



**JMG – INSTITUTIONEN FÖR  
JOURNALISTIK, MEDIER OCH  
KOMMUNIKATION**

# **FÖRETAGS STRATEGISKA KOMMUNIKATION ETABLERAS I DIALOG**

En kvalitativ intervjustudie av företags strategiska kommunikation

**Maja Hurtigh**

---

Examensarbete:	15 hp
Program:	Medie- och kommunikationsvetarprogrammet
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Ht 2018
Handledare:	Johanna Arnesson & Monica Löfgren Nilsson
Kursansvarig:	Malin Sveningsson



# Abstract

Examensarbete: 15 hp  
Program: Medie- och kommunikationsvetarprogrammet  
Nivå: Grundnivå  
Termin/år: Ht 2018  
Handledare: Johanna Arnesson & Monica Löfgren Nilsson  
Kursansvarig: Malin Sveningsson

Sidantal: 53

Antal ord: 19 514

Företag, strategisk kommunikation, varumärke, organisationskultur- och identitet, corporate social responsibility, strategisk improvisation, översättning och tolkning, intern och extern dialog

---

**Syfte:** Det övergripande syftet med denna studien är att studera hur kommunikatörer tolkar företags strategiska kommunikation till företagens operativa kommunikations resultat.

**Teori:** Strategisk kommunikation, varumärke, organisationskultur- och identitet, corporate social responsibility, strategisk improvisation, tolkning samt dialog.

**Metod:** Metoden utgörs av en kvalitativ innehållsanalys som baseras på intervjuanalys som teoretisk tolkning samt ethnographic content analysis.

**Material:** Studien baseras på fyra semistrukturerade intervjuer, med förbestämda teman och underteman, som är kategoriserade efter denna studiens valda teoretiska ramverk.

**Resultat:** Denna studien visar i huvudsak på att intern dialog är en mycket stor del i kommunikatörers tolkning av företags övergripande strategier, styrdokument, verksamhetsidé, visioner och värdegrund. Den interna dialogen är det främsta redskapet för denna studiens kommunikatörer, för att ständigt återkoppla den operativa kommunikationens resultat till den strategiska kommunikationen. Studiens resultat visar på att den interna dialogen mellan medarbetare, chefer och ledningen spelar en stor roll, för att möjliggöra strategisk improvisation och dialog. Improvisationen på företagen handlar ofta om att fånga upp vad som händer i

företagets omvärld, närvärld och invärld – det vill säga internt – för att sedan kommunicera ut det internt och/eller externt. Alla kommunikatörer nämner även intuitiva ”ramar och regler” som kommunikatörerna förhåller sig till, medan övergripande strategier ändå tolkas in ständigt. Varje enskild operativ handling går igenom en dialogisk tolkningsprocess innan varje operativ handling planeras i detalj och sedan genomförs och resulterar i den operativa kommunikationens resultat.

# Förord

Arbetet med denna studien har varit både utmanande och roligt, och har gett mig många nya insikter gällande kommunikatörers arbete med företags interna och externa kommunikation.

Jag vill rikta ett stort TACK till alla som bidragit till denna studien!

Tusen tack till mina två handledare Johanna Arnesson och Monica Löfgren Nilsson. Tack till Johanna Arnesson, för dina goda råd i arbetet inledningsvis, och tack till Monica Löfgren Nilsson, för dina goda råd om arbetet avslutningsvis.

Tusen tack till alla er som jag har intervjuat. Utan er hade studien inte varit möjlig att genomföra. Tack för alla mycket trevliga samtal om hur ni tolkar företags strategiska kommunikation, samt för alla de spännande tankar och reflektioner om kommunikation och dialog som ni bidragit med.

Tusen tack även till min fina familj, som har stöttat mig och bidragit till att denna studien har kunnat genomföras.

## Executive summary

Due to the digitization, new conditions are created for communication, which can cause new, social problems to arise. Many organizations choose to communicate in new ways with their stakeholders and their target group, which of course affects organizations long-term, but also society's citizens in general.

Previous research shows that managers and employees find communication crucial for their organizations at a strategic level, but that the communicator's role is not particularly clear. The same research also shows that about 90% of all the respondents claims that communication is an increasingly important success factor for organizations, and that communication is an increasingly important competence in working life. Communication is thus seen as very important, but the role of communicators in organizations is still unclear. This indicates that the role of the communicator is changing, which is reflected in this study. Communicators' work on large companies is thus relevant to study, for increased understanding of communicators' opportunities and challenges, in our time. The previously selected research, the chosen theories and the concepts have not previously been studied in this context, within MKV. By studying the communicator's work, connections between the companies' strategic communication and the operational communication's results can be made visible. This I believe increases the understanding of the communicator's work and how it is affected by various factors.

The overall purpose of this study is to make visible how communicators work with organizations' strategic communication and interpret it to the results of the organizations' operational communication. The study's questions are: 1) How are communicators' work influenced by organizational opportunities and limitations? 2) How do communicators work with corporate organizational culture and identity? 3) How do communicators work with corporate strategic improvisation? 4) How do communicators work with companies' internal and external dialogue?

This study's theoretical framework consists of theories of strategic communication, brand and identity, as well as corporate social responsibility, strategic improvisation, interpretation and dialogue. The use of theories of strategic communication, corporate social responsibility, strategic improvisation, interpretation and dialogue is expected to highlight how communicators work to build the company's brand and identity.

My hypothesis in this study was that communicators work improvisationally with the companies' communication strategies to be able to create the company's operational communication's results. I also believed that companies hook up to different societal trends that are in line with the companies' corporate strategic communication, and integrate current societal trends within practical

communication and dialogue, to create greater credibility and relevance with their communicative content. I also thought that it will turn out that the companies are trying to create engagement in their external communication by communicating political issues messages, in the strategic improvisation and dialogue.

The method of this study consists of a qualitative content analysis based on interview analysis as theoretical interpretation and ethnographic content analysis. The study is based on four semi-structured interviews, with predefined themes and sub-themes, which are categorized according to the chosen theoretical framework of this study.

This study mainly shows that internal dialogue is a very large part of communicators' interpretation of companies' overall strategies, governance documents, business ideas, visions and values. The internal dialogue is the main tool for this study's communicators, in order to continuously feedback the results of the operational communication to the strategic communication. The results of the study show that the internal dialogue between employees, managers and management plays a major role, in order to enable strategic improvisation and dialogue. The improvisation on the companies is often about capturing what is happening in the company's surroundings, and internally, and then communicating it to the entire company, internally and/or externally. All communicators also mention intuitive "frameworks and rules" that communicators relate to, while overall strategies are still interpreted constantly. Each individual operative action goes through a dialogic interpretation process before each operational action is planned in detail and then is carried out and results in the operational communication's results.

As this study's results show that internal dialogue is a large part of the translation and the interpretation of the company's strategic communication to the company's operational communication's results, that is the practical communication, further studies of how this internal dialogue looks like are recommended. Since the study also indicates that external communication is still seen as a unidirectional communication or two-way communication rather than as a dialogue, I also highly recommend continuing studies regarding the development of Habermas's view of dialogue and description of the concept of consensus and its formal framework level and content level. Since it is also mentioned that the respondents believe that communication will be increasingly about co-creation and business development in the future, further studies on this are also recommended.

# Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund .....	1
1.2	Problemdiskussion.....	1
1.2.1	Utomvetenskaplig relevans .....	1
1.2.2	Inomvetenskaplig relevans .....	2
1.3	Syfte och frågeställningar.....	4
1.3.1	Syfte .....	4
1.3.2	Frågeställningar .....	4
2	Tidigare teorier och forskning.....	5
2.1	Strategisk kommunikation.....	5
2.1.1	Varumärke och identitet .....	5
2.1.1.1	Organisationsidentitet.....	5
2.1.1.2	Varumärke .....	5
2.1.1.3	Organisationskultur .....	6
2.1.1.4	Corporate Social Responsibility .....	6
2.1.2	Strategisk improvisation.....	7
2.1.2.1	Tolkning och översättning.....	8
2.1.2.2	Dialog .....	8
2.1.2.2.1	Företags möjligheter och hinder med dialog .....	10
2.2	Min hypotes.....	10
3	Metod .....	13
3.1	Urval.....	13
3.1.1	Företag och personer som ingår i studien.....	14
3.1.1.1	Respondent 1 (R1): Chef för medierelationer, Castellum AB.....	14
3.1.1.2	Respondent 2 (R2): Kommunikationsdirektör, SKF Sverige AB .....	15
3.1.1.3	Respondent 3 (R3): Kommunikationsstrateg, Göteborg Energi AB .....	15



3.1.1.4 Respondent 4 (R4): PR- och Kommunikationsdirektör, Volvo Car Sweden AB.....	15
3.1.2 Urvalets begränsningar.....	16
3.2 Intervjuerna .....	16
3.2.1 Intervjuguiden .....	16
3.2.2 Intervjusituationerna.....	17
3.2 Val av metod för innehållsanalys .....	18
3.3.1 Ethnographic Content Analysis.....	18
3.3.2 Intervjuanalys som teoretisk tolkning .....	18
3.3.3 Kombination av intervjuanalys som teoretisk tolkning och etnografisk innehållsanalys.....	19
3.4 Validitet och reliabilitet.....	19
3.4.1 Studiens tillvägagångssätt .....	19
3.4.2 Antal intervjupersoner .....	21
3.4.3 Intervjupersonernas expertis.....	21
4 Resultat och analys.....	23
4.1 Likheter och skillnader.....	23
4.1.1 Kommunikatören ses som expert .....	23
4.1.2 Organisationskultur- och identitet .....	26
4.1.3 Översättning och strategisk improvisation .....	30
4.1.4 Dialog internt och externt.....	39
4.1.4.1 Dialog internt.....	39
4.1.4.2 Dialog externt.....	41
5 Diskussion och slutsatser.....	47
5.1 Diskussion och slutsatser.....	47
5.1.1 Sammanfattning.....	49
5.1.2 Slutsatser .....	49
5.2 Vidare forskning.....	50
Referenser.....	51
Bilagor.....	54

Bilaga 1. Intervjuguide.....	54
Bilaga 2. Tematiska analysfrågor.....	57

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

På grund av digitaliseringen så uppstår ständigt nya sätt att kommunicera. Konkurrensen om människors uppmärksamhet och förtroende har ökat. Strategisk kommunikation – organisationers målinriktade kommunikation – blir en allt viktigare faktor inom ekonomi, politik, kultur och organisationsliv. Forskare och experter menar att organisationer, som är i framkant när det gäller att lyssna och kommunicera på ett genomtänkt sätt, skapar sig själva fördelar. Att det ständigt erbjuds nya sätt att kommunicera erbjuder nya sorters utmaningar för organisationer, vilket innebär att det ständigt behövs nya sätt att agera kommunikativt beroende på tillfälle, situation och sammanhang (Falkheimer & Gentzel Sandberg 2017).

Simonsson presenterade delresultat av studien ”Den kommunikativa organisationen” för medlemmar i Sveriges Kommunikatörer, den 14 september 2018. I presentationen av delresultaten av studien presenterades bland annat siffror om hur kommunikatörer och medarbetare upplever kommunikatörens roll inom organisationen. Där framgår det tydligt att kommunikatörers strategiska roller kan behöva förtydligas på många arbetsplatser. På påståendet ”Det är tydligt vad kommunikatörerna i vår organisation har för uppdrag” svarar endast 35% av medarbetarna att de instämmer helt/delvis, och endast 61% av kommunikatörerna instämmer helt/delvis. Samtidigt instämmer cirka 90% av alla respondenterna i påståendena om att kommunikation är en allt viktigare framgångsfaktor för organisationer samt att kommunikation är en allt viktigare kompetens i arbetslivet. Kommunikation ses alltså som viktigt, men kommunikatörernas roll i organisationer är ändå oklar (Simonsson 2018).

Jag är särskilt nyfiken på hur stora företag arbetar med sin strategiska kommunikation, för att skapa företagens operativa kommunikations resultat. För att komma åt det vill jag studera kommunikatörers arbete, genom att intervjua kommunikatörer på olika företag.

## 1.2 Problemdiskussion

### 1.2.1 Utomvetenskaplig relevans

Strategisk kommunikation har en avgörande del i organisationernas kontakter med omvärlden. Digitaliseringen ökar möjligheten att skapa större deltagande i samhället. Idag använder vi digitala verktyg och mötesplatser, som ökar och främjar informationsspridning och kommunikation. En större internethävarö innebär att det offentliga samtalet effektiviserats. Dessa trender innebär att personer nu

kan kommunicera enklare med organisationer och därmed ta större del av hur dessa fungerar (Petersson 2010: 86-90; Weibull & Wadbring 2014: 204-206; NE, *Digitalisering* 2018).

Med nya förutsättningar för kommunikation kan nya samhällsliga problem uppstå. Innan digitaliseringen skedde kommunikationen mellan organisationer och individer till stor del genom envägskommunikation, men i och med digitaliseringen – och sociala mediers uppkomst – så sker kommunikationen till stor del genom tvåvägs- och flervägskommunikation, vilket skapar nya utmaningar för organisationer att hantera. Exempelvis kan organisationer få problem att kommunicera på ett sådant sätt som intressenter förväntar sig, vilket kan skapa missnöje hos intressenter och skapa oordning och irritation i samhället i stort (Petersson 2010: 94-96). Det blir därmed viktigt att synliggöra upplevda hinder och möjligheter i kommunikationen, både inom företag och i företags kommunikation med intressenter. Sådana hinder i organisationen kan dels handla om den upplevda trögheten i förändring för stora organisationer, och möjligheter skulle kunna handla om de resurser som stora företag eventuellt avsätter för företagets kommunikation. Det kan också handla om hinder och möjligheter i form av bristande eller gynnsam kommunikation mellan ledningen, chefer och medarbetare. Eller så skulle det kunna handla om de hinder och möjligheter som kan uppstå i kommunikationen, i samband med företags valda värdegrund, vision och verksamhetsidé.

Många organisationer väljer att kommunicera med sina intressenter och sin målgrupp, vilket förstås långsiktigt påverkar både organisationer, men också samhällets medborgare i stort. Kommunikatörers arbete på stora företag är därmed relevant att studera, för ökad förståelse för kommunikatörers möjligheter och utmaningar, i vår samtid.

## **1.2.2 Inomvetenskaplig relevans**

Forskarna Heide, Falkheimer, Nothhaft, von Platen och Simonsson (2018) har under tre års tid studerat olika typer av organisationers kommunikation, i forskningsstudien ”Den kommunikativa organisationen”. Syftet med forskningsprojektet har varit att fastställa kommunikationens betydelse för verksamhetens framgång. Forskarna har då undersökt vilket värde och vilken betydelse kommunikation har för varumärkesbyggande, kriser, förändringar, opinionsbildning och Corporate Social Responsibility (CSR). Forskningens resultat, i sin slutgiltiga form, förväntas presenteras i början på år 2019. Dock så har forskningen redan publicerats i delrapporter, och dessa ligger till grund för denna studiens inomvetenskapliga relevans och delar av den tidigare forskningen i ämnet (Sveriges kommunikatörer, *Den kommunikativa organisationen* 2018).

Forskningen visar bland annat på att självidentiteten hos kommunikationsproffs, och den normativa modellen för strategisk kommunikation, krockar med medarbetarnas och chefers uppfattningar om

kommunikationen. Studien bekräftar att chefer och medarbetare finner kommunikation avgörande för sina organisationer på en strategisk nivå, men att kommunikatorens roll inte är särskilt tydlig. Majoriteten av respondenterna förstår inte ens kommunikatorernas roll för organisationerna. Som tidigare nämnt så svarar endast 35% av medarbetarna att de instämmer helt/delvis i påståendet ”Det är tydligt vad kommunikatorerna i vår organisation har för uppdrag”, och endast 61% av kommunikatorerna instämmer helt/delvis. Samtidigt instämmer cirka 90% av alla respondenterna i påståendena om att kommunikation är en allt viktigare framgångsfaktor för organisationer, samt att kommunikation är en allt viktigare kompetens i arbetslivet. Kommunikation ses alltså som mycket viktigt, men kommunikatorernas roll i organisationer är ändå oklar (Falkheimer, Heide, et al 2017). Detta kan tyda på att kommunikatorens roll är i förändring, vilket därför gör det relevant att studera hur kommunikatorer arbetar med företags kommunikation.

Falkheimer och Heide (2014) menar att det idag finns en tydlig skiljelinje mellan teori och praktik gällande strategisk kommunikation, och att teorier ofta ses som något verklighetsfrämmande. De menar att det därmed behövs mer forskning i ämnet. De argumenterar också för att samarbeten mellan forskare och praktiker bör öka (Falkheimer & Heide 2014). Sett till detta så är det därmed mycket relevant att studera hur kommunikatorer tolkar företags strategiska kommunikation genom att fråga kommunikatorerna själva om hur de arbetar.

Falkheimer och Gentzel Sandberg (2017) menar att strategisk improvisation är ett nytt perspektiv på effektivt kommunikationsarbete. De menar att strategisk improvisation handlar om att kombinera det långsiktiga kommunikativa arbetet med de möjligheter som uppkommer i varje situation, och att göra en situationsanpassad tolkning av den givna kommunikationsramen (Falkheimer & Gentzel Sandberg 2017). Denna studien antyder därmed att kommunikatorers arbetsuppgift till stor del ofta handlar om att ständigt tolka och översätta företags strategiska kommunikation till den operativa kommunikationens resultat, för att kunna skapa effektiv, strategisk kommunikation.

Grandiens forskning pekar på att organisationers strategiska kommunikation kan identifieras i översättningar och tolkningar. Hon menar att hennes teori kan användas till att vidare undersöka utvecklingen av kommunikationsfunktionen och rollen av kommunikationsledare och kommunikationschefer i organisationer. Grandien föreslår därför att vidare forskning i ämnet kan studera hur nya idéer om strategisk kommunikation kan identifieras för organisationer. Hon menar att fokus på vad som händer i organisationer kan utöka vår kunskap om hur översättningar och lokala anpassningar påverkar den gradvisa utvecklingen av strategisk kommunikation (Grandien 2016: 20-23). Jag tar tillvara på Grandiens rekommendationer om vidare forskning om tolkning och översättning, och använder mig av denna teorin för att studera hur kommunikatorer arbetar med företags strategiska kommunikation, och tolkar den till den operativa kommunikationens resultat.

Denna studiens val av tidigare forskning, samt studiens val av teorier har tidigare inte studerats i denna kontext, inom MKV. Genom att studera kommunikatörens arbete så tror jag att det synliggör samband mellan företags strategiska kommunikation och den operativa kommunikationens resultat. Detta tror jag ökar förståelsen för kommunikatorers arbete och hur det påverkas av olika faktorer.

