

Scores rapportserie 2018:2

# Kommunikatörernas roll i det ansvarsfulla företaget – en intervjustudie med kommunikationschefer i svenska börsföretag

Maria Grafström, Svenne Junker och Karolina Windell

# SCORE

STOCKHOLM CENTRE FOR  
ORGANIZATIONAL RESEARCH

# Kommunikatörernas roll i det ansvarsfulla företaget – en intervjustudie med kommunikationschefer i svenska börsföretag

Maria Grafström, Svenne Junker och Karolina Windell

Maria Grafström  
maria.grafstrom@score.su.se

Svenne Junker  
svenne.junker@score.su.se

Karolina Windell  
karolina.windell@score.su.se

Scores rapportserier 2018:2  
ISBN 91-89658-98-1

Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor  
106 91 Stockholm  
www.score.su.se



## Förord

Den här rapporten är skriven inom ramen för forskningsprojektet ”Medierna som moralisk domstol? Medialiseringen av organisationer” (finansierat av Jan Wallander och Tom Hedelius Stiftelse). Projektet har fokus på frågor som rör hur en ökad betydelse av medier i samverkan med förändrad syn på ansvarsfrågor påverkar organisationer, och bygger vidare på boken *Föredöme eller fördömd? Medierna som moralisk domstol* (2013, SNS Förlag). I två olika delstudier undersöks hur medierna är med och definierar samtidigt syn på vad som anses vara ett ansvarsfullt beteende och god moral i organisationer. I en första delstudie har vi analyserat hur konsumentnära, börsnoterade bolag presenteras i medierna i relation till frågor som rör socialt och miljömässigt ansvar. En central slutsats är att ansvarsfrågor – som många gånger är komplexa i karaktären och arbetas med över längre tidsperspektiv – i den mediala framställningen reduceras till endimensionella frågor med tydliga bovar, offer och hjältar. Studierna visar att medielogikens krav på förenkling och dramaturgi sätter ramar för hur företags ansvarsarbete presenteras och förstås i rapporteringen (se t.ex. Grafström & Windell 2014).

Den här skriften är en första rapport från projektets andra delstudie, som har gjorts i samarbete med ekon. dr. Svenne Junker vid Score. Här har vi flyttat fokus från mediernas rapportering till det alltmer professionaliserade kommunikätörsyrket och vad arbetet med strategisk kommunikation på börsnoterade bolag innebär för hur dessa organisationer konstruerar idéer om sitt ansvar i och genom relationen med medier. Vi är särskilt intresserade av hur kommunikationschefers uppdrag och förståelse av ansvar är med och sätter ramarna för hur bilden av det ansvarsfulla företaget konstrueras. Rapporten är tänkt att ge en första inblick i kommunikationsavdelningars arbete och roll i relation till hur företags ansvarsfrågor förstås.

## **Abstract**

The working paper discusses the importance of media for how responsibility is conceptualized in organizations. We focus on listed companies with a well-developed communication work. The aim is to develop knowledge on what role communicators have in designing images of a responsible business conduct. Based on an interview study including communication managers at 21 of the 30 largest Swedish listed companies, questions about how responsibility is conceptualized – and which aspects that are being prioritized – are analysed from a communication perspective. We understand communication practices in companies as an organizational field permeated with relatively strong norms and taken-for-granted ideas. These norms and ideas are partly created and maintained by actors in the field of communication – i.e. communication managers and communicators, but also communication consultants and through professional training. The logic of media is a key part of the set of norms and ideals defining the field of professional communication practices. Against this background, three conclusions about how communication practices and norms specifically influence the format, content and focus of responsibility issues are presented and discussed. First, the importance of the agenda and logic of the media is enhanced by communicators within the studied companies. Second, media crises and scandals of other companies and organizations justify the communicators' own focus and work routines concerning responsibility issues. And third, the relatively long time frame that characterizes much work with responsibility issues tends to be shortened as these issues are understood from a communication perspective.

## **Sammanfattning**

I rapporten diskuteras mediernas betydelse för hur frågor som rör ansvar förstås i organisationer, med särskilt fokus på börsnoterade bolag som har ett väl utvecklat kommunikationsarbete. Analysen handlar om vilken roll som kommunikatörerna på dessa bolag har i att konstruera bilder av det ansvarsfulla företaget. Utifrån en intervjustudie med kommunikationschefer i 21 av de 30 största svenska börsnoterade bolagen analyseras frågor om hur ansvar förstås – och vilka aspekter som prioriteras – utifrån ett kommunikationsperspektiv. Rapporten tar utgångspunkt i att det finns ett organisatoriskt fält med starka normer och förgivet tagna idéer om kommunikationspraktik i företag och hur media fungerar och inverkar på företagets verksamhet. Dessa normer och idéer skapas delvis och upprätthålls av aktörer som verkar inom kommunikationsfältet – det handlar om kommunikationschefer och kommunikatörer men även om kommunikationskonsulter och utbildningar av olika slag. Medielogiken är en central del i den uppsättning normer och ideal som håller ihop och definierar fältet för den professionella kommunikationspraktiken. Mot den bakgrunden presenterar och diskuterar vi i rapporten tre slutsatser kring hur kommunikationsarbete, och normer som styr detta arbete, påverkar formatet, innehållet och fokus för ansvarsfrågor. Rapporten visar för det första att betydelsen av mediernas dagordning och medielogiken förstärks av kommunikatörer som anställs av och verkar i företag. För det andra, att andra företags och organisationers mediekriser och skandaler rättfärdigar det egna arbetet med ansvarsfrågor. Och för det tredje, att ansvarsarbetets relativt långa tidsperspektiv tenderar att bli mer kortsiktigt.

## **Innehållsförteckning**

Inledning.....	4
Medielogikens kraft att definiera ansvar i de offentliga rummen .....	5
Metod .....	8
Betydelsen av positiva bilder i medierna .....	9
Ansvar utifrån kommunikationschefernas syn på sitt uppdrag .....	11
Att vara snabb och öppen .....	11
Andras och fiktiva kriser formar det egna kommunikationsarbetet om ansvar .....	13
Att hantera ansvar på den mediala arenan.....	16
Slutsatsdiskussion: Medielogiken förstår ansvar som hot och risk.....	18
Referenser.....	22

# Kommunikatörernas roll i det ansvarsfulla företaget – en intervjustudie med kommunikationschefer i svenska börsföretag

Maria Grafström, Svenne Junker och Karolina Windell

## Inledning

I den här rapporten diskuterar vi mediernas betydelse för hur frågor som rör ansvar förstås i organisationer, med fokus på stora börsnoterade bolag; bolag som är intressanta för medier att rapportera om och som ofta har ett väl utvecklat kommunikationsarbete. I stället för att analysera hur ansvarsfrågorna tar sig uttryck i mediernas rapportering riktar vi blicken mot vad som händer på kommunikationsavdelningarna i organisationerna och vilken roll som kommunikatorerna har i att konstruera bilder av det ansvarsfulla företaget. Utifrån en intervjustudie med kommunikationschefer i några av de största svenska börsnoterade bolagen analyserar vi här frågor om hur ansvar förstås – och vilka aspekter som prioriteras – utifrån ett kommunikationsperspektiv. Vi diskuterar också hur kommunikationsavdelningens syn på ansvar kan tänkas påverka arbetet med dessa frågor i verksamheten.

Ansvar är ett komplext begrepp med många betydelser. I den här rapporten förstår vi ansvar som ett empiriskt begrepp som handlar om moraliskt snarare än juridiskt ansvar för hållbarhet och sociala frågor. Det florerar en rad etiketter i näringslivet som sammanfattar företagets ansvarsarbete – till exempel CSR, samhällsansvar, hållbarhet och *corporate citizenship* – och som kommer och går. På samma sätt skiftar förväntningar på företag från omvärlden och olika intressenter över tid. Även om dessa förväntningar kan tolkas på olika sätt och ges olika betydelse internt i en organisation förknippas de ofta med risker och hot – företag och andra organisationer tenderar att inte bara försöka förstå och hantera krav på att ta ansvar, utan att också sträva efter att minimera riskerna för att få kritik och fördömas offentligt för att brista i sitt ansvarstagande.

En utgångspunkt för vår studie, nära sammanvävt med förståelsen av ansvar, är att företag och andra organisationer är alltmer medialiserade (Ihlen och Pallas, 2015; Schillemans, 2012; Strömbäck, 2008b). Det betyder att mediernas arbetsätt och krav på format och innehåll formar relationer och praktiker långt bortanför mediaorganisationerna själva (Hjarvard, 2008; 2013; Lundby, 2009). Att vara en medialiserad organisation betyder alltså att medielogiken påverkar uppfattningar och prioriteringar, och i förlängningen också beslutsfattande och synen på den egna verksamheten (t.ex. Grafström et al., 2015; Kjaergaard et al., 2011; Schillemans, 2016; Thorbjörnsrud et al., 2014).

