

Kommunikatörerna som symptom på offentliga sektorns omvandlingar under *new public management*

Tomas Wedin & Emelie Hantelius

SAMMANDRAG: Mot bakgrund de förvaltningspolitiska förändringarna i Sverige under de sista decennierna, präglade av *new public management*, analyserar Tomas Wedin och Emelie Hantelius en av de snabbast expanderande yrkesgrupperna inom den offentliga förvaltningen under samma period: kommunikatörerna. Artikeln fokuserar på yrkesgruppens både organisationsinterna uppdrag och dess externa, demokratiska uppdrag gentemot medborgarna och visar hur spänningar uppstår inom båda dessa uppdrag som en konsekvens av kommunikatörernas strävan att stärka sin autonomi. Författarna visar hur kommunikatörerna i sin roll som länken mellan myndighet och medborgare skulle kunna verka för att stärka den offentliga organisationens demokratiska kärnuppdrag, men att detta förutsätter att de i sin professionaliseringssträvan inte låter blicken grumlans av den marknadslogik som kommit att prägla offentlig sektor i det senmoderna samhället.

NYCKELORD: kommunikatörer; offentlig förvaltning; *new public management*; demokrati.

PUBLICERINGSHISTORIK: Originalpublicering.

TOMAS WEDIN är forskare vid Högskolan i Halmstad.

E-POSTADRESS: tomas.wedin@hh.se

EMELIE HANTELIOUS har en masterexamen i kommunikation från Göteborgs universitet.

FÖRSLAG PÅ KÄLLANGIVELSE:

Wedin, Tomas & Emelie Hantelius (2023) "Kommunikatörerna som symptom på offentliga sektorns omvandlingar under *new public management*", i *Arkiv. Tidskrift för samhällsanalys*, nr 15, s. 117–140. <https://doi.org/10.13068/2000-6217.15.4>

© Författarna/Arkiv förlag & tidskrift 2023 (publicerad 21 juni 2023)

Artikeln distribueras enligt en upphovsrättslicens från Creative Commons: erkännande, icke-kommersiell, inga bearbetningar, som medger icke-kommersiell användning och spridning i oförändrat skick så länge källan anges.

Arkiv. Tidskrift för samhällsanalys är en sakkunniggranskad vetenskaplig tidskrift för samhällsvetenskap och historia. Samtliga artiklar publiceras fritt tillgängliga på:

www.tidskriftenarkiv.se

Beständig länk: <https://doi.org/10.13068/2000-6217>

Den här artikeln finns tillgänglig i följande format:

PDF: via beständig länk, <https://doi.org/10.13068/2000-6217.15.4>

TRYCK: ingår i bokutgåva av numret, ISBN: 978 91 7924 378 4

Grafisk utformning och sidnumrering är identisk i pdf och tryck.

Samtliga artiklar i nr 15 (2023) nås via beständig länk,

<https://doi.org/10.13068/2000-6217.15>

Arkiv. Tidskrift för samhällsanalys

ISSN: 2000-6217 (för elektronisk resurs)

ISSN: 2000-6225 (för tryckta nummer)

ges ut av

Stiftelsen Arkiv för främjande och spridning
av samhällsvetenskaplig och historisk forskning

genom

Arkiv förlag & tidskrift

Box 1559

SE-221 01 Lund

BESÖK: Stora Gråbrödersgatan 17 a

TELEFON: 046-13 39 20

ARKIV FÖRLAG: arkiv@arkiv.nu · www.arkiv.nu

TIDSKRIFTEN ARKIV: red@tidskriftenarkiv.se · www.tidskriftenarkiv.se

ANSVARIG UTGIVARE & CHEFREDAKTÖR: Sven Hort

ADMINISTRATIV REDAKTÖR: David Lindberg

REDAKTÖRER: Majsa Allelin, Per Dannefjord, Lisa Kings,

Zhanna Kravchenko, Anna-Maria Sarstrand Marekovic

Kommunikatörerna som symptom på offentliga sektorns omvandlingar under *new public management*

TOMAS WEDIN & EMELIE HANTELIUS

Kommunikatörerna i den offentliga sektorn har under det sista decenniet ökat och fått en alltmer central position i de offentliga organisationernas arbete. Inom högskoleväsendet, exempelvis, fanns det färre än 50 kommunikatörer år 2002 och sex år senare, 2008, var de 607 stycken – det var då den fjärde vanligaste titeln (Agevall & Olofsson 2020; Kärnä 2022). I takt med att kommunikatörerna har blivit fler har de flyttat fram sina positioner på arbetsmarknaden.

Det växande antalet kommunikatörer har väckt kritik i det offentliga samtalet, inte sällan med hänvisning till att det är slöseri med skattemedel (Wold 2019; Danieli 2020; Gustavsson 2019a; Gustavsson 2019b). Samtidigt är osäkerheten stor om vad en kommunikatörs kärnuppgifter är, inte bara bland allmänheten utan även bland yrkesutövarna själva.

Yrkeskåren har vuxit fram i kölvattnet av de förändringar som de sista decennierna genomförts med inspiration av *new public management*. Den omorientering som skett i riktning mot sådant som ryms under paraplybegreppet NPM exemplifieras av professionell management, standardiserade prestationsmått, målorientering, decentralisering och konkurrens, där individer i allt större utsträckning adresseras som kunder snarare än medborgare (Karlsson 2017). Dessa förvaltningspolitiska förändringar har medfört att vissa yrkesgrupper vuxit och stärkt sina positioner under det att andra grupper fått se sin status sjunka (jfr Alvehus & Kastberg 2019; Forsell & Ivarsson Westerberg 2014). Via branschorganisationen

Sveriges Kommunikatörer har kommunikatörerna initierat forskningsprojekt om kommunikationens betydelse i organisationer, senast en flerårig omfattande utredning med titeln *Den kommunikativa organisationen* (färdigställd 2019) i samarbete med Lunds universitet. Syftet med projekten är otvetydigt: att förena och stärka dem som arbetar med kommunikation genom att framhålla kommunikationens betydelse i organisationer samt att organisera dem som arbetar med liknande uppgifter i en gemensam yrkeskår med den autonomi och det inflytande som kommer med en starkt organiserad profession.

På ett övergripande plan kan kommunikatörer sägas ha två uppdrag: ett internt och ett externt. Till det interna uppdraget hör att verka som ett stöd inom organisationen. Därigenom bidrar de indirekt till att fullgöra även sitt externa uppdrag inom den offentliga sektorn: att verka för den representativa demokratin samt förtydliga kommunikationen till medborgarna.

Vi vill i den här artikeln belysa de spänningar i uppdraget som kommunikatör som yrkesgruppens strävan efter ökad autonomi ger upphov till mot bakgrund dels av de förvaltningspolitiska förändringarna, dels av yrkesgruppens inflytande över offentliga organisationer. Med utgångspunkt i deras externa och interna uppdrag analyserar vi kommunikatörernas självbild såsom den kommer till uttryck i vårt material: intervjuer, kurslitteratur samt styrdokument.

Artikeln är en vidareutveckling av en av artikelförfattarnas masteruppsats på kommunikatörsprogrammet vid Göteborgs universitet (Hantelius 2020). Som komplement till de fyra intervjuer som låg till grund för uppsatsen har vi studerat kurslitteratur som kommunikatörsstudenter läser under sin utbildning, material från Sveriges Kommunikatörer samt centrala styrdokument. Vi kommer att frilägga nya perspektiv på kommunikatörskårens framväxt mot bakgrund av de senaste decenniernas förvaltningspolitiska förändringar, och snarare än att eftersträva generaliserbarhet önskar vi väcka nya frågor.

De fyra kommunikatörer som intervjuades för uppsatsen arbetade på en kommun som utöver centrala organ bestod av ett stort antal mindre förvaltningar, sektorer och enheter, med kommunikatörer anställda både på den centrala nivån och ute i förvaltningarna. De fyra informanterna arbetade i de utlokaliserade förvaltningarna.

