & Heide, 2014b; Frandsen & Johansen, 2015; Marchiori & Bulgacov, 2012). Hallahan med flera (2007) menar att det är viktigt att studera strategi i praktiken. De menar också att studier av strategi-som-praktik öppnar upp för kritisk forskning inom strategisk kommunikation. Exempel på studiet av strategi i praktiken inom strategisk kommunikation är Nothhafts (2010) skuggstudie av kommunikationsdirektörer och DeSanto och Moss (2005) intervjuer med public relations-chefer. De Santo och Moss fann att 64 procent av chefernas tid gick till interna och externa möten samt administrativt arbete, och endast nio procent till planering. Det skulle,

om jag hårdrar lite, enligt viss klassisk forskning innebära att de endast arbetar strategiskt nio procent av tiden. Marchiori och Bulgacov (2012) menar att strategi och praktik är fundamentala sociala processer där organisatoriska medlemmar skapar mening, och att dessa sociala processer är essentiella för konstruerandet av organisationer. Heide och Falkheimer (2014b) skriver att det länge saknats process och praktikperspektiv på inom strategisk kommunikation och de förespråkar ett större fokus på kommunikatörers praktiker.

2.4 Slutkommentar

Som min litteraturoversikt visar använder den strategiska kommunikationsforskningen ofta förklaringsmodeller inspirerade av management- och företagsekonomisk forskning, även om det såklart finns flera undantag. Det beror enligt Dühring (2015) på att strategisk kommunikation hämtat mycket av sin teoretiska grund från företagsekonomisk forskning och management-forskning. Traditionellt sett har klassiska rationella ledningsperspektiv dominerat forskningen inom strategisk kommunikation. På senare tid har dock framväxande perspektiv och en inbegripande om omvärlden kompletterat det klassiska perspektivets fokusering på interna rationella processer. Jag vill dock påpeka att jag inte anser något perspektiv vara mer felaktigt än något annat, även om jag föredrar en bredare syn på strategi och strategisk kommunikation än bara ledningsperspektiv. Likt Deetz (2000) tar upp anser jag att de olika perspektiv som existerar är bra för fältet. Jag ser det som positivt att fler forskare väljer att studera strategi från olika perspektiv, och jag försöker genom att anlägga ett strategi-som-praktik-perspektiv på strategi inom strategisk kommunikation bidra till att öka förståelsen ytterligare. I teoridelen kommer jag ytterligare gå in på vilka teorier jag utnyttjar för att belysa kommunikationspraktikers arbete med för att ge en insyn i den ”svarta låda” (Frandsen & Johansen, 2015) som är kommunikatörers strategiska arbete med kommunikation.

3. Metod

I den här delen kommer jag beskriva mitt vetenskapsteoretiska perspektiv, min kvalitativa ansats, motivera mina val av metoder, och kort beskriva hur jag använder teorierna i analysen.

3.1 Vetenskapsteoretiskt perspektiv

Då jag delar Alvesson och Sköldbbergs (2008) syn på att ingen kommer tomhänt till en forskningsprocess anser jag det viktigt att förklara de utgångspunkter min studie har. Hanson (1958) menar att vi alltid tolkar data genom en viss referensram, och att seende inte går att separera från perspektiv. Perspektivet är seendet. Alvesson och Sköldbbergs (2008) menar att inget hindrar en från att välja perspektiv, så länge jag inte anser det vara det enda rätta. Jag instämmer med Alvesson och Sköldbbergs att en dialogisk uppfattning är att föredra inom forskningsvärlden eftersom det tvingar varje perspektiv att i förhållande till varandra utvecklas för att dess teorier och antaganden inte ska visa sig icke-relevanta. Att söka en enda "sanning" från ett enda perspektiv är enligt mig omöjligt i och med att verkligheten är för komplex för att detta ska vara möjligt. Samhällsvetenskapen bör sträva efter att öka förståelsen för hur de sociala konstruktionerna uppkommer genom att belysa dem genom olika perspektiv.

Med den här introduktionen till mina teoretiska ställningstaganden vill jag belysa att jag inte tror att verkligheten är en objektiv entitet där ute som vi genom empirisk insamling kan få objektiv kunskap om, utan att vår kunskap är socialt konstruerad över tid genom meningsskapande aktiviteter av individer och grupper.

3.1.1 Socialkonstruktionistisk och kvalitativ ansats

Uppsatsen utgår från en socialkonstruktionistisk syn på verkligheten. Med det menas som sagt ovan att den verklighet vi lever i socialt konstrueras genom interaktionen mellan människor över tid. Ur det här perspektivet är det för forskningen

viktigt att studera hur dessa konstruktioner uppstår (Alvesson & Sköldberg, 2008). Dessa sociala konstruktioner är i sig inte statiska utan förändras över tid i den pågående interaktionen mellan människor. Sociala konstruktioner tar sig olika uttryck beroende på historiska och lokala kontexter och därför anser jag det vara omöjligt att studera sociala konstruktioner som objektiva fenomen som uppträder identiskt överallt. Fenomenet strategi ska på detta sätt ses som en social konstruktion i och med att det vuxit fram och formats över tid genom mänsklig interaktion. Dock kan synen på strategi skilja sig åt mellan kulturer, organisationer och forskare, vilket belyser att historiska och lokala kontexter påverkar de sociala konstruktionerna.

Eftersom jag har en socialkonstruktivistisk utgångspunkt anlägger jag också en tolkande, hermeneutisk ansats. Enligt hermeneutiken kan en del endast förstås om det sätts samman med helheten (Alvesson & Sköldberg, 2008). Jag kommer studera specifika fall i form av hur olika kommunikatörer arbetar med strategi, men belysa de empiriska resultaten med teorier för att på så sätt sätta in delstudierna i en övergripande helhet som gör en ansats till att förklara hur kommunikatörer arbetar strategiskt. Arbetsprocessen blir, precis som Alvesson och Sköldberg förespråkar, ett samspel mellan teori och empiri samt de enskilda fallen och fallen gemensamt. Mina slutgiltiga tolkningar skall inte ses som sanning, utan som ett inspel i den kunskapsdiskussion som förs mellan olika perspektiv och teorier. Min studies tolkningsresultat kan mycket väl utvecklas över tid, och dess styrka ligger först och främst i hur de utvecklar vår förståelse för strategiskt kommunikationsarbete likväl som dess bidrag till att intensifiera diskussionen om strategisk kommunikation.

Uppsatsen utgår från en kvalitativ ansats. Inom kvalitativ forskning är tolkning centralt (Daymon & Holloway, 2011). Tolkningen är en pågående process där jag som forskare skapar mening allt medan forskningsprocessen pågår. Genom att pendla mellan teori och empiri, del och helhet i en pågående samtal, kan jag få en ökad förståelse. Allt medan studien fortgår kommer ny empiri att ge nya insikter att agera på, vilket ökar och omvärderar förståelsen ytterligare. Genom en kvalitativ approach kan jag alltså belysa och öka förståelsen för hur strategisk kommunikation görs i praktiken. Men det är viktigt att påpeka att jag inte gör anspråk att förklara sanningen, utan tolka mänskliga tolkningar och förklara dem i relation till teorierna.

Det finns en inneboende risk med kvalitativ forskning att helhetsbilden förloras på grund av att fokus ligger på studiet av individer. Jag ska försöka motverka det här genom att kontinuerligt knyta an mot skapandet och upprätthållandet av de sociala praktiker som påverkar det individuella handlandet. Genom att ha en kontinuerlig dialog mellan teori och praktik och mellan mikro och makro vill jag belysa att mikro och makro måste förstås tillsammans.

3.2 Fallstudier

Jag har valt att göra två fallstudier eftersom det ofta framställs som ett bra arbetsätt för att erhålla rik kunskap om komplexa fenomen som exempelvis strategisk kommunikation (Heide & Simonsson, 2014). Som jag nämnde i inledningen (Se kap. 1) verkar kommunikatörer i offentlig verksamhet i komplexa organisationer, och därför anser jag att fallstudier lämpar sig väl för uppsatsen. Flyvbjerg (2006) betonar att fallstudier genererar en djupare kontextberoende kunskap och på så sätt i hög grad bidrar till kunskapsutvecklingen, till skillnad från mer generella studier som bidrar med mer grundläggande kunskap. Eftersom jag, som jag motiverade i inledningen, anser att det behövs djupare insikter om den strategiska kommunikationspraktiken för att utveckla kunskapen om fenomenet, är denna kontextberoende, djupa, kunskap som en fallstudie ger att eftersträva.

Fördelen med att göra en fallstudie är att ett fall ger en övergripande förklaring till hur olika aspekter hänger ihop i och med att jag får en djupare insikt i de organisatoriska processerna. Fallstudien ger möjligheten att samla in ett rikt material om mina fall. Och genom att jämföra flera fall, i min studie två stycken, ges jag en möjlighet att identifiera likheter och skillnader mellan fallen. Flyvbjerg (2001) menar att fallstudier är bra eftersom det fokuserar på det konkreta, ur vilket det går att lyfta bra exempel som kan visa på hur något fungerar. Jag instämmer med detta och upplever att fallstudien gett mig konkreta exempel med vilka jag kan belysa praktiken.

3.3 Kvalitativa intervjuer

Intervjuer ger mig en inblick i hur kommunikatörer arbetar strategiskt och vad som påverkar deras meningsskapande, Kvale och Brinkmann (2009) kallar det att

få en ökad förståelse för intervjupersonernas samtalsverklighet. Strategiskt arbete är en social meningsskapande aktivitet, och genom att delta i samtalet och tolka hur intervjupersonerna förstår strategi, får jag en ökad förståelse för hur kommunikationer arbetar strategiskt. Kvale och Brinkmann använder metaforen resenär för forskaren och jag anser det vara en passande metafor för att beskriva det tolkande perspektiv jag anlägger där dialogen mellan teori och empiri ständigt pågår. Ett problem med detta synsätt på intervjusituationen är det naiva förhållningssätt jag lätt kan riskera att fastna i om jag enbart ser intervjun som ett samtal mellan två människor på samma nivå helt utan bakomliggande påverkansfaktorer. Von Platen och Young (2014) menar att risken är att jag i så fall bortser från saker som påverkar intervjun: ålder, maktskillnaden mellan mig och intervjupersonen, viket intryck personen får av mig som person i form av exempelvis kompetens och det identitetsarbete som personen kan medvetet eller omedvetet utföra. Om jag inte är medveten om dessa aspekter som påverkar intervjun riskerar min analys av svaren jag får, och själva intervjun i sig, att falla platt.

Några intervjuer har jag fått göra på telefon. Jag föredrar intervjuer ansikte mot ansikte, men har stor respekt för att vissa chefer har begränsat med tid till förfogande och därför föredrar telefonintervjuer. I min mening påverkas kvaliteten i intervjuerna till viss del av att jag inte kan se kroppsspråket hos personen jag intervjuar och därmed tappar lite känsla för när jag kan sticka mellan med en följdfråga. Men överlag har jag i min mening ändå fått intressant material av telefonintervjuerna.

3.3.1 Urval

Inledningsvis gjorde jag ett målinriktat urval (Bryman, 2008) och valde två personer i mina fallorganisationer som jag tror kan bidra till att jag får ett intressant material att tolka. Efter att jag fått intervju mina första personer bad jag dem i sin tur rekommendera några andra som de tror skulle kunna bidra med intressanta insikter, ett så kallat snöbollsurval (Thomsson, 2010). Sedan har jag valt de jag ansett lämpliga och kontaktat dem. Det finns givetvis en risk med att snöbollsmetoden leder till att jag som intervjuare slussas runt bland personer i samma arbets- och umgängeskrets och att jag därför får rätt lika berättelser. Jag vill dock mena att den kvalitativa bedömning jag gör inför varje kontakt är tillräcklig. Bedömer

jag att en intervjuperson kan bidra genom sin position eller erfarenhet går jag på den magkänslan. Även om vissa svar känns igen målar varje människa ändå en något annorlunda bild även ramberättelsen är densamma.

De personer jag valt att intervjua är:

- Tio kommunikationschefer på olika nivåer i fallorganisationerna.
- En vd i en annan organisation som expertintervju.

Intervjuerna var i genomsnitt 48 minuter långa och sträckte sig mellan 20 minuter upp till 63 minuter. Jag nöjde mig med tio intervjuer eftersom jag upplevde att jag efter den tionde intervjun hade ett rikt empiriskt material med vilket jag kunde besvara frågeställningarna och belysa strategiskt kommunikationsarbete i praktiken.