## 1.3 Syfte och frågeställningar

### 1.3.1 Syfte

Med bakgrund av de problem som diskuteras ovan – om osäkerheten kring kommunikatörens arbete, samt de möjligheter och utmaningar som digitaliseringen har medfört till kommunikationsutövandet – så vill jag studera hur kommunikatorer arbetar med organisationers strategiska kommunikation, för att översätta det till den operativa kommunikationens resultat.

Det övergripande syftet med denna studien är därmed att studera hur kommunikatorer arbetar med företags strategiska kommunikation och tolkar den till den operativa kommunikationens resultat.

### 1.3.2 Frågeställningar

- Hur påverkas kommunikatorers arbete av organisatoriska möjligheter och begränsningar?
- Hur arbetar kommunikatorer med företags organisationskultur- och identitet?
- Hur arbetar kommunikatorer med företags strategiska improvisation?
- Hur arbetar kommunikatorer med företags interna och externa dialog?

## 2 Tidigare teorier och forskning

### 2.1 Strategisk kommunikation

Strategisk kommunikation definieras av Falkheimer och Heide (2014) som ”en organisations medvetna kommunikationsinsatser för att nå sina mål”. De menar inte att målen för en viss kommunikationsinsats står i centrum, utan att de verksamhetsrelaterade och många gånger långsiktiga målen istället står i centrum. Den strategiska kommunikationen bygger på en medvetenhet om kommunikationens fundamentala betydelse för organisationers existens och verksamhet. Kommunikationen beskrivs också vara mer än ett verktyg för informationsspridning eller samtal mellan individer (Falkheimer & Heide 2014).

#### 2.1.1 Varumärke och identitet

##### 2.1.1.1 Organisationsidentitet

*Organisationsidentitet* anses vara den synliga delen av kulturen i en organisation. Begreppet myntades år 1985, av Albert och Whetten. Organisationsidentiteten är den som är textuell, explicit och instrumentell – alltså det som definierar vad organisationen är för något. Ofta finns det flera organisationsidentiteter, inom en organisation. Frågor som man kan ställa sig för att identifiera organisationers organisationsidentitet är frågor som: ”Vem är vi som organisation?” och ”Vad särskiljer oss från andra?” (Heide, Johansson & Simonsson 2012: 203-207+217).

##### 2.1.1.2 Varumärke

Falkheimer och Heide (2014) menar att konsumenterna idag har relationer till företags varumärke och profil, och att dessa relationer ofta baseras på de föreställningar som konsumenterna har av organisationerna och dess produkter. Därför är det viktigt att värna om företags varumärken. Idag konsumerar konsumenterna ofta för att stärka sin egen identitet, och attraheras ofta av de värden som en viss organisation står för – såsom exempelvis exklusivitet, trygghet eller traditionalism (Falkheimer & Heide 2014).

Jarn Melander menar att varumärke är ett självklart ansvar för kommunikatorerna. Hon menar att att ansvara för en organisations image är detsamma som att ansvara för dess varumärke, och att idag anses varumärkesarbetet vara en viktig, strategisk ledningsfråga. Företags varumärke riktar sig till både kunder, organisationsmedlemmar, miljögrupper, investerare, leverantörer, kommunen, och så vidare (Heide, Johansson & Simonsson 2012: 212-217).

Heide, Johansson och Simonsson (2012) menar att *image* anses vara den bild som andra har av en organisation, *profil* är den bild som ledningen önskar förmedla och *varumärke*, kopplat till en organisation, kan likställas med profilbegreppet.

Hatch och Schultz menar att framgångsrika varumärken skapas genom ett samarbete mellan den strategiska visionen, organisationskulturen och den image som intressenterna har om organisationen (Heide, Johansson & Simonsson 2012: 212-217).

### **2.1.1.3 Organisationskultur**

Enligt Heide, Johansson och Simonsson så är *organisationskultur* det som är kontextuellt, implicit och framväxande, inom organisationen. Forskning visar att den interna kommunikationen är särskilt viktig, i jämförelse med extern kommunikation, eftersom de anställda är en organisations ansikte utåt och har stor makt att påverka organisationens framgång. Forskarna menar också att den goda organisationskulturen kan användas aktivt för att kommunicera ut en organisationsidentitet (Heide, Johansson & Simonsson 2012: 203-207+217).

Dutton och Dukerich menar att relationen mellan en organisations medlems uppfattning av organisationen och den egna identiteten har en direkt koppling till både den personliga motivationen och organisationens resultat. Är denna kopplingen konsekvent så ökar sannolikheten för ökad motivation och till att resultaten påverkas i en positiv riktning (Heide, Johansson & Simonsson 2012: 212-217).

Eftersom företag kan etablera företags organisationsidentitet och varumärke med hjälp av företags organisationskultur så anser jag att dessa teorier är relevanta för att kunna studera hur kommunikatorer tolkar företags strategiska kommunikation.

### **2.1.1.4 Corporate Social Responsibility**

*Corporate Social Responsibility (CSR)* handlar om det sociala och etiska ansvaret som organisationer tar för sin verksamhet gentemot intressenter. CSR handlar om att företag ska ta ansvar för hur de påverkar samhället. Det kan exempelvis handla om socialt ansvarstagande, såväl som ekonomiskt ansvarstagande och miljömässigt ansvarstagande. I relation till miljömässigt ansvarstagande används exempelvis ofta begreppet hållbarhet, för att tydliggöra vad man menar (Heide, Johansson & Simonsson 2012: 209+237).

Eftersom exempelvis ”hållbarhet” är ett vanligt CSR-arbete inom företag, för att bygga och stärka företags identitet och varumärke, så tror jag att denna teorin är användbar för att kunna studera hur kommunikatorer tolkar företags strategiska kommunikation till företags operativa kommunikations resultat.



## 2.1.2 Strategisk improvisation

Forskarparet Grunig menar att de två största förändringarna under 2010-talet för kommunikatorers verksamhet är corporate social responsibility och sociala medier. Sociala medier skapar nya möjligheter för att sprida organisationers budskap. Dessa medier möjliggör för organisationer att snabbt få återkoppling och att testa olika budskap mot olika målgrupper. Forskare menar att den största fördelen med sociala medier är möjligheten till interaktion och dialog med olika publikgrupper. Sociala medier möjliggör även att lättare skanna av åsikter och aktiviteter. Exempelvis pekar forskning på att bloggar kan användas för omvärldsbevakning, marknadsföring och för att hålla konsumenter uppdaterade. Men forskare uppger också att sociala medier kan förändra företags organisationskulturer (Heide, Johansson & Simonsson 2012: 209+237).

Digitaliseringen har förändrat sättet som vi kommunicerar på, vilket gett upphov till nya teorier gällande strategisk kommunikation. *Strategisk improvisation* är ett nytt perspektiv på effektivt kommunikationsarbete. Enligt Falkheimer och Gentzel Sandberg (2017) så handlar strategisk improvisation om att kombinera det långsiktiga kommunikativa arbetet med de möjligheter som uppkommer i varje situation, och att göra en situationsanpassad tolkning av den givna kommunikationsramen. Strategisk improvisation handlar alltså om att omvärldsbevaka och att kommunicera genom att haka på samhällstrender. Studien visar på att allt fler företag kommunicerar på sina digitala kanaler med strategisk improvisation, för effektiv kommunikation (Falkheimer & Gentzel Sandberg 2017).

Enligt Falkheimer och Gentzel Sandberg (2017) så finns det viktiga samband mellan en tydligt formulerad verksamhetsidé, vision samt värdegrund, och effektiv, strategisk kommunikation. De menar att strategisk improvisation kan tydas från tre nivåer, vilka de definierar som: Individ, kommunikationsfunktionen och organisationen. Det handlar om individens förhållningssätt, om kultur, organisation och ledarskap, men också om resurstilldelning, processer och mandat. Allt detta anses vara förutsättningar för varandra. Fler förutsättningar för strategisk improvisation anses exempelvis vara att organisationen har en tydligt formulerad verksamhetsidé, alltså har en uppdragsbeskrivning som redovisar varför organisationen finns, vad den ska göra och vem den är till för. Det anses också vara viktigt att organisationen har en tydlig vision, i form av en målbild som beskriver vad organisationen ska ha uppnått om 5–10 år. En annan faktor som anses vara viktig är att organisationen har en tydlig värdegrund, som är väl förankrad hos medarbetarna (Falkheimer & Gentzel Sandberg 2017).

### **2.1.2.1 Tolkning och översättning**

Grandiens forskning pekar på att organisationers strategiska kommunikation kan identifieras i översättningar och tolkningar. Grandiens forskning pekar också på att institutionalisering av strategisk kommunikation påverkas av processer och mekanismer på en organisationsnivå som inte alltid kan påverkas av kommunikationspersonal. Exempelvis pekar forskningen på hur utvecklingen av strategisk kommunikation möjliggörs och begränsas av samhälleliga och organisatoriska samtal i processer som inte alltid kontrolleras av kommunikatorerna själva. Skapandet av den strategiska kommunikationen är därmed bunden av organisationens samspråk och dialog, samt med kommunikationsutövare och chefer. Artikeln tyder också på att samtal påverkar hur förändringsprocesser översätts, och hur strategisk kommunikation påverkas på en organisationsnivå. Översättning och tolkning anses vara en stor del av kommunikatorers arbete (Grandien 2016).

Grandiens studier (2016) visar också på att kommunikationsområdet anses vara moraliskt befläkat, vilket i sin tur formar hur man ser på och talar om yrket, vilket anses hämma utvecklingen av en gemensam yrkesidentitet. Resultaten pekar också på att professionalism förstås olika av kommunikatorer beroende på vilken organisatorisk sektor de arbetar inom, vilket i sin tur påverkar de sätt som kommunikatorer utövar sitt arbete. Forskningen visar också på att framgångsrika idéer för strategisk kommunikation sprids mellan organisationer inom samma område eller fält, men justeras eller översätts för att passa olika organisatoriska förutsättningar. Kunskap om utvecklingen av strategisk kommunikation föreslås att hittas i översättningar och lokala anpassningar av nya idéer och arbetssätt (Grandien 2016).

Eftersom denna forskning visar på att en stor del av kommunikatorens arbete handlar om att tolka organisationers strategiska kommunikation så är denna teori relevant för min studie när jag studerar hur kommunikatorer tolkar företags strategiska kommunikation.

### **2.1.2.2 Dialog**

Enligt Theunissen (2014) är det idag ingen tvekan om att öppenhet, äkthet och dialog är de förväntade normerna inom kommunikationsbranschen. Hon menar att dialog anses ha fördelar för samtida organisationers livslängd och äkthet, men att dialogens möjligheter och begränsningar också måste erkännas och förstås (Theunissen 2014).

En stor del av forskningen om dialog tar avstamp i Habermas forskning om kommunikation och deliberativ demokrati. Deliberativ demokrati, eller samtalsdemokrati, är idéer som poängterar samtalets och kommunikationens roll för att utveckla och stärka demokratin. Kommunikationen präglas av en rationell kommunikation för att sedan förutsättningslöst resultera i att omvandla och bilda åsikter. Habermas, och många andra forskare, resonerar om dialog utifrån begreppet deliberativ

demokrati, med ett normativt (prescriptive) synsätt på dialog. Detta perspektiv på dialog anses vara särskilt relevant för dem som arbetar med kommunikation. Genom det rationella samtalet menar Habermas att dialogen bör resultera i ett förslag där alla är överens och att dialogen har lett till konsensus (Tahvilzadeh 2015: 20; Petersson 2010: 220-224).

Definitionen av konceptet dialog ger vanligtvis uttryck för att dialog handlar om en *tvåvägs- eller flervägskommunikation*. Att leverera information till någon eller att hålla tal och predika för någon, i en envägskommunikation, handlar inte om en dialog, utan då handlar det om en monolog (Petersson 2010: 94-96). Dialog är alltså en särskild typ av kommunikation, med vissa särskilda värden och kvaliteter som ingår, enligt forskare som Habermas och Bohmian.

Bohmian definierar dialog som att ”tänka tillsammans”. Han definierar dialog som en särskild form av samverkande kommunikation, som ger interpersonella win-win-relationer (Ganesh 2012: 70). Goddall och Kennett hävdar att uppnådd dialog ofta medför en fördjupad förståelse för både sig själv och andra. Harre menar till och med att den primära, mänskliga verkligheten är människor i konversation (Stewart & Zediker 2000: 225).

Forskaren Pateman menar att dialog handlar om att uppnå konsensus eller att ta ett beslut (Pateman 2012: 8). Enligt Habermas hänför sig konsensusbegreppet till två nivåer, vilka beskrivs som den *formella ramnivån* respektive den *innehållsliga nivån*. Han menar att på ramnivån handlar det om att det bör finnas en gemensam idé om hur samtalet ska gå till, och att det på den innehållsliga nivån handlar om att det bör finnas en gemensam idé om vad det är det ska talas om (Åkerström 2010: 129-131; Deetz & Simpson 2012:146).

Forskning av Bauman, som tar avstamp i Milgrams forskning, visar att folk inte sluter upp bakom ledare som får öppen kritik mot sig, och menar därför att konsensus är ett omöjligt ideal att följa, i relation till makt. Mouffe menar att idén om att konsensusbetonade samtal skulle leda till en förnyad, vitaliserad demokrati egentligen är *chimär* och *falsk*, och något som inte kan existera i praktiken. Mouffes teori hävdas gå i linje med Habermas teori om *falskt konsensus*, det vill säga *skenkonsensus* – alltså ett förtäckt strategiskt handlande (Åkerström 2010: 129-131).

Kent och Taylor (2002) menar att transparensen som en organisation utsätter sig för, genom att föra dialog, handlar om att utsätta sig för en sårbarhet och risk. Alla organisatoriska och interpersonella relationer kan anses vara i viss risk, implicit. Riskbegreppet kännetecknas av tre funktioner i dialogutbyte, som listas som: 1. Sårbarhet, 2. Uppenbara oförutsedda konsekvenser, samt 3. Ett erkännande av ”märkliga olikheter”. Dialogiska deltagare måste vara villiga att återuppstå som nya, förändrade och återfödda, genom dialogen. Varje nytt möte erbjuder möjligheter till utveckling och alla dialogiska möten innehåller också spontanitet. Dialoger är improvisatoriska och oförutsägbara

konsekvenser kommer till vid varje utövad dialog. Alla som deltar i en dialog kan också tillföra något genom sina olikheter, med olikheterna som en risk i sig (Kent & Taylor 2002: 28-30).

#### **2.1.2.2.1 Företags möjligheter och hinder med dialog**

Utan att det finns ett mål om att nå konsensus, så försvinner även kraven på öppenhet och transparens. Utan öppenhet och transparens så blir dialogen i sig falsk, eftersom det innebär att dialogen endast kan resultera i skenkonsensus och manipulation, från organisationens sida. Konsensus definieras som ett omöjligt ideal att följa, i relation till makt. Detta i förenlighet med tidigare forskning av Bauman, Gunson och Collin, Mouffe, Weber och Habermas (Åkerström 2010: 129-131).

Theunissen (2014) menar att företags egenintresse för överlevnad, sett till sitt vinstintresse, gör att företagets egna initiativ till att föra dialog alltid riskerar att skapa falska dialoger. Dock menar hon även att ett normativt synsätt på företags intentioner till kommunikation behöver ifrågasättas och omvärderas av kommunikatörer, sett till skapandet av företagets identitet och varumärke.

Kommunikatörer behöver inse att företags identitet inte kan kontrolleras lika minutiöst idag, som man kunde för trettio eller fyrtio år sedan. För att kunna skapa en autentisk organisationsidentitet idag behöver kommunikatörer erkänna samverkandets betydelse för företagskommunikationen, och då särskilt sett till dialog. Detta är förstås enklare sagt än gjort, och då kanske särskilt för organisationer som redan har en etablerad identitet. Sådana organisationer kan engagera sig i dialog och låta allmänheten delta i tillväxten av en befintlig identitet utan att oroa sig för att fullständigt förlora kontrollen (Theunissen 2014).

I och med digitaliseringen så minskar relevansen alltmer för envägskommunikationen. Idag förväntar sig kunder tvåvägs- och flervägskommunikation hos de företag som väljer att vara närvarande på sociala medier, vilket innebär ett nytt sätt för kommunikatörer att kommunicera. Denna utmaning tror jag till stor del handlar om att man försöker finna nya, transparenta och ärliga vis att föra dialog på externt, mellan företag och intressenter, men hur denna dialog ska gå till råder det fortfarande en stor osäkerhet om. Därför vill jag, i intervjuerna, söka svar på hur kommunikatörer tolkar företags strategiska kommunikation och tolkar den till företags strategiska improvisation och dialog i företags externa kommunikation.

## **2.2 Min hypotes**

Eftersom tidigare studier visar på att kommunikatörers arbete ses på med osäkerhet i många organisationer så utgår jag från att denna studien också kommer visa på detta (Falkheimer, Heide, et al 2017; Grandien 2016). Detta tror jag kan orsaka upplevda organisatoriska hinder i det dagliga arbetet, för kommunikatörer. Exempelvis skulle misstro mot kommunikatörers expertis kunna orsaka en

trögrörlighet i kommunikationens effektivitet, eller orsaka begränsande budget och avsatt tid för kommunikatörens arbete och insatser.

Eftersom tidigare forskning pekar på att *strategisk improvisation* leder till effektiv kommunikation för företag så tror jag också att kommunikatorer arbetar improvisatoriskt med företags kommunikationsstrategier för att kunna skapa företagets operativa kommunikations resultat, det vill säga den praktiska kommunikationen, för att stärka företags varumärken. Jag tror att företag hakar på olika samhällstrender som överensstämmer med företags *varumärke* och *identitet*, och *översätter* och *tolkar* företags verksamhetsidé, visioner och värdegrund till att också integrera rådande samhällstrender med den praktiska kommunikationen, för att skapa större trovärdighet och relevans med sitt kommunikativa innehåll, för att stärka företags varumärken. Jag tror också att företag använder sig av sin rådande *organisationskultur* och *-identitet* för att kommunicera företagets varumärke (Falkheimer & Gentzel Sandberg 2017; Grandien 2016; Heide, Johansson & Simonsson 2012).

För att skapa strategisk improvisation så tror jag också att företag ofta skapar sitt varumärke och sin identitet genom att koppla företagets värdegrund med företagets arbete med *corporate social responsibility*. Det innebär att jag tror att kommunikatorer försöker skapa engagemang i företags externa kommunikation genom att exempelvis kommunicera sakfråge-politiska budskap, i den strategiska improvisationen och dialogen, och därmed skapa sitt varumärke genom att kommunicera samhällsrelevans (Heide, Johansson & Simonsson 2012).

