



# Kommunikationspolicyn

– En studie av svenska offentliga organisationers kommunikationspolicys med utgångspunkt i samtida forskningsperspektiv

**Författare: Paul Philip Abrigo**

Stockholms universitet, Institutionen för mediestudier, JMK  
Medie- och kommunikationsvetenskap  
C-uppsats H12 M Kand, 2013-01-16  
Handledare: Bo Mårtenson

## Abstract

**Nyckelord:** Strategisk kommunikation, public relations, organisationskommunikation, publiker, målgrupp, dialog, kommunikationspolicy, offentlig sektor, myndighet, offentlighet.

I akademisk litteratur om public relations och strategisk kommunikation talas det om ett paradigmskifte. Istället för att se kommunikation som information som skickas från en aktiv sändare till en passiv mottagare, börjar man se kommunikation som något som skapas i en dialog mellan två aktiva aktörer. Man rör sig från en strategisk syn på publiken som en påverkbar målgrupp till en dialogisk syn på publiken som aktiva deltagare. Har detta paradigmskifte även ägt rum i praktiken? Hur ser man på kommunikation inom svenska offentliga organisationer idag? Finns det några likheter och skillnader i synsätt, och vad kan dessa tänkas bero på? Materialet utgörs av elva svenska offentliga organisationers kommunikationspolicys. Teorin utgörs av två svenska forskningsantologier om public relations respektive strategisk kommunikation, samt ett urval kritiskt problematiserande artiklar i ämnet. Efter en genomgång av den teoretiska litteraturen har de samtida forskningsperspektiven sammanfattats. Utifrån dessa har en idéanalysmall, en typologi, konstruerats med utgångspunkt i två idealtyper. Det förekom tydliga samband mellan de olika synsätten och snart när alla organisationer gick att placera i endera av de två idealtyperna. Samtliga forskningsperspektiv utom ett gick att hitta i materialet. Skillnaderna i synsätt gick att koppla till de olika organisationernas uppdrag och utformning. Organisationer med nya synsätt är överlag sådana som har tydliga behov av att effektivt kommunicera med omvärlden, medan de övriga organisationerna huvudsakligen har en informationsspridande funktion.

## Innehållsförteckning

Abstract	2
1. Inledning	4
1.1 Ett paradigmskifte inom kommunikationsforskningen	4
1.2 Syfte	4
1.3 Frågeställningar	5
1.4 Material, motivering och avgränsning	5
1.4.1 Material	5
1.4.2 Motivering av urval av material	6
1.4.3 Avgränsning	6
1.5 Uppsatsens disposition	7
2. Bakgrund	8
2.1 Samhällsinformation och samhällskommunikation	8
2.2 Vad är en kommunikationspolicy?	9
2.3 Om de undersökta organisationerna	9
2.3.1 Myndigheter och institut	10
2.3.2 Kommuner	10
2.3.3 Universitet	11
3. Teoretisk ram	11
3.1 Strategisk kommunikation som forskningsområde	11
3.2 Paradigmskiftet	12
3.3 Samtida forskningsperspektiv	14
3.3.1 Problem	14
3.3.2 Relevanta synsätt inom samtida forskning	15
3.3.2.1 Från transmissionssyn till dialogbaserad kommunikation	15
3.3.2.2 Synen på publiker	16
3.3.2.3 Synen på organisationen och ledningen	18
4. Metod	18
4.1 Utformningen av en mall för analys av kommunikationspolicys	19
4.2 Idéanalys och typologi	19
4.3 Kritik av metod, möjligheter och problem	20
5. Analys	21
5.1 Resultat policy för policy	21
5.1.1 Myndigheter och institut	21
5.1.2 Kommuner	26
5.1.3 Universitet	30
5.2 Likheter och skillnader i synsätt	34
5.2.1 Syn på kommunikationen	34
5.2.2 Syn på publiken	34
5.2.3 Syn på organisationen och ledningen och ansvar för kommunikation	35
5.2.4 Mångfaldsperspektiv och metanarrativ	35
5.3 Möjliga orsakssamband	36
5.3.1 Samband mellan synsätt	36
5.3.2 Samband mellan organisationstyp och synsätt	37
5.3.3 Organisationens uppdrag	37
5.3.4 Organisationens behov av kommunikation med omvärlden	38
5.3.5 De svårplacerade kommunerna	38
5.3.6 Ett perspektiv som ej kunnat hittas	39
6. Slutsatser och diskussion	40
Litteratur- och källförteckning	42
Bilaga 1. Mall för analys av kommunikationspolicy	46
Bilaga 2. Smittskyddsinstitutets kommunikationspolicy	47
Bilaga 3. Utdrag ur Kommunikationspolicy för Sida	49
Bilaga 4. Utdrag ur Kommunikationspolicy och handläggningsordning för kommunikation vid Stockholms universitet	50

# 1. Inledning

*I detta avsnitt presenteras syfte, frågeställningar, material och uppsatsens disposition. En djupare beskrivning av materialet ges i avsnitt 2 och 4.*

## 1.1 Ett paradigmskifte inom kommunikationsforskningen

Strategisk kommunikation och public relations är i sig ett svårdefinierat område som forskningsdisciplin. I praktiken har strategisk kommunikation fått en allt högre status inom organisationerna, och samhället i stort. Idag har nästan alla större svenska organisationer en kommunikationspolicy, eller arbetar med att ta fram en (Fredriksson & Pallas 2011:46). Kommunikationsbranschen har vuxit närmast explosionsartat under de senaste tjugo åren och kommunikationen har stigit på agendan. Man har börjat inse att kommunikation är hela organisationens angelägenhet, och ansvaret för kommunikation klättrar allt högre i organisationernas hierarki i form av kommunikationsdirektörer och kommunikationschefer som inte sällan sitter i organisationens högsta ledning (Falkheimer & Heide 2011:11; Rembe 2012; Simonsson 2011:236). Även Regeringen har insett vikten av en väl fungerande kommunikationsenhet, och under hösten 2012 får Regeringskansliet, Information Rosenbad, en kommunikationschef och ”Ett förslag på ny kommunikationsplattform för myndigheten, i form av en policy, har tagits fram och bereds nu vidare för beslut.” (Regeringen 2012b)

Runt millennieskiftet började man kritisera både forskning och praktik som bedrevs om och inom organisationers kommunikation, och menade att disciplinen public relations var fast i managementpräglade och strukturella krav på rationalitet och systematik (Holtzhausen 2002b, Jonsson 2002:131). Nu, ett decennium senare har en fördjupning i akademiska texter kring public relations och strategisk kommunikation visat att allt fler nya perspektiv vunnit mark inom området. Om forskningen då kan sägas ha lämnat dessa äldre synsätt på organisationskommunikation, hur ligger det då till med praktiken? Denna undersökning rör sig inom det utrymme som denna fråga skapar.

## 1.2 Syfte

Syftet med denna undersökning är att söka utröna till vilken grad paradigmskiftet och de nya synsätten inom forskning om public relations och strategisk kommunikation fått genomslag i svenska offentliga organisationers strategiska kommunikationsarbete.

Undersökningen bygger på hypotesen att om något likt ett paradigmskifte ägt rum inom forskningen, bör det även gå att hitta liknande tendenser inom praktikens område. Detta resonemang bygger på tesen att kommunikatorerna i arbetslivet rimligtvis bör ha influerats av samtida forskning, antingen via högskolor eller fortbildningskurser. Vidare ska likheter, skillnader och orsakssamband sökas och diskuteras.

### **1.3 Frågeställningar**

- Vad kännetecknar de nya samtida synsätt och perspektiv på organisationskommunikation som förekommer inom samtida forskning?
- Har detta paradigmskifte ägt rum även i praktiken? Hur väl speglas dessa perspektiv i svenska offentliga organisationers strategiska kommunikationsdokument?
- Vilka likheter och skillnader förekommer i de olika organisationernas synsätt, vad kan dessa bero på och vilka samband finns? Varför ser det ut som det gör?

### **1.4 Material, motivering och avgränsning**

#### **1.4.1 Material**

Det empiriska materialet för denna undersökning utgörs av svenska offentliga organisationers kommunikationspolicys. Organisationerna är Regeringskansliet, SIDA, Smittskyddsinstitutet och Polisen, Stockholms universitet, Uppsala universitet och Göteborgs universitet, Uppsala kommun, Malmö kommun, Solna stad och Göteborgs stad – Linnéstaden. Målet med urvalet av materialet var att få en någorlunda jämn spridning mellan olika typer av statliga institutioner, universitet och förvaltningar. Samtliga policys är i nuläget de senast uppdaterade och tillgängliga via internet. Se särskilt avsnitt för policys i källförteckningen. En policy återges i sin helhet i bilaga 2, och utdrag ur två andra ges i bilaga 3 och 4.

Teorin som utgör grund till de vetenskapliga synsätt som undersökningen utgår från utgörs av källorna i detta stycke. Larsson (2011) betonar att det inom professionellt kommunikationsarbete förekommer ett tydligt samband mellan kommunikationsstrategi och kommunikationspolicy. Därför har jag särskilt valt texter som handlar om just strategisk kommunikation för denna undersökning. Jag har framförallt fördjupat mig i *Strategisk kommunikation – forskning och praktik*

(Falkheimer & Heide red:er. 2011). Denna antologi har kompletterats med några utvalda texter ur *PR på svenska* (Larsson red. 2002), en högst kursiv överblick av *The Public Relations Handbook* (Theaker red. 2012) och ett urval av artiklar som uppmanar till nytt tänkande inom public relations, där ingen skrivits tidigare än år 2000. En majoritet av dessa artiklar är skrivna av Holtzhausen, professor och direktör vid School of Media and Strategic Communications vid Oklahoma University.

Till bakgrundsavsnittet har även en intervju om kommunikationspolicyfenomenet genomförts med Svenska institutets generaldirektör Annika Rembe (2012). Svenska institutet arbetar med kommunikationsfrågor på en hög nivå, och hjälper både svenska myndigheter och företag att kommunicera såväl nationellt som internationellt. Annika Rembe har haft en lång karriär inom kommunikationsområdet. Svenska institutet skulle ursprungligen vara en av de undersökta organisationerna men saknar en aktuell kommunikationspolicy då en ny håller på att utarbetas.

#### **1.4.2 Motivering av urval av material**

Anledningarna till att just offentliga organisationer är de som har valts är flera. Dessa organisationer omfattas av ett flertal lagar som i praktiken ställer krav på offentlighet, öppenhet och kommunikation (se avsnitt 2.3.3). Detta gör att deras uppdrag på det stora hela är detsamma – att tjäna allmänheten. En privat, vinstdrivande organisation har andra uppdrag, vilket i sin tur påverkar deras strategier och syften med kommunikationen. Vidare finner jag det tänkbart att dessa organisationer kan ses som lämpliga representanter för hur man ser på kommunikation i praktiken, just för att det ställs höga krav på öppenhet och kommunikation inom offentlig sektor. I sökning av materialet utgicks det från Sveriges största städer i de fall organisationerna var uppdelade så (exempelvis kommuner och universitet), och ur dessa gjordes ett urval för att även där få en spridning i storlek och omfattning.

#### **1.4.3 Avgränsning**

När vissa teoretiker inom forskningen talar om paradigmskiftet görs detta med orden ”senmodernitet” och ”postmodernitet”. Denna uppsats har ingen uttalad ambition att gå igenom dessa uttryck, utan fokus ligger på innehållet i forskningsperspektiven. I de fall orden används är det för att forskarna själva använder dem i sammanhanget.

Ett perspektiv som ej tas i särskild beaktning är synen på krishantering och kriskommunikation. Kriser ställer speciella krav på organisationens kommunikation,

och det förekommer ett flertal undersökningar inom området. Denna undersöknings fokus är på kommunikationspolicyn som ett uttryck för hur organisationen vill att kommunikationen ska gå till under vardagliga omständigheter.

Vidare är det tänkbart att nya medier spelat en drivande roll i den utveckling som förekommer inom kommunikationsforskningen. Ursprungligen var tanken att även undersöka hur man hanterar nya medier i kommunikationspolicys, men det visade sig tidigt att sådana detaljinstruktioner inte förekommer i dessa mer övergripande strategiska dokument. Av denna anledning, och av utrymmesskäl, har perspektivet nya medier uteslutits ur undersökningen.

Uppsatsens fokus på gränslandet mellan forskning och praktik skapar en del metaaspekter. En intressant metafrågeställning efter att resultatet redovisats skulle kunna vara: Vilken relevans har forskningen för praktiken? Något annat som är värt att diskutera är hur man egentligen använder detta dokument: Uttrycker det hur organisationen vill uppfattas av omvärlden, är den en beskrivning av de idéer och den kultur som genomsyrar organisationen, kan dokumentet användas i andra syften? Detta är alla intressanta frågor, men av utrymmesskäl ges sådana metaaspekter inte något större utrymme i denna uppsats.

### **1.5 Uppsatsens disposition**

I denna uppsats får teorin och litteraturen en central plats, och metoden bygger till stor del på teorin. Efter detta inledningsavsnitt följer ett kort bakgrundsavsnitt med relevant bakgrundsinformation och en förklaring av vad en kommunikationspolicy är för något, eller åtminstone hur undertecknad har valt att se på den. Efter det följer ett teoriavsnitt där de problem och perspektiv som förekommer i litteraturen lyfts fram och preciseras i syfte att kunna utgöra en grund för den analys som kommer att utföras. Vidare appliceras denna för ändamålet särskilt utformade analysmetod på det empiriska materialet. Resultatpresentationen och analysen sker i tre delar, där det först redogörs för fynden organisation för organisation, sedan sammanställs fynden och likheter och skillnader presenteras varpå dessa i sin tur analyseras i syfte att hitta olika samband och förklaringar. Slutligen sammanfattas och diskuteras fynden.

## 2. Bakgrund

*I detta avsnitt sätts idén om den med allmänheten kommunicerande organisationen i en längre historisk kontext, det redogörs för begreppet kommunikationspolicy, och grundläggande information om de organisationer som undersöks läggs fram.*

### 2.1 Samhällsinformation och samhällskommunikation

Tanken om att staten, myndigheterna och andra offentliga institutioner kan och bör kommunicera effektivt med medborgarna i demokratiskt syfte, till skillnad från att i envägsform skicka ut informationsmeddelanden är inte nödvändigtvis ett nutida påfund. Redan år 1970 arrangerade Statens Råd för Samhällsforskning en forskarkonferens om samhällsinformation (Abrahamsson 1972). Man diskuterade hur man skulle definiera och bygga upp nya riktlinjer om hur riksdag, landsting, kommuner och myndigheter skulle kommunicera med medborgarna.