3.3.2 Intervjuernas genomförande

Jag valde att göra en semistrukturerad intervju med en intervjuguide bestående av tre huvudteman som intervjuerna kunde kretsa kring (Se kap. 8). Jag valde det för att tillåta deltagarna vara med och forma vad som tas upp i intervjun. Den semistrukturerade intervjuguiden tillåter mig att samla in liknande data från respondenterna utan att intervjun blir för styrd av mina antaganden. Det är oundvikligt att intervjuguiden är helt utan antaganden från mig, men genom att tillåta intervjupersonen att vara med och forma agendan kunde jag istället koncentrera mig på att styra intervjun genom att lyssna och ställa följdfrågor istället för att mentalt låsa mig vid att få svar på en massa strikta frågor, vilket jag vid tidigare arbeten upplevt som hämmande. Jag hade även en del hjälpfrågor om intervjun behövde fasta punkter att utgå från, och jag använde dessa i olika stor utsträckning beroende på hur intervjuerna fortlöpte.

Under intervjun försökte jag kort förklara vad uppsatsen handlar om, även om jag vissa gånger när tiden var knapp kortade ner introduktionen till ett minimum. Ibland förklarade jag lite kort om uppsatsen efter intervjun när det blev lite tid över. Inledningsvis bad jag intervjupersonerna berätta lite om sin bakgrund, dels så att både de och jag blev lite varma i kläderna, men också för att det är viktigt för min totala förståelse för deras syn på strategisk kommunikation.

Jag försökte även att alltid berätta för intervjupersonerna att intervjun var anonym. Jag har valt att anonymisera mina intervjupersoner av främst två anledningar. Den ena är risken att jag annars inte skulle få kommunikatörernas förtroende

(von Platen & Young, 2014) och att intervjuerna därigenom skulle begränsas av att intervjupersonerna är rädda för att vara ärliga av risk att de säger något som kanske är negativt för organisationen. Det andra är att jag helt enkelt vill att läsaren ska fokusera på fenomenet i analysen, och inte på vem som säger vad. Fallorganisationerna kommer benämnas som X och Y, och intervjupersonerna kommer tillskrivas siffrorna 1-10.

3.4 Analytiska tillvägagångssätt

Jag har valt att göra en innehållsanalys där jag analyserar meningen i det som sägs eftersom det ger mig en möjlighet att analysera teman som tas upp (Kvale & Brinkmann, 2009). Jag använde mig av graderingen 1-7 för att på ett tydligt sätt kategorisera användbara och mindre användbara exempel. Vidare har jag gjort en meningstolkning med hjälp av mina perspektiv för att på ett djupare plan. Jag har inspirerats av den analytiska abstraktionsstegen (Carney i Miles och Hübner, 1994) där det i första steget handlar om att summera och förpacka empirin, i nästa steg återförpacka och aggregera empirin, för att slutligen utveckla i ett förklarande ramverk. Fangen (2005) som har en liknande trestegsmodell belyser att det i praktiken inte är en linjär process med vattentäta skott, utan att tolkningen sker i olika grad på de olika nivåerna. Dock anser jag den analytiska abstraktionsstegen vara en pedagogisk modell att utgå ifrån i analysarbetet.

Enligt Toulmin (1953) är teorier något som används, inte prövas. Och det är på detta sätt jag använder teorier i uppsatsen. Alvesson och Skoldberg (2008) menar att det viktiga inte är att studera om en teori stämmer genom att pröva den mot teorifri empiri. Istället belyser jag fenomen jag studerar med hjälp av teorierna. Eftersom fenomen är för komplexa för att bara dyka in i ger teorierna mig konkreta aspekter att studera, samtidigt som de ger en transparens för läsaren att se vad jag valt att fokusera på. Viktigt är dock att påpeka att det fenomen och de sätt jag tillämpar teorierna på inte är givna, utan att även de är mina tolkningar som jag medvetet och omedvetet gjort. Under min forskningsprocess har jag arbetat abduktivt och låtit teori och empiri samspela, och genom att tolka och omtolka dem i samspel med varandra har jag nått en djupare förståelse för fenomenet och teorierna

Kvale och Brinkmann (2009) belyser faran med tendentiös subjektivitet, vilket innebär att jag endast lägger märke till saker som stödjer den egna uppfattningen och som rättfärdigar mina egna slutsatser. Jag ser en risk i att hamna i detta om jag skulle följt ett av deras andra råd fullt ut, nämligen att ha mina analyskategorier helt klara inför analysen. För att motverka detta har jag några teman att förankra den inledande analysen i, men samtidigt är ramverket så pass löst att jag öppnar upp för nya insikter. Detta ligger enligt mig i linje med ett abduktivt arbetssätt där viss förförståelse är bra, men där empirin och teorin måste samspela för att höja förståelsen.

3.5 Uppsatsens teorianvändning

I uppsatsen kommer mitt teoretiska ramverk att vara invävd i analysen, och de respektive teorierna kommer presenteras närmare i de delar som de används. Den gemensamma nämnaren för teorierna är att de återkopplar till min utgångspunkt på världen som socialt konstruerad. Teorierna belyser hur strategisk kommunikation är en social konstruktion, samtidigt som strategisk kommunikation även har stor inverkan på den sociala konstruktionen av verkligheten.

4. Analys

Under intervjuerna insåg jag att kommunikatörerna i min studie lägger en del av sin tid åt att på olika sätt etablera strategisk kommunikation som en legitim del i organisationen och förändra synen på kommunikatören från en producent av informationsmaterial. Därför inleder jag med att belysa hur kommunikatörerna genom sitt arbete bidrar till att institutionalisera strategisk kommunikation i sina organisationer. Därefter går jag in på vad kommunikatörer gör när de arbetar strategiskt med kommunikation. Här läggs särskilt fokus på förflyttningen från informationsproducent till meningsgivare, och vad den förflyttningen får för konsekvenser för organisering och organisation. Slutligen berör jag strategiska kommunikationsarbetets karaktär i form av dess kaotiska natur vilket omöjliggör rationellt arbete och snarare kräver en god förmåga att skapa mening utifrån komplexa flöden av händelser.

4.1. Institutionaliseringsen av strategisk kommunikation i offentliga organisationer

I denna del belyser jag hur kommunikatörer arbetar med att institutionalisera strategisk kommunikation och i vilken grad strategisk kommunikation är institutionaliserat i fallorganisationerna. För att läsaren ska få en förståelse för perspektivet jag använder för att belysa dessa aspekter kommer först en introducerande text om institutionell teori.

4.1.1 Institutionell teori

Eftersom begreppet institution används på lite olika sätt inom olika akademiska discipliner varierar definitionen av begreppet (Eriksson-Zetterquist, 2009). Därför inleder jag med att förtydliga hur jag använder institution.

I den här delen kommer jag anlägga ett institutionellt perspektiv från det Sandhu (2009) kallar mikro-meso-nivå, och studera hur organisatoriska strukturer på-

verkar kommunikationsarbetet och kommunikatörerna. Mikro-mesoperspektivet innebär att jag betraktar organisationer som strukturer för individer innanför och utanför organisationen. Sandhu belyser att kommunikationsarbetet är beroende både av strukturer som form, men också på mjukare strukturer likt organisationskulturen. Under analysarbetet insåg jag att jag identifierade samma element som Grandien och Johansson (2011) anser som viktiga i studiet av institutionaliseringen av strategisk kommunikation i organisationer. Författarna menar att kommunikationsfunktionens integrering i den organisatoriska strukturen, och hur legitimt strategisk kommunikation uppfattas av övriga organisationsmedlemmar är två indikationer på institutionaliseringen. Därför kommer jag ha dessa två indikatorer som utgångspunkt när jag belyser i vilken utsträckning strategisk kommunikation institutionaliserats i mina två fallorganisationer.

Organisationsforskaren Willmott (2014) förhåller sig kritisk till att forskare som anlägger ett institutionellt perspektiv betraktar institutioner som objektiva. Detsamma menar Zucker (1991) som skriver att forskare inom institutionell teori tenderar att enbart studerar makronivån och de redan etablerade institutionerna, och ofta ignorerar själva institutionaliseringsprocessen. Jag vill förtydliga att jag främst menar socialt konstituerade strukturer som etableras genom sociala interaktioner och meningsskapande över tid. Dessa sociala institutioner påverkar i sin tur de sociala interaktionerna och meningsskapandet, vilket understryker den pågående icke-rationella växelverkan mellan institutioner och meningsskapande (Weick, Sutcliffe & Obstfeldt, 2005). Jag kommer gå in djupare på meningsskapande och sociala institutioner i 4.2.

4.1.2 Yrket börjar institutionaliseras inom offentlig sektor – Formella och informella strukturer etableras

När jag tolkar intervjuerna blir det tydligt för mig att det är högst relevant att beröra huruvida strategisk kommunikation är institutionaliserat som praktik (Invernizzi & Romenti, 2009; Tench, Verhoeven & Zerfass, 2009; Swerling & Sen, 2009). Anledningen är att jag under intervjuerna får klart för mig att en stor del av kommunikatörernas arbete handlar om att institutionalisera strategisk kommunikation i sina respektive organisationerna. Grunig (2006) menade att institutionaliseringen av strategisk kommunikation innebär en process som leder till att kom-

munikation blir en essentiell och självklar del i en organisations ledning och styrning (*strategic management*). I intervjuerna får jag klart för mig att kommunikationscheferna i de båda fallorganisationerna på olika sätt, och i olika stor utsträckning, näst intill dagligen försöker visa på nyttan av strategisk kommunikation och därmed också etablera och institutionalisera praktiken. En rad kommunikationsforskare (Invernizzi & Romenti, 2009; Tench, Verhoeven & Zerfass, 2009; Swerling & Sen, 2009), menar att strategisk kommunikation i allt större utsträckning institutionaliserats i organisationer runt om i världen. I de två organisationer jag studerat och som verkar inom offentlig sektor växer dock bilden fram att det är en bit kvar innan strategisk kommunikation är helt institutionaliserat som praktik. Visserligen berättar vissa kommunikationschefer att kommunikation har en väldigt god status överlag i organisationen. Här anar jag dock visst oråd eftersom andra kommunikationschefer ger helt andra bilder. I de intervjuer jag genomfört pendlar intervjupersonernas upplevda erfarenheter från att strategisk kommunikation har en mycket god status i organisationen, till att det är långt kvar innan den uppnår en god status. En kommunikationschef för en av organisation Y:s verksamheter beskriver att hen internt i organisationen hela tiden behöver visa på den strategiska kommunikationens värde för medarbetarna, och att synen på kommunikation är att kommunikatörerna kopplas in när allt förarbete är klart och något externt eller internt informationsmaterial ska produceras.

[...] det låter banalt, men i varje grupp som jag hamnar i om det ska tillverkas en Power Point så tittar man på mig och säger, att det gör väl du. Då försöker jag säga att göra en Power Point ingår i alla tjänstepersoners arbetsuppgifter, det ska alla kunna som jobbar här. Det behöver man inte ha en kommunikatör till. Framförallt inte en kommunikationschef.

– Kommunikationschef 9, fallorganisation Y

Kommunikationschefens erfarenhet visar tecken på att strategisk kommunikation ännu inte institutionaliserats i organisationen och att synen på kommunikatörer i organisationen är att de är producenter. Kommunikationsfunktionen är dessutom inte så integrerad med övriga organisationsfunktioner gällande beslutsfattande och planering. Just integrationen i organisationsprocesser och organisationsmedlemmarnas uppfattningar om strategisk kommunikation är tydliga indikatorer på gra-

den av institutionalisering (Swerling & Sen, 2009; Tench, Verhoeven & Zerfass, 2009). Även Grandien och Johansson (2011) menar att den formella strukturen i en organisation måste tas i beaktande när det pratas om institutionaliseringen av strategisk kommunikation. Cornelissen (2011) menar att integrering och tillgång till planering och beslutsfattande är en nödvändighet för att kunna arbeta effektivt och skapa nytta med kommunikation. I intervjuerna framgår det att strategisk kommunikationen inom offentlig verksamhet fortfarande har en bit kvar till denna fulla integrering i verksamheten. Med det menas att det behövs etableras en struktur där kommunikatorerna får möjlighet att delta i exempelvis planeringsarbetet på olika nivåer i organisationerna, i allt från det absoluta ledningsarbetet i toppen på organisationshierarkin, till mindre projektplaneringsmöten. En kommunikationschef för en verksamhet som kommit en bra bit på vägen pekade på vikten av tillgång för att kunna arbeta strategiskt:

Det gäller att få tillgång som kommunikationschef till olika möten skulle jag vilja säga. Att jag får tillgång till olika chefsgrupper och sammanhang. Och det är långt ifrån självklart. Jag har varit i organisationer och genomdrivit att nu kommer kommunikationschefen att få röra sig fritt i organisationen och komma in där jag tycker att jag behöver vara för att lyssna av hur folk tänker.