Intervjuerna genomfördes enligt den kvalitativa semistrukturerade intervjuens metoder (Kvale 2007; Tracy 2013), med en uppsättning förberedda frågor som kompletteras med improviserade följdfrågor efter hand. Fokus låg på hur kommunikatorerna presenterade sin syn på kommunikatorens roll i den offentliga organisationen. Först ställdes konkreta frågor om kommunikatorernas arbetsuppgifter. Därefter riktades frågorna in på vilka förväntningar kommunikatorerna upplevde att cheferna i organisationen hade, dels på kommunikatorerna själva, dels på kommunikationens egenskaper. Intervjuerna avslutades med frågor om hur kommunikatorerna själva ville förtydliga sin roll i organisationen.

Vi har ställt intervjuvaren i relation till kurslitteratur från kommunikatorsprogram runtom i Sverige samt publikationer från intresseorganisationen Sveriges Kommunikatörer – varav vissa används som kurslitteratur. Tanken är att textmaterialet ska suppleras och rama in det som informanterna gav uttryck för i intervjuerna.

Vår analys är indelad i tre delar. I den första undersöker vi hur kommunikatorerna uppfattar sin roll i spänningsfältet mellan det operativa och det strategiska samt hur deras kompetens och professionalitet bemöts i organisationen. I den andra undersöker vi hur mjuka värden används som resurs av kommunikatorer i ett byråkratiskt landskap präglat av decennier av NPM-orienterade reformer samt hur kommunikatorerna ser på sin roll i detta landskap (Agevall & Olofsson 2020, s. 55). I den tredje diskuterar vi de avvägningar som ryms i kommunikatorernas roll som å ena sidan en stödfunktion, å andra sidan en profession på frammarsch. Artikeln avslutas med en sammanfattande diskussion.

Mellan det operativa och det strategiska – en yrkeskår i förändring

Under de senaste decennierna har synen på kommunikationens roll i organisationer förändrats grundligt, från en idé om förmedling – eller ”transmission”, som det ofta heter i litteraturen – av budskap till en syn på kommunikationen som den kultur som präglar organisationen som helhet, någonting som har en performativ funktion och inte låter sig skiljas från innehållet i det som kommuniceras (Heide, Johansson & Simonsson 2012). Denna förändring återspeglas i det yrkestitelskifte

från informatör till kommunikatör som skett successivt under de senaste två decennierna och som i sig är ett uttryck för den förändrade synen på kommunikationens roll inom offentliga sektorn (Agevall & Olofsson 2020, s. 38). Branschorganisationen bytte 2012 namn från Sveriges Informationsförening till Sveriges Kommunikatörer. Medan informatörens uppgift var att förmedla enkelriktade budskap är kommunikatörens att skapa mening tillsammans med mottagaren, på samma sätt som den management-präglade chefens uppgift är att skapa mening för och med sina medarbetare (Rehnberg 2014). Förändringen återspeglas även i forskningen om kommunikation: tidigare förklaringsmodeller byggde i huvudsak på transmissionsmodellen, det vill säga en syn på kommunikation som överföring av budskap, men nyare studier anlägger ett meningsskapande och konstruktivistiskt perspektiv (Heide, Johansson & Simonsson 2012, s. 122; Weick 1995; Craig 1999).

Ett centralt budskap i den tidigare forskningen är att kommunikationen som sådan borde vara en större fråga i organisationerna: ett kommunikativt arbetssätt borde tillämpas i samtliga led i form av metakommunikation och autokommunikation. Med metakommunikation avses att kommunicera om hur man kommunicerar, såväl chefer sinsemellan som mellan chefer och underordnade (Heide & Simonsson 2011). Med autokommunikation avses en självrefererande kommunikation vars huvudsakliga syfte inte är att förmedla något budskap utan att aktivera den självförstärkande effekt som kommunikation har för medarbetarna internt i organisationen (Broms & Gahmberg 1983).

Resonemangen känns igen från andra sammanhang, både inom akademien och i samhället i stort. De överensstämmer väl med det som ofta benämns den språkliga vändningen: ett fokusskifte mot språkets verklighetskonstituerande funktioner på bekostnad av samhälleliga praktiker. Dessa tendenser går hand i hand med en syn på organisationen som konstruerad av kommunikation, genom att de framhåller kommunikationen som den huvudsakliga komponenten i organisationsbygget. I kommunikationslitteratur är detta känt som CCO-perspektivet, efter *communicative constitution of organizations* (Putnam & Nicotera 2009; Cooren et al. 2011). Härmed avses att kommunikationen i själva verket är det som utgör organisationen. Med detta synsätt förstås organisationen som ett

organiserande – ett resultat av kommunikationsprocesser där allt från styrdokument till utformningar av byggnader skapats genom den organisatoriska processen (Heide, Johansson & Simonsson 2012, s. 74).

Men om kommunikation är organisationens grundval, vari består då kommunikatörens särskilda sakkunskap? Kommunikatörsyrket är mångfacetterat och kan uppfattas som spretigt. Till kommunikatörens expertis hör bland annat kriskommunikation, både inom den egna organisationen och externt mot medborgarna, upprättande av kommunikationskanaler mellan myndighet och medborgare samt klarspråksarbete – uppgifter med tydlig koppling till organisationens externa demokratiska uppdrag att vara öppen och tillgänglig för allmänheten. Bilden av yrket som spretigt med arbetsuppgifter som varierar mellan högt och lågt återspeglas i intervjuerna. De mindre uppgifterna, som att göra skyltar eller korrekturläsa, beskrivs som operativa (kommunikatör 2):

Det bästa hade ju varit att kunna stötta cheferna i att verkligen uppnå deras måluppfyllelse [...] och då kan det vara både att tänka igenom lite strategiskt, men sen även ganska operativt. Det kan handla om att göra foldrar och affischer, men också att försöka ta ett helhetsgrepp på kommunikationen i stadsdelen. [...] Men det är väldigt högt och lågt.

Kommunikatörerna i intervjuerna framhåller att de mindre uppgifterna i förlängningen även tjänar ett strategiskt syfte genom att lägga grunden för en tillit till kommunikatörerna hos chefer och medarbetare. Den tilliten gör det möjligt för kommunikatörerna att begära gentjänster i form av tid och utrymme att göra större insatser inom organisationen med tydligare koppling till det strategiska arbetet (kommunikatör 3).

Har man fått till så att man har kontinuerlig kontakt med dem kring processen att skaffa fram en skylt eller vad det nu kan vara, så får ju [cheferna] en känsla av att man finns där för dem, och kanske en starkare tillit till ens yrke som kommunikatör.

Kommunikatörens närvaro i offentliga organisationer kan motiveras juridiskt och regulativt med det demokratiska uppdraget att tillgängliggöra information för medborgarna. Vad som utgör det demokratiska uppdraget är inte alltid tydligt för medarbetarna, och kommunikatören kan behöva förklara det (kommunikatör 2):

Det är någonting som vi stöter på ute i verksamheterna, att många gånger vet man inte sitt uppdrag. Och där skulle vi kanske kunna komma in och stötta med kommunikation i det, för att tydliggöra vad uppdraget är och hur vi ska tänka kring vår arbetsituation utifrån våra förhållningssätt. Där skulle vi kunna gå in och stötta med kommunikation för att visualisera det eller levandegöra det, sätta känslor och ord på det.