I medialiserade organisationer anses det vara centralt att hantera och styra offentliga bilder av organisationen – både att skapa positiv publicitet, men också om att minimera risken för att få offentlig kritik. Medan fördelaktig publicitet anses stärka organisationens anseende förväntas negativt vinklad publicitet vara förödande. Att hantera anseenderisker kan förstås som en organisationsprincip som har blivit alltmer styrande för verksamheter (Power m.fl., 2009). Vi vet också från forskning att ansvarsfrågor anses vara särskilt medialt intressanta och att de därför anses utgöra väsentliga anseenderisker för organisationer (Grafström et al., 2013; Power, 2007). I synnerhet har vi sett en ökning av ekonomijournalistik som diskuterar och analyserar företagets sociala ansvar (Carroll, 2011; Einwiller et al., 2010; Grafström och Windell, 2011). Miljöhantering, barnarbetare, korrupktion, skatteplanering är ansvarsfrågor

som passar väl in i medielogikens krav på dramaturgi och underhållning. I mediernas dramaturgi finns en dragning åt att slå fast vad som är rätt och fel, hedervärt eller klandervärt. Det är en dramaturgi som ofta bygger på och stärker ett moraliskt värderande och som ofta tar sig uttryck i skandalorienterad publicitet (jfr Allern et al., 2012; Kantola och Vesa, 2013; Silverstone, 2007). Den mediala dramaturgin ges kraft från beteende som anses oacceptabelt och oansvarigt i något avseende; i synnerhet om en välkänd person eller organisation ligger bakom agerandet. Eftersom ansvarsfrågor tenderar att klassificeras som bärare av potentiella hot och risker hanteras dessa med fokus på krisberedskap och riskanalys (jfr Czarniawska, 2007). De samhällsinstitutioner som anses hantera företagets risker är just medierna i kombination med lagstiftande instanser (Eriksson-Zetterquist, 2007).

Kommunikationschefer och kommunikatörer i organisationer kan utifrån ovanstående beskrivning sägas ha stor betydelse för hur företag uppfattas – inte minst i konstruktioner av det ansvarsfulla företaget. För att öka förståelsen för vad som vägleder och motiverar synen på ansvarsfullhet har vi intervjuat kommunikationschefer och analyserar här hur de ser på sitt uppdrag och arbete, framförallt i relation till företagets ansvarsarbete.

### **Medielogikens kraft att definiera ansvar i de offentliga rummen**

Forskning om mediernas makt att definiera samhällsproblem och ansvarsfrågor har främst fokuserat på den journalistiska nyhetsproduktionen: hur organisationer presenteras i nyhetsinnehåll i relation till ansvarsfrågor och hur detta formar uppfattningar om vad som är ett ansvarstagande beteende eller inte (t.ex. Carroll, 2011; Einwiller et al., 2010; Grafström och Windell, 2011). I den här rapporten tar vi avstamp i dessa studier och i litteratur om mediernas makt att definiera samtidens problem, hot och risker.

Vi förstår företags kommunikationspraktik som ett arbete som genomsyras och styrs av normer och för givet tagna idéer. Eftersom kommunikatörer som yrkesgrupp idag utgör en egen profession (Tyllström, 2013) finns gemensamma drag i det kommunikationsarbete som görs i olika organisationer. Under de senaste decennierna har organisationer rustat och utökat sina kommunikationsavdelningar, utbudet av utbildningar i kommunikations- och medievetenskap på de svenska universiteten har ökat och en marknad för PR- och kommunikationstjänster har etablerats. Därutöver har branschorganisationer som Sveriges Kommunikatörer, PRECIS och Svenska PR-företagen etablerats. Utvecklingen mot en alltmer professionaliserad yrkeskår av kommunikatörer medverkar till att slå fast och sprida föreställningar om betydelsen av att hantera och skapa relationer med medier. PR-konsulter och journalister är tillsammans två centrala rekryteringskällor för företag som vill anställa personal till deras press-, PR- och kommunikationsenheter. I arbetet med att styra offentliga bilder av organisationen är medierelationer centrala.

Det är därför rimligt att anta att det finns framväxande och åtminstone delvis etablerade och gemensamma föreställningar om vad en kommunikatör gör och vad som exempelvis är centralt för att ett kommunikationsarbete och hantering av medierna ska anses vara lämpligt och lyckat. Delar av kommunikationsarbetet – och särskilt det som handlar om att skapa offentliga bilder av organisationen – är nära sammanvävt med vad som händer på mediearenan och den journalistiska yrkespraktiken. Vi kan därför förstå normer och värderingar som genomsyrar kommunikatörernas arbete som att de delvis formas med hänsyn till mediernas förväntningar och krav på format och innehåll.

Strömbäck (2008a) visar i sin studie ”På nyhetsmediernas agendor” att hot, risk och kriser inte bara är frågor som medierna uppmärksammar när något särskilt händer utan är aspekter som kan sägas genomsyra även ”normaljournalistiken”. Redan när Strömbäck gjorde sin undersökning, för nu ungefär tio år sedan, var det frågor om natur och miljö som var särskilt framträdande i publicitet om hot och risk och han konstaterar därför också att det ”är ingen särskilt djärv gissning att anta att de hot och risker som är förknippade med inte minst klimatförändringarna är en starkt bidragande orsak till det nymornade mediala intresset för natur- och miljöfrågor – och att det i sin tur påverkar mediepublikerna och deras riskperceptioner” (Strömbäck 2008a, sid. 46). Strömbäck (2008a, sid. 46) menar också att:

Betydelsen av medierna och nyhetsjournalistiken som kartritare kommer emellertid inte att förändras så länge människor fortsätter att vara beroende av medierna för information om allt sådant som ligger bortom deras egen vardag och erfarenheter. Därmed kommer behovet av medier, redaktionella ledare och journalister som tar sin roll och sitt ansvar som kartritare vara fortsatt stort.

Strömbäck fokuserar sin undersökning på hur journalister gör urval när de sällar bland information och väljer vad som ska publiceras som nyhet. Han skiljer arbetet med nyhetsurval från att nyhetsvärdera, det vill säga hur möjliga nyheter hanteras och värderas i de redaktionella nyhetsprocesserna. Dessa två aktiviteter hänger ihop och påverkar i hög grad varandra – men inte alltid och framför allt inte alltid lika mycket. Ett exempel på det senare sker under nyhetsfattiga dagar. Då kan en möjlig nyhet som i vanliga fall bedöms ha ett lågt nyhetsvärde ändå ges utrymme och uppmärksamhet. Det betyder att vi måste vara försiktiga med att likställa nyheter med vad som har högt nyhetsvärde.

De karaktärsdrag som utmärker nyheter och som ger oss en bild av vad som anses vara värt att publicera – tillsammans med till exempel normer om vad som utmärker en bra journalistisk berättelse och nyheters format – är centrala faktorer i det som brukar benämnas *medielogik*. Översiktligt kan medielogiken förstås som de faktorer som sammantaget påverkar det professionella journalistiska arbetet. Det handlar i grund och botten om normer och värderingar om vad som anses lämpligt att göra nyheter av och hur detta innehåll bör presenteras för att förstås som ”nyheter”. Själva begreppet medielogik introducerades redan i slutet på 70-talet av Altheide och Snow (1979) och de menade att kommunikatörer på det politiska fältet behövde förhålla sig till mediernas regler, syften, produktionslogiker och begränsningar (se också t.ex. Schillemans 2012).

Olika sammanställningar har gjorts av forskare som visar vilka kriterier av det ena eller andra slaget som utmärker vad som är värt att publicera (se Figur 1 för sammanställning av vanliga kriterier). Strömbäck (2008a) visar till exempel i sin rapport om nyhetsmediernas fokus på att rapportera om hot och risker – inte minst i relation till miljöfrågan – på de många forskare som genom empiriska studier har sammanställt vad som styr journalisternas val av innehåll och vad de anser vara en ”bra” och ”eftersträvansvärd” nyhet. I processen från information till nyhetsinslag eller artikel är det till exempel större sannolikhet att det som inte går att förenkla och saknar en tydlig konflikt väljs bort än något som anses vara underhållande och dessutom kan individualiseras och gestaltas genom personporträtt.



#### Kriterier för högt nyhetsvärde

- Nära i tid
- Nära geografiskt
- Berör och väcker känslor
- Elitorienterad
- Innebär något avvikande
- Innehåller konflikt
- Går att illustrera med bilder
- Har underhållningsvärde
- Är aktuell

#### Format för nyhetsberättandet

- Förenkling
- Personifiering
- Polarisering
- Dramatisering
- Stereotypisering

*Figur 1.* Vanliga kriterier för nyhetsvärde och format för nyhetsberättandet (se t. ex. Preston, 2009; Schillemans, 2012; Strömbäck 2008a; 2009).

Forskning visar också att medielogiken är satt i förändring till följd av det framväxande digitala medielandskapet. Tempot drivs upp, det blir en hårdare kamp om uppmärksamhet och det redaktionella nyhetsarbetet flyttar i allt högre utsträckning ut på webben (Deuze, 2011; Nygren, 2013). Nyhetsproduktion sker därigenom allt mer i realtid genom att innehåll publiceras så fort det är känt för journalisten (och inte nödvändigtvis efter ett redaktionellt arbete har gjorts). Innehåll uppdateras sedan löpande i takt med att ny information tillkommer (t.ex. Karlsson, 2010). Med digitaliseringen kommer också allt mer pressade nyhetsredaktioner – både vad gäller minskade resurser och ett snabbare tempo; en utveckling som kan göra att kommunikatörer ges mer framträdande roller som medproducenter av nyheter (t. ex. Tenor och Nygren, 2017). Genom att snabbt kunna förse journalister med material som anses ha högt nyhetsvärde blir företagens kommunikationsavdelningar en allt viktigare del i nyhetsproduktionen.