– Kommunikationschef 4, fallorganisation X

Denna utveckling ligger i linje med det Tench, Verhoeven och Zerfass (2009) anger som tecken på att strategisk kommunikation som praktik är institutionaliserat. Dock framkommer det i intervjuerna att institutionaliseringen av strategisk kommunikation kräver att det sker på alla nivåer, och inte enbart att de högsta cheferna tar dessa frågor i beaktande, vilket Tench, Verhoeven och Zerfass främst belyser. Även om den högsta organisationsledningen anser att strategisk kommunikation är viktigt fallerar det om medarbetare ute i organisationen och i mindre projekt enbart ser kommunikatörer som utförare som kallas in när tryckmaterial ska produceras. Här blir det tydligt att det Grandien och Johansson (2011) kallar den informella strukturen såsom kulturen, det sociala kapitalet och liknande informella sociala faktorer som konstituerar organisationen är viktigt. När jag analyserar och tolkar intervjuerna växer en bild fram av att kommunikatörerna dagli-

gen kämpar med att lyfta vikten av att ta strategiska kommunikationsfrågor i beaktande i alla organisatoriska processer, från det omfattande varumärkesarbetet till mindre Power Point-presentationer för ett avdelningsmöte. En kommunikationschef beskriver: ”[...] *kommunikation ska vara på agendan hela tiden, och det är en av mina strategier. För att jag i slutändan längre fram ska få mer resurser, så jag kan göra kommunikationen ännu mer relevant, så måste jag lobba för den hela tiden, och då behöver jag visa på effekterna.*” (Kommunikationschef 9, fallorganisation Y). Detta belyser enligt min mening att det är de mjuka strukturerna, vare sig de kallas sociala institutioner (Berger & Luckmann, 1966), praktiker (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007), kultur (Carey, 2009) eller bakgrundskonversationer (Ford, Ford & McNamara, 2001), som främst måste påverkas om kommunikatorerna ska kunna arbeta strategiskt med kommunikation. När den informella acceptansen finns integreras kommunikation automatiskt i formella organisatoriska processer eftersom alla förstår vikten i att det integreras. Detta leder i sin tur att kommunikation integreras i den formella strukturen: verksamheten får en kommunikationschef, kommunikationschefen sitter med vid planering och viktiga beslut, kommunikatorerna får en självklar roll vid formella tillfällen som möten och andra planerings- och beslutssituationer.

Ett vanligt förekommande sätt som de flesta kommunikationschefer subtilt arbetar på för att öka förståelsen för vad strategisk kommunikation är, är genom att ställa frågor till organisationsmedlemmarna:

Sedan vet jag att kommunikatorerna ibland får av personer de stöter på blir tillsagda att nu behöver vi en sådan här. Men då har vi kommit överens om att då ska kommunikatorerna ställa ett antal frågor och ta en diskussion med den handledaren och säga att okej, vi kan resonera om vad det är du vill uppnå med kommunikationsinsatsen.

– Kommunikationschef 4, fallorganisation X

Näst intill alla kommunikatorer beskriver liknande metod som ett sätt att skapa en förståelse hos övriga organisationsmedlemmar av vikten av att kommunicera strategiskt för att få ut mer av arbetsinsatserna eftersom att ställa frågor oftast leder till att organisationsmedlemmen själv sätter fingret på varför den strategiska kommunikationen är viktig. Frågor som ofta ställs är de klassiska vid kommuni-

kationsplanering: Vad vill ni uppnå? Hur ska det kommuniceras? Till vilka? Vad skapar det för nytta? Frågorna som ställs fungerar dels som en meningsgivande process i vilken organisering görs (mer om det i 4.2.), men också som en del i processen att subtilt visa på kommunikationens nytta. Vår förmåga att kommunicera är så självklar för oss att vi tar den för given och sällan reflekterar över den (Heide, Johansson & Simonsson, 2012), men med tanke på att det är genom kommunikation vi konstituerar vår verklighet (Weick, 1995) är det underligt att kommunikation haft så låg betydelse traditionellt sett. Men genom att ställa den typen av belysande frågor kommunikationschef fyra beskrev, och låta organisationsmedlemmarna själva inse hur stor effekt det får för förståelsen, meningen och syftet med projektet i förhållande till organisationen som helhet kan kommunikatorerna också öka graden av förtroende, eller sitt sociala kapital (Rothstein, 2003), vilket även Grandien och Johansson (2011) påpekar. Några av kommunikatorerna beskrev frågorna som de ofta behöver ställa som obekväma. Vid en närmre diskussion om varför just kommunikatorens frågor är obekväma började en kommunikationschef reflektera över att:

Det kanske sätter ljuset på om uppdraget är tydligt nog eller inte, för så fort du tar fram budskap ser du att du inte kan det eftersom budskapen är otydliga, och då genererar det kanske en diskussion om att uppdraget är otydligt. Och i det så finns det någonting obekvämt att man då som kommunikator säger att ni inte kan vara otydliga i ert budskap om ni inte har ett tydligt uppdrag.

– Kommunikationschef 11, fallorganisation Y

Kommunikatören kommer alltså ofta in i projekt och belyser brister kopplat till hur det jackar in i den övergripande strategin för organisationen och hur det kan komma att tas emot av mottagarna. Just obekvämheter är intressant. Att de problem som lyfts, och som är självklara för en kommunikator, ses som obekväma tyder enligt mig på att strategisk kommunikation inte är institutionaliserat i den grad andra praktiker som exempelvis ekonomi är och att kommunikation till viss del fortfarande tas för givet som enkelt och något alla kan. Kommunikationschef elva beskriver det på ett bra sätt:

[...] jag tror att ekonomi och hr har en annan självklar roll, att det är klart att många efterfrågar en ekonom som kan hålla koll på ekonomin för då framstår projektet i bra dager, alla vill ju ha koll på ekonomin. Ingen vill gå minus. Det finns en självklarhet och då köper man det obekväma, för det blir en trygghet och en säkerhet. Men kommunikátören är kanske inte riktigt där många gånger där man säger, å vad tryggt att du är här.

– Kommunikationschef 11, fallorganisation Y

Dock poängterar kommunikationschefen att det ser väldigt olika ut, och att förståelsen för strategisk kommunikation är olika stor i olika delar av organisationen. Detta överensstämmer med den tolkning jag gör av intervjuerna. Just den självklarhet kommunikationschef elva beskriver är intressant eftersom det sätter ljuset på legitimitetsaspekten – att strategisk kommunikation för att vara institutionaliserat måste erhålla statusen som önskvärd och rätt sätt att göra saker på (Suchman, 1995). Än är fallet inte så fullt ut i fallorganisationerna, även om det i högre grad är så i fallorganisation Y än X. Ytterligare en kommunikationschef är inne på det här med att skapa förtroende och menar att det framförallt handlar om en sak: *"[...] leverera några stora framgångsrika projekt. Nu har vi gjort det, så förtroendegraden har höjts, vilket är positivt eftersom min arena blir större."* Genom att leverera resultat som går att koppla till övergripande mål för organisationen får kommunikátörerna alltså större handlingsutrymme att arbeta strategiskt, och sålunda anses strategisk kommunikation vara en legitim del i den vardagliga organiseringen.

En förklaring till att strategisk kommunikation i större utsträckning är institutionaliserat i fallorganisation Y än X är att det funnits på agendan under en längre tid i organisation Y. Just tidsaspekten benämns av flera forskare som en viktig aspekt i institutionaliseringen av ett fenomen (Eriksson-Zetterqvist, 2010). Exempelvis Berger och Luckmann (1966) belyser att när handlingar utförs över tid sker en habitualisering som i sin tur leder till institutionalisering av handlingarna. En kommunikationschef i fallorganisation Y berättar att hen sedan slutet av 90-talet arbetat med att utveckla kommunikationsarbetet i organisationen:

Jag har jobbat som kommunikationschef i hundra år, började i staden i slutet på 90-talet [...] När jag började i staden blev det någon sorts kritisk de-

batt att förvaltningen hade anställt en kommunikationschef, för på den tiden var det sagt att det bara skulle finnas en kommunikationschef för hela staden, så jag blev den andra. Det betyder att det inte fanns någon informationsavdelning, eller kommunikationstänk överhuvudtaget. Så jag har byggt upp det från ingenting till vad det är i dag. Tio medarbetare.

– Kommunikationschef 7, Fallorganisation Y

I jämförelse med organisation X där kommunikation och strategisk kommunikation först på senare år lyfts fram som betydelsefullt enligt en kommunikationschef med övergripande ansvar i staden:

Från att inte ha funnits över huvud taget för tre år sedan så är det idag på agendan hos ledningen och börjar genomsyra organisationen.

– Kommunikationschef 2, fallorganisation X

I organisation X har kommunikation alltså varit på agendan under en längre tid, vilket pekar på att institutionaliseringen kommit längre. Men trots att kommunikationscheferna i organisation Y alltså arbetat med att lyfta vikten av strategisk kommunikation sedan slutet av 90-talet visar intervjuerna att synen på strategisk kommunikation skiljer sig mycket åt i olika verksamheter i fallorganisation Y:

Den är jättebra. Kommunikationsfunktionerna har arbetat upp ett högt förtroende. Det är också en insikt i verksamheten att kommunikation är viktig och gör skillnad. Det beror delvis på arbete som vi har gjort, men samtidigt är det också att kommunikation finns på en annan nivå nu när gemene man vet vilken skillnad det gör.

– Kommunikationschef 3, Fallorganisation Y

[...] nu har jag varit chef i några år, och jag har ärvt en organisation där kommunikationsarbetet har legat ganska så mycket utanför ledningsgruppen. Det har varit operativt i sin karaktär, strategin, i den mån den funnits, har legat hos uppdragsgivaren, att den som vill ha en broschyr eller event. Sedan har man vänt sig till min enhet för att få det utfört.

– Kommunikationschef 10, Fallorganisation Y

De här exemplen visar på hur olika kommunikation betraktas inom samma organisation och är ett tecken på hur komplext det är att genomföra stora förändringar i offentliga organisationer, där en rad olika organisationskulturer och bakgrunds-konversationer (Ford, Ford & McNamara, 2001) påverkar hur lång tid det tar för kommunikatorerna att skapa förtroende.

Jag är medveten om att intervjuerna är ett socialt samspel där kunskapen produceras gemensamt, och i denna situation finns risken att intervjupersonen försöker tolka vilka svar jag vill ha och ge dessa (Alvesson, 2011). Men eftersom jag fått så olika bilder anser jag att strategisk kommunikation som praktik överlag har en bit kvar innan det uppnår kvalifikationerna för institutionalisering i fallorganisationerna.

4.2. Att belysa den "svarta lådan" – Strategiskt kommunikationsarbete i praktiken

I föregående avsnitt berördes vikten av att strategisk kommunikation är integrerat i strukturen och accepteras av organisationsmedlemmarna för att kommunikatorerna ska ha möjlighet att arbeta strategiskt med kommunikation. Nu skiftas fokus till vad kommunikatorerna faktiskt gör när de arbetar strategiskt med kommunikation. Först presenterar jag strategi-som-praktik-perspektivet mer ingående, för att därefter beröra den roll kommunikatorerna i allt större utsträckning rör sig ifrån när strategisk kommunikation institutionaliseras. Därefter kommer jag presentera det meningsskapande och institutionella perspektivet som jag använder för att belysa den strategiska praktiken från både ett mikro- och makroperspektiv, följt av en analys av kommunikatorernas strategiska kommunikationsarbete. Slutligen berör jag det strategiska kommunikationsarbetets inverkan på organisering och organisation.

4.2.1 Strategi-som-praktik

Praktik som begrepp innebär mer än vad en yrkesverksam människa gör. Praktikperspektiv inom forskningen går tillbaka till Wittgenstein och Heidegger, och har

de senaste decennierna blivit så framträdande att det brukar benämnas ”praktikvändningen” inom samhällsvetenskapen (Vaara & Whittington, 2012).