Forskarkonferensen kan ses som en motreaktion mot den tidigare

Informationsutredningens slutsatser som ansågs vara för snävt definierade, och ha en odemokratisk syn på kommunikation. Även om mycket av diskussionerna genomsyrades av den dåtida kommunikationsdiskursen med tankar om sändare/mottagare och en transmissionssyn, är tanken om en dialog mellan medborgare och makten central. Man finner det äldre begreppet *samhällsinformation* problematiskt, eftersom det bygger på en idé om att sändaren, till exempel en myndighet, skickar information till en mottagare, till exempel en medborgare, alltså en form av envägskommunikation. Man började tala om *samhällskommunikation* där man istället för att tala *till* medborgarna talar *med* medborgarna, i en dialog. Man talar om att anpassa budskapen och kommunikationen till målgruppen, och att se till att de berörda får fysisk tillgänglighet till dessa kommunikationskanaler.

Samhällsinformationens syfte handlade om att ”informera medborgarna om samhällseliga rättigheter och skyldigheter”, och ”hur offentliga beslut skall marknadsföras” medan samhällskommunikationen öppnar upp för allmän diskussion om vem som tar dessa beslut, hur de fattas och vilka konsekvenser de får.

”Samhällskommunikation är därför nära förknippat med demokratibegreppet”

(Abrahamsson 1972:55). I *Samhällskommunikation* (1972) söker Abrahamsson dra upp riktlinjer och metoder, och kopplar teori och praktik. Dessa grundas på olika principer som Offentlighetsprincipen, Informationsprincipen och



Kommunikationsprincipen.<sup>1</sup> Abrahamsson var på sin tid en central figur i debatter om hur myndigheter bäst bör kommunicera med medborgarna (Mårtenson 2012). För fördjupning och kritik av Abrahamssons idéer, se Ekecrantz (1975).

## **2.2 Vad är en kommunikationspolicy?**

Det är få organisationer som idag inte har en kommunikationspolicy. Denna typ av dokument anger vanligtvis vem som är ansvarig för kommunikationsarbetet, vilka principer som gäller, och vilka värderingar man utgår från (Fredriksson & Pallas 2011:46). En kommunikationspolicy bör utgå från en övergripande strategi som i sig utgår från organisationens uppdrag. Vidare handlar en kommunikationspolicy mycket om att klargöra olika frågor – vilka värderingar man bygger sin kommunikation på, vad särskiljer just denna organisation, vilka kärnmålgrupper och kärnintressenter har man, och hur skall de nås (Rembe 2012)? I en uppsats om Svenska Enskilda Bankens internkommunikation kom Bjärlestam (2006:52) bland annat fram till att SEB bör ”lägga mer tyngd och utformning på sin kommunikationspolicy”, då detta i det fallet enligt Bjärlestam skulle bidra till en mer enhetlig företagskultur. Större fokus på delaktighet och dialog var också att föredra.

Vad gäller kommunikationspolicyns funktion kan den beskrivas som ”ett instrument som ska stödja strategierna att just minska risker och osäkerheter och att vara så konforma att man vinner största möjliga förtroende från intressentgrupperna” (Hallvarsson 2011:64). Att en organisation presenterar strategiska dokument och sedan upprepade gånger handlar efter dessa med goda resultat, bidrar till att skapa tillit och förtroende för organisationen (Rembe 2012). Sammanfattningsvis fyller kommunikationspolicyn flera implicita och explicita funktioner, på flera olika nivåer (från övergripande till praktiska). I denna undersökning ses en kommunikationspolicy som ett led i, och får stå som representant för ett strategiskt kommunikationsarbete.

## **2.3 Om de undersökta organisationerna**

*I följande avsnitt ges grundläggande information om de olika organisationerna som undersöks. Organisationernas uppdrag står i fokus. Organisationerna som undersöks är indelade i tre kategorier: Myndigheter och institut, kommuner och stadsdelsförvaltningar, samt universitet.*

---

<sup>1</sup> Se <https://lagen.nu/begrepp/Offentlighetsprincipen> och <http://www.ne.se/kommunikationsprincipen> för vidare läsning.

### 2.3.1 Myndigheter och institut

**Regeringskansliet** har i uppdrag att hjälpa regeringen i dess arbete med att dels verkställa riksdagens beslut och dels ta initiativ till nya lagar eller lagändringar.

Regeringskansliet har omkring 4350 anställda och arbetar även med att styra statliga myndigheter för att ta fram olika underlag och följa upp deras verksamhet.

(Regeringen 2011). ”**Sida** är en statlig myndighet som arbetar på uppdrag av Sveriges riksdag och regering för att minska fattigdomen i världen” (Sida 2012). Man arbetar med att utföra den svenska utvecklingspolitiken, bedriva ett samarbete med 33 olika länder, och förmedla bidrag och annan finansiering. De anställda inom Sida bistår regeringen med information för underlag för beslut om biståndspolitiken, och man medverkar i påverkansarbetet för olika utvecklingsfrågor, i dialog med andra länder och organisationer (ibid.) ”**Smittskyddsinstitutet (SMI)** är en nationell kunskapsmyndighet med ansvar för smittskyddsfrågor med ett brett folkhälsoperspektiv” (Smittskyddsinstitutet 2012). Man analyserar utvecklingen av smittsamma sjukdomar och förmedlar denna kunskap till sjukvården och andra aktörer. Till dessa uppgifter hör beredskap, kunskapsuppbyggnad, kunskapsspridning, informationsspridning och rådgivning med flera (Smittskyddsinstitutet 2011).

**Polisen** ska enligt Polislagen (1984:387) förebygga brott, övervaka den allmänna ordningen och säkerheten och göra brottsutredningar. Man ska minska brottsligheten och öka människors trygghet. Regeringen utfärdar varje år regleringsbrev, och budgetåret 2012 handlar detta brev om att Polisen ska bidra till att öka människors trygghet och ha ett högt förtroende, effektivisera arbetet och skapa bättre resultat, och fortsätta insatser för handläggningen av ärenden där barn och ungdomar är inblandade (Polisen 2012).

### 2.3.2 Kommuner

Sverige styrs på tre nivåer: nationell, regional och lokal. Kommunerna styr på den lokala nivån. Sverige är indelat i 290 kommuner, och i varje kommun beslutar folkvalda om kommunens egna frågor. Det kommunala självstyret i Sverige är starkt och omfattar stora verksamheter. Kommunen fattar beslut inom ett stort antal områden och utfärdar olika tillstånd (Regeringen 2012a). Då politikerna väljs direkt av befolkningen innebär detta att medborgarna har stora möjligheter att påverka och kontrollera hur kommuner utför sina uppdrag (Sveriges kommuner och landsting 2009).

### **2.3.3 Universitet**

Göteborgs universitet, Stockholms universitet och Uppsala universitet är statliga myndigheter och styrs av de beslut som regering och riksdag fattar. Således omfattas universiteten och deras policydokument av flera lagar och förordningar som är tillämpliga på kommunikationen (Göteborgs universitet 2012, Stockholms universitet 2012, Uppsala universitet 2005). Relevanta sådana är Regeringsformen och tryckfrihetsförordningen som reglerar rätten till åsiktsfrihet, yttrandefrihet och informationsfrihet, förvaltningslagen och serviceskyldigheten gentemot medborgarna, högskolelagens krav på samverkan med det omgivande samhället och högskoleförordningen som reglerar rätten till utbildningsinformation (Uppsala universitet 2005:4).

## **3. Teoretisk ram**

*I detta avsnitt redogörs för samtida forskning inom public relations och strategisk kommunikation. De samtida synsätt och den kritik som riktas mot äldre synsätt diskuteras i syfte att utgöra utgångspunkt till metoden och undersökningen av materialet.*

### **3.1 Strategisk kommunikation som forskningsområde**

I teoretisk och praktisk litteratur om public relations och strategisk kommunikation klargörs ofta att forskningsområdet strategisk kommunikation, om man ens kan kalla det för ett enda avskilt forskningsområde, är svårt att definiera. När flera författare i litteraturen inledningsvis använder och beskriver termen strategisk kommunikation används ord som ”svårgripbar” och ”fragmenterad” och man menar att det är svårt att dra upp tydliga gränser och definitioner. Detta sägs framförallt bero på att forskning inom strategisk kommunikation och dess underkategorier bedrivits inom många olika discipliner, i flera olika syften. Strategisk kommunikations förhållande till public relations och public relations som forskningsfält i stort har varit grund för mången diskussion. Därför har termer varit svåra att definiera och en samlad och enhetlig kunskapsbas svår att skapa (Strömbäck 2011; Falkheimer & Heide 2011; Hallvarsson 2011; Jonsson 2002).

Falkheimer & Heide (2011:15) placerar forskningsfältet strategisk kommunikation som överlappande mellan kommunikations- och medieteori å ena sidan och

organisations- och managementteori å andra sidan, och menar att strategisk kommunikation utmärks av att det förekommer ett helhetsperspektiv, kommunikation och organisationer står i centrum, en mängd olika perspektiv används, och att forskningen inte bara bedrivs i Nordamerika utan på en global och framförallt europeisk plattform.

I denna undersökning har jag valt att använda Hallahans, Holtzhausens, van Rulers, Vercics & Sriramesh (2007:7) definition av strategisk kommunikation, vilken även används av Falkheimer & Heide:

[...] the purposeful use of communication by an organization to fulfill its mission... It further implies that people will be engaged in deliberate communication practice on behalf of organizations, causes, and social movements.

Falkheimer & Heide betonar vidare att ”Strategisk kommunikation som forskningsområde eller praktik inte kan isoleras från detta historiska eller samhällsteoretiska sammanhang [...]” och syftar på en samhällsteoretisk beskrivning av samhällets utveckling från det moderna till det senmoderna alternativt postmoderna. Slutligen väljer de att dela in ämnesområdet i dels ett forskningsfält, och dels en praktik.

### **3.2 Paradigmskiftet**

Teoretikern Kuhn presenterade i början av 1960-talet ett schema över hur nya paradigmen inom forskningen ersätter gamla. Han menade att ur konkurrerande skolor blir *en* forskarprestation med tillhörande teori rådande och leder till ett paradigm. Detta paradigm leder i sin tur till läroböcker som socialiserar en ny generation forskare, och paradigmet gäller tills motsägande anomalier och motsättningar uppstår och paradigmet ersätts av ett nytt (Gilje & Grimen 2007:103-104; *ibid.* 115; Alvesson & Sköldberg 2008:32-34).

För ungefär tio år sedan kritiserade Holtzhausen (2002b) det enligt henne inom public relation-studier och praktiker dominerande modernistiska och rationella perspektivet. Synen på människan, organisationen och kommunikationschefen som statiska, kontrollerbara och rationella menade hon hade negativa konsekvenser på ämnesrådets studier, praktiker, samhället och demokratin. Även Jonsson (2002:131) klargör att ”PR-fältet länge kännetecknats av en tydlig *managementprägel*

[...]”, och Falkheimer (2002:21) menar att forskarperspektivet på public relations påverkan på människans föreställningar och medvetande är relativt oprövat. Även om Holtzhausens text (2002b) handlar om public relations-studier i allmänhet och inte om strategisk kommunikation i synnerhet anser jag att hennes text är relevant i samband med läsningen av de mer samtida texterna i *Strategisk kommunikation – forskning och praktik* (Falkheimer & Heide red:er. 2011), då en distinktion mellan strategisk kommunikation och public relations dels är svår att göra och dels inte fyller någon särskild funktion inom ramen av denna undersökning. I hart när samtliga texter i antologin ställs nya synsätt mot de enligt författarna ofta förlegade instrumentella och managementinriktade synsätten. Det går alltså att konstatera att något närmast ett paradigmskifte inom public relations-studier har ägt rum, även om det bör nämnas att denna ovannämnda managementrationella syn framförallt präglat den nordamerikanska forskningen och att forskning vid exempelvis tyska institut har haft andra fokus (Jonsson 2002:132). Dock kritiserar Fredriksson & Pallas (2011) än idag den enligt dem dominerande instrumentella, likriktade forskningen och praktiken.

Innan paradigmskiftet inom forskningen beskrivs bör det sättas i ett bredare samhällsperspektiv. Dagens samhällsutveckling menar man präglas av *social fragmentering* vilket utgörs av snabb kommunikation och av att samhället globaliseras och att de traditionella sociala institutionerna (partier, kyrkor, fackförbund) avfolkas. Detta leder till en mer heterogen befolkning än tidigare. Vidare sker förändringar i en *extremt hög takt*, vilket utsätter relationer mellan individer och organisationer för stora påfrestningar, något som i sin tur ställer höga krav på *tillit och förtroende*. Slutligen präglas samhället av olika former av decentralisering, något som begrepp som *deltagarkultur*, *kollektiv intelligens* och *konvergent mediekultur* i litteraturen pekar på (Falkheimer 2002:23ff; Falkheimer & Heide 2011:28-30). Sandberg (2002:126) konstaterar att ett demokratiskt samhälle bygger på att aktiva publiker kan diskutera och lösa tvistefrågor vilket kräver ett dialogforum, men att det i det senmoderna samhället saknas sådana forum.

Vidare talar man om att ”de stora berättelserna”, eller ”metanarrativen” har dött, och att kunskapen har förlorat sitt värde som ett ideal. Lyotard kritiserar hur metanarrativen – de stora berättelserna, idéerna och myterna felaktigt får status som absoluta sanningar, och menar att endast förklaringar på detaljnivå är användbara. (Alvesson & Sköldberg 2008:410ff; Holtzhausen 2002b; Gripsrud 2002:278).

Dessutom har ”all socialt bestämd identitet upplösts i ett obestämt antal rollspelsmöjligheter” (Gripsrud 2002:22), vilket ger individen ökad möjlighet att utforska och skapa nya identiteter. Holtzhausen menar att de perspektiv som tas upp i hennes text binds ihop av idén om användningen av språket i syfte att skapa och upprätthålla maktrelationer (Holtzhausen 2002b:253). Vad gäller organisationers strategiska kommunikation menar Hallahan et al. (2007) att disciplinerna organisationskommunikation och strategisk kommunikation kom till stånd i en modernistisk värld, men fungerar idag i en postmodern värld där fragmenterade publik och plattformar existerar. Nedan kopplas detta till samtida kommunikationsforskning.