Forskning visar att det är särskilt avseende de frågor som människor saknar möjlighet att skapa sig egna direkta erfarenheter från som mediebilderna har störst formativ kraft (t.ex. Einwiller et al., 2010). Medielogiken kan alltså därför förstås ha stort utrymme att forma idéer om vad som är prioriterade ansvarsfrågor och vad som är ett ansvarsfullt beteende i det offentliga rummet (t.ex. Grafström och Windell, 2014). I ett medialisert samhälle – där medierna inte bara har ökat i antal och omfattning utan organisationer alltmer, medvetet och omedvetet, anpassar rutiner, praktik och prioriteringar i linje med medielogikens krav och format – betyder detta att det inte enbart är den breda allmänheten som påverkas i sina uppfattningar vad gäller frågor om ansvar och organisationers beteenden utan att detta är något som måste förstås som sammanvävt med företagets egna ansvarsarbete. Vi förstår företags kommunikationsarbete som centralt för att anamma kraven på innehåll och format i det offentliga samtalet – och idéer om vikten av synlighet – och det är också där vi söker efter förståelse för hur bilder av det ansvarsfulla företaget formas. Kommunikationscheferna får i vår studie representera företagets arbete med och syn på ansvarstagande utifrån ett kommunikationsperspektiv.

Vi menar att medielogikens krav – och hur dessa nu delvis är satta i förändring i takt med att nyhetsproduktion och distribution digitaliseras – inte bara påverkar journalisters arbete utan även formar och lägger grunden till hur organisationer kommunicerar, och hur professionella kommunikatörer uppfattar risk och hur de väljer att organisera kriskommunikation. Kommunikatörer är i hög grad bärare av medielogiken. De har kunskap om mediernas spelregler och tilldelas ofta rollen att försöka förmedla fördelaktiga bilder av den egna

verksamheten. I den här undersökningen tar vi därför steget bort från ”nyhetsproduktionens hjärta” – det vill säga nyhetsredaktionernas arbete och mediernas innehåll – och undersöker närmare de som finns ”på andra sidan” och som i många avseenden deltar minst lika aktivt på den mediala arenan, nämligen företagens kommunikatörer. I rapporten utgår vi mot bakgrund av detta från att kommunikatörer bidrar till att skapa och sprida föreställningar om medier och mediehantering i företag och undersöker närmare vilka förgivet tagna idéer om medier och medierelationer som kännetecknar yrkesgruppen kommunikatörer. Genom att studera hur kommunikatörer ser på sin roll och hur de förhåller sig till medierna kan vi också skapa förståelse för hur de genom sitt kommunikationsarbete är aktiva i att konstruera idéer om det ansvarsfulla företaget och vad som lyfts fram och blir vägledande i detta arbete.

Företag som är publika, konsumentnära och har hög ansvarsprofil är väl medvetna om att deras verksamhet genomlysas utifrån i vilken mån de i realiteten kan ses som ansvarsfulla bolag. För företag innebär detta att de behöver göra riskbedömningar av verksamheten utifrån ett ansvarsperspektiv. Men det handlar i lika hög utsträckning om att kunna hantera en medial synlighet kring dessa frågor. Att hantera ansvarsfrågor i företag – ofta under etiketterna CSR eller hållbart företagande – är nära förknippat med just kommunikation. Vi menar att för att förstå hur ansvarsfrågor kommer till uttryck i medierapportering måste vi också förstå hur företagens kommunikationsavdelningar förhåller sig till medierna och agerar för att hantera företagets medieprofil. Detta är inte minst viktigt i den tid vi befinner oss när det pågår en uppluckring av gränserna mellan det som kan betraktas som ett journalistiskt fält och det som är ett kommunikationsfält. Idéer om nyhetsvärdering och nyhetsproduktion – det som vi här förstås som medielogiken – flyttar med de journalister som anställs i andra organisationer som pressansvariga och kommunikationsrådgivare (Palm och Sandström, 2013). Även de professionellt verksamma kommunikatörer som saknar journalistisk bakgrund har utvecklat en förståelse för och förhåller sig aktivt till medielogiken eftersom kriterier för exempelvis nyhetsvärdering, format och berättarteknik direkt påverkar möjligheterna att nå ut och ges uppmärksamhet på den mediala arenan. Det saknas emellertid kunskap om hur denna tämligen väletablerade profession med kommunikatörer är med och formar prioriteringar och förståelse för ansvarsfrågor givet kommunikationsarbetets krav på, som vi visar nedan, öppenhet, snabbhet och krisberedskap.

## **Metod**

För att förstå hur ansvarsfrågor och arbetet med dessa påverkas av synsätt och avväganden som genomsyrar kommunikationsavdelningen i organisationer har vi vänt oss till kommunikationschefer i svenska börsbolag. Vi har särskilt valt att inkludera just börsnoterade bolag då de är intressanta både för medier och för allmänheten. De har därför också ett väl etablerat kommunikationsarbete med utvecklade rutiner och erfarenhet kring vad arbetet syftar till och hur det ska göras. Vi har också gjort ett strategiskt urval av bolag i branscher där vi vet att medier och andra intressenter kontinuerligt granskar olika typer av ansvarsfrågor (t.ex. mänskliga rättigheter, korruption, arbetsvillkor och miljö). Vi har därigenom valt att i studien inkludera bolag som har en historik kring att kommunicera händelser i företaget och med en vana att få medial uppmärksamhet generellt och särskilt i frågor om ansvar. Dessutom lyder de noterade bolagen under de svenska börsreglerna med en rad krav på att vara offentliga i verksamheten. Vi utgår därför från att svenska börsbolag har etablerade rutiner för medierelationer och att kommunikation utgör en relativt omfattande verksamhet i alla undersökta bolag. Vi kan också anta att arbete med att såväl värdera som minimera risker, samt etablerade rutiner för krisberedskap och -kommunikation finns i dessa organisationer.

För att undersöka företag från olika branscher och samtidigt behålla anonymiteten för de företag som deltar i studien valde vi att skicka en intervjufrågan till 25 av de 30 största företagen noterade på OMX Stockholm<sup>1</sup>. Förfrågan skickades via e-post till företagens respektive kommunikations- och presschefer. Två av företagen tackade nej och ytterligare två återkom aldrig med svar trots påminnelser. Under perioden mellan december 2014 och maj 2015 samtalade vi med representanter från 21 av de största svenska börsbolagen. Ett av samtalen utfördes per telefon medan resten gjordes i personliga möten. Vid två av intervjutillfällena deltog två kommunikatörer från de utvalda företagen. Totalt har vi intervjuat tolv kvinnor och elva män i studien.

Rollerna som de intervjuade personerna har vid tidpunkten för intervjun skiljer sig i viss grad åt. De vanligaste titlarna för studiens respondenter är kommunikationsdirektör (sex personer), kommunikationschef (fem personer), presschef (fyra personer) och informationschef (tre personer). I presentationen av empirin nedan har vi valt att förenkla och benämner där samtliga intervjupersoner som ”kommunikationschefer”. Tio av respondenterna i undersökningen är medlemmar i företagets koncernledning. Ytterligare några sitter i ledningsgruppen för det svenska bolaget i koncernen. Utbildning och yrkesbakgrund för de intervjuade personerna är också något som varierar. De vanligaste utbildningarna för intervjupersonerna är inom ekonomi och journalistik. Endast nio av de 23 respondenterna har däremot arbetat som journalister under sitt yrkesliv. Några har tidigare arbetat som PR-konsulter. Flera har också arbetat i andra funktioner på företaget eller med kommunikationsfrågor i andra organisationer. De flesta av dem som vi träffat har jobbat mellan tio och 20 år med kommunikation och medierelationer i olika företag. Intervjuerna i studien pågick för det mesta i en dryg timme och kretsade kring frågor om företagets medierelationer, mediebildens betydelse, hur mediekriser bevakas och hanteras i organisationen och vilka frågor om ansvar som bevakas av media. Samtliga intervjuer spelades in och har senare också transkriberats.

Under analysfasen i undersökningen har texterna från intervjuerna kodats i analysprogrammet NVivo. Vi som skrivit rapporten har utfört parallella kodningar för att slutligen sammanföra dem i en enhetlig kodningsstruktur. I en första analysfas kategoriserade vi respondenternas svar i hög grad utifrån teman i vår intervjuguide: (1) kommunikatörsrollen, (2) kommunikationsarbete, (3) medierelationer, (4) mediebild, (5) krisarbete och (6) ansvarsfrågor. I en andra analysfas fokuserade vi på kommunikationschefernas syn på ansvar i relation till arbete med medierna. I den fasen lät vi de andra ”noderna” fungera som input och stöd till en mer specifik diskussion om ansvarsfrågor. I nära samarbete mellan oss utvecklade vi tre centrala teman som gemensamt illustrerar kommunikationschefernas förståelse och hantering av ansvarsfrågor i relation till deras arbete med kommunikation. Vår analys visar att ansvarsfrågor – och kommunikatörernas arbete med att konstruera idén om det ansvarsfulla företaget – formas särskilt genom tre aspekter (a) ett starkt öppenhets- och snabbhetsideal gentemot medierna; (b) andra organisationers kriser som blir vägledande i arbetet med att uppskatta, hantera och minska egna risker för att bli utsatt för mediekritik; och (c) frågor som ges uppmärksamhet – den mediala arenan blir en plattform som definierar vilka frågor som är viktiga, när och varför.

## **Betydelsen av positiva bilder i medierna**

Innan vi kommer in på kommunikationschefernas syn på och arbete med kommunikation i relation mer specifikt till ansvarsfrågor presenterar vi här en översikt av gemensamma drag i

---

<sup>1</sup> Baserat på företagets omsättning år 2013.

deras syn på mediernas betydelse och vikten av att förstå krav på innehåll och format på den offentliga arenan. Sammantaget visar deras utsagor att de studerade svenska börsnoterade bolagen är – åtminstone utifrån kommunikationsavdelningens perspektiv och förståelse – medialiserade verksamheter, det vill säga att det anses viktigt att förhålla sig till medierna och att hantera den egna mediebilden och att det får konsekvensen att verksamheten över tid inte bara anpassas till medielogiken utan genomsyras av den (jfr Strömbäck, 2008b).