Individuellt handlande är inbäddat i ett nät av sociala praktiker, och eftersom jag delvis anlägger ett institutionellt perspektiv vill jag likna dessa vid sociala institutioner som ofta används för att förklara vad som påverkar hur vi gör saker. Praktiker är de djupstrukturer (eller sociala institutioner) som påverkar hur vi handlar och skapar mening (Vaara & Whittington, 2012). Praktikperspektivet länkar på så sätt samman sociala strukturer och mänskligt handlande.

Enligt Jarzabkowski, Balogun och Seidl (2007) är det viktigt att forskningen fokuserar på att studera handling och interaktioner mellan människor samt hur detta formar strategipraktiken. Johnson, Melin & Whittington (2003) går så långt att de menar att strategiforskningen enbart borde fokusera på mänsklig aktivitet. Jarzabkowski med flera (2007) understryker dock att människor inte agerar isolerat, utan att deras handlingar grundar sig utifrån reglerade socialt definierade sätt att handla, särskilda praktiker. Dessa sätt att tänka och handla uppkommer ur de sociala institutioner i vilka människor existerar.

Strategi är enligt ett strategi-som-praktik-perspektiv en situationsbaserad, socialt genomförd aktivitet. För att aktiviteten ska uppstå krävs handlingar, interaktioner och förhandlingar som sätter ramar för aktiviteten. Detta är en bred och ganska diffus syn på strategi eftersom alla sociala handlingar enligt definitionen kan ses som strategiska aktiviteter. Ett sätt som enligt Jarzabkowski med flera leder runt den här problematiken är att sätta dessa sociala aktiviteter i kontexter som vi normalt definierar som strategiska praktiker: strategisk planering, rapportering, strategiworkshops och andra kontexter. Genom att studera dessa kontexter kan vi bättre förstå hur strategi görs. För att tydliggöra min hållning väljer jag att se strategi-som-praktik som ett perspektiv med vilket jag kan studera specifika aspekter av organisatoriska sociala processer. Orlikowski (2009) betonar att se strategi-som-praktik som ett perspektiv innebär att forskaren ser praktiker som det som skapar verkligheten.

För att i den här uppsatsen ha verktyg för att belysa och problematisera strategi-som-praktik från både ett mikro- och makroperspektiv, och knyta samman det kommer jag även anlägga ett meningsskapande och ett institutionellt perspektiv. Jag anser att dessa lämpar sig väl att använda tillsammans eftersom det meningsskapande perspektivet lägger stor vikt vid att vårt handlande leder till uppkomsten

av institutioner (Weick, Sutcliff & Obstfeld, 2005), samtidigt som det institutionella perspektivet belyser hur institutioner påverkar hur vi individuellt och gemensamt skapar mening i våra aktiviteter.

4.2.2 Kommunikatören är inte längre en ren informationsproducent

Efter denna inledande genomgång av strategi-som-praktik vill jag inledningsvis beröra den roll som kommunikatorerna allt mer rör sig från, nämligen den rena informationsproducenten.

Kommunikationscheferna jag intervjuar menar att kommunikatorerna av övriga organisationsmedlemmar traditionellt setts som en producent, och att kommunikationens bidrag till organisationen varit att i slutet av processer och projekt producera informationsmaterial till interna och externa intressenter via intranät, tryckmaterial, hemsida utan att ha varit involverad i förarbetet. En kommunikationschef berättar:

Jag har arbetat med kommunikation i staden i fem år. När jag började var det väldigt mycket hands on, man var en utförare. De olika avdelningarna som kom till kommunikatorerna sade mer: vi håller på med det här, och så hjälpte man dem att berätta om det. [...] Kör man på den linjen kan man inte jobba strategiskt.

– Kommunikationschef 3, fallorganisation Y

En annan kommunikationschef berättar:

Yrket har förändrats på det sättet att fokus gått från produktion till strategi. [...] Att kommunikatorer från verksamheten sett skulle jobba med att ta fram en Power Point eller layouta en trycksak. Det har varit synen på att jobba med kommunikation. Att informera och producera.

– Kommunikationschef 10, fallorganisation Y

Både citaten exemplifierar att kommunikatorerna i slutet av 90-talet och i inledningen av 2000-talet var mer inriktad på produktion, och intervjupersonernas berättelser ligger i stort i linje med hur kommunikationsforskare beskriver kommu-

nikatörernas arbetsuppgifter under motsvarande period (se ex. Larsson, 2005; Falkheimer & Heide, 2014a). Som belystes i föregående avsnitt har kommunikatörernas ihållande arbete med att legitimera och visa på värdet på kommunikation resulterat i att kommunikatörer numer spelar en allt större roll i sina respektive organisationers processer.

Viktigt att poängtera i min analys är att den strategiska kommunikatören fortfarande är lika mycket utförare i bemärkelsen att utföra praktiska sysslor. Weick med flera (2005) belyser att det i meningsskapande processer inte går att separera tanke från handling, planering från utförande, och en bra kommunikatör gör både och för att kunna skapa och ge mening. I kommunikationsyrket krävs fortfarande producentroller, och i att vara strategisk ligger det lika mycket att vara en utförare, vilket många kommunikationschefer poängterar:

Jag tycker det är beklämmande när vi får nyexaminerade från högskolorna som säger att de inte gör några Power Points, jag är kommunikationsstrateg.

– Kommunikationschef 2, fallorganisation X

Det är det jag tycker är det absolut roligaste med jobbet. Det är en sak att ta fram fantastiska strategier. Det roliga är tajmingen, taktiken, pedagogiken, hur man får det att hända. Den effekten man är ute efter.

– Kommunikationschef 3, fallorganisation Y

Att realisera strategier är en stor utmaning, och att anlägga ett kommunikativt perspektiv och delta i det konkreta strategiska arbetet är att utföra. Här handlar det snarare om att kommunikatören inte längre enbart är en producent av informationsmaterial, utan att kommunikatörer tar större ansvar för att se till att det övergripande strategiska ramverket genomsyrar de operativa processerna på alla nivåer i organisationen. En kommunikationschef beskriver det som att kommunikatören har olika roller där strategen är en del och utföraren är en annan:

På nästa enhetsmöte ska vi prata om olika roller vi ska ha som kommunikatör. Då är det allt från producentrollen, till den coachande rollen till stra-

tegen, och så pendlar man där. Och det är nog väldigt mycket metoden att inse sin roll och vad den har för olika delar [...].

- Kommunikationschef 11, fallorganisation Y

De gamla arbetsuppgifterna finns alltså kvar, men kombineras med en roll som meningsgivare, vilken genererar en mycket större nytta för organisationen då det påverkar hur organisationen socialt konstitueras.

4.2.3 Den strategiska kommunikatören tolkar och ger mening

Nu kommer jag rikta fokus på vad jag funnit att kommunikatorerna gör när de arbetar strategiskt med kommunikation. Jag har som sagt anlagt ett meningsskapande perspektiv för att belysa detta, och först anser jag att en djupare introduktion av perspektivet är på sin plats.

Gärdenfors (2006) beskriver oss som meningssökande människor efter som sökandet efter mening är så grundläggande för vår identitet. Att tillskriva en mening till mönster, orsaker, ord, berättelser och livet i stort är centralt för oss, och vår förmåga att planera för framtiden och samarbeta med varandra. Det kognitiva ramverk med vilket vi skapar mening är enligt Gärdenfors dels ett resultat av våra biologiska mekanismer, dels ett resultat av kulturella koder som används vid tolkning. Det farliga med vårt kognitiva ramverk är att det möjliggör vissa tolkningar och begränsar andra. När du väl sett ett mönster är det svårt att släppa det. Även tidigare erfarenheter styr vårt tolkningsramverk. De kognitiva ramverk som får starkast fäste är de som är gemensamma för medlemmarna i ett samhälle eller en kultur och mönstren förstärks om vi kan kommunicera om dem genom ord, bilder och andra media. Det finns alltså en stark koppling mellan mönsterseende och språket i och med att mönstren är det som ger innehåll åt de begrepp vi använder när vi sorterar världen.

Enligt Weick, Sutcliffe & Obstfeldt (2005) handlar meningsskapande om att omvandla tillfälligheter till en situation som kan förstås i ord, vilket i sin tur leder till handling. Meningsskapande är centralt för oss människor eftersom det just skapar mening, vilken i sin tur möjliggör och begränsar vår identitet och våra handlingar. Meningsskapande sker retrospektivt, vilket betyder att vi genom att tolka vad som skett organiserar och skapar mening både av nuvarande och kom-

mande event. Meningsskapande inträffar när omständigheter i omgivningen omvandlas till ord och kategoriseras. Organiseringen i form av text, skrift och tal är bidragande orsaker till uppkomsten av sociala institutioner. Därför är meningsskapande en social process som inbegriper kommunikation, språk och prat. Weick med flera går så långt att de menar att situationer, organisationer och vår omvärld existerar genom tal. De menar att meningsskapande framförallt utförs när den upplevda världen skiljer sig från den förväntade eller när det inte finns någon utstakad väg att gå. När osäkerhet råder försöker vi skapa mening, och meningen bygger i sin tur på institutionella begränsningar, organisatoriska förutsättningar, planer, förväntningar, acceptabla förklaringar och ärvda erfarenheter. Det som skiljer meningsskapande från exempelvis rationella-val-teorier kring mänskligt beslutsfattande är att meningsskapande handlar om samspelet mellan handling och tolkning, snarare utvärderandet av en uppsättning val. Tolkningen är det centrala, inte valet.

Jag anser det vara relevant att anlägga ett meningsskapande perspektiv just därför att jag inte ser människan som en rationell varelse som hela tiden utvärderar en mängd alternativ, utan som en meningsskapande varelse som tolkar händelser och gör dem meningsfulla. Jag tilltalas dessutom av meningsskapande perspektivets fokus på det lilla och subtila i mänskligt handlande, där små ögonblick kan få stora konsekvenser (Weick m. fl, 2005). Med ett meningsskapande perspektiv handlar det dessutom inte om att människan letar efter sanningen och att göra saker rätt, utan att formulera en bättre och bättre berättelse att agera utifrån, utan att skapa den enda ”berättelsen”. Studier hur kommunikatörer gör strategi blir därför studiet av hur de skapar och ger mening, och vilka konsekvenser det får för organisationerna.

Weick med flera (2005) skriver att meningsskapande organiseras och kroppsligas genom skriven och talad text. Text, tal, läsning och redigering är medium genom vilka sociala institutioner skapas. Dessa sociala institutioner påverkar i sin tur det individuella meningsskapandet. Berger och Luckmann (1966) talar om att handlingar habitualiseras, utförs efter ett givet mönster, och att denna habitualisering leder till typifiering, en sortering och klassificering av handlingar. Institutioner uppkommer ur habitualiseringen och fördelen med det är att det minskar antalet möjliga val, vilket i sin tur skapar en psykologisk lättnad hos oss enligt Berger och Luckmann. Över tid institutionaliseras handlingar och blir ett ramverk

med vilket vi ser med i tolkningsprocessen. Scott (1995) ser institutioner som kognitiva, normativa och regulativa strukturer och aktiviteter som bidrar till stabilitet och mening i socialt beteende, och att de fortlever genom kulturer, strukturer och rutiner. Czarniawska (2008) menar att institutionell teori är ett perspektiv med vilket vi kan tänka kring socialt liv snarare än en ren teori, och det är just som ett sätt att bidra i min tolkning av strategi-som-praktik som jag ser institutionell teori som ett givande bidrag.

I intervjuerna blir det tydligt att de etablerade organisationsstrukturerna där kommunikation integrerats med resten av verksamheten, tillsammans med den ökade förståelsen för kommunikationens betydelse internt i organisationen som uppkommit genom kommunikatorernas arbete med att sätta kommunikation på agendan och yttre omständigheter som digitaliseringen har gjort att kommunikatorernas arbete utvecklats. En kommunikationschef beskriver denna nya utveckling på följande sätt:

Det här med att arbeta strategiskt, det har skett en utveckling de åren jag varit yrkesverksam, från att handla om produktion till ett mer coachande förhållningssätt. [...] Att kommunikatorer från verksamheten traditionellt sett skulle jobba med att ta fram en Power Point eller layouta en trycksak. Det har varit synen på att jobba med kommunikation. Att informera och producera. Det har förflyttats till att kommunikatörsrollen idag är mer strategisk. Produktionen är jätteviktig. Du kan inte vara strateg utan det praktiska, men kommunikatören har en uppgift att ställa frågor till verksamheten. Vad vill ni med den här layoutade rapporten? Hur ska den kommuniceras? På vilket sätt? Till vilka målgrupper? Genom vilka kanaler? Vad skapar den för nytta? Var får man mest effekt?"