Kommunikatörerna pekar på att deras insatser kan hjälpa cheferna att vidga sin syn på kommunikation och på att de ger ett helhetsgrepp på kommunikation i organisationen som gör det möjligt att arbeta mer långsiktigt och strategiskt. Samtidigt framhåller de en önskan om att arbeta än mer strukturerat, strategiskt och med större närvaro på ledningsnivå och om att kommunikationsarbetet ska få en stärkt position och genomsyra alla nivåer i organisationen. Kommunikatörer, menar de, sitter på yrkesspecifik kunskap om hur organisationen kan tas framåt, och de vill få mandat att använda sina verktyg. Kommunikatörerna vill att deras kunskap ska nå ut i organisationen och inte stanna inom den egna gruppen. Genom att sprida övertygelsen om kommunikationens nytta stärker de kommunikatörernas position och legitimitet.

Om tilltron till och kunskapen om kommunikatörernas kompetens och autonomi saknas kan de uppleva sitt uppdrag som en slasktratt (kommunikatör 1):

Om man tänker offentliga förvaltningar där man har samlat en massa smågrejer som andra människor har gjort på många olika håll inom en organisation, och bara sagt ”nu ska en kommunikatör göra det här”, för att kommunikatör är en grej som man ska ha i dagens samhälle, och sen vet man kanske inte exakt vad det innebär i det långsiktiga. Att man försöker hinna ikapp det, och man testat väl sig fram.

Att kommunikatörer är ”en grej som man ska ha i dagens samhälle” talar om en kulturell förväntan på organisationen. Sådana organisationsförändringar tycks inte svara mot de krav som folkvaldas beslut eller gällande lagar ställer, utan snarare mot samhällets normer (jfr begreppet ”neoinstitutionalism” i Fredriksson & Pallas 2011).

En annan kommunikatör berättar att yrkestiteln används som skällsord på grund av ett upplevt överflöd av kommunikatörer i organisationen. Denna konflikt har uppstått när chefer försökt avhända sig medias

frågor (ett förfarande som skulle strida mot kommunens policy att det är den chef som är närmast ansvarig som ska svara på medias frågor – inte kommunikötören). Kommunikötör 3 säger:

Då är det just det här, att man vill ha det här superoperativa. Att ”jamen jag som chef i min verksamhet vill inte stå upp och prata för min verksamhet, varför kan vi inte ha en kommunikötör som talesperson?” till exempel. Och då kommer den här siffran väldigt lätt upp. [...] Då blir kommunikötör nästan ett skällsord för att ”jamen, jag vill inte göra det här, och ni är så många, så varsågod”.

”Den här siffran” i citatet hänsyftar på den offentliga debatten om kommunikötörernas position och antal i organisationer, där debattörer har belyst vikten av att kommunikötörerna tydliggör sina roller i organisationerna (ett förtydligande som Västra Götalandsregionens kommunikationsdirektör gjorde i ett öppet brev till Agnes Wold, se Lagersten 2019). Uppmaningen att tydliggöra yrkesgruppens roll förs även i kommunikationsforskningen (se t.ex. Sveriges Kommunikötörer 2019). Mats Heide menar att kommunikötörerna behöver ”bryta den negativa cirkeln av förväntningar” som omger yrkesgruppens arbetsuppgifter (Heide 2017, s. 3). Förväntningar på att kommunikötören ska sköta ”det superoperativa” stjäla tid från det strategiska.

Samtidigt är kommunikötörsyrket utformat så att kommunikötörerna är en stödfunktion, vilket många gånger innebär att jobba på uppdrag av andra – ett arbetssätt som står i direkt konflikt med yrkesgruppens strävan efter professionalisering och autonomi. I forskning om organisationskommunikation framhålls att kommunikötörerna behöver utrymme att arbeta strategiskt på ledningsnivå för att göra kommunikationen till ett effektivt verktyg för måluppfyllelse (Heide et al. 2019; Hård af Segerstad 1997). Samtidigt utgör deras växande inflytande en central del i det narrativ om organisationslogikens utveckling i det moderna samhället som presenteras i samtida organisationsöversikter: från att arbetaren betraktats som en utbytbar isolerad komponent i en hierarkisk maskin i enlighet med taylorismens lära har fokus flyttats till HR (*human resources*, humankapital) och hur varje individs specifika kompetens bidrar till organisationen.

I kontrast till den mekanistiska metaforik som enligt organisationsforskare präglade den moderna kapitalistiska logiken har det sedan

1980-talet blivit allt vanligare att använda kulturmetaforer: ledarskap sägs handla om att ”söka påverka värderingar, innebörder och bilder snarare än att styra beteenden och produktionssystem” (Salzer-Mörling 2009, s. 358; jfr Heide, Johansson & Simonsson 2012, s. 121ff samt Fenwick & McMillan 2010).

Den ”kommunikativa” managementlogik som håller på att växa fram beskrivs ofta i termer som framhåller dess fördelar framför den traditionella logiken. Den traditionella formen sägs fokusera på ägares och investerares intressen. Värdeskapandet kopplas till en vara, en tjänst och/eller materiella tillgångar och värdeproduktionen löper från punkt a till b som på ett löpande band. I kontrast till detta sägs den kommunikativa logiken fokusera på ”alla intressenters intressen” (Heide et al. 2019, s. 21). Värdeskapandet kopplas till immateriella tillgångar såsom varumärke, förtroende och kompetens, och värdeproduktionen är mer komplex. En organisations strategier är inte längre något som en ledning planerar och de anställda sedan tillämpar, utan något som skapas emellan medarbetarna. Kommunikatörens uppgift ska vara att uppmuntra till och verka som en strategisk länk mellan organisationens olika delar, att vara en ”strategisk partner” som ”stödjer och driver utvecklingen av kommunikation” (Heide, Johansson & Simonsson 2012, s. 21), inte att sprida enkelriktade budskap som informatören.

Kommunikatören i citatet nedan kallar kommunikation ett ”förhållningssätt” i offentliga organisationer (kommunikatör 1):

Ska man prioritera kommunikation som ett förhållningssätt i offentliga organisationer i framtiden, så måste man ju ställa samma fråga där som att man tänker ”Är det rimligt att ha si och så här många ekonomer?”

Den synen på kommunikation gör att den ter sig närmast som en organisationsform i sig, en metafor för vad organisationen är, på samma vis som organisationen tidigare har liknats vid en maskin, organism, kultur och familj (Morgan 1999). Citatet visar att kommunikationen kan göras till det grundläggande förhållningssättet för hur den offentliga organisationen ska vara, att jämföra med att byråkrati är det grundläggande förhållningssättet i den typiska moderna tayloristiska organisationen. Med kommunikation som förhållningssätt har kommunikatören en given

plats i organisationen, både i det interna arbetet som meningsskapare mellan chef och medarbetare och i det externa uppdraget som möjliggörare för kontakten mellan myndighet och medborgare, en position som diskuteras vidare i nedanstående avsnitt om mjuka värden.

Howard Nothhaft och Sara von Platen (2015) och Heide (2017), som alla arbetat inom projektet *Den kommunikativa organisationen*, beskriver varför den kommunikativa logiken bör ersätta den rådande ekonomiska logiken i organisationer. Skiftet till en kommunikativ logik syftar dels till att kommunikatörerna ska tydliggöra sitt uppdrag i organisationerna och bredda bilden av sitt uppdrag, dels till att kommunikatörerna som yrkesgrupp ska stärkas. I den kommunikativa logiken är det kommunikationen – inte ekonomin – som skapar organisationens förutsättningar. Detta synsätt känns igen från CCO-perspektivet, enligt vilket kommunikationen inte bara lägger grunden för organisationens idémässiga förutsättningar utan även dess fysiska manifestationer såsom lokaler och materiel genom att dessa förhandlas fram genom kommunikativa handlingar (jfr t.ex. Putnam & Nicotera 2009).

Idén om den kommunikativa organisationen har fått genomslagskraft i de kommunala styrdokument som fastslår att bland andra Stockholms och Göteborgs stad ska vara kommunikativa organisationer (Stockholms stad 2017; Göteborgs stad 2019). I kommunikatörernas egna utsagor framstår emellertid inte kommunikation som en alternativ logik till den ekonomiska, utan de framstår snarare som två sinsemellan ömsesidigt stärkande logiker.

