



**INSTITUTIONEN FÖR FILOSOFI,  
LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI**

# **I SKÄRNINGSPUNKTEN MELLAN CENTRAL OCH LOKAL STYRNING**

En undersökning av kommunikatörens roll på sex  
institutioner vid Göteborgs universitet

**Sofie Alnäs**

---

Kurs:	KT2501, Magisteruppsats, 15 hp
Program:	Kommunikatörsprogrammet med inriktning mot myndigheter och offentlig förvaltning
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	VT 2018
Handledare:	Inga-Lill Grahn
Examinator:	Christopher Kullenberg

## Abstract

Kurs:	KT2501, Magisteruppsats, 15 hp
Program:	Kommunikatörsprogrammet med inriktning mot myndigheter och offentlig förvaltning.
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	Vt 2018
Handledare:	Inga-Lill Grahn
Examinator:	Christopher Kullenberg
Nyckelord:	Strategisk kommunikation, kommunikatörens roll, diskursanalys, neoinstitutionell teori, universitet och högskolor, decentralisering

---

Kommunikation blir ett allt viktigare inslag på svenska universitet när universiteten förväntas marknadsföra sig på en internationell marknad. Idén om ”integrerad kommunikation”, det vill säga att tala utifrån en gemensam identitet, är idag starkt närvarande även inom universiteten. Göteborgs universitet är samtidigt en decentraliserad organisation, och har anställda kommunikatörer också på institutionsnivå. Den här studien undersöker därför hur kommunikatörer som arbetar på enskilda institutioner vid Göteborgs universitet förhåller sig till den egna yrkesrollen och dess villkor. Materialet består av intervjuer med sex kommunikatörer anställda på sex olika institutioner, och har analyserats med hjälp av de diskursanalytiska begreppen *diskursiv kamp*, *sensemaking/meningsskapande* och *framing/inramning*. Som teoretiskt ramverk används också neoinstitutionell organisationsteori. Resultaten visar att kommunikatörernas arbetsuppgifter på institutionerna inte är tydligt definierade, utan snarare bygger på institutionaliserade föreställningar om vad en kommunikatör bör göra. Intervjuerna synliggör också en diskursiv kamp mellan kommunikatörer och institutionsledningar i vilket synsätt på kommunikation som arbetet ska utgå ifrån. Kommunikatörerna ger vidare uttryck för ett distanserat förhållande till central styrning; medan den centrala kommunikationsenheten försöker rama in organisationen som en sammanhållen organisation, eller ”ett universitet”, talar kommunikatörerna främst utifrån en lokal, decentraliserad position. Slutligen visar studien att kommunikatörerna trots sitt distanserade förhållningssätt till central styrning reproducerar föreställningen om ”ett universitet”, och att denna påverkar hur man ser på sina arbetsuppgifter och sin arbetsroll, men att det i lokal kontext snarare tar sig uttryck i en emfas på ”en institution”.

# Innehållsförteckning

1. Inledning.....	4
1.2 Syfte och frågeställningar .....	4
2. Bakgrund .....	5
2.1 Organisatorisk kontext.....	6
2.2 Göteborgs universitets kommunikationsstrategi .....	8
2.3 Tidigare forskning .....	10
3. Teori .....	13
3.1 Kommunikation som överföring eller delning av budskap.....	13
3.2 Diskursanalys .....	14
3.3 Neoinstitutionell organisationsteori.....	17
4. Metod och material .....	19
4.1 Metodologiska överväganden .....	19
4.2 Tillvägagångssätt .....	21
4.3 Urval .....	22
4.4 Intervjudeltagarna.....	22
4.5 Etiska överväganden.....	24
5. Resultat och analys.....	25
5.1 Institutionaliserade föreställningar om kommunikatörens roll .....	25
5.2 Diskursiva kamper mellan kommunikatörer och ledning.....	29
5.2 Lokalt meningsskapande av centralt formulerade tolkningsramar.....	33
5.3 Från <i>ett</i> universitet till <i>en</i> institution.....	37
6. Diskussion .....	43
Referenslista .....	48
Tryckta källor .....	48
Otryckta källor .....	50

# 1. Inledning

Innan jag påbörjade min utbildning till kommunikatör arbetade jag som administratör och webbredaktör på en institution på Göteborgs universitet. Det blev snart tydligt att det rådde tvetydigheter kring vem som ansvarade för olika delar i institutionens kommunikation. Var det jag som webbredaktör som förväntades skapa innehåll till webbsidorna som beskrev våra ämnen, eller ansvarade studierektorerna för det? Var det studievägledarens uppgift att ta fram informationsmaterial om våra utbildningar, eller någon annans? Och hur skulle institutionen planera och utvärdera sina eventuella insatser? Institutionen hade då ingen egen kommunikatör, även om det tycktes finnas ett behov för det; samtidigt som ansvaret för kommunikationsarbetet var otydligt talades det ofta om att vi måste locka fler studenter och synliggöra vår forskning.

Denna erfarenhet väckte ett intresse men också en viss förundran hos mig inför den akademiska organisationen, vilken jag bar med mig in i kommunikatörsutbildningen. Ökad kunskap om kommunikation kastade dessutom nytt ljus på mina erfarenheter som administrativ personal på universitetet. Som framtida kommunikatör väckte det också frågan: Vad innebär det att jobba som kommunikatör i en organisation som präglas av till synes motstridiga intressen?

Många offentliga organisationer förutom universitetet präglas av motstridiga principer (Fredriksson & Pallas 2016), varför det är angeläget att belysa frågan. Med föreliggande studie vill jag bidra till ökad insikt i kommunikatörens roll och villkor i *en* typ av sådana organisationer, specifikt just universitetet.

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur kommunikatörer som arbetar på enskilda institutioner vid Göteborgs universitet förhåller sig till den egna yrkesrollen och dess villkor. Frågeställningarna lyder: Hur förstår kommunikatörerna sin arbetsroll på institutionen? Hur beskrivs institutionsledningens syn på kommunikation och kommunikatören, och hur förhåller sig kommunikatören till det? Och hur förhåller sig kommunikatörerna till central styrning, med fokus på det universitetsövergripande direktiv som utgörs av Göteborgs universitets kommunikationsstrategi?

För att besvara dessa frågeställningar har jag intervjuat sex kommunikatörer som arbetar på olika institutioner vid Göteborgs universitet och analyserat intervjuerna med hjälp av diskursanalys och neoinstitutionell teori.

## 2. Bakgrund

På universitet och högskolor runt om i världen får kommunikation en allt viktigare roll. Det har sin grund i den utveckling som kallas new public management, vilket innebär att offentlig verksamhet blir mer marknadsorienterad (Lövgren 2017, s. 29). För universitet och högskolor tar det sig uttryck till exempel genom att de lägger mer resurser på att marknadsföra sig för att få fler studenter (och därmed mer resurser) och högre status på olika rankingslistor. Men många universitet är också statliga myndigheter, vilket ställer krav på transparens och öppenhet i organisationens kommunikation (Fredriksson & Pallas 2016, s. 150). Det betyder att kommunikatörer som arbetar på universiteten har till synes motstridiga principer att förhålla sig till.

Kommunikationens ökade betydelse inom offentliga organisationer har skett parallellt med att kommunikatörsyrket som sådant har utvecklats och professionaliserats mycket under senare år (Larsson 2014, s. 331). Kommunikatörsyrket kan idag beskrivas som en ”semi-profession”, eftersom det uppfyller vissa kriterier för att klassas som profession, men inte alla. Det finns exempelvis kvalificerad högre kommunikatörsutbildning, specifika arbetsuppgifter och en yrkeskod som tagits fram av branschorganisationen Sveriges kommunikatörer, men kommunikatörsrollen skiljer sig mycket åt mellan olika länder och yrkeskoden är inte förankrad på samma sätt som för professionerna läkare eller advokat (Falkheimer & Heide 2014, s. 117).

Sammantaget har kommunikatörens roll blivit viktigare, och utvecklingen tyder på att kommunikation och kommunikatörsyrket även fortsättningsvis kommer att vara centrala aspekter av organisationers verksamhet. En svensk rapport från 2017 visar dock att medan kommunikation anses vara viktigt av anställda inom såväl privata som offentliga organisationer, tillskrivs kommunikatörerna en mindre betydelse. Det finns alltså en diskrepans mellan vilken vikt som tillskrivs *kommunikation* respektive *kommunikatörer* bland organisationsmedlemmarna (Heide, Falkheimer, Nothaft & Simonsson 2017, s. 12). Detta kan bero på att organisationsmedlemmarna och ledningen har en förenklad syn på vad

kommunikation är för något och vad man kan uppnå med hjälp av den, vilket i sin tur påverkar kommunikatorens roll och status (ibid).

Eftersom den undersökning rapporten redogör för innefattar både privata och offentliga organisationer kan man anta att Göteborgs universitet inte utgör något undantag från denna tendens. Men för att kunna sätta in kommunikatorernas berättelser i ett sammanhang behövs en mer utförlig kontextbeskrivning av de specifika organisatoriska villkoren, vilka redogörs för nedan.

## 2.1 Organisatorisk kontext

Omorganisering inom administration på universitet och högskolor har varit relativt vanligt under de senaste decennierna, och kännetecknas av en ökad professionalisering och specialisering bland den administrativa personalen (Elken et al. 2018, s. 3). Även Göteborgs universitet har gjort en sådan större omorganisering relativt nyligen, vilken har sin bakgrund i ett organisationsutvecklingsprojekt med namnet ”GU förnyas”. Beslut om en ”ny funktionell administrativ organisation” fattades av rektor 2012 (Göteborgs universitet 2012a, s. 1). För Göteborgs universitets del innebar omorganiseringen att prefekter nu ansvarade för att institutionerna själva skulle ha de ”... resurser och kompetens som krävs för att klara de dagliga administrativa uppgifterna” (Göteborgs universitet 2012a, s. 7). Vissa administrativa stödfunktioner flyttades alltså ut till institutionerna från fakulteter och centralt håll, vilket ökade andelen administrativa uppgifter på institutionsnivå (Göteborgs universitet 2012b, s. 7). Den nya administrativa ordningen började gälla 1 januari 2013. Därför är det ingen slump att alla utom en av de kommunikatörer jag har intervjuat är anställda efter 2013. Det är också i samband med ”GU förnyas” som en övergripande kommunikationsstrategi tas fram för universitet (Göteborgs universitet 2012a, s. 3).

Det är även centralt att känna till att Göteborgs universitet är organisatoriskt uppdelat efter kärnverksamhet och stödverksamhet. Kärnverksamheten består av forskning, utbildning och samverkan och är organiserad i fakulteter och institutioner. Universitetsstyrelsen är högsta beslutande organ, och rektor och universitetsledning ansvarar för att universitetsstyrelsens beslut verkställs. Rektor ingår också i styrelsen. Detta innebär att kärnverksamheten styrs utifrån en så kallad linjeorganisation, det vill säga att beslut fattas i ordningen rektor (chef för

universitetet) – dekan (chef för fakultet) – prefekt (chef för institution) (Göteborgs universitet, 2017).<sup>1</sup> Göteborgs universitet består i dagsläget av åtta fakulteter och 38 institutioner.

Stödverksamheten i sin tur består, efter omorganiseringen, dels av infrastrukturstöd (exempelvis IT), administrativt stöd (ekonomi och personalfrågor) samt verksamhetsstöd, där den centrala kommunikationsenheten ingår. Alla dessa områden ligger organisatoriskt under vad som kallas ”Gemensamma förvaltningen”. Gemensamma förvaltningen ligger alltså utanför linjeorganisationen och har i uppdrag att ”... stödja universitetsstyrelsen, rektor, fakulteterna och institutionerna samt verksamheten i övrigt” (Göteborgs universitet, 2017, s. 7). Chefen för den gemensamma förvaltningen är universitetsdirektören, som i sin tur rapporterar till universitetsledningen.

Men samtidigt som det finns exempelvis en central kommunikationsenhet och personalenhet under den gemensamma förvaltningen, finns det alltså även en hel del administrativ personal ute på fakulteterna och institutionerna. På institutionsnivå kan det handla om utbildnings- och personaladministratörer, ekonomer, studievägledare och kommunikatörer. Varje institution har också en administrativ chef, vars mandat och beslutsbefogenheter enligt arbetsordningen ”... regleras genom delegation från prefekt” (Göteborgs universitet, 2017, s. 29). Det innebär att den administrativa chefen, och därmed också den administrativa personalen på institutionerna, får en slags tvetydig roll, rent organisatoriskt. Deras arbetsuppgifter består av sådant som betecknas som ”stödverksamhet”, men de är anställda inom linjeorganisationen (kärnverksamheten) och deras arbete regleras i första hand av prefekt, inte av den gemensamma förvaltningen.

Detta kan resultera i att även prefekten, i egenskap av chef både över akademiker och administratörer, får en roll som präglas av motsättningar och motstridiga intressen. Eriksson menar till exempel att prefektskapet utgör en typisk mellanchefsroll som medför olika krav och förväntningar, både uppifrån och nedifrån i den organisatoriska hierarkin (Eriksson 1997, s. 12). Eriksson menar också att prefektskapets villkor synliggör en konflikt mellan vad hon beskriver som två skilda yrkesgrupper ”under samma tak”: forskaren och läraren (eller

---

<sup>1</sup> 2010 genomförde regeringen en så kallad autonomireform, vars syfte var att universitet och högskolor i större utsträckning själva skulle kunna bestämma över centrala delar av sin organisation. I samband med detta avreglerades vissa kollegiala styrningsorgan, till fördel för linjeorganisationen. Det innebär att den hierarkiska linjen med rektor, dekan och prefekt har fått ökat inflytande över verksamheterna. För en vidare diskussion av vad detta innebär för universiteten, se Ahlbäck Öberg & Sundberg (2016).

akademikern om man så vill) å ena sidan och administratören å den andra. Medan de förra värdesätter ett ledarskap som underlättar för individens arbete och frihet, efterlyser den administrativa personalen istället ett mer distinkt ledarskap med tydligare direktiv gällande de operativa frågorna (Eriksson 1997, s. 36).

Detta synliggör i sin tur att den akademiska organisationen särskiljer sig från många andra organisationer i och med att den präglas av en stark autonomi inom yrkeskåren (vad gäller akademikerna inom kärnverksamheten). I sin rapport om akademiskt ledarskap på Lunds universitet, skriver Haikola att lärares och forskares lojalitet i första hand är riktad mot den disciplin eller det ämne inom vilket man är verksam, i andra hand gentemot sin institution och i tredje hand gentemot universitetet där man är anställd (Haikola 2000, s. 32). Detta kan göra akademiker svårare att leda än andra grupper. Samtidigt betonar han att universiteten kännetecknas av mångfald och motsatser snarare än enighet, och att en viss anarki inom organisationen är något som bör accepteras och uppmuntras (Haikola 2000, s. 60).

Som kommunikatör på institutionsnivå befinner man sig alltså mitt i denna skärningspunkt mellan akademi och administration. Förutom att man ska förhålla sig till sin närmsta chef, den administrativa chefen, och institutionens ledningsgrupp (och den akademiska organisationen som sådan), finns även riktlinjer och mål från den centrala kommunikationsenheten. Det styrdokument som främst beskriver hur Göteborgs universitets kommunikationsarbete ska se ut och vilka mål man bör arbeta för att uppnå, är Göteborgs universitets kommunikationsstrategi. I det följande beskrivs strategin och dess innehåll lite närmare.