Enligt tidigare forskning så är det idag ingen tvekan om att öppenhet, äkthet och *dialog* är de förväntade normerna inom kommunikationsbranschen (Theunissen 2014). Jag tror därför att företag strävar efter att föra dialog externt, med sina intressenter och sin målgrupp. Jag tror därmed att extern dialog används för att ge den strategiska kommunikationen liv i det operativa arbetets resultat, på exempelvis sociala medier, och för att på så vis stärka företags varumärken.

Enligt tidigare forskning av Habermas så handlar dialog om att uppnå *konsensus*. Enligt Habermas hänför sig konsensusbegreppet också till två nivåer, vilka beskrivs som den *formella ramnivån* respektive den *innehållsliga nivån*. Han menar att på ramnivån handlar det om att det bör finnas en gemensam idé om hur samtalet ska gå till, och att det innehållsliga handlar om att det bör finnas en gemensam idé om vad det är det ska talas om (Åkerström 2010; Deetz & Simpson 2012). Jag tror min studie kommer peka på att företag strävar efter att föra dialog med sina intressenter på sociala medier, med hjälp av strategisk improvisation – antingen utan att ha en egentlig tanke eller en strategi för hur den här dialogen ska gå till, eller med en idé om hur ramar och regler kan ge förutsättningarna för hur den här dialogen är tänkt att se ut. Eftersom dialogen i sig själv till stor del är improvisatorisk så väntar

jag mig också ett resultat där dialog används som ett verktyg för att kommunicera improvisatoriskt externt. Men jag tror också att företags verksamhetsidé, visioner och värdegrund kommer visa sig användas frekvent för att tolka kommunikationsstrategier till den operativa kommunikationens resultat, det vill säga den praktiska kommunikationen, samt dialogen, och att den praktiska kommunikationen och dialogen kommer visa sig vara sakfråge-politisk, till stor del.

Min hypotes i denna studien är därmed att kommunikatörer arbetar improvisatoriskt med företagets kommunikationsstrategier för att kunna skapa den praktiska kommunikationen. Jag tror även att företagen hakar på olika samhällstrender som överensstämmer med företagets strategiska kommunikation, och integrerar rådande samhällstrender med den praktiska kommunikationen och dialogen, för att skapa större trovärdighet och relevans med sitt kommunikativa innehåll, för att stärka företagets identitet, varumärke och image. Jag tror också att det kommer visa sig att företagen försöker skapa engagemang i sin externa kommunikation genom att kommunicera sakfråge-politiska budskap, i den strategiska improvisationen och dialogen.

## 3 Metod

För att besvara denna studiens syfte och frågeställningar så avser jag göra kvalitativa intervjuer med olika kommunikatörer för diverse företag. I denna studie transkriberas intervjuerna parallellt som intervjuerna genomförs. Studiens teorier och frågeställningar är nära sammankopplade. Intervjuernas resultat sammanställs och analyseras sedermera i relation till tidigare forskning och teorier. Med denna metoden så vill jag synliggöra hur kommunikatörer tolkar och översätter den strategiska kommunikationen till den praktiska kommunikationen, det vill säga den operativa kommunikationens resultat. Med min beskrivning av den ”praktiska kommunikationen” så menar jag alltså den ”operativa kommunikationens resultat”. Den praktiska kommunikationen kan exempelvis handla om kommunikationen som uttrycks på sociala medier genom text, bild, form och rörlig bild.

Vad jag vill få ut av analysen är att ta reda på hur kommunikatörer tolkar företags strategiska kommunikation till företags praktiska kommunikation. Med hjälp av det teoretiska ramverket synliggörs likheter, skillnader och utmaningar i kommunikatörers tolkningar av företags strategiska kommunikation.

### 3.1 Urval

Denna studiens strategiska urval fokuserar på att intervjua stora företags kommunikatörer. Den främsta gemensamma nämnaren mellan organisationerna jag valt är att de alla listas som de största företagen i Göteborg. Studiens urval är därmed främst strategisk. De företag jag har valt att kontakta listas som de största företagen i Göteborg, enligt Business Region Göteborg (2017).

Anledningen till att jag finner det särskilt intressant att intervjua kommunikatörer på stora företag handlar om att det då handlar om stora organisationer som behöver hantera en stor mängd av personal, vilket jag tror kan påverka effektiviteten i rörligheten. Större företag kan lida av en trögrörlighet, och detta tror jag kan påverka kommunikatörers möjligheter i sitt arbete. Jag tror också att kommunikatörer på stora företag har större resurser till att finansiera kommunikationen, vilket kan möjliggöra fler insatser för att stärka företagets varumärke, vilket därmed kan möjliggöra fler infallsvinklar i studiens material.

Jag har kontaktat en stor mängd av de största företagen i Göteborg, och de största företagen som då valt att delta är de som ingår i denna studiens urval. De företag som ingår i denna studien är SKF AB, Castellum AB, Volvo Car Sweden AB, samt Göteborg Energi AB. SKF, Volvo Cars och Castellum listas som Göteborgs största börsnoterade bolag, enligt Business Region Göteborg (2017). AB Volvo listas att komma på förstaplats, SKF på andraplats och Castellum på sjätteplats. På listan över de 100

största företagen i Göteborg, sett till antal anställda år 2016, så listas Volvo Cars AB på förstaplats och SKF Sverige AB på fjärdeplats. Göteborg Energi AB ägs av Göteborgs kommun, men drivs som aktiebolag och listas därför på plats 27, på listan av de största företagen i Göteborg. Castellum uteblir från listan av flest anställda i Göteborg. Detta förmodligen då Castellums anställda finns placerade runtom i hela landet. Detta är alltså några av Göteborgs största företag, och de ingår därmed i mitt urval av stora företag att intervjua, i Göteborg (Business Region Göteborg 2017).

I denna studiens urval är det också en strategisk spridning av företagen. Av urvalet så är två av företagen stora, internationella företag (SKF och Volvo Cars), ett av företagen är ett stort, nationellt företag (Castellum) – som även har en låg närvaro i Köpenhamn och Helsingfors, i Norden – samt ett kommunalt företag (Göteborg Energi). Den strategiska spridningen gör företagen intressanta att studera för att få en uppfattning om huruvida kommunikatorers utmaningar även påverkas av det. Denna studien har också en strategisk variation mellan branscherna, vilket jag anser vara intressant för att se om det också påverkar branschernas utmaningar (Ekström & Larsson 2010).

### **3.1.1 Företag och personer som ingår i studien**

De personerna som jag intervjuar på företagen kan alla identifieras som kommunikatorer, i sitt arbete. Alla arbetar på något sätt med företagets strategiska, och/eller operativa, kommunikation. De har alla inblick i både det strategiska arbetet och det operativa arbetet, och det finns också ett nära samarbete mellan kommunikatorerna på företagets kommunikationsavdelningar.

Alla respondenter har godkänt att företagen och dem själva beskrivs enligt nedan, i denna studien. Absolut anonymitet har alltså inte önskats av någon av respondenterna.

#### **3.1.1.1 Respondent 1 (R1): Chef för medierelationer, Castellum AB**

Castellum är en av Sveriges största fastighetsägare, med cirka 250 000 anställda. Castellum äger 683 kommersiella fastigheter för näringsliv och myndigheter. De har en stark lokal närvaro i ungefär tjugo städer i Sverige, men även i Köpenhamn och Helsingfors. På detta företaget intervjuas chefen för medierelationer, på Castellum AB.

Castellums ”vision och mission” beskrivs som ”Ett av de största fastighetsbolagen som verkar som ett av de minsta”. Castellums affärsidé beskrivs som ”att utveckla och förädla fastighetsbeståndet med inriktning på bästa möjliga resultat- och värdetillväxt genom att med en stark och tydlig närvaro i tillväxtregioner erbjuda lokaler anpassade till kundernas behov”. Castellums värdegrund beskrivs med orden: ”Castellum ska vara en nära och närvarande partner till kunderna, som bidrar till tillväxten i kundernas verksamhet genom att utveckla lokalernas affärsmässiga värde för dem. Lyckas det skapas tillväxt i Castellums verksamhet. En viktig framgångsfaktor är kunskapen om och känsla för den



lokala marknaden, varför affärsbesluten ska fattas där affären finns, med korta beslutsvägar och snabba besked. Samtidigt som tryggheten ges i en stor nationell koncern.” (Castellum 2016).

### **3.1.1.2 Respondent 2 (R2): Kommunikationsdirektör, SKF Sverige AB**

SKF Sverige AB (ursprungligen Svenska Kullagerfabriken) är ett svenskt industriföretag som grundades år 1907. SKF är en av världens ledande leverantörer av tjänster och produkter inom områdena lager och tätningar, men omfattar också tekniskt stöd, tillståndsövervakning, underhållsservice och utbildning. De har tillverkning på mer än 100 platser i världen, och egna försäljningsbolag i 70 länder, samt 15 000 distributörer samt återförsäljare som ger service i hela världen. På detta företaget intervjuas kommunikationsdirektören för SKF Sverige AB.

SKF Sveriges vision med företaget beskrivs på företagets hemsida som ”En värld av tillförlitlig rotation”. Affärsidén beskrivs som ”Att stärka SKFs globala ledarskap och bibehålla en lönsam tillväxt genom att vara det företag man väljer: som kund eller distributör; som anställd; som aktieägare”. Grundvärderingarna anges vara ansvar och befogenheter, hög etik, öppenhet och lagarbete (SKF 2018).

### **3.1.1.3 Respondent 3 (R3): Kommunikationsstrateg, Göteborg Energi AB**

Göteborg Energi är ett energibolag i Västsverige som ägs av Göteborgs Stad och som säljer och distribuerar el, fjärrvärme, fjärrkyla, gas och stadsfiber. Bolagets överskott går tillbaka till staden och år 2017 var denna andel cirka 400 miljoner kronor. Göteborg Energi är Sveriges största helt kommunala energibolag. På detta företaget intervjuas en kommunikationsstrateg, på Göteborg Energi.

Göteborg Energi beskriver sitt uppdrag som att de dagligen, dygnet runt och året om ska säkerställa att deras kunder får prisvärd energi, med hög leveranssäkerhet. Energibolag vill medverka i utvecklingen av ett hållbart göteborgssamhälle, tillsammans med sina kunder. Göteborg Energis kärnvärden beskrivs som att ”Ta ansvar, arbeta utifrån hållbarhet och främja utveckling”. Affärsidén beskrivs som ”Vara ett komplett energiföretag med stark miljöprofil som tillsammans med våra kunder skapar hållbara lösningar inom energi och stadsfiber”. Visionen beskrivs som ”Ett hållbart göteborgssamhälle” (Göteborg Energi 2018).

### **3.1.1.4 Respondent 4 (R4): PR- och Kommunikationsdirektör, Volvo Car Sweden AB**

Volvo grundades år 1927. Fram till år 1999 ingick Volvo Personvagnar i den svenska Volvokoncernen. Då köpte amerikanska Ford Motor Company upp personbilstillverkningen. Sedan år 2010 ägs Volvo Cars av kinesiska Zhejiang Geely Holding (Geely Holding).

Under år 2017 hade Volvo Car Group cirka 30 400 heltidsanställda medarbetare. Volvo Car Group är moderbolag till Volvo Car Sverige. Volvo Cars huvudkontor, produktutvecklings-, marknadsförings-

och administrationsavdelningar finns huvudsakligen i Göteborg. Volvo Cars är idag ett av de mest välkända och ansedda bilmärkena i världen, som år 2018 hade en global försäljning på 6 42 253 bilar, i över 100 länder. På detta företaget intervjuas pr- och kommunikationsdirektören, för Volvo Car Sverige.

Volvo Car Sverige beskriver sin varumärkesstrategi med orden "Designed Around You", vilket de menar sätter människan i centrum, och "utgör en värdegrund och en vägledning för verksamheten, produkterna och företagskulturen" (Volvo Car Sverige 2018).

### **3.1.2 Urvalets begränsningar**

Denna studiens urval har dels skett med hänsyn till studiens syfte, men också sett till tids- och resursbegränsningar. Eftersom studien sker via Göteborgs Universitet så begränsas studien till det begränsade geografiska området som finns att tillgå. Intervjuerna behöver därmed främst göras i Göteborgsområdet. Ett bekvämlighetsurval appliceras därmed. När jag kontaktade de största företagen i Göteborg så utgick jag från Business Region Göteborgs lista (2017) över de största företagen i Göteborg. De företag som sedan valde att delta i studien var inte uteslutande de absolut största företagen i Göteborg, och därmed applicerades ett bekvämlighetsurval för studien. Eftersom denna studien också är begränsad till endast tio veckors tid, så begränsas studien även till den tid som finns att tillgå. Varje intervju tar cirka två timmar att genomföra. För att hinna intervju företagets respondenter, att transkribera och att skriva om studiens teorier, metod, resultat, analys och diskussion så begränsas intervjuerna till att främst kunna göras i november och till i mitten av december, för att alla moment ska kunna hinnas med. För att hela studien ska vara görbar så intervjuas alltså en kommunikator från respektive företag som deltar i studien, och fyra företag deltar i studien.

## **3.2 Intervjuerna**

### **3.2.1 Intervjuguiden**

Detta är en semistrukturerad intervjustudie där jag intervjuar en person i taget, men med samma intervjuguide som grund. Dessa intervjuer är därmed respondentintervjuer, där svarspersonerna är i centrum, med sina tankar och idéer. I denna studien vill jag ta reda på respondenternas egna åsikter, tolkningar och uppfattningar. Respondenterna får alla i stort sett samma frågor. Intervjuguiden är semistrukturerad, med förbestämda teman och underteman. Intervjuguidens teman och underteman är kategoriserade efter denna studiens valda teoretiska ramverk. Intervjuguidens frågor och teman är även strukturerade för att skapa en bra ordning och dynamik i intervjun vid tillfället för genomförandet av själva intervjun, för att skapa ett bra samtal i intervjun. Intervjuguidens frågor är också öppna

formulerade frågor, för att bjuda in till långa och uttömmande svar, eftersom öppna frågor tenderar att ge mer fullständiga svar än vad slutna frågor gör, enligt Kinsey. Slutna frågor beskrivs som ”Ja”- och ”Nej”-frågor. Öppna frågor tenderar att börja med ord som exempelvis ”Hur”, ”Vad”, ”Vilka”, och så vidare (Kvale & Brinkmann 2017: 172-179).

Se den fullständiga intervjuguiden i Bilaga 1.

### **3.2.2 Intervjusituationerna**

Varje intervjusituation har varit anpassad till respondenten, vilket har skapat ett positivt klimat för intervjusituationen. Intervjuerna har exempelvis genomförts på olika platser, som alla har anpassats efter respondenternas egna önskemål, gällande val av plats. Två av intervjuerna genomfördes på kaféer i centrala Göteborg, och två av intervjuerna genomfördes på respektive respondents företags kontor. För att skapa extra trevnad i intervjusituationerna som var på kaféer så bjöd jag respondenterna på kaffe och i intervjusituationerna som skedde på kontoren så bjöd respondenterna mig på kaffe, för att skapa trivsel. Vid varje intervjutillfälle hade jag med mig två mikrofoner, som spelade in intervjuerna parallellt, ifall något skulle gå tekniskt fel med en mikrofon. Varje intervjusituation tog ungefär två timmar att genomföra. Informationen som respondenterna fått på förhand var mycket kortfattad. De fick inte veta mycket mer på förhand än att jag ämnade studera stora företags strategiska kommunikation. Väl på plats förklarade jag att jag ville veta mer om hur de skapar företagets strategiska och praktiska kommunikation, och kommunikatorens arbete med det. Endast en av alla intervjupersonerna (Respondent 4) bad om intervjuguiden på förhand, för att kunna tänka sig att ställa upp på en intervju. Övriga respondenter fick höra intervjufrågorna först i intervjusituationen. Anledningen till att respondenterna inte fick intervjufrågorna på förhand var för att jag inte ville påverka respondenterna på förhand, innan intervjuerna. Anledningen till detta var för att jag ville få så spontana och sanna svar som möjligt, från respondenterna. Förberedelser för respondenterna till intervjuerna hade kanske varit bra för att få mer konkreta svar, men då hade svaren kanske också varit kortare, reducerade och mindre sanningsenliga. Detta kunde nu till stor del undvikas i min studie.

I tre av de fyra intervjusituationerna så uppstod ett mycket bra flöde i samtalet, i varje intervju. Respondenterna svarade med mycket målande beskrivningar och det var enkelt att följa upp varje fråga med följdfrågor. Även om jag (som intervjuare) var väldigt tyst och mest lyssnande, till stor del av intervjusituationerna, så upplevde jag själv intervjuerna som inspirerande samtal, där respondenterna öppnade upp sig och berättade om sina arbeten. Gissningsvis lyste min egen nyfikenhet igenom varje fråga, och respondenterna ansträngde sig för att ge berikande svar, till studien. I en av de fyra intervjusituationerna upplevde jag en större försiktighet i svaren från respondenten, i jämförelse med de andra intervjuerna. Denna respondenten var mer sparsam i sina

svar. Hen hade ont om tid, var uppenbart stressad över annat som pockade på uppmärksamheten, i världen bortanför intervjun, vilket påverkade till att svaren blev mer kortfattade, om än kärnfulla. Denna intervjun blev också begränsad till att vara i cirka 1,5 h, till skillnad från övriga intervjuer som varade i cirka 2 h. Dock fick jag ändå tillräckligt med material från respondenten för att kunna täcka svaren på studiens alla intervjufrågor.

## 3.2 Val av metod för innehållsanalys

Innehållsanalys varierar mellan olika akademiska discipliner. Alla val av metod för innehållsanalys involverar systematisk läsning eller observation av texter. Genom att systematiskt märka innehållet i sina studiers material kan forskare analysera innebörden av innehållet i materialet.

### 3.3.1 Ethnographic Content Analysis

*Ethnographic Content Analysis (ECA)*, eller *etnografisk innehållsanalys*, är inriktad på att dokumentera och förstå meningen i kommunikationen, samt att verifiera relaterade teorier. Vikten av konstanta jämförelser, kontrasteranden och att applicera relaterade teorier är centrala, i denna metoden. Syftet med ECA är att vara systematisk och analytisk, men samtidigt nyanserbar. ECA följer en tolkande och reflexiv rörelse mellan konceptutvecklande data, insamlingsdata, kodningsdata och analystolkning. Förvalda kategorier och variabler styr studien initialt, men förväntas senare komma att tillåta nya sådana under hela studien, såsom nya upptäckter och konstanta jämförelser mellan relevanta situationer, inställningar, meningar och nyanser. I ECA-metoden så struktureras respondenternas svar enligt kategorisering av respondenternas svar efter förvalda, tematiska analysfrågor (Altheide 1996: 13-29).

