



UPPSALA  
UNIVERSITET

**Med synlighet som ledstjärna**  
*en analys av vilka principer som styr  
kommunikationsarbetet i nationella  
förvaltningsmyndigheter*

Magnus Fredriksson  
Josef Pallas

Division of Media and Communication Science  
Research Report 2013:1

Uppsala University  
Department of Informatics and Media  
P.O. Box 513  
SE-751 20 Uppsala, Sweden

ISSN 1403-7572



## FÖRORD

Den här rapporten är skriven inom ramen för ”Med löpsedeln som uppdrag”, ett forskningsprojekt som drivs av Magnus Fredriksson och Josef Pallas. Projektets övergripande syfte är analysera hur disparata villkor påverkar medel och mål med myndigheters kommunikation och hur idén om mediernas betydelse har kommit att bli en del av myndigheters förhållningssätt till sin omvärld. Den analys som presenteras här har som ändamål att fungera som en övergripande kartläggning av svenska myndigheters kommunikation och hur den påverkas av strukturella villkor. Rapporten finns att ladda ner från <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:uu:diva-198940>.

Vi vill passa på att tacka alla som på olika sätt har hjälpt oss med arbetet; informatörer, kommunikatörer, registratorer och andra vid alla de myndigheter vi har varit i kontakt med under arbetets gång, Stellan Karlsson och Linda Florin-Brorsson som la ner stor möda på att samla in, ordna och kategorisera alla dokument i samband med sitt examensarbete i medie- och kommunikationsvetenskap och Monika Unander som har hjälpt oss med språkgranskningen,

Uppsala, maj 2013

Magnus Fredriksson  
Uppsala Universitet  
[magnus.fredriksson@im.uu.se](mailto:magnus.fredriksson@im.uu.se)

Josef Pallas  
Uppsala universitet  
[josef.pallas@im.uu.se](mailto:josef.pallas@im.uu.se)



## SAMMANFATTNING

Svenska myndigheter lägger stor vikt vid kommunikation. Många har särskilda kommunikationsavdelningar och i mer än 65 procent av organisationerna sitter kommunikationsdirektören, eller motsvarande, med i myndighetens ledningsgrupp. Som kollektiv är myndigheter bland de största köparna av tjänster från reklambyråer och kommunikationskonsulter, och informatörer anställda i offentlig sektor utgör en betydande majoritet av medlemmarna i branschorganisationen Sveriges kommunikatörer. Samtidigt vet vi relativt lite om hur myndigheter ser på, och förhåller sig till, sin kommunikation som ett medel för att genomföra sina uppdrag.

Syftet med analysen som presenteras här är att kartlägga vilka principer som styr myndigheters kommunikationsarbete för att på så vis belysa och åtminstone delförklara de olika problem som det pekas på i myndigheters kommunikation. Vad vi söker svar på är fyra frågor:

1. Vilka principer styr myndigheters kommunikationsarbete?
2. Vad innebär olika principer för hur man ser på när, var, hur, med vem och varför myndigheter ska kommunicera?
3. I vilken utsträckning och på vilket sätt står olika principer i konflikt med varandra sett utifrån ett kommunikationsperspektiv?
4. I vilken utsträckning och på vilket sätt medvetandegörs och hanteras dessa konflikter i strategi- och styrdokument?

Utgångspunkten är att myndigheters verksamheter – på samma sätt som andra typer av organisationer – utöver lagar, regler och förordningar, också styrs av normer och principer som beskriver vad som är rätt, vad som är fel, vad som är viktigt, vad man ska sträva efter och på så vis skapar mening i det arbete man utför. Principernas kraft ligger i att det är konstruerade på samhällsnivå och många gånger för givet tagna. Organisationer reflekterar inte över dem, de är självklara.

Principerna förekommer på olika nivåer i samhället och de kan knytas till yrkesgrupper, sektorer och branscher men det är också fullt möjligt att peka ut ett mindre antal principer som fungerar i mycket bredare samhällssammanhang och som därför är allomfattande. I analysen utgår vi ifrån Boltanski och Thévenot (2006) som skiljer ut sex principer; kreativitet, tradition, ryktbarhet, det civila, marknaden och produktionen. Tidigare studier visar att en organisation ytterst sällan styrs utifrån en enda princip. Det är snarare regel än undantag att en och samma organisation tvingas hantera att olika principer ställs mot varandra.

För att besvara frågorna har vi analyserat myndigheters styrdokument för kommunikation. Inledningsvis tillfrågades samtliga nationella förvaltningsmyndigheter enligt SCB:s förteckning (N=252) om de hade sådana dokument. 173 myndigheter återkom med totalt 357 dokument bland annat profilmanualer, kommunikationspolicys, kommunikationsstrategier med mera. Bakgrunden till valet av styrdokument som material är att det är texter av argumenterande karaktär där myndigheterna beskriver när, var, hur, med vem och varför man ska kommunicera. Vilket också på så vis synliggör – explicit eller implicit – vilka principer myndigheter tar utgångspunkt i för sitt kommunikationsarbete.

Resultaten visar att det är fyra principer som framträder i myndigheternas dokument:

- Ryktbarhetens principer (85 procent av myndigheterna) – att kommunikationen ska uttrycka myndighetens identitet, göra den synlig, påverka bilden av organisationen och skapa förtroende.
- Produktionens principer (82 procent av myndigheterna) – att kommunikationen ska bidra till verksamhetens måluppfyllelse, vara välordnad, planerad och strategisk och koordinera verksamheten.
- Det civilas principer (65 procent av myndigheterna) - att kommunikationen ska fungera som samhällsinformation, ge upplysning och service till medborgare, underlätta för journalisters granskning och faktasökande och redovisa resultat till uppdragsgivare. På så vis ska kommunikationen understödja samhällets demokratiska processer.
- Marknadens principer (22 procent av myndigheterna) - att kommunikationen ska positionera myndigheten och generera försäljning och utbyten mellan myndigheten och kunder. I första hand en princip som framträder i dokumenten från universitet och högskolor.
- Kreativitetens och traditionens principer förekommer inte i materialen från någon myndighet.