### **3.3 Samtida forskningsperspektiv**

#### **3.3.1 Problem**

I den kurslitteratur som presenterats inom public relations och kommunikation, och i den teori som inför denna undersökning har genomgåts, särskiljer sig Holtzhausen som en av de mest kritiska teoretikerna. Undertecknad finner flera av hennes tankar och problem intressanta, särskilt när de sätts i samband med övriga teoretiska perspektiv.

Holtzhausen (2002b) menar att ett problem med public relations-forskning och praktik är att de dominerats av ett rationellt och strukturalistiskt synsätt och synen på människan och kommunikationschefen som en rakt igenom rationell varelse som fattar korrekta beslut. De rådande praktikerna uppnår enligt Holtzhausen inte alltid det förväntade resultatet.

Bakom samtliga argument och problem som Holtzhausen framställer i sina artiklar ligger fokus på ett demokratiskt samhälle präglad av mångfald och jämlikhet. Holtzhausen menar att en organisation som grundas på modernistiska ideal om struktur och rationalism inte låter en mångfald av röster höras, och att ledningens makt motverkar det jämlika samhället (Holtzhausen 2000, 2002a, 2002b, 2007).

Undertecknad har valt att sammanfatta Holtzhausens problematik kring och kritik av föråldrade PR-praktiker med att de endast låter en röst höras, istället för att låta en mångfald av röster komma till tals, vilket i sin tur är negativt i ett demokratiskt samhälle. Istället för att sträva efter konsensus och symmetri i sin externa och interna kommunikation bör dissensus och dissymetri eftersträvas. Detta för att sann

konsensus är omöjlig att nå mellan två eller flera sidor i en konflikt, och att konsensus i praktiken innebär att den svagare parten får vika sig för den mäktigare parten. På så vis upprätthålls ojämlika maktpositioner (Holtzhausen 2000, 2002a). Insikten om att det inte existerar en allena rådande sanning, utan att olika grupper har sina egna ”sanningar” bör tas i beräkningen. Alla olika perspektiv bör beaktas, till skillnad från modernismens fokus på endast en dominant grupps sanning. Man uppmanar mångfaldstänkande i etnicitet, klass, kön och kultur (Holtzhausen 2000). Detta kan sättas i relation till den fragmenterade identiteten som beskrevs ovan. Bakom metanarrativ döljer sig maktförhållanden med negativ påverkan på samhället. Dessa bör synliggöras och motarbetas (Holtzhausen 2000; 2002b). Man bör inse att public relations-arbete är politiskt. Maktperspektiv bör beaktas, och man måste förstå att public relations-aktiviteter har en stor inverkan på samhället i stort (Holtzhausen 2000). Detta problematiseras i följande citat:

”Instead of using their function to ensure inclusiveness of all voices that are affected by the organization itself, practitioners focus on strategies that are nothing less than efforts to exert power and control over the environment, which constitutes a deeply political act on behalf of the organization” (Holtzhausen 2002a).

Det bör förtydligas att ordet ”mångfald” som vi vanligtvis använder det i Sverige skiljer sig något från vad Holtzhausen åsyftar. I Sverige handlar det vanligtvis särskilt om kulturell och etnisk mångfald, medan Holtzhausen enligt ovan snarare använder ordet i dess grundligare bemärkelse – nämligen att många olika röster ska få höras.

### **3.3.2 Relevanta synsätt inom samtida forskning**

*I detta avsnitt sammanställs och redogörs för relevanta samtida synsätt inom forskning som bedrivs inom området strategisk kommunikation.*

#### **3.3.2.1 Från transmissionssyn till dialogbaserad kommunikation**

Oavsett vilket ämne inom strategisk kommunikation som berörs syns en övergripande trend i synen på kommunikation. Man vill röra sig bort från transmissionssynen på kommunikation, alltså kommunikation som ett paketerat budskap som sänds från en aktiv sändare till en passiv aktör, mot en syn på kommunikation som något som uppstår i en relation och i dialogen mellan olika aktörer. Enligt Heide & Simonsson

(2002:182-186) var och eventuellt är transmissionssynen på kommunikation dominerande inom den amerikanska läran och djupt rotad inom den amerikanska kulturen. Transmissionssynen beskrivs som förlegad och kopplad till funktionalistiska perspektiv (jfr. Holtzhausen 2002), och som alternativ ges den kulturella kommunikationssynen med betoning på gemenskap och dialog. Hallahan et al. (2007) menar att den rationella synen ser världen som en värld som kan kontrolleras med hjälp av administrativa åtgärder, och kommunikationens roll är att sprida information uppifrån och ned i en organisation för att förankra organisationens makt i relationen till publiken. Vidare menar de att man kan sammanfatta synen på kommunikation både inom det professionella och akademiska i två modeller – *transmissionsmodellen* som handlar om envägskommunikation och överförandet av budskap från sändare till mottagare, och en interaktiv modell där mening skapas i en relation mellan två kommunicerande parter. Det senare liknas vid den *rituella* modellen av kommunikation där kommunikation ses som en symbolisk process i vilken verkligheten skapas och ändras.

Eriksson (2011:197ff) talar om att dialogbaserad kommunikation i krissituationer är att föredra framför enkelriktad masskommunikation och Larsson, I (2011:218-220) tar upp den jämlika dialogens avgörande betydelse för lyckad kommunikationsstrategi i interkulturella kommunikationssammanhang. Liknande fokus på dialogbaserad kommunikation har Simonsson (2011:241ff) i sin text om ledarskapskommunikation, och även där ställs synen på medarbetarna som aktiva deltagare i ett medledarskap som ett alternativ till den tidigare bilden av medarbetarna som en passiv målgrupp och mottagare av ledarens, sändarens budskap. Eriksson (2002:45-54) beskriver public relations-teoretikerns betoning på kommunikationen som ett samspel, en dialog, och enligt Fredriksson & Pallas (2011:46) är dialog ett ord som förekommer i många kommunikationspolicys idag. Vad gäller public relations är fokus på relationen allt mer viktig än själva kommunikationen (Strömbäck 2011:74-76).

### **3.3.2.2 Synen på publik**

Man har gått från att se PR:s syfte att skapa största möjliga publicitet åt organisationen och att via denna publicitet utbilda allmänheten till att tala om ”ömsesidig förståelse och långsiktigt relationsbyggande som PR:s kärnverksamhet” (Sandberg 2002:107). Dialogen med publiken är central, men frågan är då – vad är en publik? Sandberg (2002:110-112) går igenom publikbegreppet från antik till nutid,



och talar om publiken sedd på olika sätt: *massan* – de anonyma, *audience* – mediepubliken, *målgruppen* – de formbara, *aktivister* – organiserade för att handla och *intressegrupper och intressenter*. I samband med strategisk kommunikation är begreppet *målgrupp* relevant, och ses som en grupp individer som på olika vis en organisation vill påverka via strategisk kommunikation. Vidare att ”Målgruppstänkande utgår flera gånger ifrån en transmissionssyn på kommunikation, förenat med massmedierade kommunikationsinsatser, och en syn på människan som modellbar materia.” (Sandberg 2002:111). Detta stöds av Heide (2011) som relaterar dessa två synsätt på publiker till de två synsätten på kommunikation ovan. Heide menar att dessa två utgörs av dels en dialogfokuserad syn på publiken som människor som gör fria tolkningar, med utgångspunkt i demokratisk teori; och dels en sändarfokuserad syn på publiken som målgrupper för strategiska budskap, med utgångspunkt i public relations.

Ett annat problem med publikbegreppet är att man tidigare talat om endast en publik, medan det i själva verket uppstår och förekommer många olika publiker kring olika frågor. En person kan utgöra en del i olika publiker på samma gång. Detta förlegade en-publikssynsätt lever enligt Sandberg kvar, inte minst inom svensk offentlig sektor (Sandberg 2002:114). Sammanfattningsvis delar Sandberg upp synen på publiker i två perspektiv, det *strategiska* och det *dialogiska*, där det förra behandlar publiken som en passivt reagerande målgrupp som reagerar på vissa frågor och som kan formas av organisationen, medan det senare ser ”publiken och dess medlemmar inte bara som aktiva, utan också jämbördiga parter i en dialog med organisationen” (Sandberg 2002:115; Heide 2011:133).

Vidare poängterar Heide (2011:134) att publiker ej längre bör ses som statiska målgrupper med fasta identiteter, utan att publikers olika identiteter skapas i det samtal de tar del i, och i Cassingers text om image och imageskapande av varumärken (2011:147ff) beskrivs imageskapande som något som äger rum i kommunikationen med konsumenten och dennes användning av produkten – alltså i ett rum bortom varumärkets ägares kontroll. Cassinger (2011:150) förtydligar att ”Inom konsumtionsforskningen har synen på konsumenten som passivt manipulerbar avfärdats under en längre tid”.

### 3.3.2.3 Synen på organisationen och ledningen

Holtzhausen (2002b) problematiserade det faktum att mycket public relations-forskning och praktik utgick från synen på organisationer och deras ledningar som statiska, rationella och förutsägbara, vilket erfarenheten sedan visade sällan stämde. Johansson (2011:257ff) lägger stor vikt på att förändringar ständigt sker inom och utomkring organisationer ständigt, och ser förändringskommunikationen som något centralt i detta. Simonsson (2011:241ff) menar att forskning bör röra sig från ett fokus på den enskilde hjältelike ledaren, och att man i analyser av ledarskap inom organisationer bör se ledarskap som något som skapas i den interaktiva processen mellan medarbetare och ledare. Dessa två poänger kan ställas emot en rationell syn på organisationer som statiska. När Larsson, L (2011) och von Platen (2011) i varsitt kapitel beskriver kommunikatorens roll inom organisationen (kommunikationschefen och kommunikátören) och utanför organisationen (kommunikationskonsulten) och relationerna dem emellan och till andra chefer, ges raka motsatsen till bilden av kommunikationschefen och organisationen som rationella aktörer som tar välgrundade beslut. Återigen ligger fokus på att mening och legitimitet skapas i relationer och dialoger olika aktörer emellan, och att medarbetare inte kan ses som passiva mottagare av bra eller dåliga strategiska budskap, utan kritiskt och fritt tänkande publiket som måste inkluderas i olika kommunikations- och beslutsprocesser – vilket goda kommunikationsstrategier och ledningar måste förhålla sig och anpassa sina strategier (och kommunikationspolicys) efter. Gregory (2012) talar i ett kapitel om *Public relations and management* om public relations roll i strategiskapande. Även där poängteras att ”Strategy formulation is rarely purely rational and linear”, och beskriver skapandet av en kommunikationsstrategi (en ledningsuppgift) som ett tämligen dynamiskt och mångfacetterat arbete (Gregory 2012:62ff). Deverell & Olsson (2011) ser ett direkt samband mellan organisationers anpassningsförmåga och deras möjlighet att hantera, klara av, och till och med överleva en kris.

## 4. Metod

*I detta avsnitt beskrivs, kritiseras och utvärderas metod och materialval. Metoden består av en idéanalys, en typologi grundad på en grupp analysfrågor som i sin tur är grundade på de slutsatser som dras ur avsnitt 3. Denna typologi har använts som en*

raster som lagts över texterna för att hitta indikationer på vilka underliggande synsätt det är som ligger bakom de olika formuleringarna och ordvalen i policyerna.

#### **4.1 Utformningen av en mall för analys av kommunikationspolicys**

Grundad på avsnitt 3.3 har en mall med analysfrågor utformats (bilaga 1). Syftet är att söka utröna om kommunikationspolicyerna och i en förlängning det övergripande strategiska kommunikationsarbetet bakom dem är kvar i de rationella, strukturella och managementpräglade föreställningarna om kommunikation, eller om de nyare forskningsperspektiv som tagits upp även fått ett genomslag i praktiken. Det övergripande målet med analysfrågemallen är att den skall vara ledande i läsningen av materialet, för att sedan kunna göra en sammanhängande och tydlig idéanalys och en typologi. Alla frågor är grundade på de perspektiv som det redogjorts för i avsnitt 3.3.

#### **4.2 Idéanalys och typologi**

Mallen med analysfrågor i bilaga 1 har alltså utgjort grund för en mall för en idéanalys, en typologi, som den beskrivs i *Textens mening och makt, Metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys* (Bergström & Boréus red. 2012:139-173). För att göra en idéanalys bör man först utforma idealtyper, som sedan används ”som en raster att lägga över texter” (ibid. s150). Med hjälp av denna raster kan man sedan sortera olika formuleringar och begrepp under olika idéer (eller ideologier). Man väljer idéer relevanta för frågan, vilket kräver en teoretisk referensram, sedan beskriver man utmärkande drag för olika grundvärderingar och synsätt och sätter detta i en modell. Till denna modell appliceras sedan idealtyperna på en axel, för att matcha de olika synsätten (se exempel ibid. 151-153).

I denna studie har denna raster grundats på de slutsatser som framfördes i den teoretiska referensramen, med ett förtydligande mellansteg i form av analysmallen i bilaga 2. Denna har använts för att hitta indikationer i form av förekomster av särskilda formuleringar, begrepp och ord som kan kopplas till de olika synsätten och perspektiven. Tabellen ser ut som följande:

Idé \ Idealtyp	Äldre synsätt	Nya synsätt
Syn på kommunikationen	Transmissionssyn, envägs, informationsspridning	Ritual/dialogbaserad, mångfald, kommunikation
Syn på publiken	Mottagare eller målgrupper, passiv, strategiskt förhållningssätt	Deltagare, mångfald, aktiv, dialogiskt förhållningssätt
Ansvar för kommunikation	Ledningen, Kommunikationschefen, resten svarar till dessa	Alla har ansvar (och makt), decentraliserat
Syn på organisationen och ledningen	Rationell, hierarkisk	Dynamisk, decentraliserad
Metanarrativ	Förekommer, en berättelse, en sanning	Förekommer ej, mångfaldsperspektiv

### 4.3 Kritik av metod, möjligheter och problem

Bergström & Boréus (2012:24-25) beskriver idéanalys som lämplig när man ”undersöker förekomsten av vissa typer av idéer eller ideologier i texter, exempelvis utredningar, organisationers policymaterial, partiprogram eller i en viktig samhällsdebatt” och vidare ”Att idé- och ideologianalyser fokuserar innebördsaspekten av texten är uppenbart.” Då det är just idéer och innebörder som utgör fokus för denna uppsats har just idéanalys använts, till skillnad från förslagsvis *policyanalysen* som har just ett mer instrumentellt och praktiskt fokus.

