

Kurskod: SKOK01
Termin: Vårterminen 2015
Handledare: Cecilia Cassinger
Examinator: Sara von Platen

Kommunikationsmoden

En kvalitativ studie om kommunikationskonsulter i Sverige

JULIA PETERSSON & EMMA RAGNARSSON

Lunds universitet
Institutionen för strategisk kommunikation
Examensarbete för kandidatexamen



Abstract

Communication Fashion

Communication consultants are considered to have an important role in today's society. Their work includes dissemination of ideas and knowledge in order to solve organizational problems. However, the existing literature on this subject is limited. The research field mostly contains instrumental studies and studies on the role and identity of the communication consultant. When an idea is adopted by many actors at the same time it becomes a fashion, which is in favour of the dissemination of the idea. This study seeks to enhance the understanding of how communication fashions, with content marketing as an example, are disseminated and legitimized in the work of communication consultants. The used methods have contained fourteen qualitative interviews, which have been analyzed from a neo-institutional perspective integrated with fashion theory. Results have shown how content marketing is disseminated by materialization, imitation and editing and the dissemination is legitimized by rational arguments regarding its problem solving ability. In conclusion, a neo-institutional perspective on travels of ideas and fashion theory has given a deeper understanding of the work of communication consultants.

Key words: communication consultants; communication fashion; neo-institutional theory; translation; content marketing; strategic communication

Number of characters including spaces: 110 982

Sammanfattning

Kommunikationsmoden

Kommunikationskonsulter anses ha en viktig roll i samhället. Deras verksamhet handlar till stor del om att sprida idéer och kunskap som kan lösa problem organisationer står inför, men detta har fått ett begränsat utrymme i den existerande forskningen. Fältet har präglats av instrumentella studier och studier om kommunikationskonsultens roll och identitet. När en idé vid samma tidpunkt följs av många antar det formen av ett mode, vilket underlättar spridningen. Denna studie ämnar öka förståelsen för hur kommunikationsmoden, med content marketing som exempel, sprids och legitimeras i kommunikationskonsulters verksamhet. Metoden för genomförandet har bestått av fjorton kvalitativa intervjuer som analyserats utifrån ett nyinstitutionalistiskt perspektiv integrerat med modeteori. Resultatet av studien visar hur content marketing sprids genom att det har materialiserats, imiterats och redigerats samt att spridningen legitimeras med hjälp av rationella argument för dess problemlösande förmåga. Slutligen har det nyinstitutionella perspektivet på idéspridning och modeteori gett en djupare förståelse av kommunikationskonsultens arbete.

Arbetet kring detta examensarbete har till lika stora delar utförts av båda författarna.

Nyckelord: kommunikationskonsult; kommunikationsmode; idéspridning; översättning; nyinstitutionell teori; content marketing; strategisk kommunikation

Antal tecken inklusive blanksteg: 110 982

Tack

*Lunds Universitet, Campus Helsingborg och Cecilia Cassinger på institutionen
för strategisk kommunikation.*

*Ett stort tack till alla intervjupersoner som deltagit i studien och vänligt delat med
er av erfarenhet och tid.*

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Problemformulering	2
1.2 Syfte och frågeställningar	3
1.3 Avgränsningar	4
1.4 Disposition	4
1.5 Tidigare forskning	4
1.5.1 Mode och konsulter	7
2 Teoretisk referensram	9
2.1 Nyinstitutionalism	9
2.1.1 Legitimitet	11
2.1.2 Isomorfism	12
2.2 Moden och nyinstitutionalism	13
2.2.1 Mode för att skapa ordning	14
2.2.2 Modets paradoxer	16
2.2.3 Modets logik: differentiering och imitation	16
2.3 Idéspredning: översättning och redigering	18
2.3.1 Redigering	21
3 Metod	23
3.1 Vetenskapliga antaganden och metodval	23
3.2 Urval	24
3.3 Tillvägagångssätt	25
3.4 Metodreflektion	26
3.5 Etiska övervägande	28
4 Analys	29
4.1 Att skapa objekt	29
4.2 Att titta på andra	31
4.3 Att anpassa efter sitt eget arbete	34
4.4 Rationalitet	37
4.4.1 Skapandet av ett problem och en lösning	37
4.4.2 Förändrade institutioner	43
4.5 Efterfrågan som legitimerar	45

5 Slutsatser och diskussion.....	48
5.1 Förslag till vidare forskning.....	50
6 Referenser.....	51
Bilaga 1: Intervjuguide	57
Bilaga 2: Intervjupersoner.....	58

1 Inledning

“Du gör inte content marketing - du bara tror det”, skriver Thomas Barregren i ett debattinlägg i Resumé (2014). Uttalandet väckte vår uppmärksamhet och nyfikenhet. Dels eftersom det var ett provocerande påstående, och dels eftersom det väckte ett intresse kring vad content marketing kan ha för betydelse för sina användare. När denna uppsats skrivs är content marketing ett återkommande begrepp bland bloggar, nyhetsbrev, frukostseminarium och konsultföretag som namnger sig efter det och kallas för contentbyråer. Content marketing är en populär idé som kan uppfattas som ett kommunikationsmode bland Sveriges kommunikationskonsulter, eftersom idéer blir moden när flera aktörer antar dem vid samma tidpunkt (Furusten, 2007).

Konsulter spelar en betydande roll i samhället som kunskapsbärare och rådgivare, inte minst inom kommunikation (Larsson, 2002; Schilling & Strannegård, 2010; Tyllström, 2010). Samtidigt framkommer det att konsultverksamheten inom kommunikationsbranschen i stor utsträckning är utforskad, inte minst i Sverige (Frandsen, Johansen & Pang, 2013; Larsson, 2005a). Ett led i kommunikationskonsultens arbete är att skapa och sprida idéer och moden till organisationer (von Platen, 2011). Genom att se content marketing som ett exempel på ett mode leds vi vidare in på ett område som är väl utforskat när det gäller managementkonsulter men desto mindre undersökt när det gäller kommunikationskonsulter (Frandsen et al., 2013). Moden anses ha en betydelsefull roll när det kommer till att förstå managementkonsulters arbete, men moden bör även påverka andra yrkeskategorier (Abrahamson, 1996a; Brindle & Stearns, 2001; Frandsen et al., 2013). Vi avser därför att med content marketing som exempel på ett aktuellt kommunikationsmode, undersöka spridningen av populära idéer och legitimeringen av dessa i kommunikationskonsulters verksamhet.

Fältet för strategisk kommunikation har enligt Fredriksson och Pallas (2011) till stor del dominerats av instrumentell forskning och avsaknad av analytiska

ambitioner. Därför har de gjort en studie som kopplat strategisk kommunikation till nyinstitutionell teori, vilket inte tidigare förekommit i stor utsträckning. Även forskning om kommunikationskonsulters arbete har ofta varit instrumentell (se t.ex. Key, 2005). Ambitionen för denna studie är därför att bidra till ett mer analytiskt förhållningssätt genom att analysera kommunikationsmoden med hjälp av nyinstitutionell teori integrerad med modeteori.

1.1 Problemformulering

Strategisk kommunikation är ett forskningsområde som innefattar organisationskommunikation, marknadskommunikation och PR, och definieras som "en organisations medvetna kommunikationsinsatser för att nå sina mål" (Falkheimer & Heide, 2011, s 13). Inom detta område anses kommunikationskonsulter spela en viktig roll eftersom de ofta anlitas när organisationer är i behov av att använda kommunikation för att nå sina organisationsmål (Frandsen et al., 2013). Kommunikationskonsulter har fått en ökad betydelse i samhället tack vare den ökade medialiseringen och de är ofta anlitate av organisationer där de fungerar som en viktig översättare (Larsson, 2005b; von Platen, 2015; Schilling & Strannegård, 2010). Trots detta är forskningen om dem knapphändig i stora delar av världen (Frandsen et al., 2013). Den existerande forskningen om kommunikationskonsulter är till stor del instrumentell (se t.ex. Key, 2005; Verhoeven, Tench, Zerfass, Moreno och Verčič, 2012) eller behandlar konsultens roll och identitet (se t.ex. Niskala & Hurme, 2014; Yeomans, 2013). En del i kommunikationskonsulters arbete handlar om att sprida idéer som kan lösa organisationers problem, men forskning om detta relaterar främst till managementkonsulter och organisationskonsulter (von Platen, 2011; 2015). I denna forskning används mode som metafor för populära idéer, och i forskningen som finns om managementkonsulter konstateras det att de har en viktig roll när det kommer till hur moden skapas, väljs och sprids inom organisationer (Abrahamson, 1996a; Brindle & Stearns, 2001; Collins, 2000). Abrahamson (1996a) framhåller att moden inte bör ses som triviala, utan som något som har en viktig del för yrkesutövare när de hanterar komplexa problem och utmaningar, och menar vidare att moden bör undersökas i förhållande till fler yrkesområden än management. Trots det förekommer få liknande studier

kopplade till kommunikationskonsulter, även om dessa har en viktig roll i organisationer (Frandsen, et al., 2013), vilket bekräftas av den genomgång av tidigare forskning som föranlett vår studie (se punkt 1.5).

Problemformuleringen belyser att det finns en lucka i forskningen då det förekommer få studier om kommunikationskonsulters arbete. Vi menar att det är viktigt att utöka denna forskning eftersom kommunikationskonsulter får en allt viktigare roll i samhället och för organisationer (Larsson, 2005a; Frandsen, et al., 2013). Denna studie ämnar därför bidra med insikter om hur populära idéer, med mode som metafor för dessa, sprids i kommunikationskonsulternas verksamhet och hur kommunikationskonsulterna legitimerar detta.

1.2 Syfte och frågeställningar

I tidigare forskning påvisas att kommunikationskonsulten fungerar som en idéspredare och har en inflytande roll i samhället. Där framkommer även ett behov av forskning kring kommunikationskonsultens arbete, vilket denna studie ämnar bidra till. Syftet med studien är att undersöka hur idéer sprids och legitimeras i kommunikationskonsultens arbete. Detta studeras genom att integrera modeteori med ett nyinstitutionalistiskt perspektiv på strategisk kommunikation. Frågeställningarna som ska besvaras lyder:

- Hur sprids idéer inom kommunikationskonsulters arbete?
- Hur legitimerar kommunikationskonsulter populära idéer?

För att svara på forskningsfrågorna har vi valt att undersöka en populär idé, ett så kallat mode, utifrån att välja ett begrepp som är vanligt förekommande just nu, nämligen content marketing. Content marketing är ett begrepp från praktiken som bygger på ett redaktionellt arbetsätt där relevant innehåll produceras för de publikationer som organisationer önskar nå (se t.ex. Apsis, hämtad 2015-05-21; Berghs, hämtad 2015-05-21; Kntnt, 2013).

1.3 Avgränsningar

I uppsatsen har vi avgränsat oss till kommunikationskonsultbranschen i Sverige, närmare bestämt till Malmö. Valet av intervjupersoner har också begränsats till yrkesaktiva konsulter på kommunikationsbyråer.

1.4 Disposition

För att ge bakgrunden till det problem vår studie bygger på kommer vi i nästa avsnitt gå igenom tidigare forskning inom området. Efter den tidigare forskningen redovisas den teoretiska referensramen bestående av nyinstitutionalism samt modeteori och teori om idéspridning inom detta fält. Därefter presenteras studien metod, på vilken analysen följer. Slutligen går vi igenom de resultat som framkommit och diskuterar dessa.

1.5 Tidigare forskning

I denna studie undersöks kommunikationskonsulters arbete inom fältet strategisk kommunikation relaterat till hur idéer och moden sprids. Detta innefattar konsulter som arbetar med organisationers kommunikation, marknadsföring och PR. Avsnittet behandlar den tidigare forskningen om kommunikationskonsulter och konsultens relation till moden.

Idag har många organisationer hjälp av kommunikationsspecialister som arbetar med att påverka människors kunskap, attityder och beteenden kopplat till organisationens intresse. Kommunikationskonsulter har fått en ökad betydelse för hur organisationer framställs tack vare en ökad medialisering och att de påverkar näringslivets dagordning (Larsson, 2005a; Schilling & Strannegård, 2010). Frandsen et al. (2013) skriver i en introducerande text till ett nummer av *Journal of Strategic Communication* fokuserat på kommunikationskonsulten, att det råder brist på forskning om konsulter inom strategisk kommunikation. De skriver att det inte finns någon större kunskap kring konsultarbete inom kommunikation, eftersom kommunikationskonsulter sällan varit ämnet i vetenskapliga studier. Samtidigt menar de att kommunikationsbyråer spelar en viktig roll när organisationer är i behov av att använda kommunikation för att nå sina

organisationsmål. I genomgången av den tidigare forskningen framkommer främst studier om kommunikationskonsultens roll och identitet, medan färre studier handlar om deras arbete.

Larsson (2005a) påvisar att den svenska PR- och kommunikationsbranschen till stora delar är utforskad, men att det framförallt gäller konsultverksamheten. Forskningen som Larsson själv bedrivit har fokuserat på PR-konsultens förtroende i samhället, där han kommit fram till att denna är låg hos allmänheten (Larsson, 2005b; Larsson, 2007).

Schilling och Strannegård (2010) skriver att kommunikationskonsulternas roll och verksamhet präglas av hemlighetsmakeri och ”till viss grad även är omgivet av ett mystiskt skimmer” (s 193) samt att forskningen kring detta är begränsad. De ser därför ett behov av att kartlägga grunden för kommunikationskonsulters verksamhet, roll och den ideologi som branschen grundar sig i.

Kommunikationskonsultens roll har studerats ur flera olika teoretiska perspektiv. Det finns forskning som studerat kommunikationskonsulten utifrån ett genusperspektiv (se t.ex. Frohlich & Peters, 2007; Tsetsura, 2011). Röttger och Preusse (2013) presenterar i sin artikel ett annat exempel på forskning kring kommunikationskonsulten där de undersöker rollen ur ett systemteoretiskt perspektiv. Ett ytterligare exempel är Yeomans (2013) som har gjort en studie om PR-konsulter utifrån ett känslöarbetsperspektiv (*emotional labour perspective*).

Engwall och Kipping (2013) har gjort en studie som ger en överblick över konsultindustrin inom managementområdet, och identifierar sedan hur det är relaterat till kommunikationskonsulter inom strategisk kommunikation. Slutsatserna de kommer fram till är att kommunikationskonsulters och managementkonsulters verksamhet kommer att närma sig varandra. Managementkonsulter spelar en betydande roll i det moderna samhället och chefer anlitar konsulter trots att de uttrycker en kritisk attityd gentemot dem. De konstaterar också att managementkonsulter kommer behövas även i framtiden för att få extern expertis och kapacitet. För att chefer ska kunna legitimera sina beslut inför intressenter och stärka sin image behövs kommunikationsstrategier, vilket Engwall och Kipping (2013) menar kommer leda till att arbetet för managementkonsulter och kommunikationskonsulter mer och mer kommer att integreras. Därför menar de att i framtiden kan man förvänta sig att

kommunikationskonsulter blir en betydande del av managementkonsultering (Engwall & Kipping, 2013).

Förutom denna studie finns endast ett fåtal studier om kommunikationskonsultens arbete. Stor del av forskningen kopplat till kommunikationskonsulten är på en instrumentell och praktisk nivå (se t.ex. Key, 2005; Verhoeven et al., 2012). Pang, Frandsen, Johansen och Yeo (2013) har genomfört en studie där de jämför konsulter inom kriskommunikation i Danmark och Singapore, där resultatet presenterar skillnader och likheter mellan verksamheterna i de olika länderna.