Mediebilden är, enligt de intervjuade kommunikationscheferna, helt central för att företaget ska lyckas med att profilera sin verksamhet som både framgångsrik och ansvarsfull. Organisationens positiva avbildningar i medierna sägs dessutom vara viktiga när företaget ska rekrytera ny personal eller för att informera investerare och även beslutsfattare hos företag man samarbetar med eller har förvärvat. Det uppges finnas en ”korrelationskedja” mellan en positiv mediebild och framgångar för företaget – även om det samtidigt påstås vara svårt eller till och med omöjligt att mäta sambandsstyrkan. En av kommunikationscheferna säger att en positiv mediebild ”stärker självkänslan hos medarbetarna och det stärker cheferna och då kanske man gör ett ännu bättre jobb” så i förlängningen ”blir det en positiv spiral”. (Intervju F)

En negativ mediebild sägs å andra sidan verka omvänt, och gör det svårare att förmå medarbetarna att nå företagets uppsatta mål. Vad medierna skriver om företaget sägs även inverka på många intressegruppers inställningar till och vilja att samarbeta med företaget.

Det betyder massor. Det är inget snack, det betyder massor. Mitt under krisen gjorde vi en analys av hur medierna skildrar oss, rätt ingående, och så gjorde vi samtidigt en analys av hur kapitalmarknaden tittade på oss, och det var ju bara att konstatera att det var en blåkopie. Kapitalmarknadens syn på oss var en sammanställning, i snitt, av vad Dagens industri hade skrivit. (Intervju N)

Trots att kommunikationscheferna i studien i princip ställer sig bakom föreställningen att mediebilden har en direkt inverkan på företagets affärer, så beskrivs denna slutsats ändå vara relativt okänd hos de flesta andra beslutsfattare och företagsledare i organisationer. Att döma av intervjupersonernas utsagor har kommunikatörer alltså en viktig uppgift i att torgföra och sprida den kunskapen i organisationen. Att sprida förståelsen för mediernas betydelse beskrivs alltså utgöra en central del i kommunikatörers roll i företag.

Medieträningar av företagsledare beskrivs vara ett av de vanligaste sätten att lära ut medielogiken. Här kan de inblandade kommunikatörerna exempelvis spela rollen som journalister som besöker företaget och intervjuar dess representanter med anledning av en fiktiv eller faktisk händelse alternativt beslut. I sådana medieträningar ska kommunikatören också kunna ställa knepiga och utmanande frågor, gärna sådana som ställer de intervjuade företagsledarna mot väggen. Härmed iscensätts mediernas arbetssätt som ett led i företagsledarens lärandeprocess. Eftersom de fiktiva intervjuerna ofta spelas in med hjälp av kamera så kan kommunikatören tillsammans med den intervjuade kollegan i efterhand gå igenom tänkbara medieresultat av svaren som ges. Framför allt svar som kan öka risken för att mediekriser utlöses sägs vara viktiga att lyfta fram. Det här citatet beskriver hur exempelvis nyrekryterade chefer förväntas få en förståelse för medielogiken.

KOMMUNIKATÖR 1: Det kan handla om att se till att det finns en förståelse i hela organisationen kring kommunikationsproblem.

KOMMUNIKATÖR 2: Precis.

INTERVJUARE: Hur gör man då, då?

KOMMUNIKATÖR 2: Och hur man, jo men vi till exempel, vi hade något möte med någon ny chef här förra veckan, där vi gick igenom i tre timmar, allt om medialogik och hur funkar det och hur tänker journalister och annat och huvudsyftet naturligtvis, den här personen ska väl ställa upp i intervjuer så småningom, men det andra syftet var att den här personen ska få bra förståelse för och ha i tanken, att ”de här besluten jag fattar, så här skulle en journalist tänka, om jag fick frågor om det här”. Så det är en utbildning, att alla i ett företag idag, behöver vara kommunikatörer. Det är inte bara vi åtta på vår avdelning, utan alla som har en utåtriktad roll behöver tänka på det. (Intervju J)

Att strukturera arbetet för att generera positiva bilder av företaget och dess representanter i media sägs höra till kommunikationschefers kärnverksamhet. I det arbetet ingår en rad delar, bland annat att genomföra interna medieutbildningar och därigenom sprida föreställningar om hur medier fungerar och inverkar på företagets verksamhet. Men också att bevaka såväl medierapporteringen generellt som externa händelser som inverkar på andra företag och organisationer. Framför allt anses händelser som kan ge upphov till negativa mediebilder för företaget vara viktiga att kunna förutspå och planera inför i syfte att hantera denna risk i verksamheten.

## **Ansvar utifrån kommunikationschefernas syn på sitt uppdrag**

### *Att vara snabb och öppen*

Skillnaden mellan vad man säger och vad man gör får inte bli stor, det får inte vara något gap där, det är då det blir fel. (Intervju T)

Medielandskapet har förändrats radikalt under de senaste decennierna, och det är något som kommunikationscheferna genomgående hänvisar till och ger uttryck för. Det tycks finnas ett samförstånd kring att resurserna för granskande journalistik har minskat samtidigt som förväntningarna på medier att snabbt rapportera om nyhetsrelevanta händelser i samhället och göra löpande uppdateringar i nyhetsflödet har ökat. De ökande kraven på hastighet i nyhetsflödet gör, menar många av de intervjuade kommunikationscheferna, att journalisternas analyser överlag är mindre omfattande och mer inriktade på att sälja sina nyhetsberättelser med hjälp av dramaturgi och spetsiga rubriker. I studien framkommer en gemensam idé om att utvecklingen av medierna och de förändrade villkoren för den granskande journalistiken i hög grad påverkar kommunikationschefers förutsättningar att organisera kommunikationen i företaget. Det beskrivs bli allt viktigare att vara väl förberedd för journalisters förfrågningar och att kunna bemöta och hantera eventuella negativa mediebilder.

Det höga tempot har även lett till att kommunikationen från företagen förväntas ske allt snabbare. Men snabba svar, menar de intervjuade kommunikationscheferna, är inte bara för att tillmötesgå journalisternas krav på högt tempo, utan också för att man därigenom kan få kontroll över vilka frågor som diskuteras och på vilket sätt detta sker. Snabbhet upplevs alltså vara en ytterst central konkurrensfördel om de ansvariga på företaget själva vill styra hur något framställs på mediearenan. De snabba svaren som ges till journalisterna måste dock givetvis vara ”korrekta”, betonar flera av kommunikationscheferna – även om de varken behöver vara helt färdigutredda eller slutgiltiga.

För oss gäller det till exempel, om vi får ett larm i någon av våra verksamheter, det spelar ingen roll om det är en stor olycka, en liten olycka eller vi trodde att det var en olycka, så larmet spelar egentligen ingen roll, en sekund senare så är det ute i media. Och spekulationerna börjar med en gång, till exempel om ”vad handlar det här om?” och så

vidare, och där måste vi vara på. Och det kräver inte bara den här avdelningens, utan det kräver en medvetenhet i hela organisationen bland alla chefer. (Intervju L)

Det är kortare deadlines, man behöver ha svar idag. Jag kommer ihåg en gång, precis när jag hade börjat så var det någon som hade ringt, och då hade vi en gammal sekreterare som hade jobbat här länge som tyckte att ”det här kan vi vänta med tills imorgon”, och det kunde man lite då. Man kunde vänta med att svara tills imorgon, det kan du inte idag, utan man måste svara direkt, och då måste man ha ett bra svar. Och där krävs det ju väldigt mycket hos oss, vid komplicerade frågor så tar det tid att få fram rätt svar. Och hur viktigt det är också när det är något mer krisartat att vi inte agerar för snabbt, för vi kanske då har fel svar, och då agerar man på fel information. (Intervju V)

Flera kommunikationschefer uppger dessutom att det kan vara mycket svårare idag att ändra uppgifter i efterhand även om det har uppfattats på fel sätt, eftersom det som står på mediernas nätsidor är ute samma sekund i sociala medier. Den typen av bilder som sprids utanför de traditionella mediernas kontroll upplevs vara svårare att korrigera i efterhand, jämfört med felaktigheter som står i dagstidningar eller etermedier. Och just detta sägs vara ytterligare en viktig aspekt av medielogiken som utifrån målet att generera positiva bilder av företaget i medierna, och samtidigt undvika spridningen av negativa bilder, motiverar en tydlighetspolicy för kommunikationsarbetet.

Nära sammanvävt med att vara tydlig och snabb med att svara på journalisternas frågor är att sträva efter att vara så öppen som möjligt. Enligt flera av intervjuerna handlar medierelationer till syvende och sist om att bygga ett förtroende för organisationen och att detta alltså görs genom tillgänglighet och öppenhet. För att underlätta för journalisternas arbete sägs det till exempel att ”allt måste ligga ute”, exempelvis i avseende på ekonomiska siffror, pressmeddelanden med kommentarer från organisationens ledning och information om produkter eller tjänster. Det tycks alltså råda stor enighet om att försöka vara så tillmötesgående det bara är möjligt i kontakten med journalister: Ambitionen ska vara att frågor ska besvaras snabbt och faktamässigt med en så stor öppenhet till företagets verksamheter som möjligt. ”Vi ska se till att kunna ge så bra service som möjligt till [journalisterna]”, som en intervjuperson uttrycker det. Återkommande nämns i intervjuerna öppenhet, tydlighet och snabbhet att tillhandahålla svar på journalisternas frågor. I många fall utgör dessa ledord också en del av företagets nedtecknade och formella kommunikationspolicys. Detta förhållningssätt beskrivs som att signalera en vilja till ansvarstagande. Bland de intervjuade kommunikationscheferna verkar det också finnas en ömsesidig idé om att företag vars företrädare är tysta eller som väljer att inte svara på frågor faktiskt har något att dölja – vilket i sig är ett förhållande som kan trigga en ökad medial granskning och därmed öka risken för negativa mediebilder. Omvänt så uppfattas oviljan att besvara frågor från journalister vara något som sänder signaler om en medvetenhet i företaget om att misstag eller fel är begångna.