## 2.2 Göteborgs universitets kommunikationsstrategi

Göteborgs universitets kommunikationsstrategi blev fastställd i början av 2014 och ska gälla ”tills vidare”. Dokumentet ska enligt sammanfattningen användas både som kommunikationspolicy och -strategi, och anger en ”långsiktig inriktning för universitetets kommunikationsarbete” (Göteborgs universitet 2014, s. 1). Kommunikationsstrategin ska bland annat bidra till att Göteborgs universitet når de mål som har formulerats i universitetets övergripande vision, Vision 2020<sup>2</sup> (Göteborgs universitet 2014, s. 2).

---

<sup>2</sup> Vision 2020 anger Göteborgs universitets långsiktiga inriktning för perioden 2013-2020, och uppdaterades 2016. Visionen har formulerats som: ”Med kvalitetsdriven forskning, utbildning och samverkan i en inspirerande miljö, uttalat samhällsansvar och globalt engagemang bidrar Göteborgs universitet till en bättre framtid.” (Göteborgs universitet 2016).



Det elva sidor långa strategidokumentet innehåller beskrivningar av syfte och mål, förutsättningar, intressenter och målgrupper, budskap, kanaler samt roller och ansvar. Slutligen innehåller det sju kommunikationsstrategiska prioriteringar.

I strategin betonas framför allt att kommunikationen ska skapa en tydlig, sammanhållen och enhetlig bild av Göteborgs universitet. Så heter det till exempel att:

[Kommunikationsstrategin] ska bidra till en kommunikation som gör att universitetet upplevs som en sammanhållen organisation med en tydlig avsändare. (Göteborgs universitet 2014, s. 2)

Kommunikationsarbetet ska öka kännedomen om universitetets verksamhet och skapa en tydlig och rättvisande bild av Göteborgs universitet. (Göteborgs universitet 2014, s. 2)

Genom att Göteborgs universitet har en tydlig profil och kommuniceras som *ett* universitet stärks dess attraktionskraft. (Göteborgs universitet 2014, s. 10).

Vidare betonas också att detta även gäller internt. Medarbetarna ska uppleva sig som en del av Göteborgs universitet; ”från ’vi och dom’ till ’vi’” (Göteborgs universitet 2014, s. 10).

Att kommunikationsstrategin så starkt betonar en sammanhållen identitet ska inte ses som en slump. När Fredriksson & Pallas (2013) undersökte vilka principer som framträdde i myndigheters styrdokument för kommunikation var ”ryktbarhetens princip” den mest dominerande och framträdande, vilket innebar att myndigheterna argumenterade för att kommunikationen skulle bidra till att stärka deras (förmodat unika) identitet. Vidare kan principen om att uppträda som en sammanhållen organisation ses som en stark norm inom strategisk kommunikation överlag (Lövgren 2017, s. 53). Göteborgs universitets kommunikationsstrategi kan också sägas följa detta mönster. Samtidigt är Göteborgs universitet en decentraliserad organisation, och som Larsson skriver kan det vara svårare att upprätthålla en gemensam profil för en organisation ju mer decentraliserad den är (Larsson 2014, s. 149). Detta kan särskilt gälla i offentlig sektor, eftersom man i privat sektor ofta utgår från en gemensamt varumärke (ibid).

Det står visserligen i strategin att den ska ”... stödja arbetet med att hitta vägar för en kommunikation som ger utrymme för varumärken även på andra nivåer” (Göteborgs universitet 2014, s. 2). Detta kan relateras till Haikolas antagande om att universiteten mer eller mindre oundvikligen präglas av mångfald och motsatser snarare än enighet (Haikola 2000, s. 60). Det är möjligt att författarna till strategin delar den uppfattningen. Dock följs

påståendet av en uppmaning om att man bör hitta en form där ”delarna stärker helheten”, vilket trots allt tyder på att ”den sammanhållna helheten” uppfattas som det viktigaste målet i kommunikationsarbetet från centralt håll.

## 2.3 Tidigare forskning

Här presenteras ett urval av tidigare forskning som relaterar till eller är relevant för min egen studie.

Eftersom jag bland annat ska titta på hur kommunikatörerna förhåller sig till de kommunikativa styrdokument som finns på Göteborgs universitet, är det relevant att ta upp forskning som undersöker sådana styrdokuments roll inom organisationer. Johanssons avhandling ”Visioner och verkligheter. Kommunikationen om företagets strategi” från 2003, är en studie som utgår från en svensk kontext. Hon undersöker med hjälp av observationer, intervjuer och diskursanalys hur ett företags övergripande strategi kommuniceras i organisationen, både från ledningsgruppens sida och hur den tolkas och värderas på olika chefsnivåer i företaget. Med andra ord undersöker hon hur budskapet i strategin rekontextualiseras, det vill säga vad som händer med budskap som flyttas mellan olika kontexter (Johansson 2003, s. 85).

Johansson kommer fram till att strategin tolkas olika och tillskrivs olika värden på de olika nivåerna i företaget, och beroende på om man själv kan vara med och utforma den eller inte. Ju högre upp i organisationens hierarki man befinner sig, desto mer vikt tillskriver man strategin. Befinner man sig längre ned i hierarkin där det operativa arbetet bedrivs, upplever man oftare strategin som betydelselös för det egna arbetet (Johansson 2003, s. 324).

Mellancheferna får här en nyckelroll; för att medarbetarna ska kunna tolka en övergripande vision krävs att dessa hjälper till att tolka mellan de olika nivåerna i organisationen (Johansson 2003, s. 331).

Vidare visar Johanssons undersökning att cheferna ofta förlitar sig på att kommunikationen sker uppifrån och ned genom de hierarkiska nivåerna i organisationen, och att de har en överföringssyn på kommunikation. Man bortser från att medarbetarna på avdelningsnivå inte får samma möjlighet att diskutera och skapa mening kring innehållet i strategin och därmed har andra tolkningsramar än exempelvis ledningsgruppen (Johansson 2003, s. 334).

Johanssons undersökning är gjord i ett privat företag. Eftersom myndigheter och offentliga organisationer till viss del styrs av andra villkor än privata (Fredriksson & Pallas 2016) är det relevant att titta närmare på den forskning som finns kring kommunikation i specifikt universitet och högskolor. Det finns idag en hel del forskning på det området: fältet växer i takt med att kommunikation får en allt centralare roll på universiteten, i en tid då universiteten förväntas konkurrera på en internationell marknad i större utsträckning än tidigare (Lövgren 2017, s. 29). På senare år har det därför också vuxit fram ett forskningsfält som utforskar just varumärkesutveckling och marknadsföring inom universitetsvärlden (Elken et al. 2018, s. 2). Däremot finns det inte mycket forskning som fokuserar på kommunikatörerna själva inom dessa organisationer och hur dessa förhåller sig till och tolkar sitt arbete, särskilt inte i en svensk kontext.

En undersökning som kan vara värd att nämna i sammanhanget är Elken, Stensaker och Dedzes studie från 2018. Genom att intervjua representanter från kommunikationsavdelningar på 13 olika universitet i Norden och Baltikum (varav två svenska universitet), samt att titta på organisationskartor och -dokument, undersöker de kommunikationsenheternas roll och funktion på de olika universiteten. De menar att framväxten av kommunikationsavdelningar på nordiska universitet främst har sin grund i ett ökat krav på att marknadsföra sig, men att deras funktion idag inte bara är att skapa en gemensam identitet i fragmenterade organisationer. Istället drar de slutsatsen, utifrån intervjupersonernas svar, att kommunikationsavdelningarna (och därmed kommunikatörerna och kommunikationen som administrativ funktion) har en viktig roll som interna samordnare och ”medlare” mellan akademi och administration (Elken et al. 2018, s. 12).

De nämner att vissa av universiteten även har kommunikatörer som är verksamma i de decentraliserade delarna av organisationen, som exempelvis på fakulteterna. Detta indikerar enligt forskarna att kommunikation har blivit en etablerad och specialiserad funktion i organisationen (Elken et al. 2018, s. 7). Men vilken roll kommunikatörer får i dessa delar av organisationen och om det finns någon skillnad mellan kommunikatörer på de centrala avdelningarna och de som jobbar på ”lokal” nivå diskuteras inte vidare, vilket tyder på att det här finns en kunskapslucka. Vidare fokuserar de mer på vilken funktion kommunikatörerna får i organisationen, snarare än på hur kommunikatörerna själva tolkar och förstår sitt arbete.

En färsk avhandling som fokuserar mer på denna aspekt är Lövgrens ”Dancing Together Alone. Inconsistencies and Contradictions of Strategic Communication in Swedish Universities” från 2017. Lövgren undersöker utifrån ett neoinstitutionellt perspektiv hur normerna för strategisk kommunikation tolkas och anpassas till lokala kontexter på sexton svenska universitet, med särskilt fokus på vilken roll sociala medier tillskrivs. Närläsning av styrdokument tillsammans med etnografiska observationer och intervjuer med kommunikatörer och andra universitetsanställda som på något sätt arbetar med sociala medier ligger till grund för analysen. Han kommer fram till att kommunikationsarbetet med sociala medier genomsyras av motsägelser och inkonsekvens, men att kommunikatörerna samtidigt förhåller sig till ett ”recept” för strategisk kommunikation där vissa föreställningar dominerar. En av de mest dominanta föreställningarna är den om ”ett universitet”, det vill säga att alla delar av universitetet bör kommunicera utifrån gemensamma värderingar och framstå som en sammanhållen organisation, vilket syftar till att stärka universitetens identitet och varumärke (Lövgren 2017, s. 169).

Lövgren menar också att en viss spänning mellan de centrala och decentraliserade delarna av organisationerna i arbetet med sociala medier blir synlig genom kommunikatörernas berättelser. På samma gång som konsekvens och enhetlighet är en dominerande föreställning, betonas också (till synes motsägelsefullt) vikten av lokal förankring av representanter från kommunikationsavdelningarna. Detta kopplar Lövgren till att sociala medier ses som ”personliga” – för att verka trovärdig i sociala medier krävs att lokala röster kommer till tals (Lövgren 2017, s. 105–106). Men samtidigt som de centrala kommunikationsavdelningarna trots det ämnar styra och koordinera arbetet ute på de olika avdelningarna i organisationen, baserar de ”lokala” kommunikatörerna sitt handlande på egen erfarenhet och institutionella förväntningar snarare än på dessa direktiv (Lövgren 2017, s. 189). Lövgrens slutsats är att den starka betoningen på *ett* universitet kan vara problematisk om man samtidigt vill främja öppenhet. Organisationer innehåller oundvikligen olika röster och perspektiv, och universitetet bör därför ”... encourage its dancers instead of trying to make the dance conform, despite how tempting the idea may seem”<sup>3</sup> (Lövgren 2017, s. 192).

---

<sup>3</sup> Därav avhandlingens titel ”Dancing Together Alone”: Lövgren använder swingdansen lindy hop som en metafor för strategisk kommunikation; den musikaliska strukturen och dansstegen i lindy hop (”receptet” för strategisk kommunikation) sätter ramarna för hur dansarna (kommunikatörerna) uppträder på dansgolvet. Samtidigt formas dansen individuellt utefter dansarnas ambitioner, erfarenheter och tolkningar av musiken som spelas (Lövgren 2017, s. 168).

Även om Lövgren här närmar sig denna studies fokus, nämligen hur kommunikatörer på lokal nivå förstår sin arbetsroll och dess villkor, är det inte hans huvudfråga. Studien berör också specifikt arbetet med sociala medier, medan jag väljer att fokusera på kommunikatörsrollen i stort.

### 3. Teori

I detta avsnitt beskrivs studiens teoretiska ramverk, som består av diskursanalys och neoinstitutionell teori. Avsnittet inleds dock med en beskrivning av två olika synsätt på kommunikationsbegreppet, som bygger på olika antaganden. I kommunikatörernas berättelser framträder båda synerna på begreppet, varför det är relevant att redogöra för vilka antaganden perspektiven bygger på.

#### 3.1 Kommunikation som överföring eller delning av budskap

Kommunikationsforskarna Heide, Johansson & Simonsson menar att det finns två huvudsakliga synsätt på kommunikation: som *överföring* eller som *delning* av budskap. (Heide et al. 2012, s. 27). Det förstnämnda synsättet har sin grund i tidig kommunikationsforskning, där kommunikation betraktas som ett budskap som överförs från en sändare till en mottagare. Denna syn kallas också för *transmissionssynsättet*, och har trots mycket kritik fått stor genomslagskraft, vilket syns i våra språkliga metaforer när vi talar om att ”nä ut” eller att informationen måste ”gå fram” (Heide et al. 2012, s. 30–31). I organisationer kan synsättet leda till en övertro på informationens kraft; bara man skickar ut tillräckligt med information kommer mottagarna att förstå budskapet (Heide et al. 2012, s. 32). Det är också häri som kritiken mot synsättet ligger. Mottagarna ses ur detta perspektiv som passiva, och man bortser från att mottagarna alltid gör en tolkning av och är medskapare av budskapet (Heide et al. 2012, s. 31).

Om man istället ser kommunikation som delning, innebär det att man ser kommunikation som en process där delade meningar och gemenskap skapas. Därför kallas denna syn också för den *meningsskapande* synen (Heide et al. 2012, s. 33). Både sändare och mottagare är aktiva aktörer i hur budskapet ges mening, och människors ”...förkunskaper, tidigare erfarenheter, värderingar, attityder, status och perspektiv påverkar vilka aspekter som betonas i en situation och hur innehållet i kommunikationen tolkas” (ibid). Det meningsskapande perspektivet bygger alltså mer på socialkonstruktivistiska antaganden, där kommunikation ses som

konstituerande av verkligheten. Dessa antaganden går således mer i linje med en diskursanalytisk utgångspunkt.

Falkheimer & Heide menar dock att båda synsätten oftast existerar parallellt inom organisationer, och att båda kan vara viktiga för välfungerande kommunikation (Falkheimer & Heide 2014, s. 42). Däremot är transmissionssynen den dominerande synen i västerländska organisationer och samhällen, vilket påverkar både hur organisationer formulerar sina kommunikationsstrategier och hur man ser på kommunikatörens roll. Med en transmissionssyn handlar strategierna ofta om att styra människor i den riktning som organisationens ledning beslutat om, och kommunikatören ses som en representant för ledningen. I det meningsskapande synsättet blir kommunikatörens roll snarare att representera omgivningen, och att anpassa organisationen efter dess intresser (ibid). I praktiken, där de två perspektiven möts, menar Falkheimer & Heide att kommunikationsarbetet snarare ska ses som en "... *förhandling* mellan olika intressen, publik och mål" (Falkheimer & Heide 2014, s. 43).