Von Platen (2011; 2015) har forskat om kommunikationskonsultens arbete ur beställarens perspektiv. Hon kommer fram till att kommunikationskonsulten har en viktig roll som översättare och att det finns en efterfrågan hos kunden för denna specifika kompetens, till exempel för att de då slipper avsätta sina egna personalresurser för omvärldsbevakning. Vidare menar von Platen (2011) att kommunikationskonsulten är en viktig kontaktyta mellan organisationer och omvärlden, men att de även kan ha en funktion inom organisationer. Sedan konstaterar hon att forskning om konsulter är främst inriktad på management- och organisationskonsulter, vilket även vi funnit (se t.ex. Brindle & Stearns, 2001; Clark & Fincham, 2002; Ruef, 2002). Von Platen (2011; 2015) menar att en del av kommunikationskonsulters arbete är att förpacka idéer och översätta ideal till praktik, välja och sprida olika koncept, effektivisera och bidra med legitimitet till verksamheter samt minska avståndet mellan organisationer och dess omvärld. Forskning kring hur idéer sprids inom kommunikationsfältet har ofta skett utifrån diffusionsteorin, eller *diffusion of innovations*, (se t.ex. Avery et al., 2010). Denna teori är till stor del utformad av Rogers (se Rogers, 1962/2003) och handlar om hur innovationer sprids genom system utifrån fem olika steg (Avery et al., 2010; Dozier, 1990; Drake & McCoy, 2009). Tillämpningen av denna teori inom kommunikationsforskningen har till exempel haft syftet att förstå hur innovationer har spridits bland PR-utövare, såsom sociala medier eller ny teknologi (se t.ex. Avery et al. 2010; Hoggatt, 2008; Taylor & Perry, 2005).

Diffusionsteorin har blivit kritiserad för att se spridningen av innovationer och idéer som en form av linjär och statisk transmissionsprocess (Czarniawska & Joerges, 1996; Czarniawska & Sevón, 1996; von Platen, 2015). Denna metafor bygger på att något sprids från en mättad plats till en mindre mättad plats vilket

Czarniawska och Joerges (1996) kritiserar eftersom de menar att idéer även sprids från omättade platser till mer mättade platser. Istället har forskare inom skandinavisk nyinstitutionell teori studerat hur idéer, ideal och kunskap sprids och anpassas till organisationer genom en översättningsprocess snarare än en kopieringsprocess. Detta då idéer vid spridning blir till nya varianter istället för exakta kopior av varandra (Czarniawska, 2005; Czarniawska & Joerges, 1996). Forskare inom denna tradition vill använda mode som metafor för att förstå och fånga den dynamiska aspekten som finns i uppkomsten och försvinnandet av populära idéer (Czarniawska, 2005; Czarniawska & Joerges, 1996; Røvik, 1996).

1.5.1 Mode och konsulter

Som tidigare påvisats är forskningen om konsulter utbredd inom managementfältet. Forskningen gör det klart att managementkonsulter har en stark koppling till moden som sprids i organisationer (Brindle & Stearns, 2001; Scarbrough, 2002; Abrahamson, 1996a; Towill, 1999; Collins, 2000; Williams, 2003). Av flera anses moden komma från massmedia, gurus, akademien och konsulter (Abrahamson, 1996a; Brindle & Stearns, 2001; Furusten, 2007; Scarbrough, 2002; Røvik, 2007; Collins, 2000). Abrahamsson (1996a) har fått en stor roll inom denna forskning eftersom han var en av de första att beskriva varför managementmoden skapas och sprids i organisationer och vilka behov de fyller. Abrahamsson (1996a) påvisar att forskare bör överväga att modesvängningar är något som påverkar och förekommer i flera yrkesområden och inte endast inom managementområdet. Utöver det menar också Abrahamsson (1996a) att moden inte endast bör ses som något trivialt, kosmetiskt eller oviktigt vilka endast löser triviala problem. Istället menar han att moden är med och formar de tekniker som används av yrkesutövarna när de hanterar viktiga samt komplexa problem och utmaningar.

Inom forskningen som rör just moden, eller *management fashion* och *management fads* som de benämns i dessa sammanhang, finns det en del kritiska röster. Towill (1999) har antagit det kritiska perspektivet där han menar att modets livscykel blir allt kortare så att organisationer inte hinner implementera dem innan de är inaktuella och nästa ska implementeras. Det menar han innebär att det är omöjligt för företag att framstå som moderna medan konsulternas

rådgivning blir alltmer efterfrågad. Brindle och Stearns (2001) anser däremot att konsulternas spridande av moden har en naturlig förklaring eftersom själva industrin legitimeras av innovation, samtidigt som konsulternas roll ofta är att hjälpa organisationer att hantera osäkerhet. Nya moden skapar innovation, men också igenkänning hos konsulternas kunder. I osäkra situationer vill företag ofta inte prova något som inte är beprövat, vilket gör att ett mode ger företaget en uppdaterad, snabb lösning med löfte om framgång. Samtidigt som det finns en bekvämlighet i att göra vad alla andra företag också gör (Brindle & Stearns, 2001).

Frandsen et al. (2013) konstaterar att forskningen kring managementkonsulter är väl utbredd och att det där finns ett komplext och problematiskt förhållande mellan managementkonsulter, *management fads*, *management fashion* och akademien. De skriver vidare att denna forskning inte är utbredd när det gäller kommunikationskonsulter trots att dessa spelar en betydande roll för organisationer.

2 Teoretisk referensram

I kommande avsnitt kommer vi gå igenom den teoretiska referensram som används för att analysera empirin och besvara studiens forskningsfrågor. Nedanstående avsnitt består av nyinstitutionalism där vi bland annat går igenom begreppen institution, institutionalisering, legitimitet och isomorfism. Därefter går vi in på den skandinaviska nyinstitutionalismen och dess teorier om moden och idéer samt hur dessa sprids och översätts.

2.1 Nyinstitutionalism

Nyinstitutionalism är ett teoretiskt fält och en av de flera skolbildningar som finns inom den moderna organisationsteorin. Fredriksson och Pallas (2011) poängterar att nyinstitutionell teori inte används för att skapa handledning till praktiken utan för att "förstå och förklara varför organisationer fungerar som de gör" (s 48) och att teorin därför har en analytisk ansats med viljan "att nå en djupare förståelse" (s 48). De olika teorierna inom nyinstitutionalism handlar om hur faktorer såsom idéer, moden, regler, kunskap, ideologier och normer i samhället påverkar organisationer, samt hur dessa skapas och sprids mellan olika organisationer och kulturer (Czarniawska & Sevón, 1996; Furusten, 2007; Johansson, 2002). Fokus ligger på hur organisationer, medvetet eller omedvetet, förhåller sig till och påverkas av sin omgivnings förväntningar och krav genom att anpassa sina strukturer, processer och ansvarsfördelningar efter dessa. Organisationer ses som socialt konstruerade och deras utveckling och struktur påverkas av omgivningen. Normer och föreställningar som tas för givna av omgivningen återspeglas därför i organisationers formella strukturer, processer och ideologier (Brunsson, 2006; Czarniawska & Sevón, 1996; DiMaggio & Powell, 1983; Fredriksson & Pallas, 2011; Furusten, 2007; Johansson, 2002; Meyer & Rowan, 1977; Scott, 2014). Eftersom omgivningen uppfattas ha inverkan på organisationer ses de inom nyinstitutionell teori som öppna system, där samspelet med omgivningen därmed även påverkar organisationers maktutövande och förmåga att agera effektivt

(Brunsson, 2006; DiMaggio & Powell, 1983; Johansson, 2002; Meyer & Rowan, 1977). Organisationer delas inom nyinstitutionalismen in i olika organisatoriska fält. Ett organisatoriskt fält är de organisationer som tillsammans utgör ett erkänt område (DiMaggio & Powell, 1983). Det kan exempelvis bestå av företag inom en viss bransch. Fältets avgränsning beror på vad som ska studeras (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012).

Det finns ingen enhetlig definition av vad en institution är. Tolbert och Zucker (1996) menar att en institution är slutprodukten av en institutionaliseringsprocess. Johansson (2002) förklarar en institution som "en organiserad och etablerad struktur eller procedur, baserad på mer eller mindre för-givet-tagna - formella eller informella, medvetna eller omedvetna – regler" (s 17f). Johansson (2002) fortsätter sin förklaring med att "Förekomsten av en institution innebär det att det finns ett accepterat, icke i grunden ifrågasatt, sätt att utföra eller förhålla sig till det institutionen omfattar" (s 18). Eriksson-Zetterquist et al. (2012) ser institutioner utifrån Czarniawska "som ett mönster för kollektiv handling" (s 280) och utifrån Berger och Luckman som ett resultat av behovet av att skapa mönster människans handlingssätt. Sammantaget kan en institution förstås som ett sätt för människan att skapa ordning i omvärlden för att kunna förstå och kontrollera den (Eriksson-Zetterquist et al., 2012).

Till skillnad från begreppet institution har begreppet institutionalisering en mer enhetlig definition. Meyer och Rowan (1977) skriver att "Institutionalization involves the processes by which social processes, obligations, or actualities come to take on a rulelike status in social thought and action" (s 341). Enligt Fredriksson och Pallas (2011) handlar institutionalisering om "strävan efter att följa regler, normer och föreställningar som uppfattas som förgivettagna" (s 47). En liknande beskrivning ger Furusten (2007) som menar att institutionalisering inträffar när något har blivit så pass allmänt accepterat att en viss uppfattning inte ifrågasätts utan tas för given. En viktig aspekt av institutionaliseringsprocessen är att den sker på en högre nivå än den enskilda organisationen, alltså inom en sektor, ett fält eller ett samhälle. Johansson (2002) skriver att "det är organisatoriska former, strukturella komponenter och regler som institutionaliseras, inte enskilda organisationer" (s 25).

En viktig skillnad att ta hänsyn till är mellan strukturerna i den formella och den informella organisationen. Den formella organisationen innefattar saker som

organisationsstruktur, avdelningar, positioner och program och den informella organisationen innefattar den vardagliga verksamheten och vad som sker i praktiken (Brunsson, 2006; Meyer & Rowan, 1977). Dessa två är löskopplade från varandra, där en formell handlingsplan i realiteten inte nödvändigtvis utmynnar i den planerade handlingen. Detta innebär att den ena kan förändras utan att den andra gör det. Det är lättare att förändra den formella organisationen, såsom ett organisationsschema, än vad det är att förändra vad människor faktiskt gör, det vill säga den informella organisationen (Eriksson-Zetterquist et al., 2012).

2.1.1 Legitimitet

Ett centralt begrepp inom nyinstitutionell teori är legitimitet (Eriksson-Zetterquist, 2009) och det definieras ofta som “a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions” (Suchman, 1995, s 574). På så sätt är legitimitet socialt konstruerat eftersom det handlar om människors uppfattningar och föreställningar. Legitimitet är också beroende av kommunikation då uppfattningar och föreställningar inte blir generellt accepterade av en stor massa ifall de inte kommuniceras. Eftersom legitimitet är en generaliserad inställning är det något som skapas subjektivt hos människor, medan det innehas objektivt eftersom det är beroende av att en helhet uppfattar det som legitimt (Suchman, 1995). Precis som status och rykte fokuserar legitimitet på organisationers kulturella faktorer. Dock skiljer sig legitimitet mot de begreppen på så sätt att organisationer inte konkurrerar om legitimitet. Det är något alla inom samma fält får ta del av medan vissa organisationer kan ha bättre rykte och mer status än andra (Eriksson-Zetterquist, 2009).

Om organisationer ska överleva måste de anses vara legitima. Legitimitet fås genom anpassning till omgivningens rådande normer och föreställningar om vad som är riktigt och lämpligt (Deepphouse & Suchman, 2008; Meyer & Rowan, 1977; Scott, 2014). Det kan också fås av samhället i stort, media eller andra organisationer som kan påverka och bidra till bilden av organisationen (Eriksson-Zetterquist, 2009). Brunsson (2006) förklarar att när organisationer strukturerar sig efter normerna kring vad som anses vara rationellt, rimligt, rättvist och modernt så får organisationen legitimitet från sin omgivning. Om de istället går

emot normerna, förlorar de sin legitimitet. Anpassningen till de rådande normerna och föreställningarna kan avspeglas i utförda handlingar och beslut som tas av organisationer, vilka har förmågan att skapa legitimitet om de kommuniceras utåt och synliggörs. Kommunikationen blir ett verktyg för att presentera för omgivningen att organisationen går i linje med deras förväntningar (Brunsson, 1998). När normer förändras, menar Eriksson-Zetterquist (2009) att organisationer anpassar sig efter detta i sin jakt på legitimitet och på så sätt begränsas organisationers handlingsutrymme av rådande sociala normer. En dominerande norm i det moderna samhället är att organisationer ska agera rationellt. För att anses legitima måste organisationer därför framstå som att de är rationella genom de beslut och handlingar de utför. I verkligheten är detta en institutionaliserad myt, eftersom organisationer sällan är så rationella som de utgör sig vara (Meyer & Rowan, 1977).

2.1.2 Isomorfism

Isomorfism är en process som tvingar enheter inom en population att efterlikna andra enheter som möter samma förhållande i omgivningen. Processen kan vara tvingande såsom lagar och politiska beslut. Den kan vara normativ såsom i likriktad kunskap och gemensamma nätverk. Slutligen kan den vara imiterande såsom i att hanteringen av osäkerheter utförs genom att härma de som är mer framgångsrika (DiMaggio & Powell, 1983; Eriksson-Zetterquist et al., 2012). Överfört till organisationers förhållanden innebär det att när ett organisatoriskt fält blir mer strukturerat börjar mångfalden inom fältet försvinna. Som avsnittet ovan har behandlat anpassar sig organisationer efter normer för att uppnå legitimitet. Ofta är det samma normer som påverkar organisationer inom ett organisatoriskt fält. När samma legitimerande normer inkorporeras i organisationer leder det till likartade aktiviteter och en homogenisering i organisationers handlingar, beslut och anpassningar, varav isomorfism uppstår (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Inom ett visst fält är det de dominerande organisationerna som har makten att organisera och driva reglerna och de mindre organisationerna följer dessa för att överleva (Eriksson-Zetterquist et al., 2012; Fredriksson & Pallas, 2011; Meyer & Rowan, 1977). Isomorfism bidrar till att organisationer inom ett fält använder samma begrepp och terminologi för att förklara vad som sker.

Genom att använda begreppen i berättelser framstår organisationen som rationell och legitim (Eriksson-Zetterquist et al., 2012).

2.2 Moden och nyinstitutionalism

Inom den skandinaviska traditionen av nyinstitutionalism råder en koncentration på processer med en dynamisk syn på förändring och stabilitet, där förändring ses som en cykel. Forskare inom denna tradition har studerat organisationers förändring, samt idéers och modens flöden (Czarniawska & Sevón, 1996). Czarniawska och Sevón (2005) beskriver det som att “översättning är bilen, imitation är motorn, och modet sitter bakom ratten” (s 7, vår översättning) vilket är det vi kommer förklara i den återstående delen av den teoretiska referensramen.

Czarniawska och Joerges (1996) vill koppla samman mode med institutionalism och se dem som mer beroende av varandra trots deras uppenbara motsatser som något temporärt och lättsamt kontra stabilt och seriöst. Moden utmanar den ordning som institutioner innebär eftersom nya moden påverkar institutionerna när de kommer och går, och förändrar institutionerna när de blir bestående och institutionaliserade. Mode beskrivs som kopplat till institutionalism eftersom det kan förankra sig som något som bör följas likt regler, och som gradvis tas för givet (Rövik, 1996; Sellerberg, 1994). Det är uttrycket för vad som är modernt, värdefullt och spännande i den grupp man tillhör och bidrar med en variation av idéer. Organisationer skapar moden genom att de följer dem, men de skapar också institutioner genom att avvisa vissa moden och hylla andra moden som den slutgiltiga lösningen. Det som återstår som förgivettaget efter att ett mode har passerat får statusen av en institutionaliserad handling (Czarniawska & Joerges, 1996).