Kraven och idealen som beskrivs om snabbhet och öppenhet kan också ibland stå i motsatsförhållande till varandra. Flera av de som vi träffat i studien resonerar kring att det just på grund av det höga tempot är viktigt att ibland ha ”is i magen” och våga ta lite tid att faktiskt kolla upp faktapåståenden. Att vara service-minded när det gäller tid kan alltså delvis förstås som en balansgång.

För vi är ju service-minded, men att man förklarar varför vi behöver tid för att kolla upp vissa saker. Och det tycker jag är en sak som jag har lärt mig genom de här åren, att

kunna också ha is i magen och ta reda på rätt information, istället för att agera snabbt när det brinner lite. (Intervju V)

Jag kommer ihåg när jag skrev den här policyn, då kommer jag ihåg också att vi hade en intern diskussion med dåvarande finanschefen där. Jag hade skrivit att [vi] ska vara öppna, [...] så sade han ”ska vi vara öppna om allting? Vad kommer det innebära?” Och då ändrade jag det till ”en öppen attityd”, och det tycker jag är en ganska stor skillnad som också fungerar bättre på [vårt företag]. Vi ska ju vara öppna, men såklart inte om allting, då ska vi motivera varför. Om en journalist ringde förut så fick man svaret ”nej, vi svarar inte på den här frågan”, men nu skulle man säga ”tyvärr så ger vi inte ut den här informationen, skulle det här kunna hjälpa dig istället?”, men att man bara möts av en öppen attityd är otroligt viktigt. Sedan tror jag att journalister fortfarande kan tycka att vi är slutna, ”varför berättar ni inte det? Varför ger ni inte ut de nyckeltalen?” Men det är ju viktigt att vi också håller på informationen av konkurrensskäl, men då måste vi motivera varför. (Intervju J)

Samtidigt som ett slags fullständig öppenhet lyfts fram som motto för kommunikationschefer betonar flera av intervjupersonerna att det inte ska förstås som synonymt med att all information i företaget måste eller bör delges medierna. Proaktivt kommunikationsarbete handlar inte bara om att tillhandahålla relevant material utan även om att ”sätta scenen” för goda berättelser. Att däremot uttryckligen försöka säga till journalister vad de *borde* skriva om företaget, menar flera intervjupersoner, väcker bara agg och irritation och kan försämma relationerna med journalisterna. I förlängningen kan det påverka den bild som förmedlas av företaget negativt. En av de intervjuade kommunikationscheferna resonerar kring hur de behöver ”linda in budskapen” i berättelser så att de upplevs som attraktiva för externa betraktar.

Om man förstår hur journalistiken fungerar och journalister tänker och jobbar så ska man inte sätta sig ner och säga ”nu ska jag berätta för dig vad du ska skriva”, det är precis tvärt emot vad man ska göra. Men man måste naturligtvis lägga stor vikt och kraft på att se till att det som faktiskt sägs från vår sida uppfattas rätt och blir korrekt beskrivet. Sedan kommer medierna rapportera en massa saker som initieras av dem själva, som många gånger kan bli alldeles tokigt, och då får man naturligtvis kontakta dem och säga ”du, det här är inte korrekt, nästa gång kan du väl ringa?” och så, men man ska akta sig jättenoga för att gå in och säga till dem med pekpinne och säga ”du, det här begriper du inte”, [...] ”det här ska du inte skriva om”, utan det handlar om att försöka ha en dialog där man för fram och säger, ”det ligger nog gissningsvis i ditt intresse också att beskriva det korrekt”. (Intervju M)

Den beskrivna önskan att utstråla öppenhet kopplas också till ansvar. Ett avgörande moment för att förmedla bilden av ett ansvarsfullt företag bedöms vara förmågan att skapa samstämmighet i de offentliga berättelserna om organisationen. ”En bra kommunikationsavdelning”, menar en intervjuperson, ”är med och driver bolagets strategi och inte bara rapporterar om den, utan hjälper till med att verkligen exekvera den.” (Intervju T) En sådan inställning motiverar att kommunikation ska omfatta och införlivas i företagets kärnverksamheter. Dessutom att det i stor utsträckning handlar om att strategiskt anpassa sig till den rådande medielogiken för att företaget över huvud taget ska kunna uppfattas som ansvarsfullt. En återkommande berättelse i studien är att kommunikation är en avgörande pusselbit i skapandet av det ansvarsfulla företaget.

*Andras och fiktiva kriser formar det egna kommunikationsarbetet om ansvar*

”Krisarbete” är det arbete som kommunikationscheferna i studien säger att de utför och planerar för i syfte att undvika eller åtminstone minimera risken att företaget ska hängas ut i medierna med anledningen av granskningar som kopplas till ansvarsfrågor. Risken för kriser som kan ändra företagets profil i ansvarsfrågor anses vara så pass viktiga att ta hänsyn till att medielogiken behöver genomsyra alla viktiga beslut. ”Du måste ha ett kommunikativt perspektiv innan du *de facto* fattar ett beslut. Det är en del av beslutet. Och så var det inte förut”, säger en av studiens kommunikationschefer (Intervju U).

Kommunikationsarbete med koppling till krishantering och mediekriser lyfts fram av intervjupersonerna som en särskild kompetens, eller till och med som en specialisering inom kommunikationsyrket. Det är en färdighet som anses kräva goda förberedelser såväl som snabb reaktionsförmåga när väl krisen dragit igång. Det är tydligt i intervjuerna att karaktären på händelser som kan omvandlas till en ansvarskris är mångfacetterade. Det handlar om allt från olyckor på arbetsplatsen, barnarbete hos underleverantörer till att någon i företagets ledning anklagas av medierna för moraliskt förkastligt beteende. Idéerna om öppenhet, tydlighet och snabbhet som vi tidigare presenterade blir på något sätt både satta på prov och särskilt centrala i en sådan krissituation. En vanlig beskrivning i intervjuerna är att de kommunikationsansvariga på så kort tid som möjligt från det att mediekrisen bryter ut förväntas inrätta en krisgrupp som förberetts med avseende på exempelvis medlemmar och krishanteringsprocedurer, genom vilken ”all kommunikation med omvärlden” ska passera. Särskilt i mediala krissituationer förväntas kommunikatörer visa stor hängivenhet till arbetet. Kommunikationen i företaget beskrivs i intervjuerna som helt avgörande för utfallet i medierna.

Det första du gör, det kan ju vara mitt i natten, innan du tar på dig morgonrocken och börjar sätta dig i bilen hit, det är att du först bara bekräftar att du ringer snabbt och bekräftar att det är en *emergency*. Och därefter så aktiverar du vårt krisbudskap och då går det ut, ett och samma meddelande, på vår Facebooksida, på vår twitter, på vår hemsida över hela världen. Och det skickas också då ut internt, för det sitter ju personal över hela världen som undrar vad som händer. Och det här har vi redan, det finns redan. Det andra du gör, det är att ändra inställningarna på vår Facebooksida. För i första sekunderna, så gäller det att nå ut med budskapet. (Intervju M)

När intervjupersonerna ska ge exempel på krissituationer som de eller deras kollegor har befunnit sig i handlar det återkommande om ansvarsfrågor. Händelser och frågor som särskilt berör bristande ansvarstagande och framför allt i relation till moraliskt laddade aktiviteter upplevs ha stort sprängstoff i medierna. Det kan betraktas som innehåll som passar väl med den dominerande medielogikens krav på dramaturgi och underhållning. En av de intervjuade kommunikationscheferna, som ställer sig kritisk till mycket av dagens näringslivsjournalistik, menar att även på stora dagstidningar i Sverige är det fokus på dramatik och braskande rubriker.

Och det gör att det inte finns den kompetenta bevakningen på bolag längre. Men annars är de, generellt sett, dagstidningar och affärstidningar, och de är inte så många längre, det är egentligen bara Dagens Industri, och möjligen Svenskan [SvD], som påstår att de har en näringslivsbevakning värd namnet. De är intresserade, hur går det? Hur lyckas ledningen? Och mycket utifrån ett dramaperspektiv. Det är himmel eller helvete. Tjänar man pengar? När man målen? Blir det folk som får gå? Hur många får sparken? Är det slakt? Är det ... Det är den typen av frågeställningar. (Intervju N)



Att ha varit med om ett antal kriser upplevs dessutom utgöra en viktig ingrediens i skolningen till professionell kommunikator. Kriser kan i detta avseende ses som formativa händelser för kommunikatörer, och dessutom sätter krisarbeten med kopplingar till företagets ansvarsprofil en tydlig dramatisk prägel på yrket. En av kommunikationscheferna i studien hävdar att krisarbete i hög grad är en form av självbekräftelse för kommunikatorsrollen.