### 3.3.2 Intervjuanalys som teoretisk tolkning

Den teoretiska kunskapen om undersökningsämnet och teoretiskt genomtänkta intervjufrågor kan göra att det inte är så viktigt med specifika analysverktyg, enligt Kvale och Brinkmann. Applicerandet av begrepp och det teoretiska ramverket direkt i intervjuguiden kan utgöra de viktigaste analysverktygen, för sammanställandet av slutresultatet. En teoretisk tolkning av intervjutexter kan dra in nya kontexter för reflektion över intervjuteman, och nya dimensioner av kända företeelser. Den teoretiska förförståelsen av de fenomen som studeras etablerar en bas för hur den nya kunskapen ska integreras. Eftersom denna studiens intervjuguide har tydliga, förvalda teman utifrån ett teoretiskt ramverk – med tydliga teman och underteman – så utgör själva intervjuguiden en del av studiens analysverktyg. En kreativ dialog mellan denna studiens material och de olika teorierna kan därmed appliceras för att förstå studiens resultat, om hur stora företags kommunikatörer översätter företags strategiska

kommunikation och översätter den till företagets praktiska kommunikation (Kvale & Brinkmann 2017: 281-289).

### **3.3.3 Kombination av intervjuanalys som teoretisk tolkning och etnografisk innehållsanalys**

Den här studiens tillvägagångssätt i innehållsanalysen är initialt inspirerad intervjuanalys som teoretisk tolkning. Men innehållsanalysen är också inspirerad av ECA-modellen, som kategoriserar resultaten utifrån förvalda, tematiska analysfrågor, där alla intervjuernas svar kategoriseras in i olika teman. Analysmetoderna kompletterar varandra. Intervjuerna är strukturerade och kategoriserade enligt förvalda teorier, teman och underteman, som gett upphov till varje intervjufråga i intervjuguiden – i enlighet med innehållsanalys som teoretisk tolkning. Men för att skapa ytterligare nyansering i tolkningen av studiens resultat så har också ytterligare kategorisering av resultatet, enligt tematiska frågor, applicerats på studiens material i form av alla intervjusvar – i enlighet med ECA-modellen.

Se studiens teoretiska intervjuguide i Bilaga 1, samt ECA-analysens tematiska analysfrågor i Bilaga 2.

För att behålla de teoretiska strukturerna, och för att behålla varje intervjusvars kontext i relation till frågor samt tidigare och senare svar, så lyftes inte intervjusvaren ur sitt sammanhang för ytterligare kategorisering. Istället använde jag mig av färgkodning av intervjusvaren. I analysen så färgsatte jag varje tematisk frågas svar enligt färgkoder, i det färdigsammanställda materialet. I de färdigsammanställda transkriberingarna markerade jag intervjusvaren i de färger som frågan jag ansåg att respondenternas svar besvarade. På så sätt kunde respondenternas svar förtydligas, kategoriseras och jämföras. Alla intervjuer lästes igenom många gånger, och jämfördes med varandra. På så vis framgick likheter, skillnader och mönster tydligt i studiens resultat.

## **3.4 Validitet och reliabilitet**

### **3.4.1 Studiens tillvägagångssätt**

Under denna studien så tog det teoretiska ramverket form på ett tidigt stadium i processen, och intervjuguiden byggdes utifrån syftet, frågeställningarna och de valda teorierna. Det teoretiska ramverket låg alltså till grund för intervjuguidens teman och underteman, och är en del av studiens analysverktyg. Tematiseringen av studien var därmed etablerad tidigt i processen, och slutprodukten för studien var i åtanke på ett tidigt stadium. Planeringen av intervjuernas slutgiltiga form – samt åtanke av studiens etiska riktlinje, i form av samtycke av respondenterna – fanns också med tidigt i processen. Intervjuerna var upplagda på ett sådant sätt att de med enkelhet kunde analyseras i samma

ögonblick som intervjuerna avslutades. Transkriberingarna av intervjuerna genomfördes kort efter varje, enskild intervjusituation, och skrevs direkt ut i ett publiceringsbart skick. Intervjupersonens spontana talspråk återges i en läsbar skriftform i slutrapporten. Analysen genomfördes med presentationen av resultaten i åtanke, på förhand. Eftersom jag redan i början av studien hade slutrapporten i sikte så bör det bidra till att studien erhållit logiskt välgrundade och intressanta resultat, i enlighet med Kvale & Brinkmanns resonemang om optimala tillvägagångssätt i intervjustudier (Kvale & Brinkmann 2017: 325-328).

En vanlig kritik mot att dela in intervjusvar i olika kategorier och teman efter genomförd intervju är att intervjusvaren rycks ur sitt sammanhang, och att en sådan typ av analys kan skapa mer oordning och förvirring i tolkningen av resultatet, snarare än att skapa större klarhet. Detta ville jag undvika i mitt sammanställande av resultat och analys, för att inte skapa oordning i ett redan mycket strukturerat resultat. Men för att skapa ytterligare förtydliganden i analysen av studiens resultat – men för att undvika att skapa oordning – så applicerades färgkodning av resultatet, som gjordes efter tematiska frågor, för att skapa ytterligare klarhet i studiens material. Detta gjorde att det studiens resultat förtydligades, utan att skapa ostrukturering i den redan mycket strukturerade intervjuguiden. Alla citat kunde genomgående läsas i sina ursprungliga sammanhang, samtidigt som varje citat kunde färgkodas i flera olika färger för att skapa ytterligare insikter i citatens kopplingar till en eller flera olika teorier i samma svar. Tillförlitligheten till valda citat, och sammanställningen av resultaten, bör därmed ha en mycket hög tillförlitlighet, och replikerbarheten bör vara god (Kvale & Brinkmann 2017: 325-328; Altheide 1996: 13-29).

I sammanställandet av resultat och analys så är det vanligt att man delar upp studiens resultat och analys. Empirin är tänkt att redovisas sakligt och objektivt. I intervjustudier brukar resultat beskrivas utan att man tolkar eller värderar informanternas utsagor. Analysdelen är tänkt att förklara hur resultat hänger samman, med utgångspunkt i teorin. Enligt Kvale & Brinkmann (2016) så kan det dock vara ett ointressant sätt att strukturera kvalitativa studiers resultat, vilket riskerar att tråka ut läsaren och få hela studiens resultat att framstå som ointressant. För att undvika detta rekommenderar Kvale & Brinkmann att man berikar intervjurapporterna. Detta kan göras genom att forskaren erbjuder perspektiv och sammanhang som gör intervjuerna engagerande att läsa. Det vanliga sättet att presentera en intervjustudies resultat är genom utvalda citat. Intervjucitaten ger läsaren ett intryck av intervjuens innehåll och gärna också den personliga interaktionen i intervjusamtalet. Riktlinjer för rapportering av intervjucitat handlar om att citaten bör relatera sig till texten, att citaten bör kontextualiseras, att citaten bör tolkas, att det bör finnas en balans mellan citat och text, att citaten bör vara korta, att man bara bör använda de bästa citaten, samt att intervjucitat bör återges i skriftspråklig form. Med detta i åtanke så presenteras den här studiens resultat genom att citaten kontextualiseras och

tolkas även i resultatdelen, för att bidra med ett perspektiv på det citerade materialet, så att läsaren får en referensram för att förstå de specifika citaten. Ovan nämnda resonemang är därmed anledningen till att resultat, tolkningar och analys presenteras nedan under samma rubrik, i denna studien (Kvale & Brinkmann 2016: 328-333).

### **3.4.2 Antal intervjupersoner**

Det finns ingen gyllene standard för hur många intervjupersoner en intervjustudie ska ha. När endast ett fåtal respondenter intervjuas så är det möjligt för forskaren att vara mycket mer noggrann. I en kvalitativ forskning så möjliggörs noggranna tolkningar av enskildheter, eftersom forskningen då blir mer lätthanterlig. Detta kan vara särskilt bra för studenter som har mindre tid och resurser för talrika intervjuer, utskrifter och analyser, enligt Kvale och Brinkmann (2017).

Kvale & Brinkmann menar också att den stora nackdelen med småskaliga intervjustudier är att det inte går att säga något om generaliserbarhet i studiens resultat. Men om forskaren inte ställer anspråk på generalitet så är det ändå intressant att se exempel på just nu rådande fenomen, åskådliggjorda genom intervjuerna. Mindre studier kan också ge möjligheter till att säga intressanta saker om kultur och samhälle i allmänhet, utifrån en analys av bara ett fåtal fall och exempel.

Vanliga intervjustudier brukar ha omkring 15 +/- 10 intervjuer. Eftersom denna studien har så få intervjupersoner som deltar så går det inte att säga så mycket om generaliserbarhet, gällande den här studien. Med det i åtanke så hade jag gärna intervjuat fler personer för att kunna säga mer om studiens generaliserbarhet, men eftersom detta är en småskalig studie som sker under begränsad tid, så begränsas denna studie till att ha fyra intervjuer (Kvale & Brinkmann 2017: 156-158).

Under absoluta, optimala förhållanden så hade jag haft utrymme i studien att också göra en testintervju före första intervjun, med första respondenten. Dock så har denna studien få respondenter och för att inte gå miste om en intressant intervjupersons svar så ville jag helt enkelt inte "slösa bort" en värdefull intervju på ett "test". Därför ingår även första intervjun i denna studiens resultat och analys. Dock gick den första intervjun mycket bra, och samma frågor som ingick i intervjuguiden till den första respondenten har också ingått i intervjuguiden från och med den första intervjun till den sista.

### **3.4.3 Intervjupersonernas expertis**

Elitpersoner och experter kan vara vana vid att bli intervjuade, och kan ha förberedda samtalsspår, där de kan förmedla dessa åsikter. Eftersom det är kommunikatörer som intervjuas i denna studie – som är vana vid att ha kontakt med journalister och press – så finns det en hög risk för att de svarande svarar undvikande på vissa frågor, eller undviker att svara helt genom att svara på något annat än den ställda

frågan. Detta har jag haft i åtanke under varje, enskild intervjusituation, och försökt parera. Trots detta så går det inte att bortse från att denna studien kan ha påverkats av denna faktor, och är också därmed något som kan påverka slutresultatets validitet och reliabilitet. Å andra sidan så bör det i denna studien inte finnas något intresse för respondenterna att uppge falsk eller vilseledande information, eftersom de av egenintresse valt att delta i denna studien och själva uppgett att de är nyfikna på och vill ta del av studiens slutresultat. Därför borde studiens respondents citat ändå kunna betraktas som genuina och tillförlitliga (Kvale & Brinkmann 2017: 186-190).



## 4 Resultat och analys

### 4.1 Likheter och skillnader

#### 4.1.1 Kommunikatören ses som expert

*Hur påverkas kommunikatorers arbete av organisatoriska möjligheter och begränsningar?*

Eftersom tidigare studier visar på att kommunikatorers profession ses på med osäkerhet i många organisationer så utgick jag från att även denna studien också skulle visa på detta (Falkheimer, Heide, et al 2017; Grandien 2016). Detta trodde jag skulle orsaka organisatoriska hinder i det dagliga arbetet, för kommunikatören. Detta har dock visat sig att inte stämma. Resultatet visar istället på att kommunikatorerna upplever att deras profession snarare ses på som en experthjälp i företaget.

Alla respondenter beskriver hur de ses som experter och används som bollplank för både chefer och medarbetare, när det kommer till beslutsfattande om företagets kommunikation. Exempelvis beskriver Respondent 1 hur de anställda ser på respondentens profession som en expert. På frågan ”Hur tror du att dina medarbetare ser på din yrkesroll, inom Castellum?” så svarar respondent 1:

*R1: Ja, jag tror att de har ganska mycket förtroende ändå. Jag upplever att jag får ganska mycket frågor. Att man ser mig lite som **experthjälp** när det handlar om kontakt. Både i direkt att ”Oj, nu ringde Svenska Dagbladet till mig. Vad ska jag göra?” till att ”Nu har vi sagt upp en hyresgäst, som var en förskola som inte kunde vara kvar i en lokal”. Och den här personen tänkte kommunikativt att ”Hur ska det här uppfattas av andra?”. Och tänker att ”Tänk om media ringer?”. [...] Det kan ju också vara att ”Nu sätter vi igång med ett stort projekt här, och börjar gräva mitt i en stad. Hur ska vi kommunicera det?”. Och det kommer kanske dyka upp i sociala kanaler. [...] Vi hade ett annat exempel nånstans, vid en å, där det gick lax. Det var ju en så jobbig vinter förra året, så det rasade ner en massa slask och snövatten. Och du vet hur det ser ut när man bygger nånstans. Då var folk oroliga för att öringen skulle påverkas. Då fick vi ganska mycket diskussion på våra sociala kanaler. Då gäller det att bemöta det. Och då upplever jag att jag hade kollegor som var väldigt förutseende. Då tog de kontakt med mig, som **expert**, och frågade: Hur ska vi besvara detta på bästa sätt? Vad tycker du att vi ska göra? Då kunde vi vara närvarande i de kanalerna, och svara på frågor och involvera vår ledning så de visste detta, och lära av det. Jag tror vi till och med bjöd in någon fiskeri-/nätverksgrupp så de skulle få ställa frågor. Jag känner att man*

*har stort förtroende för den rollen. Att ställa frågor om "Vad kan hända, om det händer nånting?"*.

Respondent 4 menar exempelvis att medarbetarna ser på kommunikationsavdelningen med tacksamhet.

*I: Hur tror du att dina medarbetare ser på kommunikationsavdelningens arbete?*

*R4: Jag tror att de ser på kommunikationsavdelningen med en viss tacksamhet – att vi hjälper och stöttar dem, i mycket faktiskt. Vi gör komplicerade ämnen och frågor begripliga. Och vi har en hög servicenivå på kommunikationsavdelningen. Det tror jag att de skulle säga.*

Respondent 3 skiljer sig delvis i sitt svar. Hen menar att organisationen har stort förtroende för hens profession, men att hens profession ofta drabbas av brist på tillit.

*I: Vilka förutsättningar upplever du att organisationen ger dig i ditt arbete?*

*R3: Jag upplever att jag får ganska **stort förtroende**. Och det gäller oss allihopa, oss som jobbar med kommunikation. Vi har ganska stor frihet. Men vi jobbar med en väldigt bra chef, i en väldigt bra grupp. Vi jobbar väldigt bra tillsammans, tycker jag. Vi har roligt och vi har väldigt högt i tak. Vi har ganska hetsiga diskussioner...*

*I: Vad är det bästa och sämsta med att arbeta som kommunikatör?*

*R3: Det jobbigaste – genom alla år – som jag har upplevt med att jobba med kommunikation, det är att det är ett område som väldigt många tycker att man kan från början, därför att man kan skriva och att man kan läsa. Det är liksom... **Man får emellanåt fajtas för att få respekten för sin kompetens**. Det tycker jag är det jobbigaste. Sen så har jag inte haft några problem med det. Och man får ju göra det genom att – inte genom att prata, men genom att leverera ju, så att du successivt får allt stöd och förtroende. Så det är nog det tråkigaste med att jobba som kommunikatör. Sen så tror jag att det beror mycket på vilken organisation man är på.*

Eftersom tidigare studier visar på att kommunikatörers profession ses på med osäkerhet så trodde jag att även denna studien skulle visa på detta (Falkheimer, Heide, et al 2017; Grandien 2016). Men denna studiens resultat visar på att kommunikatörer upplever att medarbetare, chefer och ledningen har en stor tilltro till kommunikatörernas expertis.

Alla respondenter uttrycker också att kommunikationen mellan medarbetare, chefer och ledningen fungerar mycket bra.

*I: Hur fungerar kommunikationen från/med ledningen, gällande kommunikationen?*

*R3: Min chef är ju kommunikationsdirektör, och hon sitter ju i ledningen. Så att det fungerar jättebra, tycker jag. Inga problem. Hon för vidare frågor som vi tycker är aktuella, och hon återför information från ledningsgruppen, som i behöver ha, som berör oss, till exempel. Så det fungerar jättebra. Och i övrigt så upplever jag att man har förtroende för kommunikationsavdelningens kompetens. Så. Men det fungerar bra.*

Även kommunikationen mellan medarbetare och chefer beskrivs som god. Respondent 2 menar exempelvis att det finns en stor tillit mellan hen själv och hens chef.

*I: Hur fungerar kommunikationen med din närmsta chef, gällande kommunikationen? Nu sitter ju du i ledningen, men blir det VD:n då?*

*R2: Kommunikationen fungerar väldigt bra. Hon är väldigt tydlig med vad hon vill [...] och har väldigt mycket tankar om vad hon vill att kommunikationen ska uppnå. Sen litar hon ju på att jag hanterar hur vi uppnår det på bästa sätt. Så ofta är det ju så att vi diskuterar att "Vi skulle behöva uppnå det här". Och då kommer jag kanske med förslag om att "Då tycker jag att vi borde göra det här, det här och det här." Och så säger hon "Ja" eller "Nej" oftast, eller så för vi ett resonemang om det, och så säger hon "Ja, det låter jättebra. Kör på det.". Så vi har en väldigt nära **dialog**. Och jag upplever att det här nog den VD jag har haft som är mest intresserad, och faktiskt förstår värdet av bra kommunikation, kontra sämre kommunikation. Så det samarbetet är otroligt viktigt i form av tydlighet med vad vi ska uppnå. För ibland kan jag ha känt att det kan hanteras lite styvmoderligt – att jo, det är jättebra med kommunikation, men det spelar inte så stor roll, medan hon ser att "Det här kan vara avgörande över lång tid. Hur kan jag göra det här på ett bra sätt?".*

Alla respondenter menar också att det är en styrka för kommunikationsavdelningen att kommunikationsdirektören sitter i ledningen. Respondent 4 menar exempelvis att företagets kommunikationsstrategier skapas effektivt eftersom hen själv sitter i ledningen för företaget.

*R4: Jag hade nog inte tagit det här jobbet om jag inte hade suttit med i ledningsgruppen, för det är en grundförutsättning att kommunikationsavdelningen har en representant som sitter med där besluten tas, och nära VD:n.*

Endast respondent 4 nämner tid som organisatorisk begränsning, men både respondent 4 och 2 nämner budget som en tydlig begränsning i sitt arbete. Förmodligen eftersom de båda är kommunikationsdirektörer, och därmed måste ha större medvetenhet och fokus på tid och pengar än vad övriga anställda behöver.

*R4: Som person så ser jag ju hellre utmaningar än problem. Jag kan gärna göra "problem" till en "utmaning". Jag tänker liksom att "Hur svårt kan det här vara?". Vi går oftast in med ingången att "Jamen, det här går att lösa". Så jag vet inte riktigt vad man ska säga om begränsningar. Det är ju "tid" och "budget" såklart. För där ska man ju komma ihåg att "kommunikation" är ju "kostnadseffektivt" – det är det, alla gånger – men man kan inte ha noll kronor i budget.*

Jag trodde att osäkerheten om kommunikatörers expertis skulle orsaka organisatoriska hinder i det dagliga arbetet, för kommunikatören, men i och med att kommunikatörerna upplever att deras profession ses på med respekt inom företagen så visar denna studiens resultat att kommunikatörerna i denna studien inte upplever sådana organisatoriska hinder (Falkheimer, Heide, et al 2017; Grandien 2016).