### 3.2 Diskursanalys

Det kan vara svårt att göra en tydlig gränsdragning mellan vad som är teori och vad som är metod när det gäller diskursanalys. Winther Jørgensen & Phillips menar exempelvis att diskursanalysen snarare kan ses som ett "paket", som innehåller både ontologiska och epistemologiska antaganden, teoretiska modeller och metodologiska riktlinjer (Winther Jørgensen & Phillips 2000, s. 10). I det här avsnittet fokuserar jag dock på de ontologiska, epistemologiska och teoretiska aspekterna av diskursanalysen, medan mina metodologiska överväganden återfinns i avsnitt 4.1. Det är också värt att påpeka att det i dagsläget inte endast finns *en* form av diskursanalys, utan snarare är perspektiven många. Jag kommer att utgå från Winther Jørgensen & Phillips synsätt, det vill säga att det går att kombinera olika begrepp från olika angreppssätt och på så sätt skapa en egen referensram (Winther Jørgensen & Phillips 2000, s. 14).

Diskursanalys utgår från ett konstruktivistiskt synsätt där språket har en avgörande roll. Språket ses som en aktiv handling som konstituerar vår verklighet och formar vår världsbild (Börjesson & Palmblad 2007, s. 10). Med andra ord ska språket inte bara ses som en spegel av verkligheten, utan också som *medskapare* av den (Winther Jørgensen & Phillips 2000, s. 7). Eftersom människor har olika erfarenheter och därmed olika perspektiv, kommer händelser att

förstås och konstrueras på olika sätt; en organisationskris kan exempelvis kategoriseras språkligt på olika sätt ur olika perspektiv. Ur ett diskursanalytiskt perspektiv går det därför inte att objektivt beskriva hur verkligheten *är*, utan snarare undersöks hur den konstrueras, eller *görs* (Möllerström & Stenberg 2014, s. 130).

Diskurs kan därmed i sin tur definieras som ”ett bestämt sätt att tala om och förstå världen” (Winther Jørgensen & Phillips 2000, s. 7). Med ett ”bestämt sätt” menas att diskursen är en ”reducering av möjligheter” – en diskurs är ett försök till att skapa entydighet, genom att utesluta vissa tolkningsmöjligheter och utsagor om ett visst fenomen eller begrepp (Winther Jørgensen & Phillips 2000, s. 34). En diskurs är med andra ord ett ”gemensamt” sätt att tala om och förstå ett visst fenomen, men samtidigt är det inte givet vilken diskurs som är den dominerande. I en domän eller institution som universitetet kan det finnas exempelvis en universitetsdiskurs, men också en marknadsdiskurs eller varumärkesdiskurs, som kan konkurrera om dominansen kring hur man talar om och förstår universitetet (jmf Winther Jørgensen & Phillips 2000, s. 86). Diskurserna är alltså inte för en gång fastslagna eller statiska, tvärtom pågår det alltid en kamp om vilka diskurser som är dominanta inom en viss domän och vilken betydelse enskilda ord eller tecken tillskrivs inom dem (Winther Jørgensen & Phillips 2000, s. 36). Varje gång vi talar och skapar mening kring något, kan därför diskurserna både reproduceras, men också ifrågasättas eller omformas. Till exempel kan betydelsen av strategisk kommunikation analyseras utifrån detta synsätt, genom att undersöka vad begreppet tillskrivs för innehåll och vilka föreställningar och antaganden som det grundar sig på.

Ur ett vetenskapligt perspektiv kan det tyckas vanskligt att göra en undersökning där man inte kan säga något om hur någonting ”är”. Men trots att det i detta perspektiv inte finns någon objektiv sanning ”där ute” att hitta, behöver det inte resultera i relativism där vad som helst kan vara sant. Istället kan man se det som att historiska, sociala och kulturella villkor formar vad som uppfattas eller *kvalificerar sig som sant* i en viss kontext (det vill säga vad som utgör diskursen) (Börjesson & Palmblad 2007, s. 11). Det finns med andra ord något kollektivt och (omedvetet) maktrelaterat i grunden; det är inte så att var och en medvetet bestämmer hur man för närvarande känner för att definiera eller tala om saker, utan det är beroende av maktrelationer. Med grund i Michel Foucaults maktbegrepp kan makt här snarare ses som något som reproduceras av alla, än att det är något vissa individer utövar över andra. Foucault

kallar det för ”disciplinär makt” eller självdisciplinering: vi vet genom socialiseringsprocesser hur vi förväntas bete oss för att inte uppfattas som avvikande eller ”onormala” (Heide et al. 2012, s. 103). På detta sätt har vi olika förväntningar på hur man ska kommunicera och uppträda exempelvis som kommunikatör eller chef inom en organisation, vilket påverkar både hur vi väljer att kommunicera och med vem. Med andra ord görs alltid en ”bedömning av organisationens maktrelationer”, som ligger till grund för hur man väljer att agera (Heide et al. 2012, s. 104).

Organisationer kan därmed också förstås som arenor för maktutövning och maktrelationer (Heide et al. 2012, s. 98). Samtidigt som makten ofta ligger på en omedveten nivå och reproduceras av alla, ska detta inte missförstås som att alla organisationsmedlemmarna har samma förutsättningar att påverka gemensamma betydelser inom organisationen. Detta resulterar i att vissa bilder eller betydelser blir diskursivt dominanta, medan andra undertrycks (ibid). Det kan till exempel (men måste inte) vara så att en chefs eller ledares tolkning blir den diskursivt dominanta genom att andra accepterar och legitimerar den, och därmed reproducerar den (Johansson, Miller & Hamrin 2011, s. 17). Samtidigt är det möjligt att göra motstånd mot de dominanta tolkningarna, vilket gör att det uppstår kamp om tolkningsföreträdet. Sådana *diskursiva kamper* indikerar att det finns ojämlikheter i hur stor vikt som läggs vid vissa tolkningar jämfört med andra (ibid).

Två begrepp som passar bra att använda för diskursanalys av just kommunikation i organisationer, och som enligt min tolkning förtydligar de diskursiva processerna, är ”framing” (inramning) och ”sensemaking” (meningsskapande). Framing, eller inramning, kan beskrivas som ett sätt att definiera vad som pågår i en viss situation. Genom att exempelvis en chef eller ledare ger en inramning av händelser i organisationen, bidrar den till att forma det sätt som medarbetarna ser på och skapar mening kring händelserna. Inramningar innefattar således processer av inkludering, exkludering och emfas, och kan ske både medvetet och omedvetet (Johansson et al. 2011, s. 17). Det kan med andra ord beskrivas som att man försöker skapa en tolkningsram för medarbetarna. I praktiken är det dock inte bara chefer som skapar inramningar i en organisation, utan kommunikatörer ägnar sig exempelvis ofta åt att försöka ”... etablera de inramningar som de anser vara korrekta eller legitima” (Falkheimer & Heide 2014, s. 174). Detta kan gälla både mot externa intressenter och mot medarbetare eller ledningen.



Sensemaking eller meningsskapande sker istället när individer tolkar och ger mening åt händelserna, vilket sedan ”guidar” dem till hur de bör agera i den givna situationen. Man kan beskriva det som att meningsskapande processer triggas av att individen gör en tolkning av det kunskapsglapp (”knowledge gap”) som finns kring en viss fråga (Johansson et al. 2011, s.18). Meningsskapande ska också ses som en social process, eftersom det sker genom språket. Människor tolkar sällan händelser helt på egen hand, snarare sker meningsskapande processer ofta tillsammans med andra. Falkheimer & Heide skriver att det till exempel kring en organisationsförändring kan uppstå olika dominerande tolkningar på olika avdelningar inom organisationen (Falkheimer & Heide 2014, s. 41). Dessa kan så småningom ses som tolkningsramverk som påverkar den egna förståelsen och tolkningen av händelsen – på så sätt kan man se det som att inramning och meningsskapande står i inbördes förhållande till varandra (Johansson et al. 2011, s. 17).

I den här studien kommer diskursanalysen, med betoning på begreppen diskursiv kamp, inramning och meningsskapande, att kunna synliggöra om kommunikatorerna talar utifrån skilda diskursiva utgångspunkter, och om det verkar finnas diskursiva kamper mellan kommunikatorerna å den ena sidan och den lokala och centrala styrningen å den andra.

### 3.3 Neoinstitutionell organisationsteori

Att kombinera diskursanalysen med andra perspektiv och teorier kan göra att förståelsen av det man undersöker breddas, men det krävs samtidigt att den teoretiska ramen är sammanhängande där perspektiven kan forma varandra (Winther Jørgensen & Phillips 2000, s. 10). Förutom diskursanalys kommer jag därför också att använda mig av neoinstitutionell organisationsteori. Eftersom även neoinstitutionell teori grundar sig på konstruktivistiska antaganden (Lövgren 2017, s. 54) passar den bra ihop med diskursanalys. Teorin är i likhet med diskursanalysen också deskriptiv snarare än preskriptiv; strävan är inte främst att tala om för organisationer hur de bör agera i praktiken, utan snarare att förstå hur och varför organisationer fungerar som de gör och vilka antaganden organisationernas ageranden bygger på (Fredriksson & Pallas 2011, s. 48).

En central utgångspunkt i neoinstitutionell organisationsteori är att organisationer formas mer av omvärldens förväntningar än av egna förutsättningar. Detta är baserat på ett antagande om att organisationer försöker ”... reducera omvärldens osäkerhet kring vad man är, vad man står för och vad man strävar efter” (Fredriksson & Pallas 2011, s. 50). Med andra ord kan man

säga att organisationerna gör det som uppfattas som lämpligt eller önskvärt i en viss kontext, vilket inte alltid är detsamma som att aktiviteterna är rationella eller de mest effektiva (Fredriksson & Pallas 2011, s. 55). Det innebär att idéer som styr hur exempelvis kommunikationsarbetet utförs inom en organisation snarare ses som svar på socialt konstruerade förväntningar än att vara de mest effektiva och anpassade lösningarna på faktiska problem (Lövgren 2017, s. 46). När organisationer strävar efter att följa dessa förgivettagna förväntningar kallas det för institutionalisering (Fredriksson & Pallas 2011, s. 47).

”Omvärldens förväntningar” kan i sin tur kokas ned till tre idealtypiska former: regler, normer och föreställningar. Med regler menas lagar, direktiv och bestämmelser, som är tvingande och begränsande för organisationerna. Följs inte dessa kan organisationen bli fälld i domstol. När det gäller kommunikation i en offentlig organisation kan det handla om att följa till exempel Offentlighetsprincipen (Fredriksson & Pallas 2011, s. 52). Normer är mer ett slags socialt kontrakt som talar om vad som är ett önskvärt beteende inom organisationen, som tar sig uttryck både genom exempelvis idéer, strategier och mallar. När det kommer till kommunikationsarbete och särskilt strategisk kommunikation finns en rad sådana som kommunikatörer i regel faller tillbaka på. Idén om integrerad kommunikation, det vill säga att all kommunikation i en organisation ska utgå från samma värderingar och tolkningar för att skapa en så homogen bild som möjligt av organisationen, är en sådan norm enligt Fredriksson & Pallas (2011, s. 54). Till skillnad från regler blir följderna inte juridiska om organisationerna bryter mot normerna. Snarare kan repressalier vara sådant som dåligt anseende eller rykte (Fredriksson & Pallas 2011, s. 55).

Föreställningar kan i sin tur enligt Fredriksson & Pallas beskrivas som ”... kulturellt bestämda kognitioner som konstituerar den sociala verkligheten” (2011, s. 51). Medan regler och normer ofta är medvetna eller åtminstone mer explicita bygger föreställningarna snarare på omedvetna, förgivettagna antaganden. Det handlar alltså om gemensamma övertygelser som formar hur vi förhåller oss till vår omgivning, som kan ses som samhällliga strukturer eller tankesystem, och därmed också i viss mån som konventioner. Dessa tankesystem påverkar därför även organisationers aktiviteter och strävanden, som till exempel kommunikatörers uppfattning om hur och när vissa handlingar ska utföras (Fredriksson & Pallas 2011, s. 58). Som Lövgren påpekar medför detta att föreställningarna kan vara svårare

att få syn på som forskare, eftersom de är internaliserade och sällan explicitgörs (Lövgren 2017, s. 53). Uppdelningen mellan regler, normer och föreställningar ska som sagt ses som idealtypiska, och i själva verket sammanfaller de ofta och samverkar med varandra (Fredriksson & Pallas 2011, s. 51). I likhet med diskurser ska dessa sociala ”ordningar” som styr organisationers ageranden inte heller ses som statiska eller fasta, utan som föränderliga, genom att olika tolkningar görs (Lövgren 2017, s. 49).

Neoinstitutionell organisationsteori kan i denna studie bidra med förståelse för hur kommunikatörerna beskriver sin egen och ledningens syn på kommunikatörens arbetsuppgifter och arbetsroll.

## **4. Metod och material**

I det här avsnittet behandlas den metod som har använts och tillvägagångssättet för själva analysen, samt vilket material som ligger till grund för den. Som analytisk utgångspunkt har jag som sagt använt mig av diskursanalys, vilken beskrevs närmare i avsnitt 3.2. Men som Möllerström & Stenberg påpekar, är det ofta nödvändigt att kombinera diskursanalysen med andra metoder (Möllerström & Stenberg 2014, s. 142). Eftersom jag är intresserad av kommunikatörernas egna berättelser och tal om det kommunikativa arbetet och den egna rollen, blev den kvalitativa, semistrukturerade intervjun en nyckelmetod. Avsnittet inleds därför med några metodologiska överväganden med betoning på hur det diskursanalytiska och socialkonstruktivistiska perspektivet formar synen på intervjumetoden. Därefter beskrivs hur jag har gått tillväga och hur urvalsprocessen har sett ut, följt av en kortare presentation av deltagarna. Avsnittet avslutas med några etiska överväganden.

### **4.1 Metodologiska överväganden**

När man arbetar med kvalitativa intervjuer som metod från en diskursanalytisk utgångspunkt, innebär det att resultaten inte kan ses som objektiva eller för en gång fastslagna (Thomsson 2010, s. 30). Det betyder att jag inte ser vare sig kommunikatörernas berättelser eller min tolkning av dem som sanna utsagor för hur någonting ”är”, utan snarare som ”diskursivt konstruerad kunskap” (von Platen & Young 2014, s. 28). Förenklat kan man säga att detta synsätt innebär att jag måste se på materialet i förhållande till dess kontext. Vidare bör jag som forskare förhålla mig reflexivt till den egna forskningspraktiken (Winther Jørgensen &

Phillips 2000, s. 111). Nedan följer därför en reflektion kring villkoren för min studie och min egen roll i den kunskap som produceras.

Till att börja med menar jag att den kunskap som produceras i intervjusituationen kan ses som skapad i en social och mellanmännisklig praktik (Kvale & Brinkmann 2014, s. 65, 77). Till exempel ses både intervjuaren och intervjupersonen ur detta perspektiv som medskapare av materialet, där båda påverkar varandra ömsesidigt i det som sägs (Kvale & Brinkmann 2014, s. 49). Detta synsätt medför också att jag väljer att kalla intervjudeltagarna för just ”deltagare”, istället för exempelvis ”informanter”. Jag anser i likhet med Thomsson att ordet ”informant” antyder att det handlar om en person som överlämnar information, snarare än en person som aktivt deltar i konstruktionen av kunskap (Thomsson 2010, s. 53).