Samtidigt så, om jag ska vara lite självisk, så finns det ingenting som är så roligt som en mediekris. För en kommunikator så är det då det är upp till bevis, det är då man får bevisa hur himla bra man är. [skrattar] [...] I en kris kan man faktiskt skapa en intern motivation och massa energi i organisationen som blir något positivt. (Intervju F)

För att, som det beskrivs i intervjuerna, skapa förståelse för mediernas betydelse för att profilera sig som ett ansvarstagande företag menar vissa av de intervjuade kommunikationscheferna att kommunikatörer ibland måste ta på sig rollen som en slags ”djävulens advokat” i organisationen. Det innebär att redan fattade beslut eller övervägda alternativ som diskuteras i organisationen även behöver rannsakas utifrån ett medialt ansvarsperspektiv. Vad skulle journalister tänka om detta, uppges vara frågan som alltid behöver ställas. Hur journalister skulle bedöma situationen och om företagsbesluten kommer att speglas som ansvarslösa i medierna beskrivs som centrala förebyggande frågor. Kommunikatörer tillskrivs härigenom uppgiften att utmana beslut och beslutsfattare i organisationen.

... man måste också vara modig i så måtto att man måste våga ställa de här svåra frågorna. Till sina chefer. Kanske till styrelsen. Ja, det är framför allt internt. Jag undrar om de på SCA har varit modiga och ställt frågor, till exempel. (Intervju F)

Det är ingen tillfällighet att intervjupersonen nämner SCA i citatet ovan. Under tiden för intervjustudiens genomförande var SCA del av en av de stora företagsskandaler som figurerade i medierna och flera av de intervjuade kommunikationscheferna nämnde denna kris som ett exempel att både lära och avskräckas av.<sup>2</sup> Överlag är det vanligt förekommande i intervjuerna att kommunikationscheferna kommenterar och analyserar mediernas ansvarskriser som drabbar *andra* organisationer. Eftersom den ”bästa krishanteringen är den man aldrig ser spår av”, som en intervjuperson uttrycker det, så är framför allt skräckexempel på mediekriser som sprids. Sådana exempel beskrivs även vara de som används i interna dragningar inför ledningsgruppen eller i andra centrala beslutssammanhang.

Ytterligare en metod som används för att sprida uppfattningar om mediernas betydelse är att ordna så kallade kristräningar. Precis som i medieträningarna förväntas kommunikatörerna här arrangera en fiktiv mediekris, som utvalda kollegor i organisationen måste hantera. Krisövningarna kan antingen vara anmälda och officiella, i avseende på att de inblandade känner till att den kommer att äga rum, eller planerade som överraskningar för kollegor i organisationen. En återkommande beskrivning är att kommunikatörerna tar hjälp av externa PR- eller kriskonsulter för att utföra övningen, exempelvis för att kunna inspela händelseförloppet på film, att agera som fiktiva journalister och för att kommentera händelserna och dela med sig av råd. Återkommande krisövningar beskrivs vara nödvändiga för att testa kvaliteteten i organisationens krisplan, som är ett utarbetade och formellt dokument som reglerar hur kriser med koppling till framför allt ansvarsfrågor ska hanteras.

---

<sup>2</sup> Kritiken som riktades mot ledningen i SCA handlade bland annat om deltagande i jaktresor och användningen av affärsflyg. Journalisterna Andreas Cervenka och Torbjörn Isacson på *Svenska Dagbladet* fick senare Stora Journalistpriset för sin granskning. Granskningen har dock också kritiserats, bland annat boken ”Tornstriden” av Jens B. Nordström, journalist vid TV4.

En rad andra instrument kan också användas i de studerade företagens krisförberedande arbete, till exempel utformande ”riskregister” med en ”heat map” som förväntas kunna synliggöra sannolikheter för olika krismoment att inträffa.

#### *Att hantera ansvar på den mediala arenan*

... den typen av frågor som kom upp på det här seminariet, alltså olika typer av ansvarsfrågor, hur långt sträcker sig företagets ansvar inom olika områden. Det är liksom en ständig källa till potentiella mediekriser. Därför är det viktigt. (Intervju C)

Flera av de intervjuade kommunikationscheferna betonar att deras respektive företag gör viktiga insatser för miljön och ett socialt ansvarstagande. En kommunikationschef menar dessutom att journalisterna i det vanliga ”frågebatteriet” har frågor om vilket ansvar som företaget tar och att företagets representanter ständigt måste vara beredd att kunna svara på den typen av frågor (Intervju G). En annan intervjuperson definierar arbeten kring företagets ansvar som om en form av ”issue management”. Det är vissa frågor i just deras verksamhet som måste hanteras så att de inte hamnar i medierna.

Om man tittar på hur vi jobbar så jobbar vi med issues management ganska mycket, alltså att vi försöker förutspå och vara förberedda för potentiella kriser. Eller potentiella issues då, som är en fin eufemism. De handlar ju nästan alltid, på något sätt, om vad vi tar för ansvar som företag i olika typer av frågor. Det kan vara miljö, det kan vara arbetsrätt, det kan vara produktsäkerhet, det finns en mängd olika saker, men det kokar ändå ner, för att prata svengelska, till att vi ställs till svars för hur vi agerar. Det är liksom det viktigaste. (Intervju C)

Även respondenter i studien som inte använder sig av begreppet ”issue management” ger exempel på särskilda frågor som företag tenderar att bevakas utifrån och som de som kommunikatörer både har erfarenhet att svara på och är särskilt förberedda att hantera framöver. Det finns också intervjupersoner som vittnar om olika situationer där mediernas vinkel och förståelse av en specifik fråga – som berör företagets pågående och långsiktiga verksamhet – inte alls stämmer överens med det som upplevs som verkligt. När väl en vad som beskrivs som ”felaktig mediebild” av företaget har etablerats i medierna upplevs det som svårt att utmana och förändra. Situationen kan också kompliceras ytterligare om det finns andra intressegrupper som är ute och driver frågan i medierna utifrån egna intressen. En intervjuperson menar att det är komplicerat att förhålla sig till hur sådana diskussioner tar sig uttryck i medierna och att de blommar upp återkommande just för att andra aktörer har ett intresse av att skapa uppmärksamhet kring frågan.

Samtidigt är det långt ifrån alla som tycker att de bevakas särskilt tufft vad gäller ansvarsfrågor – mycket av den publicitet som företagen får som börsnoterade bolag handlar om just finansiella resultat och affärssatsningar. Flera av kommunikatörerna i studien menar att det främst är de finansiella och ekonomiska aspekterna av verksamheten som står i fokus för mediernas bevakning – åtminstone utifrån ett vardagligt perspektiv. När någon form av ansvarsfråga ges utrymme så är det främst i samband med någon form av skandal eller mer generell kritik, exempelvis tecken på korruption, brister i arbetsvillkor eller en miljöskandal. Dessa frågor tenderar att bli större och upplevas mer dramatiska om företaget i fråga har ett etablerat förtroende som ett ansvarsfullt bolag. Företag med redan skamfilade rykten kan paradoxalt nog i vissa avseenden uppfattas som medialt mindre intressanta.

Vissa intervjupersoner beskriver att journalister ofta vänder sig till enskilda aktörer inom finansindustrin för att diskutera företagets ansvar. En kommunikationschef menar att exempelvis vissa så kallade etiska investerare ofta intervjuas och tillåts figurera i medierna, och att dessa individer därigenom också kan föra fram både krav och förväntningar på företag i stort och börsbolag i synnerhet. En av de intervjuade kommunikationscheferna förklarar att de sällan får frågor om ansvarstagande från journalister och ”när det är journalister så är det oftast att de har fått input från någon etisk investerare som är kritisk av en eller annan anledning” (intervju F). Det finns enligt samma kommunikator en ”symbios mellan vissa media och vissa investerare”. En annan av kommunikationscheferna tycker däremot att det är för lite fokus på ansvarsfrågorna och menar att många av journalisterna på de svenska dagstidningarna är alltför ”business-styrt”:

Där tenderar det till att vara väldigt business-styrt egentligen. Alla frågor som påverkar aktiekursen och så där är givetvis intressant. Men generellt skulle jag säga att svenska journalister är extremt fokuserade på de allra enklaste effekterna av olika saker. Den frågan man får oftast tror jag, oavsett vilken nyhet man presenterar eller vad som händer är ”hur påverkar det jobben i Sverige?”, allt handlar om det. (Intervju H)

Även andra intervjupersoner vittnar om att den journalistiska bevakningen av ansvarsaspekter i bolagens verksamheter inte tycks vara prioriterad av nyhetsredaktionerna. En intervjuperson kopplar det till digitaliseringen som leder till ett generellt sett mer ytligt nyhetsinnehåll och att journalister allt mindre tenderar att gå på djupet i enskilda frågor. En annan av de intervjuade resonerar att nedprioriteringen av ansvarsfrågor kan ha att göra med redaktionernas allt mindre resurser och att när dessa frågor väl hamnar i nyhetsflödet är det sällan djuplodande och noggrant genomförda granskningar. Hon lyfter fram ett fåtal personer [egentligen bara en] som faktiskt på allvar, enligt henne, sätter sig in i frågorna och gör ambitiösa reportage. Samma person menar samtidigt att den stora majoriteten journalister inte verkar ha tiden till den här typen av bevakningar:

Och bevakar de ansvaret så upplever jag att det görs nog lite hafsigt, för att de inte har den tiden. Jag misstänker att de inte får den tiden från sin redaktör, eller sin redaktion, att göra ett riktigt granskande reportage. [...] Och jag tycker att det kanske man ska vara lite orolig för som allmänmedborgare, att vi har den mediesituationen idag, där de här djupgranskningarna kanske inte genomförs. (Intervju L)

Studien visar att ansvarsfrågor å ena sidan inte tenderar att vara högprioriterade nyhetsfrågor för medierna. Å andra sidan indikerar intervjupersonernas utsagor att dessa frågor trots allt kan innebära medialt sprängstoff, åtminstone då de kan kopplas samman med bristande ansvarstagande på ett eller annat sätt, och att de därför blir centrala delar i kommunikationsavdelningarnas arbete med att minimera risken att utsättas för kritik i morgondagens nyhetssändningar. Intervjuerna antyder att det finns fler aktörsgrepp utöver journalisterna som är viktiga på den mediala arenan när det rör ansvarsfrågor. Det handlar exempelvis om etiska investerare och deras förväntningar och krav på att ansvarstagande, men det handlar också om andra yrkesgrupper eller intresseorganisationer som gör sina röster hörda i specifika frågor.