Jag trodde även att kommunikatörerna skulle beskriva begränsande budget och tid, för kommunikatörens arbete och insatser, som upplevda organisatoriska hinder för kommunikatörerna. Tid och budget nämns dock inte ofta som organisatoriska begränsningar, vilket kan antas att det är på grund av att det är stora företag som deltar i studien som har gedigen kunskap och erfarenhet om hur värdefull bra, strategisk kommunikation kan vara för företag.

#### **4.1.2 Organisationskultur- och identitet**

*Hur arbetar kommunikatörer med företags organisationskultur- och identitet?*

Eftersom tidigare forskning pekar på att *strategisk improvisation* leder till effektiv kommunikation för företag så trodde jag att kommunikatörer arbetar improvisatoriskt med företags kommunikationsstrategier för att kunna skapa företagets operativa kommunikations resultat, det vill säga den praktiska kommunikationen. Jag trodde studien skulle visa på att företag hakar på olika samhällstrender som överensstämmer med företags *varumärke* och *identitet*, och *översätter* och *tolkar* företags verksamhetsidé, visioner och värdegrund till att också integrera rådande samhällstrender med den praktiska kommunikationen, för att skapa större trovärdighet och relevans för företags varumärken. Jag trodde även att studien skulle visa på att företag använder sig av sin rådande *organisationskultur och -identitet* för att kommunicera företagets varumärke (Falkheimer & Gentzel Sandberg 2017; Grandien 2016; Heide, Johansson & Simonsson 2012).

I denna studien så har det visat sig att medarbetares arbetsinsatser lyfts både internt och externt, i olika grad, för att etablera företagets organisationskultur och -identitet. Medarbetarnas insatser lyfts som goda exempel på vad företagets samhällsnytta är. Respondenter redogör exempelvis för hur den externa kommunikationen om medarbetarnas framgångar (exempelvis på sociala medier), även väcker stolthet hos medarbetarna internt.

*R2: Mycket av det vi gör externt lyfter vi även internt, för det är roliga kampanjer vi gör, och sånt som man kan vara stolt över. Sen så finns det ju även ett element av mer interna saker som vi inte lyfter externt. Det kan ju vara sådant som mer syftar till att skapa en **intern stolthet**, eller... Som liksom inte är av intresse för någon utanför. Som exempelvis att "Just den här kanalgruppen har lyckats korta tiden för omställningen i maskinerna med två minuter". Det är ju fullständigt ointressant för någon utanför SKF, men om man vet hur svårt det är att göra det, och vad det får för effekt på botten line, så är ju det en jättegrej. Och då kan man ju lyfta det internt och då kan man ju lyfta fram någon som varit med i den internförändringen, hur de gjort det, vilken effekt det gett och vilket resultat det har givit. Så det finns fortfarande vissa element som bara är interna, men det börjar bli mer och mer suddigt, skulle jag säga.*

På frågan om man huruvida kommunikationen har exempel på när hen någon gång tagit egna initiativ och beslut på företagen så svarade respondent 1:

*"R1: Vi har den här kampanjen, som jag pratade om, i våras. Vi gjorde väldigt, väldigt mycket nytt material kring de lite mjukare delarna kring vårt lärlingssystem, om vårt hållbarhetsarbete. Det finns en certifieringsmodell som heter "Well", som vi är först i Sverige med. Det är en amerikansk modell där man certifierar fastigheter enligt lite grann om hur du värmer upp det, vad du har byggt med för material, och alltså om de hållbarhetsaspekterna. Well fokuserar på hur det är på insidan – det vill säga ljus, ljud, möjlighet att träna, möjlighet att röra sig. Det vill säga att en Well-certifierad byggnad ska uppmuntra till att du tar hissen, att det ska finnas ett visst mått av avslappningsytor och sociala ytor, och så vidare. Det ville vi kommunicera jättemycket kring – de här kampanjerna och att vi vill positionera oss till att vi tänker på de som jobbar i fastigheten. Det var en ganska omfattande kampanj – med väldigt mycket material som skulle fram. Där fick jag fatta väldigt mycket snabba beslut om "Ska vi göra ännu mer filmer?". För det blev så positivt internt att man plötsligt fick lov att berätta om allt det bra man gör – att det byggde väldigt **mycket stolthet**. Att "Ja, vi har ju ett utekontor i Växjö", till exempel. Då fick jag chans att verkligen ta ut svängarna, tycker jag. Vi hade kanske en tanke om att vi skulle ha några få case, men det blev jättemycket*

*material. Kanske 20-25 case, som byggde upp hela den här bloggsidan som vi kallar "For work for tomorrow". Det var väl ett exempel där organisationens önskan att man insåg att nu hade man öppnat en dörr – och folk var villiga att berätta att "Vi har ju ett projekt med några där vi jobbar med barn på ett positivt sätt – att de komma och rita upp hur våra miljörum ska se ut". Jamen, det klart vi gör en story om det!*

*I: Att folk kom med egna material också?*

*R1: Ja, absolut!*

*I: Man hittade ett utrymme, liksom?*

*R1: Ja! Och det är ju en budgetfråga såklart, om man ska... Men då kände jag även från ledningens håll att "Det här är ju viktigt". Det blev ju ett väldigt stort innehåll som vi kan använda i alla våra kanaler. Och det lever ju väldigt länge och vi kan lyfta det i olika sammanhang.*

Ovan nämnda exempel visar dels på hur man lyfter medarbetares arbete internt, för att skapa stolthet, men också på hur förbestämda val och strategier kan ändras längs projektets gång och ta form på ett improvisatoriskt sätt. Här spelar den interna dialogen, och tilliten med medarbetare och ledningen, en stor roll för att möjliggöra den strategiska improvisationen och dialogen. "Improvisationen" här handlar om att fånga upp vad som händer i företaget internt, och att sedan kommunicera ut det till hela företaget, internt. Men också att företagets framgångar ibland även lyfts externt.

Respondent 2 lyfte också exempel på tillfällen då uppfattade omvärldsfaktorer ledde till strategisk improvisation, men främst internt.

*R2: Jag brukar bläddra igenom tidningar och se om det är någonting som är viktigt. Som att det här borde vi plocka upp, och här är vi med. Gösta, som är Pressansvarig, gör det mer noggrant. Och Theo som är pressansvarig på Group [SKF Group] gör ju det på ett väldigt noggrant sätt. Men jag har ett exempel på hur det var tidigare i veckan. Då kom Dagens Industri ut med en ranking om att "Det här är ett av de mest hållbara företagen i Sverige". Då landade vi som tvåa på den listan, och då plockade vi upp det och då sa vi ju att: "Det här måste vi lägga ut på de interna skärmarna. Det här är nånting att vara stolt över." och "Hur lägger vi ut det nu? Vi har skärmar i entréerna – där vi gör en Power Point och lägger ut den, så medarbetarna ser det."*

Respondent 2 menar också att daglig omvärldsbevakning är viktigt för att ständigt vara medveten om vad som sägs om företaget externt.

*R2: Det är ju inte så att jag gör någon omfattande omvärldsbevakning, utan är det nånting som påverkar oss idag – eller nånting som jag borde veta? Förra veckan så var det en ganska kritisk artikel om våran VD, på gruppnivå [SKF Group], som också var i Dagens Industri. Det blev ju en fråga för pressgänget om "Hur hanterar vi detta?". Detta påverkar ju inte mig – för det är mer på gruppnivå, men jag behöver veta det om det kommer en fråga internt, på min organisation. Det konkreta blev ju att om någon skulle ringa mig så skulle jag hänvisa till Theo, som är presschef. Men jag vill ändå veta. Vad är det som står? När gick det ut? Så där försöker jag hålla mig medveten.*

Respondent 3 lyfter liknande erfarenheter, om att strategierna hela tiden omprövas för att matcha företagets intressen. Men förvånande nog så uttrycker respondent 3 främst avsteg externt, trots att respondent 3 också menar på att det är svårt för det kommunala företaget att göra avsteg från redan definierade strategier.

*I: Finns det utrymme för företaget att frånga planerade kommunikationsmålen/-delmål när ni upplever förändrat socialt landskap?*

*R3: Vi har ju strategier för hur vi ska agera på sociala medier, också. Det har vi inte haft så länge, men vi har ju det. Men det klart att det måste finnas utrymme för om nånting händer. Det funkar ju inte så längre att man lägger en strategi och sen är den fast för tid och evighet. Du måste ju vara beredd att uppdatera och omvärdera den. Men det gäller ju både i det stora, som i det lilla. [...] Men då ska det vara ett medvetet beslut [...] Så det klart det finns ett utrymme, men det måste vara genomtänkt.*

Även respondent 4 uttrycker att man håller sig till sina på förhand valda strategier, men också att man ständigt håller sig uppdaterad om omvärlden för att vara beredd att ompröva sina tidigare definierade strategier.

*I: Hur tror du att dina medarbetare ser på din yrkesroll, inom företaget?*

*R4: Ja, men jag tänker att på nåt sätt ser de väl på min yrkesroll som på sin egen. Men jag tror att de – precis som jag – tycker att det är viktigt att kommunikation är nära strategierna på slutet, så att man hela tiden kan ligga med örat mot rälisen. [...] Att man är lyhörd, så att man kan fånga saker tidigt. Att de känner att jag utmanar dem, att vi ska tänka "nytt", och att vi ska hitta nya sätt. Att testa nya sätt att kommunicera och nå ut, och göra det så enkelt som möjligt för organisationen, helt enkelt. Så de kan säkert bli lite trötta på mig ibland.*

### 4.1.3 Översättning och strategisk improvisation

*Hur arbetar kommunikatörer med företags strategiska improvisation?*

Eftersom tidigare forskning pekar på att *strategisk improvisation* leder till effektiv kommunikation för företag så trodde jag att kommunikatörer arbetar improvisatoriskt med företags kommunikationsstrategier för att kunna skapa företagets operativa kommunikations resultat, det vill säga den praktiska kommunikationen. Jag trodde studien skulle visa på att företag hakar på olika samhällstrender som överensstämmer med företags *varumärke* och *identitet*, och *översätter* och *tolkar* företags verksamhetsidé, visioner och värdegrund till att också integrera rådande samhällstrender med den praktiska kommunikationen, för att skapa större trovärdighet och relevans med sitt kommunikativa innehåll (Falkheimer & Gentzel Sandberg 2017; Grandien 2016; Heide, Johansson & Simonsson 2012).

För att skapa strategisk improvisation så trodde jag också att företag ofta skapar sitt varumärke och sin identitet genom att koppla företagets värdegrund med företagets arbete med *corporate social responsibility*. Det innebär att jag trodde att kommunikatörer försökte skapa engagemang i företags externa kommunikation genom att exempelvis kommunicera sakfråge-politiska budskap, i den strategiska improvisationen och dialogen, och därmed skapa sitt varumärke genom att kommunicera samhällsrelevans (Heide, Johansson & Simonsson 2012).

Företagets värdegrund nämns av alla kommunikatörer som viktiga byggstenar i arbetet med den strategiska och praktiska kommunikationen. Respondent 2 beskriver exempelvis att vision, mission och värderingar är viktiga byggstenar i företagets kommunikation.

*R2: De styrdokument som syns tydligt i mitt arbete är vår mission och vision – om vad vårt varumärke står för. Våra brand guide lines är ett väldigt tydligt styrdokument om vad vi ska prata om och inte. Den påverkar ju väldigt mycket vad vi pratar om och inte. Den påverkar väldigt mycket vad vi gör. Men tar vi upp det en nivå så märks det mycket hos mig är values drivers – alltså våra värderingar. Våra ”drivkrafter”, kan man väl säga. Öppenheten, team work, empowerment, och så vidare. De plockar vi upp väldigt tydligt i vår kommunikation. [...] Vi ska vara öppna, transparenta och ha kunden i fokus. Och utifrån det så får vi fundera: Hur **översätter** vi det till våra målgrupper? Hur ska vi förklara för studenter varför de ska vilja jobba hos oss? Jo, genom att lyfta fram öppenheten att utvecklas i ett globalt bolag.*

Respondent 1 menar exempelvis att styrdokumentet ger stöd och utrymme för eget agerande.

*I: Upplever du att styrdokumentet ger stöd och utrymme för eget agerande?*



*R1: Ja, absolut. Det gör dem. Det kan ju vara både bra och dåligt att om de är för vida så är det svårt att hålla dem. Att det finns utrymme att **tolka dem** så att det stämmer. Men det tycker jag inte att vi har. Det finns stöd, men samtidigt finns det möjlighet att man inte är begränsad av det.*

*I: Kan du beskriva ett tillfälle då du upplevt stöd i styrdokumentet?*

*R1: Det är när vi pratar... Vi har ju mycket nyanställda och många som inte känner till hur vi ska jobba mot media när det gäller den direkta kontakten – vad får du lov att göra och vad får du inte lov att göra? Då var det ett stöd. För det är så uttalat från ledningen och styrelsen att ”det är så här du ska göra”. Så det var väldigt bra stöd till min utbildning som jag satte ihop i höstas, för nya chefer. Då är det inte så mycket att orda om, utan det är det här som gäller. Och då upplever jag att det blir en tydlighet kring de här frågorna. Ibland kan man känna en oro kring att möta media, men då blev det tydligt och var ett bra stöd.*

Respondent 1 beskriver exempelvis en situation då en anställd velat skapa kommunikation, och hur respondent 1 då bemött den anställda med frågor för att säkerställa om den önskade kommunikationen överensstämmer med företagets strategier. På så vis tolkas varje enskild situation, i relation till företags övergripande strategier och budskap.

*R1: Så det är helt klart så att kommunikation har en viktig roll, men alla vet inte riktigt vad man ska ha det till. Det är fortfarande ganska mycket så att man ringer för att man beställer nånting. En broschyr eller ett inlägg på Facebook, eller ”det här vill jag ha ut”. Och då har man redan lösningen – det vill säga man ser inte kommunikation som sitt... Ja, att du faktiskt har en person där som kan kommunikation. ’Okej, du säger att du vill ha en broschyr. Vem vill du nå och varför? Och hur hänger det ihop med Castellums kommunikation i övrigt? Hur kopplas det ihop med våra strategier etcetera och våra övriga budskap?’ Här är det helt klart väldigt viktigt att ha en kommunikationsavdelning, men man har fortfarande en ganska lång resa för att få upp effektiviteten.*

Respondent 2 svarar på ett liknande vis, på frågan om huruvida respondenten upplever styrdokumentet som stöd eller begränsning, i sitt arbete.

*R2: Det är ju ett stöd så till vida att man vet vilken inriktning man bör ha. Det hjälper ju mig med att tänka att inte börja så här, utan jag har en tydlig **spelram** med vart vi ska befinna oss. Så på så sätt är de ju till hjälp. Det som kan vara begränsning är att just*

*eftersom de ska fungera för gruppen som helhet så kan det ju ibland finnas saker som inte funkar lika bra på Sverige-nivå, och hur hanterar vi det? Så där kan det ju ibland finnas ett glapp, att det blir... Ja. Till exempel – det kanske inte är styrdokumentrelaterat – men det står ju att vi till exempel inte är politiska, utan vi uttalar oss inte i sakpolitiska frågor och vi är väldigt försiktiga med att ta ställning i politiska frågor. Principiellt tycker jag att det är rätt, men det finns ju en nivå där jag inte upplever det politiskt, utan snarare som mänskliga rättigheter. Att ta ställning för HBTQ-frågor tycker jag till exempel inte är ett politiskt ställningstagande, utan handlar om mänskliga rättigheter – att alla ska ha samma chanser. Och där är vi ju ibland lite försiktiga då, så att det ska fungera för alla länder globalt. Men då kan det ju bli för Sverige att vi vill ju ändå göra detta, eftersom det är viktigt för oss. Så där kan det väl bli en begränsning – att det ska funka för alla, och då blir det lite snävt.*

*I: Ja, för du sa att det finns styrdokument globalt. Men tolkar man det och definierar det i ett eget, svenskt dokument, eller tolkar man ständigt?*

*R2: Nej, **man tolkar ständigt**, skulle jag säga. För de övriga styrdokument, på högsta nivå, finns det ett dokument med policy som du inte får gå utanför, sen finns det guidelines att "såhär borde du göra", och sen finns det instruktioner som är mer på nivån "gör såhär – punkt, punkt, punkt". Guidelines – de behöver vi inte följa. Så det beror ju lite på. Och det vi gör sen är ju att förhålla oss till det på Sverigenivå [SKF Group] – okej, vad innebär det för vår kommunikationsstrategi? Hur kan vi hantera det? Men det är inte så att vi skriver om det, på något sätt, utan **vi kollar hela tiden att vi håller oss inom ramen för det som sägs i styrdokumentet**. Snarare "one, by one".*

*I: Det är jättespännande att du kommer in på det politiska. Då har ni ju det här globala styrdokumentet, men upplever du att styrdokumentet ger stöd och utrymme för eget agerande?*

*R2: Ja, det tycker jag absolut. Man måste ju kunna föra en argumentation om varför man behöver göra vissa saker. Men det finns helt klart utrymme.*

*I: Kan du beskriva ett tillfälle då du upplevt stöd i styrdokumentet?*

*R2: Vi kan väl komma tillbaka till mångfaldsfrågan, för den är ganska konkret. Jamen vi säger till exempel att vi inte tar ställning, och vi är väldigt försiktiga med det. Men där har vi då fört en dialog om att "Ja, vi förstår inriktningen. Vi håller inte med om att det här är politiskt. Vi tycker inte att det är en politisk fråga, för det handlar om*

*mänskliga rättigheter. Och det är viktigt på den svenska marknaden att ta ställning i de här frågorna”. Och då har vi ju haft en **dialog** om att ”Det här vill vi göra. Det kanske inte är i linje med Grupp-policyn [SKF Group] som sådan, men vi tänker att ’så här gör vi’”. Och så har vi haft dialogen och kommit fram till att vi får göra det. Vi kan vara tydligare på den svenska marknaden. Jag var till exempel helt chockad över att vi inte flaggade med prideflaggan.*

*I: På fastigheten, menar du?*

*R2: Ja. Då sa jag att nästa år ska vi levla upp, jag bryr mig inte om vilket – den ska vara där. Och det finns ju ingen illvilja att folk inte ville det, utan det var mer det här att vi inte har gjort det innan, det är politiskt, det är ingen som tänker på det... Och för mig blir det ett statement att vi inte gör det. Och då måste vi hantera det. Och då har vi tagit den diskussionen och kommit fram till att ”Självklart, nu gör vi det bara”. Det är ju en annan typ av kommunikation, men det är trots allt ett tydligt statement om man gör det eller inte gör det.*

Detta tyder på att kommunikatörer har en uppfattning om vad strategierna är tilltänkta att bidra till och skapa, samtidigt som strategierna inte alltid verkar vara helt definitiva. Alla kommunikatörer nämner snarare intuitiva ”ramar och regler” som kommunikatörerna förhåller sig till, medan övergripande strategier ändå tolkas in ständigt. Alla respondenter uttrycker att tolkandet av strategierna sker ständigt. Det innebär att varje, enskild praktisk handling går igenom en dialogisk tolkningsprocess innan varje praktisk handling planeras i detalj och sedan genomförs. Exempel på när respondent 2 resonerar om ramar nämns ovan, och här nedan finns det exempel på när respondent 1 talar i liknande ordalag.