– Kommunikationschef 11, fallorganisation Y

Kommunikationschefen lyfter alltså fram att det strategiska i förhållande till hur kommunikationsarbetet såg ut tidigare är att ställa frågor till medlemmar i organisationen. Jag tolkar detta som att den strategiska förflyttningen för kommunikation i verksamheten inneburit att kommunikatorerna i större utsträckning kan arbeta med att agera det som Gioia och Chittipeddi (1991) kallar meningsgivare. Vi är meningssökande varelser (Gärdenfors, 2006) och meningsskapandet är grund-

läggande för att vi människor ska kunna skapa mening från händelser och agera utifrån den mening vi gett händelser (Weick, 1995). Weick (1993) belyser att när vi inte kan skapa mening av händelser kan vi heller inte agera, vilket kan få problematiska effekter. Även om fallerat meningsskapande i vardagliga organisationssituationer inte får lika katastrofala följder som vid Mann Gulch-katastrofen, där 13 branddykare miste livet, anser jag att det påverkar effektiviteten och organiseringen vilket leder till att organisationen blir otydligare för interna och externa betraktare. Kommunikationschef elva i citatet ovan belyser enligt mig ett ökat fokus på just meningsskapande i kommunikationsarbetet. Även kommunikationschef tre pratar om den meningsskapande processen som vägval:

Sedan handlar det om att göra vissa vägval, och jag känner att mycket av mitt strategiska arbete är att göra omvärldens behov och utveckling känd, och sedan behöver jag få andra att vara med och göra vägvalen. När man har gjort vägvalen kan man sedan formulera sig och ta fram olika styrdokument. Men det är nog den största.

– Kommunikationschef 3, fallorganisation Y

Dessa vägval framstår enligt mig som ett tydligt tecken på en meningsskapande process där kommunikatorerna skapar mening ur vissa signaler som de tolkar och sedan kommunicerar till övriga organisationsmedlemmar. Denna process överensstämmer med det Weick kallar *extraction of cues* (Weick, 1995). Hur dessa signaler tolkas beror på tolkarens, alltså kommunikatorens, erfarenheter, utbildning, uppväxt, och skiljer sig naturligtvis därför från person till person. Dock är det min mening att ett kommunikativt perspektiv är fördelaktigt när händelser ska göras meningsfulla eftersom ett kommunikativt perspektiv ger ett tolkningsramverk där fokus ligger på att göra komplexa saker förståbara för mottagare. En kommunikationschef belyser detta på ett bra sätt:

För jag tror det är helt nödvändigt för oss som individer att ju mer helhet vi har. Sedan ska de inte ha detaljrikedom, utan vi måste arbeta mycket med att sälla och reducera. Det är nästan den viktigaste uppgiften. För det är mycket svårare att plocka bort än att lägga till. För annars kan du bara säga att allt är viktigt, och ni ska kunna allt.

– Kommunikationschef 3, fallorganisation Y

Weick med flera (2005) belyser att meningsskapande är en aktivitet där händelser och organisationer socialt skapas genom kommunikation i form av tal och text. Därför finner jag det underligt att denna så essentiella del av vårt skapande av världen ägnats så lite vikt i organisationer. Att sälla och reducera för att göra saker meningsfulla och därigenom underlätta organisationsmedlemmarnas och externa intressenters tolkningsprocess är en viktig kommunikationsaktivitet eftersom vi matas med stora mängder information i det moderna samhället.

Här vill jag dock betona att jag inte tror att framtidens kommunikatör i större utsträckning selekterar information som sedan paketeras och slussas ut i organisationen från ledning till anställda. Snarare bidrar ett kommunikativt perspektiv med att skapa mening i det vardagliga strategiska arbetet. Smircich och Morgan (1982) pratar om ”*The management of meaning*”, och att se kommunikatören som den företrädande meningsskaparen ser jag som naturligt med tanke på kommunikatörens förståelse för kommunikationens betydelse för hur en organisation upplevs av organisationsmedlemmar och externa intressenter. En strategisk kommunikatör har förmågan att göra organisationens övergripande mål meningsfulla i de dagliga strategiska processerna som möten och planeringssituationer. Ett exempel på denna meningsgivande process i vardagliga arbetet tar en kommunikationschef upp:

För mig är det väl kopplat till ordinarie styrning, ledning och verksamhetsutveckling. Sedan kan man arbeta strategiskt tycker jag. Det kan vara en produkt som blir strategiskt viktig också. Strategiskt arbete kan landa i en Power Point men att skillnaden om den är strategisk eller inte beror på vad slutprodukten föregåtts av. Har man bara tagit fram den, eller har man gått igenom kommunikationsprocessens olika faser och funderat på vad vi vill åstadkomma? Vad vill vi kommunicera? Vad vill vi uppnå?

– Kommunikationschef 6, fallorganisation X

Flera kommunikationschefer belyser att kopplingen mellan strategi och verksamhet ofta saknas i den dagliga verksamheten. Om strategi betraktas som någonting ledningen tar fram och som sedan övriga organisationen ska rätta sig efter är det

min uppfattning att så lätt blir fallet. En kommunikationschef pekar på denna problematik: *"Det är egentligen någonstans ett glapp mellan strategiskt arbete och vardagen. Och det handlar givetvis inte bara inom kommunikationsområdet. Och det är så att alla inte har förmågan att kunna vandra eller vad man nu ska säga. Att göra kopplingen hela vägen"* (Kommunikationschef 6, fallorganisation X). Jarzabkowski, Balogun och Seidl (2007) påpekar som sagt att strategi är en social praktik. Det är inte främst i ledningsrummet som strategier förverkligas, det är i vardagliga situationer i organisationerna. Strategier i form av nerskrivna riktlinjer och policys ska ses som ett steg i den kontinuerliga konstitueringen av organisationen. Genom den sociala interaktion i vilken strategier förhandlas framskapas *cues* med vilka kommunikatorerna kan göra strategin meningsfull i de vardagliga sociala interaktionerna. De skrivna dokumenten kan ses som en viktig pusselbit i det ramverk kommunikatorerna använder för att tolka och ge mening. Men som jag kommer gå in på i 4.3 är det ingen rationell process, utan tolkning, formulering, omtolkning, omformulering pågår hela tiden, meningsskapande är pågående (Weick, 1995).

Enligt mig passar kommunikatorer bra som meningsskapare och meningsgivare, eftersom det i det kommunikativa perspektivet ingår att hela tiden reflektera över hur organisationens mission, vision och mål kommuniceras. Vi konstruerar vår verklighet genom att skapa mening från det kontinuerliga flödet av händelser (Weick, 1995), och genom att kommunikatören kopplar organisationens grundläggande syfte till att den existerar och lyfter dessa frågor på exempelvis projektnivå synliggörs de sociala institutioner (Weick, Sutcliffe & Obstfeldt, 2005) som konstituerar organisationen, vilket i sin tur i min mening bidrar till att göra organisationen meningsfull och tydligare för projektmedlemmarna. Denna aktivitet är en strategisk aktivitet eftersom organisationens medlemmar gemensamt diskuterar strategiska frågor, och kommunikatorens roll blir att se till att i varje social interaktion skapa mening genom att tolka hur projektets innehåll kan kopplas till organisationens övergripande anledning till att existera, och sedan ge mening till de andra deltagarna i den sociala interaktionen genom att ställa de kommunikativa frågor som belyser organisationens syfte. Detta belyser också hur strategin socialt konstitueras. Om den lyfts upp i organisatoriska processer likt projektmöten och andra sociala aktiviteter skapas en tydlighet och strategin integreras således i praktiken istället för att bara vara ett hyllvärmande dokument. Den strategiska kom-

munikatören får alltså en viktig roll som meningsgivare, en uppgift att förtydliga och konkretisera organisationens övergripande mål genom att bidra till att tydliggöra organisationens syfte och konkretisera detta i den vardagliga organisationspraktiken.

I en allt komplexare tillvaro, där digitaliseringen krymper tids- och rumsaspekter, informationsutbyten sker snabbare, och där vi möts av och tvingas sortera mer och mer information, Vilket ställer allt större krav på vår förmåga att skapa mening och göra händelser meningsfulla. På grund av ovanstående orsaker har avståndet krympt mellan olika deltagare i den sociala konstruktionen av verkligheten, och därför anser jag att strategiska kommunikatörer fyller en allt viktigare roll som meningsgivare och meningsfaciliterare i den sociala konstitueringen av organisationer.

Själva betydelsen för organiseringen kommer jag gå in på härnäst efter att jag introducerar perspektivet *communicative constitution of organizations (CCO)*, som jag använder för att belysa vilken inverkan strategiskt kommunikationsarbete har för organisering och organisation.

4.2.4 Det strategiska kommunikationsarbetets inverkan på organisering och organisation

Weicks (1995) tanke om att vi genom vårt meningsskapande skapar den verklighet vi lever i kallar han *enactment*. *Enactment* kan ses som en form av socialt konstruerande av verkligheten, och dessa tankar ligger till grund för det perspektiv inom organisationsforskningen som kallas *the communicative constitution of organizations*, förkortat *CCO*. Inom detta perspektiv ses organisationer som socialt konstruerade entiteter som ges mening och betydelse när vi kommunicerar. (McPhee & Zaug, 2000; Cooren, Kuhn, Cornelissen & Clark, 2011). Eftersom jag anlägger ett socialkonstruktionistiskt och ett meningsskapande perspektiv anser jag *CCO*-perspektivet vara lämpligt att använda i analysen av vilka effekter strategiskt kommunikationsarbete får för organisering och organisation.

Inom organisationsforskningen har synen att organisationer konstitueras av mänsklig kommunikation fått ett allt större inflytande (Cooren, m.fl., 2011). Organisationer kan därför inte ses som objektiva enheter, utan skapas och upprätt-

hålls genom mänsklig kommunikation. Ett exempel som belyser hur detta tar sig uttryck i vardagen tar kommunikationschef sju upp:

Man kan säga att kommunikation driver organisationsutvecklingen. [...] Det är kommunikationens dilemma att vi alltid måste vara före. Vi driver på allt det som inte finns måste komma nu, det måste vi ha. Vad har vi för riktlinjer i detta? Vi har inga, men då är det hög tid att vi skaffar det då. Får vi då säga eftersom vi ska gå ut med det och visa hur vi förhindrar att det händer igen. Vi måste i alla fall kunna säga att vi gör vårt yttersta för att få en ny struktur med nya rutiner. Då menar jag att kommunikationen driver organisationsutvecklingen eftersom vi hela tiden är steget före [...]

– Kommunikationschef 7, fallorganisation Y

Kommunikationschefen belyser att kommunikatörer i praktiken är duktiga på att identifiera otydligheter, och tydliggörandet bidrar till att alla organisationsmedlemmar får fundera över vad det de håller på med i relation till organisationen i stort. Här tolkar jag det som att det är kommunikationens konstituerande effekt på själva organisationen (Cooren m.fl, 2011) som bidrar till att kommunikatörerna är bra på att identifiera otydligheter och tolka vad dessa får för konsekvenser för organisationen. Citatet belyser också att organiseringen är en social aktivitet mellan organisationsmedlemmarna. Just samskapandet är viktigt, och ofta något som inte uppmärksammas inom kommunikationsforskningen, där organisationsmedlemmar ofta illustreras som passiva mottagare av strategiska budskap (Heide & Simonsson, 2011).

Kommunikatörerna bidrar med värde genom att se till att lyfta upp strategiska frågor i det praktiska arbetet, och på så sätt effektivisera organiseringen och koordineringen i det praktiska arbetet. Strategiska kommunikatörer fyller därigenom en mycket viktig funktion som en slags möjliggörare för att organisationens identitet, de uppsatta definitionerna för organisationens anledning att existera, följs av medlemmarna i deras vardagliga praktik. Kommunikatören blir en meningsskapare som genom att belysa, problematisera och ifrågasätta organisatoriska mikroprocesser bidrar till att göra arbetet meningsfullt i förhållande till organisationens övergripande mål. Termen ”*How can I know what I think until I see what I say*” som Weick använder som en del i förklaringen av meningsskapande blir relevant.

Hur ska organisationsmedlemmarna kunna förhålla sig till organisationens mening om strategin inte lyfts upp i det dagliga arbetet? Kommunikatörernas, ibland obehagliga, frågor som tydliggör mål, syfte och anledning fyller den meningsgivande funktionen som riskerar att glömmas bort om den inte beaktas.