Furusten (2007) menar att den institutionella omvärldens tryck gör att organisationer inte kan stå emot vissa idéer som uppkommer. Med andra ord låter organisationer vissa idéer få makt över handlingarna de utför. Somliga idéer går över, medan andra transformeras till moden ifall de uppfattas som positiva. För att idéer ska bli moden krävs det att flera aktörer gör ungefär samma sak samtidigt, men det behövs ingen formell organisering (Furusten, 2007). Czarniawska (2005) menar att det är omöjligt att veta på förhand när rätt tid är inne för en idé, det är först när något har hänt som man vet att det var rätt tid. Uppmärksamheten är

begränsad och det är modet som avgör vad som får uppmärksamhet (Czarniawska, 2005). Mode är en social produkt som skapas av människor, men det upplevs som en objektiv realitet vilken enskilda människor inte kan påverka (Rövik, 1996). Individer kan inte skapa moden, men modeledare eller marknadsledare kan influera dem. Moden skapas tillsammans av många, även om individer tenderar att se dem som sina egna (Czarniawska & Joerges, 1996). Modet skapas både av de som kommer på idén och de som följer den, vilket Czarniawska (2005) menar är samma personer eftersom mode skapas tillsammans och ingen vet på förhand vad som kommer bli ett mode. Enligt Czarniawska (2005) finns det tre förklaringar till varför något blir på modet: idéer som är bättre blir imiterade för att de fungerar, idéer som kommer från vissa källor imiteras vilket beror på den makt dessa källor har och idéer som inte krockar med det accepterade sättet att tänka eller med den existerade världsuppfattningen.

Blumer (1969) skriver att mode är en konkurrensmekanism som påverkar utbud och efterfrågan, eftersom modet representerar det som är önskvärt av den stora massan och vad som är typiskt för sin tid. Det innebär att olika smaker och idéer tävlar om att bli ett kollektivt val och därmed ett mode. Moden beskrivs också som fenomen som är allmängiltiga, dynamiska och sociala och de kan bidra till att förklara spridningen av stora idéer i tid och rum (Rövik, 1996; Czarniawska & Joerges, 1996). Moden, menar Rövik (1996), har stor potential att kunna förklara flera olika fenomen i moderna organisationer, såsom hur populära idéer uppkommer och bleknar bort. Samtidigt som modet står för förändring är det också en återkommande tidsmarkör, eftersom det ofta innebär en ny version av något gammalt. Av många anses moden vara något snarare för de oseriösa än för de seriösa, men oavsett är de en central del i dagens samhälle (Rövik, 1996).

2.2.1 Mode för att skapa ordning

Moden är svåra för organisationer att stå emot om de ska upprätthålla sin legitimitet (DiMaggio & Powell, 1983; Furusten, 2007). Att anamma moden sägs handla om effektivitet eftersom risktagande och osäkerhet reduceras vid imitation av andra, samtidigt som man också framstår som modern och medveten (DiMaggio & Powell, 1983; von Platen, 2011).

Abrahamson (1996a, 1996b) har utifrån nyinstitutionell teori och sociologisk modeteori forskat om organisationsmoden inom managementindustrin, där han motsätter sig uppfattningen om att moden endast är något trivialt och estetiskt. Efterfrågan av nya moden, menar Abrahamson (1996a, 1996b) skapas dels av sociopsykologiska krafter och dels teknoekonomiska krafter. Tesen i den förstnämnda kraften är att moden efterfrågas eftersom de tillfredsställer individens psykologiska behov av strävan efter unikhet och nymodighet, och eftersom nytt efter ett tag blir gammalt föder detta en cirkulär process. De teknoekonomiska krafterna förklaras med att organisationers prestationsgap (*performance gap*), som uppkommit på grund av ekonomiska och tekniska förändringar i omvärlden, leder till en efterfrågan av moden som kan minska detta gap. Om många upplever samma prestationsgap får ett mode, som kan lösa detta gap, större möjlighet att breda ut sig så länge tekniken anses acceptabel (Abrahamson, 1996a).

Vidare menar också Abrahamson (1996a) att behovet av nya tekniker också beror på normer angående rationalitet och framsteg i samhället. Dessa normer skapar en förväntan på att organisationer ska tillämpa de mest effektiva teknikerna för att uppnå sina mål, samt en förväntan på att det är nya och förbättrade tekniker som kommer användas. För att organisationer ska framstå som rationella och som att de gör framsteg skapas en efterfrågan av ett ständigt flöde av nya moden som kan antas för att ge skenet av detta (Abrahamson, 1996a).

En organisationsledares plikt är att införa det som är modernt för att visa på framsteg och förnyelse men samtidigt har de en plikt att skydda sin organisation från modeflugor. Att följa moden kan för privata företag vara ett sätt för att hålla sig i fas med sina konkurrenter samtidigt som det för myndigheter är ett sätt att visa att de håller sig ajour med folkets intressen (Czarniawska & Joerges, 1996). Czarniawska (2005) menar att modets viktigaste roll är att det tillför ordning i ”det som kan se ut som oändlig diversitet” (s 123) av olika möjligheter. Modet hjälper människor att komma till rätta i nutiden eftersom det innefattar vad som är typiskt för sin tid. Det bidrar till en frigörelse från det förflutna då det erbjuder något nytt och modernt. Likväl tillför det också en ordning inför framtiden eftersom det erbjuder ett intryck av kontroll och förutsägbarhet. Modet blir en förberedelse inför den okända framtiden, som är oordnad och osäker (Czarniawska, 2005; Czarniawska & Sevón, 2005).

2.2.2 Modets paradoxer

Moden verkar i utkanten av institutioner. Där institutioner är stabila, kan moden förändra vissa delar medan kärnan av institutionen består. Czarniawska och Joerges (1996) skriver ”on the one hand, its variety is limited by the ”iron-cage” of existing institutions, which fashion actually reproduces; on the other, fashion is engaged in a constant subversion of the existing institutional order, gnawing ant-like at its bars” (s 34). Moden bidrar till att reproducera existerande institutioner samtidigt som de kan påverka och förändra dem, och därmed utmanar de den institutionella ordningen. Mode består av flera paradoxer: det är både oviktigt och betydande samtidigt, modeföljare betar sig olika i sina försök att vara lika och mode skapas medan det följs och reproducerar originalet samtidigt som det skapar nya varianter. (Czarniawska, 2005, Czarniawska & Joerges, 1996). Förutom dessa grundläggande paradoxer, finns det ytterligare exempel.

Mode står för uppfinning *och* imitation, diversitet *och* uniformitet, avstånd *och* intresse, nyheter *och* konservatism, integration *och* segregering, förändring *och* status quo, revolution *och* evolution.
(Czarniawska, 2005, s 122)

Czarniawska (2005) menar att mode skapar något nytt av det som funnits förut. Moden kan skapa nya institutioner och förändringar i institutioner kan skapa plats för nya moden. Eftersom institutionalisering är en komplicerad och ansträngande process, kan det under tiden den sker ge utrymme för nya idéer. Dessa nya idéer kan i sin tur riva upp och förändra gamla institutioner (Czarniawska & Joerges 1996).

2.2.3 Modets logik: differentiering och imitation

Moden har funktionen att skapa en unik identitet, men när tillräckligt många anammat modet har det tjänat ut sin roll eftersom det inte längre är unikt och då uppstår nästa mode (Czarniawska, 2005; von Platen, 2011). För att förstå och fånga den dynamiska aspekten som finns i uppkomsten och försvinnandet av populära idéer, som illustrerades i meningen innan, bör modets logik användas eftersom det är en stabil social mekanism som kontinuerligt driver förändring

(Rövik, 1996). Drivkraften i spridningen av moden kommer från spänningen som finns mellan begäret av att vara som andra och begäret av att vara unik (Rövik, 1996; 2007). Med andra ord ligger drivkraften i konflikten mellan imitation och differentiering (Rövik, 1996; 2007; Simmel, 1904/1957). Rövik (1996) menar att imitationsprocessen driver differentieringsprocessen och tvärt om, och de båda processerna kan många gånger vara sammanflätade eftersom imitation av ett mode också kan leda till en viss differentiering från det. När ett mode är nytt och inte många antagit modet har det störst möjlighet att få uppmärksamhet. Då ger modet en möjlighet för tidiga modeföljare att differentiera sig från resten av sin sociala omgivning. Men med tiden som allt fler anammar modet och det sprids så börjar den uppseendeväckande förmågan modet haft försvinna (Rövik, 1996). När modet börjar spridas skiftar anledningen till att anamma det från att vilja stå ut och dra till sig uppmärksamhet (differentiering), till att använda det för att vara som andra och signalera att man är en del av sin sociala omgivning (imitation) (Rövik, 1996; Simmel, 1904/1957). Imitation motiveras ofta av att inte vilja vara omodern och rädslan för de negativa effekter som kan medföras av att vara den enda som inte anammat ett mode. Men för de tidiga användarna har nu modet förlorat sin utmärkande karaktär och därför sätter det igång sökandet efter ett nytt mode som kan fylla den funktionen, och så fortgår det (Rövik, 1996).

Moden passerar som en vågliknande rörelse över en viss tid eftersom enskilda aktörer inte samtidigt förkastar ett gammalt mode eller antar ett nytt, utan det sker sekventiellt (Abrahamsson, 1996b). I studier om moden som en mekanism för förändring är en annan aspekt hos modet dess repetitiva eller cykliska natur. I korthet innebär det att det finns en tendens att moden som varit populära och sedan blivit ute, efter en tid kommer tillbaka i en ny form och blir modernt igen. Många gånger får det "gamla" en ny lingvistik vilket gör att det nya till största del är språkligt, men för att formen inte ska kännas igen som någonting utdaterat, behöver viss tid passera (Rövik, 1996). Slutligen konstaterar Rövik (1996) om modets logik att det är en paradoxal förändringsmekanism eftersom det både förnyar och förstör sig själv. Rövik (2007) kritiserar några år senare sedan själv att modemetaphoren kan ha en svaghet när den tillämpas på organisationsidéer, eftersom den kan bidra till förenklade föreställningar om vilka effekter idéerna kan få inom de organisationer som anammat dem. Här menar han att virusteorin som han själv utvecklar kan vara bättre eftersom den är mer differentierad och

komplex i förhållande till effekterna som kan uppstå. Samtidigt är moden den metafor som är vanligast bland organisationsforskare att använda när det kommer till populära organisationsidéer, och så även synen på att de sprids enligt modets logik (Rövik, 2007). Modet som metafor anser vi därför vara relevant att använda, i likhet med andra forskare (se t.ex. Abrahamson, 2011).

2.3 Idéspridning: översättning och redigering

Idéer sprids därför att de är på modet och imitation är en drivkraft bakom, precis som avsnittet ovan redogjort för. Människan uppskattar att prova nya saker och ibland sker förändringar snarare på grund av nyfikenhet och viljan att prova något nytt, än på grund av att det är planerat. Moden och idéer imiteras och sprids mellan människor till nya platser och sammanhang. I denna process fungerar konsulter som idébärare i och med att de arbetar med att designa och distribuera idéer genom att översätta dem (Czarniawska, 2005; Czarniawska & Joerges, 1996). Den översättning som Czarniawska och Joerges (1996) syftar till grundar sig i Latours synsätt och går bortom den språkliga tolkningen och handlar snarare om skapande och förmedling av betydelser som inte fanns förut.

Idéer drivs av nyfikenhet och de får ny energi när de sprids genom tid och rum och översätts till en ny kontext och mening. Det är människorna som skapar och/eller använder en idé som ger den energi varje gång de översätter den för sin egen eller för någon annans räkning. För att en idé ska kunna förflyttas så måste den tas från sitt sammanhang och flyttas till ett nytt, vilket gör att idén förändras och inte längre är densamma som sitt ursprung. Alltså, en idé som förflyttas från sin ursprungsplats blir aldrig mer densamma som originalet, oavsett hur kort väg den förflyttas (Czarniawska, 2005; Czarniawska & Joerges, 1996; Sahlin-Andersson, 1996). När samma ursprungsidé sprids leder översättningen både till en heterogenisering och en homogenisering. Då flera anammar samma idé leder det till en homogenisering, där en likhet mellan de som anammat idén uppkommer. Samtidigt bidrar översättningen till nya varianter av originalidén, vilket leder till en heterogenisering där de som anammat idén skiljer sig åt genom de olika översättningarna (Czarniawska, 2005, Sahlin-Andersson, 1996). Om en idé slutar att översättas avstannar idén, till exempel menar Czarniawska och

Joerges (1996) att en idé i en bok i en bokhylla står stilla tills någon bestämmer sig för att läsa den och därmed översätta den vidare.

Uppmärksamhet är första steget till att en idé ska spridas. Människor kan inte uppmärksamma eller ta till sig något om de inte kan relatera det till saker de redan vet. De har en tendens att se vad de förväntar sig att se, och vad som passar in med den egna uppfattningen. Därför kan det ta lång tid att upptäcka främmande idéer, eftersom det är svårt att översätta något som inte är igenkännbart. När någon upptäcker en idé skapas både en ny aktör och en ny variant av idén i översättningsprocessen (Czarniawska, 2005; Czarniawska & Joerges, 1996).

För att en idé ska kunna förflytta sig och spridas måste den materialiseras. En idé är en förställning i någons huvud tills den har blivit uppmärksammas och blivit till en bild eller ett ljud. Det är alltså människor som materialiserar en idé när de skapar en text, ett ljud eller en modell av den. Idéer materialiseras till handlingar eller i objekt och tillämpas genom att dessa kommuniceras (Czarniawska, 2005; Czarniawska & Joerges, 1996). Många personer är oftast inblandade i att en idé materialiseras och den sociala kontexten är av betydelse. En del idéer kommer inte upp på dagordningen eftersom beslutsfattande, ideologier, auktoriteter och intern politik gör att vissa får mer uppmärksamhet än andra (Czarniawska & Joerges, 1996).

Organisationer uppmärksammar idéer, anammar några och förkastar andra, beroende på hur väl de ses som lösningen till ett problem. Med en viss överdrift hävdar Czarniawska och Joerges (1996) att de flesta idéer eller lösningar kan passa de flesta problem med hjälp av god vilja, konsensus och kreativitet. Uppfattningen om ett problem, uppfattningen av en idé och uppfattningen om hur dessa kan matchas ihop, skapas kollektivt under en översättningsprocess. Czarniawska och Joerges (1996) skriver "The perceived attributes of an idea, the perceived characteristics of a problem and the match between them are all created, negotiated or imposed during the collective translation process" (s 25). Dessa uppfattningar är resultatet av översättningsprocessen och inte anledningen till att översättningen sker. Om det finns ett uppmärksammat problem kommer alla idéer som kan relateras till detta problem ha större chans att bli till genomförda, och alla handlingar som redan pågår har större chans att bli legitimerade om de kan kopplas till problemet. Men en idé kan också användas för att legitimera en redan

existerande handling, genom att legitimiteten hos den nya idén förväntas överföras till det som gjorts förut (Czarniawska & Joerges, 1996).

I översättningsprocessen kan de inblandade aktörerna känna ett behov av att mytologisera och dramatisera kring berättelsen om hur de kom i kontakt med idén. Denna berättelse kan se olika ut för olika aktörer i sammanhanget, där vissa aktörer lägger stor vikt vid något som andra kanske ignorerar. Det kan även finnas ett intresse i att poängtera tillfälligheten med att idén uppenbarar sig i precis rätt tid. Dessa berättelser syftar till att ge mening och knyta an idén till ett närvarande problem som personerna i organisationen upplever. I denna berättelse om idén finns ofta också en strävan efter att framställa den som funktionell (Czarniawska & Joerges, 1996).

Förenklat beskriver Czarniawska och Joerges (1996) översättningsprocessen som att en idé anländer i form av ett objekt, som kan bli översatt till en handling och om denna handling sker om och om igen tills den tas för given blir idén institutionaliserad. Men detta är ingen enkel process eftersom det krävs väldigt mycket för att idéer ska åstadkomma även en liten handling och att idéer ofta gör att det skapas andra idéer som motsättning. En idé sprids i olika takt till nya aktörer på nya platser över tiden, och flera idéer sprids parallellt med varandra. Samtidigt som en idé kan ha formen av en föreställning på en plats, kan den vara en upprepad handling som har nått statusen av en institution på en annan plats. På sin bana från idé till objekt, till institution, till handling och till idé igen, går idéer igenom många transformationer när de översätts. De förankras som lokal kunskap, ibland bara i en persons huvud. Sedan blir fler människor övertygade om att översätta idén för sin egen användning, så att den så småningom blir materialiserad av många och blir till en kollektiv handling. För att kunna bli till allmänt vetande måste en idé objektiviseras, för bara då kan den resa mellan lokala platser och tillfällen. Denna process kan drivas av till exempel politiska aktörer, men den formas också av händelser och mindre kontrollerade processer såsom mode. De inblandade aktörerna ser ofta bara fåtal steg i processen på grund av den lokala inramningen av tid och plats som skapar en något avgränsad bild. När en idé tillämpas leder det till att det tas beslut, det byggs prototyper och det köps licenser och så vidare. För att legitimera detta sprider aktörerna signaler till omgivningen genom att de dramatiserar, rättfärdigar, marknadsför, säljer och propagerar för idén (Czarniawska; 2005; Czarniawska & Joerges, 1996).