Vad gäller validiteten: eftersom denna analysmetod bygger på en grundlig genomgång samtida forskning anser sig undertecknad att med användning av ovanstående raster kunna utröna hur man inom organisationen ser eller vill se på olika aspekter av kommunikation. Som teoriavsnittet har visat så är exempelvis texter som beskriver målgrupper, budskap, kanalval och har ett fokus på informationsspridning mer kopplade till en äldre transmissionssyn på kommunikation. Mot det kan ställas en text som talar om dialog, och relationer och om att lyssna så väl som att tala. Ett annat exempel på hur metoden har utförts är att se till avsnitten om ansvarsfördelning, och hur stort ansvar de olika nivåerna i organisationerna tillmäts. Om ledningen och

kommunikationschefen har ett stort ansvar och övriga svarar till dessa, kan detta ses som ett uttryck för en hierarkisk organisation där ledningen bestämmer och resten verkställer. Detta kan i sin tur ställas mot en decentraliserad beskrivning där de olika enheterna bestämmer mer eller mindre själva över sin kommunikation, och ledningen endast drar upp övergripande strategier och kommunikationsfunktionen har en stöd- och rådgivande funktion.

Vad gäller reliabiliteten så har samtligt material undersökts på samma grunder, samtidigt, och enligt samma raster. Ganska tidigt i det empiriska arbetet kunde man uttröna en grupp olika sätt att formulera sig på och tala om de olika aspekterna av kommunikation, som sedan gick att finna i olika organisationers kommunikationspolicys. Dokumenten är tydliga och har i syfte att kunna förstås av samtliga medlemmar i organisationen – således är tolkningsutrymmet inte särskilt stort, och det är de explicita tankarna som undersöks.

## **5. Analys**

*Nedan presenteras analysen i tre steg. Först redogörs grundläggande information om dokumenten. Sedan presenteras resultaten policy för policy, uppdelade i de fyra avsnitten: Syn på kommunikationen, Syn på publiken, Syn på organisationen, ledningen och ansvaret för kommunikationen och Mångfaldsperspektiv och metanarrativ. I ett andra steg sammanfattas fynden i syfte att söka efter likheter och skillnader. I ett sista och tredje steg diskuteras dessa likheter och skillnader och samband och problem diskuteras. För tydlighetens skulle markeras citat kursivt.*

### **5.1 Resultat policy för policy**

*Nedan presenteras fynden, organisation för organisation. Dessa fynd är resultatet av att dels frågemallen i bilaga 1 och dels idéanalysmallen har applicerats på texterna. Källhänvisning till samtliga policys finns i ett särskilt avsnitt i källförteckningen. Smittskyddsinstitutets policy återges i sin helhet i bilaga 2, och utdrag ur Sidas och Stockholms universitets policys ges i bilaga 3 respektive 4.*

#### **5.1.1 Myndigheter och institut**

**Organisation:** Regeringskansliet

**Titel:** Kommunikationspolicy för Regeringskansliet

**Uppdaterad:** 2012-10-25

**Antal sidor:** 8

**Syn på kommunikationen:** Det går att skönja ett förhållningssätt som påminner om transmissionssynen och envägskommunikation då man på olika sätt vill sprida och ge budskap och bilder. Man ser kommunikationen som ett medel för att sprida information, och man talar om att *"utformningen av budskap och val av kanaler baseras på en analys av gruppernas olika behov och kunskaper"*. Man *"presenterar"*, *"förklarar"* och *"informerar"*, till skillnad från exempelvis samtalar i dialog. Vidare att *"Fokus ligger på att förklara politiken, dess sammanhang och praktiska innebörd för dem som berörs"*.

**Syn på publiken:** Då mycket av kommunikationen handlar om att sprida information och budskap hänger detta rimligtvis ihop med en syn på publiken som passiva mottagare. Under *"Dessa kommunicerar Regeringskansliet med"* ger man en lång rad exempel på vilka som utgör de som man kommunicerar med, och man ser dem som mottagare för utsända budskap. *"Budskap och arbetsmetoder behöver anpassas till gruppernas olika behov och kunskaper."*

**Syn på organisationen, ledningen och ansvaret för kommunikationen:** Det längsta avsnittet är *Ansvarsfördelning*, där det förklaras vilken del i organisationen det är som ansvarar för vad. Dock kopplas ansvaret för, och makten över kommunikationen till kommunikationschefen och kommunikationsfunktionerna i ledande befattningar. Under större delen av alla avsnitt står: *"Kommunikationen samordnas med stöd av kommunikationschefen i Regeringskansliet"*. Ansvaret för och makten över kommunikationen är således koncentrerat till ledningen, och organisationen i stort beskrivs som en statisk, rationell pyramid.

**Mångfaldsperspektiv och metanarrativ:** Budskapet *"Regeringen styr riket"* används för att motivera hur Regeringskansliet hjälper Regeringen med detta uppdrag, och på vilka sätt kommunikationen spelar in. Då man huvudsakligen fokuserar på att sprida budskap och informera är det tänkbart att detta motverkar *"the inclusiveness of all voices"*.

**Organisation:** Polisen

**Titel:** Kommunikationspolicy och riktlinjer för kommunikation

**Uppdaterad:** 2009-05-20

**Antal sidor:** 19

**Syn på kommunikation:** Målet med kommunikationen är att förmedla en korrekt, positiv bild av Polisen och Polisens arbete och skapa förväntningar hos mottagaren som motsvarar vad Polisen ska och kan göra. Detta motiveras med förklaringen: *”Vilken bild en människa har av Polisen är betydelsefullt för våra möjligheter att nå verksamhetens mål. Den som har ett stort förtroende för Polisen är tryggare och mer benägen att samarbeta med oss.”* Man talar inte om dialog eller att lyssna, utan det som i huvudsak beskrivs på dessa 19 sidor är vilken bild som ska förmedlas och hur. Riktlinjerna för hur detta görs är uppdelade beroende på kanaler, men varje avsnitt ser mer eller mindre likadant ut. Fokus ligger på informationsspridning och upprätthållandet av den positiva bilden. Enda undantaget är kanalen tidningen ”Svensk Polis”, där man menar att *”Tidningen ska ge utrymme för olika åsikter och bidra till ett öppet diskussionsklimat”*.

**Syn på publiken:** Publiken omnämns omväxlande som *”mottagare”* och *”målgrupper”*, och man verkar ha en syn på publiken som en passiv mottagare av Polisens information och *”den önskade bilden av Polisen”*. Detta kan kopplas till en syn på publiken som passiva mottagare som oreflekterat tar till sig information och den positiva bild som man vill förmedla. Man har inget dialog- eller tvåvägskommunikationsperspektiv, och således inte heller en syn på publiken som aktiv dialogpartner. Även internt ser man på de anställda som mottagare som ska informeras av sina chefer.

**Syn på organisationen, ledningen och ansvaret för kommunikationen:** Man har en syn på sin organisation som rationell och statisk, och det finns inget utrymme för olika röster att höras eller tvåvägskommunikation utan man uppmanar alla till att inom alla kanaler arbeta för att sprida den önskade bilden av Polisen. I och med detta förutsätter man att samtliga delar av organisationen utan att reflektera bara förmedlar denna av ledningen givna bild. Ledningen bär ansvaret för att skapa strategier och utforma den bild som skall spridas. De anställda ansvarar för att sprida denna bild och hålla sig informerade, och chefer ansvarar i detta sammanhang för att *”kommunicera med sina medarbetare, översätta budskap och för att informationen når rätt mottagare”*. Rikspolischefen och kommunikationsdirektören har huvudansvar för de flesta kanaler.

**Mångfaldsperspektiv och metanarrativ:** Av samtliga kommunikationspolicys är denna policy den som har tydligast fokus och tyngst betoning på produktionen av ett

metanarrativ. I beskrivningen av samtliga kanaler finns följande punktlista med.

*”Bilderna ska vara att Polisen:*

- *är professionell och effektiv i sitt sätt att arbeta*
- *skapar trygghet genom tillgänglighet och närvaro*
- *är engagerad, rättvis och bemöter alla människor på ett bra sätt*
- *uppmärksammar och stödjer människor i utsatta situationer*
- *ger människor god service”*

Avsaknaden av dialog och tvåvägskommunikationsperspektiv tyder på att man inte arbetar för att låta flera röster höras, utan att man endast ska sprida denna bild av Polisen.

**Organisation:** Sida

**Titel:** Kommunikationspolicy för Sida

**Uppdaterad:** 2012-03-29

**Antal sidor:** 5

**Syn på kommunikation:** Förutom rubriker och övriga detaljer, lyder den första textraden: *”Kommunikation är en process som bygger på interaktivitet och som leder till ömsesidig förståelse, handling, en förändring eller nya beteenden”*. I underrubriken *”Kommunikation är att lyssna”*, poängteras att öppen och tydlig kommunikation bygger på att *”Sidas medarbetare lyssnar på varandra, sin omvärld och sina målgrupper”*. Personliga möten eftersträvas, och även i digitala kanaler är hög interaktivitet att föredra. Detta uttrycker en rituell syn på kommunikation, att mening skapas i det samspel som uppstår i en dialog. Även vad gäller den interna kommunikationen så betonar man att det *”krävs en bra dialog mellan chef och medarbetare”*.

**Syn på publiken:** Som en direkt följd av ovanstående fokus på dialog, lyhördhet och interaktion förutsätter detta en syn på publiken som aktiv och deltagande i kommunikationen. Något annat som förutsätter en aktiv publik är att *”Intressenter ska kunna nå Sida, kommentera verksamheten och få respons”*. Man använder sig inte av endast en term, utan talar om publiken på olika sätt i olika sammanhang.

**Syn på organisationen, ledningen och ansvaret för kommunikationen:** Man poängterar att alla *”individer”* på myndigheten har ett ansvar för kommunikation, och att särskilt ansvar för att kommunikationen fungerar finns på alla nivåer. Man har en



decentraliserad syn på kommunikation; i stället för att ledningen gör planer och resten verkställer och följer, ska alla chefer se till att kommunikationen fungerar inom den egna enheten eller avdelningen. Det står alltså inte explicit att enhetschefens uppgift är att verkställa ledningens beslut, utan att denne själv ansvarar för att kommunikationen inom enheten fungerar. ”För det krävs en bra dialog mellan ledning och medarbetare, samt ge förutsättningar för kommunikation medarbetare emellan.” Kommunikationschefen har en rådgivande och utvärderande funktion, inte en direkt styrande. Detta ger en bild av synen på organisationen som dynamisk, och de olika delarna är relativt autonoma.

**Mångfaldsperspektiv och metanarrativ:** Man har en dynamisk syn på kommunikation, och kommunikationens funktion verkar snarare gå ut på att på ett transparent sätt beskriva Sidas arbete och beslut, till skillnad från att skapa och sprida metanarrativ. Policyn är ett praktiskt dokument, och man har som mål att underlätta för interaktion med allmänheten och andra grupper, och skapa möjligheter till god inblick i arbetet. Fokus på lyhörddhet, öppenhet och demokratiska värderingar kan tolkas som en vilja till att låta flera röster höras. Man håller sig inte med *en* sanning, ett metanarrativ.

**Organisation:** Smittskyddsinstitutet

**Titel:** Smittskyddsinstitutets kommunikationspolicy

**Uppdaterad:** 2012-08-13

**Antal sidor:** 2

**Syn på kommunikation:** Kommunikationen ses som ett ”*verktyg för att förverkliga ledningens beslut, verksamhetsmål och vision*”. Man talar om att ”*anpassa kommunikationen till mottagaren*” och att ”*nå ut*” med kommunikationen. Detta kan kopplas till transmissionssyn och envägskommunikation. Man talar mer om information än kommunikation.

**Syn på publiken:** Man talar om ”*mottagare*” och ”*målgrupper*”, vilket ger bilden av att man ser på dessa som passiva mottagare av budskap som sänds ut från SMI. ”*All kommunikation anpassas till mottagaren.*”

**Syn på organisationen, ledningen och ansvaret för kommunikationen:** Även om man nämner att alla medarbetare har ett ”*stort inflytande över hur SMI uppfattas*”, är det i detalj kommunikationschefen och andra chefer som har ansvaret för kommunikationen och kan använda den som ”*verktyg*”.

**Mångfaldsperspektiv och metanarrativ:** Man uppmanar inte en spridning av en sanning eller ett metanarrativ, utan man vill helt enkelt informera allmänheten. Dock har man inget dialogfokus, och således kan detta leda till endast envägs informationsspridning.

### 5.1.2. Kommuner

**Organisation:** Göteborgs stad, Linnéstaden (stadsdelsnämnd)

**Titel:** Kommunikationspolicy

**Uppdaterad:** 2012-09-01

**Antal sidor:** 8

**Syn på kommunikation:** Man ser information och kommunikation som en förutsättning för att *”fattade beslut ska kunna genomföras med delaktighet och dialog med medborgare och förvaltningens medarbetare.”* Man ser vidare på kommunikation som ett utbyte av information, och att information är det budskap som kommuniceras. Dock har man överlag ett större fokus på just information än vad man har på kommunikation. Man talar om intern och extern information. Informationen ska *”nä ut till rätt målgrupp”* och budskapen ska anpassas till kanalerna och målgrupperna. Ett undantag utgörs av avsnittet *”Medborgardialog”* där man betonar att förvaltningens verksamhetsområdets förändringar måste diskuteras med medborgarna. I övrigt syftar kommunikationen till att informera och sprida en bild av organisationen.

**Syn på publiken:** Man talar i nästan samtliga fall om *”målgrupper”* som på olika vis ska informeras. Det uttrycker en syn på en publik som kan påverkas, så länge de mottar korrekt utformat budskap via rätt kanaler. Endast avsnittet *”Medborgardialog”* utgör ett undantag. I övrigt talar man inte om dessa målgrupper som några man bör kommunicera och föra en dialog med, utan det handlar om informationsspridning.