Sammanfattningsvis konstaterar vi i studien att en grundläggande del i kommunikatorernas arbete enligt de intervjuade kommunikationscheferna är att *undvika* mediala ansvarskriser. Öppenhet, tydlighet och snabbhet är principer som förväntas minska riskerna att hängas ut i medierna. Ansvarsfullt företagande handlar i den bemärkelsen om att reducera misstankarna hos journalister om att det sker något oansvarigt bakom kulisserna. Intervjuerna visar också

tydligt att öppenhet anses vara centralt för att uppfattas som ett ansvarsfullt företag. Ett företag som inte är tillgängligt kan också antas dölja något. Likaså är det tydligt att hanteringen av mediekriser anses vara centralt för organisationernas sammantagna mediebild och ansvarsprofil. Kommunikationscheferna i studien anser därför att krisarbetet ska betecknas som det ultimata yrkesprovet. Då testas alla kommunikatorens förmågor på kort tid. Samtidigt beskrivs att förberedelser för mediala ansvarskriser är det bästa försvaret. Effektiv krishantering anses också vara sådan som aldrig syns. Det föranleder kommunikationschefer i studien att särskilt betona vikten av att ha beslutade krisplaner. Krisförberedande arbete kan relateras till förutsättningarna för en organisation att skapa en mediabild av ett ansvarstagande företag. Ytterligare en slutsats i studien är att integrering av kommunikation i företagen upplevs vara ett effektivt sätt att reducera risken för mediedrev, eftersom det ökar sannolikheten för att organisationen uppfattas som konsekvent och samstämmig. För att upprätta en enhetlig ”story” finns enligt respondenterna i studien ett upplevt behov av att samla kommunikationen under en och samma enhet.

### **Slutsats: Medielogiken förstår ansvar som hot och risk**

I rapporten har vi tagit utgångspunkt i att det finns ett organisatoriskt fält med starka normer och förgivet tagna idéer om kommunikationspraktik i företag och hur media fungerar och som inverkar på företagets verksamhet. Dessa normer och idéer skapas delvis och upprätthålls av aktörer som verkar inom kommunikationsfältet – det handlar om kommunikationschefer och kommunikatörer men även om kommunikationskonsulter och utbildande aktörer. Medielogiken är en central del i den uppsättning normer och ideal som håller ihop och definierar fältet för den professionella kommunikationspraktiken.

Utifrån resultaten i den här studien presenterar och diskuterar vi tre slutsatser kring hur kommunikationsarbetet och normerna som styr detta arbete påverkar formatet, innehållet och fokus för ansvarsfrågor specifikt. För det första, att betydelsen av mediernas dagordning och medielogiken förstärks av kommunikatörer som anställs av och verkar i företag. För det andra, att andra företags och organisationers skandaler rättfärdigar det egna arbetet med ansvarsfrågor, för det tredje, att ansvarsarbetets relativt långa tidsperspektiv tenderar att bli mer kortsiktigt.

Bilden som framträder i våra intervjuer med kommunikationschefer vittnar om att medierna ges stor betydelse. Det är viktigt att hänga med och att både förhålla sig till och lära sig att hantera den egna organisationens framställning i medier. De flesta intervjupersoner är överens om vikten av att lära ut hur medierna fungerar, att de anställda och särskilt talespersoner för verksamheten medietränas och är beredda inför obehagliga och tuffa möten med granskande journalister. Även vilka frågor som är i fokus på den mediala arenan, hur dessa presenteras och vilka aktörer som blir representanter påverkar företagets fokus och arbete med dessa frågor. I diskussioner om företags arbete med socialt ansvar och hållbarhet betonas ofta att detta arbete måste initieras i förhållande till och botten i företagets kärnverksamhet. Kommunikationschefernas beskrivningar av ansvar och hur de arbetar med dessa frågor ger åtminstone delvis en annan bild: Ansvarsarbetet inspireras och kanske till och med i viss mån styrs av mediernas dagordning – det som ges uppmärksamhet i det offentliga, ges också uppmärksamhet i företaget.

Ett annat tecken på att ansvarsarbetet ges drivkraft och styrning av externa faktorer snarare än interna behov och tänkbara ”riskområden” eller liknande är kommunikationschefernas tydliga fokus på vad andra företag har fått kritik för. Andra företags medieskandaler blir därför en

slags drivkraft till det egna arbetet med att hantera ansvarsfrågor. Andra företags kriser – som utspelar sig i medierna – blir både avskräckande (så vill vi inte att det ska gå för oss!) och exempel som företaget kan lära av. De ansvarsfrågor som blir fokus i stora skandaler blir också legitima att arbeta med internt i den egna organisationen. I likhet med att skandaler och kritik i medierna fungerar delegitimerande inte bara för det företag som det gäller utan även för hela branschen eller andra organisationer med kanske liknande namn (Jonsson et al., 2009), kan vi förstå exempel där andra företag kritiserats i medierna som formativa för den egna verksamhetens arbete inom området.

Den vikt som läggs vid andra företags mediekriser gör också att en förståelse av ansvarsfrågorna som hot eller risker förstärks. Kommunikationscheferna relaterar återkommande ansvarsfrågorna till kriser som andra organisationer har varit med om eller krissituationer de själva har varit med att avstyra eller hantera. Ansvarsfrågor är sällan intressanta *per se* – det är inte som kvartalssiffror som nästan pliktskyldigast rapporteras till ekonomijournalister – utan det handlar snarare om att förebygga och förhindra att företaget hängs ut som ansvarigt för en viss fråga eller händelse. Kommunikationscheferna ger en bild av att ansvarsfrågor är tydligt kopplade till en negativ mediebild, där företaget kritiserats för bristande ansvarstagande. En viktig del i deras arbete handlar därför om att minimera riskerna för att få denna kritik på den mediala arenan. Den tänkta hotbilden målas ofta upp i intervjuerna genom att hämta kraft från exempel från andra organisationer som har fått utstå denna kritik – som har varit utsatt för mediedrev. Andra företags kriser ger både drivkraft och legitimitet till det egna kommunikationsarbetet och fokus på krishantering.

Kommunikationschefernas perspektiv på ansvarsfrågor tar därmed utgångspunkt i att minimera möjligheterna att underblåsa en kris i medierna där företaget ställs till svars för något. Däremot visar intervjuerna att andra ansvarsfrågor – som företagen skulle kunna rapportera om och diskutera utan en pågående krissituation – i hög grad lyser med sin frånvaro. Det finns även ett missnöje bland flera av kommunikationscheferna om att journalisterna anses sakna både tid och resurser och kanske även kompetens för att rapportera om ansvarets ofta komplexa och svårgripbara frågor.

Slutligen visar studien att det höga nyhetstempot inte bara påverkar kommunikationschefernas vardag utan också över tid kan tänkas få konsekvenser för hur ansvarsfrågor definieras och till och med arbetas med. Frågor som rör socialt ansvar och hållbarhet är till sin natur komplexa, kräver långa tidsperspektiv och det finns sällan tydliga rätt eller fel. Det är en bild som rimmar rätt dåligt med medielogikens krav på snabbhet, enkelhet och tydliga bovar och hjältar. Samtidigt lockar ansvarsfrågors karaktär mediala arenan då de ofta tillåter och uppmuntrar värderingar och åsikter. När ansvarsfrågor plockas isär och anpassas till medielogikens krav blir de därför ofta medialt attraktiva och ett verktyg för en journalistik som inte bara förväntas rapportera utan också på något sätt underhålla och döma. I den översättningsprocessen finns också allt tydligare krav på snabbhet. Intervjupersonerna vittnar just om att det idag finns allt mindre möjlighet att be journalister vänta med att få svar – och vissa påpekar att det är viktigt att lära sig att ibland stå emot kraven på snabb information. Annars finns stor risk att det blir fel.

När ansvarsarbetet möter kommunikationsarbetet i företag omvandlas det långa tidsperspektiv till något som förväntas hanteras snabbt och med ideal om enkelhet som passar medielogikens krav på korta och tydliga budskap. Situationen är något som kommunikationscheferna reflekterar över och som de förstår som en konsekvens dels av digitaliseringen och att nyhetsflödet i stort har utvecklats till något som händer i realtid och där både de själva och

andra aktiva på mediearenan är ”ständigt” uppdaterade, dels av att de upplever att journalister har allt mindre tid till förfogande. En del av kommunikationscheferna i studien resonerar i termer av att journalisterna helt enkelt inte har tid att göra ett bra jobb – och kommunikatörer som möter stressade, tidspressade journalister verkar ha svårt att hålla fast vid en annan tidsrytm; de förväntas haka på, svara snabbt, och blir helt enkelt medspelare i jakten på snabba publiceringar. Idealen om att leverera faktabaserade, korrekta svar på kort tid hänger därmed ihop med såväl medielogiken som med det krishanteringsperspektiv som läggs på ansvarsfrågorna, som per automatik innebär ett högt tempo.