Samtidigt som båda parter i intervjun är medskapare av den, vill jag synliggöra att intervjusituationen dock ofta är förenad med en asymmetrisk maktrelation, där jag som intervjuare har varit den som definierat samtalet och vad i det som sedan kommer att följas upp (Kvale & Brinkmann 2014, s.52). Även själva transkriberingen av intervjuerna kan sägas vara en tolkning av materialet, där jag har haft tolkningsföreträde (Winther Jørgensen & Phillips 2000, s. 85). Därför blir det viktigt att synliggöra min förförståelse i egenskap av intervjuare (Thomsson 2010, s. 38).

Eftersom jag har intervjuat kommunikatörer på Göteborgs universitet, är det relevant att återigen nämna att jag själv tidigare har varit anställd på Göteborgs universitet som administratör på en institution. Några av intervjudeltagarna är därför kända för mig sedan tidigare då jag har träffat dem i yrkessammanhang. Detta kan ha påverkat interaktionen under intervjusituationerna. Dessutom har min personliga erfarenhet av att jobba på institution vid Göteborgs universitet troligen påverkat min tolkning av materialet. Min förförståelse har också förändrats under intervjuernas gång; den förförståelse som fanns inför den första intervjun är inte samma som den man har skaffat sig inför den sista (Thomsson 2010, s. 50).

Förkunskap om den lokala kontexten behöver dock inte betyda att min tolkning är mindre giltig eller mer subjektiv än andra tolkningar. En fördel med att ha kunskap om den lokala kontexten kan vara att det bidrar till större finkänslighet i intervjusituationen vad gäller exempelvis etiska eller politiska frågor som berör nämnda kontext (Kvale & Brinkmann 2014, s. 150). En ytterligare aspekt med att som intervjuare vara väl insatt i kontexten berör frågan

om förtroende. Von Platen och Young visar till exempel på ett fall där intervjupersonerna gav förenklade och överslättande svar snarare än utförliga och fördjupade sådana när de märkte att intervjuaren inte var tillräckligt insatt i den organisation undersökningen berörde (von Platen & Young 2014, s. 33).

Kunskap om kontexten kan dock inte bara fås genom personlig erfarenhet, utan även genom till exempel organisationsdokument eller bakgrundsupplysningar från insatta personer (Larsson 2010, s. 56–57). Jag har därför läst olika organisationsdokument som kan ge mig en ökad förståelse för den specifika organisationen jag undersöker. Förutom Göteborgs universitets kommunikationsstrategi, som är det viktigaste dokumentet i denna undersökning, har även andra dokument bidragit till min (för)förståelse av organisationen. Bland dessa kan nämnas universitetets övergripande visionsdokument ”Vision 2020” (Göteborgs universitet 2016) och det dokument som beskriver Göteborgs universitets arbetsordning och ansvarsdelegation (Göteborgs universitet 2017).

## 4.2 Tillvägagångssätt

Inom kvalitativ forskning finns ingen fast procedur för hur vare sig materialinsamlingen eller analysen av materialet bör se ut; snarare bör man anpassa analysverktygen efter materialets och forskningsfrågornas karaktär (Winther Jørgensen & Phillips 2000, s. 81). I min studie har jag valt att genomföra intervjuerna med kommunikatorerna på ett semistrukturerat sätt. Med semistrukturerade intervjuer menas att de frågor jag har ställt till deltagarna har varit formulerade på ett sätt som inbjuder till öppna svar, samtidigt som de har varit tematiskt strukturerade utifrån undersökningens frågeställningar (Larsson 2010, s. 60). Huvudsakligen har alltså frågorna ställts utifrån övergripande teman – dels hur kommunikatören ser på sin egen roll i förhållande till organisationen, dels hur kommunikatören upplever ledningens attityd till och roll i sitt arbete, och dels kring hur man ser på de kommunikativa styrdokument som finns att förhålla sig till. Med mig till intervjuerna hade jag en intervjuguide. I samtliga fall har jag inlett och avslutat intervjuerna med samma frågor<sup>4</sup>, men däremellan har intervjuerna haft en varierad karaktär och tagit olika vägar framåt genom intervjuguiden. Intervjuerna spelades in med hjälp ett ljudinspelningsprogram på min dator och har sedan transkriberats för att underlätta analysen av vad som sägs.

---

<sup>4</sup> Inledningsvis ställdes uppvärmningsfrågan ”hur länge har du jobbat här?”, medan avslutningsfrågan öppnade upp för att förtydliga eller lägga till något utöver det som sagts dittills under intervjun.

Efter att transkriberingen gjordes har jag närläst intervjuerna ett flertal gånger och kartlagt övergripande teman och mönster i förhållande till mina frågeställningar, som jag har markerat genom färgkodning. Jag har också letat efter motsättningar och motsägelser inom och mellan kommunikatörernas berättelser. Dessa resultat har sedan formulerats efter ett antal olika teman. Därefter har jag läst igenom min text med teoretiska glasögon och analyserat innehållet i den i förhållande till diskursanalys och neoinstitutionell organisationsteori. Processen har inte varit linjär, utan snarare har jag efter att ha analyserat mina resultat återgått till intervjuerna för att påminna mig själv om kontexten som uttalandena gjordes i, samt för att undersöka om jag kunde se nya eller alternativa spår att spinna vidare på.

### 4.3 Urval

Jag har intervjuat sex kommunikatörer som är anställda på sex olika institutioner på Göteborgs universitet. Institutionerna ligger på två olika fakulteter, tre på vardera fakultet. Från början ville jag intervju kommunikatörer från samtliga åtta fakulteter, men skulle då behöva intervju flera från varje fakultet för att kunna dra slutsatser kring eventuella skillnader mellan fakulteterna. Detta skulle jag inte ha tid med, och valde därför istället att begränsa mig till två fakulteter och sex kommunikatörer totalt. Tanken var att jag då skulle kunna urskilja om det fanns skillnader mellan fakulteterna. Fakulteterna valdes ut med hänsyn till antal institutioner eftersom jag behövde utrymme till eventuella nej-svar.

Jag sammanställde en lista på alla anställda kommunikatörer på samtliga institutioner vid de två fakulteterna, och hörde sedan av mig till dem en efter en via mejl. Vid den ena fakulteten tackade de första tre ja direkt, på den andra fakulteten fick jag två nej-svar, varpå jag kontaktade ytterligare två personer, som tackade ja till medverkan.

### 4.4 Intervjudeltagarna

Nedan presenteras intervjudeltagarna närmare, med syftet att synliggöra kontexten och ge ytterligare bakgrundsinformation. Deltagarna är alltså sex till antalet och arbetar alla som kommunikatörer på institution vid Göteborgs universitet, fördelat på två olika fakulteter. Av en slump föll det sig så att samtliga kommunikatörer på den ena fakulteten var anställda på 100 %, medan samtliga kommunikatörer på den andra fakulteten arbetade 50 % med kommunikation. Därför är det möjligt att de eventuella skillnader som framkommer mellan fakulteterna snarare bör kopplas till anställningsgrad än till skillnader i exempelvis organisationskultur. Ytterligare en aspekt som kan vara värd att nämna är att samtliga

deltagare har journalistutbildning i grunden och tidigare har varit yrkesverksamma inom den branschen, vilket också kan påverka deras inställning till och syn på kommunikatorsyrket.<sup>5</sup>

## **Fakultet A**

### *Anna*

Anna är heltidsanställd som kommunikatör. Hon är den första anställda kommunikatören vid sin institution. Intervjun gjordes på hennes kontor under arbetstid och tog cirka 30 minuter.

### *Amanda*

Amanda är heltidsanställd som kommunikatör och är den första anställda kommunikatören vid sin institution. Intervjun gjordes på hennes kontor under arbetstid och tog först 30 minuter. Efter att bandspelaren stängts av fortsatte vi att småprata, och kom in på intressanta spår relaterade till forskningsfrågorna. Jag frågade därför om jag fick sätta på bandspelaren igen, och spelade in ytterligare 10 minuter.

### *Astrid*

Astrid arbetar heltid som kommunikatör och är även hon den första anställda kommunikatören vid sin institution. Intervjun gjordes på hennes kontor under arbetstid och tog cirka 30 minuter.

## **Fakultet C**

### *Carl*

Carl är anställd som kommunikatör på en halvtidstjänst. Det framkom under intervjun att det tidigare funnits en person som arbetat med kommunikationsfrågor på institutionen, men det har varit ett glapp mellan att hen slutade och att Carl började. Intervjun gjordes på hans kontor efter att han slutat för dagen och tog cirka 30 minuter.

### *Catharina*

Catharina är anställd på en halvtidstjänst som vikarie för den ordinarie kommunikatören. Intervjun gjordes på hennes kontor under arbetstid och tog runt 30 minuter.

---

<sup>5</sup> Bilden av att de flesta verksamma inom kommunikatörsbranschen har journalistbakgrund stämmer dock inte, skriver Falkheimer & Heide. De hänvisar till statistik från DIK, facket för informatörer och kommunikatörer, som visar att endast 5 % av medlemmarna har högre utbildning i journalistik, medan 58 % har examen i medie- och kommunikationsvetenskap (Falkheimer & Heide 2011, s. 12). En annan undersökning visade att anställda vid nordiska universitets kommunikationsavdelningar har bakgrund i såväl journalistik och medie- och kommunikationsvetenskap, som inom humaniora och samhällsvetenskap. Det var även vanligt förekommande att de anställda hade en bakgrund som administrativ personal inom någon annan del av universitetet (Elken et al. 2018).

*Christian*

Christian är anställd på en högre procent, men jobbar enligt sin egen uppskattning 50 % med kommunikationsfrågor. Christian är alltså anställd för att utföra även andra arbetsuppgifter som ligger utanför kommunikationsområdet. Han är den första som arbetar som kommunikatör på institutionen. Intervjun gjordes i ett konferensrum på institutionen och tog cirka 30 minuter.

#### 4.5 Etiska överväganden

När jag tog kontakt med deltagarna presenterades uppsatsens övergripande syfte, och de blev också informerade om att intervjun skulle spelas in. I förfrågan fick de också veta att de skulle vara anonyma i undersökningen. Min tanke var att kommunikatörerna kunde prata mer fritt om exempelvis ledningsfrågor och organisationskultur om de fick vara anonyma. Exakt hur mycket jag skulle anonymisera deltagarna var dock inte bestämt på förhand, utan är något som jag har kommit fram till efter hand utifrån deltagarnas önskemål. Därmed skrivs inte namn på vare sig kommunikatörerna eller på den institution eller fakultet de arbetar på ut. De namn som används i studien är fingerade.

Deltagarnas kön är dock synligt trots (eller snarare på grund av) de fingerade namnen.

Deltagarna i min studie är både män och kvinnor, men enligt en studie från 2011 av Katerina Tsetsura, beskriven i en rapport från Sveriges kommunikatörer, betecknar de diskurser som finns om kommunikatörer yrket som ett ”kvinnoyrke” (Heide et al. 2017, s. 20). Detta kan förklara varför det är något fler kvinnor än män bland deltagarna<sup>6</sup>. Jag är också medveten om att kön kan vara en relevant faktor i hur kommunikatörernas berättelser både berättas och tolkas. Som Thomsson skriver, gör vi omedvetet eller medvetet en mängd antaganden om personen baserat på köns kategoriseringen – till exempel hur hen ser ut, vad hen är intresserad av eller har för erfarenheter (Thomsson 2010, s. 118).

Deltagarnas ålder är, till skillnad från kön, dold i studien, men det är få av deltagarna som har varit inom kommunikationsbranschen under en lång tid, oavsett hur gamla de är. Jag har alltså gjort bedömningen att tid inom branschen har större betydelse än ålder vad gäller synen på kommunikatörsrollen. Samtidigt vill jag lägga in en brasklapp för att ålder, precis som kön

---

<sup>6</sup> Det visade sig också vara betydligt fler kvinnor än män som var anställda som kommunikatörer enligt min sammanställning över de två fakulteterna. Min studie har därför en större jämvikt mellan kvinnor och män än vad som egentligen är fallet bland de anställda kommunikatörerna på institutionerna som ingår i dessa fakulteter.



och andra sociala kategoriseringar och levda erfarenheter, kan påverka hur deltagarna framför sina berättelser. Min studie har dock för få deltagare för att kunna dra några slutsatser kring vad sociala kategoriseringar har för betydelse för kommunikatorernas berättelser, och det är inte heller det som är studiens fokus.

## 5. Resultat och analys

I det här avsnittet redovisas studiens resultat och analysen av dem, i förhållande till studiens forskningsfrågor: Hur förstår kommunikatorerna sin arbetsroll på institutionen? Hur beskrivs institutionsledningens syn på kommunikation och kommunikatorerna, och hur förhåller sig kommunikatorerna till det? Och hur förhåller sig kommunikatorerna till central styrning, med fokus på det universitetsövergripande direktiv som utgörs av Göteborgs universitets kommunikationsstrategi? Eftersom svaren på mina frågeställningar överlappar varandra har jag inte delat upp analysen i tre delar som var för sig besvarar dem. Istället har jag besvarat dem genom att ringa in fyra övergripande teman som framkommer i intervjuerna, som alla har fått egna underavsnitt.

Det första temat behandlar hur kommunikatorerna beskriver sin arbetsroll och sina arbetsuppgifter på institutionen. Det belyser hur det neoinstitutionella antagandet om att organisationer strävar efter att uppfylla omvärldens förväntningar tar sig uttryck på lokal nivå på Göteborgs universitet. I det andra temat fördjupas analysen av relationen mellan kommunikator och ledning, och diskursiva motsättningar som finns mellan dessa. Det tredje temat behandlar hur kommunikatorerna resonerar kring och förstår förhållandet mellan lokal kontext och central styrning, med fokus på vilken mening som tillskrivs den centrala kommunikationsstrategin. Det fjärde och avslutande temat berör i sin tur hur föreställningen om ”den sammanhållna organisationen” tar sig uttryck i hur kommunikatorerna talar om den egna institutionen, och hur de ser på kommunikatorns uppgift i förhållande till det.

### 5.1 Institutionaliserade föreställningar om kommunikatorns roll

Det framkommer av intervjuerna att kommunikatorerna som arbetar på institution vid Göteborgs universitet har en bred arbetsroll, och att varje kommunikator har många olika arbetsuppgifter. Vilka arbetsuppgifter man har tycks kommunikatorerna själv kunna påverka i relativt stor utsträckning. Anna säger till exempel: ”jag har ganska mycket fria händer att göra vad jag vill av min tjänst”, och att institutionsledningen inte går in och styr hennes arbete

eller, som hon säger, ”pekar med hela handen” på vad som borde prioriteras. Carl formulerar det som att hans arbetsuppgifter fortfarande är något ”flytande” och att han gör det han ”upplever behövs”. När Carl började på sin arbetsplats fick han inte någon direkt arbetsbeskrivning av ledningen, utan fick istället uppmaningen att själv ”hitta på” sina arbetsuppgifter. Han berättar att ledningen har sagt till honom att ”det är du som vet bäst hur vi gör för att synas, så då får du sköta det”. Han säger dock att han fick ”övergripande grejer” att jobba med. Astrid i sin tur formulerar situationen kärnfullt på följande vis:

Kommunikationsarbetet på GU påverkas mycket av vem som är kommunikatör eftersom vi är många som måste rita vår egen karta. Och det påverkar våra arbetsuppgifter.

Att rita sin egen karta skulle kunna tolkas som att det inte finns en enad bild av vad en institutionskommunikatör bör göra, och att det därmed finns en viss otydlighet kring vad rollen innebär. Detta relaterar till ett mer övergripande mönster där kommunikatörer inom både privata och offentliga organisationer tycker att deras roll inte är tydligt definierad (Heide et al. 2017, s. 25). Institutionsledningarna tycks inte alltid ha haft en tydlig föreställning om vad kommunikationen fyller för särskild funktion på institutionen och vad den ska bidra med, vilket blir tydligast i Carls uttalande om att han skulle ”hitta på” vad tjänsten skulle innehålla. Detta relaterar till Fredriksson & Pallas påstående om att det ofta ”... råder oklarheter om vad det är som styr verksamheten och vad myndigheter vill uppnå med sitt kommunikationsarbete” (Fredriksson & Pallas 2013, s. 9). Ur ett neoinstitutionellt perspektiv kan man tolka det som att ledningens idéer om hur institutionen ska fungera i detta fall är ett svar på omvärldens förväntningar snarare än att kommunikationsarbetet är utformat för att vara en effektiv lösning på organisationens specifika problem (Lövgren 2017, s. 46). Genom omorganiseringsprocessen ”GU förnyas” har ansvaret för att klara av ”de dagliga administrativa uppgifterna” flyttats ut på institutionsnivå (Göteborgs universitet 2012a, s. 7), vilket alltså är ett formellt beslut. Att institutionerna ska arbeta med kommunikation kan därför sägas ha blivit en norm på Göteborg universitet (jmf Fredriksson & Pallas 2011, s. 54).

Kommunikationens otydliga (men samtidigt förgivettagna) funktion blir synlig på fler sätt i kommunikatörernas berättelser. Christian berättar:

Det kommer ju upp med jämna mellanrum att ’vi måste ha en kommunikationsplan’. Jaha, säger jag, jag kan skriva en kommunikationsplan på en halvtimme, men [...] om den inte är förankrad och liksom botten i någon form av analys, så är den meningslös.

Christian säger att det förvisso vore bra att ha en kommunikationsplan på institutionen, så att han kan veta att han ”gör rätt saker”. Men detta skulle enligt honom behöva botten i en diskussion tillsammans med ledningen kring vilka strategiska prioriteringar som bör göras, som enligt honom idag saknas. Även Carl säger att det har ”varit prat om” att han ska göra en kommunikationsplan i framtiden, men att han egentligen inte ser någon större poäng med att ta fram lokala dokument. Anledningen är dock inte brist på strategiska diskussioner, som hos Christian, utan att han ”redan vet” vad som ska göras:

Om man tänker att jag skulle bli sjuk och man tar in någon vikarie och den personen i så fall, alltså i såna fall kan det såklart vara bra. Men så länge det bara är jag har jag ju det i huvudet ändå liksom. Då är ju inte jag hjälpt av att skriva ner det jag redan vet på ett papper.

En kommunikationsplan eller -strategi ses här som mer användbart om man är flera kommunikatörer som ska jobba tillsammans eller vid en överlämning av arbetsuppgifter, men inte nödvändigt så länge man är ensam i sin yrkesroll och själv kan styra sitt arbete.

Både på Carl och Christians institutioner tycks en kommunikationsplan vara något som önskas av ledningen, men kommunikatörerna ger uttryck för att de inte nödvändigtvis håller med om det, om än baserat på olika skäl. Men trots de olika utgångspunkterna blir det i bådas uttalanden återigen synligt hur ledningen försöker uppfylla ”omvärldens förväntningar” genom att påtala behovet av en kommunikationsplan. Idén om en kommunikationsplan tycks här ha blivit institutionaliserad, det vill säga förgiven. I Christians berättelse framstår kommunikationsplanen ur ledningens perspektiv i princip som en *symbol* för att organisationen arbetar med kommunikation, snarare än som ett organisationsinslag vars funktion svarar till ett kartlagt behov (jmf Fredriksson & Pallas 2011, s. 46). Christian ifrågasätter dock denna uppfattning, och menar att kommunikationsplanen är ”meningslös” om den inte förankras i och anpassas till de specifika organisatoriska behoven.

Man kan också tolka det som att kommunikatörerna själva till viss del agerar utifrån ”omvärldens förväntningar”. Som Carl säger ovan, ”vet” han redan vad han ska göra, trots att han inte har fått några specifika direktiv från ledningen. Det är också tydligt att de olika berättelserna om vad kommunikatörerna faktiskt *gör* har många gemensamma drag, även om de flesta ger uttryck för att de själva i stor utsträckning kan styra över sitt arbete och att arbetsrollen inte alltid är tydligt definierad.

Kommunikatörerna berör både strategiska och operativa aspekter av sitt arbete i sina berättelser, men när jag frågar dem vad som ingår i deras arbetsuppgifter beskrivs främst operativa åtgärder, som att hålla webben uppdaterad med aktuell information. Hos Carl blir den operativa rollen kanske allra synligast, när han säger: ”... det är lite svårt att skilja ibland mellan vad som är kommunikation och vad som är... ibland är jag nästan lite teknisk resurs också”. Andra arbetsuppgifter som beskrivs av kommunikatörerna är exempelvis internkommunikativa uppgifter som att skriva nyhetsbrev som skickas ut till personalen med jämna mellanrum. Studentrekrytering och forskningskommunikation är också något som alla nämner; det kan konkret handla om att skapa annonser för utbildningar, skriva studentporträtt eller pressmeddelanden om nya forskningsresultat som läggs ut på institutionens webbsida och sociala medier, eller att producera trycksaker eller affischer för kurser eller lunchseminarier. Kommunikatörernas praktiska arbete kan med andra ord beskrivas som förhållandevis likartat. Detta kan relateras till Lövgren, som menar att kommunikatörers agerande kan förklaras mer utifrån institutionaliserade föreställningar om kommunikatörens roll, än utifrån vilka direkta direktiv som kommer från ledningen (Lövgren 2017, s. 189).

Kommunikatörerna gör alltså förhållandevis likartade saker, men agerar främst utifrån egna erfarenheter eller idéer, snarare än utifrån exempelvis arbetsrollsbeskrivningar eller direktiv från ledningen. Men trots att många uppgifter i praktiken är samma, uppfattas rollen som relativt fri att forma själv utifrån egna bedömningar. Vilken betydelse man tillskriver denna otydlighet varierar dock mellan kommunikatörerna. Catharina säger exempelvis att det är ett ”väldigt självständigt arbete att jobba som kommunikator på institution på universitetet”, och kopplar det till vad hon kallar ”institutionernas självständighet och oberoende ställning”. Att vara självständig och oberoende får här ett positivt laddat värde som borde värnas. Carl säger att ledningen visserligen kan komma med lite spretiga direktiv och inte alltid är enad om vad som gäller, men säger samtidigt att arbetet med kommunikationen fungerar bra, särskilt eftersom det är en liten institution där personalen arbetar relativt nära varandra i vardagen.

På ett liknande sätt poängterar Anna den tillit och ömsesidiga respekt hon menar finns mellan henne och ledningen: ”...jag upplever ganska mycket att de lyssnar på vad jag säger och de litar på att jag kan mitt jobb, och att jag litar på att de gör sitt”. Samtidigt som det finns relativt lite styrning uppifrån vad gäller kommunikationen upplevs detta alltså inte nödvändigtvis som negativt. I Annas fall säger hon explicit att ledningen har en positiv syn på

kommunikation och att det är en prioriterad fråga på institutionen. Att kommunikatörer upplever att ledningen tycker att kommunikation är en viktig fråga är vanligt inom många organisationer (Heide et al. 2017, s. 19). Som beskrivet ovan finns dock inte nödvändigtvis något samband mellan att se kommunikation som viktigt och att kommunikatörens roll är tydligt definierad. Andra av kommunikatörerna i denna studie upplever också den otydligt definierade rollen som mer problematisk, vilket jag kommer att återkomma till senare i analysen.

Sammanfattningsvis framträder en bild hos kommunikatörerna av att kommunikationen anses vara viktig på institutionerna, men att kommunikatörens roll inte är särskilt tydligt definierad. Detta kan relateras till att ledningens syn på vad kommunikationsfrågorna ska bidra med på institutionerna kan beskrivas i termer av institutionalisering snarare än rationalitet: förgivettagna föreställningar om kommunikationsplanens funktion är ett sådant exempel. Kommunikatörerna agerar också likartat trots otydliga arbetsrollsbeskrivningar och vaga direktiv från ledningen, vilket tyder på att man agerar utifrån ”omvärldens förväntningar” på vad en kommunikatör ska göra.

## 5.2 Diskursiva kamper mellan kommunikatörer och ledning

Synen på kommunikation påverkar inte bara hur man ser på kommunikatörens roll, utan också vilken status kommunikationsfrågorna får i en organisation (Heide et al. 2012, s. 27).

Eftersom kommunikatörens relation till ledningen kan säga något om vilken status frågorna har, frågade jag kommunikatörerna om de sitter med i institutionernas ledningsgrupp. Larsson menar att det har blivit norm att kommunikationschefen ska sitta med i ledningsgruppen inom olika organisationer (Larsson 2014, s. 95), och i en decentraliserad organisation som Göteborgs universitet skulle det kunna betyda att kommunikatörerna på institutionsnivå satt med i institutionernas ledningsgrupp. Det visade sig dock att ingen av kommunikatörerna sitter med där, och synen på huruvida man vill sitta med i ledningsgruppen och varför man i så fall vill det varierar mellan kommunikatörerna.

Två av dem, Anna och Amanda, säger att de brukar bli inbjudna till ledningsgruppsmöten när det finns särskilda frågor som rör kommunikation att diskutera eller informera om, och är nöjda med det upplägget. Ytterligare två av kommunikatörerna säger att de hade kunnat se vissa poänger med att sitta med i ledningsgruppen. Christian tycker att han ”skulle kunna tillföra en aspekt där” när det gäller verksamhetsplanering och strategiska kommunikativa

insatser, och Astrid är inne på samma spår. Hennes administrativa chef har i dagsläget uppdraget att föra information från ledningsgruppen vidare till kommunikátören, men det är inte ett optimalt upplägg enligt henne:

Jag kan tycka att det skulle vara lättare för mig att sitta med, på ett sätt. Och det har jag ju efterfrågat, för att kunna jobba med de strategiska frågorna på ett helt annat sätt. [...] För nu är det inte alltid att jag verkligen får all information som jag behöver. Och det är omvänt inte helt lätt alla gånger att se vad som faktiskt är strategiska kommunikationsfrågor i ett tidigt skede.

Som kommunikátör menar Astrid att hon har en större kompetens att avgöra vad som är strategiska kommunikationsfrågor än vad ledningen har, som inte alltid förstår vad som kan vara viktigt för henne att veta i sitt arbete med kommunikationen. Detta kan tolkas som en meningsskapande syn på kommunikation, där kommunikátören kan fungera mer som en representant för omgivningen och rådgivande gentemot ledningen, snarare än att endast bidra med att styra organisationen i ledningens riktning (Falkheimer & Heide 2014, s. 43).

Men det finns också alternativa uppfattningar om vikten av att sitta med i ledningsgruppen. Catharina, som inte brukar vara med på ledningsgruppens möten, säger att hon själv kan kontakta ledningsgruppen och prata med dem om hon vill: ”Om man bara har väl fungerande former för dialog och samarbete med ledningen, så ser inte jag att man måste sitta med i ledningsgruppen”. Hon menar också att hon ser det som att hennes roll är att vara ”rådgivande” till ledningen och ”andra som jobbar med kommunikation inom institutionen”. Detta synsätt går i linje med Falkheimer & Heides påstående om att det är viktigare att kommunikátören har en rådgivande konsultroll i organisationen, snarare än att hen har en formell roll inom ledningen, för att den kommunikativa expertisen och de kommunikativa synsätten ska nå ut i organisationen (Falkheimer & Heide 2003, s. 46–47).

De kommunikátörer som främst ger uttryck för en önskan om att sitta med i ledningsgruppen menar att det skulle underlätta eller möjliggöra den strategiska delen av arbetet. Men som Larsson skriver finns inga belägg för att en plats i ledningsgruppen definitivt innebär att de kommunikativa frågorna får ökad betydelse inom organisationen (Larsson 2014, s. 95). Det som tycks vara avgörande verkar snarare vara ledningens syn på och inställning till kommunikation. Det vill säga, oavsett vilken roll en kommunikátör har inom en organisation, påverkar ledningens intresse för kommunikation arbetsklimatet (Larsson 2014, s. 327–329).

Detta reproduceras också av kommunikatörerna, som framställer ledningens attityd till kommunikation som avgörande för hur deras arbetsroll på institutionen ser ut.

Detta kommer till uttryck bland annat i hur de kommunikatörer som tycker att den otydliga rollen är mer problematisk reflekterar över situationen. Till skillnad från Anna, menar de att kommunikationen i realiteten inte är en prioriterad fråga på deras institutioner. Christian säger att han länge har försökt få ledningen att inse att kommunikation är ett verktyg för dem och inte bara något som kommunikatören ska hålla på med för sig själv, men att han inte har ”lyckats med den övertalningskampanjen än”. Han fortsätter:

Medvetenheten har varit ganska låg skulle jag säga. Och det innebär ju också att jag får göra i princip vad jag vill. [...] Ibland tipsar prefekten mig om saker som kan vara intressant att göra, och det är ju jättebra. Men alltså det finns inte den där strategiska diskussionen, alltså *hur* ska vi göra för att öka studentrekryteringen och sådär.

I Christians uttalande blir det tydligt att (strategisk) kommunikation inte anses kunna utföras på egen hand, och att ledningens attityd framställs som viktig för att kunna arbeta strategiskt. Han efterlyser en diskussion med ledningen, som i sin tur kan utmynna i planerade aktiviteter och tydligare direktiv. I nuläget menar Christian istället att allt sker ”hipp som happ” utan någon djupare analys som grund. Man kan tolka det som att Christian ger uttryck för en syn på strategisk kommunikation som går i linje med Falkheimer & Heides definition. De menar att strategisk kommunikation innebär ”... en organisations *medvetna* kommunikationsinsatser för att nå sina mål” (Falkheimer & Heide 2014, s. 13). Ledningen tycks dock tala utifrån en annan diskursiv utgångspunkt och ser kommunikationen som något som kommunikatören kan hålla på med ”för sig själv”.

Amanda är inne på ett liknande spår. Hon menar att ledningen har en ödmjuk inställning till kommunikation, och att de är glada över att hon är där och kan ”ta hand om kommunikationen”, men att den inställningen samtidigt skapar svårigheter i kommunikatörens arbete:

Det är ju på ett sätt skönt, för man får full kontroll och får ofta gehör för sina idéer och initiativ. Men det är ju också som att det är en fråga som bara ligger på *mig*... vilket det ju inte är, utan det är ju allas, varenda anställds, skyldighet att ta till sig information och kommunicera.