2.3.1 Redigering

Sahlin-Andersson (1996) presenterar en utveckling av översättningsprocessen där hon introducerar redigering som metafor. Hon beskriver spridningen av en idé som en pågående redigeringsprocess där den omformuleras utifrån förutsättningarna för varje nytt sammanhang den möter. Den nya kontexten innebär möjligheter, begränsningar och hinder som påverkar berättelsen om idén och hur den passar in. Oftast är det lättare att ändra, det vill säga redigera, själva berättelsen än att ändra förhållandena i idéns nya kontext. Redigering fungerar här precis som översättning som en metafor, även om också innefattar redigering av texter i dess ursprungliga betydelse.

Med redigering som metafor vill Sahlin-Andersson (1996) understryka att idéer berättas och återberättas i varierande kontexter och att de berättas olika varje gång. Detta är en social process som präglas av social kontroll, likriktning och traditionalism, där de inblandade aktörerna ses som aktiva och inte passiva mottagare. Hon menar att det finns ett antal aktörer som har som huvuduppgift att redigera idéer, exempelvis konsulter, ledare och forskare. Dessa använder sig ofta av framgångsberättelser som är möjliga att imiteras av organisationer (Sahlin-Andersson, 1996; Sahlin-Andersson & Wedlin, 2008).

En idé kan redigeras för att passa in hos den imiterande organisationen där den vanligtvis måste kombineras med hur de arbetar och med idéer de har anammat förut. En redigerare omformulerar berättelser och försöker ofta styra hur budskapet presenteras, men de måste ta hänsyn till kontexten och mottagaren. Varje sammanhang kräver specifika regler men det finns ett antal kategorier av regler som är gemensamma. Första regelkategorin för att en idé ska spridas är att den måste flyttas från en kontext och införas i en annan. Den förlorar då en del av förutsättningarna den hade från början, och får nya förutsättningar i den nya kontexten. När det finns motsättningar mellan gamla och nya idéer kan de redigeras för att skapa nya sammanhang och varianter. Den andra regelkategorin handlar om formulering där modeller som fångar uppmärksamhet cirkulerar mer. Idéer fångar intresset om de ses som nya och spännande men samtidigt inte är för långt ifrån den egna uppfattningen. Hur idén presenteras är viktigt, och därför är det en fördel vara en god historieberättare som kan dramatisera. Oftast anpassas berättelsen för att lättare kunna berättas och den redigerade versionen innehåller ofta ett löfte om framgång. Tredje och sista regelkategorin som presenteras bygger

på logiker. Idéer ordnas utifrån logiker av orsaker. I de rationella logikerna klargörs orsak och verkan och den problemlösande förmågan där det ges förklaringar som kan ses som rationella. Ofta finns det en eller flera upphovsmän som initierat och utvecklat idén som nämns i sammanhanget. Det refereras också till forskning om varför det uppkommit och varför det är oundvikligt, för att det ska ses som sant och seriöst (Sahlin-Andersson, 1996; Sahlin-Andersson & Wedlin, 2008).

3 Metod

Efter att ha presenterat vad vi ämnar undersöka och varför kommer vi i detta avsnitt redogöra för hur vi har genomfört studien. Metoden är vägen till målet (Kvale & Brinkmann, 2009), alltså tillvägagångssättet vi haft när vi genomförde studien och det som följande avsnitt kommer behandla. Inledningsvis går vi i genom metodvalen, därefter urvalet och tillvägagångssättet och i de sista delarna återfinns en reflektion kring metoden samt etiska överväganden.

3.1 Vetenskapliga antaganden och metodval

Studien har genomförts med en kvalitativ metod. "En kvalitativ inställning innebär att man lägger fokus på de kulturella, vardagliga och situerade aspekterna av människors tänkande, lärande, vetande, handlande och sätt att uppfatta sig som personer" (Kvale & Brinkmann, 2009, s 28). I korthet innebär det att den kvalitativa metoden handlar om att inte endast vara intresserad av att förstå *hur* något är, utan även att förstå *varför* något är som det är (Bryman, 2012). Vi har utgått från ett hermeneutiskt tolkande förhållningssätt som syftar till att tolka texter utifrån den socialt skapade verkligheten och att ständigt växla mellan helheten och enskilda delar för att nå en giltig förståelse (Kvale & Brinkmann, 2009). Enligt Kvale och Brinkmann (2009) är detta relevant för intervjustudier där den gemensamma socialt konstruerade verksamheten under intervjun ska tolkas, både under tiden den äger rum och när den överförs till en text. Utifrån ett socialkonstruktionistiskt perspektiv, där sociala fenomen och deras mening är ständigt föränderliga, ser vi verkligheten som socialt konstruerad av sociala aktörer (Bryman, 2012). I relationen mellan teori och empiri har vi haft ett abduktivt förhållningssätt. Abduktion innebär en kombination av ett induktivt och deduktivt förhållningssätt där teorier och begrepp används som tolkningsramar för att förstå och tolka empirin och verkligheten på nya sätt (Ekström & Larsson, 2010). Det innebär att vi studerat teori och empiri parallellt för att nå en djupare förståelse. Det teoretiska nyinstitutionalistiska perspektivet har vi valt utifrån att

det hjälper oss att nå en djupare förståelse för den sociala verklighet som konsulterna verkar i. Denna teori används för att analysera varför organisationer fungerar som de gör och inte för att skapa handledning till praktiken (Fredriksson & Pallas, 2011), och utgår från att institutioner skapas när människor konstruerar sin sociala verklighet (Eriksson-Zetterquist et al., 2012).

Den kvalitativa studien vi gjort bygger på kvalitativa intervjuer med yrkesverksamma konsulter i kommunikationsbranschen. Kvalitativa intervjuer används som metod när forskare vill få information om vad andra vet, såsom intentioner, anledningar eller åsikter (Merriam, 1994), eller ingående beskrivningar av ett fenomen (Thomsson, 2010). Eftersom vi undersökt kommunikationskonsulters arbete var vi intresserade av deras berättelser och återgivande av deras uppfattning, vilket innebär att kvalitativa intervjuer varit lämpliga.

3.2 Urval

Urvalet av intervjupersoner till studien har skett målstyrt utifrån vårt syfte. Ett målstyrt urval är en vanlig form i kvalitativa studier och innebär att forskare baserar sitt urval på det de önskar upptäcka, förstå och få insikt om (Merriam, 1994; Bryman, 2012). Då vi ämnat öka kunskapen kring kommunikationskonsulter arbete i Sverige och med hänsyn till studiens omfattning, har urvalet av konsulter geografiskt begränsats till Malmö. Ca 50 kommunikationskonsulter på 12 olika kommunikationsbyråer kontaktades via mejl och telefon vilket ledde till 14 genomförda intervjuer. Vissa av dessa företag hade en uttalad profilering mot content marketing, givet utifrån vår avgränsning att undersöka ett kommunikationsmode. För att få olika perspektiv på detta valdes också företag utan denna specifika inriktning. Vi kontaktade konsulter med olika roller och med varierande kön och ålder för att få en mångfacetterad bild på det valda kommunikationsmodet. En beskrivning av de intervjuade konsulterna återfinns som bilaga (se bilaga 2).

3.3 Tillvägagångssätt

De genomförda intervjuerna har varit semistrukturerade (Kvale & Brinkmann, 2009; Merriam, 1994) där vi utifrån studiens syfte konstruerat en intervjuguide med teman och frågor. Denna guide har fungerat som vägledning under intervjuerna för att säkerställa att vi inte glidit ifrån studiens syfte. Strukturerade intervjuer har valts bort till förmån för att ha en dialog med respondenterna med ett flytande samtal som mål. Detta för att ge utrymme för spontana följdfrågor och utveckling för respondenternas resonemang som kunde bidra till större förståelse för deras beskrivning av det fenomen vi studerat (Merriam, 1994). En stor fördel med denna typ av intervju är att den liknar i viss mån ett samtal, men med ett syfte och en teknik som leder en rätt (Kvale & Brinkmann, 2009).

Sammanlagt genomförde vi fjorton intervjuer under april-maj, 2015. Ambitionen var att begränsa intervjuerna till en timme, men då samtalens karaktär varierade fick längden av intervjun tillåtas variera mellan 50 och 90 minuter. Intervjupersonerna har fått påverka förutsättningarna som tid och plats för intervjuerna till förmån för deras bekvämlighet. Platsen för intervjuerna varierade av praktiska skäl beroende på vad intervjupersonerna föreslog. Tolv intervjuer genomfördes på respektive konsults arbetsplats, medan en intervju genomfördes i respondentens hem och en på ett café. Detta har inneburit att intervjuerna till största del skett avskilt och där samtalet fortlöpt ostört. Intervjuerna genomfördes av oss båda och dokumenterades genom digital ljudupptagning som sedan transkriberades.

Enligt (Kvale & Brinkmann, 2009) är det viktigt att tänka igenom analysen redan innan den första intervjun genomförts och att analysen till viss del påbörjas redan under intervjun. Genom att vi har arbetat abduktivt har detta fallit sig naturligt eftersom teori och empiri har samspelat under empiriinsamlingen, vi har dessutom övervägt analysen redan under utförandet av intervjuguiden. Analysen har pågått under intervjuerna på så sätt att vi tolkat det som sagts och avgjort vilja följdfrågor som var relevanta. Tolkningen och förståelsen av en intervju har bidragit till en djupare förståelse och tolkning inför nästa intervju. Detta, tillsammans med att studera teorin parallellt har lett till en stegrad förståelse och djupare analysarbete under arbetets gång kring fenomenet vi undersökt. Under tiden vi gjorde intervjuer började vissa teman urskilja sig, vilket gjorde att vi

under senare intervjuer strävade efter att gå djupare in på de ämnena. Efter tio intervjuer ansåg vi att det intervjupersonerna sa till största del bekräftade det vi sett under tidigare intervjuer. De resterande fyra intervjuerna, som då redan var inplanerade, genomfördes för att säkerställa att den informationsmättnad vi upplevde stämde.

Under transkriberingen fortsatte det påbörjade analysarbetet genom att intervjuerna som utspelat sig som ett samtal i en viss social kontext, översattes till en nedskrivnen text. Även om transkriberingen skett ordagrant utgör de endast en skriftlig återgivning av något socialt konstruerat (Kvale & Brinkmann, 2009). Analysarbetet skedde utifrån meningskapande ad hoc som Kvale och Brinkmann (2009) menar är en av de mest använda vid intervjuanalys, där olika tekniker varierar för att bland annat lägga märke till mönster, se rimlighet och skapa kontraster. Redan under intervjuerna upptäckte vi teman från teorin i konsulternas resonemang. Vi har därför låtit teorin styra våra analyssysteman. Under ett mer koncentrerat analysarbete där vi tolkade mening, undersökte mönster och ifrågasatte rimligheten med hjälp av vår teori, framkom den uppdelning som återfinns i den slutgiltiga analysen. Genom att relatera delar med helheten enligt det vår vetenskapliga ansats, har vi valt ut de delar i form av citat som representerar den helhetstolkning vi har gjort av det fenomen vi ämnat undersöka.

3.4 Metodreflektion

Den kvalitativa metoden har kritiserats av olika aktörer, främst eftersom den upplevs som subjektiv då resultaten är beroende av de val forskaren gör. Det som ofta kritiseras är svårigheterna när det kommer till replikering och generalisering (Bryman, 2012). Därför har forskare inom kvalitativ metod utvecklat kriterier som bättre utvärderar kvaliteten i detta tillvägagångssätt. Lincoln och Guba har satt upp fyra kvalitetskriterier som ofta använts (Bryman, 2012). Dessa kriterier är trovärdighet (*credibility*), överförbarhet (*transferability*), pålitlighet (*dependability*) och bekräftbarhet (*confirmability*) (Heide & Simonsson, 2014; Bryman, 2012). För att uppfylla kriterierna har vi utförligt och transparent redogjort för hur vi gått tillväga för att genomföra studien, det återfinns i metodavsnittet ovan. Men detta har även gjorts genom att visa upp våra resonemang löpande i texten, samt genom att under studiens gång reflektera över

hur vår förförståelse påverkar våra tolkningar. Vi har också sparat allt empirimaterial studien bygger på. Gällande överförbarhet, som handlar om generalisering (Bryman, 2012), har vi inte för avsikt att generalisera resultatet av studien. Istället har vi som avsikt att förklara och tolka ett specifikt fenomen i en specifik kontext. Genom att vara transparenta med vårt tillvägagångssätt har vi möjliggjort för en eventuell överförbarhet till en likartad kontext.

Något som skulle kunna påverka kvaliteten i vår studie är att vi är nybörjare på intervjumetodiken. Samtidigt är det en metodik man lär sig genom att genomföra intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2009). Genom att läsa på mycket om intervjutekniken och förbereda oss i den mån det är möjligt, med författandet av en intervjuguide efter ett tydligt syfte, har samtliga av våra intervjuer bidragit till viktiga delar av vår analys. Hur tillförlitlig analysen av intervjuerna är beror också på hur noggrant transkriberade de blev (Kvale & Brinkmann, 2009). Vi valde att transkribera så nära ordagrant som möjligt, för att senare under analysen ändra de talade orden till skriftspråk. På det sättet ansåg vi att risken för missförstånd av meningen, som varit det viktiga för oss, minskades. Även tematiseringen av materialet påverkar tillförlitligheten eftersom det finns möjlighet för olika tolkning och därmed tematiseringar (Kvale & Brinkmann, 2009). Vi arbetade oss runt detta genom att tematisera var för sig och sedan föra en diskussion kring de teman vi fann, och som stämde väl överens. Något som kan påverka giltigheten för kvalitativa intervjuer är ifall intervjupersonerna ger falska svar (Kvale & Brinkmann, 2009), vilket vi inte har möjlighet att kontrollera. Samtidigt har vi inte skäl att misstänka detta med tanke på intervjuernas syfte, där vi var ute efter intervjupersonernas berättelser kring sina egna upplevelser om content marketing. Giltigheten för studien reflekteras också i om den insamlade empirin faktiskt återger vad som intresserar forskaren och också hur kritiskt forskaren ser på sin egen analys och sina tolkningar (Kvale & Brinkmann, 2009). För att skapa en högre trovärdighet har vi försökt att på ett öppet och transparent sätt redovisa för hur slutsatser har dragits genom exemplifiering och förklaring. När tolkningarna är logiska och möjliga att förstå för den som läser, och läsaren också har givits förståelse för de teoretiska utgångspunkter forskarna har kan läsaren själv också bedöma tolkningarnas giltighet (Thomsson, 2010).

3.5 Etiska övervägande

Slutligen i detta metodavsnitt vill vi också nämna några ord kring etiken i vår studie. För att våra respondenter skulle vara medvetna om vad deras intervju skulle komma att användas till, informerade vi om detta klart och tydligt i det informerade samtycke som godkändes av varje intervjuperson. Ett informerat samtycke där intervjupersonerna är medvetna om att deras medverkan är frivillig är en förutsättning för god forskningsetik (Kvale & Brinkmann, 2009). För att motverka att våra intervjupersoner skulle känna sig hindrade av att prata öppet under intervjuerna valde vi att informera om att alla respondenter skulle komma att anonymiseras. Vi är medvetna om att detta påverkar transparensen i vår studie, men att den forskningsetiska aspekten gentemot respondenterna är viktigare. För att väga upp detta har vi stävat efter en utförlig metodbeskrivning av vårt tillvägagångssätt.

4 Analys

I detta avsnitt presenteras analysen av vår insamlade empiri. Analysen är uppdelad i fem avsnitt: att skapa objekt, att titta på andra, att anpassa det till sitt eget arbete, rationella argument för att legitimera en handling och efterfrågan som legitimerar.

4.1 Att skapa objekt

Med hjälp av Czarniawska och Joerges (1996) teori om idéspridning (se punkt 2.3) kan vi se hur content marketing (hädanefter CM) spridits som idé till våra respondenter. För att en idé ska kunna spridas, måste den materialiseras och bli till ett flyttbart objekt i form av text, ljud eller bild (Czarniawska, 2005a; Czarniawska & Joerges, 1996). Flera intervjupersoner har hänvisat till Joe Pulizzi och hans företag Content Marketing Institute (CMI) i USA som en av de främsta i att sprida CM. Han ses vara flitig på att producera och kommunicera CM i form av blogginlägg, föreläsningar och böcker. Intervjuperson 11 menar att “CMI var så tidigt ute och är så starka företrädare för CM så fram till nu tror jag att de flesta använder deras teorier”. En av våra andra intervjupersoner, som arbetar mycket med CM, uttrycker att Joe Pulizzi anser sig själv vara grundare till arbetssättet (intervjuperson 5). Pulizzi och CMI framstår som auktoritär inom CM och på deras hemsida definieras CM som följande:

Basically, content marketing is the art of communicating with your customers and prospects without selling. It is non-interruption marketing. Instead of pitching your products or services, you are delivering information that makes your buyer more intelligent. (CMI, 2015)

Genom objekt som till exempel podcasten *PNR: This old marketing* och boken *Epic Content Marketing* har andra kunnat ta del av CM genom Pulizzi.

Intervjuperson 5 berättar hur hen introducerades till CM med att “jag ramlade över en bok som heter *Epic Content Marketing* av Joe Pulizzi. Har ni läst den? Gör det om ni är intresserade av CM.” Ovanstående exempel visar hur Joe Pulizzi materialiserar idén CM genom att översätta sin föreställning av CM till flyttbara objekt som våra respondenter kunnat ta del av. När respondenterna tagit del av materialiseringarna har idén CM översatts från exempelvis ett ljud i form av en podcast till en föreställning hos respondenterna om vad CM innebär. Czarniawska & Joerges (1996) menar att när en idé materialiseras antar den en ny form och är därmed inte identisk med ursprungsidén. Detta innebär att CM antagit en ny form när det gått från att vara ett objekt, till exempel en podcast med Pulizzi, till den föreställning som respondenterna fått via objektet.

Även om vi ser exempel ovan på hur Pulizzi skulle kunna ses som grundaren till CM är han inte skaparen av CM som kommunikationsmode. Det beror på att individer inte kan skapa moden, utan endast influera dem (Czarniawska & Joerges, 1996). Även om respondenterna framställer att Pulizzi tenderar lägga beslag på idén, kan han inte anses vara mer än en modeledare som har influerat utformningen av CM. Ett mode skapas kollektivt och det är först när en idé anammas av flera som det kan ses som ett mode (Furusten, 2007; Czarniawska, 2005). För att detta ska ske krävs det att flera aktörer bidrar med att materialisera idén och på så sätt sprida den vidare (Czarniawska 2005; Czarniawska & Joerges, 1996). Det innebär att om ingen mer än Pulizzi hade fortsatt att sprida CM hade idén avstannat och inte utvecklats till ett mode. Dock ger våra respondenter exempel på hur idén sprids vidare av andra aktörer i Sverige. Intervjuperson 5 beskriver hur CM-byrån KNTNT från Göteborg varit ambitiösa i att sprida CM och skapat en länk mellan CM i Sverige och USA:

För det första så hittade jag dem direkt. Det är ju också ett mått på att de har lyckats i sin egen CM. De arrangerar en halvdagskonferens en gång om året som heter contentdagen. Där var jag uppe i våras för att de hade lyckats få hit Joe Pulizzi. Det var därför jag åkte dit.
(Intervjuperson 5)

Konsulten beskriver här dels hur hen anser att KNTNT varit framgångsrika med sin CM kring sitt eget företag, och dels hur de skapat ett tillfälle där Pulizzi kunde

föreläsa. Därmed har Pulizzi kunnat materialisera CM i form av ord direkt till intervjupersonen i Sverige. Respondenterna översätter sina föreställningar av CM till handlingar och skapar sedan egna materialiserade objekt för att sprida dem vidare till sina kunder i form av frukostseminarier, bloggar och kundmöten. “Vi säljer in CM genom att undervisa om vad det är. [...] Bland annat gör vi små korta workshoputbildningar”, berättar intervjuperson 8.

I detta avsnitt har det påvisats hur spridningen av CM har möjliggjorts tack vare att idén har materialiserats till flyttbara objekt. Det går att relatera respondenternas beskrivningar om hur de tagit del av CM till teorin om idéspridning. En förutsättning för att en idé ska spridas är att den uppmärksammas och att det finns en vilja att imitera den (Czarniawska & Joerges, 1996), vilket nästa avsnitt behandlar.

4.2 Att titta på andra

Materialisering av CM är inte tillräckligt för att det ska spridas vidare som ett kommunikationsmode. Ett mode som inte översätts avstannar (Czarniawska och Joerges, 1996), vilket hade skett om inte nya aktörer haft motivationen till att fortsätta den materialisering som ovan påvisats. En av drivkrafterna bakom att moden sprids är viljan att imitera andra för att vara en del av en gemenskap och viljan att differentiera sig för att vara unik (Rövik, 1996; 2007; Simmel, 1904/1957). För att hitta idéer att imitera beskriver våra respondenter hur de strävar efter att hitta nya idéer genom att inspireras av andra, och det är även så de funnit inspiration gällande CM, vilket detta avsnitt går igenom.

För att en idé eller mode ska upptäckas och spridas måste det finnas en uppmärksamhet hos de blivande följarna (Czarniawska & Joerges, 1996). Våra respondenter ger en samlad bild av att de har en stor uppmärksamhet kring vad som händer i omgivningen. De beskriver hur de dagligen arbetar med att hålla sig ajour, följa branschens utveckling och aktivt leta efter nyheter. Dagligen genomsöker de en mängd dagstidningar, branschmedia, populärkultur och nyhetsbrev för hitta ny inspiration. Intervjuperson 7 räknar upp hur hen bland annat läser *Dagens Industri*, *Dagens Media*, *Svenska Dagbladet*, *Resumé* och *Helsingborgs Dagblad*. Respondenterna beskriver detta som en självklarhet och som en förgivettagen del av deras arbete. Som exempel menar intervjuperson 4 att

hen inte ser det som ett krav att hålla sig uppdaterad, men att det vore konstigt som konsult att inte vara det. Att vara aktualiserad som konsult framstår därför som en institutionaliserad norm, eftersom det är en förgivettagen handling. Nya idéer och moden som upptäcks genom den dagliga omvärldsbevakningen inspirerar konsulterna i deras arbete, och att "låna" från andra ses som legitimt.

Därför att i slutändan så är det ju så att vi sitter i Malmö och jobbar med de företag som sitter här vilket gör att om vi hittar guldkorn från andra sidan jordklotet som någon annan har gjort, och kan hitta en applicering på det här så behöver du ju normalt sätt inte bryta armar och ben av dig. (Intervjuperson 3)

Vad intervjuperson 3 uttrycker i citatet är att det är möjligt att ta en idé från en kontext och förflytta denna till sin egen kontext. Respondenterna uttrycker det som att de inspireras, men då inspirationen i vissa fall appliceras i det egna arbetet kan det också ses som imitation.

Våra intervjupersoner befinner sig inom samma bransch och samma område, och vi har sett en likhet i vilka de hänvisar till som framgångsrika inom CM. Det kan kopplas till DiMaggio och Powells (1983) argument om att organisationer inom ett och samma organisatoriska fält möter samma krav från omgivningen, vilket leder till isomorfism. Inspirationskällorna till vad som är framgångsrik CM är i flera fall desamma bland våra respondenter. Red Bull, Coca Cola och Volvo är ständigt återkommande under våra intervjuer som exempel på ett företag som varit framgångsrikt med sin CM. Det beskrivs hur Coca Cola, som ett av världens mest välkända företag, har inriktat sin marknadsföring på CM:

Ett så stort bolag, som rimligen borde ha access till de smartaste hjärnorna i form av rådgivare och som kan tänka igenom de här typen av beslut, gör det inte överilat för de har ganska så mycket att förlora på dumma beslut. Om de gör såhär betyder det att ganska många andra också kommer gå den här vägen. (Intervjuperson 3)

Flertalet av våra respondenter lyfter fram att de tittar på världsledande företag, och att dessa företag använder CM kan ha gett större uppmärksamhet till CM som

kommunikationsmode. Citatet utgör ett exempel på att det är legitimt att imitera vissa företag eftersom de har en ledande position. Respondenten beskriver hur Coca Cola som världsledande företag bör ha kompetens till att fatta rätt beslut om vilka arbetsmetoder som är lämpliga. Anledningen till att intervjuperson 3 tar upp Coca Cola som exempel kan också vara för att skapa legitimitet för sitt eget sätt att arbeta med CM. Det går i linje med att legitimitet delvis kan fås från andra organisationer (Deephouse & Suchman, 2008). Att Coca Cola arbetar med CM kan ses överföra legitimitet till att respondenten också arbetar med det.

Vissa av våra intervjupersoner som arbetar med CM har beskrivit detta som ett överlagt val. Intervjuperson 5 berättar att de hade ett intresse av att ställa om verksamheten, och CM kändes som rätt sätt att utvecklas. Det går att tolka som en aktiv imitationsprocess (se punkt 2.2.3), eftersom de sett en idé som fångat deras uppmärksamhet och som de sedan beslutat sig för att anamma. Det tyder på att de vill tillhöra den gemenskap som har enats kring att CM är det legitima arbetssättet just nu.

Flera av våra intervjupersoner arbetar på företag som inte kallas contentbyråer, men de flesta menar ändå att deras arbete innefattar CM. Intervjuperson 10 arbetar på en kommunikationsbyrå som har det som ett uttalat erbjudande i sin egen marknadsföring, medan intervjuperson 4 menar att det är en del av deras kompetens men inget de marknadsför sig med. Det framkommer därför som att våra respondenter är tvungna att förhålla sig till CM på något sätt, på grund av att det finns i deras omgivning. En återkommande uppfattning hos konsulterna är att anledningen att andra konsulter säger sig arbeta med CM för att visa sig vara ajour.

Kommunikationsbranschen är lite som en ankdamn emellanåt, eller en klubb av beundran. Så när en börjar prata om något nytt, då börjar alla prata om det och så ska alla jobba med det helt plötsligt.

(Intervjuperson 12)

Eftersom CM är ett cirkulerande kommunikationsmode kan det finnas ett behov hos konsulterna att använda det för att visa tillhörigheten till sitt fält. Anammandet av moden kan drivas av viljan att imitera för att signalera tillhörighet med sin sociala omgivning (Rövik, 1996; Simmel, 1904/1957).

Imitation motiveras ofta av att inte vilja vara omodern och rädslan för de negativa effekter som kan medföras av att vara den enda som inte anammat ett mode (von Platen, 2011; Rövik, 1996). Att respondenterna berättar under våra intervjuer att CM är en del av deras arbete kan bero på rädslan att inte anses kompetent eller aktuell inom sitt fält, eftersom CM kan ses som ett mode.

I avsnittet har vi sett att respondenterna beskriver en upplevd självklarhet i att de ska hålla sig ajour. Det har därför framkommit att de måste förhålla sig till CM, eftersom det har blivit en populär idé. Att världsledande företag arbetar med CM har skapat uppmärksamhet enligt våra respondenter. Idén imiteras aktivt av vissa, medan andra endast uttrycker det som att CM är en del av deras kompetens. Oavsett om de imiterat arbetsmetoden som det innebär, har de imiterat begreppet. Sammantaget presenterar det hur CM har fortsatt att spridas genom nya översättningar.

4.3 Att anpassa efter sitt eget arbete

En betydande del för att översättning av en idé ska vara möjlig är att den passar in med den egna uppfattningen och kontexten, och för att den ska göra det behöver den redigeras (Czarniawska & Sevón, 2005; Czarniawska & Joerges, 1996; Sahlin-Andersson, 1996). Innan vi exemplifierar hur denna redigering skett genom en medveten anpassning av CM till sitt eget arbete, kommer vi påvisa hur översättningen av CM har lett till en omformulering av begreppet. Omformuleringen ger sig i uttryck i de olika konsulternas definition av CM, vilket vi nedan kommer att redogöra för.

Att idén om CM fortsätter att formuleras och omformuleras visar respondenterna exempel på när de definierar hur de ser på CM. Enligt idéspredningsteorin spelar det ingen roll hur kort väg en idé färdas, den är oavsett aldrig identisk med sitt ursprung när den har förflyttats (Czarniawska, 2005a; Czarniawska & Joerges, 1996; Sahlin-Andersson, 1996). När CM sprids genom olika materialiseringar och blir till handlingar omformuleras idén (se punkt 4.1). Vi har märkt att intervjupersonerna har varierande definitioner på vad de menar att CM är. En av respondenterna som arbetar på en kommunikationsbyrå med både reklam och PR beskriver det enligt följande:

CM för mig är att du som avsändarorganisation använder dig av innehåll i kommunikationen. Innehåll som är delbart och konverserbart. Det betyder att folk vill dela det och folk vill prata om det med andra. Vilket betyder att du överlåter till andra ganska mycket att fortsätta spinna vidare på de värderingar som ditt varumärke vill positionera sig kring. (Intervjuperson 3)

En annan konsult som arbetar på en kommunikationsbyrå som är specialiserad på CM har en något annan förklaring:

CM det är att skapa relevant innehåll oavsett form, om det är podcast, video eller bild. Att det är anpassat till rätt kanal och utifrån målgruppens villkor. När de vill ta emot det, i den kontexten och det formatet som de vill ta till sig, under de tiderna och premisserna som de vill. (Intervjuperson 1)

De intervjuade konsulterna befinner sig inom ett organisatoriskt fält med liknande kontext, men eftersom konsulterna bland annat har olika utbildningar, arbetar på olika kommunikationsbyråer och har olika kunder så är kontexten inte identisk. Detta kan vara en förklaring på varför respondenterna beskriver CM på ett liknande sätt men inte identiskt, och ett tecken på att CM har översatts till respektive intervjupersons kontext.

Precis som kontexten och det sociala sammanhanget är betydande i översättningsteorin (Czarniawska & Joerges, 1996; Sahlin-Andersson, 1996) kan vi se hur detta inspelar för hur CM redigeras. Vilken bakgrund eller vilket arv som byrån konsulten arbetar på har, ger sig till uttryck i hur CM beskrivs under intervjuerna. En konsult som har en journalistisk bakgrund menar att CM är journalistik men med en annan utgivare än traditionella medier, "det [CM] är den bästa journalistiken och så ska man bara hitta en utgivare till den och paketera det lite", säger intervjuperson 8.

En konsult, som äger en byrå som förändrats från traditionell PR-byrå till att arbeta med CM, beskriver hur hen förklarade både för medarbetare och för kunder att det är det nya sättet att arbeta med PR. "Som vi ser det [CM] är det modern PR, det är inte konstigare än så, utan det är såhär vi måste jobba med PR idag",

säger intervjuperson 5. Detta kan förstås utifrån att för att en idé ska uppmärksammas och kunna imiteras måste den stämma överens med individens föreställningar (Czarniawska & Joerges, 1996). När förändringen från att arbeta med traditionell PR till att arbeta med CM skedde, introducerades CM med hjälp av att presentera det som modern PR. Översättningen, från intervjupersonen till hans medarbetare, kan ha underlättats genom att hen använder sig av den kontext de befann sig inom tidigare. Genom att beskriva CM som ett mer aktuellt sätt att arbeta med PR, kan medarbetarna lättare relatera till idén tack vare att den passar in med deras befintliga verklighetsuppfattning. Eftersom både kunderna och medarbetarna antas ha en uppfattning att byrån arbetar med PR, kan de ha lättare att relatera till CM om det framställs ha en naturlig koppling till vad de har gjort förut.