Ett tydliggörande av all organisatorisk verksamhet som det kommunikativa perspektivet bidrar med fyller en essentiell funktion för organisationer. Även om fysiska byggnader, material, människor också är komponenter som utgör organisationen är det i människors medvetande som organisationen görs betydelsefull. Att kunna göra de allra mest övergripande visionära strategierna meningsfulla för organisationsmedlemmarna i deras vardag bidrar till att göra arbetet mer meningsfullt, och därigenom ges det mer betydelse. En kommunikationschef belyser detta meningsgivande arbete:

[...] Att man redan när man pratar om strategierna exemplifierar i de konkreta vardagsexemplen ute i verksamheten. [...] Det konkreta är att vi när vi tar fram olika strategier måste prata om, okej, men vad innebär det för medarbetare x i dennes vardagliga uppdrag? Att man direkt gör kopplingen så att vi inte tappar bort det. Annars är det lätt att man hamnar på sina höga hästar och tycker att nu tar vi fram en strategi. Men det är inte realistiskt. Vad krävs det i så fall av våra medarbetare, och vad får de för förutsättningar att göra det?

– Kommunikationschef 6, fallorganisation X

Det är dock viktigt att poängtera att det inte är en ett envägsarbete där kommunikatorerna på uppdrag av ledningen styr den mening organisationsmedlemmarna ska tillskriva organisationen. Det finns element av detta eftersom en ledning i huvudsak stakar ut ramverket för vad organisationen ska göra och hur den ska uppfattas, men då strategiskt arbete är en social praktik som utförs i samspel med andra är det inte så att kommunikatorerna är någon slags domare över rätt och fel, utan snarare en facilitator för meningsskapande som lyfter upp strategiska frågor det dagliga arbetet. Dessutom lämpar sig kommunikatorerna bra för att analysera externa intressenters bidrag till konstituerandet av organisationen och således bidra med värde även på det sättet. Uppfattas inte organisationen så som den vill uppfattas bidrar ett kommunikativt perspektiv med en analys där perspektivet belyser viktiga frågor som behöver tas i beaktande. Således är det inte enbart ett top-

down flöde, utan meningsskapandet och meningsgivandet går åt alla håll, uppåt, neråt och på tvären och är en del av den strategiska praktiken i vilket organisationen kontinuerligt skapas, upprätthålls och omvandlas. En kommunikationschef belyser att strategiarbete är en social praktik som samskapas av ledning, organisationsmedlemmar och externa intressenter, där kommunikationschefen främst trycker på externa intressenter:

Ju mer maktbalansen förskjuts så är det inte ledningar som har ett strategiskt företräde, det finns inte samma auktoritet kring det längre. Utan det handlar mycket om, i vårt fall, hur upplever boende och företagare det här? Och hur kan vi göra det tydligt för dem? Det är de som ska styra hur vi utvecklar vår kommunikation.

– Kommunikationschef 6, fallorganisation X

Möjliggörs kommunikatorerna en roll som meningsfaciliterare i organisationen ges de en större möjlighet att skapa värde än om de uteslutande agerar producenter av informationsmaterial och informationsspridare.

4.3. Kommunikationsarbete är inte en rationell process

Slutligen kommer jag nu att beröra hur kommunikationsarbetet går till i de fallorganisationer jag studerat. Den tydligaste lärdomen från intervjuerna är att strategiskt kommunikationsarbete inte bör förklaras som en rationell planeringsprocess, utan att strategiskt kommunikationsarbete är mycket mer komplext än så.

4.3.1 En framväxande syn på strategiarbete, och att förbereda sig för det oväntade

Inom det klassiska perspektivet som jag berörde i litteraturgenomgången (se kap. 2) beskrivs synen på strategisk planering som en medveten process för att nå specifika mål som en förklaringsmodell som visserligen har ett visst pedagogiskt syfte, men som sällan belyser hur det fungerar i verkligheten. Inom det processuella perspektivet beskrivs strategiskt arbete istället som en kommunikativ process där strategin växer fram genom förhandling mellan deltagarna i strategidiskursen (King, 2010). Framväxande strategier nyanserar bilden av strategiska processer

och flyttar fokus från tron på vår mänskliga rationalitet, vilket lätt blir fallet när strategiskt kommunikationsarbete beskrivs. Ett framväxande perspektiv på strategisk kommunikation flyttar fokus till hur kommunikation konstituerar organisationen och ligger på så vis nära synen på strategiskt arbete, organisering, organisation och kommunikation som finns inom strategi-som-praktik och meningsskapande perspektiv. Då jag utgår från en socialkonstruktionistisk syn på organisationer och verkligheten lämpar sig detta perspektiv som utgångspunkt när jag studerar det strategiska kommunikationsarbetet i mina två fallorganisationer.

Ett perspektiv som används allt mer inom strategiforskningen är ett *serendipity*-perspektivet (se ex. Cunha, Rego, Clegg och Lindsay, 2014; Knudsen & Lemmergaard, 2014). *Serendipity* kan översättas som tur, slump eller tillfällighet och belyser vikten av att försöka planera för det oväntade, eller ta vara på slumpartade utvecklingar genom att tillåta sig att utforska det som inte stämmer överens med det befintliga tolkningsramverket. Jag finner detta perspektiv intressant eftersom det knyter an till det meningsskapande perspektivets sju steg i meningsskapande och öppnar upp för en diskussion om vikten av att anlägga ett kritiskt perspektiv på sin egen verksamhet.

4.3.2 Myten om rationell praxis

Synen på strategiskt kommunikationsarbete som en linjär rationell process där planering, genomförande och utvärdering är centrala punkter har länge dominerat forskningen inom kommunikationsområdet och där en kontrollerad kommunikationsprocess är att föredra. Intervjuerna målar dock upp en annan verklighet. En kommunikationschef menar att det är lätt att luras in i en tro på kontroll:

Utmaningarna skulle jag vilja säga är. För mig är det så att strategi, då kan man bli lite lurad och tänka att man har kontroll. Förstår du hur jag tänker? För vi tar fram strategin och då har vi stenkoll på hur det ska gå till. Det tror jag är viktigt att det har man inte.

– Kommunikationschef 11, fallorganisation Y

Kommunikationschef tre belyser att den ökade komplexiteten i arbetet till följd av digitaliseringen och informationsöverflödet som en orsak till att det inte går att

ha full kontroll över arbetet. Kommunikationschef sju belyser att det finns en mängd kontexter som påverkar kommunikationsarbetet: ”[...] *det är situations-, ämnes-, målgrupps-, skandal- och mediaanpassat.*” (Kommunikationschef 7, fallorganisation Y). Sammantaget visar intervjuerna att det strategiska kommunikationsarbetet ser väldigt olika ut beroende på situation och fråga. Gäller det en icke-kontroversiell fråga där processen inte kräver snabbhet kan arbetet vara ganska rationell. I en annan fråga, exempelvis en krissituation, sker arbetet mycket mer allt eftersom:

Det beror på vad det är för fråga. Är det en varumärkesfråga som inte är kontroversiell i något sammanhang jobbar man på ett sätt. Är det en kris måste man jobba på ett helt annat sätt. Är det förändringskommunikation jobbar man på ett tredje sätt. Är du med? Det går inte att ha en mall, utan det måste anpassas efter vilka målgrupper det är som är berörda av detta. Hur mycket vårt varumärke är inblandat. Då måste vi gå på det på olika sätt. Det finns inget färdigt recept.

– Kommunikationschef 7, fallorganisation Y

Detta visar hur komplext kommunikatörernas arbete är. För att inte stå handfallen varje gång en fråga blossar upp tolkar jag det därför som att kännedomen av organisationen är otroligt viktig för kommunikatören. En kännedom om organisationen bidrar till att kommunikatören i sitt arbete ändå kan navigera i förhållande till de övergripande målen för organisationen. Detta leder dessutom in på kommunikationsplaner och andra styrdokuments symboliska och praktiska vikt för meningsskapandet. I det kaotiska flöde av händelser som kommunikatorerna ställs inför varje dag i arbetet innebär planerna ett stöd att skapa mening utifrån. Planer och policys kan reducera komplexitet och osäkerhet och fyller således en viktig roll i meningsskapandeprocessen. Weick, Sutcliffe och Obstfeldt (2005) skriver att meningsskapande handlar om att kategorisera och sätta etikett på händelser för att kunna agera på dessa, och över tid byggs en erfarenhetsbank upp ur vilken mönster till viss del känns igen. Nedskrivandet bidrar också till organiseringen och konstituerandet av organisationen, eftersom strategidokumentet blir organisationsmedlemmarnas samlade erfarenheter över tid översatta strategier för framtida handling. Skriven kommunikation baserad på retrospektiva händelser är en

viktig del för organiseringen eftersom den begripliggör vad organisationen är och möjliggör för kommunikatorerna att skapa mening och göra organisationsprocesserna meningsfulla i förhållande till organisationens övergripande syfte. En kommunikationschef belyser strategidokumentens syfte: *"Vår infopolicy är tagen [...] Den är ett förhållningssätt. Den talar inte om steg ett, gör detta, steg två, gör detta. Utan den talar mer om att så här ska vi förhålla oss."* (Kommunikationschef 6, fallorganisation Y). Precis som kommunikationschef sex belyser bör planer och styrdokument enligt mig endast fylla en vägledning och bidra till att underlätta meningsskapandet, för att organisationen ska kunna se vilken mening de retrospektivt gjort av tidigare händelser för att underlätta tolkningen av framtida händelser. På grund av tillvarons komplexitet måste dock det retrospektiva meningsskapandet hela tiden omtolkas, likt kommunikationschef sex belyser: *"[...] självklart måste man ta fram en övergripande strategisk plan, men sedan uppdaterar man och skruvar längs vägen. Man tar inte bara fram den, utan det blir levande"*. Denna insikt är genomgående hos kommunikationscheferna. Kommunikationsområdet är för komplext för att det ska vara möjligt att planera för allt: *"Jag tror att det är mer så att beslut idag har kortare livslängd. [...] Kommunikationsbranschen är i en rasande utveckling på grund av den digitala utvecklingen. Så vi tvingas jobba mycket mer agilt idag"* (Kommunikationschef 3, fallorganisation Y). Snarare kan en för stor tilltro till planer och kontroll leda till motsatt effekt, att organisationen tappar kontrollen. Knudsen och Lemmergaard (2014) menar att organisationer måste balansera mellan struktur och spontanitet för att kunna ta tillvara oplanerade och oväntade möjligheter och händelser. Även Cunha, Rego, Clegg och Lindsay (2014) menar att organisationer måste balansera mellan förberedelser och öppenhet så att organisationsmedlemmarnas tolkningsramverk kan hantera oförutsedda händelser. Dessa tankar ligger i linje med meningsskapande teorier om det tolkningsramverk i form av tidigare erfarenheter, kulturella och organisatoriska och individuella antaganden vi bär med oss och som formar hur vi ser på världen. Det är viktigt att ha en formell tankestruktur att använda för att förenkla meningsskapandet. Men som Knudsen och Lemmergaard (2014) och Cunha med flera (2014) påpekar så är det också viktigt att inte fastna i dessa tankestrukturer allt för mycket. Här anser jag det viktigt att påpeka att jag endast till viss del delar Knudsen och Lemmergaard (2014) recept för att förbereda sig för det oväntade. De menar att det handlar om att ta fler potentiella situat-

ioner i beaktande i planeringsarbetet. För mig låter det väldigt mycket som ett försök att vara ännu mer rationell och utvärdera fler potentiella alternativ av kommunikationsarbetet. Intervjuerna ger snarare en bild av att det går för snabbt där det bästa snarare är att fatta ett beslut och sedan kunna anpassa sig om det inte fungerar. En kommunikationschef uttrycker detta:

Det är ofta att man väger olika alternativ. Vi är en ganska projektting organisation [...] Så oftast genom att involvera flera så kommer vi fram till att vi har de här vägvalen, och sedan är vi inte rädda att ta de besluten, för ingenting är för evigt. Det går alltid att ändra om. Men det är ändå viktigt att komma fram till ett beslut.