*I: Finns det utrymme inom företaget att frångå planerade kommunikationsmål och -delmål när du upplever förändrat socialt landskap?*

*R1: Ja, det ligger nästan litegrann i vår strategi att vi ska – och måste – förhålla oss till allt som är nytt. I och för sig så kan man väl – som det jag nämnde tidigare – att någon kanske vill springa lite fortare när det kommer nya grejer. Som att de tänker att ”Vi vill bara jobba med Snapchat i vår kommunikation”. Då hamnar man nästan alltid i ett läge där man tänker att ”Vänta lite nu, vi är inte där”, ”Vi gör inget sånt konto, och så...”. Men jag upplever inte att det är någon här som sätter ner foten och säger ”Nej, det har vi aldrig gjort, så det gör vi inte”. Utan tvärtom att man kanske säger att ”Vi testar då”. Men det är ändå **inom ramarna** för det. Att det ska finnas en kommunikatör, att vi skriver lite så som vi ska, eller att du har med dig GDPR om du ska lägga upp*

bilder... Men att få testa – självklart! Men du ska hålla dig inom det **ramverk** som finns för hur vi uttrycker oss, syns och pratar.

I: Har du exempel på ett tillfälle där du har frångått planerade kommunikationsmål och -delmål?

R1: Nej, det kan jag inte säga. Det kanske kan vara **inom ramen** för att man ska satsa mer – alltså ännu mer digitalt. Att vi i en kampanj kanske tycker att förslaget från byrån har varit lite för traditionellt. Men det har ju inte varit att frångå målet. Det har väl mer varit om själva genomförandet – att vi bestämde att vi ska bara ha en social kampanj. Vi ska inte köra så traditionellt som de föreslog. Det ändrade ju ingenting i våra mål. För det jobbade vi nog på efter, tycker jag.

I: Du har ju nämnt "ramar" nu. Vad är det du tänker är "ramarna"?

R1: Det är ju allt. Och när det gäller kommunikation så är det **vår tonalitetsguide, vår visuella identitet, vårt "Castellumsskap" – den här värdegrunden** att vi pratar på ett visst sätt när vi pratar om Castellum. Det finns uppsatt att om vi träffar en kund så kan du berätta om Castellum på det här sättet, om du träffar en potentiell medarbetare så kan du berätta vad Castellum står för genom att uttrycka dig på det här sättet och... Alltså det är ju allt från rent **visuella ramar** till vad man har och förhålla sig till när det gäller **lagstiftning och övergripande policy**. Att man inte hittar på nåt kommunikativt som inte stämmer överens med de riktlinjer och policys som finns. Du får inte själv ringa upp en tidning och bara köra på. Du måste någonstans ha stämt av det med mig, att du har en ambition om att du vill synas i den tidningen, eller i den kanalen. Och då bolla det. Det är ju ramarna. Vad som är tillåtet, liksom, när det gäller kommunikation.

Även respondent 4 nämner ramar och ramverk, i samband med styrdokument.

I: På vilka sätt upplever du styrdokumentet som stöd eller begränsning, i ditt arbete?

R4: Nej, jag ser de inte som någon begränsning. Det gör jag inte. De ger en riktning. Sen gillar jag som person att utmana, tänka nytt, inte fastna i att "såhär har vi alltid gjort", utan jag är väldigt öppen för förändring och gillar att jobba i förändring. Så jag ser dem, jag tar till mig dem, och är samtidigt inte heller rädd att utmana dem.

I: Kan du beskriva ett tillfälle då du upplevt stöd i styrdokumentet?

*R4: Det är klart att jag tänker på de **visionerna** som jag precis pratade om – kopplat till säkerhet och hållbarhet. De finns ju där, som ett stöd, hela tiden. De sätter ju på något sätt **ramverket**. Sedan blir det **ramverket** ganska stort, vilket jag gillar. Då kan du jobba inom dem. Men det sätter liksom ändå **ramarna**, men det finns väldigt mycket svängrum där, inemellan.*

Respondent 3 menar exempelvis att tolkandet av styrdokumentet sker ständigt.

*I: Upplever du att styrdokumentet ger stöd och utrymme för eget agerande?*

*R3: Ja. Igen: Om vi jobbar som vi har här, med kommunikation, så är det ju så att vi har ett ansvar för att liksom jobba med den **uttolkningen**: Hur ska kommunikationen se ut? Så på det sättet är det ju ett eget agerande, men det betyder ju inte att man kan hitta på vad som helst, hur som helst, utan de eventuella aktiviteter som kommer upp måste ju stämmas av mot att: Gör den här nytta? Det kan ju vara jätteintressant aktivitet på stan – ja, men är det rätt för oss? Är det rätt målgrupp? Innebär det att vi kommer flytta positionerna på de här värdena som vi vill åt?*

Respondenternas svar visar på att företags styrdokument uppfattas som både stöd och begränsningar, i kommunikatorernas arbeten. Studien visar också på att kommunikatorerna har en tydlig bild av vad företagets verksamhetsidé, vision och värdegrund är, men de verkar samtidigt också ständigt tolka och översätta de övergripande strategierna till när den praktiska kommunikationen skapas, till upplevda ramar och regler.

Respondent 4 arbetar till stora delar likadant som övriga respondenter. Men svaren från respondent 4 skiljer sig dock samtidigt genomgående från övriga respondenter, i sin definition av ramar och regler, samt dialog. Exempelvis beskriver respondent 4 hur hela Volvo cars under hösten genomgått ett stort förändringsarbete internt, för att tillsammans tolka och definiera vad Volvo cars syfte och mål ska vara, vilket även påverkat Volvo cars nya kommunikationsstrategier, som togs fram hösten 2018. Här valde man alltså att tolka de nya strategierna med alla anställda, tillsammans.

*I: Vad känner du till om företagets styrdokument?*

*R4: Massvis, skulle jag säga. Men det är väl också mycket tack vare att jag sitter i ledningsgruppen. Jag är ju själv med och skapar de här styrdokumentet, vilket jag tror är en nödvändighet för att man ska få en effektiv kommunikationsavdelning, och en effektiv kommunikation. Så att: Ja. De känner jag till. Och vissa är väl till och med skapade av mig och mitt team. Så att så nära sitter vi strategierna.*

*I: Finns det formulerade verksamhetsidéer, vision, värdegrund?*

*R4: Jomen, det är ju ett jättejobb som vi gjort under hösten, nu då. Dels så har vi ett nytt koncernövergripande syfte. För vi går till att bli ett syftesbaserat företag – hela koncernen egentligen – Volvo Car Group. På en global nivå så är syftet ”Freedom to move, in a personal safe and sustainable way”. Där har vi då, i det svenska dotterbolaget, gjort ett arbete. Först i ledningsgruppen, utifrån ”Hur gör vi detta för Sverige och vad ser vi att det svenska marknadsbolagets roll i framtiden?”. Så då har vi ju tagit oss mycket närmare kund. Så syftet, som vi kommunicerar ut nu då, handlar om ”rörelsefrihet med omtanke”. Vi kommunicerar ut ”rörelsefrihet med omtanke”. ”Vi gör det enkelt för dig, vi finns där och när du vill, och vi utgår från dina behov”. Det är Volvo Cars Sveriges syfte. Så utifrån det så samlade vi – i slutet av augusti – alla anställda på Volvo Car Sverige. Vi gjorde en offside över en helg, från fredag till lördag, då alla fick presenterat det nya syftet och hur vi såg framför oss hur det ska bli när vi kommunicerar det, hur vi jobbar med bild, och så. Sen så släppte vi kraften fri. Alla fick gruppera sig som de ville, utifrån det här syftet. Det blev då att identifiera ”Vad är det vi behöver åstadkomma, för att ta oss dit?”, ”Hur är det när vi ger våra kunder rörelsefrihet med omtanke?” och ”Hur ser det ut när vi har nått den platsen och vad är det vi saknar däremellan?”. Det föddes ju extremt mycket goda idéer och förslag på hur vi ska ta affären framåt. Detta har nu itererat ett par olika omgångar – både på ledninggruppsnivå och sen utifrån organisationen, fram och tillbaka, vilket resulterat i fokusområden – fem stycken för 2019 och framåt – som då alla i hela organisationen har varit med och skapat, vilket har gett en extrem styrka. Nu har vi då i ett tredje steg fått vara med och sätta de prioriterade aktiviteterna till respektive fokusområde.*

*I: Så den här workshopen, var hela Volvo cars med?*

*R4: Ja! Vi var 165 personer. Det blev ju jättelyckat! Det var en sån otrolig kraft. Så vi svängde ju runt hela pyramiden. Alla var med! Sen är det såklart så att ledningen har gjort en prioritering, utifrån budget och resurs, och det vi tar med vidare under nästa år. Men det var helt fantastiskt och häftigt.*

I intervjuerna så framkom det också tydligt att företagen arbetar aktivt med corporate social responsibility. Det var ett begrepp som tre av de fyra respondenterna själva använde, i intervjun, för att beskriva sitt arbete. Hållbarhet beskrivs som en viktig fråga, i relation till verksamhetsidé, vision och

värdegrund. Dock så framhöll tre av respondenterna att man i sitt arbete med CSR inte var politiska, och att företagen undvek att ha offentliga, politiska ställningstaganden.

Exempelvis beskriver respondent 1 ”hållbarhet” som en viktig del i företagets arbete med corporate social responsibility.

*R1: Det kan också vara att man vill lyfta fram vårt hållbarhetsarbete som är ett jätteviktigt ben för Castellum att jobba med. Då handlar det inte bara om vilka material vi bygger med i fastigheten, utan då pratar vi om CSR och socialt ansvar – som att vi har ett lärlingsprogram, att vi har en massa projekt för att få unga i arbete, eller att få nyanlända in på arbetsmarknaden. Dem historierna ska ju också berättas och ligga på vår hemsida eller berättas i våra sociala kanaler.*

På en direkt följdfråga gällande om företaget engagerar sig politiskt när de driver miljö som en hållbarhetsfråga, så argumenterade både respondent 1, respondent 2 och respondent 4 emot det.

*I: Händer det att Castellum engagerar sig i olika samhällsfrågor? Exempelvis politiska frågor. Vi har exempelvis pratat om hållbarhet.*

*R1: Inte ”politik” så. Det beror på hur man ser det, men vi går inte in i politiska debatter... Men däremot så har vi engagerat oss i en del i Bris, och stöttar det. Och vi har ganska aktivt kopplat allt vårt CSR-arbete till arbetsmarknad och lärling – att vi jobbar med ”Jobsprånget”. Jobsprånget hjälper nyanlända akademiker in på arbetsmarknaden. [...] Och vi uppmanar också våra samarbetspartners att ta samma typ av ansvar, för att vi ska få folk – som står utanför arbetsmarknaden – att få jobb. Så det har varit ganska tydligt för Castellum. Det tror jag man har jobbat med i ganska många år, faktiskt.*

Respondent 2 är mer radikal i sitt svar än respondent 1.

*R2: Men den [hållbarhetsfrågan] är så fundamentalt kopplad till hela vår affärsidé, som ju bygger på att reducera friktion och energi, så den är ju inte känslig, utan snarare ett av affärsargumenten till varför man ska jobba med oss. [...] Så att där uppe är vi ju inte – att det skulle finnas någon känsla av att det skulle vara politik, i linje med den diskussionen, utan det är så nära kopplat till vårt varumärke och vad vi står för, så den är liksom safe. [...] Så att – nej, det har jag inte upplevt som något politiskt. Utan det har varit ganska fundamentalt, ända från början.*

Respondent 4 uttrycker att ”hållbarhet” snarare är en ”hygienisk faktor”, än en politisk fråga.

*I: Händer det att företaget engagerar sig i olika samhällsfrågor?*

*R4: Både ock, skulle jag säga. Vi tar ju aldrig någon "politisk ställning", men däremot kan vi engagera oss i ämnen som vi känner berör vår värdegrund. Så återigen då tillbaka till "omtanke", "säkerhet" och "hållbarhet". I våras gjorde vi exempelvis ett engagemang på global nivå, i något som heter "Clean Seas". Man vill rädda haven från plasten. [...] Så det är en typ av engagemang, som har en samhällskoppling. [...] Så den typen av engagemang gör vi, men då ska det finnas en relevant koppling till vår verksamhet, och vår värdegrund, helt enkelt. Men politisk ställning tar vi ju aldrig. Sen så är det klart så att företaget som sådant arbetar med lobbyverksamhet, i viss utsträckning, men det är ju en annan femma.*

*I: Du lyfter ju "hållbarhet", men det ser du inte som en politisk fråga alls?*

*R4: Nej, jag ser det snarare som en hygienfaktor. Du kan ju inte som företag verka idag, utan att ha en strategi och ett fokus på hållbarhet. Och framförallt inte som en biltillverkare. Verkligen inte.*

Endast respondent 3 beskriver att företaget engagerar sig i samhällsfrågor, och att de engagerar sig i sakpolitiska frågor, men då beskriver respondent också hur de arbetar med att träffa politiker och beslutsfattare, för att aktivt driva politiska sakfrågor.

*I: Händer det att företaget engagerar sig i olika samhällsfrågor, som exempelvis politiska frågor?*

*R3: Självklart engagerar vi oss i samhällsfrågor, inte minst de som är viktiga för vår verksamhet. [...] Kommunikationen kan ju till exempel ta sig uttryck i debattartiklar eller att man via PR-arbete försöker få pressen att intressera sig. Men det mesta av vårt public affairs-arbete sker ju genom att träffa politiker/beslutsfattare och att ha en dialog.*

Jag trodde att övergripande strategier som formulerar verksamhetsidé, visioner och värdegrund rimligtvis borde leda till att företags arbete med CSR skulle vara nära sammankopplade med företagets värdegrund, verksamhetsidé och vision. Jag trodde därmed att politiska ställningstaganden som knyter an till den övergripande strategier skulle visa sig i företagets strategiska kommunikation och improvisation. Denna studiens resultat visar snarare på att politik ses som ett sidospår än som något som kunde integreras i tolkningen, den strategiska improvisationen och i dialogen med sina intressenter och sin målgrupp.



#### 4.1.4 Dialog internt och externt

*Hur arbetar kommunikatörer med företags interna och externa dialog?*

Enligt tidigare forskning är öppenhet, äkthet och *dialog* de förväntade normerna inom kommunikationsbranschen idag. Dialog anses ha fördelar för samtida organisationers livslängd och äkthet (Theunissen 2014). Jag trodde därför att denna studiens resultat skulle peka på att företag strävar efter att föra dialog externt, med sina intressenter och sin målgrupp, för att ge den strategiska kommunikationen liv i det operativa arbetets resultat på exempelvis sociala medier.

Enligt tidigare forskning av Habermas så handlar dialog om att uppnå *konsensus*. Enligt Habermas hänför sig konsensusbegreppet också till två nivåer, vilka beskrivs som den *formella ramnivån* respektive den *inhållsliga nivån*. Han menar att på ramnivån handlar det om att det bör finnas en gemensam idé om hur samtalet ska gå till, och att det innehållsliga handlar om att det bör finnas en gemensam idé om vad det är det ska talas om (Åkerström 2010; Deetz & Simpson 2012).

Jag trodde att min studie skulle peka på att företag strävar efter att föra dialog med sina intressenter på sociala medier, med hjälp av strategisk improvisation - antingen utan att ha en egentlig tanke eller strategi för hur dialogen ska gå till, eller med en idé om hur ramar och regler kan ge förutsättningarna för hur dialogen är tänkt att se ut. Eftersom dialogen i sig själv till stor del är improvisatorisk så väntade jag mig också ett resultat där dialog används som ett verktyg för att kommunicera improvisatoriskt externt. Men jag trodde också att företags verksamhetsidé, visioner och värdegrund skulle visa sig användas frekvent för att tolka kommunikationsstrategier till den operativa kommunikationens resultat, det vill säga den praktiska kommunikationen samt dialogen, och att den praktiska kommunikationen och dialogen skulle visa sig vara sakfråge-politisk, till stor del.

##### 4.1.4.1 Dialog internt

Tre av de fyra respondenterna menar att en stor del av det dagliga arbetet i att ha en hel del interna möten, vilket tyder på att den praktiska kommunikationen uppstår just via samtal och dialog.

Respondent 2 svarade exempelvis att hans vanliga arbetsdagar var fulla av möten, på frågan om "Hur ser en vanlig arbetsdag ut för dig?".

*R2: En vanlig vecka är avsatt för möten till hälften av tiden, på olika möten. Det är mycket att sitta med för olika typer av forum, för att diskutera, besluta, ta inriktningsbeslut... Jag sitter till exempel med i redaktionsmötena, även om jag inte producerar så mycket av materialet fortfarande, för att ha koll på "Vad kommer göras den här veckan? Vilka Stories är viktiga? Vad kommer ut på sociala medier och när?".*

Även respondent 4 menar att hens dagar är fulla av möten, och att den interna dialogen är en stor del av hur man tolkar företagets strategier till den praktiska kommunikationen.

*R4: Finns det någon "vanlig arbetsdag" egentligen? Hur ska man beskriva den då...  
En vanlig arbetsdag är full utav **mycket möten**. [...] Det är ju mycket arbetsmöten. Jag sitter ju med i möten, och sitter man med i ledningsgruppen så sitter du ju också med i allt ifrån budgetmöten, du sitter med i årsplaneringsmöten för hela verksamheten... Så ja, det är i den typen av möten.*

*I: Så det är mycket samtal?*

*R4: Ja, jomen det är det ju. Och jag tror att **dialogen** blir ju nånstans också nyckeln till att lyckas i mycket. Och också det som man behöver få till, som en kommunikationsavdelning. För du behöver ju hela tiden få in input från kommunikationsavdelningen. Vi kommer ju aldrig kunna sitta helt isolerade och själva kunna gissa oss till vad det är vi ska kommunicera. Så det kräver ju att man är ute och möter alla.*

Respondent 4 menar också att den strategiska kommunikationen skapas ständigt genom samtal, där man försöker undvika " Brus".