Jag tolkar det som att Amanda menar att ledningen ”lämnar över” kommunikationen på kommunikatören – kommunikatören blir här en slags räddare i nöden som förväntas ”lösa”

kommunikationen på institutionen. Jag tolkar det också som att Amanda, på samma sätt som Christian, menar att kommunikation är mer komplext än vad den gängse uppfattningen på institutionen tycks göra gällande, och att ledningen (och andra medarbetare) måste vara mer delaktiga i den för att den ska fungera bättre. Även Astrid tar upp samma aspekt under sin intervju. Hon uttrycker det som att fler måste inse att kommunikation är något som ”berör alla” i personalen:

En del kan ju tro att bara för att man anställer en kommunikatör så har man löst kommunikationsfrågorna och problemen, men det är ju så mycket *mer* kring kommunikation.

Här framträder en diskrepans i kommunikatörens kontra ledningens eller övriga medarbetares syn på kommunikation och kommunikatörens roll. Man kan tolka det som att det verkar finnas en övertro på vad kommunikatören kan åstadkomma i organisationen från ledningens sida; bara man anställer en kommunikatör, så kommer kommunikationsfrågorna att ”lösa sig”. Denna övertro på att kommunikationen kan lösa många organisatoriska problem är vanligt förekommande inom organisationer, och kan kopplas till en förenklad överföringssyn på kommunikation, där kommunikation i huvudsak ses som information eller budskap som ska paketeras och distribueras till rätt mottagare (Heide et al. 2012, s. 32). Kommunikatörens roll blir enligt detta synsätt ofta att vara en operativ resurs snarare än en strategisk sådan, och hens arbetsuppgifter handlar till stor del om att producera olika typer av innehåll (Heide et al. 2017, s. 12). Denna diskurs blir synlig genom kommunikatörernas berättelser och tycks alltså vara närvarande även vid Göteborgs universitet, samtidigt som vissa av kommunikatörerna talar utifrån en annan diskursiv utgångspunkt och ger uttryck för en mer meningsskapande syn på kommunikation.

Det ska tilläggas att möjligheten att arbeta med strategisk kommunikation tolkas som en resursfråga av vissa av kommunikatörerna. Catharina, som är deltidsanställd, säger exempelvis att hon i tidigare tjänster som kommunikatör har jobbat både strategiskt och operativt, men ”nu när jag jobbar halvtid jobbar jag bara operativt. Det finns inte tid för att vara strategisk”. Man kan tolka det Catharina säger som att det finns ett *behov* av att kunna jobba mer strategiskt, men detta hinns inte med inom tidsramen för tjänsten.

För att summera kan sägas att kommunikatörerna anser att ledningens attityd till kommunikation påverkar deras möjlighet att utföra både operativt och framförallt strategiskt arbete. Kommunikatören har ingen given plats i ledningsgruppen, men det som främst



efterfrågas av kommunikatorerna är en god dialog och strategiska diskussioner med ledningen. En föreställning om att kommunikatorerna själv kan ”lösa” kommunikationsfrågorna dominerar bland institutionsledningarna, vilket kan kopplas till en transmissionssyn på kommunikation. Här synliggörs en diskursiv kamp mellan två olika sätt att definiera kommunikation – transmissionssynen å ena sidan och den meningsskapande synen å den andra.

## 5.2 Lokalt meningsskapande av centralt formulerade tolkningsramar

Som kommunikator på institution på Göteborgs universitet är man ofta ensam om sin yrkesroll. Catharina säger att det kan finnas risk att man också *känner sig* ensam i sin yrkesroll på institution, eftersom ”kommunikation måste bollas”. Flera av kommunikatorerna tar upp de fakultetsgemensamma kommunikatorsnätverken som en viktig instans, där de kan träffa andra i samma roll och diskutera frågor som rör ens arbete.

Även det centrala kommunikationsnätverket tas upp av flera som en plats där man kan få input och tips. Samtidigt tycks den centrala kommunikationsenheten ses som långt borta från den lokala organisatoriska kontext kommunikatorerna befinner sig i. Anna reflekterar på följande sätt:

En sak som jag har tänkt på, som är lite allmänt hur kommunikationsarbetet funkar här på GU...  
[...] Alltså det är märkligt på ett sätt men även väldigt fritt på ett annat sätt. Jag har ju mina chefer här på institutionen, men ingen av dem är ju kommunikationschef eller kommunikator eller nåt sånt där. Och man kan ibland känna sig lite ensam i sitt kommunikationsarbete. Det finns ett ganska stort glapp tycker jag mellan institutionerna och kommunikationsenheten. [...] De är ju på en annan linje än vad jag är i organisationen.

Här refererar Anna till den så kallade linjeorganisationen, som beskrevs i avsnitt 2.1.

Institutionerna befinner sig längst ned i linjeorganisationen, medan kommunikationsavdelningen ligger vid sidan av i den Gemensamma förvaltningen. Anna använder här ordet ”glapp”, vilket markerar avstånd. Hon säger också att hon ibland önskar ”lite mer styrning” från kommunikationsenhetens sida, men säger samtidigt att hon vet att de inte ”kan” styra mer, på grund av den organisatoriska strukturen. Särskilt betonar Anna att en mer övergripande styrning från kommunikationsenhetens sida när det gäller studentrekrytering hade varit att föredra, eftersom det är svårt att hinna jobba med det på ett ”professionellt” sätt på lokal nivå, där kommunikatorsrollen är så bred.

Annas berättelse kan relateras till Lövgrens undersökning om användningen av sociala medier på svenska universitet. Där framkommer det att de lokala kommunikatörerna (eller i detta fall, personer som administrerar lokala konton på sociala medier) ser ett problem i att den stora självständigheten i vissa fall leder till att de känner sig fränkopplade den större verksamheten, och i att det förekommer för lite koordination av kommunikationen från centralt håll (Lövgren 2017, s. 144). I Annas fall tar det sig i uttryck genom att självständigheten både beskrivs som positiv men också som problematisk; det innebär frihet men också mycket ansvar för frågor som är svåra att sköta helt på egen hand.

Ett komplext förhållningssätt till den centrala kommunikationsenheten är även synlig hos Amanda, som säger:

Jag kommer på mig själv i telefonen med att säga 'ni', sa jag till kvinnan på kommunikationsenheten. Hon bara 'nej nej nej, vi'! Jag tror att ganska många har det så ute på institution, att man tänker inte på att det är samma. [...]. Man känner ju sig väldigt frikopplad från det centrala på nåt sätt när man är ute på institution tycker jag.

Även här markeras avstånd, genom att beskriva det som att man befinner sig "ute på institution", snarare än exempelvis "i verksamheten", och det beskrivs som att institutionerna är "frikopplade" från den centrala verksamheten. Amanda använder också ett "dom", som utgörs av kommunikationsenheten. I citatet synliggörs också att kommunikationsenheten å sin sida försöker "rama in" situationen annorlunda: kommunikatören som Amanda pratade med väljer att istället betona ett "vi". Detta tyder på att föreställningen om ett sammanhållet universitet, som också lyfts fram i den centrala kommunikationsstrategin (se avsnitt 2.2), är mer förankrad hos kommunikatörerna på kommunikationsavdelningen än hos dem som arbetar på lokal nivå. Även detta relaterar till Lövgrens undersökning. Han menar att konceptet om *ett* universitet är mest framträdande i styrdokument och hos universitetsledning och centrala kommunikationsavdelningar, som i sin tur "promotar" denna idé till resten av organisationen (Lövgren 2017, s. 171). Med andra ord kan man beskriva det som att kommunikationsavdelningen här medvetet försöker "rama in" den sammanhållna organisationen gentemot de lokala kommunikatörerna, och forma hur de ser på organisationen (Johansson et al. 2011, s. 17).

Även om Amandas berättelse delvis ger uttryck för att det finns en diskrepans mellan hur hon ser på organisationen jämfört med kommunikationsenheten, kan man också tolka det som att

hon reproducerar bilden av *ett* universitet: hon säger att hon ”kommer på” sig själv med att se sig som fränkopplad den centrala organisationen, och att man inte tänker på att det ”är samma”. På detta sätt kan Amandas meningsskapande av situationen sägas respondera till den tolkningsram som har skapats av kommunikationsenheten genom att hon accepterar och legitimerar den (Johansson et al. 2011, s. 17), samtidigt som vissa diskursiva motsättningar blir synliga.

Också i Göteborgs universitets kommunikationsstrategi används pronomenet ”vi” på ett liknande sätt. Förutom att pronomenet ”vi” inkluderar läsaren av strategin<sup>7</sup>, är det även ett explicit mål att kommunikationen vid Göteborgs universitet ska öka vi-känslan: ”från ’vi och dom’ till ’vi’” (Göteborgs universitet 2014, s. 10). Detta användande av ”vi” kan ses som ett sätt att skapa identifikation och lojalitet bland medarbetarna gentemot organisationen (Johansson 2003, s. 55). Trots det återkommer ett liknande mönster – det vill säga ett upplevt glapp mellan den centrala styrningen och den lokala kontexten inom vilken man är verksam – i hur kommunikatörerna förhåller sig till Göteborgs universitets kommunikationsstrategi.

Alla kommunikatörerna uppger att de känner till kommunikationsstrategin sedan tidigare, men ingen har fått den introducerad till sig. Samtliga har hittat den genom att själva leta runt på universitets medarbetarportal. Detta kan bero på att de flesta av kommunikatörerna på institutionerna är de första som innehar sin tjänst, och att det inte fanns någon som var insatt i deras arbetsområde som kunde introducera dem till tjänsten när de började. Men som Astrid uttrycker det ingår det samtidigt i ens egen yrkesroll att man är ”skyldig att ta reda på information”.

På frågan ”har du haft användning för kommunikationsstrategin i ditt dagliga arbete?” svarar alla nej. Amanda kopplar återigen ihop det med att hon känner sig ”frikopplad” från den centrala verksamheten, och säger att hon inte ”har tänkt på att jag kan använda deras dokument”. ”Deras” syftar i detta fall på kommunikationsenheten. Andra menar att (o)användbarheten snarare är beroende av dess abstraktionsnivå. Astrid säger till exempel: ”Om man börjar bena ner det så är det inte helt tydligt vad det faktiskt betyder när man ska jobba praktiskt”. Carl är inne på ett liknande spår, och menar att strategin mestadels består av ”floskler”. När jag frågar Christian om vilken funktion han tycker att

---

<sup>7</sup> Som till exempel i detta fall: ”För att öka möjligheterna att nå ut behöver vi våga prioritera och profilera Göteborgs universitet i vår kommunikation” (Göteborgs universitet 2014, s. 11).

kommunikationsstrategin fyller svarar han: ”För min del ingen alls. Så enkelt är det”.

Kommunikationsstrategin uppfattas alltså som irrelevant eller svår att översätta till den lokala kontexten.

Som Johansson skriver, kan brist på kommunikation och meningsskapande kring styrdokument resultera i att de bara uppfattas som abstrakta, innehållslösa fraser på ett papper av de anställda (Johansson 2003, s. 11). Mellanchefer lyfts i Johanssons undersökning fram som viktiga ”medlare” för att skapa gemensamma förståelser kring strategidokument på olika nivåer inom organisationen, genom att de kan skapa tolkningsramar som kan forma de meningsskapande processerna (Johansson 2003, s. 331). Men mellan kommunikatörerna på institutionerna och kommunikationsenheten finns inga ”mellanchefer”, och strategidokumentet och dess innehåll har inte förankrats hos kommunikatörerna på något annat sätt än genom att kommunikatörerna själva har hittat och läst eller skummat igenom dokumentet.

Men trots att kommunikationsstrategin inte används i det dagliga arbetet, finns en föreställning hos vissa av kommunikatörerna om att den är viktig av andra skäl. Catharina är den som uttrycker sig i mest positiva ordalag om kommunikationsstrategin. Hon säger:

Den är ju jätte viktig att känna till, för att målet med det man gör i sin dagliga och mer långsiktiga kommunikation på institutionen, ska ju vara, det är ju en stödfunktion. Det ska ju hjälpa till att uppfylla verksamhetsmålen, på institutionen, fakulteten och Göteborgs universitet centralt. Det är klart att man måste känna till det.

Catharina ser det med andra ord inte som strategins funktion att användas i det dagliga arbetet. Även hon svarar initialt ”nej” på frågan om hon har användning för den i sitt arbete, och menar att kommunikationsstrategin ”mest [är] som nånting att hålla i handen. [...] Den är ju väldigt övergripande. Det är ju ingen detaljstyrning överhuvudtaget”. Catharina ser den mer som ett sätt att påminna sig själv om varför man gör som man gör, och kopplar också ihop sitt lokala arbete på institutionen med Göteborgs universitets övergripande verksamhetsmål. Detta kan i sin tur tolkas som att Catharina reproducerar föreställningen om *ett* universitet så som den ramas in från centralt håll.

Astrid menar å sin sida att kommunikationsstrategin på vissa sätt håller på att bli ”förlegad”:

Den är så fokuserad på att vi ska vara ett universitet, sprida en gemensam bild... För när det kom så var ju det nästan det största problemet, att det var så spretigt och att alla hade sina olika loggor

och identiteter och... ingen lyfte i första hand upp Göteborgs universitet när man kommunicerade och så. Så därför har ju den en slagsida åt det här gemensamma varumärket.

Den starka betoningen på att Göteborgs universitet ska kommunicera som en sammanhållen organisation tycks inte längre vara det mest aktuella strategiska problemet, enligt Astrid. Men trots att kommunikationsstrategin enligt henne är i behov av en uppdatering, kan en liknande föreställning som hos Catharina sägas vara närvarande hos Astrid. Hon menar att strategin ändå är användbar för henne när hon vill ”ta ut kompassriktningarna”, vilket kan tolkas som att tänka mer övergripande och långsiktigt. Ytterligare två kommunikatörer, Anna och Amanda, säger också att kommunikationsstrategin har varit användbar för dem när de har jobbat med att ta fram egna styrdokument för kommunikationen på institutionen, vilket jag kommer att återkomma till.

Det tycks sammanfattningsvis inte vara helt tydligt för kommunikatörerna hur man ska förhålla sig till kommunikationsstrategin, vilket är ett resultat som också framkommer i Lövgrens undersökning (Lövgren 2017, s. 151). Detta synliggör också den decentralisering som präglar Göteborgs universitet. Centralt försöker man skapa en tolkningsram där universitet är en sammanhållen organisation, men kommunikatörerna upplever ett ”glapp” mellan den lokala kontexten och den centrala verksamheten. Kommunikatörerna är medvetna om att kommunikationsstrategin finns och vad som är dess syfte, men använder den inte i sitt arbete eftersom det är svårt att översätta dess betydelser till lokal nivå. En anledning till att ”översättningen” betraktas som svår kan vara att den betonar de strategiska inriktningarna i kommunikationsarbetet, medan kommunikatörerna i sitt dagliga arbete mest utför operativa sysslor. Som Johansson skriver uppfattas strategiska styrdokument ofta som viktigare av personer med strategiska yrkesroller, medan personer med mer operativa arbetsroller hellre vill ha ett mer konkret och handlingsinriktat dokument (Johansson 2003, s. 324). Det är också först när vissa av kommunikatörerna reflekterar över mer strategiska aspekter av kommunikationsarbetet, som att ”ta ut kompassriktningarna”, som kommunikationsstrategin anses användbar. Andra kommunikatörer menar dock att de aldrig har eller har haft användning av kommunikationsstrategin.