Mjuka värden som valuta

Det kommer tillbaka till det jag sa om att det är ett mjukt yrke, format ur en mjuk vetenskap. Jag tror att människor kan vara rädda i offentliga sammanhang, när man pratar om skattepengar så är man rädd för grejer som inte går att mäta, som inte känns konkreta, för då känns de luddiga. (Kommunikatör 1.)

Mätbarhet och resultatriktning har lyfts fram som några av de mest utmärkande dragen för en NPM-influerad organisation. Vid en första anblick kan denna ekonomiskt strukturerade mätbarhet synas stå i kontrast till de mjuka värden som kommunikatörerna ägnar sig åt. Så är

emellertid långt ifrån alltid fallet. Tvärtom kan de mjuka värdena ibland användas som valuta i de alltmer varumärkesorienterade offentliga organisationerna (Fredriksson & Pallas 2013; Rehnberg 2014). En än tydligare hållning syns i de handböcker i strategisk kommunikation som står på kommunikationsutbildningarnas litteraturlistor, som Palm (2009) och Dahlqvist och Melin (2010); den sistnämnda ”förordar en styrform som tar sin utgångspunkt i mjuka värden, där den enskilde individen och dennes värderingar står i centrum” samt ”en ökad varumärkesorientering av den offentliga sektorn” (s. 13). Att detta synsätt också förekommer bland de yrkesverksamma kommunikatörerna framträdde tydligt i vårt intervjumaterial.

De mjuka värdenas betydelse manifesteras i företeelser som att organisationers beslut vägs mot en värdegrund, att målstyrningen följer visioner, att kommunen är avsändare av budskap – och att det hela kontinuerligt utvärderas i medarbetarenkäter och kundnöjdhetsundersökningar (kommunikatör 2):

Man kan tydligt koppla det till medarbetarenkäten, till exempel hur man upplever den organisatoriska tilliten. Där kan man koppla in det till kommunikation, att här måste vi bli bättre på att jobba med de mjuka värdena. Men jag tror att om man kan koppla mjuka värden till hårda fakta, då kan vi lyckas. Om vi kan koppla mjuka värden till exempelvis ekonomi.

Ett annat sätt för den offentliga organisationen att omvandla mjuka värden till valuta är att värdeladda sitt varumärke och använda medarbetare som ambassadörer. Kommunikatör 2 ger exempel:

Och hur kan vi då värdefylla vår logga? [...] Och då kommer man ju in på förhållningssätten, ”jag är stolt över att arbeta i [kommunen], jag tycker att vi gör ett bra jobb”, eller ”vad är det som gör det meningsfullt för mig att gå till jobbet?” Och att sen också förstå och koppla det till att det här är ett värdeskapande arbete. [...] Våra medarbetare är ju våra bästa ambassadörer för det externa.

Förfarandet känns igen i den privata sektorn, och illustrerar att en ekonomisk språkdräkt letar sig in även i offentliga organisationer (Rombach & Zapata 2005; Stensöta 2010; Tullberg 2001). Kommunala styrdokument fastslår på vilket sätt kommunikationen ska verka för att stärka kommunens varumärke både i storstäder, som Stockholms stad (2017),

och på små orter, som Torsby kommun (2011). Tom Karlsson poängterar att detta skifte inte enbart är ett resultat av den arbetskraft som förvärvats från privat sektor, utan snarare av ett större genomslag för det ekonomiska språket i samhället i stort (Karlsson 2017, s. 66; jfr med den dynamik som neoinstitutionell teori syftar till att fånga in, se Fredriksson & Pallas 2011).

Kommunikatören i citatet refererade till kommunens ”förhållnings-sätt”, eller värdegrund. Värdegrunden syftar till att svetsa samman medarbetarna i det interna arbetet och vägleda dem i mötet med medborgaren, genom slagord som anspelar på nytänkande samt tillgänglighet för och tillsammansskapande med medarbetare och invånare. Värdegrunden knyter således ihop kommunikatörens interna uppdrag med det externa, demokratiska. När varumärkesarbetet, ”värdefyllandet” av loggan och användandet av medarbetare som ambassadörer knyts till kommunens uppdrag gentemot medborgaren smälter det demokratiska uppdraget samman med mjuka värden och ett ekonomiskt språk.

En kommunikatör tar fritidsgårdarna som exempel på hur man kan stärka kommunens varumärke genom att ge ungdomarna en positiv bild av verksamheten (kommunikatör 2):

Då tänker jag att utmaningen ligger inte i hur man utformar affischen, utan i hur vi pratar om ungdomarna som faktiskt är här, och vad vi gör, och att det faktiskt är staden som står bakom den här verksamheten. Vi måste också bygga en stolthet där, att ”herregud, min stadsdel gör det här för mig”. Kan vi bygga den stoltheten hos de unga i förlängningen så har vi ju jättebra potentiella arbetstare här sen.

Ungdomarna upptas i det kommunala kretsloppet där medborgaren också blir medarbetare. I värdegrunden framkommer ett synsätt där kontakten mellan medborgare och myndighet inte bara är en dialog, utan de skapar gemensamt den kommunala verksamheten. Medborgaren är en förlängning av själva organisationen, så som det meningsskapande organisationsperspektivet påbjuder. Kommunen blir den ständigt närvarande avsändaren där varje kontakt med medborgaren – exempelvis en affisch på fritidsgården – är ett tillfälle att stärka varumärket.

Exemplet ovan åskådliggör dels vilken betydelse det har hur vi talar om och benämner kommunikationens effekter, dels att kommunikationens

effekter kan kopplas till arbetsmarknadsmål och olika senkapitalistiska marknadsföringstekniker (Ansell & Gash 2008, s. 544–545; Osborne & Gaebler 1992) snarare än till den demokratibekämpande deliberativa praktik som framskymtar i litteraturen om nätverksstyrningen av offentliga organisationer (Heide, Johansson & Simonsson 2012). Önskar vi bättre förstå dessa tendenser har vi sannolikt mer att lära av marknadsföringsgurun Philip Kotler och Foucault än av Habermas.

I litteratur som riktas till kommunikatörer är det tydligt att privat drivna företag används som föredömen för offentliga organisationer. Det strategiska kommunikationsarbetet ska syfta till att stärka organisationens – talande nog – varumärke (Fredriksson & Pallas 2013; Dahlqvist & Melin 2010). Ett av verktygen är *corporate storytelling*: berättelser om organisationen och dess medarbetare används strategiskt för att bygga organisationens varumärke och individen blir en ”ambassadör” för organisationen (Heide et al. 2019; Rehnberg 2014). I NPM-influerade organisationer används mjuka, personcentrerade värden i varumärkesbyggandet, dels internt i organisationernas värdegrundsarbete (och därigenom styrning, se exempelvis Sveriges Kommuner och Landstings rapport *Öka styrbarheten med en gemensam värdegrund!*, SKL 2008), dels externt med inriktning på arbetsgivarvarumärke, relationsmarknadsföring och legitimering (Arbetsgivarverket 2017; Rehnberg 2014; Fredriksson & Pallas 2013). Liksom hos informanten som talade om fritidsgården framgår att kommunikatörens strategiska arbete med de mjuka värdena riskerar att flyta samman med en ekonomisk logik där arbete med värdegrund och meningsskapande kan omvandlas till mätbara ekonomiska resultat (SKL 2008; Hallahan et al. 2007; Fredriksson & Pallas 2013; Smith 2017; Grunig, Grunig & Dozier 2002). Hur orsakssambandet ser ut är emellertid oklart. Är det så att den NPM-dominerade förvaltningspolitiska ordningen med sina krav på ökad effektivitet och konkurrensutsättning av offentliga verksamheter har drivit kommunikatörsuppdraget mot att bevisa organisationens värde externt? Eller är ökningen av antalet kommunikatörer en effekt av ett växande behov att kommunicera värdet av det man gör? För att bringa klarhet i denna fråga krävs fler studier om denna alltmer inflytelserika och för vår samtid symptomatiska yrkesgrupp.