**Syn på organisationen, ledningen och ansvaret för kommunikationen:**

Stadsdelschefen och kommunikationsansvarige tillskrivs ett övergripande strategiskt ansvar, ansvarar för att kommunikationen uppfyller de mål som har satts upp, och är uttryckligen de enda som ska uttala sig i medier. Vidare är cheferna ansvariga för sitt verksamhetsområde, och alla medarbetare har ett ansvar för att *”inhämta och förmedla den information som krävs för verksamhetens genomförande”*. Dock tillskrivs cheferna ett ansvar att *”fånga upp synpunkter och idéer från medarbetarna och föra dem vidare”*.

**Mångfaldsperspektiv och metanarrativ:** Man uppmanar till att *”skapa en positiv bild av Linnéstadens förvaltning som arbetsgivare”*. Vidare ska man skapa trovärdighet och förståelse. Man arbetar således med att skapa en positiv berättelse om verksamheten, vilket verkar vara den huvudsakliga uppgiften med kommunikationen. *”Medborgardialogen”* är det enda utrymmet i vilket flera röster kan höras.

**Organisation:** Malmö stad

**Titel:** Kommunikationspolicy för Malmö stad

**Uppdaterad:** 2009-11-26

**Antal sidor:** 20

**Syn på kommunikation:** Man har ett tydligt fokus på vikten av dialog. Man vill föra en *”givande dialog”* såväl internt som externt, man vill att medborgarna ska vara delaktiga i Malmö stads utveckling och att man är öppen för medborgarnas idéer, kritik och frågor. *”En öppen dialog med Malmöborna är en förutsättning för att vi och stadens politiker ska kunna fatta väl underbyggda och förankrade beslut.”* Man ställer kommunikation med fokus på dialog mot kommunikation som endast handlar om information i följande formulering: *”Den som enbart får information kan alltid reagera med ’det här förstår jag inte’ eller ’hur berör detta mig?’”*. Vidare *”En öppen dialog med medborgarna skapar engagemang och stimulerar till aktivitet och medinflytande.”* Man har alltså en rituell, dialogbaserad syn på kommunikation, och dessutom lyfter man fram problematiken med en enkelriktad informationsspridande användning av kommunikation.

**Syn på publiken:** Dialogen förutsätter en aktiv dialogpartner, och man talar om publiken i termer som *”medarbetare”*, *”medborgare”* och *”Malmöborna”*, delaktiga aktörer, istället för att kalla dem intressenter, målgrupper eller mottagare. Vid ett tillfälle använder man ordet *”mottagare”* och det är när man i ett avsnitt beskriver att man vill skapa en positiv bild av Malmö. I det fallet handlar det då om skapandet och spridandet av en bild till mottagare. Detta visar på en tydlig och medveten distinktion mellan olika kommunikationsformer.

**Syn på organisationen, ledningen och ansvaret för kommunikationen:** Denna betoning på dialog förekommer även internt och förutsätter en dynamisk, rörlig och samverkande organisation. Man vill ha delaktiga medarbetare som förstår sin funktion inom organisationen, och även kan påverka och utveckla den: *”Genom en aktiv och*

*öppen dialog skapar vi förutsättningar för delaktighet och engagemang.*”, *”Vi ska vara öppna för varandras synpunkter och initiativ och vara villiga att dela med oss av våra erfarenheter och vår kunskap.”* Ansvarsfördelningen är relativt horisontell, man betonar inte ledningens allrådande ansvar utan man talar om att alla nämnder och chefer ansvarar för den egna kommunikationen, men endast genom att *”skapa ramar”* inom vilka samtliga medlemmar sedan ansvarar för att kommunikationen fungerar bra.

**Mångfaldsperspektiv och metanarrativ:** Man skriver att man har *”högt i tak”* och vill kunna ta till sig både positiva och negativa åsikter. Detta bör i praktiken leda till mångfald då man poängterar dialogens vikt och att man vill lyssna till olika uppfattningar. Samtidigt vill man skapa en enhetlig och positiv bild av Malmö stad, och i de sammanhangen talar man om mottagare och inte om dialog med medborgare. Då handlar det snarare om att sprida ett positivt metanarrativ om Malmö stad.

**Organisation:** Solna stad

**Titel:** Solna stad kommunicerar – kommunikationspolicy för Solna Stad

**Uppdaterad:** 2009-06-16

**Antal sidor:** 8

**Syn på kommunikation:** Man vill visa en positiv, enhetlig och tydlig bild av Solna stad. När man talar om den interna kommunikationen noterar man att man kommunikation bör bidra till dialog mellan verksamheter, men då i syfte att *”skapa ett helhetsperspektiv”*. Dialog nämns också i samband med en övergripande kommunikationsstrategi, då handlar det om att informera medborgarna om hur staden tar sina beslut och hur man kan påverka dem. Man vill *”skapa förutsättningar för medborgarna att ta ställning till hur stadens verksamheter fungerar och engagera sig i att förbättra den.”* Man tar *”det personliga mötet”* som ett exempel för en kommunikationskanal.

**Syn på publiken:** Man använder sig av termen *”målgrupper”*. Dessa ses som några som kan påverkas med hjälp av budskapet - metanarrativet om Solna stad. Samtidigt talar man mycket om medborgare och hur de kan göras aktiva och delaktiga i olika processer. *”För att Solna stad ska kunna kommunicera med omvärlden på ett framgångsrikt sätt krävs att målgrupperna är väldefinierade och att budskapen är anpassade till respektive målgrupps behov.”*

**Syn på organisationen, ledningen och ansvaret för kommunikationen:** Ansvaret för kommunikationen följer den övergripande ansvarsfördelningen – kommunfullmäktige beslutar om övergripande styrdokument för kommunikationen, kommunstyrelsen ansvarar att besluten verkställs, stadsledningsförvaltningen utvecklar, samordnar och följer upp kommunikationen. Nämnder ansvarar för kommunikationen inom sin verksamhet, och alla chefer har ett ansvar gentemot sina arbetare. Detta visar på en relativt toppstyrd kommunikation där det övre skiktet sätter upp riktlinjer och de nedre verkställer dem.

**Mångfaldsperspektiv och metanarrativ:** Man gör det tydligt på flera platser i texten att man har en vision om Solna stad, ett *"huvudbudskap"* som utgör *"kärnan i kommunikationen med stadens målgrupper"*. Detta budskap beskriver i positiva ordalag Solna stad som en framtidsstad, och man använder ord som *"framgångsrik"*, *"attraktiv"*, *"förstklassig"* och *"strategiskt belägen"*. Det är en säljtext, och om detta metanarrativ utgör kärnan av kommunikationen kan inte kommunikationen ses som något annat än ett verktyg för att försöka påverka passiva mottagare.

**Organisation:** Uppsala kommun

**Titel:** Kommunikationspolicy för Uppsala kommun

**Uppdaterad:** 2004-03-30

**Antal sidor:** 6

**Syn på kommunikation:** Kommunikationen ses som planerbar. Man talar om målgrupper och verkar ha en syn på kommunikationens funktion som framförallt informationsspridande. Man diskuterar hur information bör anpassas för olika målgrupper externt, och internt vill man *"öka medarbetarnas kunskap, delaktighet och engagemang"*. Dock preciseras inte denna delaktighet, och det verkar inte röra sig om dialog och deltagarprocesser, utan snarare om informationsspridning.

Massmedierna beskrivs som *"medborgarnas främsta informationskällor till vad som beslutas och görs i kommunen"*. Man talar om kanaler, målgrupper och information.

Detta sammantaget kan ses som ett uttryck för en transmissionssyn på kommunikation, och ett förhållningssätt som påminner och envägskommunikation.

Endast på en plats beskrivs hur kommunen kan lyssna på sina målgrupper, och då genom att få del av medborgares reaktioner och synpunkter på kommunens verksamhet via insändarspalter och opinionsundersökningar publicerade i massmedia.

Detta är en form av envägskommunikation med ombytta roller, och långt ifrån den rituella dialogkommunikation som beskrivs i teoriavsnittet.

**Syn på publiken:** I samband med betoningen på informations spridning ovan, och benämmandet av samtliga publikationer som ”målgrupper” kan detta tolkas som en syn på publiken som en påverkbara och passiv mottagare av information som spridits via Uppsala kommuns olika kanaler. Under avsnittet *Målgrupper* står det att ”*Kommunens information och kommunikation berör många målgrupper. Ytterst handlar det om att nå alla kommunens invånare med information som är viktig för dem.*” Enda gången publiken beskrivs som aktiv är att kommunen kan få del av medborgares reaktioner och synpunkter på kommunens verksamhet via insändarspalter och opinionsundersökningar publicerade i massmedia.

**Syn på organisationen, ledningen och ansvaret för kommunikationen:** ”*Ansvaret för kommunikation och information följer verksamhetsansvaret.*” Varje mellanled ansvarar för kommunikationen inom sin verksamhet. Man verkar ha en rationell syn på organisationen och dess medlemmar då man ställer krav på att alla ska kommunicera på ett likadant sätt. Ansvarsfördelningen är tydlig och detaljerad vilket tyder på att man förutsätter att varje del av organisationen fullföljer sin del utan utrymme för avvikelser.

**Mångfaldsperspektiv och metanarrativ:** Bilden man vill omge sig med är att man är ansvarsfull, respektfull och hövlig. Dock verkar kommunikationen huvudsakligen kretsa kring att informera medborgarna om den verksamhet man för, istället för att måla upp berättelser och via olika medier skapa ett metanarrativ. Man talar däremot inte om dialog.

### 5.1.3 Universitet

**Organisation:** Stockholms universitet

**Titel:** Kommunikationspolicy och handläggningsordning för kommunikation vid Stockholms universitet

**Uppdaterad:** 2010-03-18

**Antal sidor:** 5

**Syn på kommunikation:** Man talar mycket om relationer och dialoger som grunden för kommunikation; ”*Ett fritt och ömsesidigt utbyte av information och dokumentation är av grundläggande betydelse för ny kunskap – inom universitetet och i vår omvärld.*”, ”*Kommunikation är dubbelriktad och innebär att två eller flera*

*parter tar och ger information i dialog med varandra*” och *”Kommunikation som bygger på dialog och interaktivitet ska prioriteras*”. Man har fokus på dialog och en rituell syn på kommunikation, nämligen att mening och kunskap skapas i dialogen och den kommunikativa handlingen mellan en eller flera parter. Dock talar man även mycket om samordning och att all kommunikation i möjligaste mån ska planeras och genomföras i samklang med gemensamt fokus. Detta kan upplevas som något motsägelsefullt.

**Syn på publiken:** Man talar om målgrupper som mottagare, och att kommunikationen ska vara anpassad för de olika målgrupperna. Dock har man ovanstående fokus på dialog och utbyte av mening, vilket kräver en syn på publiken som aktiv deltagare i en sådan process.

**Syn på organisationen, ledningen och ansvaret för kommunikationen:** Även om kommunikationsenheten har ett samordnande ansvar ges bilden av en tämligen decentraliserad organisation där olika ledande positioner har ett ansvar för kommunikationen inom sin enhet, men det betonas inte att de i sin tur svarar till överordnad ledning. *”Varje medarbetare har ansvar för kommunikationen kring de egna ansvarsområdena*”. Kommunikationschefens och rektorns ansvar gäller främst de övergripande strategierna.

**Mångfaldsperspektiv och metanarrativ:** Man har ett uttalat mångfaldsperspektiv och vill verka för ett bättre och mer demokratiskt samhälle. Man har en syn på kommunikationen som dubbelriktad, och att man bör lyssna på motparten. Man poängterar att *”Väl fungerande internkommunikation vid Stockholms universitet borgar för att olika uppfattningar kommer till tals och att medarbetarnas synpunkter och idéer tas till vara*.” Detta speglar Holtzhausens (se avsnitt 3.3.1) tankar om mångfaldsperspektiv inom kommunikationen. Inga tydliga, starka metanarrativ kan skönjas, dock vill man visa upp en enhetlig bild av Stockholms universitet. Denna bild preciseras dock inte, utan beskrivs som att den bygger på en överenskommelse från den interna kommunikationen.

**Organisation:** Göteborgs universitet

**Titel:** Policy för information och kommunikation

**Uppdaterad:** 2007-10-16

**Antal sidor:** 4

**Syn på kommunikation:** Göteborgs universitet ser sig som en aktör i den offentliga diskussionen och samhällsdebatten, och man ställer ett explicit krav på att *”vi lyssnar och tar till oss tankar och erfarenheter från andra delar av samhället och fångar upp reaktioner på vår information.”* Ser man till dokumentet i sin helhet verkar dock informations-spridning vara den huvudsakliga uppgiften, att informera olika målgrupper både internt och externt. Det handlar alltså om envägskommunikation som skall anpassas efter *”mottagargruppens”* behov. Detta stöds med uttryck som att *”sprida kunskap till grupper utanför akademien”*, *”omvärldskontakter erbjuder tillfälle att framhålla de värden som ger Göteborgs universitet dess särprägel”*, *”sprida kunskap om forskning och utbildning”* och *”säkerställa att planerad information når rätt målgrupp och får avsett genomslag”*. Vad gäller den interna kommunikationen: *”Välinformerade medarbetare har lättare att känna sig delaktiga”*, *”fördjupad information hämtar anställda i tidningen GU-Journalen”* och *”närmaste chef är som regel en medarbetares viktigaste informationskälla”*. Att man explicit skrivit att dokumentet är en *Policy för information och kommunikation*, till skillnad från det mer vedertagna *”kommunikationspolicy”* visar också på denna vinkling.

**Syn på publiken:** Publiken, både den interna såväl som de externa är alltså mottagare, målgrupper som i huvudsak ska informeras och ta emot budskap som är utformade på *”bästa sätt”*. Detta förutsätter en passiv publik, vars enda funktion är att ta emot information som sänds från Göteborgs universitet. Detta uttrycker ett sändar-mottagarförhållande. Man använder sig även av ordet *”mottagargrupp”*. Oavsett om det gäller journalister, framtida studenter eller samhället i stort är fokus för kommunikationen att *”sprida kunskap om universitetets forskning och utbildning”*.

**Syn på organisationen, ledningen och ansvaret för kommunikationen:** Endast rektor eller den till vilken rektor delegerat ansvar till får uttala sig på universitetets vägnar. Informationen ska planeras internt och sammantaget uttrycker detta en ganska centraliserad kommunikationsfunktion där ansvar och makt över utförande tillfaller i huvudsak rektorn. Närmaste chefen har ett *informationsansvar* till sina medarbetare.

**Mångfaldsperspektiv och metanarrativ:** Det anses viktigt att man i externa kontakter framhåller de värden som ger Göteborgs universitet dess särprägel. Denna kan utgöras av att man säger sig vilja *”bidra till samhällets utveckling”*. Detta kan ses som ett narrativ om Göteborgs universitet som just en sådan positiv kraft, och man poängterar att spridandet av kunskap till grupper utanför akademien är *”en del av den bildningstradition som funnits sedan universitetets föregångare, Göteborgs högskola,*



*startade 1891.*” Man vill alltså skapa en bild av Göteborgs universitet som en aktör med lång tradition av att utbilda samhället. Ovanstående fokus på informations-spridning och avsaknad av dialogperspektiv kan ses som en avsaknad av medvetet mångfaldsfokus.

**Organisation:** Uppsala universitet

**Titel:** Kommunikationspolicy för Uppsala universitet

**Uppdaterad:** 2005-06-21

**Antal sidor:** 4

**Syn på kommunikation:** Man menar att målet med kommunikationen är att *”skapa och upprätthålla en relation med interna och externa intressenter för att utveckla verksamheten och uppfylla verksamhetsmålen”*. Dessa mål går ut på att behålla, tydliggöra och stärka sin position som ett *”internationellt forskningsuniversitet med levande traditioner och dynamisk, nyskapande verksamhet.”* Vidare vill man samverka med samhället, delta i forsknings-, samhälls- och den utbildningspolitiska debatten. Internt betonar man att väl fungerande kommunikation ska utveckla och göra människor i organisationen delaktiga i universitetets verksamhet. Man vill ha en aktiv och levande dialog med potentiella studenter. Dels ser man kommunikation som ett medel för att göra Uppsala universitet mer konkurrenskraftigt genom att sprida en positiv bild, men detta görs ibland via relationer och dialoger och ibland via informations-spridning i olika kanaler för att *”nå universitetets samtliga målgrupper”*. Man skiljer alltså på informations-spridning och tvåvägskommunikation, och uppmuntrar båda.

**Syn på publiken:** Samverkan, debatt och dialog förutsätter en aktiv och deltagande motpart. Man vill *”delta i debatten”* och *”öka samverkan”* med målgrupperna. Vad gäller informations-spridning och upprätthållandet av en god bild av universitetet förutsätter synen på publiken som olika påverkbara mottagare och målgrupper. Likt synen på kommunikation ovan blir resultatet således tudelat.

**Syn på organisationen, ledningen och ansvaret för kommunikationen:** Varje enskild arbetare och student har ett eget ansvar för att kommunicera och informera, och det skrivs att varje person i chefsställning och varje forskare har ett eget ansvar för kommunikationen i sitt eget område. Informationsavdelningen har en rådgivande roll och ansvarar endast för övergripande strategier. Detta kan tolkas som en syn på organisationen som dynamisk och ansvaret för kommunikationen är relativt utspridd.

**Mångfaldsperspektiv och metanarrativ:** ”*Alla kommunikationsaktiviteter ska vara i samklang med universitetets jämställdhets- och likabehandlingssträvanden*”. Vidare har man ett tydligt metanarrativ, som aktivt ska spridas på olika sätt – berättelsen om Uppsala universitet som ett ”*framträdande forskningsuniversitet med levande traditioner och dynamisk, nyskapande verksamhet*”. Motivet är explicit att stärka sin position i en globaliserad värld där konkurrensen om studenter hårdnar. Bakom metanarrativet ligger alltså i huvudsak ekonomiska intressen.

## **5.2 Likheter och skillnader i synsätt**

*I detta avsnitt sammanfattas fynden i syfte att söka efter likheter och skillnader i synsätt, organisationerna emellan.*

### **5.2.1 Syn på kommunikationen**

Samtliga organisationer förutom Uppsala universitet och Göteborgs stad – Linnéstaden gick att placera i något av de två sätten att förhålla sig till kommunikation på. Till de som ser kommunikationen som en informations-spridningsfunktion och således endast agerar som en sändare av budskap hör: Regeringskansliet, Polisen, Smittskyddsinstitutet, Uppsala kommun och Göteborgs universitet. Vad gäller dessa organisationer verkar fokus på att tala *till* allmänheten än att tala *med* allmänheten (Abrahamsson 1972; Sandberg 2002). Till de som ser kommunikationen som grundad i dialog och kan sägas ha en ritualsyn på kommunikation hör: Sida, Malmö stad, Solna stad och Stockholms universitet.

Uppsala universitet och Göteborgs stad – Linnéstaden gick inte att placera av olika anledningar. Vad gäller Uppsala universitet verkar man medvetet skilja på informationssändande transmissionssyn och ritualbaserad dialogsyn. Man förstår att denna typ av kommunikation har olika syften och funktioner. Således kan detta i denna undersökning ändå placeras till idealtypen där man har tagit till sig modernare synsätt på kommunikation. Göteborgs stad däremot nämner dialog och delaktighet, men när man talar om kommunikationen görs det snarare i termer om information.

### **5.2.2 Syn på publiken**

Synen på publiken är ganska starkt sammankopplad med synen på kommunikation. Sandbergs (2002:115) delar in synen på publik i dels det strategiska perspektivet och dels det dialogiska perspektivet. I det förra ser man publiken som en passivt

reagerande målgrupp som kan formas av organisationen, medan man i det senare ser publiken som jämbördiga parter i en dialog. Till det strategiska kan man även koppla synen på medarbetare som en passiv mottagare av ledningens budskap, och till det dialogiska hör synsättet på medarbetarna som deltagare i ett medledarskap (Simonsson 2011:241ff).

Till det strategiska synsättet hör Regeringskansliet, Polisen, Smittskyddsinstitutet, Göteborgs universitet, Uppsala kommun och Göteborgs stad – Linnéstaden. Till det dialogiska hör Sida, Malmö och Stockholms universitet.

Det är alltså två organisationer som skiljer sig från indelningen i 5.2.1 ovan. Solna stad blir här mer svårplacerad. Man talar dels om målgrupper, vilket kan kopplas till ett fokus på att sprida den positiva bilden av Solna. En sådan spridning av en bild förutsätter en passiv, påverkbar målgrupp som okritiskt tar till sig denna bild. Dock har man också ett stort fokus på delaktighet och medborgardialog, vilket förutsätter en aktiv publik. Placeringen av Göteborgs stad – Linnéstaden blir i detta avseende lättare – man talar tydligt om målgrupper som ska informeras, snarare än aktörer delaktiga i en dialog. Vidare kvarstår det tudelade förhållningssättet för Uppsala universitet.

### **5.2.3 Syn på organisationen och ledningen och ansvar för kommunikation**

Uppdelningen ser likadan ut även här, med undantaget att Solnas organisation är mer toppstyrd och ansvaret över dess kommunikation är mer hierarkiskt och kopplat till ledarskiktet. Således hamnar Solna tillsammans med de andra som tillskriver ett stort ansvar och därmed även makt över kommunikationen till ledarskiktet, och ser sin organisation som statisk och rationell. Till dessa hör alltså även Regeringskansliet, Polisen, Smittskyddsinstitutet, Göteborgs stad – Linnéstaden, Solna stad, Uppsala kommun och Göteborgs universitet. Kvar finns Sida, Malmö stad, Stockholms universitet och Uppsala universitet som har en decentraliserad syn och ett friare spelutrymme för kommunikationen inom olika enheter.

### **5.2.4 Mångfaldsperspektiv och metanarrativ**

Holtzhausens (2002a) uppmaningar till mer mångfald och the ”inclusiveness of all voices that are affected by the organization itself” kan behandlas på två sätt. För det första kan man se hur fokus på öppen dialog och tvåvägskommunikation bör ge andra aktörer möjlighet att uttrycka sin åsikt, och på det sättet skapa mångfald. I motsats till detta ställs en organisation vars strategiska fokus inte är mer än försök att kontrollera

och påverka sin omgivning (Holtzhausen 2002a). För det andra kan något som motverkar mångfald och många olika ”sanningar” vara förekomsten av *en* sanning, *en* bild som man vill skall spridas (se avsnitt 3.2). Menar man att kommunikationen är till för att upprätthålla och sprida en subjektiv sanning, eller vill man snarare att olika synsätt och åsikter ska få komma till tals?

Med hänsyn till någon av dessa aspekter har följande organisationer bedömts främja mångfald: Sida, Malmö stad, Stockholms universitet och Göteborgs universitet.

De mest framstående exemplen på hur man vill sprida en konstruerad positiv bild är Polisen och Solna stad. Vad gäller Polisen kopplas varje delavsnitt i kommunikationspolicyn till den positiva bild man vill visa upp, och vad gäller Solna är det den säljande och attraktiva bilden av Solna stad som skall spridas. Polisens fokus på spridandet och upprätthållandet av en positiv bild, och inga som helst uppmaningar till dialog och olika åsikter skulle kunna ses som problematiskt. Om denna bild nödvändigtvis inte speglar verkligheten – hur får allmänheten kännedom om andra förhållanden?

### **5.3 Möjliga orsakssamband**

*I detta avsnitt presenteras och diskuteras olika samband och problem, och förklaringar utforskas. Samband mellan typ av organisation, typ av uppdrag och synsätt diskuteras, samt andra samband och problem.*

#### **5.3.1 Samband mellan synsätt**

Förutom några enstaka organisationer kunde organisationerna placeras i en av de två idealtyperna – den äldre och den nyare. Det bör således finnas samband mellan hur man ser på kommunikation, publik, organisation, ansvarsfördelning och hur man förhåller sig till subjektiva sanningar. En informationsspridande transmissionssyn på kommunikationen förutsätter en passiv mottagarsyn på publiken, och en strängare hierarkisk och statisk organisation där ledarskiktet har det största ansvaret, och därmed kontrollen över kommunikationen. Det är vidare en förutsättning för att ”rätt bild” av organisationen ska kunna spridas.

Omvänt gäller att en syn på kommunikation som en dialogbaserad ritual förutsätter en aktiv deltagare i denna dialog. Att man lyssnar på denna motpart och anstränger sig för att uppmärksamma andra synsätt leder till mångfald och motverkar allrådande,

subjektiva ”sanningar” och metanarrativ. Ansvar och makten över kommunikationen sprids således ut över en decentraliserad och dynamisk organisation med relativt autonoma enheter.

### **5.3.2 Samband mellan organisationstyp och synsätt**

Vad gäller typ av organisation är det överlag universitet som förekommer i idealtypen med dialogsyn på kommunikation, och fler myndigheter och förvaltningar i den informationsspridande, envägskommunicerande idealtypen. Dock utgör myndigheten Sida och Malmö stad undantag.

Vad beror denna skillnad på? Är det så att den grupp organisationer som har fler nya, samtida synsätt på kommunikation är den grupp som är mer modern och ligger i framkant, medan de andra organisationerna är föråldrade och ligger efter? Att det framförallt är organisationer som vilar på akademisk expertkunskap som universitet och biståndsorganisationen Sida stödjer den tanken. Något dessa organisationer också har gemensamt är att de är mer dynamiska, decentraliserade och har mångfaldsfokus, vilket kan tänkas göra det lättare för en organisation att ta till sig och genomföra förändringar, jämfört med stora och auktoritära organisationer som Polisen och Regeringskansliet.

### **5.3.3 Organisationens uppdrag**

En annan aspekt bör uppmärksammas: kopplingen mellan organisationens uppdrag och sättet på vilket man vill kommunicera. Hallahan et. al.:s (2007:7) definition av strategisk kommunikation var ”the purposeful use of communication by an organization to fulfill its mission”. De som har en informationsspridande syn på kommunikation är i huvudsak Regeringskansliet, Polisen och Smittskyddsinstitutet. Kan det vara så att dessa organisationers funktion i första hand är att informera allmänheten om dess verksamhet, snarare än att bjuda in allmänheten till att påverka den? Exempelvis Smittskyddsinstitutets funktion är klart och tydligt beskriven i organisationens uppdragsbeskrivning (se avsnitt 2.3.1). Smittskyddsinstitutet ska informera allmänheten och andra instanser om det deras experter kommer fram till, och har en rådgivande, informationsspridande funktion. I det fallet blir en informationsspridande modell mer användbar än ett dialogforum, framförallt även på grund av ämnesrådets natur. Skulle en ny smittsam sjukdom spridas är det tänkbart att det är av större vikt att informera allmänheten, vården och andra instanser om vad

institutets experter har för kunskap om sjukdomen, snarare än att bjuda in andra aktörer till att i dialogform tillsammans komma fram till ny kunskap. Detta kan även sägas gälla Regeringskansliets uppdrag som i huvudsak är att stödja och verkställa Regeringens och Riksdagens beslut och styra Sverige. Det är tänkbart att detta arbete blir ineffektivt eller rentav ogenomförbart om andra yttre aktörer tillåts påverka arbetet i ständig dialog. Allmänheten har stor möjlighet att påverka hur Sverige styrs, men detta görs via allmänna val och inte via direkt dialog med dessa instanser. Detsamma kan tänkas gälla Polisens verksamhet. Denna undersökning visade att Polisens kommunikation till stor del handlar om att sprida en positiv bild av Polisen, vilket även kan ses som en tolkning av Regeringens regleringsbrev där det står att: ”det är viktigt att förtroendet för Polisen är högt” (Polisen 2012).

#### **5.3.4 Organisationens behov av kommunikation med omvärlden**

En annan viktig faktor är hur pass viktiga kontakterna med omvärlden är för organisationens arbete. Det är avgörande för universitet att ha goda relationer med andra lärosäten, forskare och blivande och före detta studenter. De har vidare krav på sig att vara delaktiga i samhället. Även Sida samarbetar med en stor mängd olika institut, myndigheter och organisationer i en rad olika länder. I motsats kan Smittskyddsinstitutet och Polisen ställas där det är viktigt att man har en internt fungerande organisation, och eventuellt är öppenhet och kontakt med omvärlden i dialogform sekundärt.

Ovanstående poänger kan också uttryckas i ett makt- och jämlikhetsförhållande. Universitet och Sida kan tänkas vara jämbördiga med sina deltagande dialogpartners, och talar *med* dem. Polisen, Regeringskansliet och Smittskyddsinstitutet kan tänkas stå över sina olika publikers och målgruppers, och talar således *till* dessa. Detta kan kopplas till att man har en syn på publiken som en passiv målgrupp som ska informeras.