*I: Hur arbetar du med företagets strategiska kommunikation?*

*R4: Jag skulle ju säga att all vår kommunikation i viss mån är strategisk, för allt annat ser vi egentligen som **brus**. Det är väldigt noga med om man tittar på internkommunikationen så handlar det om att **undvika brus – det pratar vi om hela tiden**. Vi ska ständigt vara relevanta, vi ska vara de som sätter riktningen, vi ska skapa förståelse för vår affär, vi ska få våra medarbetare att känna sig engagerade och "committade" för att utföra sitt arbete. Det är egentligen det som är grundbulten för hur vi ser på internkommunikationen. Så där blir ju egentligen min tolkning – till strategisk kommunikation – att det finns en strategi bakom allt vi kommunicerar. Så att egentligen så gör vi ju det dagligdags då. Vi sätter ju kommunikationsstrategier som är väldigt hårt knutna till hur vi säkrar att vi når ut med våra mål, våra fokusområden, våra strategier, och just det där att vi ska undvika **brus**. Vi ska vara ständigt relevanta och hela tiden jobba mot våra mål. Så det är egentligen det strategiska arbetet.*

Respondent 1 uttrycker också en önskan om ett bättre digitalt redskap för företagets interna kommunikation, där fler kunde vara delaktiga och levandegöra företagets policys och strategier. Detta

tyder på en önskan om en mer strukturerad, intern dialog, och ett utökat kunskapsutbyte, kollegor emellan, för att förenkla skapandet av företagets identitet och varumärke.

*I: Hur hade du velat arbeta med företagets kommunikationsstrategier? Om du tänker "drömscenario".*

*R1: Drömscenario...*

*I: Allt är möjligt!*

*R1: Jag hade nog gärna sett att vi hade en ännu bättre plattform för ett intranät, där man kunde tydliggöra mer hur kommunikationsstrategierna ser ut, och vad vi ska ha de till. Kanske i nåt lite mer grafiskt, rörligt material. Så att alla kunde förstå att "hit ska vi och såhär ska vi göra". I dagsläget så är det ju i dokument, som ligger någonstans på övriga policys- och styrdokument. Men jag hade nog gärna velat levandegöra det, så att alla kände att man förstod och var lite delaktiga i det.*

Denna studiens resultat visar därmed på att intern dialog är en mycket stor del i kommunikatörers tolkning av företags övergripande strategier, styrdokument, verksamhetsidé, vision och värdegrund. Den interna dialogen är det främsta redskapet för kommunikatörens arbete för att ständigt återkoppla den operativa kommunikationens resultat till den strategiska kommunikationen.

#### **4.1.4.2 Dialog externt**

Tre av de fyra respondenterna beskriver sociala medier som en slags förlängning av kundtjänst, där en "fråga-svar"-situation regelbundet uppstår.

Respondent 1 berättar exempelvis om en incident då ett fastighetsbyggprojekt råkade orsaka en miljöpåverkan, och hur detta hanterades på sociala medier. Då beskriver hen kommunikationen som en fråga-svar-situation.

*R1: Det var verkligen att se till att svara och att svara omgående [på sociala medier], och att ha fakta och tala om "Vad är nästa steg?", och "Hur tänker vi?", och att berätta på ett bra sätt. Där finns ju expertisen och faktan ute i organisationen, men vi kanske kan hjälpa till med att mjuka upp språket och tala om att det är viktigt att svara snabbt och vara transparent, och inte ha en massa byråkratspråk och facktermer. Det är ju jätteviktigt, och blir bara viktigare och viktigare idag: att man som organisation är på tårna när det gäller den typen av händelser, och att man överhuvudtaget respekterar sociala kanaler. Det är inte bara ett kul sätt för ett företag att lägga ut saker lite då och då, utan det är en social kanal där man förväntar sig att har man*

startat ett Facebook-konto så för väntar sig följare och andra att man svarar, när man ställer frågor den vägen. **Det är en kundtjänst.** Där är ju kommunikation jätteviktig.

Respondent 2 beskriver också hur fråga-svar-situationer kan te sig, på sociala medier.

*R2: Om de skriver något positivt, att "Åh, det här var roligt!", och då kan man ju svara "Vad roligt! Här kan du läsa mer, om du är intresserad". Om någon skriver att "Jag skulle gärna jobba för er. Hur gör jag?", och då kan man ju svara att "Alla våra lediga jobb finns på den här sidan", beroende på hur frågan är ställd. Och handlar det om något mer negativt så kan man ju gå in och försöka bemöta det på ett artigt sätt. Som det här om smörgåsskivorna – att "Ja, vissa gillar smala skivor, och vissa gillar tjocka". Och är det något riktigt negativt så kan högsta chefen få gå in. En gång hade någon väldigt konstiga resonemang och till slut så svarade chefen att "Är det såhär du vill bygga ditt eget varumärke på sociala medier så fortsätt gärna, men vi kan inte göra nånting åt detta". Den här personen hade sparat in på något väldigt märkligt. Men det är väldigt sällan sånt händer. Men oftast är det så att vi hänvisar folk till vart de får mer information, eller tackar för deras intressen, eller så. Oftast är det den typen av bemötande, för det är den typen av kommentarer man får.*

Respondent 1 uttrycker också en önskan om mer praktiska, kommunikativa kompetenser in-house, vilket tyder på att man har en önskan om mer nära och frekvent interaktion och kommunikation mellan företag och intressenter.

*I: Hur hade du velat arbeta med företagets praktiska kommunikation? Tänk "drömscenario" ...*

*R1: Drömscenariot hade nog varit en lite större in-house-avdelning, som kunde producera mer eget material snabbt. Det vill säga: Film, layout... Idag går väldigt mycket på beställning och då har man inte samma kontroll över det. Plus att det ändå krävs mycket koordinering av en kommunikatör, om du ska göra en brief till en byrå, och så ska du lyssna av den beställaren internt, och så... Jag tror att vi hade kunnat snabba upp och dra ner på kostnader, för att ha ännu mer av den kompetensen internt, tror jag.*

*I: Hur tror du att kommunikatörsrollen/-yrket – eller din roll, fri tolkning – kommer se ut i framtiden?*

*R1: Det är en jättebra fråga. Jag tror att om allt går som det ska – och vi lyckas med våra strategier – och att förklara vad kommunikation ska vara till – då behövs vi ju inte.*

*I: Haha! Är det ett "drömscenario"?*

*R1: Haha! Nej, det är väl inte drömscenariot. Men jag tror att den strategiska rollen är mycket tydligare i framtiden, och sitter alltid i en ledning och jobbar jättemycket med chefsstöd och liksom verksamhetsplanering, medan den operativa delen också är mycket tydligare och är snabbriktig i att du har verkligen folk som kan film, som kan sätta upp en webb, och som kan programmera. Allt det. Idag så flyter det samman, och det kanske är även i utbildning. Jag kan för lite om hur utbildningen ser ut idag och om man verkligen kan utbilda sig åt det mer praktiska hållet. Jag förstår ju att det finns för digital kommunikation, men jag tror och hoppas att det blir en mer tydlig roll, på det sättet.*

Detta tyder på ett hinder och en tröghet, inom företaget. Man hindras från att skapa strategisk improvisation när den kommunikativa kompetensen och resurserna inte finns in-house. Detta gör att både improvisationen, men också resurser till den externa dialogen, förhindras och uteblir från företagets externa kommunikation.

Respondent 3 nämner "medskapande" som något som kommer bli allt viktigare mellan företag och intressenter i framtiden.

*I: Hur tror du att kommunikatörsrollen och -yrket kommer se ut i framtiden?*

*R3: Jag tror att generellt så kommer det bli allt svårare att hålla sig uppdaterad. Det kommer bli allt tuffare att vara med, för att kunna göra rätt bedömningar. Och eftersom allt blir så fragmenterat – förr var allt mycket lättare. Då kunde du ju i och för sig betala mycket pengar men då kunde du ju köpa... Det gör man ju inte med ett kommunalt bolag, på det sättet – men om vi pratar generellt – så kunde man ju köpa stor "impact". Alltså att man nådde många. Man pratade om samma saker. När GP var en stor papperstidning så fanns det ju bara GP, i princip. GP var ju så enormt stora, med ett väldigt stort genomslag. Och om man gick på TV, på riksplan, så fick du ju ganska stort och jämnt genomslag. Nu är det ju så oerhört mycket svårare, för folk tittar på så många fler olika kanaler. Och det är också så att det handlar ju inte så mycket om att "sända" längre. Det handlar om att man förväntar sig mycket att få vara med och utveckla, eller tycka om produkter, eller testa, och vara "medskapande",*

*sådär. Så det är ett lite annat sätt att jobba. Eller kommer att bli. Det är det redan, men det kommer bara fortsätta med den utvecklingen, tror jag.*

Liksom respondent 3 så nämner även respondent 2 ”medskapande” som något som kommer bli allt viktigare mellan företag och intressenter i framtiden. Men respondent 2 menar också att hen gärna vill att företaget ska arbeta mer med dialog på sina externa kanaler, men att hen inte har någon konkret idé om hur den här dialogen kommer att se ut.

*I: Hur hade du velat arbeta med företagets praktiska kommunikation?*

*R2: Jag hade jättegärna hittat ett sätt för att ha mer interaktiv kommunikation. Om man till exempel skulle ha en podcast där folk kan kommentera och gilla efterhand, men gärna även liksom nästan som man kan ha på aftonbladet. Ett sånt live chat-event, ute. Jag vet inte. **Jag skulle vilja ha mycket mer dialog, i det vi gör.** Nu är det fortfarande ganska mycket envägskommunikation. Jag skulle vilja hitta ett sätt att ha mer nära dialog. Jag vet inte hur jag skulle göra det. Men jag skulle gärna se mer av det.*

*I: Vad betyder ”dialog” för dig?*

*R2: Det betyder nog att det är samverkan. Att vi säger nånting och vi får input tillbaka, och agerar på det. Så att det blir som ett växelspel i det. Gärna i realtid. Hur uppfattar mottagaren det här? Vad gör de med det? Hur kan vi agera på det, i vår tur? Så att det blir som ett samspel. Det är väl dialogen i det sammanhanget. Nu är det som jag sa innan: Vi lägger ut nånting på sociala medier, någon reagerar på det och vi kan säga att ”Åh, jättebra!”, eller ”Du kan hitta det här”, eller så. Det blir som ett staccato. Det blir inget flöde i det, och ingen interaktion. **Jag hade gärna hittat mer interaktion i dialogen.** Det hade varit jättefräckt om man kunde ha ”innovation jam”, till exempel. Att man sa att ”Vi har det här problemet. Alla ni smarta där ute: Hur skulle ni lösa detta?”. Det hade ju varit hur coolt som helst. Sen vet jag inte hur vi skulle lösa det, rent tekniskt. Men det hade varit väldigt häftigt. Och det hade ju varit mycket mer **”co-creation”**. Jag tror att det kommer mer det att folk vill vara med och skapa, och göra. För det är det de brinner för. Det hade kunnat vara kul. Så att fråga smarta människor: Hur har ni sett att vi kan ta vårt miljöarbete ett steg längre? Hur tänker ni kring det? Det hade ju varit häftigt på riktigt, tänker jag.*

*I: Hur tror du att kommunikatörsrollen/-yrket kommer se ut i framtiden?*

*R2: Jag tror faktiskt att det är en av de rollerna som kommer finnas kvar. Man pratar ju mycket om vilka roller som kommer försvinna. Kommunikationsrollen kommer ju inte*

*kunna digitaliseras eller automatiseras. Det handlar ju väldigt mycket om folks reaktioner och hur folk mottar budskap. Det jag tror vi kommer se – i takt med att allt blir mer digitalt – så kommer kommunikationsrollen ha ännu mer helhetsyn för att bygga varumärke, jobba aktivt med vad märken står för... Det blir ju mer och mer **brus**. Det kommer ju inte gå långsammare än vad det gör idag. Och att hitta rätt sätt för att komma igenom kommer ju bli en kritisk kompetens. Man kommer behöva hitta samarbetspartners på nåt sätt, eller andra sätt att förhålla sig till hur man kommunicerar, än vad man har idag. Det är väl fortfarande ganska traditionellt att vi berättar om vad vi gör, om vad vi kan och så, medan vi kanske behöver gå ännu mer åt det hållet som vi är på väg åt. Såsom exempelvis: vad gör vi för samhället, vilka frågor brinner vi för, och så vidare... Istället för att man ägnar sig åt att **driva dialogen** själv, med envägskommunikation ut, och att få feedback så kanske vi behöver hitta frågor där dialogen redan pågår, och koppla på oss i den. Om det är FN:s miljömål, eller om det är nånting annat. Att man hittar arenor för att föra dialogen. Det tror jag kommer bli viktigt.*

Respondent 4 skiljer sig från övriga respondenter, i sina svar om intern och extern kommunikation, eftersom det framkom i intervjun att Volvo cars har arbetat fram nya kommunikationsstrategier för kommande år, under hösten 2018.

Respondent 4 nämner här nedan dialog och konversation som delar av nya kommunikationsstrategier, och något som de eftersträvar både internt och externt framgent. En del av deras nya strategier internt beskrivs exempelvis som att ”Att öka möjligheterna till dialog och kunskapsutbyte”. För den externa kommunikationen så nämns ”konversation” som ett viktigt nyckelord.

*R4: Jag tror på värdet av **dialog**. Det känns som att det finns en ständig och outsinlig önskan internt att få mer kunskap, att få veta mer. Och det tror jag att: får vi till en dialog mellan – på den här nivån, på den interpersonella nivån – så vinner du jättemycket. Om man får till en **dialog** på en större grupp så vinner man också en hel del. Så det kommer vi jobba jättemycket med.*

*R4: Externt så handlar det om att vi behöver berätta våra nyheter, och våra historier. Inte historien bakåt, utan att liksom hitta våra ämnen som vi vill kommunicera utåt, som driver mot att positionera oss som nåt mer än bara en biltillverkare. Och också jobba mot att vi är och fortsätter vara varumärket nummer ett, i Sverige. Och därmed också sagt att det vi kommunicerar ska engagera, och vi vill också gärna skapa en*

***konversation.*** *Man får gärna kommunicera med eller om Volvo. Och det vill vi få till, och på det sättet addera värde.*

*I: Vad är det man vill ha dialog och konversation om?*

*R4: Det är fortfarande på planeringsstadiet, även om nästa år inte är så långt bort. Men vi vill ju och har tre starka commitments, från företagets sida, och där är det ju att också då koppla det till de kärnvärdena som jag sa innan: safety, sustainability och omtanke om våra kunders tid, egentligen. Så de har vi... Det är en del av vår företagsstrategi – vår övergripande koncerns strategi – som vi kommunicerar externt. Och det är väl egentligen de tre ämnena som vi vill fortsätta skapa en konversation och en diskussion kring.*

Min hypotes var att företagen strävade efter att ha dialog externt, med sina intressenter och sin målgrupp, men det visade sig snarare vara så att tre av de fyra respondenterna såg sociala medier som en slags förlängning av kundtjänst, där en ”fråga-svar”-situation regelbundet uppstår.

Jag trodde att extern dialog var ett slags mål för stora företag, för att ge den strategiska kommunikationen liv i det operativa arbetets resultat på exempelvis sociala medier, men studiens resultat visar snarare på att den interna dialogen är ett viktigt redskap internt, för att säkerställa att den strategiska kommunikationen överensstämmer med den praktiska kommunikationen.



## 5 Diskussion och slutsatser

Den här studiens syfte är att studera hur kommunikatörer tolkar organisationers strategiska kommunikation till den operativa kommunikationens resultat. I denna studien så har fyra stora företags kommunikatörer intervjuats om hur de tolkar företags strategiska kommunikation.

Studiens frågeställningar är:

- Hur påverkas kommunikatörers arbete av organisatoriska möjligheter och begränsningar?
- Hur arbetar kommunikatörer med företags organisationskultur- och identitet?
- Hur arbetar kommunikatörer med företags strategiska improvisation?
- Hur arbetar kommunikatörer med företags interna och externa dialog?

Nedan diskuteras samtliga frågeställningar tillsammans, eftersom de alla är nära sammankopplade i studiens resultat.

### 5.1 Diskussion och slutsatser

Jag trodde att min studie skulle peka på att företag strävar efter att föra dialog med sina intressenter på sociala medier, med hjälp av strategisk improvisation – antingen utan att ha en egentlig tanke eller strategi för hur den här dialogen ska gå till, eller med en idé om hur ramar och regler skapar förutsättningarna för hur den här dialogen ska se ut. Den externa dialogen kunde skapas improvisatoriskt för att stärka företagets varumärke och identitet. Exempelvis trodde jag att företaget skulle använda sig av sitt arbete med corporate social responsibility i sin strategiska improvisation, för att aktivt kommunicera budskap gällande politiska sakfrågor (Falkheimer & Gentzel Sandberg 2017; Grandien 2016; Heide, Johansson & Simonsson 2012).

Denna studiens resultat visar snarare på att kommunikatörerna tolkar företagets verksamhetsidé, visioner och värdegrund som så fundamentala i företagets kommunikation så att de inte anses vara politiska budskap från företaget, även om budskapen skulle kunna uppfattas som politiska för en utomstående. Anledningen till att respondenterna resonerar på detta sättet, om huruvida företaget engagerar sig politiskt eller inte, kan handla om att respondenterna uppfattar det som om frågan handlar om huruvida företaget engagerar sig partipolitiskt eller inte, medan jag i min uppfattning efterfrågade huruvida företaget engagerar sig i politiska sakfrågor. Skillnaden i uppfattningen om vad som är politik och inte kan handla om en generationsfråga. Tidigare undersökningar visar exempelvis på att unga idag har ett stort intresse för politik och samhällsfrågor, men att de samtidigt har ett mycket lågt förtroende för politiska partier. 42 procent av de tillfrågade, i en undersökning av Ungdomsbarometern, uppger att de har ett stort intresse för politik och samhällsfrågor – vilket är en

ökning med 31 procent sedan millenieskiftet. 63 procent uppger samtidigt att de har inget eller lite förtroende för politiska partier. Detta pekar på att unga idag är engagerade i sakpolitik, men att de inte är partipolitiskt aktiva. Äldre generationer kan tolka politiskt engagemang på ett annat sätt (SVD 2017).

Theunissen (2014) menar att öppenhet, äkthet och *dialog* är de förväntade normerna inom kommunikationsbranschen idag. Dialog anses ha fördelar för samtida organisationers livslängd och äkthet (Theunissen 2014). Enligt Habermas så handlar dialog om att uppnå *konsensus*. Han hänför konsensusbegreppet till två nivåer, vilka beskrivs som den *formella ramnivån* respektive den *inhållsliga nivån*. Habermas menar att på den formella ramnivån handlar det om att det bör finnas en gemensam idé om hur samtalet ska gå till, och att den innehållsliga nivån handlar om att det bör finnas en gemensam idé om vad det är det ska talas om (Åkerström 2010; Deetz & Simpson 2012).