### 5.3 Från *ett* universitet till *en* institution

Ett intressant resultat som framkom under intervjuerna är hur kommunikatörerna resonerar kring institutionens eventuella egna styrdokument, och vilka föreställningar om den lokala

kontexten och kommunikationens funktion och roll som synliggörs därigenom. De institutioner som Anna och Amanda arbetar på har som sagt egna sådana dokument, i Annas fall en kommunikationsplan och i Amandas en kommunikationsstrategi. I båda fallen har kommunikatörerna haft stort inflytande på hur dessa har utformats och båda menar att de har tagit hjälp av den centrala kommunikationsstrategin när de har formulerat exempelvis mål och strategier i dem. I Annas fall är kommunikationsplanen dock ursprungligen initierad från ledningen, medan det i Amandas fall är ett eget initiativ. Bakgrunden till initiativet beskriver Amanda som ett behov av att ”jobba lite mer strategiskt och ha en tanke bakom kommunikationsarbetet”. Hon reflekterar också över att själva processen att ta fram institutionens kommunikationsstrategi sedan visade sig vara ”den största behållningen” med det:

För då fick jag sätta mig och verkligen tänka igenom såhär ’kommunikationsarbetet – vad gör vi, varför gör vi det, hur gör vi det, hur skulle vi vilja göra det...’ Och jag kände liksom att, det var först då [...] som många polletter trillade ner för mig.

I citatet beskrivs strategidokumentets funktion mer som en process som hjälper en att förstå vad man gör och varför, snarare än som ett svåröversättligt övergripande dokument fyllt av floskler. Catharina, vars institution inte har egna styrdokument, resonerar på ett snarlikt sätt. När jag frågar jag henne om det skulle vara användbart för henne att ha sådana i sitt arbete svarar hon:

Inte dokumenten i sig, men processen att ta fram dem. För det måste ju tas fram ihop med ledningen och med övriga kollegor, och gärna avstämning utifrån då studenters och intressenters behov. Men dokument i sig är ju bara papper. Men det är ju processen att ta fram dem, att man faktiskt tar sig tid, sitter ner och bestämmer sig för att nu ska vi satsa på det här, hur ska vi göra då?

Detta visar på likheter med Johanssons undersökning om meningsskapande kring strategiska styrdokument på olika nivåer inom en organisation. Hon beskriver där en intervjudeltagares ”aha-upplevelse” kring styrdokumentets funktion: ”Strategin uppfattas som något man måste göra, ända tills man får insikten att man skriver strategin för att kunna åstadkomma något” (Johansson 2003, s. 282). Man kan se det som att styrdokumentet fungerar som en meningsskapande process för den som utformar det och därför också uppfattas som viktigt och angeläget, medan dokumenten uppfattas som mindre relevanta av dem som inte har varit med och utformat dem (och därmed inte har haft samma möjligheter att tolka och skapa

mening kring innehållet) (jmf Johansson 2003, s. 324, 334). Denna skillnad blir synlig i hur kommunikatörerna talar om de egna styrdokument jämfört med de som kommer från centralt håll. Det synliggör också att kommunikatörerna i sin lokala kontext talar utifrån en liknande diskursiv position som kommunikationsenheten gör centralt.

Bland dem som är positivt inställda till egna styrdokument för kommunikationen på institutionerna (vilket är majoriteten), finns nämligen också ett ytterligare motiv som bör belysas närmare. Astrid säger exempelvis att hon planerar att skriva en egen kommunikationsstrategi för institutionen så småningom, ”... för att också tydliggöra att det här är viktigt, för att alla ska inse vad kommunikation handlar om”. Amanda uttrycker sig på ett närmast snarlikt sätt när hon säger att styrdokument kan vara ett sätt att ”... visa vad kommunikation är bra för [...], för andra som inte riktigt förstår vad en kommunikatör gör eller vad kommunikation är”. Här framträder en föreställning om att styrdokument kan fungera som en slags indikator på vilken status kommunikationsfrågorna har på arbetsplatsen, och att de kan tydliggöra för andra vad kommunikation ”är”.

För Amanda och Astrid är det viktigt att visa varför kommunikation är bra eftersom synen på vad kommunikationen ska bidra med i organisationen inte är förankrad hos de övriga medarbetarna. Amanda beskriver det som att många i den övriga personalen på institutionen ”ser sig själva som små öar, och inte som en del av en helhet”, och att detta är ”typiskt för universitetet”. Hon säger att det är svårt att jobba med exempelvis internkommunikation när medarbetarna ”inte ens läser mejlen”, och att hon tror att många inte ser det som en skyldighet att ”ta till sig information”. Hon resonerar:

Jag tror att det handlar om att folk inte ser det som att de har nån slags skyldighet att ta till sig information. [...] Jag tror det handlar om den här vi-känslan, jag tror den brister lite. [...] Jag har liksom hört folk gå och visa internationella gäster runt och så säger de ”well and here we have the staff”... Vi som är administration eller verksamhetsstöd, vi *är*, men de andra är liksom, det gäller inte dem. Då blir det ju svårt att nå ut med information.

Amandas berättelse relaterar till vad Haikola kallar akademikers ”starka autonomi”, där stor individuell frihet värderas högt (Haikola 2000, s. 32–33). Kommunikationsarbetet anses försvåras av att det inte finns någon ”vi-känsla” bland personalen. I dessa berättelser reproduceras föreställningen om en sammanhållen organisation och gemensam identitet, men i lokal form. Samma typ av ”problematik” som beskrivs i förhållandet mellan den centrala

kommunikationsenheten och universitetets institutioner – det vill säga en decentraliserad organisation där institutionerna ses som ”frånkopplade” den centrala verksamheten – tycks också prägla kommunikationsarbetet *inom* institutionerna. På samma sätt som att kommunikationsenheten försöker skapa en tolkningsram där Göteborgs universitet ses som *ett* universitet, försöker kommunikatorerna lokalt att skapa en tolkningsram där de respektive institutionerna ses som *en* institution.

Detta blir än mer tydligt när jag ber kommunikatorerna att beskriva vilken deras viktigaste arbetsuppgift är och vilka mål de har med sitt arbete. Ett citat från Amanda kan exemplifiera hur kommunikatorerna resonerar:

Och sen så är det studentrekrytering, som har blivit en allt större del. Och i den så är det ju mycket att se till det strategiska arbetet att formulera liksom, vad vi *är* och varför folk söker sig hit, och sedan låta det genomsyra kampanjer och studentintervjuer som jag sprider, eller alumnporträtt och sådär.

Målet här kan tolkas som att stärka institutionens *identitet*. Institutionens ”vara” ska genomsyra det material som sänds ut i olika kanaler, och skapa en bild av en institution som har något speciellt eller eget. Denna föreställning, om att stärka, förändra eller påverka institutionens identitet eller varumärke, är den mest framträdande likheten mellan samtliga kommunikatorers berättelser, och det beskrivs som viktigt både externt och internt. Det uttrycks dock på lite olika sätt och med olika ord, och mer eller mindre explicit. Astrid beskriver det som att målet med hennes arbetsuppgifter är att ”sprida kunskap om institutionen”, medan Anna säger att hennes viktigaste arbetsuppgift är att ”göra institutionen synlig”. I intervjun med Catharina beskriver hon det på ett liknande sätt:

C: Det allra viktigaste, som både ledningen och jag tycker, är att den externa kommunikationen måste vara korrekt, och gärna också lockande och bra förstås.

I: Varför är det den viktigaste?

C: Det är ju ansiktet utåt.

Catharinas svar kan tolkas som om detta vore någonting givet; det är ”ju” ansiktet utåt. Carl som, vilket tidigare nämnts, fick ”hitta på” vad hans tjänst skulle innehålla men fick ”övergripande grejer” att jobba med, säger att ett av de huvudsakliga övergripande direktiven var att ”ändra bilden av” institutionen utåt. Carl själv beskriver det såhär: ”Det är i första hand det som är vårt största problem, att folk inte känner till vårt namn”. Som beskrevs tidigare i



analysen har ledningen också sagt till Carl att han är den som bäst vet hur institutionen ska göra ”för att synas”, vilket tyder på att denna uppfattning inte bara finns hos kommunikatörerna utan även hos institutionsledningarna.

Att stärka identiteten ses som viktig främst utåt, som marknadsföring, men även internt. Christian menar att han arbetar för att ”stärka identiteten” externt, men betonar också att han anser att internkommunikationen är hans viktigaste arbetsuppgift. Han säger att han främst ser webbsidan som det viktigaste verktyget att jobba med både internt och externt. När jag frågar om han kan utveckla varför han tycker det är viktigt att arbeta med webbsidan, svarar han:

Egentligen tror jag, stärka personalen eller medarbetarnas identitet. Att ”det här är vi, och vi gör en massa bra kul saker”. Man ska känna till vad som pågår, det är viktigt. [...] Så framför allt då, stärka identiteten, och vara lite skyltfönster utåt.

Även här betonas ett ”vi” och att kommunikationen ska bidra med en ”vi-känsla” på institutionen. Som Fredriksson & Pallas har visat, är föreställningen om att myndigheters kommunikation ska bidra till att stärka det egna ”varumärket” den mest framträdande i svenska myndigheters styrdokument (Fredriksson & Pallas 2013, s. 28). Fredriksson & Pallas betonar i sin undersökning att den endast visar vilka värden som är starkast framträdande i styrdokumentet, och inte på vilket sätt detta kommer till uttryck i den dagliga verksamheten (Fredriksson & Pallas 2013, s. 29). Av vad som framkommer ur denna studie tycks den föreställningen här inte endast vara något som kan synliggöras genom Göteborgs universitets styrdokument, utan den har även en stark förankring hos de lokala kommunikatörerna i hur de tänker kring sina arbetsuppgifter och kommunikationens mål och syften.

I kommunikatörernas berättelser blir också den mer övergripande utvecklingen av kommunikationens roll på högskolor och universitet synlig. Eftersom universiteten blir mer marknadsinriktade, blir därmed också marknadsföringen av dem viktigare (Lövgren 2017, s. 29). Denna ”marknadsdiskurs” blir synlig genom Amanda, som säger att ”det är väldigt dålig reklam att ha dålig kommunikation, när det inte finns någon röd tråd och det blir spretigt”.

Samtidigt finns även andra aspekter som lyfts fram i att synliggöra och påverka bilden av institutionerna. Att tillgängliggöra forskningsresultat för allmänheten är en sådan aspekt som lyfts fram av flera av kommunikatörerna. Catharina säger att hon tycker det är viktigt att institutionen kan ”serva omvärlden” genom att dela med sig av ”den kunskap som våra forskare tar fram”. Anna beskriver det mer som en slags demokratisk skyldighet:

Vi är ju liksom en statlig myndighet och får också väldigt mycket forskningsmedel från olika fonder, och jag tycker vi har någon slags skyldighet att visa upp för samhället vad vi gör för de pengarna.

I Annas citat kan man se det som att två motstridiga intressen blir synliggjorda: samtidigt som det anses viktigt att vara konsekvent i sin kommunikation för att skapa en gemensam och sammanhållen identitet, är det också viktigt med transparens och öppenhet. Detta menar Fredriksson & Pallas medför att man måste "... tillåta en många gånger osammanhängande berättelse" (Fredriksson & Pallas 2013, s. 25). Samtidigt behöver det heller inte nödvändigtvis vara så att idén om att tillgängliggöra universitetets forskning står i motsättning till idén om att stärka en gemensam identitet, snarare kan det gå hand i hand (Elken et al. 2018, s. 10). Anna är dock den enda som explicit kopplar ihop ökad synlighet med en demokratisk skyldighet och transparens hos den myndighet som Göteborgs universitet trots allt är. Det övervägande förhållningssättet är att man som kommunikatör anser sig bidra med att skapa en gemensam identitet eller ett starkare varumärke för institutionen, som i sin tur ska marknadsföra institutionen främst gentemot presumtiva studenter och andra intressenter, inklusive de övriga medarbetarna på institutionen.

För att sammanfatta analysens avslutande tema, finns en diskrepans i hur man förhåller sig till centrala styrdokument respektive lokala sådana. Dokument som man själv är med och utformar tillskrivs en större vikt, främst eftersom formulerandet av dessa kan fungera som en meningsskapande process för kommunikatören kring syften och mål, men också för att man föreställer sig att dokumenten ska öka kommunikationens status och tydliggöra dess funktion för övriga medarbetare på institutionerna. I den lokala kontexten tar därmed kommunikatören snarare på sig samma roll som kommunikationsenheten har centralt, där de försöker "rama in" och förmedla bilden av att kommunikationen ska bidra till en mer sammanhållen institution. Föreställningen om att en gemensam identitet för institutionen är viktig är den mest framträdande hos och gemensam för alla kommunikatörerna, vilket kan relateras till att en marknadsskiss är närvarande på universitetet och att man vill marknadsföra institutionernas verksamhet gentemot olika intressenter. Samtidigt är universitetet decentraliserat, vilket gör att föreställningen om "ett universitet" snarare blir till "en institution" på lokal nivå.

## 6. Diskussion

I denna avslutande del kommer resultaten på ett mer övergripande plan att kopplas ihop med mina teoretiska antaganden och studiens forskningsfrågor.

Enligt ett av de teoretiska antaganden som denna uppsats bygger på strävar organisationer efter att svara på omvärldens förväntningar (Fredriksson & Pallas 2011, s. 47). I början av denna uppsats konstaterades också att kommunikation har blivit en allt viktigare del på svenska universitet. Detta kan delvis ses som ett resultat av att offentlig verksamhet blir mer marknadsorienterad (Lövgren 2017, s. 29). Universitetens kommunikationsarbete kan på detta sätt ses som både funktionellt, men också symboliskt; det kan ses som ett svar på att universiteten, i linje med den ökade marknadsorienteringen, förväntas fungera som ”hela” organisationer. Detta innebär i sin tur att kommunikatorernas roll inom dessa organisationer inte alltid är klart definierade (Elken et al. 2018, s. 3-4).

Resultaten som framkommer i denna studie bekräftar till stor del dessa antaganden. De kommunikatörer som är anställda på institutioner vid Göteborgs universitet har sällan fått en utförlig arbetsbeskrivning och upplever att de har en något otydlig roll. Trots det gör kommunikatörerna förhållandevis likartade saker, vilket tyder på att kommunikatörerna agerar utifrån *institutionaliserade föreställningar* om vad en kommunikatör bör göra (Lövgren 2017, s. 189, Fredriksson & Pallas 2011, s. 58). Den marknadiskurs som blivit mer närvarande inom universiteten reproduceras också av kommunikatörerna, som generellt beskriver det som sin viktigaste uppgift att synliggöra eller marknadsföra institutionerna externt. I förhållande till denna marknadsföring beskrivs också institutionens gemensamma ”identitet” eller ”varumärke” som en viktig fråga att arbeta med av kommunikatörerna. Detta kan ses som en norm snarare än en förgivettagen föreställning, eftersom det är ett ”önskvärt beteende” som uttalas av både kommunikatörerna och ledningarna – Fredriksson & Pallas menar till och med att denna idé om ”integrerad kommunikation”, det vill säga att organisationen ska tala utifrån samma värderingar och med samma röst i alla kanaler, är en av de starkaste normerna inom strategisk kommunikation (Fredriksson & Pallas 2011, s. 54). Denna norm reproduceras även av kommunikatörerna i denna studie.