#### **5.3.5 De svårplacerade kommunerna**

Kvar står då de olika kommunerna och stadsdelsnämnderna – Malmö stad, Uppsala kommun, Göteborgs stad – Linnéstaden och Solna stad. Då det inte förekommer några tydliga skillnader och likheter i synsätt, och då dessa organisationer i olika sammanhang hamnar under olika idealtyper är det svårt att försöka hitta några bakomliggande orsaker och samband som förklarar dessa förhållanden. En tänkbar

förklaring skulle kunna vara kommunernas dubbla roll. De har dels en politiskt, offentligt förvaltande funktion, men även ett ekonomiskt intresse av att förankra sig som varumärke och konkurrera med andra kommuner.

I övrigt har inga tydliga samband mellan olika faktorer kunnat hittas. Kommunernas storlek eller åldern på policydokumentet har undersökts men inga samband med dessa faktorer har hittats. Slutsatsen blir därmed att Malmö stads ledning i större mån uppmärksammat de samtida kommunikationsperspektiven, medan de andra kommunerna har ett mer traditionellt informationsspridningsfokus. Samtliga talar om vikten av att göra medborgarna delaktiga i beslutsprocesser. De andra organisationerna närmar sig detta genom att på ”rätt sätt” informera medborgare om hur de kan göra för att påverka beslut och hämta information om besluten, medan Malmö och har ett mer praktiskt och uttalat fokus på dialog med medborgarna.

### **5.3.6 Ett perspektiv som ej kunnat hittas**

Det är endast en tanke som ej verkar ha rotat sig – nämligen tanken om att publik- och målgruppsbegreppet i dagens snabbt omväxlande och mångfacetterade samhälle inte fyller någon funktion. Heide (2011:134ff) menar att publiker ej längre bör ses som statiska målgrupper med fasta identiteter, utan att dessa identiteter skapas i de samtal de tar del i. Även Gripsrud (2002:22) menar att ”identiteten upplösts i obestämt antal rollspelsmöjligheter”.

Samtliga organisationer talar mer eller mindre om målgrupper och om att anpassa kommunikationen till dem, vilket förutsätter att målgruppsanalyser går att göra och att dessa målgrupper är statiska och definierbara. Dock kan förklaringen vara att man helt enkelt håller kvar vid målgruppstanken eftersom man dels inte finner några alternativ och att man dels fortfarande ser fördelar och resultat med detta tankesätt. Mycket av det strategiska kommunikationsarbetet går ut på att anpassa strategierna efter målgrupper. Kanske är det en för radikal förändring att helt förkasta målgruppsbegreppet.

I övrigt har de olika synsätten inom samtida forskning gått att finna i dessa praktiska policydokument, och således kan slutsatsen dras att paradigmskiftet även förekommer ute i det praktiska kommunikationsarbetet.

## 6. Slutsatser och diskussion

*I detta avsnitt kopplas resultatet och analysen till frågeställningar och syfte, och slutsatser ur detta dras och diskuteras. Förslag på vidare forskning och diskussion ges.*

Har den samtida forskningens nya synsätt inom strategisk kommunikation och public relations fått genomslag i praktiken? Ja, till viss del. De organisationer som tydligt har en rituell, dialogisk syn på kommunikation, deltagardialogisk syn på publik, ser organisationen som dynamisk och föränderlig och har en decentraliserad syn på kommunikation, utgörs huvudsakligen av universitet, myndigheten Sida samt Malmö stad och till viss del Solna stad. Vad har dessa organisationer gemensamt? En tänkbar förklaring är att förutom förvaltningarna så bygger universitetens och Sidas verksamhet på akademisk expertkunskap. Det är tänkbart att sådana organisationer lättare tar till sig nya perspektiv. Något annat som är viktigt för dessa organisationer är kontakten med omvärlden. För universitet är det särskilt viktigt att ha goda relationer och dialoger med andra lärosäten, forskare, studenter och samhället i stort, både nationellt och internationellt. Sidas uppdrag och huvudfunktion är just att samverka och assistera stora organisationer som regeringar och biståndsorganisationer, många av dem internationella, och myndigheter i andra länder. Många kommuner talar om vikten av att göra medborgare delaktiga i politiska beslut, men medan en del menar att detta görs genom att hålla medborgare informerade om hur man gör för att påverka, tar Malmö stad ett steg längre och menar att dialogen måste stå i fokus, så väl internt som externt.

Att de andra organisationerna verkar vara kvar i ett informationsspridarsynsätt kan bero på flera faktorer. Dels kan det handla om att man har ett annorlunda uppdrag, och att organisationens verksamhet är mer auktoritär och behöver på grund av sin natur ha en mer kontrollerad och informationsspridande kommunikation. Om strategisk kommunikation definieras som användningen av kommunikation för att uppnå verksamhetens mål (Hallahan et. al. 2007:7) och att verksamhetens mål är att huvudsakligen informera, sprida bilder och tala *till* medborgare så är det tänkbart att enkelriktad informationsspridning bättre uppfyller dessa mål än en tvåvägsdialog. Möjligheten att påverka exempelvis Regeringskansliets och de andra kommunernas arbete ges i allmänna val, inte i direkt dialog.



Forskarna menar att det är avgörande för ett demokratiskt samhälle att olika röster får komma till tals i ett dialogforum (Sandberg 2002:126; Holtzhausen 2002a). Man menar att organisationer bör arbeta för att inkludera flera röster och bidra till mångfald, men detta kan ställas mot strategisk kommunikations huvuduppgift att nå verksamhetens mål. Om verksamhetens mål är att sprida ”rätt information” och en bild av organisationen vars utseende ledningen bestämt, kräver det en mer centraliserad organisation där makten och ansvaret över kommunikationen ges ledningen. Man ser ett behov av att hålla sig med en enhetlig bild, en sanning, ett metanarrativ.

Det bör även nämnas att dessa dokument uttrycker hur man *vill* uppfattas, och om vilken *bild* man vill ge av sitt kommunikationsarbete. Det är tänkbart att det finns en skillnad mot hur det ser ut i den praktiska verkligheten, men eftersom denna undersökning rör teorier och perspektiv, bör policydokument ses som uttryck för olika förväntningar, idéer och ideal.

Slutsatsen blir således tudelad. Dels kan resultatet tolkas som att en övergripande förändring är på väg, och progressiva organisationer vars verksamhet bygger på goda dialoger med andra aktörer och på akademisk expertkunskap ligger i framkant i denna förändring, jämfört med mer centralt styrda och byråkratiska organisationer. Dels kan resultatet tolkas som att med olika verksamhetsuppdrag följer olika krav på kommunikationen. Fler organisationer och fler frågor bör prövas, och det är tänkbart att mer tid behöver gå för att se hur praktiska de nya synsätten på kommunikation, publik och organisationer ter sig i praktikerns vardagliga kommunikationsarbete. Till syvende och sist handlar strategisk kommunikation i praktiken om att uppfylla verksamhetens mål, och mångfald, dialog och demokrati komma i andra hand.

## Litteratur- och källförteckning

### Artiklar och utdrag ur böcker:

- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Vercic, D., & Sriramesh, K., (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication* 1(1), 3-35.
- Holtzhausen, D. (2010) Communication in the public sphere: the political context of strategic communication, Editor's introduction. *International Journal of Strategic Communication* 2010:4, 75-77.
- \_\_\_\_\_. (2002a) A postmodern critique of public relations theory and practice. *South African Journal for Communication Theory and Research* 28(1), 29-38.
- \_\_\_\_\_. (2002b) Towards a postmodern research agenda for public relations. *Public relations Review* 28(3), 251-264.
- \_\_\_\_\_. (2000) Postmodern values in public relations. *Journal of Public Relations Research* 12(1), 93-114.

### Böcker:

- Abrahamsson, Kenneth (1972) *Samhällskommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, Mats & Sköldbberg, Kaj (2008) *Tolkning och reflektion*. 2a uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Bergström, Göran & Boréus, Kristina (2012) *Textens mening och makt*. Upplaga 3:1. Lund: Studentlitteratur.
- Ekecrantz, Jan (1975) *Makten och informationen*. Lund: Studentlitteratur.
- Gilje, Nils & Grimen, Harald (2007) *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*. Göteborg: Daidalos.
- Gripsrud, Jostein (2002) *Mediekultur – mediesamhälle*. Översatt till svenska av Sten Andersson. Göteborg: Daidalos.
- Larsson, Larsåke red. (2002) *PR på svenska – teori, strategi och kritisk analys*. Lund: Studentlitteratur.

### Kapitel i antologier:

- Cassinger, C. (2011) Imageskapande i det dolda – om hur rumslig kommunikation återger det globala företaget. I: J. Falkheimer & M. Heide (red:er), *Strategisk kommunikation – forskning och praktik* (s. 147-163). Lund: Studentlitteratur.
- Deverell, E., Olsson, E. (2011) Hur organisationskultur påverkar strategi och anpassningsförmåga. I: J. Falkheimer & M. Heide (red:er), *Strategisk kommunikation – forskning och praktik* (169-190). Lund: Studentlitteratur.
- Eriksson, M. (2011) Kriskommunikation 2.0. I: J. Falkheimer & M. Heide (red:er), *Strategisk kommunikation – forskning och praktik* (195-208). Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2011) Deltagarorienterad strategisk kommunikation. I: J. Falkheimer & M. Heide (red:er), *Strategisk kommunikation – forskning och praktik* (s. 25-40). Lund: Studentlitteratur.

- Falkheimer, J. & Heide, M. (2011) Strategisk kommunikation som forskningsfält och praktik. I: J. Falkheimer & M. Heide (red:er), *Strategisk kommunikation – forskning och praktik* (s. 11-24). Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J. (2002) Framväxten av public relations i det senmoderna samhället. I: L. Larsson (red.), *PR på svenska – teori, strategi och kritisk analys* (s. 19-34). Lund: Studentlitteratur.
- Fredriksson, M. & Pallas, J. (2011) Regler, normer och föreställningar: Ett neoinstitutionellt perspektiv på strategisk kommunikation. I: J. Falkheimer & M. Heide (red:er), *Strategisk kommunikation – forskning och praktik* (s. 45-63). Lund: Studentlitteratur.
- Gregory, A. (2012) Public relations and management. I: A. Theaker (red.), *The Public relations Handbook* (s. 60-81).
- Hallvarsson, M (2011) Kommentar till Fredriksson och Pallas: Ett neoinstitutionellt perspektiv på strategisk kommunikation. I: J. Falkheimer & M. Heide (red:er), *Strategisk kommunikation – forskning och praktik* (s. 64). Lund: Studentlitteratur.
- Heide, M. (2011) En fråga om goda relationer. I: J. Falkheimer & M. Heide (red:er), *Strategisk kommunikation – forskning och praktik* (s. 119-142). Lund: Studentlitteratur.
- Heide, M., Simonsson, C. (2002) Informatörer som kommunikationsexperter? I: L. Larsson (red.), *PR på svenska – teori, strategi och kritisk analys* (s. 181-204). Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, C. (2011) Kommunikation vid organisationsförändringar. I: J. Falkheimer & M. Heide (red:er), *Strategisk kommunikation – forskning och praktik* (s. 257-275). Lund: Studentlitteratur.
- Jonsson, J. (2002) Strategier i public relations – dilemman och möjligheter. I: L. Larsson (red.), *PR på svenska – teori, strategi och kritisk analys* (s. 131-152). Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, L. (2011) Den sammansatta rollen. I: J. Falkheimer & M. Heide (red:er), *Strategisk kommunikation – forskning och praktik* (s. 307-319). Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, I. (2011) Kan kommunikation över kulturgränser vara effektiv?. I: J. Falkheimer & M. Heide (red:er), *Strategisk kommunikation – forskning och praktik* (s. 213-228). Lund: Studentlitteratur.
- Nothhaft, C. (2011) Transparent lobbying? En studie av politisk påverkan i Europaparlamentet. I: J. Falkheimer & M. Heide (red:er), *Strategisk kommunikation – forskning och praktik* (s. 91-110). Lund: Studentlitteratur.
- von Platen, S. (2011) Klienten, konsulten och kommunikationsindustrin. I: J. Falkheimer & M. Heide (red:er), *Strategisk kommunikation – forskning och praktik* (s. 325-344). Lund: Studentlitteratur.
- Sandberg, H. Publiken – formbar målgrupp eller kritisk dialogpartner?. I: Larsson, Larsåke red. (2002) *PR på svenska – teori, strategi och kritisk analys*. Lund: Studentlitteratur.

- Simonsson, C. (2011) Vem leder vem? Om kommunikationen mellan medarbetare och ledare. I: J. Falkheimer & M. Heide (red:er), *Strategisk kommunikation – forskning och praktik* (s. 235-253). Lund: Studentlitteratur.
- Strömbäck, J. (2011) Forskningsfält och strategier i samband med politiska kampanjer. I: J. Falkheimer & M. Heide (red:er), *Strategisk kommunikation – forskning och praktik* (s. 67-87). Lund: Studentlitteratur.
- Thelander, Å., Rosenqvist, K. (2011) Kulturinstitutioner och strategisk kommunikation. I: J. Falkheimer & M. Heide (red:er), *Strategisk kommunikation – forskning och praktik* (283-306). Lund: Studentlitteratur.