Utifrån vad intervjuperson 7 beskriver har vi uppmärksammat att översättningen av CM har krävt en översättning från sitt amerikanska ursprung till det svenska. När intervjuperson 7 beskriver hur hen resonerade efter att ha lyssnat på en föreläsning med Pulizzi säger hen att ”man fick ju så att säga sila snacket, för det är ett väldigt amerikanskt sammanhang så man kan ju inte plankta det rakt av”. Hen fortsätter förklara att det är jämförbart med att internationell reklam inte fungerar. På samma sätt som det finns kulturella skillnader som hindrar samma reklam att fungera överallt måste CM anpassas för att passa in i Sverige, menar intervjuperson 7. Hen beskriver alltså ett explicit behov av att redigera idén för att kunna översätta den till sin egen verksamhet. För att kunna göra denna redigering beskriver konsulten hur hen har läst böcker inom området, lyssnat på podcasts och på liknande sätt förkovrat sig inom området CM. Eftersom intervjupersonen har en ledande position inom företaget följde därefter en diskussion med ägaren och medarbetarna om hur detta skulle bli en del av deras erbjudande. I den här diskussionen togs det inte bara hänsyn till hur CM skulle anpassas till Sverige, utan även till hur det skulle passa de interna traditionerna, kompetensen och kunduppgiften. Intervjuperson 7 beskriver hur de på byrån redan innan de började arbeta med CM hade den rätta kompetensen med att göra till exempel digitala kundmagasin, och därmed den rätta kompetensen för att arbeta med CM. CM passade alltså in i deras kontext utifrån hans egen översättning av vad CM innebär. Enligt Sahlin-Andersson (1996) är det lättare att ändra på idén än att ändra på omgivningen vilket gör att idén aktivt formuleras om. En tolkning av det

intervjuperson 7 berättar är att hans definition av vad som är CM är påverkad av hur CM passar in med deras tradition och kultur där hen arbetar. Intervjuperson 7 berättar hur hen verkat som en redigerare (se 2.3.1) för att få berättelsen om kommunikationsmodet CM att passa i hans arbetssituation.

I detta avsnitt har vi konstaterat att en del av översättningen av CM har skett i form av att konsulterna redigerat idén för att den ska passa in i relation till deras arbete. Dels påvisas att konsulternas beskrivning av CM har likheter utifrån att de befinner sig inom samma fält, samtidigt som att beskrivningarna skiljer sig åt till följd av att kontexten inom fältet varierar. Den tradition som kommunikationsbyrån härstammar ifrån påverkar hur CM har redigerats. Dessutom beskrivs det hur CM under översättningen från USA till Sverige behöver redigeras för att passa in i en svensk kultur.

4.4 Rationalitet

I teoriavsnittet berättades det om legitimitet och att det erhålls genom att anpassa sig till omgivningens normer, krav och förväntningar (se punkt 2.1.1). En framstående myt i samhället är att handlingar ska vara rationella (Meyer & Rowan, 1977). Under empiriinsamlingen har vi sett hur flera av våra respondenter, med hjälp av rationella argument, framhåller CM som den enda lösningen på flera problem som de möter i sitt arbete. Det gör det legitimt för konsulterna att arbeta med CM. CM framställs vara lösningen på ett problem som bygger en teknikutvecklingen som har bidragit till en förändring av kommunikationskanaler, konsumentbeteenden och medielandskapet. I följande avsnitt presenteras först en helhetsbild av det problem och den lösning som vi funnit återkommande i berättelserna. Därefter diskuteras dessa utifrån olika teorier. Avsnittet efter det behandlar förändringarna utifrån att de kan ses som institutioner under förändring.

4.4.1 Skapandet av ett problem och en lösning

Respondenterna beskriver att tekniken utvecklas ständigt och snabbt, och i hög grad påverkar dem i sitt arbete. Den tekniska utvecklingen som åsyftas handlar till stor del om teknikutvecklingen av internet, som har bidragit till att allt fler kanaler uppkommit. Intervjuperson 2 beskriver hur utvecklingen bland annat lett till att

kommunikationsverktygen "börjar bli allmän egendom i bemärkelsen att andra har tillgång till dem". Hen syftar till att verktygen att kommunicera till stora publikker är möjliga att använda för fler individer via internet. "Teknikutvecklingen har i sin tur drivit fram ett fullständigt förändrat konsumentbeteende när det gäller hur man tar till sig och söker information", säger intervjuperson 7.

Den snabba teknikutvecklingen beskrivs som något som skapar nya utmaningar som konsulterna måste hantera. Våra intervjupersoner beskriver hur konsumenten idag på flera olika sätt blockerar reklam och kommunikation som upplevs påträngande från företag. Det beskrivs av flera respondenter att det finns en inbyggd mur mot oönskad kommunikation hos konsumenterna.

Vi väljer aktivt bort att bli störda av reklam när vi är inne på en hemsida, är inne och läser en tidning eller tittar på en YouTube-film. Vi är beredda att betala för att slippa reklam. Utmaningen är att skapa innehåll som inte stör läsoplevelsen och det får man genom CM om man gör det på ett bra sätt. (Intervjuperson 1)

Teknikutvecklingen tillsammans med det förändrade konsumentbeteendet framställs ha bidragit till ett förändrat medielandskap. Våra respondenter ger en enad syn på hur människor konsumerar nyheter på ett förändrat sätt, vilket de menar innebär konsekvenser för deras arbete. Intervjuperson 7 berättar hur medielandskapet har förändrats och hur det har resulterat i att de gamla arbetsmetoderna inte längre fungerar effektivt:

Vi märkte att traditionell PR inte fungerar längre och att tidningsdöden spelar en stor roll i detta. Traditionell PR bygger ju mycket på att du har en journalistkår, på dagstidningar och på övrig branschpress, som är intresserade av att ta del av pressmeddelande och nyheter på det sättet. De har bantats ner så de knappt finns kvar, och de som finns kvar blev anställda förra året och är inte så kritiskt granskande. Plus att journalisterna själva letar nyheter på nätet. Då finns det inte längre någon anledning att lägga ner en massa energi på pressmeddelanden. Det hände någonting, verktygen försvann, branschen förändrades, eller villkoren förändrades. (Intervjuperson 7)

Ovan har vi sammanfattat den gemensamma bild av ett problem som flera konsulter berättat om. Problemet kan kortfattat beskrivas som att teknikutvecklingen har lett till flera förändringar för deras arbete i att hjälpa företag med sin kommunikation. Respondenterna har förmedlat en enad bild av att det finns ett problem att lösa.

Efter att konsulterna målat upp en bild av ett problem som behöver en lösning, presenterar de konsulter som arbetar på contentbyråer som att CM är just denna lösning. Intervjuperson 5 presenterar hur hen ser på det:

Jag tror inte att CM är en trend. Som sagt, jag pratar hellre om ett paradigmskifte. Det här är så omvälvande. Alla företag *måste* förhålla sig till detta. Det är inte en fråga om att tycka längre.

(Intervjuperson 5)

Det framställs här som att det inte går att välja bort CM om företagen vill nå sina kunder. Med paradigmskiftet syftar respondenten till att det numera är mottagaren som väljer vilken information de vill ta del av genom att söka efter den och bestämma vart de hämtar den. "Och var hämtar vi det? Jo, vi hämtar det på det stället där vi upplever att det är mest intressant och mest relevant för vår sökning", säger intervjuperson 5. Därför menar intervjupersonen att konsumenten nås genom CM, eftersom CM är kommunikation av innehåll med ett värde för läsaren. "Det här är inget som håller på att ske, det här har hänt", menar hen. Det framställs för oss som att CM är lösningen på problemet i ovanstående avsnitt, samt att det ses som självklart och oundvikligt för företags kommunikation.

Intervjuperson 8 berättar att "riktigt bra" CM gör konsumenten mottaglig för kommunikation eftersom det inte uppfattas som reklam och därmed inte framkallar samma motstånd mot reklam som vanligtvis förekommer. Vidare berättar intervjuperson 5 att internet och den ständiga åtkomsten till information har gjort konsumenter mer välinformerade. Det har enligt hen resulterat i att konsumenterna har kommit längre i köpprocessen redan vid den första kontakten idag jämfört med före internets utbredning. Därför måste företagen genom CM tillhandahålla relevant information till konsumenten för att nå dem tidigt i köpprocessen, menar hen.

[...] det betyder att företagen måste finnas där ute i den här processen innan de ens har kontakt med kunden, för annars kommer de aldrig och knackar på din dörr. Så att ja, man måste syssla med CM.
(Intervjuperson 5)

CM beskrivs också av intervjuperson 7 som en kostnadseffektiv lösning på ovanstående problem eftersom företagen blir sina egna nyhetsbyråer. Hen jämför skillnaden mellan CM och betald publicitet med att betala väldigt hög hyra istället för att köpa en bostadsrätt, som ökar i värde. "Jag ser på CM som det nya sättet att bygga varumärke på, och att göra affärer på", säger intervjuperson 7.

Med CM går det att skapa långsiktigt lojala konsumenter, menar intervjuperson 8, genom att skapa innehåll som konsumenterna är genuint intresserade av. Det framställs också kunna skapa värde för varumärket, enligt intervjuperson 7. Som garanti för att CM fungerar för att kommunicera med publiken, betonas möjligheten att i digitala kanaler mäta dess effekter. De digitala kanalerna innebär nya möjligheter att mäta kommunikationens effekter enligt flera av våra intervjupersoner, även av de som inte arbetar på contentbyråer. "Det är lätt att få de här typerna av data och se vad som funkar och inte funkar", menar intervjuperson 5.

Ovan har vi sett hur konsulterna målar upp en historia om ett problem och skapar en tydlig bild av lösningen till detta. Tolkat utifrån Sahlin-Anderssons (1996) resonemang om rationella logiker (se punkt 2.3.1) kan det ses som att problemet som framställs legitimerar att CM ska användas. Genom att noga framställa problemet så ökar chansen att CM ses som rationellt. Problembilden som först målas upp kan tolkas som ett sätt av respondenterna att skapa legitimitet för att arbeta med CM, eftersom det blir en orsak till att CM behövs. När orsakerna klagörs och det presenteras varför något uppkommit, legitimeras idéer som sanna och seriösa (Sahlin-Andersson, 1996; Sahlin-Andersson & Wedlin, 2008). Det vi sett är att konsulterna kommer med flera olika rationella argument till varför det är legitimt att arbeta med CM. Genom att ge rationella förklaringar till den problemlösande förmågan och vilken verkan något kan få blir idéer legitimerade (Sahlin-Andersson, 1996; Sahlin-Andersson & Wedlin, 2008). För att handlingar ska vara legitima måste de framstå som rationella, eftersom myten om rationalitet i hög grad är rotad i samhället (Meyer & Rowan, 1977). Vi ser hur

våra intervjupersoner ställer upp flera rationella argument för att legitimera sin handling i att arbeta med CM: det är kostnadseffektivt, det skapar värde för varumärket, det går att mäta effekten av det, det möjliggör en långsiktig lojalitet. Förutom att de rationella argumenten legitimerar arbetet med CM, uppfyller det också myten om rationalitet, vilket bidrar till att reproducera och befästa normen. Legitimitet handlar också om att något generellt måste uppfattas som önskvärt och lämpligt av omgivningen (Suchman, 1995). Med det i åtanke tar respondenterna hjälp av de rationella argumenten kring att CM är effektivt, för att bevisa för omgivningen att CM bör ses som legitimt. På så sätt går det att utläsa att de rationella argumenten på flera sätt kan fungera legitimerande för CM som arbetsmetod.

Samtidigt som vi ovan sett hur konsulterna legitimerar CM som lösningen på flera kommunikationsproblem med hjälp av rationella argument, är matchningen mellan idé och problem också en del i översättningsprocessen (se punkt 2.3). Czarniawska och Joerges (1996) påvisar hur idéer behålls eller förkastas beroende på hur väl de anses vara lösningen på ett problem. För att CM ska anammas och vara åtråvärt för organisationer att behålla måste det anses kunna lösa problem som organisationerna brottas med. Ovan exemplifierades det hur konsulterna med flera olika argument framställer CM som lösningen på ett problem. Förutom att idén ska uppfattas som lösningen, måste också problemet uppfattas som allvarligt (Czarniawska & Joerges, 1996). Därför framstår det som lika viktigt för konsulterna att argumentera för att det finns ett problem som att det finns en lösning. Detta exemplifierades också ovanför när de påvisar att teknikutvecklingen lett till svårigheter med att nå konsumenten med budskap. Slutligen måste idén och problemet matchas övertygande med varandra för att en idé ska ses som en trovärdig lösning på problemet, och denna matchning fortgår så länge idén sprids (Czarniawska & Joerges, 1996). Till exempel beskrivs det som ett problem att konsumenter aktivt väljer bort att bli störda av reklam, och att människor har ett inbyggt motstånd mot reklam. Sedan beskrivs det att riktigt bra CM inte frammanar reklamgardet eftersom informationen har ett värde för konsumenten och då blir konsumenten mottaglig för kommunikationen. På det sättet sker en matchning mellan problemet och CM och om denna upplevs som lyckad kan det medföra att fler väljer att implementera arbetssättet. Ju fler som arbetar med CM, desto större legitimitet får arbetssättet (se punkt 2.1.1). Ifall

matchningen mellan problemet och CM är framgångsrik bidrar det till att CM kan fortsätta spridas.

Ytterligare en aspekt av detta är att även om CM framställs av vissa av våra respondenter som den enda lösningen på ett problem, är det troligare att det parallellt finns flera andra idéer som hade kunnat passa som lösning, men att dessa inte uppmärksammas. Enligt Czarniawska och Joerges (1996) kan de flesta idéer, med en viss överdrift, ses som lösningen på ett problem om det finns en vilja och det råder en konsensus om detta. Det innebär att om det finns en vilja att lösa ett problem finns det också en vilja att hitta en lösning. Ifall flera är överens om att en idé löser ett problem, gör det också att det lättare uppfattas som den giltiga lösningen på problemet. Alltså, ju fler som är överens om att CM löser ett problem, desto lättare är det att se CM som den giltiga lösningen på detta problem. Här finns det en parallell till mode eftersom en idé som ska klassas som ett mode kräver det att det råder konsensus bland flera kring att det är rätt att följa idén. För att CM ska ha blivit ett kommunikationsmode krävs det därför att flera ser det som ett giltigt arbetssätt. Denna konsensus bland följare till kommunikationsmodet CM kan, utifrån detta resonemang, bidra till att fler ser det som lösningen på det problem som de upplever.

Att CM är den enda möjliga lösningen, är som ovan beskrivs inte troligt. Däremot kan det tack vare egenskaperna av ett mode, bidra till att minska osäkerheten inför framtiden om hur företag ska nå sin publik med kommunikation. Osäkerhet inför framtiden är något som alltid existerar (Czarniawska, 2005). Att följa moden reducerar risktagandet och även osäkerheten eftersom att följa vad andra gjort bidrar till att aktörer framstår som medvetna och moderna (DiMaggio & Powell, 1983; von Platen, 2011). Modet har som roll att skapa ordning i ett kaos av oändliga möjligheter av val och idéer (Czarniawska, 2005). Att ta till sig moden ger ett intryck av kontroll och förutsägbarhet inför framtidens osäkerhet (Czarniawska, 2005). Valet av CM som lösningen på problemet att nå sin målgrupp med sin kommunikation kan därför vara lättare, eftersom det med egenskaperna av ett mode kan skapa en förutsägbarhet inför framtiden.

4.4.2 Förändrade institutioner

Problemet intervjupersonerna presenterat att teknikutvecklingen frammanat, kan även tolkas som förändrade institutioner och institutionaliserade arbetssätt. Förändring av institutioner skapar en stor osäkerhet (Czarniawska, 2005). En institution är, som beskrevs i teoriavsnittet, någon form av organiserad struktur, procedur eller händelse som bygger på regler, vilka till olika grader är förgivettagna, medvetna och formella (Johansson, 2002). Vidare handlar institutionalisering om att något blir allmänt accepterat och inte längre ifrågasätts (Furusten, 2007).