Samtidigt synliggörs vissa diskursiva kamper eller motsättningar i kommunikatörernas berättelser, vilket visar på att dessa diskurser inte är statiska (Winther Jørgensen & Phillips

2000, s. 36). Flera av kommunikatorerna efterfrågar exempelvis att en mer djupgående analys ska ligga till grund för deras arbete, men upplever att denna syn inte delas av ledningen. Här blir det också tydligt att en förenklad överföringssyn på kommunikation är diskursivt dominant i de lokala kontexter där kommunikatorerna verkar. Detta kan ses som ett någorlunda förväntat resultat, eftersom överföringssynen på kommunikation är den dominerande synen i västerländska organisationer överlag (Falkheimer & Heide 2014, s. 42). I vissa fall reproducerar även kommunikatorerna den diskursen, men i andra fall ger de uttryck för motstånd. Medan ledningen och i viss mån övriga organisationsmedlemmar å ena sidan ser kommunikation i huvudsak som information eller budskap som ska distribueras till rätt mottagare, talar kommunikatorerna om kommunikation som något som måste utföras av ”alla”, där målet är att skapa gemensamma betydelser. Det är här den mest framträdande diskursiva kampen ligger, det vill säga i huruvida man förstår kommunikation som överföring av budskap eller som meningsskapande processer (Heide et al. 2012, s. 27). Som Falkheimer & Heide påpekar, finns båda synerna ofta parallellt i en organisation, och som kommunikator måste man ”förhandla” mellan de olika synerna. Samtidigt finns här en maktobalans, som blir synlig exempelvis när Christian säger att han inte har ”lyckats med sin övertalningskampanj” än. Det är ledningens syn som tycks ha tolkningsföreträde i organisationen, och denna anses också villkora kommunikatorens roll och påverka kommunikationsfrågornas status på institutionen. Detta tar sig uttryck i hur kommunikatorn, som en konsekvens av överföringssynen, ses som en person som ensam kan ansvara för att ”ta hand om” kommunikationen. Detta går på tvärs med vad Heide et al. skriver, nämligen att det idag är ”vedertaget” att strategisk kommunikation inte bara är kopplat till kommunikatorn, utan också är en del av ”ett gott ledarskap och medarbetarskap” (Heide et al. 2017, s. 15). Enligt kommunikatorernas berättelser tycks detta inte vara något vedertaget bland institutionernas ledningsgrupper eller övriga medarbetare.

Här vill jag belysa en ytterligare aspekt, som också blickar framåt från denna studie. Jag menar att den diskursiva kamp om synen på kommunikationen och dess roll på institutionerna som finns inte behöver tolkas som att prefekter och andra anställda på institutionerna aktivt gör motstånd mot kommunikatorernas ”inramningsförsök”. Det kan också tolkas som att dessa inte har haft samma möjlighet att skapa en gemensam förståelse för vad kommunikation kan vara och bidra med som kommunikatorerna har haft genom fortbildning, kontakt med kommunikationsenheten och större inblick i området rent allmänt. I de styrdokument som

förekommer från centralt håll betonas exempelvis att alla chefer ska "...beakta kommunikationsperspektivet i sin verksamhet" (Göteborgs universitet 2014, s. 9), men hur detta har förankrats hos cheferna är oklart. Har institutionsledningarna inte fått delta i meningsskapande processer kring ämnet, är det möjligt att detta direktiv framstår som "abstrakta fraser i en broschyr" för dem (Johansson 2003, s. 11). I förlängningen kan detta tolkas som att universitetsledningen och kommunikationsenheten inte har lyckats "rama in" budskapet kring kommunikationens roll på ett sätt som gör att denna legitimeras. På detta sätt får institutionaliseringen, eller "omgivningens förväntningar", också ett större inflytande i organisationen; eftersom kommunikationens roll och betydelse inte tydliggörs genom meningsskapande processer, agerar man i större utsträckning så som man finner lämpligt, snarare än på ett genomtänkt sätt som svarar till organisationens faktiska behov (jmf Fredriksson & Pallas 2011, s. 55).

Förutom denna "diskursiva spänning" mellan ledning eller övriga medarbetare och kommunikatör, synliggör denna studie också en annan spänning mellan kommunikatören på institutionsnivå och styrning från centralt håll. Göteborgs universitets kommunikationsstrategi används exempelvis inte av kommunikatörerna i det dagliga arbetet, även om den uppfattas som användbar i vissa sammanhang när man vill tänka mer strategiskt eller långsiktigt. Det kan dock sägas vara ett väntat resultat med bakgrund i vad Johanssons undersökning tidigare har visat: hur strategidokument uppfattas är beroende av hur nära man har varit strategin i dess tillblivande – har man själv varit del av tankearbetet bakom anses strategin viktigare, vilket kan relateras till att man är del av meningsskapande processer (Johansson 2003). Den centrala kommunikationsstrategin reproducerar också diskursen om integrerad kommunikation genom att starkt betona den sammanhållna organisationen som en målbild. Med andra ord ramar kommunikationsenheten in detta budskap gentemot de lokala kommunikatörerna genom en emfas på att kommunicera och identifiera sig som *ett* universitet (jmf Lövgren 2017, s. 171). Kommunikatörerna reproducerar till viss del denna diskurs genom att de legitimerar och accepterar den, och bidrar därmed till att den upprätthålls (Johansson et al. 2011, s. 17). Men studien visar också att kommunikatörer på lokal nivå har ett något komplext förhållningssätt till central styrning. Å ena sidan uppskattas frihet och självständighet, å den andra sidan önskas mer koordinering och styrning. Och trots att kommunikatörerna legitimerar bilden av "*ett* universitet", upplevs ett glapp mellan kommunikationsenheten och institutionerna. Haikola menar att forskare främst identifierar sig

med sitt ämne, i andra hand sin institution, och i tredje hand universitet de arbetar vid (Haikola 2000, s. 32). För kommunikatörernas del i denna kontext tycks ett liknande mönster vara tydligt; man arbetar främst vid sin institution, i andra hand vid Göteborgs universitet.

Detta kan också tolkas i termer av decentralisering. Med omorganiseringen ”GU förnyas” flyttades administrativt ansvar till institutionsnivå, och därmed kan idén om den ”hela” eller ”kompleta” organisationen (Elken et al. 2018, s. 3), sägas ha implementerats även *inom* organisationens olika delar. I kombination med att kommunikatörerna ser det som en viktig uppgift att marknadsföra institutionen och att stärka en gemensam identitet, resulterar detta i att föreställningen om ”ett universitet” snarare blir ”en institution” i den lokala kontexten. I Lövgrens undersökning är slutsatsen att den starka betoningen på *ett* universitet kan vara problematisk om man samtidigt vill främja öppenhet. Detta eftersom ett universitet oundvikligen innehåller olika röster och perspektiv, som borde uppmuntras snarare än klämmas in i en förutbestämd form (Lövgren 2017, s. 192). Även i relation till den här studien är det intressant att reflektera över denna slutsats, eftersom den kan sägas relativiseras något när den hamnar på institutionsnivå. Om de olika institutionerna kommunicerar utifrån egna identiteter och budskap, kan detta å ena sidan ses som ett uttryck för att olika röster faktiskt får utrymme inom ramen för Göteborgs universitet. Men de olika institutionerna som kommunikatörerna arbetar på ser olika ut; de har olika antal ämnen per institution, där vissa består av ämnen som ligger längre ifrån varandra medan andra institutioner består i huvudsak av ett och samma ämne. Därför kan det å andra sidan tolkas som att det även *inom* institutionerna finns ett flertal röster som vill säga olika saker, men som inte uppmuntras till detta.

Hur idén om den sammanhållna organisationen tar sig uttryck i de ofta starkt decentraliserade organisationer som universiteten är kan vara ett ämne för vidare forskning. Lövgrens avhandling och även denna studie undersöker delvis detta område. Min undersökning fokuserar främst på kommunikatörens roll i en decentraliserad organisation, men här finns fler fokusområden som är värda att titta närmare på. Den forskning som gjorts kring akademiskt ledarskap fokuserar ofta på motsättningar mellan ideal som kollegialitet, autonomi, akademisk integritet och administrativt, funktionellt ledarskap. Mindre fokus har lagts på hur ”kommunikativa” värden tar sig uttryck i en akademisk kontext, så som det ”kommunikativa ledarskapet” och den ”kommunikativa organisationen”.

I inledningen till denna uppsats beskrevs min erfarenhet av att arbeta inom den administrativa personalen på en institution vid Göteborgs universitet. Min upplevelse då var att institutionen tycktes behöva en kommunikatör, eftersom det var otydligt vem som hade ansvar för en rad olika arbetsuppgifter och att många pratade om att ”synliggöra” institutionens forskning och utbildningar. Att genomföra den här studien har gett mig många nya insikter kring den erfarenheten – både kring den organisatoriska bakgrunden till den upplevda situationen, men också kring vilka föreställningar som kommunikationsarbetet på institutionerna grundar sig i, och som jag själv också reproducerade. Den huvudsakliga lärdomen är dock den om att kommunikatörens roll inte alltid är tydlig, trots att behovet kan vara det. Som Heide et al. skriver, är det bara genom att kritiskt granska vilka idéer och normer som dominerar inom yrket som det kan utvecklas vidare (Heide et al. 2017, s. 14). Detta reflexiva förhållningssätt är något jag bär med mig ut från denna utbildning.

# Referenslista

## Tryckta källor

- Ahlbäck Öberg, S. & Sundberg, E. (2016). Vad har hänt med det kollegiala styret? I Wedlin, L. & Pallas, J. (red). *Det ostyrda universitetet? Perspektiv på styrning, autonomi och reform av svenska lärosäten* (s. 91–119). Göteborg: Makadam.
- Börjesson, M. & Palmblad, E. (2007). *Diskursanalys i praktiken*. Malmö: Liber.
- Elken, M., Stensaker, B. & Dedze, I. (2018). The painters behind the profile: the rise and functioning of communication departments in universities. I: *Higher Education*, 1–14.
- Eriksson, C. (1997). *Akademiskt ledarskap* (Studia oeconomiae negotiorum, 43). Uppsala: Uppsala universitet
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2003). *Reflexiv kommunikation. Nya tankar för strategiska kommunikatörer*. Malmö: Liber.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2011). *Strategisk kommunikation: forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2014). *Strategisk kommunikation: En introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Fredriksson, M. & Pallas, J. (2011): Regler, normer och föreställningar: Ett neoinstitutionellt perspektiv på strategisk kommunikation. I Falkheimer, J. & Heide, M. *Strategisk kommunikation: forskning och praktik* (s. 45–63). Lund: Studentlitteratur.
- Fredriksson, M. & Pallas, J. (2013). *Med synlighet som ledstjärna. En analys av vilka principer som styr kommunikationsarbetet i nationella förvaltningsmyndigheter* (Division of Media and Communication Science Research Report 2013:1). Uppsala: Uppsala universitet.
- Fredriksson, M. & Pallas, J. (2016): Characteristics of Public Sectors and Their Consequences for Strategic Communication. I *International Journal of Strategic Communication*, 10:3, s. 149–152.



- Heide, M., Andersson, R., Falkheimer, J., Nothhaft, H., Simonsson, C. (2017). *Uppfattningar om kommunikation och kommunikatörer i organisationer*. Stockholm: Sveriges Kommunikatörer.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Stockholm: Liber.
- Johansson, C. (2003). *Visioner och verkligheter. Kommunikationen om företagets strategi* (Uppsala Studies in Media and Communication, 2). Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis.
- Johansson, C., Miller, V. & Hamrin, S. (2011). *Communicative Leadership. Theories, Concepts and Central Communication Behaviours* (DEMICOM rapport; 4). Sundsvall: DEMICOM, Mittuniversitetet.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, L. (2010). Intervjuer. I Ekström, M. & Larsson, L. (red). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, L. (2014). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Lövgren, D. (2017). *Dancing Together Alone. Inconsistencies and Contradictions of Strategic Communication in Swedish Universities*. (Uppsala Studies in Media and Communication 13): Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis.
- Möllerström, V. & Stenberg, J. (2014). Diskursanalys som metod inom strategisk kommunikation. I Eksell, J. & Thelander, Å. (red). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (s. 127–148). Lund: Studentlitteratur.
- Thomson, H. (2010). *Reflexiva intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- von Platen, S. & Young, P. (2014). Att intervju chefer med kommunikationsansvar. I Eksell, J. & Thelander, Å. (red). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (s. 27–42). Lund: Studentlitteratur.

Winther Jørgensen, M. & Phillips, L. (2000): *Diskursanalys som teori och metod*. Lund: Studentlitteratur.

## Otryckta källor

Göteborgs universitet. (2012a). *Slutrapport till rektor avseende ny funktionell administrativ organisation*. Hämtad 2018-03-28, från:

[https://medarbetarportalen.gu.se/digitalAssets/1423/1423149\\_slutrapport-till-rektor---implementering-av-ny-funktionell-administrativ-organisation.pdf](https://medarbetarportalen.gu.se/digitalAssets/1423/1423149_slutrapport-till-rektor---implementering-av-ny-funktionell-administrativ-organisation.pdf)

Göteborgs universitet. (2012b). *Ny funktionell administrativ organisation – beslutsunderlag och delrapport från implementeringsorganisationen*. Hämtad 2018-03-28, från:

[https://medarbetarportalen.gu.se/digitalAssets/1423/1423115\\_rektor-2012-10-23---f--rslag-till-administrativ-organisation.pdf](https://medarbetarportalen.gu.se/digitalAssets/1423/1423115_rektor-2012-10-23---f--rslag-till-administrativ-organisation.pdf)

Göteborgs universitet. (2014). *Kommunikationsstrategi för Göteborgs universitet*. Hämtad 2018-01-20, från:

[https://medarbetarportalen.gu.se/digitalAssets/1470/1470185\\_kommunikationsstrategi-f--r-g--teborgs-universitet.pdf](https://medarbetarportalen.gu.se/digitalAssets/1470/1470185_kommunikationsstrategi-f--r-g--teborgs-universitet.pdf)

Göteborgs universitet. (2016). *Vision 2020*. Hämtad 2018-05-15, från:

[https://medarbetarportalen.gu.se/digitalAssets/1606/1606791\\_gu\\_vision\\_2016\\_inlaga\\_sve\\_webb.pdf](https://medarbetarportalen.gu.se/digitalAssets/1606/1606791_gu_vision_2016_inlaga_sve_webb.pdf)

Göteborgs universitet. (2017). *Arbetsordning vid Göteborgs universitet*. Hämtad 2018-05-15, från: [https://medarbetarportalen.gu.se/digitalAssets/1674/1674488\\_arbetsordning-2017-12-06.pdf](https://medarbetarportalen.gu.se/digitalAssets/1674/1674488_arbetsordning-2017-12-06.pdf)