Ett återkommande tema i intervjuerna med kommunikatörerna är att de kan stötta cheferna i att uppnå verksamhetsmålen, och om de får delta

på ledningsnivå kan de rikta in organisationen på att bli än mer målstyrd – en av grundpelarna i en NPM-organisation. Att organisationen ska vara målstyrd tas för givet av informanterna. Det är emellertid inte detsamma som att den rent byråkratiska regelstyrningen kastats åt sidan – det finns en mycket stark medvetenhet om den regel- och lagstyrning som trots allt ännu är närvarande i den offentliga sektorn, något som kan komma till uttryck i konflikter med chefer som inte har samma uppfattning om vilka ramar den offentliga organisationens kommunikation har att förhålla sig till, exempelvis i marknadsföringen gentemot medborgarna.

I ett system som bygger på mål, visioner, förhållningssätt och värdegrunder kan kommunikatören stärka sin ställning genom att använda de mjuka värdena som valuta och konkurrensfördel. Samtidigt aktualiseras här den spänning mellan ett kommunikativt, dialog- och demokrati-befrämjande ideal och den krassa ekonomistiska logik som präglar betydande delar av den offentliga sektorn. Det finns å ena sidan ett ideal som säger att kommunikatörer ska verka för att stärka kommunikationen, att myndighetsutövningen idealt ska föras närmare medborgarna, och bidra till mer dialogorienterade strukturer i den offentliga sektorn. Å andra sidan är kommunikatörer underkastade den ekonomistiska logik som säger att de ska mobilisera sin yrkeskompetens, de ”mjuka värden” som de kan generera, för att stärka sin arbetsplats varumärke utifrån en strikt instrumentell rationalitet. Om de vill undvika att det kommunikativa förhållningssättet reduceras till ett instrument för en i grunden ekonomisk rationalitet finns det anledning – både för kommunikatörerna själva och för samhällsvetare – att mer systematiskt reflektera kring denna motsättning.

Att verka utan att synas

Det ingår i kommunikatörens yrkesroll att dela sin kunskap med medarbetare och chefer. Detta går på tvärs mot den professionaliseringsstrategi som förordar att man ska stänga in expertkunskap och exkludera andra yrkesgrupper (Lennqvist-Lindén 2010). Kommunikatörerna i intervjuerna markerar inte revir runt sin egen kunskap utan öppnar sina domäner för att bjuda in både chefer och medarbetare. Det bottenar i kommunikatörens roll som stödfunktion, som innebär att hen ska hjälpa medarbetare

och chefer att tänka strategiskt kring sin egen kommunikation (kommunikatör 3):

Det kan vara att jobba mycket med hjälp till självhjälp. Att få både chefer och medarbetare att själva förstå nyttan av kommunikation. Att få dem att känna ”om jag gör på det här sättet så kan det hjälpa mig att nå mina mål”. [...] Man coachar ju chefen lite i det. [...] Det handlar ju om att bygga in en lärandeprocess.

Kommunikatören tillhandahåller verktyg för kommunikation som chefen ges förtroende att använda självständigt. Med NPM:s skifte från regelstyrning till målstyrning ges organisationernas olika yrkesgrupper en ökad handlingsfrihet med syftet att effektivisera måluppfyllelsen (Karlsson 2017). Den enskilda chefen eller medarbetaren anses veta bäst hur den egna förvaltningen kan göras mer effektiv. Professionsforskare framhåller att en hög grad av självstyre och kontroll över arbetets utformning kännetecknar en professionaliserad kår (Ahlbäck Öberg et al. 2016; Stenlås 2009). Men informanten ovan talade i stället om att bereda väg för chefens självstyre, och i överförd mening för chefens professionalisering i den tydligt decentraliserade organisationen. Genom att koncentrera sig på en av kärnuppgifterna kan kommunikatörer underminera sin autonomi och göra sig till ett stöd för sina överordnade. Hur detta rimmar med yrkesgruppens professionaliseringssträvanden är en angelägen fråga, både för kommunikatörerna själva och för allmänheten.

En annan aspekt av kommunikatörernas position har att göra med den generella synen på vad organisationens kommunikation *är*. Ett gemensamt drag i intervjuerna är att kommunikation enligt kommunikatörerna är ett flervägsutbyte som kräver utrymme för meningsskapande reflektion kring kommunikationens innebörd, något som en av kommunikatörerna kallar ”tillsammansjobb”. Det framträder emellertid också att det finns spänningar mellan denna syn och den syn vissa chefer har, att kommunikation är ett enkelriktat förmedlande av information (kommunikatör 3):

Jag tänker att kommunikatörsyrket är ett tillsammansjobb på något vis. Det är någonting som vi måste skapa tillsammans med verksamheterna. Och där tror jag att vi står en bit ifrån ibland, för vi blir bara den där utföraren många gånger. Att man är mer som en produktionsbyrå.

Kommunikatörerna kan verka som motvikt till de mer instrumentella styrformer som strävar efter mätbarhet, resultat och utfallsstyrning. I den effektivitets- och kontrolliver som NPM-organisationen präglas av efterfrågar de ett ökat fokus på processer och meningsskapande.

Vid en första anblick framstår kommunikatörens rationalitet som oförenlig med chefens. Det meningsskapande perspektivet skiljer sig från den weberianska byråkratins formella, rationella system genom att betrakta organisationer som öppna system som ständigt omförhandlas i dialog med sin omvärld (Weick 1995). Men i kraft av sitt uppdrag som meningsskapare kring organisationens värdegrund och medlare mellan chef och medarbetare ser kommunikatören sig som ett effektivt verktyg för organisationens måluppfyllelse. Även här aktualiseras således frågan om det i första hand rör sig om en konflikt mellan två diametralt motsatta logiker – en kommunikativ rationalitet och en instrumentell rationalitet som i och med varumarknadens utbredning växer sig allt starkare (Habermas 1984) – eller snarare om två olika strategier för att realisera samma målrationalitet.

Flera av kommunikatörerna ger på olika sätt uttryck för att det är en svår balansgång att ta lagom mycket plats – vare sig för mycket eller för lite. Om de överlåter delar av kommunikationsarbetet till chefer och medarbetare kan de frigöra tid till arbete som bara kan utföras av en kommunikatör, som det eftersträvade strategiska arbetet. Samtidigt riskerar de då att utarma sitt självbestämmande och förpassa sig själva till att hantera rent operativa uppgifter.

Flera av informanterna talar om att ett väl utfört kommunikationsarbete är osynligt. Den ideala kommunikatören verkar i enlighet med Wallenbergfamiljens devis *esse, non videri* [verka utan att synas] (kommunikatör 2):

Sen kan man ju tänka så här ibland också, att när kommunikation funkar så är den osynlig. [...] Jag tänker ibland att vi kanske ska vara lite otydliga, det ska liksom bara funka någonstans.

I det interna uppdraget och rollen som stödfunktion ska kommunikatören skapa förutsättningar för andra yrkesgrupper att utföra sitt uppdrag, exempelvis genom att hjälpa chefer med deras kommunikation med medarbetare, utan att själv ta över utförandet.

Parallellt med detta framhåller kommunikatörerna att de måste hålla sig framme för att påvisa sin nytta. När avvägningen mellan närvaro och osynlighet hamnar i obalans kan det uppstå situationer där kommunikatörens funktion är okänd i organisationen, vilket håller nere mängden uppdrag de tilldelas – och därigenom hur mycket resurser kommunikationsavdelningen får (kommunikatör 4):

Att vi är så få fungerar ju idag eftersom det är så få som får hjälp av oss. Det är ju helt sjukt, men det är ju faktiskt så. Om det var fler som efterfrågade våra tjänster så skulle det ju inte funka.

Citatet illustrerar en sparsamhetslogik som är självklar för den offentliga organisationen: kommunikationsresurserna kan inte överstiga efterfrågan på kommunikation och ska hela tiden utvärderas mot bakgrund av alla andra yrkesgrupper vars tjänster samhället är i behov av.

Kommunikatörerna balanserar mellan att å ena sidan vara proaktiva, göra sig mer synliga för att få uppdrag och resurser, och å andra sidan hålla sig i bakgrunden och rycka in på begäran. Samtidigt finns en uppfattning bland kommunikatörerna om att det är viktigt att förekomma situationer där deras insatser kan behövas, hellre än att ägna sig åt brandsläckning. Tillsammans med att medborgarnas förväntningar på service och information konsekvent ökar ger det bilden av en organisation som behöver mer och mer kommunikation (kommunikatör 1):

Jag tror att om man förflyttar fram positionerna för vad man ger människor tillgång till, så ökar också förväntningarna på vad man ska få av samhället. Och jag tror inte att det är fel att det är så, för jag tycker att man ska ha ett samhälle som erbjuder människor mycket service. Och då kan jag på ett sätt förstå att responsen på det blir ”men varför behöver vi allt det här?”

En informant hade identifierat en verksamhet som skulle gynnas av strategiska kommunikationsinsatser, men som inte själv sett samma nytta med kommunikationen (kommunikatör 3):

Jag tycker nog att det är svårare att få, eller att ta, för det är ju en dubbelsidighet i det, rollen som strateg. [...] Jag kan se att kommunikationen där kan vara ett verktyg att uppnå verksamhetens mål mer än vad själva verksamheten tycker.

Om det inte är efterfrågan som styr när det finns tillräckligt mycket kommunikation, kan mottagarna av kommunikationen då någonsin bli mätta, eller är det ett ändlöst behov som blir större ju mer som erbjuds? Är kommunikatören relevant för varje förvaltning, enhet, medarbetare?

I den idealbild av den kommunikativa organisationen som målas upp i delar av kurslitteraturen såväl som i styrdokument tycks svaret på den senare frågan inte kunna bli något annat än ja. Den offentliga organisationen har dock krav på sig att agera förutsägbart och kontrollerat, varför idealbilden ackompanjeras av ett behov av kontroll och mätbarhet. Hanna Sofia Rehnberg (2014, s. 30) menar att ”denna förment platta organisation” medför ett ökat behov av strategiskt berättande och värdegrundsarbete för att ledningen ska kunna bibehålla kontrollen över organisationens riktning. Kommunikatörens roll blir att skapa kontrollerande ramar för kommunikationen, vilka uttrycks genom policydokument, värdegrunder och utvärderingar.

Den dynamik som framträder, med en yrkesgrupp som internt såväl som externt strävar efter att synliggöra sina insatser i rätt proportioner, för osökt tankarna till den kritik som Michael Power tidigt formulerade mot de snedvridna effekter som den utvärderingslogik som NPM vilar på riskerar att få: medarbetare – och medborgare – som agerar utifrån det som görs mätbart (Power 1997, s. 91ff).

Konkluderande diskussion

Debatten om antalet kommunikatörer i offentlig tjänst kan kopplas till den uppfattning om offentliga sektorns slösaktiga användning av skattemedel som legat till grund för de NPM-orienterade reformer som genomförts sedan 1980-talet (Karlsson 2017). Debatten har haft ett långt större fokus på kommunikatörernas antal, och vad detta kostar i skattekrönor, än på vilket arbete kommunikatörerna utför eller vad de bör utföra inom ramen för det demokratiska uppdraget.

Vi har i den här artikeln belyst de spänningar som omger kommunikatörerna i deras externa och interna uppdrag. Deras centrala uppdrag är, enligt vad de själva uttryckt i intervjuerna, dels att underlätta chefernas och medarbetarnas arbete genom att lösa operativa och administrativa

uppgifter, dels att ta ett helhetsgrepp om kommunikationen i organisationen. I detta helhetsgrepp ingår meningsskapande och begripliggörande av organisationens processer och mål för chefer och medarbetare genom värdegrundsarbete, utvärderingar och personliga möten. Genom värdegrundsarbetet hoppas kommunikatörerna förtydliga både sitt externa demokratiska uppdrag och sitt interna uppdrag för chefer och medarbetare.

Kommunikatörerna poängterar därtill att de är en del av organisationens målstyrning och ser sig som en resurs för att driva organisationen framåt. Intervjuerna visar att det är i detta strategiska arbete kommunikatörerna vill befinna sig, och där de själva anser sig göra störst nytta, men att det är en roll som de många gånger får strida för och i flera fall helt och hållet förvägras. Denna strävan ställer kommunikatörerna inför dilemmat att vissa av de strategiska uppgifterna hotar deras autonomi. Samtidigt väcker den frågor rörande i vilken utsträckning det är önskvärt ur ett demokratiskt perspektiv att en yrkesgrupp som inte valts och inte kan ställas till ansvar ökar sitt inflytande över strategiska beslut.

Spänningen i det interna uppdraget gäller kommunikatörernas ställning i organisationen. I sin strävan efter en starkt position måste de balansera mellan att göra sig synliga och osynliga. En risk med professionaliserade, självstyrande yrkesgrupper i den decentraliserade offentliga förvaltningen är att beslut i organisationen – som i grund och botten är politiska beslut – kan förbises till förmån för professionell expertis (Pollitt 2003; Jonnergård, Funck & Wolmesjö 2008). Ann-Sofie Lennqvist-Lindén har visat hur en NPM-präglad kommun banar väg för självstyrande mellanchefer som kan bortse från politiska beslut med hänvisning till att den professionella tilliten är så pass stark att cheferna antas veta bäst hur deras egna verksamheter bör drivas. En följd av detta är att ”politiken läggs tillrätta av andra personer än dem medborgarna har möjlighet att ställa till svars” (Lennqvist-Lindén 2010, s. 252).

Citatet belyser en paradox. Ett huvudsyfte med de NPM-präglade reformerna var att decentralisera makten för att platta ut de hierarkiska organisationerna, flytta besluten så nära de operativa utförarna (och därmed medborgarna) som möjligt och inte minst separera politikerna från förvaltarna (Karlsson 2017). När de politiska besluten så ”läggs tillrätta”

av en chef, eller målgruppsanpassas och strömlinjeformas av en kommunikatör, blir det än en gång svårt för medborgaren att veta vem som är ansvarig. För medborgaren som vacklar i sin tillit till den offentliga organisationen ter sig de reformer som var tänkta att luckra upp den ogenomträngliga byråkratin närmast som att ansvarsfrågor passas fram och tillbaka, med kommunikatören som en av skådespelets grindvakter.

Konflikterna som rör kommunikatörernas externa uppdrag gentemot medborgarna aktualiserar frågan hur den demokratiska organisationen påverkas av professionaliserade och självstyrande kommunikatörer. Den utomstående kritik som riktas mot kommunikatörerna i offentlig förvaltning rör i första hand det externa demokratiska uppdraget och uppfattningen att kommunikatören står som grindvakt mellan medborgaren och myndigheten. Kommunikatörens uppdrag går emellertid inte ut på att förvanska eller förringa (vilket för övrigt skulle bryta mot offentlighets- och sekretesslagen, lagen om offentlig upphandling, meddelarfriheten och därtill kommunikatörernas yrkesetik om öppenhet och uppriktighet), utan snarare på att formulera och förmedla tydliga, enhetliga och korrekta budskap utifrån principen om klarspråk. Språklagen fastslår att ”språket i offentlig verksamhet ska vara vårdat, enkelt och begripligt” och många gånger är det kommunikatörens uppgift att tillse det (SFS 2009:600). Kommunikatörer i offentliga organisationer ska verka för att göra organisationen transparent genom att vara en länk såväl mellan politiker och förvaltning som mellan myndighet och medborgare, och därigenom begripliggöra politiska processer för att ge medborgarnas bättre insyn i myndigheten.