Denna studiens resultat visar dock på att intern dialog är en mycket stor del i kommunikatorers tolkning av företags övergripande strategier, styrdokument, verksamhetsidé, vision och värdegrund. Den interna dialogen är det främsta redskapet för kommunikatorers arbete för att ständigt återkoppla den operativa kommunikationens resultat till den strategiska kommunikationen. Jag trodde att studien skulle visa på att företagen strävar efter att ha dialog externt, med sina intressenter och sin målgrupp, men det visade sig snarare vara så att respondenterna såg sociala medier som en slags förlängning av kundtjänst, där en ”fråga-svar”-situation regelbundet verkar uppstå. Jag trodde att extern dialog var en ambition för stora företag, för att ge den strategiska kommunikationen liv i det operativa arbetets resultat på exempelvis sociala medier, men studiens resultat visar snarare på att den interna dialogen är ett viktigt redskap internt, för att säkerställa att den strategiska kommunikationen överensstämmer med den praktiska kommunikationen. Studiens resultat visar på att den interna dialogen mellan medarbetare, chefer och ledningen spelar en stor roll, för att möjliggöra strategiska improvisation och dialog. Och improvisationen på företagen handlar ofta om att fånga upp vad som händer i företaget internt, för att sedan kommunicera ut det till hela företaget, internt, för att stärka företagets organisationskultur.

Studios resultat pekar också på att kommunikatorer har en uppfattning om vad strategierna är tänkta att bidra till och skapa, samtidigt som strategierna inte alltid verkar vara helt definitiva. Alla kommunikatorer nämner snarare intuitiva ”ramar och regler” som kommunikatorerna förhåller sig till, medan övergripande strategier ändå tolkas in ständigt. Det innebär att varje enskild, operativ handling går igenom en dialogisk tolkningsprocess innan varje operativ handling planeras i detalj och sedan genomförs. Studien visar också på att kommunikatorerna har en tydlig bild av vad företagets verksamhetsidé, vision och värdegrund är, men de verkar samtidigt också ständigt tolka och översätta

de övergripande strategierna till när den praktiska kommunikationen skapas, efter upplevda ramar och regler.

Denna studien visar i huvudsak på att intern dialog är en mycket stor del i kommunikatörers tolkning av företags övergripande strategier, styrdokument, verksamhetsidé, visioner och värdegrund. Den interna dialogen är det främsta redskapet för denna studiens kommunikatörer, för att ständigt återkoppla den operativa kommunikationens resultat till den strategiska kommunikationen.

### **5.1.1 Sammanfattning**

Studiens resultat visar i huvudsak på att den interna dialogen mellan medarbetare, chefer och ledningen spelar en stor roll, för att möjliggöra strategisk improvisation och dialog. Improvisationen på företagen handlar ofta om att fånga upp vad som händer i företagets omvärld, närvärld och invärld, det vill säga internt, för att sedan kommunicera ut det till hela företaget, internt och/eller externt. Alla kommunikatörer nämner även intuitiva ”ramar och regler” som kommunikatörerna förhåller sig till, medan övergripande strategier ändå tolkas in ständigt. Varje enskild operativ handling går igenom en dialogisk tolkningsprocess innan varje operativ handling planeras i detalj, och sedan genomförs, och resulterar i den operativa kommunikationens resultat.

### **5.1.2 Slutsatser**

”Ramar och regler” nämns återkommande av denna studiens respondenter. ”Ramverket”, samt ”ramar och regler”, kan tolkas som ramar och regler för den interna dialogen, om hur strategierna ska tolkas och se ut och vara när de förverkligas. Alla kommunikatörer nämner intuitiva ”ramar och regler” som något att förhålla sig till när man omvandlar den strategiska kommunikationen till den praktiska kommunikationen internt, men endast två respondenter nämner extern dialog som något de skulle vilja ha (Respondent 2) eller ämnar ha/uppå (Respondent 4) på sociala medier. Volvo cars respondents svar utmärkte sig särskilt i och med att hen beskrev att de har dialog som en tydlig ambition i sina nyligen utformade kommunikationsstrategier, från hösten 2018. Den här studien visar på att endast Volvo Cars egentligen kan anses ha en verklig ambition om att föra extern dialog med sina intressenter.

Volvo cars är ett mycket omtalat varumärke som ofta vinner priser för sitt goda varumärkesbyggande. År 2018 vann Volvo cars både priser för att skapa den bästa varumärkesbyggande kommunikationen, samt för att vara det mest omnämnda varumärket, under år 2018 (Resumé, *Volvo Cars "Made by Sweden" tar hem långsiktigt 2018*; Resumé, *ICA, Volvo och Ericsson – varumärkena som syns mest i svenska medier 2018*). Om Volvo cars lyckas etablera accepterade ramar och regler externt för hur företagets och intressenters dialog ska gå till så tror jag att man får goda förutsättningar för att lyckas

med sina nya strategier och ambitioner. Detta kan ses som nydanande kommunikationsstrategier för intern och extern kommunikation, och kan komma att förändra spelplanen för hur stora företag kommunicerar med sina intressenter, även framgent.

## 5.2 Vidare forskning

Då denna studiens resultat visar på att intern dialog är en stor del av översättningen och tolkningen av företagets strategiska kommunikation till företagets operativa kommunikations resultat, det vill säga den praktiska kommunikationen, så rekommenderar jag vidare studier av hur denna interna dialogen ser ut. Eftersom studien också pekar på att extern kommunikation fortfarande ses som en envägs- eller tvåvägskommunikation snarare än som dialog så rekommenderar jag också fortsatta studier gällande utvecklingen av Habermas syn på dialog och beskrivning av konsensusbegreppet och dess formella ramnivå och innehållsliga nivå. Här tror jag det finns stora möjligheter att utveckla nya teorier som kan vara hjälpsamma för kommunikatörer och deras arbeten med organisationers externa kommunikation. Den utomvetenskapliga relevansen är stor, eftersom företags många intressenter alla påverkas av hur företag väljer att kommunicera med sina intressenter.

I denna studien uttrycker respondent 1 tankar om att företagets kommunikation kan användas som ett verksamhetsutvecklingsverktyg.

*R1: Det gäller ju att se helheten och att jobba effektivt. Att använda kommunikation som ett **verksamhetsutvecklingsverktyg**, kan man väl säga.*

Något som föll utanför ramarna för det här arbetet är kommunikatörers tankar om att co-creation och medskapande är något som blir alltmer relevant för företag, men också synen på att kommunikatörers arbete alltmer går mot att handla om verksamhetsutveckling. Därför anser jag det vara intressant att se på aspekterna co-creation och medskapande, tillsammans med verksamhetsutveckling, i vidare studier. Detta eftersom tidigare forskning pekar på att kommunikatörernas roll i organisationer ses som viktig, men ändå oklar, av många (Simonsson 2018). Kan det vara så att kommunikatörers interna och externa arbete handlar alltmer om verksamhetsutveckling? Genom att föra dialog internt och externt så kanske det möjliggör för företag att snabbare fånga upp nya samhällstrender, och därmed möjliggöra effektiv verksamhetsutveckling för företag?

## Referenser

Altheide, D. (1996). *Qualitative media analysis* (Qualitative research methods series, 38). Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Business Region Göteborg (2017). *Företagande i Göteborgsregionen 2017*. Hämtad 6 december, 2018, från

[https://www.businessregiongoteborg.se/sites/default/files/downloadable\\_files/foretagande\\_2017.pdf](https://www.businessregiongoteborg.se/sites/default/files/downloadable_files/foretagande_2017.pdf)

Castellum (2016). *Castellums strategi*. Hämtad 6 december, 2018, från

<https://www.castellum.se/globalassets/arsredovisningar/2016/6-7.pdf>

Falkheimer, J., & Gentzel Sandberg, K. (2017). *Nu: Strategisk improvisation för effektiv kommunikation*.

Falkheimer, J., & Heide, M. (2014). *Strategisk kommunikation: En introduktion* (2. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.

Falkheimer, J., Heide, M., Nothhaft, H., von Platen, S., Simonsson, C., & Andersson, R. (2017). Is Strategic Communication too important to be left to Communication Professionals? Managers' and coworkers' attitudes towards strategic communication and communication professionals? *Public Relations Review*, 43(1), 91–101.

Ganesh, S., & Zoller, H. (2012). Dialogue, Activism, and Democratic Social Change. *Communication Theory*, 22(1), 66-91.

Grandien, C. (2016). *Strategic Communication Found in Translation: Practices, Practitioners and Perceptions*. Mid Sweden University doctoral thesis, 2016.

Göteborg Energi (2018). *Vad vi gör*. Hämtad 17 december, 2018, från

<https://www.goteborgenergi.se/om-oss/vad-vi-gor>

Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer* (2., [omarb.] uppl. ed.). Stockholm: Liber.

Heide, M., Simonsson, C., von Platen, S., & Falkheimer, J. (2018). Expanding the Scope of Strategic Communication: Towards a Holistic Understanding of Organizational Complexity. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 452–468.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3. [rev.] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.

Larsson, L., & Ekström, M. (2010). *Metoder i kommunikationsvetenskap* (2. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.

NE (2018). Digitalisering. Hämtad 7 november, 2018, från <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/digitalisering>

Pateman, C. (2012). Participatory Democracy Revisited. *Perspectives on Politics*, 10(1), 7-19.

Petersson, O. (2010). *Opinionsbildning* (1. uppl. ed., Pocketuniversitetet, 8). Stockholm: SNS förlag.

Resumé (2018). *ICA, Volvo och Ericsson – varumärkena som syns mest i svenska medier*. Hämtad 4 januari 2019, från <https://www.resume.se/nyheter/artiklar/2018/12/18/ica-volvo-och-ericsson--varumarkena-som-syns-mest-i-svenska-medier/>

Resumé (2018). *Volvo Cars "Made by Sweden" tar hem långsiktigt*. Hämtad 4 januari, 2019, från <https://www.resume.se/nyheter/artiklar/2018/11/29/volvo-cars-made-by-sweden-tar-hem-langsiktigt/>

Simonsson, C. (2018). Sveriges Kommunikatörer: Föreläsning om den pågående studien ”Den kommunikativa organisationen”. Göteborg, 14 september 2018.

SKF (2018). *Vision, affärsidé och värderingar*. Hämtad 6 december, 2018, från <http://www.skf.com/se/our-company/skf-atagande/vision-affarside-varderingar/index.html>

SVD (2017): Unga litar allt mindre på partierna: ”Oroväckande”. Hämtad 9 januari, 2019, från <https://www.svd.se/unga-litar-allt-mindre-pa-partierna-orovackande>

Sveriges Kommunikatörer (2018). *Den kommunikativa organisationen*. Hämtad 16 november, 2018, från <https://sverigeskommunikatorer.se/fakta-och-verktyg/forskning/kommunikativa-organisationer/>

Tahvilzadeh (2015). “Det våras för medborgardialoger.” Demokratiutredningens rapporter 2014.

Theunissen, P. (2014). Co-creating corporate identity through dialogue: A pilot study. *Public Relations Review*, 40(3), 612-614. doi:<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.02.026>

Volvo Cars (2018). *News Room: Detta är Volvo*. Hämtad 17 december, 2018, från <https://www.media.volvocars.com/se/sv-se/corporate/this-is-volvo>

Weibull, L., & Wadbring, I. (2014). *Massmedier: Nya villkor för press, radio och tv i det digitala medielandskapet* (11., helt omarb. uppl. ed.). Stockholm: Ekerlid.

Åkerström, M. (2010). Den kosmetiska demokratin. En studie av den politiska diskursiva praktiken i Sjöbo och Ystad. Lund Studies in Media and Communications 15, 2010.

# Bilagor

## Bilaga 1. Intervjuguide

### **Tema 1: Organisatoriska möjligheter och begränsningar gällande kommunikatörens arbete**

*Hur påverkas kommunikatörens arbete av organisatoriska möjligheter och begränsningar?*

- Hur ser en vanlig arbetsdag ut för dig?
- Vilka ämnesområden innefattas i din yrkesroll på företaget?
- Vad är din huvudsakliga arbetsuppgift, på företaget?
- Hur arbetar du med företagets strategiska kommunikation? (Exempelvis kommunikationsdokument, över tid? Tex Kommunikationsstrategi-dokument?)
- Hur arbetar du med företagets praktiska kommunikation? ’
- Hur skapas företagets kommunikationsstrategier?
- Hur arbetar kommunikationsavdelningen med företagets strategiska kommunikation?
- Hur arbetar kommunikationsavdelningen med företagets praktiska kommunikation?

### **Tema 2: Översättning av identitet till improvisation och kontakt med intressenter**

*Hur arbetar kommunikatörer med företags organisationskultur- och identitet?*

#### ***Översättning och improvisation***

- Vad känner du till om företagets styrdokument?
  - Följdfråga 1: Finns det formulerade verksamhetsidéer, vision, värdegrund?
  - Följdfråga 2: Vilka är det?
- Hur skapas den strategiska kommunikationen, i relation till styrdokument?
  - Följdfråga 1: Hur märks styrdokumenterna av i ditt arbete?
  - Följdfråga 2: Hur märks det av i kommunikationsavdelningens arbete?
- Hur arbetar ni med företagets verksamhetsidé, vision och värdegrund?
- Har ni tydligt formulerade mål om vad kommunikationen ska bidra till?
- På vilka sätt upplever du styrdokumenterna som stöd eller begränsning, i ditt arbete?
- Upplever du att styrdokumenterna ger stöd och utrymme för eget agerande?
  - Följdfråga 1 (Om ja): Kan du beskriva ett tillfälle då du upplevt stöd i styrdokumenterna?
  - Följdfråga 2 (Om nej): Varför upplever du inte ett stöd i styrdokumenterna?

### **Tema 1: Organisatoriska möjligheter och begränsningar gällande kommunikatörens arbete**

- Hur skulle du beskriva kommunikationsavdelningens roll i organisationen?
- Hur fungerar kommunikationen från/med ledningen, gällande kommunikationen?
- Vem är din närmsta chef?
  - Följdfråga 1: Hur fungerar kommunikationen med din närmsta chef, gällande kommunikationen?
- Hur tror du att dina medarbetare ser på kommunikationsavdelningens arbete?
- Hur tror du att dina medarbetare ser på din yrkesroll, inom företaget?
- Vad tror du att medarbetare, chefer och ledningen förväntar sig av dig som kommunikator?



- Vad tror du dina medarbetare, chefer och ledningen tänker att företagets kommunikatörer har för arbetsuppdrag?

## **Tema 2: Översättning av identitet till improvisation och kontakt med intressenter**

### ***Översättning och improvisation***

*Hur arbetar kommunikatörer med företags strategiska improvisation?*

- Vilka förutsättningar upplever du att organisationen ger dig i ditt arbete?
- Vad upplever du för möjligheter och begränsningar i ditt arbete?
- Finns det utrymme inom företaget att frångå planerade kommunikationsmålen/-delmål när ni upplever förändrat socialt landskap (såsom exempelvis nya sociala medier-appar, politiska förändringar, etcetera)?
  - Följdfråga 1: Har du exempel på ett tillfälle när ni frångick planerade kommunikationsmål/-delmål?
  - Följdfråga 2 (Om ja): Hur agerade ni då?
- Hur trygg känner du dig i att ta egna beslut och initiativ, gällande företagets kommunikation?
  - Följdfråga 1: Har du ett exempel på när du någon gång tagit egna initiativ och beslut på företaget?
  - Följdfråga 2: Vad hände då?
- Hur upplever du att dina egna initiativ uppfattas av dina medarbetare, chefer och ledningen?
- Hur upplever du dina möjligheter att påverka företagets riktning?
  - Följdfråga 1: Hur märker du av detta i ditt arbete?
- Omvärldsbevakar du, för företaget?
  - Följdfråga 1: Hur går omvärldsbevakningen till?
  - Följdfråga 2: På vilket sätt kommer det till användning för företaget?
- Händer det att företaget engagerar sig i olika samhällsfrågor (exempelvis politiska frågor)?
  - Följdfråga 1: Hur kan kommunikation gällande samhällsfrågor ta sig till uttryck (externt)?
  - Följdfråga 2: Har du något exempel på ett sådant tillfälle?

### ***Dialog analogt/digitalt***

*Hur arbetar kommunikatörer med företags interna och externa dialog?*

- Vilka är era intressenter?
- Hur kommunicerar kommunikationsavdelningen med företagets intressenter? (Exempelvis med text, bild, ljud, video; via journalister, egen produktion: sociala medier, egen tidning, mail, reklampelare, etcetera)
- Hur kommunicerar företaget online? (Exempelvis på hemsidan/sociala medier)
  - Följdfråga 1: Hur fungerar kommunikationen online? (Som tex en kundtjänst, inspiration eller dialog?)
- Hur kommunicerar företaget med intressenter ”in real life” (IRL)?
  - Följdfråga 1: Hur kan sådana möten med intressenten se ut?
- Hur kommunicerar du, personligen, med företagets intressenter?
- Hur kan intressenters respons till företagets kommunikation se ut?
  - Följdfråga 1: Hur hanterar ni den responsen? (Exempelvis svarar á la kundtjänst eller tar tillvara på svaren/utvecklar produkter tillsammans?)
- Etablerar du kontaktnät som kan gynna företaget på sikt?

- Följdfråga 1: Hur går du tillväga då?
- Följdfråga 2: Hur gör ni det analogt/digitalt?

### **Avrundning av intervjun**

- Vad är det bästa med att arbeta som (titel, tex ”kommunikationsansvarig”)?
- Vad är det sämsta med att arbeta som (titel, tex ”kommunikationsansvarig”)?
- Hur hade du velat arbeta med företagets kommunikationsstrategier (drömscenario)?
- Hur hade du velat arbeta med företagets praktiska kommunikation (drömscenario)?
- Hur tror du att kommunikatörsrollen/-yrket kommer se ut i framtiden?
- Är det något du skulle vilja tillägga/tycker jag har glömt att fråga?

## Bilaga 2. Tematiska analysfrågor

### **Organisatoriska möjligheter och begränsningar**

1. Hur påverkas kommunikatörens arbete av organisatoriska möjligheter och begränsningar?
  - a. Hur går omvärldsbevakningen till?
  - b. Hur skapas den strategiska kommunikationen?
2. Hur väl insatta är ledningen, chefer och medarbetare i vad kommunikatören kan förväntas göra i sitt arbete?

### **Organisationskultur- och identitet**

3. Hur tar kommunikatören fasta på företags organisationskultur, för att kommunicera en organisationsidentitet?

### **Översättning och improvisation**

4. Hur tolkar och översätter kommunikatören företagets strategier till att kommunicera företagets varumärke?
5. Hur fungerar företags verksamhetsidé, vision och värdegrund som stöd och/eller begränsning i kommunikatörens arbete?

### **Dialog**

6. Hur ser den interna och externa dialogen ut?