Mediologikens format och särskilt kraven på enkel- och snabbhet gör att frågan måste ställas om vad som händer med ansvarsfrågorna över tid i ett sådant klimat? Det är rimligt att anta att det bygger in en stress och interna krav på tydlig och enkelspårig information som går snabbt att ta fram. En medialisering av ansvarsfrågorna kan på sikt föra med sig omdefiniering av företagets arbete med dessa frågor utifrån ett tidsperspektiv och minska utrymmet för ansvarsarbetet som tar lång tid och som inte låter sig enkelt förklaras eller presenteras utifrån tydliga resultat.

Sammanfattningsvis pekar slutsatserna i studien mot att ansvarsfrågor i företagets kommunikationsarbete möter etablerade ideal om snabbhet, medialt gångbara svar och åtminstone delvis ambitioner om öppenhet men att detta i hög grad sker i relation till utvecklade strategier om minimerad risk och krishantering. Kommunikationscheferna utsäger visar samtidigt att de är väl medvetna om ansvarsfrågornas komplexitet och att de betonar att kraven på snabbhet inte får gå ut över korrekt och tillförlitlig information. Vi kan förstå det som en krock – eller åtminstone tydlig diskrepans – mellan idealen om hur företag bör arbeta med ansvarsfrågor där vikten av ett långsiktigt och reflekterande förhållningssätt ofta framhålls, och företags kommunikationsarbete (även om det arbetet också kan ha långsiktiga mål) där krishantering, högt tempo samt snabba beslut och anpassning förespråkas. Vi kan anta att ansvarsfrågorna alltså översätts till att passa en i hög grad annorlunda logik när de möter det kommunikativa arbetet. Utifrån ett sådant perspektiv kan vi förstå det som att det potentiellt finns en motsägelse mellan företagets ansvarsarbete i den operativa verksamheten och konstruktionen av det ansvarsfulla företaget genom kommunikation, i enlighet med spelreglerna på den mediala arenan.

I takt med att medielogiken får allt större fotfäste och kommunikationsarbetet ges växande resurser och fokus i börsnoterade bolag kan vi också anta att kommunikationens hantering av ansvarsfrågor påverkar hur uppfattningar om företagets ansvar formas inom respektive företag. De frågor som lyfts fram och diskuteras på den mediala arenan – det vill säga de som tenderar att ha med krissituationer att göra, går att kommunicera snabbt, enkelt och kortfattat samt är sådana frågor som företagen ”vågar” och strategiskt väljer att lyfta fram utifrån ett risk- respektive anseendeperspektiv – tenderar att bli de som får fotfäste och som ges fokus även framöver. Det handlar både om att få fotfäste i organisationen som det berör – det börsnoterade bolaget som arbetar med dessa frågor – och att få fotfäste i den allmänna debatten och i den mångfald aktörer som intresserar sig för dessa frågor och som blir viktiga kravställare i företagets omgivning.

Resultaten väcker i sin tur frågor om hur ett sådant kommunikationsförhållningssätt mer specifikt påverkar ansvarsfrågornas innehåll, form och prioritet. Det är en utveckling som framtida studier behöver följa över tid och som inte kommer att vara möjliga att fånga från en dag till en annan. En ytterligare aspekt av att förstå hur kommunikationspraktiken inom börsföretag påverkar innehåll, format och prioritet av ansvarsfrågor är hur företags CSR-

/hållbarhetsavdelningar förhåller sig till ansvarsfrågor och hur de medspelar – eller motspelar – med företagens kommunikationsavdelningar. Vi kan förvänta oss att det finns pågående interna förhandlingar om vad som anses vara lämpligt och önskvärt att kommunicera, i vilket sammanhang, till vem och på vilket sätt. Beroende på vilka individer och vilka delar av verksamheten som deltar i dessa förhandlingar kan vi tänka oss att medielogiken kommer att vara mer eller mindre närvarande.

## Referenser

- Allern, Sigurd och Ester Pollack (2012), "Mediated scandals", i Sigurd Allern och Ester Pollack (red.). *Scandalous! The Mediated Construction of Political Scandals in Four Nordic Countries*. Göteborg: Nordicom, s. 9-28.
- Altheide, David L. och Robert P. Snow (1979), *Media Logic*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Carroll, Craig, (2011), "Media relations and corporate social responsibility", i Øyvind Ihlen, Jennifer Bartlett och Steve May (red.), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*, Chichester: John Wiley & Sons, s. 423-444.
- Czarniawska, Barbara (2007) (red.), *Organisering kring hot och risk*. Lund: Studentlitteratur.
- Deuze, Mark (2011) (red.), *Managing media work*. Los Angeles, CA: SAGE.
- DiMaggio, Paul, och Walter Powell (1983/1991), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields", i Paul DiMaggio och Walter Powell (red.), *The Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: The University of Chicago Press, s. 63-82.
- Einwiller, Sabine, Craig E. Carroll och K. Korn (2010), "Under what conditions do the news media influence corporate reputation? The roles of media dependency and need for orientation", *Corporate Reputation Review*, **12**(4), 299–315.
- Eriksson-Zetterquist, Ulla (2007), "Risk och organisering – framväxten av ett forskningsfält", i Barbara Czarniawska m. fl. (red.), *Organisering kring hot och risk*, Lund: Studentlitteratur, s. 17-36.
- Hjarvard, Stig (2008), "The mediatization of society: A theory of the media as agents of social and cultural change", *Nordicom Review*, **29**(2), 105-134.
- Hjarvard, Stig (2013), *The Mediatization of Culture and Society*, London: Routledge.
- Ihlen, Øyvind och Josef Pallas, (2014), "Mediatization of Corporations" i Knut Lundby (red.), *Mediatization of Communication*, Berlin: Walter de Gruyter, s. 423-441.
- Kantola, Anu och Juho Vesa (2013), "Mediated scandals as social dramas: Transforming the moral order in Finland", *Acta Sociologica*, **56**(4), 295–308.
- Kjaergaard, Annemette, Mette Morsing och David Ravasi (2011), "Mediating Identity: A Study of Media Influence on Organizational Identity Construction in a Celebrity Firm", *Journal of Management Studies*, **48**(3), 514-543.
- Lundby, Knut, (red.) (2009), *Mediatization: Concepts, Changes, Consequences*, New York: Peter Lang.
- Grafström, Maria, Karolina Windell och Pernilla Petrelius Karlberg (2015), "Mediatization of Civil Society Organizations: (De)legitimation of the Swedish Red Cross", *Journal of Civil Society*, **11**(3), 227-241.



- Grafström, Maria, Pernilla Petrelius Karlberg och Karolina Windell (2013), *Föredöme eller fördömd? Medierna som moralisk domstol*. Stockholm: SNS Förlag.
- Grafström, Maria och Karolina Windell (2014), *Medierna och det goda företaget*, Stockholm: SNS Analys.
- Grafström, Maria och Karolina Windell (2014), ”Mediebilden formar idéer om ansvarsfulla organisationer”, *Organisation & Samhälle*, **2014**(01), 38-41.
- Grafström, Maria och Karolina Windell (2011), ”The role of infomediaries: CSR in the business press during 2000-2009”, *Journal of Business Ethics*, **103**(2), 221-237.
- Power, Michael (2005), *The audit society*,
- Power, Michael (2007), *Organized uncertainty: Designing a world of risk management*, Oxford: Oxford University Press.
- Power, Michael, Scheytt, Tobias, Soin, Kim och Kerstin Sahlin (2009), “Reputational risk as a logic of organizing in late modernity”, *Organization Studies*, **30**(2-3), 301-324.
- Sahlin-Andersson, Kerstin och Lars Engwall (2002) (red.), *The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Flows and Sources*, Stanford: Stanford University Press.
- Schillemans, Thomas, (2012), *Mediatization of public services: How organizations adapt to news media*, Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Schillemans, Thomas, (2016), “Fighting or fumbling with the beast? The mediatization of public sector agencies in Australia and the Netherlands”, *Policy & Politics*, **44**(1), 79-96.
- Silverstone, Roger (2007), *Media and Morality: On the Rise of the Mediapolis*. Cambridge: Polity Press.
- SvD.se (2016), ”Tidigare SCA-direktör: Martin-Löf måste avgå”, 17 januari, 2015, [2018-04-02], <http://www.svd.se/tidigare-sca-direktor-martin-lof-maste-avga>
- Strannegård, Lars och Josef Pallas (2010), ”Ett medialiserat näringsliv”, i Josef Pallas och Lars Strannegård (red.), *Företag och medier*. Malmö: Liber.
- Strömbäck, Jesper (2008a), ”På nyhetsmediernas agendor: En studie av hot och risker i det svenska nyhetsurvalet i morgonpress, kvällspress och TV”, rapport nr 18, *Studier i politisk kommunikation*. Sundsvall: Demokratiinstitutet och Studier i politisk kommunikation.
- Strömbäck, Jesper (2008b), “Four Phases of Mediatization: An Analysis of the Mediatization of Politics”, *International Journal of Press/Politics*, **13**(3), 228-246.
- Tenor, Carina och Gunnar Nygren (2017), “Local Public Communication Filling the Gap for a Vanishing Local Media: A Dilemma for Democracy in Sweden”, i Lenka Waschková Císarová (red.), *Voice of the Locality: Local Media and Local Audience*, Brno: Masaryk University Press, s. 215–237.

Thorbjørnsrud, Kjersti, T. U. Figenschou och Øyvind Ihlen (2014), “Mediatization in public bureaucracies: A typology”, *Communications*, **39**(1), 3–22.

Tyllström, Anna (2013), “Legitimacy for Sale: Constructing a Market for PR Consultancy”, doktorsavhandling. Uppsala: Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet.