

MAGISTERUPPSATS
MAGISTERUTBILDNING I STRATEGISK INFORMATION OCH KOMMUNIKATION
INSTITUTIONEN BIBLIOTEKS- OCH INFORMATIONSVETENSKAP/BIBLIOTEKSHÖGSKOLAN
2019

Hållbar kommunikation?

En studie om strategisk kommunikation
i en nätverksorganisation

Anna Holmström



HÖGSKOLAN I BORÅS
VETENSKAP FÖR PROFESSION

© Författaren/Författarna
Mångfaldigande och spridande av innehållet i denna uppsats
– helt eller delvis – är förbjudet utan medgivande

Svensk titel:	Hållbar kommunikation? – En studie om strategisk kommunikation i en nätverksorganisation
Engelsk titel:	Sustainable communication? A study about strategic communication in a network organization
Författare:	Anna Holmström
Färdigställt:	2019
Handledare:	Maria Lindh
Abstract:	<p>The study deals with the importance of strategic communication and the purpose of this thesis is to examine the challenges for strategic communication in a network organization. A network organization is an organizational form that arises increasingly as a result of today's rapid change and leads to a greater need to collaborate and exchange knowledge among stakeholders. Strategic communication has its basis in communication theory, organizational theory and management theory and therefore the theoretical reference framework is built from these areas. The research questions are as follows:</p> <p>What meanings do goals and vision have for strategic communication in a network organization?</p> <p>What are the challenges of strategic communication in a network organization?</p> <p>In order to investigate these research questions the study is based on a qualitative study and more specially a case-study. The study was conducted on Green Umeå which is a network organization and is particularly interesting as it is based on a co-creation logic. The interviews were conducted using semi-structured interviews on site and the selection of respondents was made with a snowball selection. The results of the study are as followings:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clear goals and a vision are important to be successful with strategic communication. - Value creation has a significant role in network organizations and thus influences strategic communication. - Conflicts of interest among actors within network organizations can lead to difficulties with common goals and visions. - Communication has a crucial role for the strategic communication in a network organization.
Nyckelord:	Kommunikation, strategisk kommunikation, meningsskapande, värdeskapande, samskapande, co-creation, nätverksorganisation

Förord

Att få möjlighet att läsa ytterligare ett magisterprogram mitt i livet är en fantastisk möjlighet och fördelar är att ha en hel del erfarenhet och tidigare kunskap att kunna förlita sig på. Det är även bra att få tid till reflektion, något som arbetet sällan tillåter. Men en uppsats kräver sina timmar och jag känner mig oerhört nöjd över att ändå ha nått mitt mål – att ha en färdig uppsats att lämna in till slutdatum – trots att både jobb, och jul kommit emellan.

Jag vill tacka alla som har bidragit till mitt arbete med denna studie. Först och främst vill jag tacka respondenterna som tagit sig tid att delta i intervjuer och på så sätt möjliggjort studien. Jag vill även tacka min handledare Maria Lindh för bra tips och värdefulla synpunkter under studiens olika faser. Tack även till Umeå universitetsbibliotek som varit min ständigt närvarande outtömliga källa till kunskap. Sist men inte minst stort tack till familjen som fått stå ut med mig då uppsatsen tagit upp nästan hela min lediga tid och haft en avgörande roll i många samtal.

Umeå den 1 januari

Anna Holmström

Innehållsförteckning

1.	Inledning	1
1.1	Problemformulering, syfte och forskningsfråga	2
1.2	Avgränsningar	2
1.3	Begrepp – nätverksorganisation	2
1.4	Uppsatsens disposition	3
2	Bakgrund Green Umeå	4
2.1	Vision, verksamhetsidé och mål	4
2.2	Green Umeå och samskapande	5
2.3	Kommunikation	6
3.	Relaterad forskning om kommunikation, organisation och management	7
3.1	Strategisk kommunikation: Relaterad forskning	7
3.2	Strategisk riktning för en organisation	8
3.3	Organisationer och värdeskapande	10
3.4	Kommunikation	11
3.4.1	Kommunikation som överföring	11
3.4.2	Kommunikation som delning	12
3.5	Sammanfattning teoretisk referensram	13
4.	Metod	14
4.1	Kvalitativa studier	15
4.2	Urval	16
4.3	Datainsamling	16
4.4	Dataanalys	18
4.5	Forskningsetik	20
4.6	Källkritik	21
5.	Green Umeå – Kommunikativa utmaningar i en nätverksorganisation	22
5.1	Vision, verksamhetsidé och mål	21
5.2	Organisation och värdeskapande	24
5.3	Kommunikation	25
6.	Analys och diskussion	27
6.1	Vision, verksamhetsidé och mål	27
6.2	Organisation och värdeskapande	28
6.3	Kommunikation	29
6.4	Modell – utmaningarna för strategisk kommunikation i en nätverksorganisation	30
7.	Slutsatser	31
8.	Fortsatt forskning och reflektioner	33
9.	Sammanfattning	34
10.	Källförteckning	35
	Bilagor	
	Bilaga 1: Intervjuguide styrgrupp	
	Bilaga 2: Intervjuguide aktörer	
	Bilaga 3: Följebrev	

1. Inledning

Kommunikation är en förutsättning för organisationer och behövs för att en organisation ska kunna byta kunskap, information och arbeta mot gemensamma mål (Eriksson, 2007). Men i organisationslitteratur används sällan begreppet kommunikation när en organisation definieras (Heide, Johansson, Simonsson, 2012) och kommunikation har tagits för given i organisationer och därför inte problematiserad (Carey, 2009).

Falkheimer och Heide (2011) beskriver att den strategiska kommunikationen handlar om hur organisationer kan nå sina mål genom att använda medveten kommunikation. Viktiga delar i den strategiska kommunikationen för organisationer är mål, visioner och strategier vilka är grundläggande verktyg för styrning och är därför centrala inom områden som ledarskap och strategi (Heide, et.al, 2012). Den strategiska kommunikationen bör därför vara väl kopplad till organisationens verksamhet där en bra kommunikationsstrategi och kommunikationsplan ska utgå från organisationens övergripande mål, syfte och strategier (Heide, et.al, 2012).

Organisationer finns i en mängd olika former. Redan på 1970-talet utvecklade Weick (1979) teorier som handlade om hur organisationer inte bör definieras av organisatoriska gränser utan bör förstås som organisering, det vill säga ett fokus på process snarare än strukturer. Weick (1995) utvecklade senare teorin till att handla om hur organisationens medlemmar är medskapare av sin omgivning. Carey (2009) beskriver kommunikation från en rituell syn på kommunikation där händelser och handlingar bildar en gemenskap. Detta menar Heide et al. (2012) är basen i den meningsskapande kommunikationen.

Värdeskapande är en central del för organisationer, en sorts värdeskapande som blivit vanligare sätt för företag, föreningar, och individer att skapa värde genom samskapande (Pralhad och Ramaswamy, 2004; Spohrer och Maglio, 2008). En central utgångspunkt för samskapande eller co-creation är att flera aktörer är medskapande i processerna för värdeskapande (Pralhad och Ramaswamy, 2004). Enligt Prahalad och Ramaswamy utvecklades begreppet framförallt utifrån att ett värdeskapande för organisationer i allt högre utsträckning ägde rum tillsammans med kunder och leverantörer. Idag används co-creation även i andra sammanhang för att skapa samarbete i projekt (Martini, Massa och Testa, 2014), innovationsprocesser (Spohrer och Maglio, 2008) eller designprocesser (Sanders och Stappers, 2008). Kreativitet och innovation kan öka genom co-creation processer och det kan därför vara ett positivt sätt att jobba framåttriktat över organisationsgränser (Sanders och Stappers, 2008; Spohrer och Maglio, 2008).

Nätverksorganisationer är en organisationsform som uppkommer allt mer eftersom organisationer har ett större behov att samverka och utbyta kunskap för att kunna utvecklas i dagen snabba förändringstakt (Edgren, och Skärvad, 2014). I en otydligare organisationsform borde den strategiska kommunikationen få en allt viktigare betydelse för att verksamheten ska jobba mot gemensamma mål, samtidigt som gränserna mellan intern- och extern kommunikation blir otydligare. Då nätverksorganisationer ökar allt mer och både fler personer och organisationer jobbar i dessa sammanhang är fokus för denna studie att undersöka de kommunikativa utmaningarna i en nätverksorganisation.

1.1 Problemformulering, syfte och forskningsfrågor

Strategier och inte minst kommunikationsstrategier spelar en viktig roll för organiseringsprocesser i nätverksorganisationer, men befintliga ramverk är utvecklade för traditionella organisationskontexter och inte alltid enkla att tillämpa i dessa nya organisationsformer (Edgren och Skärvad, 2014). Det finns inte heller forskning som belyser hur den strategiska kommunikationen fungerar i nätverksorganisationer. Nätverksorganisationer kan se väldigt olika ut beroende hur de är uppbyggda och vilket syfte de har. Studien kommer att undersöka den strategiska kommunikationen i en nätverksorganisation där värdeskapandet i detta sammanhang är uppbyggd på co-creation (samskapande).

Studien syftar till att undersöka strategisk kommunikation i en nätverksorganisation. För att undersöka detta har studien följande forskningsfrågor:

Vilka betydelser har mål och vision för den strategiska kommunikationen i en nätverksorganisation?

Vilka är utmaningarna för den strategiska kommunikationen i en nätverksorganisation?

För att undersöka dessa forskningsfrågor har jag valt att undersöka Green Umeå som är en nätverksorganisation och har sin grund i co-creation (samskapande).

1.2 Avgränsningar

Samskapande betraktas i detta arbete endast som del av värdeskapandet i organisationen, även om samskapande kan inbegripa andra aspekter som inte inbegrips i detta arbete. För att få svar på frågeställningarna betraktas nätverksorganisation och organisering som de viktigaste delarna.

Ledarskapet och chefens roll har givetvis en stor betydelse för organisationens resultat i organisationen (Heide, et.al., 2012) men när ledarskapet betraktas i denna uppsats kommer det framförallt att behandla ledarskap inte från en specifik chef utan mer en övergripande ansats om styrning.

1.3 Begrepp – Nätverksorganisation

Det växer fram allt fler organisationer där företag och personer kan samlas kring viktiga frågor och där det finns ett större fokus av organisering av verksamhet än organisationsgränser, dessa benämns enligt Edgren och Skärvad (2014) för nätverks- och klusterorganisationer. Edgren och Skärvad beskriver hur nätverks- och klusterorganisationer består av en samling aktörer eller företag inom en bransch eller ett område som driver större frågor än den enskilda organisationen. Klusterbegreppet lanserades av Porter (1990) redan i slutet av 1980-talet och har varit avgörande för att förstå varför vissa regioner och orter har större tillväxt än andra. Från början var klusterorganisationens drivkrafter produktion och låga produktionskostnader, idag är den viktigaste drivkraften innovation och att sprida kunskap mellan olika aktörer (Edgren och Skärvad, 2014).

Enligt Edgren och Skärvad (2014) är nätverksorganisationer inte någon enhetlig organisationsform och varje typ har sina egna specifika egenskaper men det finns några vanliga grupper av nätverksorganisationer, exempelvis franchisebaserade nätverk, professionella partnerskap, strategiska allianser, innovationsnätverk eller regionala kluster. En speciell typ av nätverksorganisation är innovationsnätverk som är en öppen innovationsmodell där syftet är att genom interaktion med andra aktörer få fram bättre idéer menar Edgren och Skärvad). I det fortsatta arbetet kommer namnet nätverksorganisationer användas och de företag/föreningar som är engagerade i nätverksorganisationen kommer att benämnas aktörer.

1.4 Uppsatsens disposition

Det första kapitlet har gett en introduktion till det valda ämnet, syfte, forskningsfrågor, avgränsningar och förklaring av begreppet nätverksorganisationer.

Andra kapitlet är en bakgrundsbeskrivning om fallet som studien handlar om, Green Umeå. Detta kapitel bygger på en undersökning av ett antal olika dokument, presentationer och webbsidor.

Det tredje kapitlet inleds med en översikt av relaterad forskning och därefter redogörs för de teorier som studien bygger på, framförallt teorier inom strategisk kommunikation, organisation, management och kommunikation.

I det fjärde kapitlet redogörs för den metod som använts för studien och även motiverar särskilda metodval.

I det femte kapitlet presenteras det resultat som kommit fram från intervjuerna. Intervjustudien redovisas i två olika sektioner, där den första delen redovisar de två intervjuerna som är gjorda med respondenter från styrgruppen och operativ ledning och den andra delen redovisar de två respondenter från organisationer är representanter för aktörerna.

Det sjätte kapitlet utgör en analys över resultat med utgångspunkt i de teorier som presenterades i tredje kapitlet, och det sjunde kapitlet redogör för de slutsatser som studien kommit fram till. Kapitel åtta redogör för förslag till fortsatt forskning och därefter presenteras en kortfattad sammanfattning på svenska och slutligen källförteckning.

Studien innehåller tre stycken bilagor med två olika intervjuguider och ett missivbrev.

2. Bakgrund Green Umeå

Initiativet med Green Umeå kom från Umeå kommun och det önskemål det fanns både från politiker, föreningar och företag att samla verksamheter inom hållbarhetsområdet (Umeå kommun, 2017). Roorda, Corcoran och Weakland (2012) definierar hållbarhet som något *som kommer att bestå länge* men författarna beskriver även Brundtlandskommisionens definition som handlar om att dels tillgodose behoven hos dagens generation att kunna leva ett skapligt liv och dels att tillgodose behoven hos framtidens generation att kunna leva ett skapligt liv.

Kraven på de aktörer som ska vara en del av verksamheten är att de arbetar för en hållbar utveckling, minskad miljöbelastning, står för alla människors lika värde och har en plan för deras miljöarbete (Green Umeå, 2017). Det är även bra att vara positiva till ett medskapande, att ha ett inkluderande förhållningssätt och att man ska dela med sig av sin kompetens och sina erfarenheter (Green Umeå, 2017). I citatet nedan går det att ta del av Green Umeås ambition.

Norra Sveriges invånare, organisationer, grupper och föreningar är miljömedvetna, och det finns massor av vilja och engagemang. Vi tror att medskapande, jämställdhet och mångfald är nyckeln till en grönare framtid, därför samlar Green Umeå nu alla som tror på hållbar utveckling och vill bidra med sin del. Var för sig har vi kommit olika långt, och det finns mycket kvar att göra. Tillsammans kan vi bli ännu bättre! (Green Umeå, 2017).

Organisationen är sprungen utifrån samskapande och kan ses som en nätverksorganisation. Eftersom det finns mycket material som beskriver Green Umeå har det varit ett bra val att göra en noggrann bakgrundsbeskrivning för att få en grundläggande bild över hur verksamheten ser ut, vilka strategiska mål och vision som Green Umeå har och hur den kommunikativa plattformen ser ut.

2.1 Vision, verksamhetsidé och mål

Syftet med Green Umeå är enligt projektbeskrivningen ”att den ska lyfta och ge en samlad bild av Umeås hållbarhetsarbete och de miljöaktiviteter som anordnas i Umeå med omnejd” (Umeå kommun, 2017).

Tillsammans för ett grönare Umeå” är en paroll för Green Umeå, det skapades på initiativ av Umeå kommun men bygger på ett samarbete mellan kommunen, lokala företag och organisationer. Genom att alla bidrar med litegrann ska dessa små steg leda till stora förbättringar. Visionen är ”en grönare framtid i Umeå. (Green Umeå, 2017)

”En plats varumärke ägs av ingen utan skapas av alla. Det håller vi i minnet när vi jobbar med Umeås platsmarknadsföring.” Detta är en viktig sak att ha i åtanke när materialet presenteras, Umeå kommun jobbar ofta både under sitt eget varumärke men även platsens Umeås varumärke, som till sin hjälp i detta har en sändarstrategi för att skapa en hållbar tillväxt för att nå målet med 200 000 invånare år 2050 (Umeå kommun, uå1).

Projektbeskrivningen (Umeå kommun, 2017) ger en liten annorlunda bild över syfte och mål:

Syfte:

- Att engagera och entusiasmera så att fler bidrar till en hållbar utveckling.
- Att till invånare och besökare kommunicera platsens Umeås hållbarhetsarbete.
- Positionera Umeå som en hållbar stad.
- Att samla miljöresultat på en plats för en helhetsbild (mätbara resultat, miljömål).
- Att utveckla och stärka samarbete lokalt, regionalt, nationellt och internationellt.
- Att identifiera utvecklingsområde i Umeås miljöarbete.

Mål:

- En plattform för att kommunicera Umeås hållbarhetsarbete (där alla Umeå kommuns aktiviteter är samlade).
- Ta fram åtgärder och reviderade miljömål.
- Få till nya satsningar och samarbeten med andra verksamheter inom Umeå kommunkoncernen, näringslivet och övriga myndigheter samt med aktörer nationellt och internationellt.
- Positionering av Umeå som miljö- och hållbarhetsstad i linje med sändarstrategin. Vara en bas för kunskapsutbyte och lärande i olika regionala, nationella och internationella nätverk.

2.2 Green Umeå och samskapande

Bakgrunden till Green Umeå är att ta tillvara på erfarenheter från arbetet med ansökan till Europas miljöhuvudstad (Umeå kommun, uå2; Umeå kommun, 2018) och att utvecklade arbeten ska fortsätta och bilda en plattform där Umeås miljö- och hållbarhetsarbete kan samlas. Organisationen för Green Umeå ska löpande utvecklas men bestod 2017 av en styrgrupp, en referensgrupp och en kommunikations- och samverkansgrupp. (Umeå kommun, 2017). Förutom de kommunala aktörerna samt de andra som engagerat sig i olika grupperingar finns det ett 80-tal aktörer som har skickat in en ”avsiktsförklaring” för att medverka i Green Umeå (Green Umeå, uå).

I projektbeskrivningen för Green Umeå (Umeå kommun, 2017) går det inte att på ett tydligt sätt se hur samskapande är ett bärande tema i Green Umeå. Däremot så visar den att referensgruppen består av en bred representation från olika organisationer och föreningar i Umeå som visar på att det finns ett engagemang för att vilja bidra till Green Umeå. Dessutom beskrivs flera tvärgående projekt- och arbetsgrupper med representation från flera olika verksamheter. Däremot är det inte tydligt beskrivet hur samskapandet ska ske och hur det är tänkt att se ut. Från Green Umeås webbplats kan vi läsa: ”Green Umeå skapades på initiativ av Umeå kommun – men bygger framför allt på ett samarbete mellan lokala företag och organisationer. Det är ju faktiskt när många bidrar med litegrann som små steg blir till stora förbättringar.” (Green Umeå, uå)

2.3 Kommunikation

För de kommunala verksamheterna finns det ett beslut om att alla hållbarhetsprojekt och miljömål där Umeå kommun är huvudägare från och med den 1 februari 2018 ska samlas på webbplatsen Green Umeå (Umeå kommun, 2017). Det finns en

sändningsstrategi för platsen Umeå som ”*syftar till att långsiktigt och metodiskt ta vara på utvecklingsprojekt och arbeten som på olika sätt bidrar till Umeås hållbara tillväxt*” (Umeå kommun, 2018). Webbplattformen Green Umeå ska alltså stödja att information och kunskaper som producerats vid olika projekt ska kunna leva vidare (Umeå kommun, 2018).

Green Umeås webbplats i kombination med sociala medier och hashtags, ska vara ett kommunikativt nav (Umeå kommun, 2018). Syftet med webbplatsen är att samla och tydliggöra det arbete som görs i Umeå på en enda plats, sajten ska även kunna vara hemvist för externa projekt och satsningar (Umeå kommun, 2018).

Primära målgrupperna för kommunikationen är (Umeå kommun, 2018):

- Aktörer som är en del av Green Umeå.
- Projekt inom hållbarhetsområdet i Umeå och regionen.
- Företag och organisationer i Umeå och regionen.

Sekundära målgrupperna för kommunikationen är (Umeå kommun, 2018):

- Invånare i Umeå och regionen.
- Potentiella invånare i Umeå och regionen.
- Besökare i Umeå och regionen.
- Nationella intressenter för samverkan och finansiering.
- Internationella intressenter för samverkan och finansiering.

3. Relaterad forskning om kommunikation, organisation och management

I detta avsnitt presenteras tidigare forskning inom strategisk kommunikation och vilka teorier som har valts ut för studien och varför dessa valdes. Studiens teoriavsnitt utgör ett ramverk för de delar inom strategisk kommunikation som studien fokuserar på och som kommer att kopplas till studiens empiriska material i analyskapitlet. Ramverket behandlar strategisk riktning för en organisation, organisationer och värdeskapande, samt kommunikation. Valet av dessa dimensioner reflekterar den strategiska kommunikationens komplexitet och hur man för att förstå den strategiska kommunikationen behöver förstå både kommunikationsteori, organisationsteori och managementteori. Nätverksorganisationer är den kontext som fallstudien genomförs i och hur detta påverkar den strategiska kommunikationen är inte känt då det inte finns någon tidigare forskning om strategisk kommunikation i nätverksorganisationer.

3.1 Strategisk kommunikation: Relaterad forskning

Inom forskningen kring strategisk kommunikation är det kommunikationen i organisationer som är i fokus och Falkheimer och Heide (2011, s. 13) definierar strategisk kommunikation som ”en organisations medvetna kommunikationsinsatser för att nå sina mål”. Området strategisk kommunikation är integrerad med flera områden som organisationsteori och ledarskap, och medie- och kommunikationsvetenskap (Hallahan, Holtzhausen, Van Ruler, Verčič och Sriramesh, 2007).

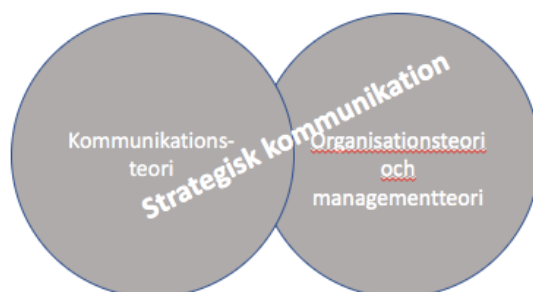


Bild 1: Modell strategisk kommunikation, (Omarbetad från Falkheimer och Heide, 2011, s. 15).

Begreppet kommunikation har sällan använts inom klassisk organisationslitteratur när en organisation definieras (Heide, et al, 2012). Men sedan mitten av 1950-talet har forskningsområdet organisationskommunikation funnits men är nu starkt växande (Simonsson, 2002). Att kommunikationen har tagits för given i organisationer gör att det inte problematiserats runt kommunikationens betydelse (Carey, 2009). Under 2000-talet är det många forskare som visat att kommunikation har en avgörande roll i organisationer och att utan kommunikation kan inte organisationen vare sig existera, fungera eller utvecklas (Weick 1995; Falkheimer och Heide, 2011; Simonsson, 2002; Larsson 2008). Weick (1995, s. 75) understryker kommunikationens roll i organisationen: “the communication activity is the organization”.

Falkheimer och Heide (2011) menar att strategisk kommunikation inte behöver utgå från en organisation utan det finns även i kommunikativa enheter eller rörelser, som

exempelvis olika sorters nätverk. Hatch och Schultz (2009) redogör för ett begrepp som de kallar ”*enterprise branding*” som handlar om att i co-creation processer bör organisationsbegreppet betraktas bredare där även organisationens intressenter ingår i samskapandet och därmed organisationen.

Däremot finns det ingen forskning över kommunikationens betydelse i nätverksorganisationer eller inom samskapande processer. Ett undantag är inom knowledge management där man bland annat undersökt interaktion för att dela kunskap (Swan, Newell, Scarbrough och Hislop, 1999). Ett annat undantag är det fokus på kommunikation som finns inom projektforskning. En projektorganisation är i många avseenden en nätverksorganisation men skiljer sig åt då de oftast är intraorganisatoriska (Edgren och Skärvad, 2014) och inom projektorganisationer har man kunnat konstatera att det krävs god kommunikation för att kunna göra ett effektivt arbete (Macheridis, 2009). Ziek och Anderson (2015) menar att kommunikation är en faktor som avgör huruvida projekt slutar i framgång eller misslyckande. Även om en projektorganisation i många avseenden är en nätverksorganisation är en viktig skillnad att en projektorganisation definitionsmässigt är en temporär organisation (Lundin och Söderholm, 1995).

Denna studie fyller det gap som finns i forskningen om strategisk kommunikation i nätverksorganisationer.

3.2 Strategisk riktning för en organisation

För att förstå den strategiska kommunikationen är det viktigt att förstå några grundläggande delar av hur organisationers strategiska arbete fungerar där strategibegreppet är kopplat till en överordnad samordning av de viktigaste målen, riktlinjer och aktiviteter (Heide, et al., 2012). Fitzroy, Hulbert och Ghobadians (2012) uppger fyra olika delar som är viktigt för en organisation och deras framtida riktning: vision, mission (verksamhetsidé), värdegrund och mål.

Visionen beskriver ett framtida tillstånd för organisationen som ska vara realistiskt samtidigt som den ska ta höjd och behöver kommuniceras till alla anställda på ett sådant sätt att medarbetarna sluter upp bakom visionen (Fitzroy, et al., 2012). Även Heide et al. (2012) tar upp betydelsen av en vision och lyfter fram att visionen gärna ska vara kollektivt konstruerad för att den ska vara effektiv.

Organisationens *mission* (verksamhetsidé) är också en central del för framgångsrika organisationer samtidigt som *värdegrund* beskriver sättet på hur verksamheten sköts. (Fitzroy, et al., 2012).

Fitzroy, et al. (2012) redogör för att organisationens *mål* är en viktig faktor för att organisationen ska nå en framtida riktning och det är viktigt att målen ska fånga upp vad organisationen vill uppnå. Heide et al. (2012), lyfter fram att de strategiska målen normalt sträcker sig över flera år och att det är viktigt att omsätta dessa till mer konkreta mål som organisationens medlemmar ska uppnå. Organisationens *strategier* är ett långsiktigt tillvägagångssätt hur organisationen ska närma sig de långsiktiga målen och visionen (Fitzroy, et al., 2012). Heide et al. (2012) lyfter i citatet nedan fram vikten av att organisationens medlemmar måste ha kunskap om strategin med mål, vision och strategi och även agera enligt den.

Själva tanken med en strategi som innehåller vision och mål är att organisationens medlemmar ska känna till, förstå och agera enligt den. Idealet är att strategin blir ett levande dokument, något som efterlevs i praktiken i alla de vardagsbeslut som måste fattas. Därigenom bidrar de aktiviteter som genomförs på olika avdelningar till att uppfylla de övergripande målen. (Heide, et al., 2012, s.149).

I Fitzroy et al. (2012) management-modell är det fyra olika delar som är viktiga för organisationen och dess framgång: omvärld, strategi, implementering och värdeskapande.

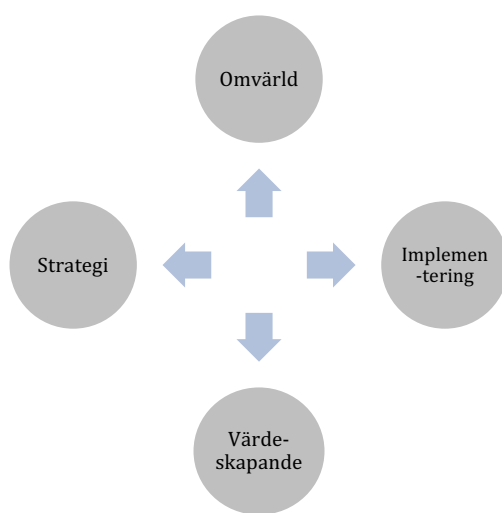


Bild 2: Modell – Strategic management process (Fitzroy, Hulbert och Ghobadians, 2012, s.9).

Omvärld handlar om den kontext som organisationen befinner sig i, och att ha en djup förståelse för den är viktigt. Speciellt viktigt är detta för ledning av organisationer som befinner sig i en snabb föränderlig bransch (Fitzroy, et al., 2012).

Strategin ska vara baserad på en kombination av organisationens styrka och de möjligheter som förändringarna i omvärlden kräver och visionen är en framtidsbild som är en viktig del för att föra organisationen framåt och där strategin beskriver *hur* mål och visionen ska uppnås (Fitzroy, et al., 2012).

Implementering handlar om hur strategin implementeras, eftersom omvärlden förändras kontinuerligt handlar implementering en hel del om hur organisationen hanterar förändring och för att hantera förändring har kommunikationen av visionen en betydande roll (Fitzroy, et al., 2012).

Värdeskapande handlar om att skapa värde i en organisation och är en viktig del av ledningens uppgift, för traditionella företag handlar det om att få mer intäkter än kostnader och generera en vinst till företaget samtidigt som ett värde för kunderna genererats (Fitzroy, et al., 2012). Innovationer är en viktig del av värdeskapandet och handlar inte bara om att ta fram en ny produkt utan kan vara nya affärsmodeller, nya organisationsformer och nya förmågor/möjligheter (Fitzroy, et al., 2012).

3.3 Organisationer och värdeskapande

Organisationer kan ses som ett system som utgörs av en mängd delar, och betraktas ofta som ett öppet system vilket innebär att det finns ett ständigt utbyte med omgivningen med information och produkter (Heide, et.al., 2012). Dagens dynamiska värld ställer större krav på organisationer och dess värdeskapande som en central del i organisationer (Fitzroy, et al., 2012). Framgångsrika organisationer utmärks dels av en närvarande vision och dels av en flexibilitet i hur visionen ska nås (Fitzroy, et al., 2012). Utmaningen med att skapa värde idag, samtidigt som organisationen kontinuerligt behöver utvecklas för att kunna bibehålla en position för framtiden, innebär att innovation får en central roll (Fitzroy, et al., 2012).

Enligt Edgren och Skärvad (2014) uppstår allt fler nätverksorganisationer eftersom att i dagens snabba förändringstakt har innovations- och kunskapsorienterade organisationer ett behov av att samverka och utbyta kunskap för att kunna utvecklas. Allt fler organisationer bildas som är lågt formaliserade som exempelvis nätverksorganisationer och i dessa kan organisationer samlas kring viktiga frågor över organisationsgränserna (Edgren och Skärvad, 2014). Barnard (1938, se Heide, et.al., 2012) menar att en organisation tillkommer när personer kan:

- 1/ kommunicera med varandra
- 2/ bidra till handling
- 3/ arbetar mot gemensamma mål

En organisation är beroende av styrning och enligt (Fitzroy, et al., 2012) handlar strategiskt ledarskap om att skapa en organisation som kan fortsätta att skapa värde över en längre tid. Värdeskapandet är en central del av organisationen, där värdet kan skapas på olika sätt och för olika aktörer (i Fitzroy, et al., 2012). Utgår man från att organisationen är socialt konstruerad skapar organisationens medlemmar aktivt sin egen omgivning genom sin interaktion (Heide, et.al., 2012).

Det finns ett antal spelregler som brukar känneteckna nätverksorganisationer där nätverket behöver komma överens om dessa regler, framförallt handlar det om saker som öppenhet och gemensamma utvecklingsplaner (Edgren och Skärvad, 2014). Jönsson (1986) beskriver att det ofta kan finnas intressekonflikter i interorganisatoriska nätverk som är nätverk över organisatoriska gränser. Edgren och Skärvad menar även att det krävs en förmåga att kommunicera, samarbeta och en förmåga att konstruktivt behandla konflikter.

Det finns ett antal nätverksstrukturer bland annat en navstruktur där alla har kontakt med ett nav, en klusterstruktur eller ett äkta nätverk där alla har kontakt med alla (Edgren och Skärvad, 2014). Aktörerna i nätverket kan ha både gemensamma och motstridiga intressen menar Edgren och Skärvad, där ett exempel är att aktörerna vill öka nätverkets värde samtidigt som de vill maximera sitt eget värde.

En ny form av värdeskapande handlar om att aktörer går ihop för att skapa värde utifrån samskapande. Samskapande kan ses som ett paradigmskifte och redan i början av 2000-talet myntades begreppet co-creation av Prahalad och Ramaswamy (2004). Författarna var först ut att beskriva denna form av värdeskapande, där värde skapas genom interaktion där de utgår från en modell med fyra komponenter som är viktiga delar för ett gemensamt värdeskapande dessa komponenter är: dialog, tillgänglighet,

riskbedömning och transparens. Co-creation är en form av värdeskapande där värde skapas genom interaktion (Prahalad och Ramaswamy, 2004).

3.4 Kommunikation

Nätverksorganisationer även i de sammanhang där de är uppbyggda på samskapande, kommer i den här studien betraktas som en organisation, vilket innebär att teorier om intern kommunikation är relevanta för att förstå deras kommunikation. Det är svårt att dra en tydlig gräns mellan intern och extern kommunikation då organisationer har blivit allt mer flytande genom bland annat förändrade organisationsformer, informationsteknik och nya digitala medier (Heide, et.al., 2012). Internkommunikation utgör både den formella och informella kommunikationen i en organisation, det kan vara skriftlig, muntlig och digital kommunikation (Heide, et.al., 2012).

Falkheimer och Heide (2011) redogör för att strategisk kommunikation har ett helhetsperspektiv på organisationers kommunikation och därför är det inte intressant att dela in kommunikationen i intern respektive extern kommunikation. En fungerande internkommunikation kan både lyfta en verksamhet samtidigt som den motiverar och ökar delaktigheten hos de anställda (Larsson, 2008).

Ledningens roll går mot att genom kommunikation skapa mening och sammanhang och ledaren får då en meningsskapande roll (Heide, et.al., 2012). Heide et al. menar att kommunikationsprocesserna styrs också av organisationsstrukturen och exempelvis sker kommunikationen på olika sätt mellan medarbetare eller grupper av arbete jämfört med ledningens kommunikation till medarbetare. Kommunikation bidrar till att medlemmarna i organisationen kan förstå och förvandla organisationens mål till konkret handling (Heide, et.al., 2012). Kommunikationen är en grundförutsättning för att en organisation ska kunna skapas, existera och utvecklas och dessutom är kommunikationen viktigt för att få en gemensam förståelse för arbetet i organisationen (Heide, et.al., 2012).

Kommunikation kan ses utifrån två olika synsätt, kommunikation som överföring eller kommunikation som delning, i både tidigare organisationsteoretiska och marknadsföringslitteratur är kommunikation som överföring den dominerande synen även om begreppen kan ses som komplementära (Heide, et.al., 2012).

3.4.1 Kommunikation som överföring

Kommunikation som överföring kallas även för transmissionssyn och kan beskrivas med ord som överföra, sända och sprida information (Carey, 2009). Kommunikationen ses som en linjär process där sändaren överför ett budskap till mottagaren (Larsson, 2008.)

Den traditionella linjära kommunikationsmodellen är Shannon och Weavers modell (Larsson, 2008) där kommunikation ses som en enkel och linjär process där sändaren är aktiv och vill påverka en passiv mottagare, budskapet bryts ned i signaler och det finns ett brus som signalerna måste passera. Modellen har tack vare sin enkelhet fått många efterföljare och modellen har senare kompletterats med återkoppling trots det så har modellen fokus på transmission där tyngdpunkten läggs på överföringen där mottagarens tolkning inte ses som problematisk (Heide, et.al., 2012). I dagens samhälle är kommunikationen oerhört mycket mer komplex trots det har modellen en viktig roll

för att förstå kommunikation. I modellen nedan presenteras en utvecklad kommunikationsmodell som bygger på Shannon Weavers modell men har kombinerats med kodning och avkodning av budskapet samt återkoppling (Larsson, 2008).

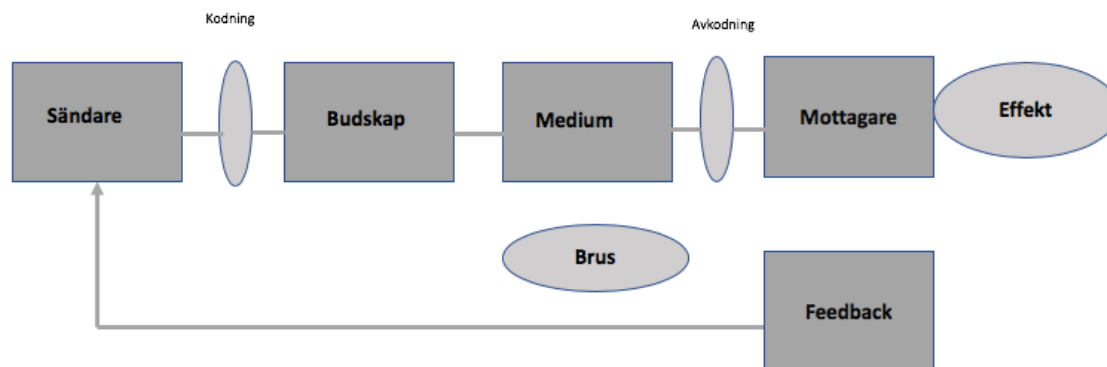


Bild 3: En utvecklad kommunikationsmodell (Larsson, 2008, s. 49).

Kommunikation pågår ständigt även i organisationer och brist på information kan leda till frustration och bristande motivation (Jacobsen och Thorsvik, 2008) och därför är det viktigt att lägga ett fokus på kommunikation. Enligt Jacobsen och Thorsvik kan kommunikationsproblem tillkomma när sändaren kodar budskapet, eller i samband med användandet av kanal eller när mottagaren ska avkoda budskapet.

Transmissionssynsättet är enligt Carey (2009) fortfarande det vanligaste sättet att se på kommunikation. Enligt Falkheimer och Heide (2011) är det även i organisationer vanligt att transmissionssynsättet används när nya mål, visioner, strategier kommuniceras från chef till medarbetare via kanaler som intranät, stormöten, mejl med mera, men det är inte klart hur effektivt detta är för att mottagaren ska förstå budskapet och acceptera det.

3.4.2 Kommunikation som delning

Kommunikation inom organisationer är ofta en komplex utmaning, inte minst då det är viktigt att få med sig personal i ett medarbetarskap, att då leda med tydliga visioner och mål kan underlätta styrningen av organisationen (Heide och Simonsson, 2011). Carey (2009) redogör för en rituell syn på kommunikation där det handlar om hur händelser och handlingar utvecklar en gemenskap. Ett annat ord för rituell syn på kommunikation är meningsskapande kommunikation (Heide, et.al., 2012). Speciellt viktig i den interna kommunikationen har begreppet värdeskapande idébaserat ledarskap etablerats för hur en organisation produceras och hur de når sina mål och vision (Heide, et.al., 2012).

”Ledarskap handlar om att skapa mening och förståelse; ledarskap är att ge mening åt arbetet och det som händer inom organisationen.” Heide, et.al. (2012, s. 122).

Till skillnad från transmissionssynen kan kommunikation som meningsskapande beskrivas med ord som delande, deltagande och gemenskap. (Carey, 2009). Detta synsätt handlar om att kommunikation är en gemensam aktivitet som bygger på dialog (Heide, et.al., 2012) och där parterna enligt Falkheimer och Heide (2011) strävar mot att uppnå en ömsesidig förståelse. Dialog är nära förknippat med delaktighet och handlar

om att skapa betydelser och skiljer sig från ytligare form av tvåvägskommunikation, dialog kan vara en avgörande faktor för att stärka utveckla och upprätthålla relationer (Heide, et.al., 2012). Heide et al. menar att i samband med dialog sker oftast ett organisatoriskt lärande även om det inte var ett primärt mål med konversationen. Weick (1995), som betonade att kommunikationen är organisationen, menar även att den meningsskapande processen är något som går igenom av alla individer när något händer i omgivningen och att alla individer skapar olika mening beroende av att individer är olika.

Ruck och Welch (2012) har undersökt olika dimensioner som har betydelser för en fungerande internkommunikation och för att medarbetarnas ska vara nöjda är korrekt och kontinuerlig information en grundförutsättning. Ruck och Welch redogör för att om intern kommunikation ska leda till engagerade medarbetare behöver medarbetarna känna till:

- Strategier, mål och värderingar
- Förstå sin roll
- Identifiera sig med organisationen
- Känna till sin prestationsförmåga
- Göra sin röst hörd

Ruck och Welch (2012) menar att tidigare forskning framförallt inom den interna kommunikationen har fokuserat på kanaler och processer och att det är viktigt att utvärdera och utveckla kommunikationen för att organisationer ska bli mer konkurrenskraftiga. Genom att ha ett ökat fokus på medarbetarnas behov av information och tillfredsställelse så menar de att organisationer blir mer konkurrenskraftiga (Ruck och Welch, 2012).

3.5 Sammanfattning teoretisk referensram

Sammanfattningsvis har författaren beskrivit strategisk riktning för en organisation, värdeskapande i organisationer och kommunikationens roll. Områden som tillsammans fångar den strategiska kommunikationens komplexitet. Gemensamt för den forskning om strategisk kommunikation som presenterats i denna sektion är att stor vikt läggs vid dialog. Medarbetarna ses inte som passiva mottagare utan som en viktig del av processen eftersom organisationens resultat påverkas av dess relationer med mottagarna, vilket i sin tur påverkas av kommunikativa förmågor och beteenden. Att organisationen har tydliga mål och vision samt en ömsesidig förståelse och dialog kan vara två nödvändiga aspekter för lyckad strategisk kommunikation.

Då det undersökta objektet är en nätverksorganisation borde även de medverkande personernas/organisationernas bild över om Green Umeå är en organisation eller inte få en betydelse för hur verksamheten fungerar då den strategiska kommunikationen borde bli mer komplext om inte organisationens gränser är givna. Det fortsatta arbetet kommer att utgå från utvalda teorier inom kommunikationsteori, organisationsteori, managementteori och strategisk kommunikation. Då en induktiv analys har genomförts (läs mer i kapitel 4.4) har författaren efter den avslutade intervjustudien och den induktiva analysen gått tillbaka och sökt stöd i relevanta teorier som har betydelse för området strategisk kommunikation.

4. Metod

Ett viktigt val av forskningsdesignen är att uppsatsen utgörs av ett enda fall och det möjliggör att det är lättare att gå in på djupet (Kvale och Brinkman, 2014). En undersökning som består av en fallstudie är en ingående studie av ett enda fall (Bryman och Bell, 2017). Även om fallstudier ofta kopplas till en kvalitativ metod kan andra datainsamlingsmetoder användas (Eisenhardt, 1989). I praktiken ser vi en bred variation från fallstudier där data har insamlats via intervjuer (Ryan, Patel, Lau, Abu-Elmagd, Stretch och Pinney, 2018) eller via en kombination av metoder (Eisenhardt, 1989).

Det finns flera olika typer av fall enligt Yin (2003) och lyfter fram fem olika fall:

- *Det kritiska eller avgörande fallet:* Forskaren utgår från en tydlig hypotes.
- *Det extrema/unika fallet:* Är ett unikt eller extremt fall, exempelvis ett kliniskt fall.
- *Det representativa/typiska fallet:* Studie av ett fall som utgör ett exempel på en vanlig organisation eller situation.
- *Det informationsrika eller avslöjande fallet:* Utgörs av informationstäta fall där en forskare har möjlighet att analysera något som tidigare varit otillgängligt i vetenskapliga studier.
- *Det longitudinella fallet:* Handlar om en förändring över tid.

Denna studie bygger på ett informationsrikt eller avslöjande fall eftersom det inte har gjorts vetenskapliga studier på liknande fall med strategisk kommunikation inom nätverksorganisationer. Då det från början fanns ett intresse från författaren att undersöka den strategiska kommunikationen i en nätverksorganisation upplevdes Green Umeå som ett intressant fall speciellt då verksamheten vill bygga på ett samskapande. Valet av att använda endast ett fall motiveras också med att det är ett bra sätt att få ta del av kunskap och erfarenhet hos de personer som varit delaktiga i arbetet med Green Umeå och kunna gå in på djupet för att skapa mening i abstrakta sammanhang.

Bryman och Bell (2017) beskriver att svagheten med fallstudier kan vara reliabilitet, validitet och att studien kan vara svår att upprepa med samma resultat, men de menar att detta inte är något problem i studier som är kvalitativa och där inte resultatet ska generaliseras. Kvale och Brinkman (2014, s. 310) lyfter fram kritik mot att generalisera resultaten med: ”*Varför ska man generalisera?*” och menar att kritiken att det inte går att generalisera bygger på en enkel syn av kunskap vilket inte alltid går att förena med den samhällsvetenskapliga forskningen. Yin (2003) menar att det är ett problem att blanda ihop generalisering till en bredare population med ett teoretiskt bidrag. Dessa argument motiverar valet av forskningsmetod. Eftersom det undersökta fallet är väldigt specifikt och informationsrikt motiverade valet att göra en fallstudie, eftersom nätverksorganisationer ser väldigt olika ut var det inte relevant att jämföra skillnader, utan det som var informationsrikt var just hur detta specifika fall hanterade utmaningarna med strategisk kommunikation och söka stöd i teorier. Med en jämförelse mot tidigare forskning går det att se att vissa likheter mellan den strategiska kommunikationen i vanliga organisationer och därför finns det även möjligheter att dra slutsatser och diskutera detta resultat i förhållande till övriga nätverksorganisationer.

Förutom att kunna göra en fallstudie som kombinerades av två olika metoder hade ett annat alternativ varit att utgå från flera fall för att lättare kunna se likheter respektive olikheter, men då hade det inte varit möjligt att hinna genomföra detta under den tid

som uppsatsen hade till sitt förfogande och det hade knappast heller varit möjligt att nå det djup som behövdes för att kunna få svar på uppsatsens frågeställningar.

4.1 Kvalitativa studier

Inom forskningsmetodik finns det två olika angreppssätt och dessa benämns kvantitativa och kvalitativa metoder (Bryman och Bell, 2017). Den grundläggande skillnaden är att kvantitativa studier utgår från olika sätt att omvandla information till siffror och mängder medan i den kvalitativa metoden är det forskarens uppfattning eller tolkning av information står i fokus. Den kvalitativa metoden kännetecknas av att studien går på djupet istället för på bredden och metoden handlar om närhet till respondenten där forskarens roll har en stor betydelse då forskaren försöker sätta sig in i respondentens situation och se världen utifrån dennes perspektiv (Kvale och Brinkman, 2014).

Eftersom en kvalitativ studie kan påverkas av författarens tidigare erfarenheter och kunskap (Bryman och Bell, 2017) är det därför viktigt att vara medveten om det och att vara observant på situationer där den förförståelsen kan påverkas. Studien som har en explorativ ansats utgår från tolkningsperspektivet eller med ett annat ord interpretivism som är en kunskapssteoretisk uppfattning som handlar om ett synsätt om att det finns flera subjektiva verkligheter. Tolkningsperspektivet handlar om att förklara det mänskliga beteendet för att studera en social verklighet och används därför i kvalitativa studier där forskarens roll har en avgörande roll (Bryman och Bell, 2017).

Under både intervjuerna och dataanalysen sker en tolkning och därför är interpretivism ett relevant sätt för att förklara hur dessa tolkningar kan påverka intervjuerna – det interpretivistiska förhållningssättet utgår från att datan kommer från en komplex social verklighet och att detta kräver tolkningar (Bryman och Bell, 2017). Eftersom att författaren har en lång erfarenhet att jobba med olika utvecklingsarbeten i organisationer har det därför varit viktigt att vara uppmärksam på detta och vara medveten om intervjuarens roll. För att göra relevanta tolkningar har det varit viktigt att inte låta påverka genom att dra för snabba slutsatser eller hamna i en konsultativ roll och att ha en så objektiv roll som möjligt. Samtidigt är det en nödvändighet att ha en förståelse för organisationer och organisering för att kunna studera den strategiska kommunikationen i en nätverksorganisation. Författaren har även vid något tillfälle i sitt jobb kommit i kontakt med den undersökta organisationen, men inte varit i kontakt med någon av de intervjuade personerna innan intervjuerna genomfördes.

Undersökningen består av en intervjustudie i verksamheten Green Umeå. Kvale och Brinkman (2014) redogör för att vid intervjuer så har forskarens roll och skicklighet betydelse då det kan påverka resultaten genom att forskarens aldrig kan vara helt objektiv då tolkningar görs, men de menar att det viktiga är att inte intervjun är snedvriden. För att minimera risken att studien skulle påverkas av författarens tidigare erfarenheter så lades det ett stort fokus på att intervjuarens roll skulle vara så objektiv som möjligt genom att förbereda frågorna väl samt att intervjuaren var uppmärksam när avsteg togs från intervjuguiden under den semistrukturerade intervjun.

4.2 Urval

För att kunna genomföra denna undersökning sågs snöbollsurvalet som det bästa urvalet eftersom det dels skulle vara en spridning av respondenterna och dels bedömdes det att respondenterna behövde vara någorlunda insatt i Green Umeå för att kunna bidra till studien. I samband med urval finns det framförallt två olika former: sannolikhetsurval som är ett slumpmässigt urval och icke-sannolikhetsurval vilket innefattar de övriga urvalen (Bryman, 2018). Bryman redogör för att snöbollsurval innebär att forskaren genom andra personers rekommendation får kontakt med relevanta potentiella respondenter och att en fördel med denna typ av urval är att det går snabbt och är billigt. Alvesson (2011) förespråkar snöbollsurval då man söker respondenter som är speciellt värda att intervjua, men han menar också att det ändå är viktigt att få en bred representation mellan de personer som intervjuas.

Respondenterna från styrgruppen är utvalda för att få en så bred kunskapsbas som möjligt och dessa personer har valts ut tillsammans med en kommunikatör som arbetar med Green Umeå med tanke på att få en bredd bland de intervjuade. I styrgruppen ingår endast personer från Umeå kommun eller dess dotterorganisationer och totalt är de fyra personer. Som förstahandsval var det tänkt att intervjua deras ordförande som varit med från början, tyvärr tackade hen nej, istället gick frågan vidare till en annan med en strategisk funktion inom Umeå kommun som varit delaktig i Green Umeå från början. För att få en bredd är den andra av respondenterna relativt ny både i styrgruppen och som chef för en förvaltningsenhet på kommunen.

De respondenterna som valts ut som representanter för aktörer har valts ut med hänsyn på att de varit delaktiga i framväxandet av Green Umeå. Ett tiotal organisationer valdes i ett första steg ut ifrån att de varit delaktiga i olika faser av Green Umeå, därefter har i samråd med nämnda kommunikatör två organisationer valts ut med tanke på att få en bredd, där ena representerar ett kommunalt bolag och en är VD för ett större bolag i Umeå. Det finns ingen tidigare koppling mellan författaren och respondenterna som skulle kunna påverka intervjuerna.

En förutsättning har bedömts att aktörerna ska ha haft ett aktivt deltagande i Green Umeå för annars har författaren bedömt att sannolikheten kommer vara stor att de inte har någon kunskap att bidra med i undersökningen. Detta skulle påverka studien om dessa respondenter skulle kunna vara mer positivt inställda till verksamheten då exempelvis den ena personen har suttit i referensgrupp, men efter genomförda intervjuer bedöms inte detta vara av betydelse då de lyft fram både negativa och positiva sidor av Green Umeå. Dessa två respondenter kommer en från en chefsposition på ett kommunalt bolag och en är VD på ett privat bolag med ett stort hållbarhetsengagemang och hen har även varit involverad i en referensgrupp under uppstarten av Green Umeå.

4.3 Datainsamling

Fyra semi-strukturerade intervjuer som författaren gjort utgör basen i undersökningen, där två av respondenterna kommer från styrgruppen och tillika Umeå kommun, en aktör från ett kommunalt bolag och slutligen en från ett större privat bolag i Umeå. Totalt är det fyra personer som har intervjuats, en man och tre kvinnor. Den ursprungliga tanken var att om författaren efter dessa intervjuer inte hade kommit fram till vad som behövdes tas reda på, så skulle antalet intervjuer utökas till dess en mättnadspunkt är

nådd och varje ny intervju inte tillför någon avgörande information (Kvale och Brinkman, 2014). Antalet intervjuer kändes dock tillräckligt med tanke på mättnad då författaren fick fram en uttömmande bild. Även Sim, Saunders, Waterfield och Kingstone (2018) lyfter fram att antalet genomförda intervjuer spelar en mindre roll och det viktigaste att få en bra kvalitet på intervjuerna och nå upp till en mättnad. Eftersom frågeställningar är komplexa, speciellt med tanke på konstruktionen av nätverksorganisationen, bedömdes att personliga intervjuer var det bästa att göra för att få uttömmande och beskrivande svar. Kvalitativa forskningsintervjuer ses som en metod som kan användas när frågorna är komplexa och svåra att få svar på genom andra metoder (Pickard, 2013). Kvalitativa intervjuer används för att ta reda på respondentens uppfattning och intervjun kan ses som en aktiv process där både intervjuaren och respondenten genom sin relation producerar kunskap tillsammans (Kvale och Brinkman, 2014).

Intervjuerna genomfördes på plats, ansikte mot ansikte för att inhämta så bred information som möjligt. Genom att genomföra personliga intervjuer kan det ge mer information än exempelvis en telefonintervju eftersom forskaren kan se och reagera på kroppsspråk eller ansiktsuttryck (Bryman och Bell, 2017). Samtalet som är grunden i en intervju kan innehålla både en variation och en rikedom om intervjuaren är skicklig i sin roll (Kvale och Brinkman, 2014). Bryman (2018) redogör för att vid studier där det inte finns någon tidigare forskning om är det svårt att ha en kvantitativ ansats eftersom man inte kan utgå från tidigare teorier, utan då är ett explorativt angreppssätt bättre. Bryman och Bell (2017) anger att inom den kvalitativa forskningen är intervjuer den vanligaste metoden då det är en flexibel metod då den tillåter uppföljningsfrågor som gör att intervjuerna kan utvecklas på olika sätt. Det finns två olika huvudsakliga slag av dessa intervjuer och det är den ostrukturerade som innebär att respondenten får associera fritt och den semistrukturerade där intervjuaren har en intervjuguide men där det kan ställas uppföljningsfrågor utanför mallen (Bryman och Bell, 2017). Bryman och Bell redogör för att intervjuguiden ska innehålla ganska få och breda frågor eftersom en allt för detaljerade intervjuguide begränsar friheten i svaren.

Två olika intervjuguides togs fram, en för respondenterna från styrgruppen och en för respondenterna som representerar aktörer. Frågor hade tagits fram där några frågeställningar var gemensamma med utgångspunkt i semi-strukturerade intervjuer, efter att respondenterna från styrgruppen hade intervjuats justerades frågemallen för aktörerna då det kändes nödvändigt att gå in lite mer på djupet i vissa frågeställningar som styrgruppen tog upp då de deras svar om samskapande byggde mycket på Umeå kommuns visioner och upplevdes inte som att det inkluderade en samsyn med aktörerna. Intervjufrågorna var konstruerade så att de var tänkt att ta 30 minuter även om det är svårt att veta hur lång tid en semistrukturerad intervju tar men maximal tid var tänkt 45 minuter och nästan alla intervjuer landade på 30 minuter och 3-4 sidor transkriberad text.

	Roll	Antal minuter	Antal sidor transkribering
Intervju 1 Respondent 1	Styrgrupp	27	4
Intervju 2 Respondent 2	Styrgrupp	30	4
Intervju 3 Respondent 3	Aktör, vd företag	32	3 1/4
Intervju 4 Respondent 4	Aktör, kommunalt bolag chefposition	21	3

Tabell 1: Intervjuade personer, antal minuter och antal transkriberade sidor.

Att författaren när intervjuerna genomfördes hade tänkt att respondenterna inte skulle vara konfidentiella kan ha påverkat svaren, däremot upplever författaren att intervjuerna verkligen känns ärliga och uppriktiga. Under intervjuerna skedde det en ljudupptagning med respondenternas tillstånd och de delar som var relevanta för studien transkriberade, de delar som utelämnades är beskrivna vad de handlade om. Fördelen med ljudinspelningar är att svaren blir exakta jämfört med anteckningar som ska renskrivas medan nackdelen kan vara att respondenterna inte är lika frispråkiga när intervjun spelas in (Bryman och Bell 2017), detta upplevdes dock inte som att det var något problem då respondenterna pratade fritt och det upplevdes inte att de var obekväma med intervjusituationen. Intervju nummer 4 genomfördes med ett avbrott i början av intervjun eftersom hen inväntade ett samtal, efter samtalet påverkades intervjun i en mer positiv riktning eftersom det kom mer öppna svar efter avbrottet.

Transkriberingen gjordes i direkt anslutning till intervjun och under transkriberingen sattes ord ihop till mer fullständiga meningar i de sammanhang där det inte bedömdes ha någon relevans för analysen av datan. Respondenterna har fått ta del av den sammanfattade och transkriberade intervjun för att se om några felaktigheter eller missuppfattningar funnits med, ingen rättning har skett förutom en komplettering av ytterligare information i form av ett dokument där det användes som en del av bakgrundsbeskrivningen.

Parallellt med intervjustudien genomfördes en bakgrundsbeskrivning där dokument och webbplatser som behandlade Green Umeå har gått igenom. Dokumenten har sammanställts och redovisas som en bakgrund till Green Umeå i uppsatsens andra kapitlet. De dokument och webbplatser som är använda är Green Umeås webbplats (Green Umeå, uå), presentation som är tagen fram med aktörer som målgrupp (Green Umeå, 2017), ett strategiskt beslut från Umeå kommun (Umeå kommun, 2017), varumärket Umeås webbplats (Umeå kommun, uå1), webbplats för ansökan till Europas miljöhuvudstad (Umeå kommun, uå2), och avslutningsvis ett arbetsdokument från redaktörgruppen som under uppsatsens tid fastställdes av styrgruppen för Green Umeå men inte hade fått ett diarienummer (Umeå kommun, 2018). Samtliga dokument går lätt att få åtkomst till via länkar eller Umeå kommuns diarium, förutom arbetsdokumentet som har funnits tillgängligt hos författaren om respondent eller examinator hade velat ta del av dokumentet. Webbdokumentet är nedladdade under tiden för uppsatsarbetet länk och datum för nedladdning finns angett i källförteckningen. Arbetsdokumentet tillförde information om kommunikation som inte fanns i de övriga dokumenten.

4.4 Dataanalys

För att undersöka frågeställningen finns det olika metoder för sambandet mellan teori och empiri, och det finns framförallt två olika sätt att göra dessa nämligen deduktivt eller induktivt (Bryman, 2018). Bryman redogör för att en deduktiv ansats innebär att forskaren följer framtagna teorier och därefter formulera ett antal hypoteser som testas empiriskt, motsatsen som är induktiv innebär att forskaren utgår från att se brett på empirin och med hjälp av empirin söka stöd i teorin för att analysera resultatet. Eftersom studien utgår från nätverksorganisationer som inte är särskilt beforskade inom vare sig strategisk kommunikation, kommunikation eller organisation fattades ett beslut om att använda en induktiv ansats.

Innehållsanalys är en bra metod i samband med att forskaren har behov av att systematiskt kategorisera texter och delar av texter (Kvale och Brinkman, 2014). Enligt

Kvale och Brinkman är metoden etablerad och användes i hög grad under andra världskriget för att studera fiendlig propaganda. Metoden kan användas för att i texter undersöka omfattningen av ett tema i texter men även omfattningen utanför texterna och metoden är även bra för att undersöka hur olika ord värderas om de är neutrala, positiva eller negativa (Boreus och Bergström, 2018). En central del av innehållsanalysen är att kunna se tendenser, men viktigast är att få en förståelse för helheten (Miles, Huberman och Saldana, 2014). Då studien bygger på en induktiv analys medförde detta tillvägagångssätt att intervjuerna kunde analyseras brett så att det blev en helhet och att allt relevant från intervjuerna togs om hand i analysen.

För att göra analysen delades intervjun upp baserat på de olika teman som fanns i intervjuguiden i syfte att kunna bryta ned dem till mindre delar – koder (Miles, Huberman och Saldana, 2014). Varje del av empirin fick ett eget avsnitt för att inte informationen skulle sammanblandas. De meningsbärande enheterna i texterna färgkodades med hjälp av en färgpenna och bearbetades i första rundan på detta sätt, i marginalen antecknades en sammanfattning av innehållet. Sedan valdes de viktigaste meningsbärande enheterna ut och innebörden tolkades, kodades och skrevs in i en tabell och därefter gjordes en tolkning. Koder som hade liknande innehåll fick bilda underkategorier och underkategorierna med liknande innehåll bildade kategorier i enlighet med Miles et al. (2014).

Kategori	Koder	Exempel
Organisation	Co-creation, värdeskapande, samskapande, få med sig alla, innovation, aktörer, organisation, utveckla, involvera, ansvar, engagemang, lärande	Många har velat vara med men när man ska göra något så händer inget (ansvar) Jobba med miljöfrågan tillsammans (samskapande) Det sker en hel del lärande emellan (lärande) När man väl engagerar sig måste man känna att det ger (engagemang) Det måste vara kommunens det är kommunens projekt (samskapande)
Kommunikation	Mötesplatser, nätverksträffar, plattform, publicera, kommunicera hashtag, presentationer målgrupper, kanaler, arena, kommunikation, taggar, positionera, paketera sammanhang, dialog	Vi använder GU i presentationer när vi är ute och pratar (presentation) Genom GU så syns vi (positionera) Vi gjorde det i början när webben var ny, men sen har jag faktiskt glömt bort det (kommunikation) Och i det här läget funderar jag mest på om GU är en varusmärkessatsning för Umeå kommun (positionera)
Mål och vision	Mål, syfte, strateg, vision, tydlighet, långsiktiga mål, större helhet	Green Umeå är det mest strategiska vi har (strategi) Det vi vill åstadkomma med GU (syfte) Finns inga egentliga mål Bidra till en större helhet (syfte) Jag är inte säker på att det finns en sådan samsyn kring visionen av Green Umeå.

Tabell 2: Exempel på kodning

4.5 Forskningsetik

Bryman och Bell (2017) anger att det primärt finns två viktiga huvudinriktningar för etiken inom den samhällsvetenskapliga forskningen och det handlar dels om "hur ska man behandla de individer som studerats" (Bryman och Bell, 2017, sid 136) och dels om det finns aktiviteter som man inte ska delta i. För denna studies del är det första området som beaktas, då det andra området inte bedömts varit aktuellt för denne studie. Enligt Bryman och Bell handlar behandlingen av de studerade individerna i huvudsak om följande områden: 1/ skada för deltagarnas del, 2/ samtyckeskravet, 3/ intrång i privatlivet och 4/ falska förespeglningar. Alla områden kommer att behandlas förutom nummer 3 som inte är aktuellt för denna studie. Även Kvale och Brinkman (2014) redogör för att i samband med att forskning görs är det nödvändigt att ha en bra forskningsetik under olika forskningsstadier i kvalitativ forskning. Enligt Kvale och Brinkman behöver forskaren under planeringsfasen ha personernas samtycke till att delta och om det är några speciella krav som ska ställas om respondenten ska eller vill vara konfidentiell och att den utskrivna texten överensstämmer med de muntliga uttalandena.

I samband med att intervjuerna bokades upp fick de information via mejl som skickades ut i förhand att intervjuerna inte var konfidentiella och att det skulle ske en ljudupptagning av intervjun. I missivbrevet fanns studiens syfte klart och tydligt uppgett samt att det fanns information om att de kunde dra sig ur studien fram till att uppsatsen var klar. I samband med intervjuerna belystes detta ytterligare och det ställdes ytterligare en fråga om de ville att intervjuerna skulle vara konfidentiella. Intervjuaren berättade att de utskrivna intervjuerna enbart skulle användas för analys och finnas tillgängliga för opponent och examinator samt att de skulle få godkänna de citat som skulle användas. Innan intervjun informerades om att de skulle få ut en kopia av sammanfattningen/transkriberingen av intervjun där de hade en chans att rätta till felaktigheter. Samtliga respondenter har lämnat ett godkännande till de intervjuer som har gjorts.

Respondenterna har fått chans att vara konfidentiella och detta var något som togs upp i början av intervjun, men ingen av respondenterna ansåg att det var viktigt. Eftersom denna uppsats inte från början upplevdes vara av känslig karaktär var tanken att respondenterna skulle stå utskrivna med namn. Under uppsatsens gång upplevde författaren att viss information kunde vara känslig och att deltagarna i sitt arbete skulle kunna påverkas av det och därför fattades ett beslut att respondenterna gjordes konfidentiella för att enligt Bryman och Bell (2017) uppfylla en bra forskningsetik. Därför har författaren löpande under studien och uppsatsens genomförande tagit ställning till användandet av datan och aktivt beaktat detta så inte respondenterna tar skada i de upparbetade kontakterna inom Green Umeå, och som resultat av det så kommer de att kallas för respondent 1, respondent 2 och så vidare för att inte synliggöra deras person mer än nödvändigt i den färdiga uppsatsen.

Innan intervjun påbörjades fick en samtyckesblankett skrivas under för bandupptagningen för att uppfylla lagkraven inom dataskyddsförordningen, GDPR. Bandupptagningen innehöll inte information om namn och position för att minimera risken att bandupptagningen innehåller ett känsligt material. Som tidigare beskrivits skulle bandupptagning ha kunnat påverkat respondenternas svar till att bli mer tysta men även intervjuarens roll och vetskapen om att intervjun skulle handla om strategisk kommunikation skulle kunna påverka intervjun i en positiv riktning. Intervjuerna upplevdes väldigt öppna och att det var ett bra samtal.

Kvale och Brinkman (2014) redogör för att om författaren ska utgå från en bra forskningsetik är det viktigt att vara noggrann med att beskriva och vara transparent om metoden i undersökningens olika delar och speciellt kring hur urvalet är gjort. Enligt Kvale och Brinkman är det forskarens (författarens) person och integritet som är ansvarig för att etiska beslut fattas under undersökningens gång (Kvale och Brinkman, 2014). Författaren har arbetat med utgångspunkt från dessa riktlinjer och beskrivit de olika stegen så noggrant som möjligt. För att uppfylla en bra forskningsetik är det nödvändigt att kunna spara intervjuer (Kvale och Brinkman, 2014) och för denna undersökning har både bandinspelningar och papperskopior funnits tillgängliga om opponenter eller examinator velat ta del av dem.

4.6 Källkritik

Det är viktigt att förhålla sig kritiskt till de källor och data som används i en undersökning och att göra en kontroll av källorna (Eriksson och Hultman, 2014). I denna studie har det använts både primär- och sekundärdata, eftersom att de vetenskapliga artiklarna som har använts är granskade av andra forskare, så kallad *peer review* och de allra flesta är välciterade artiklar, har de enligt Eriksson och Hultman hög trovärdighet. Sekundärdata som har använts är framförallt litteratur, dokument och webbplatser. Primärdatan har samlats in via intervjustudie och vetenskapliga artiklar.

5. Green Umeå – Kommunikativa utmaningar i en nätverksorganisation

Den strategiska kommunikationen har ett stort fokus på betydelse av kommunikation och mål/vision i organisation. Men även hur organisationen ser ut och organiseringen har en avgörande betydelse för den strategiska kommunikationen. Vissa forskare lyfter fram att organisation *är* kommunikation vilket visar att de ligger väldigt nära varandra och att det är svårt att se på kommunikationen utan att fundera på organiseringen. Resultaten från intervjustudien presenteras i detta kapitel, intervjuerna med styrgruppen är gjorda med två representanter: respondent 1 och respondent 2. Intervjuerna med aktörerna är gjorda med två organisationer: respondent 3 och respondent 4.

5.1 Vision, verksamhetsidé och mål

Respondenterna från styrgruppen uppger att Green Umeå har sitt ursprung i kommunens tidigare arbete med Kulturhuvudstadsåret och ansökan till Europas miljöhuvudstad där de fick med sig att det gav ett väldigt bra resultat att involvera många aktörer. Styrgruppens respondenter uppger att den viktigaste uppgiften för Green Umeå är att kommunen måste växa på ett hållbart sätt och att det finns ett stort engagemang från kommunens sida. Respondent 2 uppger att Green Umeå är det mest strategiska som finns för att nå kommunens mål om en långsiktig och hållbar tillväxt. Det finns också en ganska gemensam bild över Green Umeås syfte, med en enhetlig väg in till Umeås hållbarhetsarbete och att synliggöra det som händer i Umeå. Staden har ett aktivt miljöarbete och det vill de att det ska synas. En viktig sak har varit att få erfarenheter och kunskaper från tidigare projekt att leva vidare vilket citatet nedan belyser.

”Green Umeå ska vara en plattform som bygger på att få saker att leva vidare, utveckla och involvera.” Respondent 1

Även om respondenter från aktörsidan var speciellt utvalda utifrån att de skulle ha en kunskap om Green Umeå framgår det att trots att de på en övergripande nivå hade en god kunskap om Green Umeå hade de en låg detaljerad kunskap speciellt om gränserna mellan Green Umeå och Umeå kommuns övriga hållbarhetsarbete. Detta var också något som påpekades av båda respondenterna och specifikt efterfrågade de en tydlighet om vad Green Umeå är för något. Båda respondenterna uppfattar att Green Umeå är kommunens verksamhet och respondent 3 uppskattar mycket att kommunen har ett stort engagemang i miljöfrågan.

”Vi är ju verksamma i Umeå och det är positivt att Umeå kommun tar ett sådant grepp om hållbarhetsfrågan.” Respondent 3

Båda respondenterna från styrgruppen upplever att det är svårt att få aktörer att engagera sig, och att det är nödvändigt att de andra stora aktörerna ser Green Umeå som en möjlighet att nå ut. Utmaningen anser respondent 1 är att få med sig alla och nå ut till alla eftersom det finns många nätverk och många andra aktiviteter, så även om hållbarhet är en fråga som är aktuellt så finns det mycket annat.

Att aktörerna ska kunna samarbeta genom att mötas genom gemensamma arenor och bidra till ett samskapande anger både respondent 1 och 2 som viktigt. Respondent 1 uppger även att det är viktigt att paketera det som händer i Umeå och positionera Umeå hållbarhetsarbete både nationellt och internationellt. Och respondent 2 betonar att det

framförallt är en kommunikationsplattform och menar att det då måste resursättas på det sättet. Respondent 2 anger fler målgrupper med företagare och föreningar som vill vara med och lyfta upp vad som görs i Umeå. Här är det tydligt att det är webbplattformen som menas från respondenternas sida. Båda respondenterna upplever att det är svårt att få aktörer att engagera sig, och att det är nödvändigt att de andra stora aktörerna ser Green Umeå som en möjlighet att nå ut. Utmaningen anser respondent 1 är att få med sig alla och nå ut till alla eftersom det finns många nätverk och många andra aktiviteter, så även om hållbarhet är en fråga som är aktuellt så finns det mycket annat.

Det finns en enighet bland styrgruppens respondenter i frågan vem Green Umeå är till för och framförallt uppges att den riktar sig till medborgarna. Respondenterna uppger även att externa besökare är en målgrupp och Umeå kommuns politiker är en annan målgrupp. *”Men det finns inte en gemensam vision med alla aktörer som har signat upp sig – vart vill vi med Green Umeå.... Jag tror att när utvärderingen är klar då vet vi vart vi vill och då kan vi också ta fram tydliga strategier.” Respondent 2*

Däremot visar intervjuerna att det inte finns några gemensamma tydliga mål och visioner för Green Umeå. Respondent 1 säger att det framförallt är att få Green Umeå att leva vidare som är det primära målet och visionen är att nå Umeås tillväxtmål på ett hållbart sätt. För övriga respondenter är målen och visioner otydliga. Men inga mål och visioner överensstämmer med hur Green Umeå har beskrivit sig på sin webbplats. Respondent 3 menar att Green Umeå måste ta sitt avstamp i medborgarnas önskan om en långsiktigt hållbar stad medan respondent 4 hade delvis en annan bild, skillnaden går att se av citaten nedan.

”Jag skulle säga att det är kommunen som äger Green Umeå... om du frågar mig... och den är till för medborgarna och syftet är att bli en ledande miljökommun.” Respondent 3

”Om man visste att vi ska vara med och profilera Umeå som miljöstad då är det ett fokus, om man ska göra skillnad i folks vardag då är det ett annat fokus, men nu försöker man förena dessa två och jag tycker att det är en del av problematiken.” Respondent 4

Både respondent 3 och 4 anser att hållbarhetsfrågor är något som behövs göras tillsammans, eftersom frågans karaktär handlar om att allt från medborgare, föreningar till företag måste engagera sig och göra medvetna förändringar. Här efterlyser båda respondenterna en samsyn kring vad Green Umeå är för något eftersom de först då kan förhålla sig till nätverksorganisationen. Att det inte finns någon samsyn uttrycker respondent 3 i följande citat: *”Jag är inte säker på att det finns en sådan samsyn kring visionen av Green Umeå. Men jag tycker att vi måste ha ett samtal om vad vi vill ha för någon stad.”*

5.2 Organisationer och värdeskapande

Värdeskapande är en central del av organisationer och även av samskapandet och därför borde det ha en stor betydelse för kommunikationen i organisationen. Att få aktörer att bidra tar tid och framförallt har det krävts ett aktivt arbete över tid. Citatet nedan från respondent 2 visar att det är svårt att få till ett samskapande.

”Allas ansvar tenderar att bli ingens ansvar. Är det samskapande på riktigt ska vi göra det tillsammans.” Respondent 2

Genom att arbeta med Green Umeå ser respondent 1 att det underlättar lärande mellan olika aktörer och att det är lättare att skapa synergier. Intervjuerna visade att nätverksträffar och att samverka ger bra möjlighet att utveckla kompetenser och att skapa nya kontakter. Även respondent 2 ser att det är bra att arbeta med att skapa mötesplatser där Green Umeå ger en chans att möta nya människor och kontakter. Respondent 3 uppger vid flera tillfällen att det är viktigt att fylla nätverk med innehåll, att skapa arenor och där ser hen att Green Umeå har en viktig uppgift att fylla genom att föra aktörer samman. Även respondent 4 uppger att kunskapsspridning skulle kunna vara en anledning för att få ett värde genom att delta i ett samskapande i Green Umeå – här skulle gemensamma arenor som nätverksträffar eller seminarier kunna vara en betydelsefull del. Båda respondenterna uppger att det är av vikt vilka personer som deltar för att det ska känna givande. Här betonar speciellt respondent 3 att det kan vara väldigt inspirerande att träffa personer med en stor kunskap och ett stort driv i hållbarhetsfrågor, vilket går att se i citatet nedan.

”Jag är ju väldigt intresserad av hållbarhetsfrågor så det var roligt och stimulerande och riktigt kul för man fick träffa rätt personer – andra människor med stort intresse och kunskap kring hållbarhetsfrågor.” Respondent 3

Både respondent 3 och 4 uppger att Green Umeå måste bli väldigt konkret och tydligt för att engagera aktörerna. Företag måste känna att verksamheten adderar värde till deras verksamhet och för medborgare måste det komma nära för att de ska bli engagerade, exempelvis angavs sådana konkreta fakta som att luftkvaliteten orsakar astma.

Att få till ett samskapande är svårt då det måste bygga på att det bidrar till värde för samtliga aktörer som engagerar sig. Både respondent 3 och 4 upplever att det måste till ett värdeskapande för att få aktörerna att engagera sig men även för att få medborgarna att bidra i ett samskapande. Respondent 3 menar att det är lätt för de som är stora att kunna avsätta tid och bidra för långsiktigt viktiga frågor, men att det är svårt för mindre entreprenörer som inte har de marginalerna. Att samskapandet bidrar till ett värdeskapande för alla aktörer är viktigt, men storleken på företagen kan avgöra om det finns möjlighet att vara med i samskapandet vilket kan ses av följande citat från respondent 3: *”När man väl engagerar sig måste man känna att det ger, för oss som är stora och har bra marginaler så kan vi ju sätta av tid för den typen av engagemang.”*

Både respondent 3 och 4 visar på att det finns en inbyggd intressekonflikt i Green Umeå. Att få till en bilfri innerstad kan ske på bekostnad på de mindre företagens överlevnad och då kan det vara viktigt att ha en samsyn kring hur det här ska göras och på vilket sätt det kan kompenseras genom att göra centrum mer attraktivt exempelvis med aktiviteter anser respondent 3 vilket ses via följande citat: *”Samskapandet skulle behöva ta sin utgångspunkt i de enskilda näringsidkarnas behov.”* Även respondent 4 visar på de inbyggda intressekonflikterna där en grön stad kan innebära ett uppoffrande hos medborgarna.

5.3 Kommunikation

Det finns ett redaktionsråd bestående av fler organisationer, men det hålls ihop av en kommunikatör från Umeå kommun. Green Umeå leds av en styrgrupp med representanter från Umeå kommun och Umeå kommunföretag. Respondent 2 säger att det finns tankar om att det i styrgruppen ska finnas ännu fler aktörer representerade.

Intervjuerna visar att det är lättare att nå ut till enheterna på kommunen och de kommunala bolagen med Green Umeå, än till de andra aktörerna. På kommunen finns det även ett beslut (Umeå kommun, 2017) att enheter och projekt inom kommunen ska använda Green Umeå till att kommunicera sitt hållbarhetsarbete. Basen för Green Umeå utgörs av kommunens olika hållbarhetsarbete, projekten och de kommunala bolagen.

Båda respondenterna från styrgruppen säger på att det finns en bra bredd med aktörer med Umeå kommun och de kommunalägda bolagen tillsammans med universitetet. Samtidigt som respondent 2 visar att det varit och är svårt att även nå ut internt på Umeå kommun med att få enheter att tänka på Green Umeå och att publicera material på webbplattformen. Citatet nedan visar på att det finns utmaningar med att få med sig andra aktörer.

”En kommunikativ utmaning är att få fler aktörer och företag inom andra hållbarhetsprojekt att tänka på Green Umeå så där finns det en utvecklingspotential. Glöm inte Green Umeå som en plattform!” Respondent 1

Intervjuerna med styrgruppens representanter visade att Green Umeå idag framförallt är en kommunikativ plattform där det finns möjlighet att visa upp och paketera Umeås miljö- och hållbarhetsarbete. Genom att samla miljö- och hållbarhetsarbetet upplever de att de kan nå ut till nya målgrupper. Att en kommunikativ plattform är ett bra sätt för mindre organisationer att kunna nå ut bredare.

Styrgruppens respondenter visade också att det är viktigt att fylla Green Umeå med innehåll för att det ska bli resultat, och här upplever respondenterna att det finns ett stort driv bland företag, föreningar och enskilda medborgare. En utmaning som de ser är ändå att hålla i liv det här engagemanget över tiden. Hashtaggen #greenumeå är lätt att använda och där anser dem att det finns ett engagemang. När kommunen pratar om hållbarhet används framförallt plattformen Green Umeå. Respondent 1 uttrycker i följande citat ett behov att nå ut inom hållbarhetsfrågor: *”Anledningen att vi har paketerat det i Green Umeå handlar om att vi hade ett behov av att kommunicera, vi ville nå ut med det budskapet.”*

Trots att både respondent 1 och 2 upplever att Green Umeå underlättar för att visa upp Umeå hållbarhetsarbete, även internt inom Umeå kommun, så anger respondent 2 att en utmaning är att den grafiska profilen inte är i enlighet med kommunens grafiska profil vilket innebär att det blir svårare att använda plattformen för andra enheter på Umeå kommun. Samtidigt upplever båda att det just nu finns ett lite större engagemang i kommunikationen och att fler aktörer bidrar operativt. Även respondent 4 visar på att det går att få ett genomslag genom att jobba tillsammans *”Ja, men det är ju alltså att om vi jobbar mer tillsammans i vissa frågor så får vi ju mer genomslag och vi får en tydlighet utåt.”*

Båda respondenterna från styrgruppen redogör för att redaktionsrådet, där flera organisationer finns representerade, ska hålla ihop kommunikationen. Ett viktigt inslag

här är att få både kommunens egna kommunikatörer men även de andra större organisationernas kommunikatörer att tänka på Green Umeå i samband med att de gör aktiviteter. De kommunikationskanaler Green Umeå har idag är en webbplats, sociala medier (facebookside, twitterkonto hashtag #greenumea) men inget eget nyhetsbrev.

Green Umeås kommunikation är inte känt av respondent 3 och 4, förutom att båda känner till att de i sociala medieflöden kan hashtagga sin egen kommunikation, känner ingen till hur den övriga kommunikationen ser ut. Båda känner till webbplatsen men det är inte ofta som de besökt webbplatsen. Respondenterna menar att det är svårt att särskilja Green Umeås kommunikation, det kommer olika nyheter och aktiviteter men de tar inte del av något som kommer under Green Umeås flagg, utan det kan vara aktiviteter som Umeå kommuns näringslivsservice bjudit in till.

Att bidra till Green Umeås kommunikation är något som båda har gjort, men är inte något som de gjort på länge. Respondent 4 säger att hon har glömt bort att använda den hashtaggen i sina sociala medieflöden, men menar även att det är svårt att hinna prioritera detta eftersom den egna verksamheten går först. *"Det är också så att de sidorna på Green Umeå blir ett till ställe att underhålla och man har verkligen fullt upp med sin ordinarie verksamhet och då blir det att det adderar en sak till."* Respondent 4

Att leda via goda exempel är något som respondent 3 föreslår att duktiga förebilder skulle kunna belönas genom uppmärksamhet. Att Green Umeå och dess kommunikation kan användas för att uppmuntra aktörer som är förebilder som gjort bra saker och som då kan inspirera andra vilket kan ses av följande citat: *"Uppmärksamma någon som gjort något bra, ge en positiv knuff till de som gör bra saker."* Respondent 3

6. Analys och diskussion

Detta kapitel innehåller en analys och diskussion som bygger på resultatet från studien med grund i de teoretiska referensramarna som presenterades i kapitel 3.

6.1 Vision, verksamhetsidé och mål

Fitzroy et al. (2012) redogjorde för fyra delar som var viktig för en organisation och deras riktning: vision, mission/verksamhetsidé, värdegrund och mål. Resultatet visade på att det fanns en motsättning i hur organisationen upplevdes och speciellt kring vilka mål och syfte (verksamhetsidé) som Green Umeå hade. För respondenterna från styrgruppen var Umeå kommuns tillväxtmål det som var drivande för deras resonemang samtidigt som det från aktörernas sida upplevdes som att syfte och mål var väldigt otydliga. Begrepp som vision och vilka strategier som fanns för verksamheten kunde inte redogöras från vare sig representanterna från styrgruppen eller aktörerna. Kännedom om mål och visioner är betydelsefulla för att få till en inkluderande och meningsskapande kommunikation (Heide, et.al., 2012) och eftersom detta inte finns i Green Umeå så blir det svårt att få till ett engagemang i verksamheten.

Att resultatet förutom brist på tydliga gemensamma mål visar på att det inte finns en vision försvårar ytterligare styrningen av Green Umeå och det bidrar även till att det inte går att ha en strategisk kommunikation eftersom att den enligt Falkheimer och Heide (2011) handlar om den kommunikationen som sker för att nå organisationens mål. Heide et al. (2012) menar att grunden med en strategi som innehåller både vision och mål är att organisationen ska känna till den men även förstå och agera i enlighet med den. Då är det nödvändigt att både styrgrupp och aktörer i nätverksorganisationen Green Umeå känner till vision och mål och kan förstå och agera i linje med dem vilket är en omöjlighet då aktörerna inte hade kunskap om mål och vision.

Kopplas resultatet till Ruck och Welch (2012) dimensioner för att ha en fungerande internkommunikation för att medarbetarnas ska vara nöjda går det att se följande:

- Strategier, mål och värderingar: Inom Green Umeå fanns det inte en samsyn mellan styrgrupp och aktörerna och kännedomen om strategier och mål är väldigt låg.
- Förstå sin roll: Resultatet visar att aktörerna får det svårt att förstå sin roll eftersom det inte finns någon tydlig vision och mål och inte heller syfte och verksamhetsidén är tydlig.
- Identifiera sig med organisationen: Respondenterna från styrgruppen och tillika Umeå kommun identifierar sig de väl med Green Umeå medan aktörerna inte identifierade sig med nätverksorganisationen.
- Känna till sin prestationsförmåga: Om inte det är känt vilka mål som verksamheten ska nå är det svårt att uppskatta sin prestationsförmåga vilket intervjuerna med aktörerna visade.
- Göra sin röst hörd: Båda aktörerna har varit involverade i olika skeden av Green Umeå samtidigt så visade den på att de gärna vill att det tas ett omtag, att medborgarna och aktörerna gärna vill få göra sin röst hörd och att få en tydlig

gemensam målbild. Detta är något som även Heide et al. (2012) lyfter fram då de redogör för att en vision gärna ska vara konstruerad gemensamt för att den ska vara effektiv.

Eftersom kännedom om mål och visioner inte är etablerade kring Green Umeå blir en konsekvens att engagemanget i verksamheten blir lidande. Den sociala konstruktionen av verksamheten skilde sig alltså mellan individer vilket innebar att Green Umeå får olika mening hos olika individer. Det som är positivt är att värdegrunden som Fitzroy et al. (2012) anser är en av de viktigaste grundläggande delarna i en organisations strategiska arbete i Green Umeå hållbarhetsanda ligger nära både aktörerna och styrgrupp.

6.2 Organisation och värdeskapande

Det fanns väldigt olika uppfattningar bland respondenterna huruvida Green Umeå är en organisation eller inte vilket kan få en betydelse både för kommunikationen, värdeskapande och framförallt samskapandet. Respondenterna från aktörerna upplevde väldigt tydligt att verksamheten var en del av Umeå kommuns verksamhet. Respondenterna från Umeå kommun uppgav tydligt att Green Umeå är något som vi gör tillsammans där samskapandet sker genom att samla företag, föreningar under ett gemensamt paraply. Respondenternas uppfattning om Green Umeå är en organisation eller inte är svår att analysera, för respondenterna kan det vara lätt att tänka på den traditionella organisationen som har givna gränser och det kan alltså vara svårt att veta vad en organisation är. Men däremot kan det påverka utfallet av verksamheten beroende på om de intervjuade aktörerna upplevde att det var Umeå kommuns plattform samtidigt som respondenterna från styrgruppen upplevde att Green Umeå var en gemensam arena och plattform. Även om de inte uttalade att det var en organisation så beskrev dem det som en organisation med mål och värdeskapande genom samskapande. Kulturhuvudstadsåret anges av respondenterna från styrgruppen som en förebild för att engagera aktörer via ett samskapande.

För analysen är det viktigare att se på organisering av verksamheten än själva organisationsgränser. Utifrån Barnard (1938, se Heide, et.al., 2012) kan en organisation uppstå när personer kan: 1/ kommunicera med varandra, 2/ bidra till handling och 3/ arbetar mot gemensamma mål som sen kan förvandla målen till konkret handling. Av resultatet framgår att aktörerna kan kommunicera med varandra och att de kan bidra till gemensam handling, däremot visar resultatet att aktörerna inte arbetar mot tydliga gemensamma mål och därigenom försvåras organiseringen. Aktörerna betraktar inte att de är med i vare sig en nätverksorganisation eller i ett samskapande. Hatch och Schultz (2009) redogör för att i samskapande processer bör även organisationens intressenter ingå i organisationen och därför kan organiseringen fungera när samskapande sker.

Green Umeå kan ses som en blandning av det som Edgren och Skärvad (2014) definierar som en äkta nätverksorganisation och en navorganisation eftersom Umeå kommun har en större roll i nätverksorganisationen och att de samordnar vissa aktiviteter och är åtminstone ibland navet i nätverksorganisationen

Intervjuerna med respondenterna från styrgruppen och även bakgrundsbeskrivningen visade på att ett samskapande är grunden i Green Umeå. Trots detta så är det inte tydlig från respondenternas sida att ett samskapande sker. För ett samskapande behövs ett

värdeskapande och detta visade aktörerna på att det inte fanns ett tillräckligt värdeskapande för att ett samskapande ska till. Respondent 3 anser att det är viktigt att sätta olika intressenters olika behov i fokus. Exempelvis att genom att göra en mer hållbar stad genom att minska biltrafiken i centrum gör man det svårare för stadens butiker och entreprenörer att hålla sin verksamhet igång och att ha en närhandel är viktig för att ha en attraktiv stad. Hen menar även att genom att skapa fler aktiviteter i staden kan de kompensera att det blir svårare för bilar i centrum. Samtliga aktörer lyfter upp värdeskapandets roll men de ser på det på olika sett beroende på om de är representant från styrgruppen eller från aktörerna. Resultatet illustrerar Fitzroy et al. (2012) tes om hur det är nödvändigt att det strategiska ledarskapet handlar om att skapa värde över en längre tid.

Prahalad och Ramaswamy (2004) lyfte fram samskapande eller där de utgår att värdeskapandet i samskapande skapas via bland annat interaktion och dialog, resultatet visade att både styrgrupp och aktörer tycker arenor är bra tillfällen för att få till en interaktion, dialog och kommunikation mellan aktörerna. Resultatet visade att dessa arenor även bidrar till kunskapsutveckling vilket i sin tur leder till ett värdeskapande.

6.3 Kommunikation

Kommunikation kan antingen ses som transmission eller som delning (Larsson, 2008; Carey 2009; Heide, et.al., 2012). Utgår man i analysen från att se Green Umeå som en kommunikativ plattform går det att utgå från en klassisk sändarmodell där webbplatsen kan visa upp vad som händer inom Umeås miljöarbete – eller kanske framförallt vad som händer inom Umeå kommuns miljöarbete.

Utifrån en sändarmodell hade styrgruppen eller annan operativ ledning kommunicerat ut de mål som finns framtagna i kommunens beskrivning för att få aktörerna att förstå vilka mål och syften som Green Umeå har (Falkheimer och Heide, 2011). Kommunikationen som Green Umeå har idag är framförallt riktat mot externa målgrupper som medborgare, politiker och externa besökare och väldigt lite fokus sker på den interna kommunikationen.

Däremot om man ser på kommunikation som delning och meningsskapande kommunikation behövs det enligt Heide et al. (2012) en gemensam förståelse och kunskap om mål och vision. Resultatet visade att det är långt från att kommunikationen i Green Umeå ska kunna betraktas som att det finns ett meningsskapande då det finns ett tydligt gap där respondenterna från aktörernas sida upplevde att Green Umeå är kommunens verksamhet samtidigt som representanterna från styrgruppen upplevde att det är något som vi gör tillsammans. De här skillnaderna var också något som sågs när dokument och webbplats genomlystes där mål och målbilder skilde sig åt från kommunens beslut (Umeå kommun, 2017) och Green Umeås presentation (Green Umeå, 2017)

För att få en gemensam förståelse behövs det mer kommunikation och dialog och kanske även att samtliga aktörer gemensamt skapar en vision, vilket Fitzroy et al. (2012) menade att en närvarande vision är en sak som kännetecknar framgångsrika organisationer. I en verksamhet där det finns en önskan om att aktörerna ska kunna lära av varandra och är det framförallt den meningsskapande kommunikationen som är den aktuella kommunikationsmodellen, och då behövs det mer kommunikation och dialog (Carey, 2009).

6.4 Modell – utmaningarna för strategisk kommunikation i en nätverksorganisation

En grundläggande utmaning för nätverksorganisationen Green Umeå är att få aktörer att engagera sig och därigenom få till ett samskapande. Men för att få till ett engagemang och samskapande finns det ett *antal utmaningar* med den strategiska kommunikationen. Nedan följer en illustration av de faktorer som i denna studie uppmärksammats som särskilt betydande för främjandet av framgångsrik strategisk kommunikation i en nätverksorganisation.

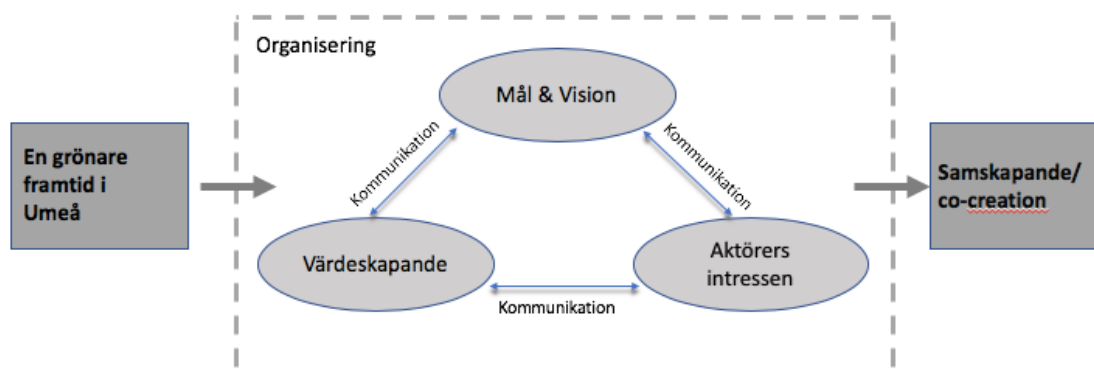


Bild 4: Modell – utmaningarna i en nätverksorganisation för strategisk kommunikation

Den första utmaningen handlar om Weicks (1995) syn på den meningsskapande kommunikationen att kommunikationen är organisationen, att det handlar om att samtliga aktörer inklusive Umeå kommun inte har en gemensam bild över vad Green Umeå är. Det här går att se i resultatet då den organisatoriska kontexten upplevs väldigt otydligt och där aktörerna upplever att Green Umeå är en del av Umeå kommun medan styrgruppen upplever att det är en verksamhet som ligger utanför kommunen och något som ska göras tillsammans.

Den strategiska kommunikationen handlar om kommunikation för att nå organisationens mål (Falkheimer och Heide, 2011) och resultatet visade att samsyn i *mål och vision* var det som framförallt saknades. Därför är den största utmaningen för den strategiska kommunikationen att det inte finns tydliga *mål och vision* för verksamheten vilket innebär att det också är svårt att rikta den övriga kommunikationen mot *mål och vision*.

I organisationer eller organisering av en verksamhet kommer styrningen påverka effektiviteten (Fitzroy et al. (2012). Just i den organisatoriska formen nätverksorganisation finns det framförallt utmaningar som handlar om att det finns konflikter mellan *aktörernas intresse* (Edgren och Skärvad, 2014) som medför att det är svårt att få aktörerna att jobba mot gemensamma *mål och vision*. För att få till en bra *meningsskapande kommunikation* behövs det dessutom att aktörerna ska få en förståelse för mål och vision (Heide, et.al., 2012) och här skulle styrningen av verksamheten kunna ha en mer betydande roll. Framförallt är kommunikationen inom Green Umeå inriktad mot *extern kommunikation* mot externa målgrupper samtidigt som det finns en obefintlig *intern kommunikation* mot aktörerna. *Kommunikationen* borde vara kittet inom organisationen som bidrar till att skapa samsyn, vara med och bidra till *värdeskapande*

och hantera *intressekonflikter*. Genom att använda kommunikation som en av grundpelarna i organisationen (Barnard, 1938; se Heide, et.al., 2012) skulle det bli ett kitt som blir en central del i organiseringen och bidrar till att skapa samsyn och hantera intressekonflikter. För att i nätverksorganisationen Green Umeå få till dessa delar och få till ett samskapande är det nödvändigt att få dessa delar att samspela med varandra och där har kommunikation en avgörande roll.

7. Slutsatser

I samband med undersökningen av Green Umeå är det bra att beakta att verksamheten är i ett tidigt skede då den grundades under slutet av 2017 och att inte verksamheten har hunnit etablerats fullt ut. Men det är ändå viktigt att se på den strategiska kommunikationens betydelse för verksamheten. Studien av Green Umeå har undersökt utmaningarna för strategisk kommunikation i nätverksorganisationen och betydelsen av mål och vision och dessa slutsatser presenteras.

Slutsats 1: Organisationsformen nätverksorganisationer ställer krav på den strategiska kommunikationen

Strategisk kommunikation handlar om ”en organisations medvetna kommunikationsinsatser för att nå sina mål” (Falkheimer och Heide, 2011, s.13) och därför blir den första utmaningen för strategisk kommunikation inom en nätverksorganisation att veta hur organisationen ser ut och att den överhuvudtaget är en organisation. Då en nätverksorganisation inte har samma tydliga gränser som en traditionell organisation blir det ännu viktigare att klargöra hur organisationen ser ut, verksamhetens syfte och mål/vision. Att aktörerna ser Green Umeå som kommunens plattform och inte som en gemensam verksamhet påverkar givetvis aktörernas engagemang i verksamheten då de inte förstår sin roll. I kombination med brist på tydliga mål och vision medför detta att det är svårt att rikta kommunikationsinsatserna mot Green Umeås mål och detta är en av de viktigaste utmaningarna för den strategiska kommunikationen.

Slutsats 2: Det behövs tydliga mål och vision för att få till strategisk kommunikation

I analysen blir det tydligt att den strategiska kommunikationen i Green Umeå påverkas av bristen av mål, visioner och gemensamma strategier. Detta försvårar kommunikationen både internt och externt. Kommunikationen måste ta avstamp i organisationens syfte och mål för att vara effektiv för verksamheten. För Green Umeå och andra nätverksorganisationer är det lika viktigt (om inte viktigare) att organisationens kommunikation ska stödja verksamhetens mål. Brist på samsyn i mål och vision medför att det är svårt att bygga upp ett engagemang och samskapande. Att det inte finns samstämmiga mål och vision som är tydliga både för styrgrupp och aktörer försvårar för verksamhetens samskapande och kommunikation. Med tydliga mål går det att låta Green Umeås kommunikation stödja verksamhetsmålen. Tydliga mål och vision skulle vara grunden för att få till en meningsskapande kommunikation och därmed en fungerande och effektiv nätverksorganisation. Eftersom Green Umeå saknar gemensamma mål som är kända och accepterade av samtliga aktörer i nätverksorganisationen kan detta leda till att verksamheten får svårt att samskapa.

Slutsats 3: Värdeskapande har en betydande roll i nätverksorganisationer och påverkar därmed den strategiska kommunikationen

För att få till ett samskapande och ett gemensamt ansvar i kommunikationen behövs det som diskuterats tidigare, gemensamma och tydliga mål och syfte för Green Umeå. Men eftersom värdeskapande har en central del i organisationer behövs det också ett värdeskapande för de aktörer som ska bidra i samskapande. Analysen visade att det är oklart vilket värde som samskapandet i Green Umeå idag tillför och det innebär att det blir svårt för aktörer att avsätta tid för att exempelvis dela information på Green Umeås webbplats. Ett värdeskapande skulle kunna ske genom antingen nå större målgrupper via webbplatsen, men för att få till ett samskapande behövs det antingen att det finns incitament som att finna nya samarbeten eller att lära sig av andra genom arenor för kunskapsutbyten inom Green Umeå.

Resultatet visar att det inte räcker att bara vara en webbplats för att få till ett värdeskapande för aktörerna. Men ett viktigt syfte som verksamheten har och skulle kunna utveckla är att kunna skapa arenor där medborgare, företag, föreningar och kommunen kan mötas och utvecklas. Om Green Umeå framförallt samlar upp andra aktörers event blir det ännu svårare att se vilket värde verksamheten tillför. Även i dessa sammanhang är mål och vision viktiga för att verksamheten ska ha aktiviteter som bidrar till målen.

Slutsats 4: Intressekonflikter bland aktörer inom nätverksorganisationer kan leda till svårigheter med gemensamma mål och visioner

Inom Green Umeå går det att se att aktörernas olika intressen står i konflikt. Umeå kommuns fokus på att få en långsiktig hållbar tillväxt kan ha en direkt intressekonflikt mot andra aktörers intressen. Exempelvis Umeå kommuns arbete med att förhindra biltrafik får påverkan på mindre aktörers överlevnad och även påverkan på att ha ett levande centrum. Resultatet visade även andra intressekonflikter då varje aktörs egna organisations måluppfyllelse står i centrum för dem, och då Green Umeå inte är speciellt tydligt blir det inte tydligt hur aktörernas organisationer förhåller sig till Green Umeå. Genom att lägga fokus på meningsskapande kommunikation och på det sättet få en gemensam bild och samsyn över mål och vision skulle det vara lättare att synliggöra och hantera aktörernas intressekonflikter.

Slutsats 5: Den meningsskapande kommunikationen har en avgörande roll för den strategiska kommunikationen i en nätverksorganisation

Den meningsskapande kommunikationen bygger upp ett engagemang hos medarbetarna och en kunskap om mål och vision. För Green Umeå är det nödvändigt att aktörerna får en förståelse för verksamhetens mål och vision för att få till ett engagemang och samskapande. Kommunikationen kan även användas till att inspirera och lyfta fram personer eller organisationer som har gjort bra gärningar.

När kommunikation sker i en nätverksorganisation som vill få till ett samskapande så borde det ställa ännu högre krav på kommunikationen och på hur kommunikation kan bidra till organisering och måluppfyllelse i ett samskapande. För att en nätverksorganisation ska fungera på ett effektivt sätt är det nödvändigt att ha gemensamma mål som alla aktörer känner till och ställer sig bakom. Eftersom det finns vissa inbyggda konflikter i värdeskapandet är det dessutom viktigt att ha en vision som kan vara ett hjälpmedel för att få fler aktörer att ställa sig bakom Green Umeås agenda.

8. Fortsatt forskning och reflektioner

Den här studien möjliggjorde att gå ned på djupet och undersöka både representanter från styrgrupp och aktörer i ett specifikt fall av en nätverksorganisation och som ett nästa steg skulle en jämförande studie över utmaningarna av strategisk kommunikation i flera nätverksorganisationer kunna göra, speciellt att testa den utvecklade modellen i några nätverksorganisationer som har ett fungerande samskapande.

Den här studien avgränsade sig även till att inte hantera ledarskap men även ledarskapets roll för den strategiska kommunikationen i nätverksorganisationer skulle kunna vara aktuellt för fortsatt forskning. Ett annat framtida forskningsområde skulle vara att undersöka nätverksorganisationer eller samskapande processer utifrån Weicks (1995) redogörelse för meningsskapandets sju egenskaper.

Övriga reflektioner som har kommit upp under studiens gång är dels hur Kulturhuvudstadsåret varit en ledstjärna för Green Umeås och dels hur miljö- och hållbarhetsarbetet är något som måste göras gemensamt. De flesta respondenterna återkopplade till Kulturhuvudstadsåret som grunden till Green Umeås samskapande. Under Kulturhuvudstadsåret fanns det ett stort driv underifrån med ett engagerat föreningsliv, men det som inte nämns är att verksamheten hade tydliga mål och vision, var tidsbegränsad och dessutom hade en stor budget och en bemannad organisation med tydliga gränser. Att jämföra dessa verksamheter är inte helt rättvist mot Green Umeå. Den andra reflektionen är att det som kom fram under intervjuerna att miljö- och hållbarhetsarbete är något som måste göras gemensamt borde innebära att det finns goda möjligheter att få till ett starkt engagemang inom Green Umeå.

9. Sammanfattning

Studien handlar om betydelsen av strategisk kommunikation i en nätverksorganisation, vilket är en organisationsform som uppkommer allt mer eftersom dagens snabba förändringstakt leder till ett större behov av att samverka och utbyta kunskap. Studien syftar till att undersöka utmaningarna för strategisk kommunikation i en nätverksorganisation. För att undersöka detta gjordes en undersökning på ett specifikt fall, Green Umeå som är en nätverksorganisation och är speciellt intressant då den har sin grund i samskapande.

Studien bygger på en intervjustudie där två av intervjuerna är gjorda med representanter från styrgruppen och operativ ledning och två av representanter från organisationer som är representanter för aktörerna. Urvalet har skett med ett så kallat snöbollsurval där fyra respondenter har valts ut. Intervjuerna genomfördes med hjälp av semistrukturerade intervjuer på plats, dessa transkriberades och därefter användes en induktiv innehållsanalys för att tolka resultatet. Resultatet visade på att det fanns tydliga skillnader mellan respondenterna från styrgruppen och aktörer där samsyn om mål och vision saknades. Intressekonflikter som speciellt kan vara en del av nätverksorganisationer sågs som ett problem och även värdeskapandet sågs inte tillräckligt från aktörernas sida.

Följande slutsatser kom studien fram till:

- Organisationsformen nätverksorganisationer ställer krav på den strategiska kommunikationen
- Det behövs tydliga mål och vision för att få till strategisk kommunikation.
- Värdeskapande har en betydande roll i nätverksorganisationer och påverkar därmed den strategiska kommunikationen.
- Intressekonflikter bland aktörer inom nätverksorganisationer kan leda till att det är svårt med gemensamma mål och visioner.
- Kommunikation har en avgörande roll för den strategiska kommunikationen i en nätverksorganisation.

10. Källförteckning

- Alvesson, M. (2011). *Intervjuer: Genomförande, tolkning och reflexivitet* (S. Torhell, Övers. 1. uppl. ed.). Malmö: Liber.
- Boréus, K. & Bergström, G. (2018). *Textens mening och makt: Metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys* (4. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (B. Nilsson, Övers. 3. uppl.). Stockholm: Liber.
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (B. Nilsson, Övers. 3 uppl. ed.). Stockholm: Liber.
- Carey, J. (2009). *Communication as culture : Essays on media and society* (rev. ed.). New York: Routledge. (Originalarbete publicerat 1969).
- Edgren, J., & Skärvad, P. (2014). *Nätverksorganisationer: Outsourcing, partnerskap och nya organisationsformer* (2 uppl. ed.). Stockholm: Liber.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14, pp. 532-550.
- Eriksson, L., & Hultman, J. (2014). *Kritiskt tänkande: Utan tvivel är man inte riktigt klok* (2. uppl. ed.). Stockholm: Liber.
- Erikson, P. (2017). *Planerad kommunikation : Strategiskt ledningsstöd i företag och organisationer* (8. uppl. ed.). Stockholm: Liber.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2011). *Strategisk kommunikation: Forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Fitzroy, P., Hulbert, J., & Ghobadian, A. (2012). *Strategic management : The challenge of creating value* (2. uppl. ed.). New York: Routledge.
- Green Umeå. (uå). Green Umeås webbplats. Hämtad 2018-08-27, <https://www.greenumea.se/om-green-umea/vi-ar-green-umea/om-oss/>.
- Green Umeå. (2017). Det är vi som är Green Umeå. Hämtad 2018-08-27. https://www.greenumea.se/media/1139/om_greenumea_kriterier.pdf.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35.
- Hatch, M., & Schultz, M. (2009). Of Bricks and Brands: From Corporate to Enterprise Branding. *Organizational Dynamics*, 38(2), 117-130.
- Heide, M. & Simonsson, C. (2011). *Putting Coworkers in the Limelight. New Challenges for Communication Professionals*, *International Journal for Strategic Communication*.

- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*, Stockholm: Liber.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2014), Hur moderna organisationer fungerar, Studentlitteratur, Lund.
- Jönsson, C. (1986). Interorganization Theory and International Organization. *International Studies Quarterly*, 30(1), 39-57.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (S Torhell. Övers. 3. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, L. (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap* (3. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995) A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of management* 11(4), 437-455.
- Macheridis, N. (2009). *Projektspekter: kunskapsområden för ledning och styrning av projekt* (3 uppl. ed.), Lund: Studentlitteratur.
- Martini, A., Massa, S., & Testa, S. (2014). Customer co-creation projects and social media: The case of Barilla of Italy. *Business Horizons*, 57(3), 425-434.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3 uppl. ed.). California: SAGE.
- Pickard, A. J. (2013). *Research Methods in Information*. London: Facet Publishing.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. London: Macmillan.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.
- Roorda, N., Corcoran, P. B., & Weakland, J. P. (2012). *Fundamentals of sustainable development*. New York: Routledge.
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication: management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38, 294-302.
- Ryan, K. M., Patel, N., Lau, W., Abu-Elmagd, H., Stretch, G., & Pinney, H. (2018). Pharmacists in general practice: A qualitative interview case study of stakeholders experiences in a West London GP federation. *BMC Health Services Research*, 18(1).
- Sanders, E., & Stappers, P. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign*, 4(1), 5-18.
- Sim, J., Saunders, B., Waterfield, J., Kingstone, T. (2018). Can sample size in qualitative research be determined a priori?, *International Journal of Social Research Methodology*, 21(5), 619-634.

Simonsson, C. (2002). *Den Kommunikativa Utmaningen: En Studie Av Kommunikationen Mellan Chef Och Medarbetare I En Modern Organisation*, ProQuest Dissertations and Theses.

Spohrer, J. & Maglio, P.P. (2008). The emergence of service science: Toward systematic service innovations to accelerate co-creation of value. *Production and operations management*. 17(3). 238-246.

Swan, J., Newell, S., Scarbrough, H., & Hislop, D. (1999). Knowledge management and innovation: Networks and networking. *Journal of Knowledge Management*, 3(4), 262-275.

Umeå kommun (uå1). Varumärkesplattformen. Hämtad 2018-12-07
<https://www.umea.se/funktioner/omwebbplatsen/varumarkesplattformen.4.1821d6e811c67c7e79580001647.html>.

Umeå kommun (uå2). Ansökan till miljöhuvudstadsår. Hämtad 2018-12-10
<https://www.umea.se/umeakommun/byggaboochmiljo/samhallsutvecklingochhallbarhet/klimatmiljoochhallbarhet/europasmiljohuvudstad2018/ansokanochutvardering.4.65c1214d14f38ac155364df0.html>.

Umeå kommun (2017). Tjänsteskrivelse inkl. projektbeskrivning för Green Umeå. Dnr: KS 2017-00988.

Umeå kommun (2018). Strategisk kommunikationsplan (fastställd av Green Umeås styrgrypp 2018-12-07).

Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing*. (2 uppl. ed.). Reading, Mass: Addison-Wesley.

Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations* (Foundations for organizational science). Thousand Oaks, Calif: Sage.

Yin, R. (2003). *Qualitative research from start to finish*. (3 uppl. ed.). New York: Guilford Press.

Ziek, P. & Anderson, J.D. (2015). Communication, dialogue and project management, *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(4). 788-803.

Tema: Introduktion

- Vilket är din roll i Green Umeå? (uppvärmningsfråga)

Tema: Organisation idag

- Kan du berätta lite om Green Umeå idag?
 - beskriv aktörer och avnämare (vem är organisationen till för)?
 - Green Umeås syfte?
 - Vilka/vilket mål har Green Umeå?
 - Hur ser Green Umeå vision ut?
 - Strategier
 - Övrigt?

Tema: Framtid

- Finns det ett drömscenarium i framtiden?

Tema: Co-creation

- Co-creation eller samskapande finns med när Green Umeå beskrivs, kan du utveckla hur du ser på co-creation i Green Umeå? Hur fungerar det i praktiken?
 - Värdeskapande
 - Kunskapsdelning
 - Föreläsningar och workshops
 - Information (hålla sig uppdaterad om vad som händer i Umeå)
- Beskriv vilka utmaningar du ser med värdeskapande med Green Umeås aktörer.

Tema: Kommunikation

- Vilken roll anser du att kommunikation har i er verksamhet
- Kan du beskriva hur Green Umeå idag kommunicerar:
 - Internt, aktörer och avnämare?
 - Webbplats
 - Nyhetsbrev
 - Sociala medier m.m.
 - kommunikationsstrategi?
- Beskriv vilka utmaningar du ser med strategisk kommunikation i Green Umeå (kommunikation för att leda till vision och mål)
- Vad är nästa steg?
- Har du något du vill tillägga som du känner inte har kommit fram.

Tema: Introduktion

- Hur väl känner du till Green Umeå? (uppvärmningsfråga)
- Kan du beskriva din roll till Green Umeå

Tema: Organisation idag

- Kan du beskriva Green Umeå idag?
(aktörer och avnämare, syfte, mål, visioner, strategier, övrigt)

Tema: Co-creation

- Co-creation eller samskapande finns med när Green Umeå beskrivs, kan du utveckla hur du ser på co-creation i Green Umeå?
 - Utifrån ett samskapande och att göra tillsammans hur skulle ett bra mål och en engagerande vision se ut?
- Vad krävs för ni att ni vill bidra och delta i samskapandet?
 - Dela information på deras webbplats, kunskapsutbyte, göra tillsammans
- Beskriv vilka utmaningar du ser med värdeskapande med Green Umeås aktörer.

Tema: Framtid

- Finns det ett drömscenario i framtiden?

Tema: Kommunikation

- Kan du beskriva hur Green Umeå idag kommunicerar: (aktörer och avnämare, webbplats, nyhetsbrev, sociala medier m.m.)
 - Vilken roll har kommunikation i Green Umeå
- Hur ofta tar ni del av information från Green Umeå?
- Hur ofta delar ni era aktiviteter i det sociala flödet (från twitter, facebook, instagram mm) på Green Umeås webbplats
- Beskriv vilka utmaningar du ser med strategisk kommunikation i Green Umeå
- Vad skulle du vilja se i nästa steg ?

Har du något du vill tillägga som du känner inte har kommit fram.

Hej,

Jag kontaktar dig utifrån att jag skriver en magisteruppsats inom Strategisk kommunikation. Det jag kommer att undersöka är hur man i en lågt formaliserad organisation kan påverka utfallet genom strategisk kommunikation, och har sett Green Umeå som en intressant organisation att göra en fallstudie på. Utifrån mina forskningsfrågor och samtal med Elisabeth Lind har jag identifierat dig som en person som är relevant att kontakta för en intervju.

Studierna sker vid Högskolan i Borås, Sektionen för biblioteks- och informationsvetenskap inom mitt program – Magisterprogrammet för strategisk information och kommunikation. Men jag bor i Umeå och det är utifrån det som jag blivit intresserad av Green Umeå.

Därför vill jag bjuda in dig att delta i studien genom att svara på några frågor i form av en intervju – som kan ta mellan 30 min till 45 minuter. Intervjun kommer att spelas in för min egen dokumentation och efter intervjun skickas en sammanfattning av de delar som är relevant för uppsatsen för påseende så att det finns chans att ändra eventuella missuppfattningar. Intervjun är inte tänkt vara konfidentiell. På grund av den nya lagen med GDPR kommer en samtyckesblankett att behöva skrivas under på grund av att bandupptagningar betraktas som en personuppgift. Det finns alltid möjlighet att ångra er medverkan till dess ni har sett sammanfattningen av er intervju. Har ni några frågor av studien kan ni även kontakta min handledare Maria Lindh (fornamn.efternamn@domän.se).

Inom några dagar kommer jag att kontakta dig per telefon för att boka in en intervju. Jag skulle uppskatta din medverkan oerhört mycket, men om du inte är intresserad av att delta i studien svara gärna på detta mejl.

Med vänlig hälsning
Anna Holmström
fornamn.efternamn@domän.se

.....