I kontrast till den idealiserade bild som förs fram på vissa håll i litteraturen, där den kommunikationscentrerade linje som kommunikatörerna driver presenteras som något som står i motsats till en ekonomisk logik, framträder i intervjuerna en bild av att kommunikation, kundorientering och varulogik är svåra att hålla isär. Kommunikatörerna återkommer till att de genom att mobilisera sina specifika färdigheter och de mjuka värden som kommunikatörerna anses kunna skapa kan bidra till att stärka kommunens varumärke och/eller den ekonomiska effektivitet som kännetecknar NPM. Snarare än att kommunikatörerna stärker demokratin genom att verka som en länk mellan å ena sidan medborgarna och å

andra sidan förvaltningen och de folkvalda, och därigenom fungerar som en motvikt till en snäv ekonomisk logik, vittnar informanternas utsagor, liksom delar av litteraturen, om att deras kommunikativa färdigheter tas i bruk i att skapa och reproducera den ekonomism som sedan ett par decennier tillbaka genomsyrar den offentliga sektorn. Om kommunikatörskåren verkligen vill bidra till bättre kommunikation i samhället är det därför av stor vikt att de i sin strävan efter professionalisering inte låter blicken grumlas av den marknadslogik som trängt sig in i de offentliga institutionerna, utan upprätthåller en intern dialog rörande hur de bäst kan bidra till att stärka de demokratiska institutionerna. Om de under de kommande åren väljer att ”lämna passagerarsätet och kliva över till förarsätet för att kunna stärka professionens position i organisationer” (Heide 2017, s. 27) bör både kommunikatorerna själva och vi andra reflektera över vilka principer de vill bidra till att reproducera samt hur de på bästa sätt kan lyckas med detta.

För att komplettera den idag bitvis okritiska framskrivningen av kommunikatörsyrket som höjdpunkten på en lång utvecklingskurva mot ett alltmer förnuftigt sätt att tänka kring kommunikation, där vi äntligen lämnat det moderna samhällets hopplöst förenklade dualistiska tänkande bakom oss, krävs att yrkeskårens framväxt ses i ett bredare historiskt och politiskt perspektiv. Bortom såväl interna imperativ riktade till kommunikatörskåren om att stärka sina positioner som kritiken om att antalet kommunikatörer vida överskrider behoven i den offentliga sektorn, borde mer forskning inriktas på att utvärdera hur kommunikatorernas stärkta ställning både påverkar och kan bidra till att framhålla kommunikationens fundamentala betydelse för en vital demokrati och ett stärkande av den offentliga sektorns kärnuppdrag. Därtill bör forskningen sakligt utvärdera i vilken utsträckning (om alls) kommunikatorerna förstärker de samhälleliga tendenserna mot en ständigt expanderande ekonomistisk logik samt utvärdera den självbild som kan skönjas i delar av den litteratur som bidrar till yrkeskårens självförståelse. Här återstår mycket att göra, både i form av självreflektion hos yrkesutövarna själva och i form av forskning om de omständigheter under vilka yrket har vuxit fram samt hur det samspelar med andra samhällstendenser. För att bättre förstå kommunikatorerna som agenter

i dagens förvaltningspolitiska landskap krävs att vi skärskådar gruppens framväxt och snabba expansion även som ett symptom på det samhälle och de underliggande ekonomiska strukturer och politiska övertygelser som de växt fram ur.

Referenser

- Agevall, O. & Olofsson, G. (2020). "Administratörerna. Administration, kontroll och styrning vid svenska universitet och högskolor", *Arkiv. Tidskrift för samhällsanalys*, nr 12, s. 7–59. <https://doi.org/10.13068/2000-6217.12.1>
- Ahlbäck Öberg, S., Bull, T., Hasselberg, Y. & Stenlås, N. (2016). "Professions under siege", *Statsvetenskaplig tidskrift*, vol. 118, nr 1, s. 93–126
- Alvehus, J. & Kastberg, G. (2019). *Ökande administration. Belägg och potentiella förklaringar: två essäer*. KFi-rapport nr 155. Göteborg: Kommunforskning i Västsverige, Göteborgs universitet
- Ansell, C. & Gash, A. (2008). "Collaborative governance in theory and practice", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 18, nr 14, s. 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Arbetsgivarverket (2017). *Att profilera sig som attraktiv arbetsgivare*. Stockholm: Arbetsgivarverket
- Broms, H. & Gahmberg, H. (1983). "Communication to self in organizations and cultures", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, nr 3, s. 482–495. <https://doi.org/10.2307/2392254>
- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J.P. & Clark, T. (2011). "Communication, organizing and organization. An overview and introduction to the special issue", *Organization Studies*, vol. 32, nr 9, s. 1149–1170. <https://doi.org/10.1177/0170840611410836>
- Craig, R.T. (1999). "Communication theory as a field", *Communication Theory*, vol. 9, nr 2, s. 119–161. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1999.tb00355.x>
- Dahlqvist, U. & Melin, F. (2010). *Varumärken i offentlig tjänst*. Malmö: Liber
- Danieli, A. (2020). "Så många är de kommunala kommunikatörerna", *Smedjan*, 17 augusti 2020. <https://timbro.se/smedjan/sa-manga-ar-de-kommunala-kommunikatorerna/> (10 maj 2023)
- Fenwick, J. & McMillan, J. (2010). *Public management in the postmodern era. Challenges and prospects*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing
- Forsell, A. & Ivarsson Westerberg, A. (2014). *Administrationssamhället*. Lund: Studentlitteratur
- Fredriksson, M. & Pallas, J. (2011). "Regler, normer och föreställningar. Ett neoinstitutionellt perspektiv på strategisk kommunikation". I Falkheimer, J. & Heide, M. (red.), *Strategisk kommunikation. Forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur
- Fredriksson, M. & Pallas, J. (2013). *Med synlighet som ledstjärna. En analys av vilka principer som styr kommunikationsarbetet i nationella förvaltningsmyndigheter*. Uppsala: Institutionen för informatik och media, Uppsala universitet

- Grunig, L.A., Grunig, J.E. & Dozier, D.M. (2002). *Excellent organizations and effective organizations. A study of communication management in three countries*. Mahwah: Lawrence Erlbaum
- Gustavsson, J. (2019a). "Är kommunikatörerna en statussymbol för Göteborg?" *Expressen*, 22 oktober 2019
- Gustavsson, J. (2019b). "Varumärkesbyggande är inte att informera", *Expressen*, 28 oktober 2019
- Göteborgs stad (2019). *Göteborgs stads riktlinje för kommunikation*. [https://www4.goteborg.se/prod/Stadsledningskontoret/LIS/Verksamhetshandbok/Forfattn.nsf/F64C979EA305A571C12584EA00442641/\\$File/C12574360024D6C7WEBVCPA38L.pdf?OpenElement](https://www4.goteborg.se/prod/Stadsledningskontoret/LIS/Verksamhetshandbok/Forfattn.nsf/F64C979EA305A571C12584EA00442641/$File/C12574360024D6C7WEBVCPA38L.pdf?OpenElement) (10 maj 2023)
- Habermas, J. (1984). *The theory of communicative action*. Boston: Beacon
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D. & Sriramesh, K. (2007). "Defining strategic communication", *International Journal of Strategic Communication*, vol. 1, nr 1, s. 3–35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Hantelius, E. (2020). "Gör jag rätt saker?" *Uppfattningar om kommunikatörnsrollen i en offentlig organisation*. Masteruppsats, Göteborg: Institutionen för filosofi, lingvistik och vetenskapsteori, Göteborgs universitet
- Heide, M. (2017). *Uppfattningar om kommunikation och kommunikatörer i organisationer*. Stockholm: Sveriges Kommunikatörer. https://sverigeskommunikatorer.se/globalassets/dokument/forskningsrapporter/delrapport_3uppfattningar.pdf (10 maj 2023)
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Stockholm: Liber
- Heide, M. & Simonsson, C. (2011). "Putting coworkers in the limelight. New challenges for communication professionals", *International Journal of Strategic Communication*, vol. 5, nr 4, s. 201–220. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2011.605777>
- Heide, M., Simonsson, C., Nothhaft, H., Andersson, R. & von Platen, S. (2019). *Den kommunikativa organisationen – slutrapport*. Stockholm: Sveriges Kommunikatörer. https://sverigeskommunikatorer.se/globalassets/dokument/forskningsrapporter/slutrapport_den_kommunikativa_organisationen.pdf (10 maj 2023)
- Hård af Segerstad, P. (1997). *Från språkrör till strateg. Informationsfunktionens utveckling och informatöryrkets professionalisering*. IPF-rapport nr 37. Uppsala: Institutet för personal- och företagsutveckling
- Jonnergård, K., Funck, E. & Wolmesjö, M. (2008). "Professionell autonomi som risk och möjlighet". I Jonnergård, K., Funck, E. & Wolmesjö, M. (red.), *När den professionella autonomin blir ett problem*. Växjö: Växjö University Press
- Karlsson, T. (2017). *New Public Management. Ett nyliberalt 90-talsfenomen?* Lund: Studentlitteratur
- Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. London: Sage Publications
- Kärnä, A. (2022). "Allt fler högutbildade administratörer på universiteten – avlastning eller belastning?" *SNS Analys*, nr 87
- Lagersten, E. (2019). *Hej Agnes*. LinkedIn-inlägg 7 februari 2019. <https://www.linkedin.com/pulse/hej-agnes-erik-lagersten/> (10 maj 2023)

- Lennqvist-Lindén, A. (2010). *Att lägga politiken tillrätta. Kommunala chefers professionalisering*. Örebro: Örebro universitet
- Morgan, G. (1999). *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur
- Nothhaft, H. & von Platen, S. (2015). *Den kommunikativa organisationen. En diskussion av begreppet*. Stockholm: Sveriges Kommunikatörer. <https://sverigeskommunikatorer.se/globalassets/dokument/forskningsrapporter/den-kommunikativa-organisationen-rapport-1.pdf> (10 maj 2023)
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company
- Palm, L. (2009). *Kommunikationsplanering. En handbok på vetenskaplig grund*. Lund: Studentlitteratur
- Pollitt, C. (2003). *The essential public manager*. Philadelphia: Open University Press
- Power, M. (1997). *The audit society. Rituals of verification*. Oxford: Oxford University Press
- Putnam, L. & Nicotera, A.M. (2009). *Building theories of organization. The constitutive role of communication*. New York: Routledge
- Rehnberg, H. S. (2014). *Organisationer berättar. Narrativitet som resurs i strategisk kommunikation*. Uppsala: Institutionen för nordiska språk, Uppsala universitet
- Rombach, B. & Zapata P. (2005). "Ekonomiskan – ett framgångsrikt språk". I Rombach, B. (red.), *Den framgångsrika ekonomiskan*. Stockholm: Santérus förlag
- Salzer-Mörling, M. (2009). "Symboliskt ledarskap. Om kultur och meningsskapande". I Jönsson, S. & Stranegård, L. (red.), *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber
- SFS 2009:600. *Språklag*. Stockholm: Kulturdepartementet
- SKL (2008). *Öka styrbarheten med en gemensam värdegrund! Resultat från en studie i några kommuner och landsting*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting
- Smith, R. (2017). *Strategic planning for public relations*. New York: Routledge
- Stenlås, N. (2009). *En kår i kläm. Läraryrket mellan professionella ideal och statliga reformideologier*. Stockholm: Finansdepartementet, Regeringskansliet
- Stensöta, H. (2010). "Genus och etik i förvaltningens processer". I Rothstein, B. (red.), *Politik som organisation. Förvaltningspolitikens grundproblem*. Stockholm: SNS förlag
- Stockholms stad (2017). *Kommunikationsprogram för Stockholms stad 2017–2022*. <https://start.stockholm/globalassets/start/om-stockholms-stad/politik-och-demokrati/styrdokument/kommunikationsprogram-for-stockholms-stad-2017-2022.pdf> (10 maj 2023)
- Sveriges Kommunikatörer (2019). *Framtidens kompetensbehov hos kommunikatörer*. Stockholm: Sveriges Kommunikatörer. https://sverigeskommunikatorer.se/globalassets/sk-2.0/rapporter/framtidens_kompetensbehov_svekom_rapport_kompetens_2019_200409_.pdf (10 maj 2023)
- Torsby kommun (2011). *Riktlinjer för användning av sociala medier för Torsby kommuns verksamheter*. <https://www.torsby.se/download/18.4a4f7f18159aba1812f13a8/1484646619275/2-25+Riktlinjer+f%C3%B6r+anv%C3%A4ndning+av+sociala+medier+f%C3%B6r+Torsby+kommuns+verksamheter.pdf> (10 maj 2023)
- Tracy, S.J. (2013). *Qualitative research methods. Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. Chichester: Wiley-Blackwell

Tullberg, M. (2001). *Orden som förnyar*. Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage

Wold, A. (2019). "Den nya sjukan: Över sextio (60!) kommunikatörer anställda i Västra Götalandsregionen på central nivå". Twitterinlägg 7 februari 2019

Moderna klassiker

Johan Asplund

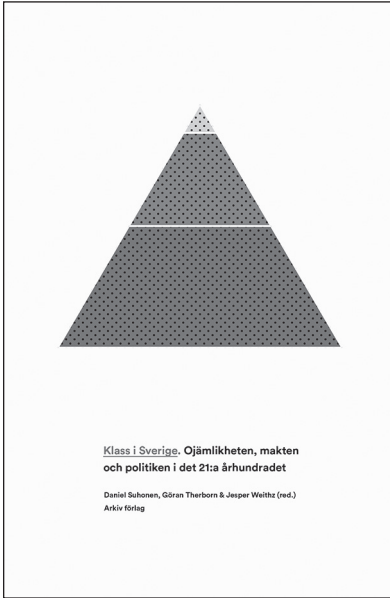
Människan som samhällsvarelse

Arkiv förlag

Människan som samhällsvarelse gavs ursprungligen ut 1983 (med titeln *Tid, rum, individ och kollektiv* då Asplunds förstaval var upptaget) men är fortfarande lika aktuell och angelägen. Johan Asplund tar sig här an den för alla sociologer centrala frågan om ämnets egenart och grund: Hur kan vi förstå förhållandet mellan individ och samhälle?

422 sidor

»Läs mer om boken på www.arkiv.nu«



Klass i Sverige

Ojämlikheten, makten och politiken i det 21:a århundradet

Daniel Suhonen, Göran Therborn & Jesper Weithz (red.)

Det fackliga idéinstitutet Katalys sammanställning av hela sitt omfattande klassprojekt.

752 sidor klass- och samhällsanalys med studiehandledning och extra allt.

Hur ser det svenska samhället ut på tröskeln till 2020-talet? Den frågan ställdes till ett 40-tal forskare och utredare och svaret är ett allt hårdare klassamhälle. Sverige är idag det europeiska land med de snabbast växande klyftorna, den svårast privatiserade välfärdsstaten och där klass allt tydligare dömer människor till olika levnadsstandard, livslängd och liv.

Är det verkligen så här vi vill ha det? Här ges fakta för dig som undrar. Argument för dig som vill förändra. En samhällsanalys du har väntat på.

»Läs mer om boken på www.arkiv.nu«