### **Kommunikationspolicy**

- Göteborgs stad, Linnéstaden (2012). Kommunikationspolicy. Hämtad 2012-12-15, [länk till pdf via [http://www5.goteborg.se/prod/Intraservice/Namndhandlingar/SamrumPortal.nsf/0/314973d9c9c03464c125763900377d4e/\\$FILE/17.%20Kommunikationspolicy\\_Linnestaden.pdf](http://www5.goteborg.se/prod/Intraservice/Namndhandlingar/SamrumPortal.nsf/0/314973d9c9c03464c125763900377d4e/$FILE/17.%20Kommunikationspolicy_Linnestaden.pdf)]
- Göteborgs universitet. (2007). Policy för information och kommunikation. Hämtad 2012-12-15, <[dinsida.gu.se/digitalAssets/973/973468\\_Pol\\_\\_infokom.pdf](http://dinsida.gu.se/digitalAssets/973/973468_Pol__infokom.pdf)>
- Malmö stad (2009). Kommunikationspolicy för Malmö stad. Hämtad 2012-12-15, [länk till .pdf finns på <http://www.malmo.se/kommun--politik/sa-arbetar-vi-med.../informationsfragor-och-logotyp.html>].
- Polisen. (2009). Kommunikationspolicy och riktlinjer för kommunikation. Hämtad 2012-12-15, [.pdf via Google-sökning, har ej lyckats hitta URL].
- Regeringskansliet (2012). Kommunikationspolicy för Regeringskansliet. Hämtad 2012-12-15, <<http://www.regeringen.se/sb/d/2511/a/171393>>.
- Sida (2012). Kommunikationspolicy för Sida. Mottagen 2012-11-20, pdf via mailkonversation med Joachim Beijmo, Communications department, Sida.
- Smittskyddsinstitutet. (2012). Smittskyddsinstitutets kommunikationspolicy. Mottagen 2012-11-14, pdf via mail från [registrator@smi.se](mailto:registrator@smi.se).
- Solna stad (2009). Solna stad kommunicerar – Kommunikationspolicy för Solna stad. Hämtad 2012-12-15, <<http://www.solna.se/Global/Om%20Solna/Politik%20och%20demokrati/kommunikationspolicy.pdf>>.
- Stockholms universitet. (2010). Kommunikationspolicy och handläggningsordning för kommunikation vid Stockholms universitet. Hämtad 2012-12-15, <<http://www.su.se/regelboken/bok-1/information-och-kommunikation/kommunikationspolicy-och-handlaggningsordning-for-kommunikation-vid-stockholms-universitet-1.26304>>.
- Uppsala universitet (2005). Kommunikationspolicy för Uppsala universitet. Hämtad 2012-12-15, <<http://regler.uu.se/Detailsida/?contentId=14401&kategoriId=247>>.
- Uppsala kommun (2004). Kommunikationspolicy. Hämtad 2012-12-15, <<http://www.uppsala.se/Kommunpolitik/Styrdokument/Kommunikationspolicy/>>.

### **Muntliga källor**

- Kingsepp, Eva. *Narratologi och Postmoderna teorier*. Föreläsning på Institutionen för mediastudier, Enheten för journalistik, medier och kommunikation, Stockholms universitet. 2012-02-03.
- Mårtenson, Bo. (2012). Handledningssamtal med universitetslektor Bo Mårtenson. [Anteckningar] Institutionen för mediastudier, enheten för journalistik, medier och kommunikation, Stockholms universitet, 2012-11-26.
- Rembe, Annika. (2012). Intervju med Svenska institutets generaldirektör. Intervjuad av Paul Philip Abrigo. [Inspelning] Svenska institutet, Stockholm, 2012-11-20.

### **WWW-källor**

- Bjärlestam, C. (2006). Hur fungerar det?- En studie om internkommunikation inom SEB. (Student paper). Högskolan i Halmstad Högskolan i Halmstad/Sektionen för Hälsa och Samhälle (HOS).
- Göteborgs universitet. (2012). *Lagar och förordningar*. Hämtad 2012-12-15, <<http://www.ea.adm.gu.se/ekonomiochekonomiadministration/ekonomisamm-anhangbegreppochfakta/organisation/lagar-och-forordningar>>.
- Polisen (2012). *Uppdrag och mål*. Hämtad 2012-12-15, <<http://www.polisen.se/Om-polisen/Uppdrag-och-mal/>>.
- Polislag (1984:387), finns på Notisium (2012). Hämtad 2012-12-15, <<http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/19840387.htm>>.
- Regeringen (2012a). *Den svenska förvaltningsmodellen*. Hämtad 2012-12-15, <<http://regeringen.se/sb/d/505>>.
- \_\_\_\_\_. (2012b). *Kommunikationsverksamhet ses över och utvecklas*. Hämtad 2012-12-15, <<http://www.regeringen.se/sb/d/16440/a/198687>>.
- \_\_\_\_\_. (2011). *Så arbetar regeringen och Regeringskansliet*. Hämtad 2012-12-15, <<http://regeringen.se/sb/d/2460>>.
- Sida. (2012). *Om oss – Vårt uppdrag*. Hämtad 2012-12-15, <<http://www.sida.se/Svenska/Om-oss/vart-uppdrag/>>.
- Smittskyddsinstitutet (2012). *Om Smittskyddsinstitutet*. Hämtad 2012-12-15, <<http://www.smittskyddsinstitutet.se/om-smi/>>.
- \_\_\_\_\_. (2011). *Verksamhet*. Hämtad 2012-12-15, <<http://www.smittskyddsinstitutet.se/om-smi/smis-nya-verksamhet-och-organisation/>>.
- Stockholms universitet (2012). *Så här styrs Stockholms universitet*. Hämtad 2012-12-15, <<http://www.su.se/om-oss/organisation/sa-har-styrs-stockholms-universitet-1.8584>>.
- Sveriges kommuner och landsting (2009). *Så styrs en kommun*. Hämtad 2012-12-15, <[http://www.skl.se/kommuner\\_och\\_landsting/om\\_kommuner/sa\\_styrs\\_en\\_kommun](http://www.skl.se/kommuner_och_landsting/om_kommuner/sa_styrs_en_kommun)>

## **Bilagor**

### **Bilaga 1 – Mall för analys av kommunikationspolicys**

#### **Synsätt på kommunikation**

- Finns det något som tyder på att man har en syn som påminner om transmissionsmodellen, och/eller envägskommunikation?
- Hur mycket talar man om dialog, och på vilket sätt görs detta?
- Ses kommunikation som något kontrollerbart, eller något som skapas i dialog och relationer?

#### **Synsätt på publiken**

- Hur talar man om publik, intressenter, målgrupper?
- Ser man intressenter/publik/målgrupper som något som passiva, som kan kontrolleras på rationella sätt, manipulerbar?
- Ser man publikerna som aktiva deltagare i en kommunikationsprocess?

#### **Synsätt på organisationen och ledningen**

- Ses organisationen som statisk, rationell och kontrollerbar, eller erkänner man de dynamiska och komplexa aspekterna av en organisation?
- På vem läggs ansvaret (och makten) över kommunikationen? Ledningen, kommunikationsavdelningen eller alla?

#### **Metanarrativ och mångfaldsperspektiv**

- Vilka mångfaldsperspektiv förekommer, om några?
- Hur betonas vikten av mångfalden av röster och andra åsikter än en rådande?
- Vilka metanarrativ förekommer?
- Hur ser de ut, förekommer endast ett rådande metanarrativ?

## Bilaga 2 – Smittskyddsinstitutets kommunikationspolicy

### Smittskyddsinstitutets kommunikationspolicy

---

Detta dokument beskriver SMI:s förhållningssätt i kommunikationsfrågor - vilka vi kommunicerar med och hur vi gör det. Policyn redogör för övergripande mål och strategier inom kommunikationsområdet.

Alla medarbetare omfattas av policyn. Chefer och andra kommunikationsansvariga har ett särskilt ansvar att se till att den omsätts i handling i det dagliga arbetet.

Dokumentet kompletteras med andra riktlinjer och regler om bland annat grafisk profil och mediekontakter som ger ytterligare vägledning och stöd.

#### 1. All verksamhet vid SMI ska kommuniceras

Kommunikation är ett viktigt verktyg för att förverkliga ledningens beslut, verksamhetsmål och vision. Den säkerställer också en hög kvalitet och effektiv resursanvändning på all verksamhet genom att skapa samordning, transparens, trovärdighet och delaktighet hos de anställda.

#### 2. Strategiskt viktig verksamhet ska ha en kommunikationsplan

Kommunikation är ett effektivt och strategiskt styrmedel för att utveckla och driva verksamhet mot uppsatta mål. Därför ska alla strategiskt viktiga projekt och verksamheter ha en kommunikationsplan som tas fram i samråd med en kommunikatör.

#### 3. All kommunikation ska anpassas till mottagaren

För att SMI effektivt ska nå ut måste all kommunikation anpassas till de behov och förutsättningar som våra interna och externa målgrupper har.

#### 4. SMI:s verksamhet är beroende av att kommunikationen är samstämmig och tydlig

Medarbetarna har ett stort inflytande över hur SMI uppfattas. Ju mer samstämmiga vi är i vår kommunikation desto tydligare blir andras uppfattning om oss. SMI:s kommunikation är alla medarbetares ansvar. Varje medarbetare har också ansvar att själv söka den information som behövs för att fullgöra sitt uppdrag. Närmaste chef ansvarar för att skapa förutsättningar för detta.

Alla chefer på SMI har ett särskilt ansvar för att kommunikationsriktlinjerna följs. Kommunikation är ett av chefens viktigaste verktyg för att entusiasmera medarbetarna och tydliggöra mål och visioner.

Kommunikationschefen och verksamhetsledningen har det övergripande ansvaret för styrning, samordning, utveckling och uppföljning av SMI:s kommunikation. Ansvaret innebär att ta fram styrdokument och strategier för myndighetens kommunikation och utveckla och förvalta externa och interna kommunikationskanaler såsom webbplats, nyhetsbrev och intranät.

SMI:s grafiska profil bidrar till att skapa extern tydlighet och intern samhörighet och ska följas i ALL tryckt och digital kommunikation. (Se Grafiska profilen på intranätet.)

---

Original lagras elektroniskt i SmiDok. Utskrift utan kvalitetsansvarigs signatur är ogiltig!

Utfärdat av: Anna Jonsson  
Godkänt av: Birgitta Brink

Gäller från: 2012-08-13  
Reg nr-ver: SM12089-4 Sidan 1 av 2

#### **5. All kommunikation vid SMI ska följa lagar och regler**

Lagar som särskilt berör kommunikationsfrågor är bland annat Tryckfrihetsförordningen (med offentlighetsprincipen och meddelarfriheten), Förvaltningslagen, Yttrandefrihetsgrundlagen, Sekretesslagen, Personuppgiftslagen och Upphovsrättslagen. Samtliga lagar och förordningar beskrivs i korthet i Mediehandbok för Smittskyddsinstitutet och finns att läsa i sin helhet på [www.riksdagen.se](http://www.riksdagen.se).



### **Bilaga 3 – Utdrag ur Kommunikationspolicy för Sida**

Kommunikation är en process som bygger på interaktivitet och som leder till ömsesidig förståelse, handling, en förändring eller nya beteenden. (s1)

Den direkta kommunikationen mellan medarbetare och mellan chefer och medarbetare är den viktigaste kanalen för intern kommunikation. (s2)

Sidas information ska vara öppen och transparent – alla beslut ska vara lätta att följa, utvärdera och granska. Intressenter ska kunna nå Sida, kommentera verksamheten och få respons. De som kontaktar Sida ska snabbt få kontakt med rätt person och få svar på sina frågor. (s3)

I varje chefs ledarroll ingår att se till att kommunikationen fungerar inom den egna avdelningen eller enheten. För det krävs en bra dialog mellan ledning och medarbetare, samt ge förutsättningar för kommunikation medarbetare emellan. (s3)

För att vara öppna och tydliga i kommunikationen krävs att Sidas medarbetare lyssnar på varandra, sin omvärld och sina målgrupper. Med det menas att Sidas medarbetare ska vara lättillgängliga och lyhörda för andras idéer, kritik, tankar och frågor. Genom en god dialog med acceptans för andras uppfattningar uppfattas sammanhang bättre och verksamheten kan utvecklas.

Kommunikation genom personliga möten ska eftersträvas. Även i de digitala kanalerna är möjlighet till hög interaktivitet viktigt. (s4)

## **Bilaga 4 – Utdrag ur Kommunikationspolicy och handläggningsordning för kommunikation vid Stockholms universitet**

Ett fritt och ömsesidigt utbyte av information och dokumentation är av grundläggande betydelse för ny kunskap – inom universitetet och i vår omvärld. Universitetet har i uppdrag att kommunicera kärnverksamheten – utbildning, forskning samt samverkan och samarbete med det omgivande samhället. Universitetet har ett intensivt nationellt och internationellt samarbete och strävar efter att bygga ut nationell och internationell samverkan. Kommunikation är ett viktigt instrument i detta arbete. Väl fungerande kommunikation ska bidra till att verksamhetsmålen uppnås. Informations- och kommunikationsaspekten ska beaktas inför alla övergripande beslut som fattas av universitetsstyrelsen, rektor, dekaner och fakultetsnämnder, prefekter/motsvarande och institutionsstyrelser samt chefer inom universitetsförvaltningen. (s1)

### **Synsätt**

Kommunikation är dubbelriktad och innebär att två eller flera parter tar och ger information i dialog med varandra. Det innebär att lyssna på motparten såväl som att föra ut det egna budskapet.

Information är budskap som ska leda till ökad kunskap.

Väl fungerande intern kommunikation vid Stockholms universitet borgar för att olika uppfattningar kommer till tals och att medarbetarnas synpunkter och idéer tas till vara. Därmed är den interna kommunikationen en förutsättning för medarbetarnas delaktighet i och stolthet över den egna verksamheten.

Intern kommunikation ska användas för att förankra universitetets utbildnings- och forskningsuppdrag, styra organisationens sätt att agera samt höja effektiviteten i arbetet. Intern kommunikation har stor betydelse för att via medarbetarna nå fram till, och även rekrytera, grupper utanför universitetet. Väl fungerande intern kommunikation lägger på så sätt också grunden för god extern kommunikation där medarbetarna fungerar som universitetets ambassadörer i det omgivande samhället.

Den externa kommunikationens huvudsakliga uppgift är att skapa förtroende och stöd för samt även att öka kunskapen om universitetets utbildning och forskning. Den externa kommunikationen ska förmedla en korrekt och allsidig bild av universitetet, dess kapacitet och särprägel. Extern kommunikation inbegriper utbildnings- och forskningskommunikation, medierelationer, marknadsföring och profilering. När det är möjligt ska extern kommunikation alltid föregås av intern information och förankring. (s2)

### **Kanaler**

Kommunikation som bygger på dialog och interaktivitet ska prioriteras.

Kanaler och kanalmix för kommunikationen definieras utifrån målgruppsdefinitioner och målsättningar och specificeras i de årliga planerna. Kanaler för universitetets interna kommunikation är Stockholms universitets centrala medarbetarwebbplats, personaltidning, universitetsområdets fysiska miljö och skyltsystem.

Kanaler för universitetets externa kommunikation är Stockholms universitets centrala webbplats, internet, personlig dialog genom mässor, events och seminarier, media, nyhetsbrev, nyhetsbrev för chefer, direktreklam och annonsering, universitetsområdets fysiska miljö och skyltsystem. (s3)