– Kommunikationschef 3, fallorganisation Y

Snarare är det en medvetenhet om detta som är viktig för att kunna vara flexibla i meningsskapandet och tillåta sig att tvingas gå utanför sitt inarbetade tolkningsramverk. Att förlita sig för mycket till tolkningsramverket leder snarare till att meningsskapandet fallerar, eftersom ingenting passar in i analysen. Att försöka identifiera fler potentiella effekter av kommunikationsarbetet är visserligen viktigt, men det är en omöjlighet att tro att det går att förutse allt. Att tro det anser jag vara första steget mot ett misslyckande. Denna insikt är trots allt mycket god bland kommunikationscheferna jag intervjuat och är enligt mig ett tydligt tecken på att när det gäller strategiskt kommunikationsarbete är erfarenhet, en mycket god förståelse för den egna organisationen och modet att testa nya saker ökar möjligheterna att lyckas med kommunikationsarbetet trots dess kaotiska karaktär, tidspress och andra oväntade omständigheter.

5. Slutsatser

Med syftet att belysa och problematisera vad kommunikatörer gör när de arbetar strategiskt med kommunikation har jag avhandlat arbetet med att institutionalisera strategisk kommunikation, arbetet med att facilitera mening och den inverkan det får på organisering och organisation samt kommunikationsarbetets karaktär. Nu följer en uppsummering och avslutande diskussion.

5.1 Institutionaliseringsen av strategisk kommunikation

Uppsatsens syfte är att belysa och problematisera vad kommunikatörer gör när de arbetar strategiskt med kommunikation. Relativt snabbt under empiriinsamlingen insåg jag att institutionaliseringen av strategisk kommunikation måste beröras. Anledningen är att de kommunikatörer jag intervjuat ständigt arbetar med att legitimera strategisk kommunikation, och därmed att institutionalisera praktiken. För att sammanfatta huruvida strategisk kommunikation som praktik är institutionaliserat inom mina fallorganisationer är svaret att det är på god väg, men att det är en bit kvar innan strategisk kommunikation är en institutionaliserad praktik. Anledningen är att strategisk kommunikation överlag inte nått samma status som andra organisationsprocesser som ekonomi och hr, vars integrerade roll i alla organiseringsprocesser tas för givet. Kommunikatörerna i de två organisationer jag studerat jobbar aktivt med att legitimera sin roll genom att på olika sätt visa på den strategiska kommunikationens betydelse för organisationen. Den formella strukturen är en indikator på att strategisk kommunikation institutionaliseras eftersom den möjliggör för kommunikatörerna att arbeta strategiskt, men eftersom strategiarbete är en social praktik är det i dessa sammanhang kommunikatörerna behöver visa på nyttan och skapa förtroende. Anses de inte legitima av övriga organisationsmedlemmar får de inte möjlighet att arbeta strategiskt, och får då inte möjlighet att skapa lika stort värde för organisationen som om den strategiska kommunikationen accepteras av organisationsmedlemmarna.

Det som står i vägen för kommunikatorerna för att de ska ha möjlighet att arbeta strategiskt med kommunikation är alltså etablerade formella strukturer, och informella strukturer som sociala institutioner, kultur och bakgrundskonversationer som sätter ramarna för vilken syn på kommunikation som existerar. Här fyller varje kommunikator en viktig roll i arbetet med att förändra dessa formella och informella strukturer. Men i mina studerade fallorganisationer anser jag kommunikatorerna vara skickliga på att förändra dessa strukturer och därigenom möjliggöra ett strategiskt arbete med kommunikation.

5.2 Strategiskt kommunikationsarbete: Meningsfacilitering

Min studie av de båda fallorganisationerna visar att kommunikatorerna mer och mer intar rollen som meningsgivare, eller meningsfaciliterare, i organisationerna de verkar i. Kommunikatorerna i studien pratar om den coachande rollen och insikten om att kommunikation inte är något kommunikatorn kan syssla med exklusivt. Vi kommunicerar alla, och flera av kommunikatorerna menar att förståelsen för kommunikationens betydelse ökar i samhället överlag. Allteftersom kommunikatorerna genom ihärdigt arbete kan visa på nyttan med strategisk kommunikation får de också mer utrymme att arbeta strategiskt med kommunikation.

Jag ser att kommunikatorerna i fallorganisationerna fungerar som en brygga mellan missionen, visionen, målen som sätter ramarna för vad organisationerna är, och de människor som verkar i organisationerna och konstituerar dem genom interaktionerna, kommunikationen och förhandlingarna däremellan. När kommunikationen är strategisk är kommunikationens vikt för meningsskapande och konstitutionen belyst genom kommunikatorernas aktiva deltagande i alla organisatoriska processer: från ledningsplanering, projektplanering, avdelningsmöten, extern kommunikation, intern kommunikation med mera. Kommunikation genomsyrar allt, och om organisationsmedlemmarnas kommunikation belyses ökar sannolikheten att de organisatoriska processerna som äger rum blir tydligare och mer meningsfulla för aktörerna, vare sig det är interna organisationsaktörer eller externa intressenter. Om exempelvis syftet med ett möte belyses med ett kommunikationsperspektiv ökar sannolikheten att oklarheter belyses, vilket i sin tur ökar sannolikheten för att mötesdeltagarna kan tillgodogöra sig meningen på ett enklare

sätt, och sätta det i perspektiv mot organisationens övergripande anledning för existens.

När jag läser mina slutsatser och funderar över de tolkningar jag gjort i studien kommer jag inte ifrån att det jag skriver tenderar att anta en grandios karaktär likt Alvesson belyser i *Tomhetens triumf* (2011). Min ambition har dock varit att belysa strategisk kommunikationspraktik, och det jag funnit är att just meningsfacilitandet är det som främst utmärker en kommunikators bidrag från en strategisk kommunikatör. Naturligtvis innehåller kommunikatörsrollen alla de arbetsuppgifter som präglar yrkesroller i dag. Administration, produktion, budgetarbete, allt detta är kommunikatörsrollen också fyllt av. Men det är i rollen som meningsfacilitare som jag ser att kommunikatören verkligen skapar värde eftersom kommunikatören genom att tydliggöra organisationen för alla inblandade i konstituerandet av den kan bidra till att organisationens uppgift och existens blir tydligare och mer relevant för de involverade. Och när organisationens existensberättigande tydliggörs blir den mer meningsfull för interna och externa intressenter.

Meningsskapandet och meningsgivandet är dock ingen statisk linjär företeelse som upphör och är avklarat när kommunikatörerna exempelvis gått in i ett projekt och ställt frågor grundade i ett kommunikativt perspektiv. Nej organisationsmedlemmar och externa intressenters meningsskapande, och därmed organisationens konstitution, är en pågående process. Därmed belyses också vikten av ett pågående ständigt arbete med meningsfacilitering, i allt från ledningsplanering, projektmöten och externt kommunikationsarbete, att relatera det stora övergripande med det lilla, att relatera hur det övergripande målet kan genomsyra kommunikationen med en extern intressent och göras meningsfullt för denna.

5.3 Det strategiska kommunikationsarbetets inverkan på organisering och organisation

Det strategiska i strategisk kommunikation är alltså att kunna facilitera den sociala process i vilken organisationen konstitueras. Strategiskt arbete är en social aktivitet som pågår i alla delar och alla samtal i organisationen. Kommunikatören kan skapa värde genom att facilitera samtalen, coacha organisationsmedlemmarna och därigenom agera meningsgivare. Det som krävs av kommunikatörerna är en god förmåga att göra meningsfulla tolkningar av vad organisationen är, hur den ses ut-

ifrån, och översätta detta och göra det meningsfullt för ledning, organisationsmedlemmar och externa intressenter i de samtal som äger rum.

Det strategiska kommunikationsarbetet bidrar alltså till att tydliggöra organisationen för alla de intressenter som deltar och bidrar i den sociala konstitueringen av organisationen. Att underlätta organiseringen och konkretisera organisationen är av yttersta vikt eftersom det är så fundamentalt för meningsskapandet. Det strategiska kommunikationsarbetets bidrag till organisering och organisation gör det enklare för deltagande intressenter att se organisationen som meningsfull, vilket i sin tur gör det enklare för dem att skapa mening som de kan agera utifrån. Internt gör det arbetsprocesser mer effektiva i förhållande till det övergripande organisatoriska syftet, och externt kan det bidra till en ökad förståelse för vad organisationen gör.

5.4 Det strategiska kommunikationsarbetets karaktär: Framväxande, och med kritiskt ifrågasättande av den egna världsbilden

Precis som det ständiga flödet av händelser som vi tolkar och ger mening inte är en linjär process är strategiskt kommunikationsarbete inte det. Min studie indikerar att det många gånger är direkt skadligt för kommunikationsarbetet att tro att strategisk kommunikation är detsamma som en kontrollerad kommunikationsprocess där allt sker medvetet eftersom detta inger en falsk trygghet som snarare leder till minskad kognitiv flexibilitet och försämrade förmåga att skapa mening av det kontinuerliga flödet av händelser som den upplevda världen består av.

Studien visar att kommunikationsarbetet är av framväxande karaktär och att digitaliseringen, sociala medier och andra förändringar inneburit att den upplevda kontrollen minskat än mer. Istället värdesätter kommunikatorerna beslutsamhet och mod att fatta val i arbetet. Detta ligger i linje med de tankar Weick med flera (2005) har angående meningsskapande där själva meningsskapande kräver aktion, handling, som sedan retrospektivt kan göras meningsfulla. Studien visar att det är bättre att göra strategiska val och sedan ändra och göra om eftersom då människor i dag förväntar sig att kommunikationsprocesser sker snabbare.

Vissa förutsättningar underlättar dock meningsskapandet, meningsgivandet och faciliterandet, och därigenom även möjligheten att arbeta strategiskt med kommu-

nikation. En god förståelse för organisationens olika komponenter likt kultur och institutionaliserade arbetssätt bidrar till att kommunikátören blir skickligare på att skapa relevant mening. Därmed kan erfarenhet aldrig underskattas. Formella strukturer som möjliggör för kommunikátören att arbeta strategiskt underlättar också, och inte minst strategiska kommunikationsdokument bidrar till att förenkla meningsskapandet. Förmågan att tolka och göra vägval trycker ytterligare på vikten av förmågan att skapa mening ur kaotiska händelser.

Här är det dock viktigt att belysa vår begränsade rationalitet, och det faktum att hur erfarna vi än är, och hur mycket vi än förutsätt och planerat, så kan vi inte vara beredda på allt. Därför indikerar min studie att det är viktigt att ta sig tid att skaka om sitt kognitiva ramverk med vilket kommunikátören skapar mening. Att skaka om innebär att utmana sina egna antaganden och sätt att se på världen. Vare sig det är i samspråk med andra kommunikátörer, att ta in externa föreläsare med helt andra synsätt, prenumerera på ett nyhetsbrev med senaste nytt eller anställandet av en kommunikátör med ett annorlunda perspektiv så skapar denna tillskansning av nya insikter en försäkning till att inte bli blind av sina egna glasögon. Det går aldrig att försäkra sig mot tolkningar som inte faller väl ut, än mindre kommer det vara möjligt i framtiden i och med att allt i kommunikationsbranschen går fortare och fortare.

Men genom att vara öppen för sin begränsade förmåga att tolka och skapa mening, och därigenom vara mottaglig för ny inspiration kan strategiska kommunikátörer i så stor utsträckning som möjligt skapa ett flexibla tolkningsramverk där receptet för den begränsade rationaliteten stavas just medvetenhet kring den individuella begränsningen. Det kognitiva ramverk med vilket kommunikátören tolkar och skapar mening är ett arbetsverktyg, som precis som förmågan att leda, alltid kan utvecklas och förfinas.

5.5 Avslutande kommentarer

Avslutningsvis vill jag lyfta fram begreppet meningsfacilitator eftersom detta har vuxit fram under uppsatsens gång. Att facilitera betyder att ”*underlätta, befrämja, stimulera*” (psykologiguiden.se), och en facilitators uppgift är att ”*verka för förändringar i de enskildas personliga reaktionsmönster eller i gruppens respektive organisationens sätt att fungera [...] Person som leder en diskussion eller annan*

form av möte enbart som moderator med enda uppgift att se till att allt fungerar enligt mötets ändamål". Det är precis de här funktionerna jag lägger i begreppet meningsfacilitator. Den strategiska kommunikátören bidrar genom att underlätta och stimulera meningsskapandet hos interna och externa intressenter, och som en diskussionsfacilitator i den sociala konstitutionen av organisationen. Genom att koppla organisationens mission, vision, syfte och mål till den vardagliga praktiken görs organisationen meningsfull i olika intressenters ögon. En meningsfacilitator fungerar dock inte som en envägsinformatör som tvingar på intressenter en viss tolkning, utan i rollen som facilitator ingår det att öppna upp för meningsskapande och meningsgivande i alla riktningar; att lyssna på omvärlden och koppla det till organisationens syfte, att lyssna på interna intressenter och koppla det till organisationens anledning till att existera. Den strategiska kommunikátören faciliterar alltså meningen i den sociala konstitueringen av organisationen, och deltagarna är alla intressenter som på något sätt interagerar i den sociala konstitueringen.

Relationen mellan kommunikátörer och chefer är också viktig att ta upp. Chefer är viktiga kommunikátörer och fyller också en viktig roll som meningsfacilitärer. Då jag menar att ett kommunikativt perspektiv är essentiellt för att bli en bra meningsfacilitator är kommunikátörerna väl lämpade att agera coacher för att ge chefer verktyg för att bli framgångsrika meningsfacilitatorer.

Studien har även gett idéer kring vidare forskning. En är maktaspekten i organisationer. Hur ser relationen mellan olika funktioner ut i en organisation, och vad är det som påverkar vilka funktioner som anses mest legitima och vilka som får kämpa mer för sin status? Dessutom öppnar min studie upp för fortsatt forskning kring kommunikátörens roll som meningsfacilitärer. Skuggstudier och andra typer av observationsstudier skulle kunna ge ytterligare förståelse för kommunikátörens roll som meningsfacilitator i organisationen.

6. Referenser

- Alvesson, M., & Sandberg, J. (2014). Habitat and habitus: Boxed-in versus box-breaking research. *Organization studies*, 35(7), 967–987.
- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.
- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. New York, NY: Anchor books.
- Bryman, A., & Nilsson, B. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Brønn, P. S. (2001). Communication managers as strategists? can they make the grade? *Journal of Communication Management*, 5(4), 313–326.
- Bütschi, G., & Steyn, B. (2006). Theory on strategic communication management is the key to unlocking the boardroom. *Journal of Communication Management*, 10(1), 106–109.
- Chaffee, E. E. (1985). Three models of strategy. *Academy of Management Review*, 10(1), 89–98.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. New York, NY: Anchor books.
- Carey, J.W. (2009). *Communication as culture: Essays on media and society*. New York, NY: Routledge.
- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P., & Clark, T. (2011). Communication, organizing and organization: An overview and introduction to the special issue. *Organization Studies*, 32(9), 1149–1170.
- Cornelissen, J. (2011). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. London: SAGE.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Clegg, S., & Lindsay, G. (2015). The dialectics of serendipity. *European Management Journal*, 33(1), 9–18.
- Czarniawska, B. (2008). *A theory of organizing*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Dahlqvist, U., & Melin, F. (2010). *Varumärken i offentlig tjänst*. Malmö: Liber.
- Daymon, C., & Holloway, I. (2011). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. New York, NY: Routledge.
- Deetz, S. (2000). The a priori of the communication community and the hope of solving real problems. I Corman, S. R., & Poole, M. S. (Red.), *Perspectives on organizational communication: Finding common ground*. New York, NY: Guilford Press.
- Dühring, L. (2015) Lost in Translation? On the disciplinary status of public relations, *PR Inquiry*, 4(1), 5–23.
- Eksell, J., & Thelander, Å. (2014) I Eksell, J., & Thelander, Å. (Red.). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.

- Falkheimer, J., & Heide, M. (2014a). From public relations to strategic communication in Sweden: The emergence of a transboundary field of knowledge. *Nordicom Review*, 35(2), 123–138.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation: En bok om organisationers relationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2014b). *Strategisk kommunikation: En introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Fangen, K. (2005). *Deltagande observation*. Malmö: Liber ekonomi.
- Flyvbjerg, B. (2001). *Making social science matter: Why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245.
- Ford, J., Ford, L., & McNamara, R. (2001) Resistance and the background conversations of change. *Journal of organizational change management*, 15(2), 105–121.
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2015). The role of communication executives in strategy and strategizing. I Holtzhausen D. R., Zerfass A. (Red.), *The Routledge handbook of strategic communication*. New York, NY: Routledge.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiations. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2010). Introduction: What is strategy as practice? I Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (Red.), *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
- Grunig, J. E. (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: L. Erlbaum Associates.
- Gärdenfors, P. (2006). *Den menings sökande människan*. Stockholm: Natur och kultur.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Vercic, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35.
- Hannan, M. T. (1997). Inertia, density and the structure of organizational populations: Entries in european automobile industries, 1886-1981. *Organization Studies*, 18(2), 193–228.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1989). *Organizational ecology*. Cambridge, MA: Harvard Univ. Press.
- Hanson, N. R. (1958). *Patterns of discovery: An inquiry into the conceptual foundations of science*. Cambridge.
- Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2012) *Kommunikation i organisationer*. Malmö: Liber.
- Heide, M., & Simonsson, C. (2014). Kvalitet och kunskap i fallstudier. I Eksell, J., & Thelander, Å. (Red.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Holtzhausen, D. R., & Zerfass, A. (2015). Strategic communication: opportunities and challenges of the research area. I Holtzhausen D. R., Zerfass A. (Red.), *The routledge handbook of strategic communication*. New York, NY: Routledge.

- Larsson, L. (2005). *Upplysning och propaganda: Utvecklingen av svensk PR och information*. Lund: Studentlitteratur.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007) Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5–27.
- Jarzabkowski, P., & Whittington, R. (2008). A strategy-as-practice approach to strategy research and education. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 282–286.
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Guest editors' introduction: micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3–22.
- King, C. L. (2010). Emergent communication strategies. *International Journal of Strategic Communication*, 4(1), 19–38.
- Knights, D., & Morgan, G. (1990). The concept of strategy in sociology: A note of dissent. *British Sociological Association Publications Limited*, 24(3), 475–483.
- Knudsen, G. H., & Lemmergaard, J. (2014). Strategic serendipity: How one organization planned for and took advantage of unexpected communicative opportunities. *Culture & Organization*, 20(5), 392–409.
- Kvale, S., Brinkmann, S., & Torhell, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations*. New York: Wiley.
- Marchiori, M., & Bulgacov, S. (2012). Strategy as communicational practice in organizations. *International Journal of Strategic Communication*, 6(3), 199–211.
- McMahon, D., & Carr, J. C. (1999). The contributions of chester barnard to strategic management theory. *Journal of Management History*, 5(5), 228–240.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York, NY: Harper & Row.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Moss, D., Newman, A., & DeSanto, B. (2005). What do communication managers do? Defining and refining the core elements of management in a public relations/corporate communication context. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 82(4), 873–890.
- Moss, D., Warnaby, G., & Newman, A. J. (2000). Public relations practitioner role enactment at the senior management level within UK companies. *Journal of Public Relations Research*, 12(4), 277–307.
- Nothhaft, H. (2010). Communication management as a second-order management function: Roles and functions of the communication executive: Results from a shadowing study. *Journal of Communication Management*, 14(2), 127–140.
- Nothhaft, H., & Wehmeier, S. (2007). Coping with complexity: Sociocybernetics as a framework for communication management. *International Journal of Strategic Communication*, 1(3), 151–168.

- Orlikowski, W. (2010). Practice in research. I Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (Red). *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: Free Press.
- Raupp, J., & Hoffjann, O. (2012). Understanding strategy in communication management. *Journal of Communication Management*, 16(2), 146–161.
- Rosenberg, A. (2012). *Philosophy of social science*. Boulder, CO: Westview press.
- Sandhu, S. (2009). Strategic communication: An institutional perspective. *International Journal of Strategic Communication*, 3(2), 72–92.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Smircich, L. & Morgan, G. (1982). The management of meaning. *The journal of applied behavioral science*, 18(3), 257–273.
- Steyn, B. (2003). From strategy to corporate communication strategy: A conceptualisation. *Journal of Communication Management*, 8(2), 168–183.
- Suchman, M. (1995) Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3) 571–610.
- Thomas, G. F., & Stephens, K. J. (2015). An introduction to strategic communication. *Journal of Business Communication*, 52(1), 3–11.
- Thomsson, H. (2010). *Reflexiva intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Tibbie, S. (1997). Developing communications strategy. *Journal of Communication Management*, 1(4), 356–361.
- Tindall, N. T. J., & Holtzhausen, D. R. (2011). Toward a roles theory for strategic communication: The case of south africa. *International Journal of Strategic Communication*, 5(2), 74–94.
- Toulmin, S. (1953). *The philosophy of science: an introduction*. London: Hutchinson.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285–336.
- Verhoeven, P., Zeffass, A., & Tench, R. (2011). Strategic orientation of communication professionals in Europe. *International Journal of Strategic Communication*, 5(2), 95–117.
- Von Platen, S., & Young, P. (2014). Att intervjuja chefer med kommunikationsansvar. I Eksell, J., & Thelander, Å. (Red.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Wehmeier, S. (2006). Dancers in the dark: The myth of rationality in public relations. *Public Relations Review*, 32(3), 213–220.
- Weick, K. (1993) The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative science quarterly*, 38(4), 628–652.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. Long Range Planning: *International Journal of Strategic Management*, 29(5), 731–735.
- Whittington, R., & Nilsson, B. (2002). *Vad är strategi: Och spelar den någon roll?* Malmö: Liber ekonomi.
- Williamson, O. E. (1991). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic management journal*, 12, 75–94.

- Willmott, H. (2015). Why Institutional Theory Cannot Be Critical. *Journal Of Management Inquiry*, 24(1), 105–111.
- Wren, D. A. (2001). Henri fayol as strategist: A nineteenth century corporate turnaround. *Management Decision*, 39(6), 475–487.
- Wren, D. A., Bedeian, A. G., & Wren, D. A. (2009). *The evolution of management thought*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Zucker, L. (1991) In Powell, W.W., & DiMaggio, P.J. (Red.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

6.1. Elektroniska källor

- McPhee, R., & Zaig, P. (2000) The communicative constitution of organizations: A framework for explanation. *The electronic journal of communication*. 10(1,2). Hämtad 5 september 2013, från <http://www.cios.org/EJCPUBLIC/010/1/01017.html>.
- Pettigrew, A. M., Thomas, H., & Whittington, R. (2009). *Handbook of strategy and management*. London; Thousand Oaks, Calif: Sage Publications. Tillgänglig från Lunds universitets bibliotekskatalog [https://lovisa2-lub-lu-se.ludwig.lub.lu.se:2443/lib/item?id=1880737&theme=system&locale=en](https://lovisa2-lub-lu.se.ludwig.lub.lu.se:2443/lib/item?id=1880737&theme=system&locale=en)
- Facilitera. [psykologiguiden.se](http://www.psykologiguiden.se). Hämtad maj, 18, 2015 från <http://www.psykologiguiden.se/www/pages/?Lookup=facilitera>
- Facilitator. [psykologiguiden.se](http://www.psykologiguiden.se). Hämtad maj, 18, 2015 från <http://www.psykologiguiden.se/www/pages/?Lookup=facilitator> [Hämtad: 2015-05-18]

7. Bilagor

7.1. Intervjuguide

| | | |
|--------------------------|--|---|
| Inledning | | <ul style="list-style-type: none">• Berätta lite om din egen bakgrund.• Hur är kommunikationsfunktionen uppbyggd i organisationen? |
| Synen på strategi | Vad innebär det för dig att arbeta strategiskt med kommunikation? | <ul style="list-style-type: none">• Kan du ge några konkreta exempel när hur du arbetar strategiskt?• Var tror du ditt sätt att se på strategiarbete grundar sig i?• Vilken syn tror du finns i organisationen på strategiarbete?• Vad anser du är viktigt att förstå för att kunna arbeta framgångsrikt strategiskt? |
| Strategiarbete | Vad ser du för utmaningar i det strategiska kommunikationsarbetet? | <ul style="list-style-type: none">• Kan du ge exempel på utmaningar du ställs inför i strategiarbetet?• Hur hanterade du strategiska utmaningar?• Vilka arbetsmetoder skulle du säga är nödvändiga i ert strategiska arbete?• Varför då?• Vilka verktyg ser du som viktiga för det strategiska kommunikationsarbetet?• Varför?• Vad tillför de strategiarbetet?• Hur utvärderas ert strategiska kommunikationsarbete?• Anser du det vara ett bra sätt att mäta era resultat på? |

| | | |
|-----------------------------------|--|---|
| <p>Kunskap om strategi</p> | <p>Var inhämtar du ny kunskap om strategiarbete?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Har du några exempel på varifrån du inhämtar ny kunskap? • Hur blir ni överlag bättre på att arbeta strategiskt med kommunikation? • Hur har din syn på strategiarbete utvecklats under din yrkeskarriär? • Varför har den utvecklats tror du? |
|-----------------------------------|--|---|