När en idé skapas och blir till en handling som upprepas och det skapas en normativ förklaring för den, bildas en institution (Czarniawska, 2005). Intervjuperson 7 påstår att traditionella arbetsmetoder för PR inte längre fungerar, eftersom pressmeddelanden inte blir lästa i samma utsträckning som tidigare (se citat ovan). Traditionella kommunikationsmetoder har även enligt intervjuperson 5 ändrats drastiskt. Hen menar att “det har skett ett jättestort paradigmskifte” där kommunikationen sker på mottagens villkor snarare än på sändarens villkor. Den förändring som beskrivs tyder på att det innan förändringen fanns en annan form av formell struktur för hur respondenten arbetade med kommunikation. Det kan ses som att det institutionaliserade arbetssättet för kommunikation har genomgått en förändring. På liknande vis beskrivs det att traditionella kommunikationskanaler inte längre är desamma, eftersom det berättats att teknikutvecklingen medfört att allt fler kanaler uppkommit. Intervjuperson 13 säger att “Du har ju helt andra möjligheter att nå ut idag. [...] Det är ju bara för att det finns miljarders kanaler”. Det som beskrivs är hur det förändrade medielandskapet har lett till nya kommunikationsförutsättningar. “Vi går generellt bort från traditionella medier. [...] Ingen läser tidningar på samma sätt längre” säger intervjuperson 5.

Våra intervjupersoner beskriver också hur konsumtionsbeteendet inte längre är detsamma. “Beteendet hos oss som konsumerar kommunikation har förändrats”, menar intervjuperson 1, vilket kan ses som att institutionen konsumtion förändrats. Det tyder på att det tidigare funnits en procedur som varit förgivettagen. Respondenterna har beskrivit att konsumenterna inte längre är lika mottagliga för budskap som de inte önskar från företag, och att de aktivt kan välja bort dessa tack vare den nya tekniken.

Det beskrivs för oss hur den förändrande mediesituationen har lett till förändring för kommunikationsbranschen, där vissa tror att följden är att traditionella PR-byråer helt kommer försvinna om de inte ändrar sitt arbetssätt. "Jag tror ju att traditionella, PR-byråer som jobbar traditionellt, de kommer nog att sjunka ihop", säger intervjuperson 5. Då tidigare institutionaliserade arbetsmetoder inte längre kan sägas vara institutionaliserade, eftersom de inte går att ta för givna eller har en status av en fungerande norm, måste det hittas nya sätt att kommunicera sitt budskap för att påverka.

Respondenterna beskriver att det är teknikutvecklingen som drivit förändringen av institutionerna, vilket är en möjlig tolkning. Czarniawska (2005) och Czarniawska och Joerges (1996) menar att moden bidrar till att institutioner förändras och utmanar den institutionella ordningen, där de kan komma och gå eller bli bestående och institutionaliserade. De menar att moden "gnager" på gallret runt den järnbur som en institution kan ses som, då den består av givna normer. Om ett mode sedan institutionaliseras, ger det plats för nästa moden som kan utmana de existerande institutionerna (Czarniawska & Joerges, 1996). När intervjupersonerna beskriver hur internet ändrat sättet vi kommunicerar (se ovan) kan det ses som att det har utmanat institutionen för hur kommunikation utförs. Moden föder institutioner och institutioner skapar plats för andra moden. Ansträngningen vid institutionalisering ger rum för nya idéer vilket river upp gamla institutioner (Czarniawska & Joerges 1996). Internet tycks ha skapat plats för fler moden. Dels berättas det att sociala medier har varit ett mode som förändrat hur människor kommunicerar med varandra, och hur företag kommunicerar med sina kunder, för att numera vara en del av det vardagliga i arbetet med kommunikation: "Det är inte längre en hajp eller trend med sociala medier. Det är vårt defaultläge", säger intervjuperson 12. Sociala medier påverkade de traditionella kommunikationskanalerna, och rev upp dem som institution för att använda Czarniawskas och Joerges uttryck. Det verkar, enligt respondenterna, som att sociala medier sedan blivit institutionaliserade och inte längre är ett mode. Det har gett plats för nya moden, och möjliggjort att CM fått spridning.

Under dessa avsnitt (4.4.1 och 4.4.2) har vi sett att respondenterna framställer CM som lösningen på ett problem de beskriver, och hur dessa matchas ihop med hjälp av rationella argument. Problemet grundar sig i förändringar av tidigare

institutionaliserade handlingar. CM kan lättare ses som lösningen tack vare att det är ett kommunikationsmode, och samtidigt kan det med egenskaperna av ett mode skapa ordning i det kaos som förändrade institutioner innebär.

4.5 Efterfrågan som legitimerar

Legitimitet kan skapas genom handlingar såsom att producera en produkt eller tjänst som det finns efterfrågan av (Brunsson, 1998). Förutom att legitimera användningen av CM med hjälp av rationella argument (se avsnitt 4.4) har vi även funnit att det legitimeras genom att påvisa att det finns en efterfrågan av CM hos respondenternas kunder. Intervjuperson 5 beskriver hur deras förändring från att arbeta med traditionell PR till att arbeta med CM har bidragit till en större efterfrågan.

Det finns en *enorm* nyfikenhet. Ett av skälen till att det var så tufft för oss var att marknaden var helt ointresserad av en PR-byrå. Man ringde och försökte få möten men ingen var intresserad längre. Kompetensen var ganska stor hos beställarna helt enkelt. [...] Sen när vi profilerade om oss och när vi började kommunicera ut det här, och det var som att bara vända [vänder på handen]. Plötsligt var alla jätteintresserade: “Content marketing? Berätta mer!”.
(Intervjuperson 5)

Respondenten beskriver här att de som byrå hade svårt när de arbetade enligt sin tidigare arbetsmetod, men det problemet löste sig genom att de förnyat sig och arbetar med CM. Det framstår som att konsulten tidigare upplevde ett prestationsgap mellan vad de presterade och vad de ville prestera, och genom att anamma kommunikationsmodet CM minskade detta gap. Moden kan vara en lösning på prestationsgap ifall den tekniken de innebär upplevs funktionell (Abrahamson, 1996a), vilket citatet ovan kan ses som ett exempel på. Med hjälp av modet CM har efterfrågan på respondentens tjänster ökat, och därmed även legitimiteten för hen att tillämpa arbetsmetoden.

En annan möjlig tolkning är att den ökade efterfrågan inte endast handlar om att respondentens byrå anammat ett kommunikationsmode, utan att det handlar om att de har anammat något som framstår som nytt och spännande. Det skulle i

så fall grunda sig i att människor ständigt har en vilja av att prova någonting nytt enligt Czarniawska (2005). Samtidigt kan förändringen ses uppfylla normen om ständig utveckling och framåtsträvande, utifrån Abrahamsons (1996a) resonemang kring denna norm (se avsnitt 2.2.1). Genom att uppfylla normer från omgivningen uppnår aktörer större legitimitet (Meyer & Rowan, 1977). När respondentens byrå utför handlingar som synliggör deras vilja att förändra sig kan de anses uppfylla en norm som ger ökad legitimitet.

En av våra respondenter kommer från en byrå som motsvarar det som i modets logik (se punkt 2.2.3) beskrivs som en tidig modeföljare, och hen berättar att de var en av de första contentbyråerna i Sverige. "När vi började var det ingen som jobbade med CM, det var ingen som pratade i de termerna då", berättar intervjuperson 1. Sedan respondentens arbetsplats började använda CM för ett antal år sedan, har de sett att allt fler aktivt arbetar med CM-initiativ och uttrycker att "fler vågat ta steget". Hen har också märkt att det finns allt fler contentbyråer i Sverige. Som en reaktion på detta berättar hen att de nu har gått vidare från CM till en utveckling till något som hen kallar content integration. Utifrån drivkraften i differentieringsprocessen som handlar om en vilja att vara unik (Rövik, 1996), kan detta anses vara en naturlig utveckling utifrån modets logik, eftersom ett sökande efter ett nytt mode med utmärkande karaktär sätts igång när det tidigare modet förlorat den funktionen (se punkt 2.2.3). Intervjuperson 1 berättar att de gärna vill vara i framkant inom kommunikationsbranschen. "Det ligger i vårt arv att vara trendsättare och ligga i framkant, när alla andra pratar om content integration så har vi gått vidare", säger hen. Det är ett tecken på att de vill sticka ut i förhållande till sin omgivning. Tidigare bidrog CM till att skilja dem mot andra, eftersom de var en av få som uttalat arbetade med det. Nu när fler använder sig av CM, vill de gå vidare till nästa idé de hoppas ska bli ett mode. En tolkning av detta är att de anser att CM har mist sin förmåga att ge dem uppmärksamhet och framställa dem som unika. Genom att använda sig av content integration skapas möjligheten för att de återigen ska differentiera sig och framstå som unika i sin sociala kontext. Möjligtvis kan detta bero på ett psykologisk behov att vilja framstå som modern, som Abrahamson (1996a) menar finns inom individer. Det kan även ses som ett sätt att uppfylla en norm vi sett tendenser av där konsulter ska ligga i framkant av utvecklingen och komma med nya lösningar till företag (se punkt 4.2). Som tidigare nämnts skapar följandet av normer legitimitet eftersom

det är ett sätt att uppfylla omgivningens förväntningar. Att konsulternas kunder ser dem som legitima är en förutsättning för att de ska efterfråga konsulternas tjänster, eftersom Meyer & Rowan (1977) menar att legitimitet är en förutsättning för att en organisation ska överleva.

I avsnittet har det exemplifierats hur ett och samma kommunikationsmode har olika betydelse för olika respondenter. Första exemplet påvisar hur modet CM får den byrå respondent 5 befinna sig på att framstå som aktuell och som att det skapat en större efterfrågan av deras tjänster än innan de anammat CM. Samtidigt visar det andra exemplet att en byrå inom samma fält anser att CM spelat ur sin differentierande egenskap som mode, vilket lett till att de söker efter någonting som återigen upplevs särskiljande. En idé kan vara en föreställning eller ett objekt på en plats samtidigt som den blivit institutionaliserad på en annan plats, enligt Czarniawska (2005). I exemplen ovan ser vi hur CM är ett mode som lett till handlingar för intervjuperson 5, medan det av intervjuperson 1 framställs redan ha nått statusen av en institution vilket ger plats för nyutvecklad idé med content integration.

Vi har påvisat hur en respondent beskriver att kommunikationsmodet CM i ett sammanhang har bidragit till att skapa en större efterfrågan och legitimitet, vilket i sin tur legitimerar att de arbetar med CM. Samtidigt har modets logik använts för att ge en förklaring till hur en annan respondent berättat hur de ser att modet CM är institutionaliserats, vilket gjort att hen letar efter nästa idé att sprida.

5 Slutsatser och diskussion

I detta avslutande avsnitt presenterar och diskuterar vi det resultat som framkommit i studien och drar slutsatser från ovanstående analysavsnitt. Därefter diskuteras dessa i ett större sammanhang och avsnittet avslutas med förslag till vidare forskning. Syftet med denna studie har varit att undersöka hur idéer sprids och legitimeras i kommunikationskonsulters arbete, och ovanstående analys har svarat på frågorna:

- *Hur sprids idéer inom kommunikationskonsulters arbete?*
- *Hur legitimeras kommunikationskonsulter populära idéer?*

Med CM som exempel på idé har vi haft för avsikt att undersöka hur denna med egenskaperna av ett mode, har spridits till kommunikationskonsulters arbete. Detta har gjorts på flera olika sätt eftersom spridning av idéer är en komplex process. För att förstå detta ur ett nytt perspektiv har nyinstitutionell teori använts, vilken innehåller översättningsteorier om idéspridning.

Vi har sett att CM på flera olika sätt har materialiserats till objekt i form av texter, bilder och ljud som möjliggör att det sprids till nya kontexter. Vi har funnit en upplevd norm kring att en kommunikationskonsult ska hålla sig ajour och att krafter i omgivningen påverkar dem att anamma populära idéer. Det ses också som legitimt att imitera andras lösningar om de upplevs som nya i den egna kontexten. Det har påvisats att världsledande företag skapar uppmärksamhet kring CM och är med och påverkar vad kommunikationskonsulterna anser är legitima metoder. Idéer om CM uttrycker sig på varierande sätt beroende på den kontext kommunikationskonsulten arbetar i, och det finns ett uttalat behov av att redigera idéerna till den egna sociala kontexten.

Till svaret för hur kommunikationskonsulter legitimerar populära idéer har vi funnit att kommunikationskonsulterna har olika argument till varför det är legitimt att arbeta med CM. Ett av dem är att CM skapar en efterfrågan av deras tjänster hos deras kunder. Ett annat är att det löser problem som organisationer har med att

nå ut med sin kommunikation. Utifrån rationella argument framställer konsulterna CM som lösningen på ett omvälvande problem. Problemet som uttrycks beskriver stora förändringar drivna av teknikutvecklingen, vilket försvårat företags möjlighet att kommunicera med sina målgrupper. CM framställs som lösningen på detta utifrån argument som bottnar i att CM når målgrupperna, vilket enligt konsulterna går att påvisa eftersom effekterna är mätbara. Utifrån att CM ses som en lösning på problem som konsulterna upplevt i sitt arbete, anses det också legitimt att arbeta med det. Att det är ett kommunikationsmode kan påverka att konsulterna lättare ser det som lösning på problemen de upplever, eftersom konsulterna socialt konstruerar förutsättningarna för modet. Samtidigt har de beskrivit problemen som förändringar av tidigare institutionaliserade handlingar, vilket gör att CM kan bidra till att reducera osäkerheter inför framtiden.

Kommunikationskonsulter spelar en betydande roll för organisationers kommunikation (Schilling & Strannegård, 2010) och det gör att vilka idéer de anammar också avspeglas i en större kontext. Då de verkar som idéspredare och översättare (von Platen, 2015) spelar idéerna de anammar en roll för samhället de verkar i. Som vi sett i denna studie hämtar kommunikationskonsulter inspiration och legitimitet från multinationella och världsledande företag som exemplet Coca Cola och en amerikansk modeledare som exemplet Pulizzi. Eftersom kommunikationskonsulter sedan sprider dessa idéer vidare till sina egna verksamheter och därigenom till sina kunders verksamheter bidrar deras arbete i förlängningen till globaliseringen. Czarniawska och Joerges (1996) menar för att något ska bli globaliserat så måste det förekomma på flera lokala platser samtidigt. I denna studie har vi sett hur kommunikationskonsulterna har översatt CM från andra platser i världen till flera lokala platser i Sverige. Spridningen är möjlig till stor del tack vare teknikutvecklingen av kommunikationskanaler vilket har lett till ett friare och snabbare informationsflöde. Därigenom kan materialiserade idéer färdas snabbare till nya platser och översättas till nya sammanhang. Kommunikationskonsulter översätter idéer som blivit kommunikationsmoden på andra platser och bidrar till att dessa blir moden även i Sverige. Detta kan ske snabbare tack vare nya kommunikationslösningar. När det är samma idéer som sprids över världen av kommunikationskonsulterna kan det bidra till en global isomorfism i organisationers kommunikation. Organisationers kommunikation avspeglar sig i samhället, och om det råder isomorfism inom

denna kommunikation kan det bidra till en homogenisering av omgivningen vi lever i.

Vi inledde uppsatsen med ett citat hämtat ur en debattartikel som påstod att “du gör inte content marketing, du bara tror det!”. Detta påstående var det som inledningsvis fångade vårt intresse för ämnet, men nu förefaller det allt mindre relevant i relation till den insikt som framkommit under studiens gång. Idéer är aldrig identiska och CM har inte en överensstämmande definition eller betydelse. Spridningen av idén skulle inte heller gynnas av detta eftersom Czarniawska och Joerges (1996) menar att idéer endast uppmärksammas ifall de går att relatera till den egna uppfattningen. Debatten om vad CM är och vad det inte är förefaller därför för oss ointressant utifrån vår analys. Det hade varit av större intresse i att diskutera den mångfald av betydelser och översättningar som finns av CM, som trots att det benämns med samma namn innefattar flera olika meningar.

Avslutningsvis menar vi att vår studie bidragit till ett exempel på hur appliceringen av modeteori och idéspredning utifrån ett nyinstitutionalistiskt perspektiv gett en djupare förståelse för kommunikationskonsulters arbete. Ett exempel som ger ett litet bidrag till att utveckla kunskapen om kommunikationskonsultens arbete och hur de medverkar i en översättningsprocess.

5.1 Förslag till vidare forskning

Då denna studie undersökt ett exempel på kommunikationsmode i förhållande till konsulternas arbete med hjälp av kvalitativa intervjuer under en begränsad tidsperiod, finns det flera exempel på vidare forskning för att utöka kunskapen om konsultens relation till kommunikationsmoden och idéspredning. Dels vore det intressant med en longitudinell studie där modecykler inom kommunikationskonsultbranschen studeras under ett längre perspektiv. Dels kan en djupare förståelse om fenomenet eventuellt fås genom att studera fler exempel på kommunikationsmoden parallellt. Ytterligare exempel på förslag till vidare forskning är att använda en annan metod som exempelvis en fallstudie på en organisation och att undersöka kommunikationsmoden utifrån andra aktörer, såsom konsulternas kunder.

6 Referenser

- Abrahamson, E. (1996a). Management Fashion. *Academy of Management Review*. 21(1), 254-285.
- Abrahamson, E. (1996b). Technical and Aesthetic Fashion. Czarniawska, B. & Sevón, G. (Eds.). *Translating Organizational Change*. Berlin; New York: Walter de Gruyter.
- Abrahamson, E. (2011). The Iron Cage: Ugly, Uncool, and Unfashionable. *Organization Studies*. 32(5), 615-629.
- Avery, E., Lariscy, R., Amador, E., Ickowitz, T., Primm, C., & Taylor, A. (2010). Diffusion of Social Media Among Public Relations Practitioners in Health Departments Across Various Community Population Sizes. *Journal Of Public Relations Research*. 22(3), 336-358.
- Blumer, H. (1969). Fashion: From Class Differentiation to Collective Selection. *The Sociological Quarterly*. 10(3), 275-291.
- Brindle, M. C. & Stearns, P. N. (2001). *Facing up to management faddism: A new look at an old force*. Westport: Quorum Books.
- Brunsson, N. (1998). Beslut som institution. Czarniawska, B. (red.) *Organisationsteori på svenska*. Malmö: Liber.
- Brunsson, N. (2006). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Malmö: Liber.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. (4th ed.) Oxford: Oxford University Press.
- Clark, T. & Fincham, R. (Eds.) (2002). *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry*. Oxford: Blackwell.
- Czarniawska, B. & Sevón, G. (Eds.) (1996). *Translating Organizational Change*. Berlin; New York: Walter de Gruyter.
- Czarniawska, B. & Sevón, G. (1996). Introduction. Czarniawska, B. & Sevón, G. (Eds.) *Translating Organizational Change*. Berlin; New York: Walter de Gruyter.

- Czarniawska, B. & Joerges, B. (1996). Czarniawska, B. & Sevón, G. (Eds.). *Translating Organizational Change*. Berlin; New York: Walter de Gruyter.
- Czarniawska, B. (2005). *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur.
- Czarniawska, B. & Sevón, G. (Eds.) (2005). *Global Ideas: How ideas, objects and practices travel in the global economy*. Malmö: Liber.
- Czarniawska, B. & Sevón, G. (2005). Translation is a vehicle, imitation its motor, and fashion sits at the wheel. Czarniawska, B. & Sevón, G. (Eds.) (2005). *Global Ideas: How ideas, objects and practices travel in the global economy*. Malmö: Liber.
- Collins, D. (2000). *Management Fads and Buzzwords: Critical-Practical Perspectives*. London: Routledge.
- Deephouse, D. L. & Suchman, M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. (S. 49-77).
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*. 48(2), 147-160.
- Dozier, D. M. (1990). The Innovation of Research in Public Relations Practice: Review of a Program of Studies. *Public Relations Research Annual*. 2(), 3.
- Drake, J. & McCoy, J. (2009). Subterfuge of Innovations: PR Methods Used to Diffuse Controversial New Processes in Food Production. *Ohio Communication Journal*. 47, 1-25.
- Eksell, J. & Thelander, Å. (red.) (2014). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Ekström, M. & Larsson, L. (2010) (red.). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Engwall, L. & Kipping, M. (2013). Management Consulting: Dynamics, Debates, and Directions. *International Journal of Strategic Communication*. 7(2): 84-98.
- Eriksson-Zetterquist, U. (2009). *Institutionell teori: idéer, moden, förändring*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. (2012). *Organisation och organisering*. (3:e uppl.) Malmö: Liber

- Falkheimer, J. & Heide, M. (red.) (2011). *Strategisk kommunikation: Forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Frandsen, F., Johansen, W. & Pang, A. (2013). From Management Consulting to Strategic Communication: Studying the Roles and Functions of Communication Consulting. *International Journal Of Strategic Communication*, 7(2), 81-83.
- Fredriksson, M. & Pallas, J. (2011). Regler, normer och föreställningar. Ett neoinstitutionellt perspektiv på strategisk kommunikation. Falkheimer, J. & Heide, M. *Strategisk kommunikation: Forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Furusten, S. (2007). *Den institutionella omvärlden*. Malmö: Liber.
- Frohlich, R. & Peters, S. B. (2007). PR Bunnies Caught in the Agency Ghetto? Gender Stereotypes, Organizational Factors, and Women's Careers in PR Agencies. *Journal Of Public Relations Research*, 19(3), 229-254.
- Greenwood, R. (red.) (2008). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage.
- Heide, M. & Simonsson, C. (2014). Kvalitet och kunskap i fallstudier. Eksell, J. & Thelander, Å. (red.) *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Hoggatt, C. (2008). The Diffusion of Technology in Public Relations. *Conference Papers -- National Communication Association*, 1.
- Johansson, R. (2002). *Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen*. Lund: Studentlitteratur.
- Key, R. (2005). How the PR profession can flourish in this new digital age Why you must challenge old PR models. *Public Relations Tactics*. 12(11), 18-19.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, L. (red.) (2002). *PR på svenska: teori, strategi och kritisk analys*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, L. (2005a). *Upplysning och propaganda: utvecklingen av svensk PR och information*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, L. (2005b). *Opinionsmakarna: en studie om PR-konsulter, journalistik och demokrati*. Lund: Studentlitteratur.

- Larsson, L. (2007). Public trust in the PR industry and its actors. *Journal of Communication Management*. 11(3), 222 – 234.
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Meyer, J. & Rowan, B. (1977). Institutional Organizations: Formal structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*. 85(2), 340-363.
- Niskala, N., & Hurme, P. (2014). The Other Stance: Conflicting Professional Self-Images and Perceptions of the Other Profession among Finnish PR Professionals and Journalists. *NORDICOM Review*, 35(2), 105.
- Pang, A., Frandsen, F., Johansen, W. & Yeo, S. L. (2013). A Comparative Study of Crisis Consultancies Between Singapore and Denmark: Distant Cousins of the Same Destiny? *International Journal of Strategic Communication*. 7(2), 149-164.
- Rogers, E. M. (1962/2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York: Free Press.
- Röttger, U. & Preusse, J. (2013). External Consulting in Strategic Communication: Functions and Roles Within Systems Theory. *International Journal of Strategic Communication*. 7(2), 99-117.
- Rövik, K. A. (1996). Deinstitutionalization and the Logic of Fashion. Czarniawska, B. & Sevón, G. (Eds.). *Translating Organizational Change*. Berlin; New York: Walter de Gruyter.
- Rövik, K. A. (2007). *Managementsamhället*. Malmö: Liber.
- Ruef, M. (2002). At the Interstices of Organizations: The Expansion of the Management Consulting Profession, 1933-1997. Sahlin-Andersson, K. & Engwall, L. (Eds.). *The Expansion of Management Knowledge*. Stanford: Stanford University Press.
- Sahlin-Andersson, K. (1996). Imitating by editing success. The construction of organizational fields and identities. Czarniawska, B. & Sevón, G. (Eds.). *Translating Organizational Change*. Berlin; New York: Walter de Gruyter.
- Sahlin-Andersson, K. & Wedlin, L. (2008). Circulating ideas: Imitation, translation and editing. Greenwood, R. (red.). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage.
- Scarborough, H. (2002). The Role of Intermediary Groups in Shaping Management Fashion: The Case of Knowledge Management. *International Studies of Management & Organisations*. 32(4), 87-103.

- Schilling, A. & Strannegård, L. (2010). Osynliga händer och synligt resultat: om kommunikationskonsulters arbete. Strannegård, L. & Pallas, J. (red.) *Företag och medier*. (1. uppl.) Malmö: Liber
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. (4th ed.) London: Sage.
- Sellerberg, Ann-Mari (1994). *Avstånd och attraktion: Om modets växlingar*. Stockholm: Carlssons.
- Simmel, G. (1904/1957). Fashion. *American Journal of Sociology*. 62(6), 541-558. (omtryck)
- Strannegård, L. & Pallas, J. (red.) (2010). *Företag och medier*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Suchman, M. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*. 20(3), 571-610.
- Taylor, M., & Perry, D. C. (2005). Diffusion of traditional and new media tactics in crisis communication. *Public Relations Review*. 31(2), 209-217.
- Thomsson, H. (2010). *Reflexiva intervjuer*. (2 uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Tolbert, P. & Zucker, L. (1996). The Institutionalization of Institutional Theory. Clegg, S., Hardy C. & Nord, W. (Eds.) *Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- Towill, D. (1999). 'Management theory': is it of any practical use? or how does a fad become a paradigm?. *Engineering Management Journal*. 9(3), 111-121.
- Tsutsura, K. (2011). Is Public Relations a Real Job? How Female Practitioners Construct the Profession. *Journal Of Public Relations Research*, 23(1), 1-23
- Tyllström, A. (2010) PR-konsultbranschens framväxt i Sverige. Strannegård, L. & Pallas, J. (red.) *Företag och medier*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Verhoeven P., Tench R., Zerfass A., Moreno A., och Verčič D. (2012). How European PR practitioners handle digital and social media. *Public Relations Review*. 38(1), 162-164.
- von Platen, S. (2011) Klienten, konsulten och kommunikationsindustrin Falkheimer, J. & Heide, M. (red.) *Strategisk kommunikation: forskning och praktik*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- von Platen, S. (2015). The communication consultant: an important translator for communication management. *Journal Of Communication Management*. 19(2), 150-166.

Williams, R. (2003). "Consultobabble" and the client-consultant relationship. *Managerial Auditing Journal*. 18(2), 134 – 139.

Yeomans, L. (2013). Researching emotional labour among Public Relations consultants in the UK: a social phenomenological approach. *Romanian Journal of Communication & Public Relations*. 15(3), 31-51.

Elektroniska källor

Apsis. *Så använder du content marketing för att förbättra din marknadsföring.*

Hämtad 2015-05-21 på: <http://www.apsis.se/blogg/posts/content-marketing-del-1-vad-er-det-och-hur-kommer-jag-igaang.aspx>

Berghs. *Content marketing.* Hämtad 2015-05-21 på: <http://www.berghs.se/kurser-utbildningar/content-marketing-professional>

CMI (2015). *What is content marketing?* Hämtad 2015-05-14 på: <http://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>

Kntnt (2013). *Content marketing - vad är det? Hajp eller något att ta på allvar?* Hämtad 2015-05-21 på: <http://www.kntnt.com/vad-ar-content-marketing/99>

Resumé (2014). *Du gör inte content marketing - du bara tror det.* Hämtad 2015-02-24 på: <http://www.resume.se/nyheter/debatt/2014/02/17/du-gor-inte-content-marketing-du-bara-tror-det/>

Bilaga 1: Intervjuguide

Det vi undersöker är moden i konsultbranschen, vilken betydelse de har och med en ingång på content marketing som har blivit ett väldigt trendigt begrepp nu.

Denna intervju ska bara användas för forskning, och det kommer endast användas av oss. Vår uppsats kommer att publiceras via Lunds universitet och alla namn kommer vara anonymiserade. Är detta okej för dig?

Bakgrund

Vad har du för bakgrund (arbete och utbildning)?

Berätta om ditt arbete som konsult. (Vad är det du jobbar med?)

Hur länge har du jobbat som konsult?

Inledande frågor

Hur håller du dig uppdaterad om vad som händer i branschen?

Var får du din inspiration ifrån? (Har du några förebilder som inspirerar dig? Vem? Vad har de för roll? Tittar ni på gurus/forskning? Hur viktigt är det för dig?)

Content marketing

Ta upp frågor som rör hur personen själv ser på content marketing, hur personen tror att andra ser på det. När personen kom i kontakt med begreppet, om det är något de använder och varför. Ifall de tittar på om konkurrenterna använder det. Varför personen tror att det har blivit populärt. Vad det är som gör content marketing trovärdigt.

Moden

Samtala om hur personen förhåller sig till moden i yrkesrollen, vilka krav det finns på att hålla koll på moden och varför. Hur förhåller sig byrån till trender, och sina konkurrenter? Upplever personen en förväntan från kunderna att de ska känna till nya moden? Erbjud dem? Fråga om vad personen tror det är som gör att moden får fäste och hur personen tror att andra i branschen ser på moden.

Modens betydelse

Ställ frågor om vad moden betyder för personen i yrket, vad de betyder för byrån och vad personen tror att de betyder för branschen. Om personen jämför konsultbranschen med andra yrken inom kommunikation, finns det då en skillnad i hur de ser på moden?

Är det något du skulle vilja tillägga?

Är det någon fråga du tycker att vi borde ha ställt?

Bilaga 2: Intervjupersoner

Intervjuperson 1 har en studiebakgrund inom ekonomi med inriktning på marknadsföring och arbetar nu som strateg på en contentbyrå. Byrån befinner sig på flera platser i Sverige och jobbar uttalat med content marketing.

Intervjuperson 2 har tidigare arbetat som journalist, och har nu rollen som kravställare av content på en digital kommunikationsbyrå. Byrån arbetar med kommunikation på flera sätt, och content marketing är ett av dem.

Intervjuperson 3 är VD för en kommunikationsbyrå och en PR-byrå och har flera års erfarenhet som både ägare till kommunikationsbyråer och som kommunikationsstrateg i branschen.

Intervjuperson 4 har lång erfarenhet som copywriter inom flera olika kommunikationsbyråer, och befinner sig på en byrå som arbetar med reklam, webb och kommunikation.

Intervjuperson 5 är sedan flera år tillbaka ägare av en byrå som arbetar med kommunikation. Tidigare har hen arbetat med PR och kommunikation, medan hen sedan en tid tillbaka övergått till att arbeta med content marketing.

Intervjuperson 6 är konsult på en byrå som arbetar med strategisk kommunikation. Tidigare har hen arbetat med opinionsbildning och på ett analysföretag.

Intervjuperson 7 är VD på en contentbyrå, med många års erfarenhet både som kommunikationskonsult och som chef på ett stort företag.

Intervjuperson 8 har en bakgrund som journalist och konsult inom kommunikationsbranschen. Hen är delägare till en contentbyrå och arbetar där som content manager.

Intervjuperson 9 är VD för en digital kommunikationsbyrå, som jobbar med många olika delar av kommunikation där content marketing är en av dem. Hen har många tidigare erfarenheter inom kommunikation, ledarskap och projektledning.

Intervjuperson 10 arbetar som PR-konsult och med content marketing på en PR-byrå sedan några år tillbaka. Tidigare har hen flera års erfarenhet som journalist.

Intervjuperson 11 har flera års tidigare erfarenheter inom IT-branschen, och arbetar som arbetsledare för det strategiska arbetet på en kommunikationsbyrå, där content marketing är ett specialistområde.

Intervjuperson 12 driver sedan flera år tillbaka egen verksamhet som kommunikationskonsult och föreläsare med en digital inriktning på kommunikation.

Intervjuperson 13 är delägare och copywriter på en kommunikationsbyrå. Hen har under flertalet år arbetat som copywriter på flera olika kommunikationsbyråer, innan hen tillsammans med en annan person startade en egen byrå.

Intervjuperson 14 arbetar som kontoansvarig på en contentbyrå. Innan hen började arbeta med content marketing på den här byrån, har hen sedan flera år arbetat med redaktionell kommunikation och som med internkommunikation.