Resultaten visar också att en betydande majoritet (84 procent) av myndigheterna söker stöd i mer än en princip och därför har att hantera olika typer av konflikter. I vissa fall är det högst påtagliga skillnader som också görs explicita som när det civilas ställs mot ryktbarhetens principer. Att vara fullständigt öppen och samtidigt sträva efter att presentera en uteslutande och tillrättalagd bild innebär stora svårigheter. Här finns många exempel på myndigheter som försöker upprätta en gräns för när anställda får kommunicera med omvärlden och vad de kan uttala sig om, samtidigt som de (ofta myndigheters ledning) försöker göra tydligt att detta inte inskränker meddelarskyddet eller offentlighetsprincipen.

I andra fall är konflikterna mindre påtagliga - och ter sig sannolikt mindre bekymrande i praktiken - som när myndigheter ställer ryktbarhetens mot marknadens principer. I många sammanhang är ett starkt varumärke intimt förknippat med att stärka sin marknadsposition och på så vis bidra till en ökad försäljning (eller rekrytering av studenter).

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INLEDNING .....	9
STYRNING AV MYNDIGHETER .....	10
Sex principer som styr organisationer.....	10
METOD OCH MATERIAL .....	12
PRINCIPER FÖR SVENSKA MYNDIGHETERS KOMMUNIKATION .....	16
Kommunikation enligt ryktbarhetens principer.....	16
Kommunikation enligt det civilas principer.....	17
Kommunikation enligt marknadens principer.....	18
Kommunikation enligt produktionens principer.....	20
De fyra principerna - summering .....	21
NÄR PRINCIPER KOMMER I KONFLIKT MED VARANDRA .....	22
Konflikter mellan ryktbarhetens och det civilas principer .....	22
Konflikter mellan ryktbarhetens och marknadens principer .....	23
Konflikter mellan ryktbarhetens och produktionens principer.....	23
Konflikter mellan det civilas och marknadens principer .....	23
Konflikter mellan det civilas och produktionens principer .....	24
Konflikter mellan marknadens och produktionens principer .....	24
Konflikter i förening .....	25
AVSLUTANDE DISKUSSION .....	28
REFERENSER .....	29

## FIGUR- OCH TABELLFÖRTECKNING

Figur 1. Bärande skillnader mellan kreativitetens, traditionens, ryktbarhetens, det civilas, marknadens och produktionens principer .....	13
Figur 2. Dokumenttyper och antal dokument av respektive typ som ingår i undersökningen..	14
Tabell 1. Andelen myndigheter som beskriver sitt kommunikationsarbete utifrån kreativitetens, traditionens, ryktbarhetens, det civilas, marknadens och produktionens principer (procent) .....	16
Figur 3. Dominerande drag för kommunikationen i svenska myndigheter utifrån ryktbarhetens, det civilas, marknaden och produktionens principer.....	21
Tabell 2. Antalet identifierade principer i styrdokument för kommunikationsarbetet i svenska myndigheter (procent) .....	22
Tabell 3. Konflikter mellan identifierade principer i styrdokument för kommunikationsarbetet i svenska myndigheter (procent) .....	25
Figur 4. Typiska konflikter mellan ryktbarhetens, det civilas, marknadens och produktionens principer så som de kommer till uttryck i svenska myndigheters styrdokument för kommunikation .....	27

## BILAGA

Förteckning över vilka myndigheter som tillfrågats om dokument, vilka som har dokument och vilka dokument från respektive myndighet som ingår i analysen .....	30
--	----



## INLEDNING

Svenska myndigheter lägger stor vikt vid kommunikation. Många har särskilda kommunikationsavdelningar och i mer än 65 procent av organisationerna sitter kommunikationsdirektören, eller motsvarande, med i myndighetens ledningsgrupp. Som kollektiv är myndigheter en av de största köparna av tjänster från reklambyråer och kommunikationskonsulter och informatörer anställda i offentlig sektor utgör en betydande majoritet av medlemmarna i branschorganisationen Sveriges kommunikatörer (Sveriges informationsförening & Precis 2012). Det råder inget tvivel om att kommunikationsarbetet är omfattande, trots detta råder ändå oklarheter om vad det är som styr verksamheten och vad myndigheter vill uppnå med sitt kommunikationsarbete.

Utifrån ett demokratiperspektiv är det många som menar att myndigheter har ett särskilt ansvar att göra det möjligt för medborgare att hålla sig informerade om vad som händer i samhället, hur det är organiserat och hur det fungerar. Myndigheter ska informera om aktuella sakfrågor, om rättigheter och skyldigheter och vara behjälplig med särskild information som personer eller grupper behöver i särskilda situationer (Kjellgren, 2002). Men myndigheters kommunikation är inte bara samhällsinformation och medborgardialog, den är också marknadsföring och varumärke (SOU 2007:107). Ett exempel är rapporten ” Att profilera sig som statlig arbetsgivare” där Arbetsgivarverket (2009) beskriver hur och varför myndigheten ska arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke (*eng. Employer branding*). Ett annat exempel är Riksheraldikern som menar att svenska myndigheter i betydligt större utsträckning borde använda sig av traditionella heraldiska symboler när man skapar nya logotyper, för att på så vis påvisa att det är ett ämbetsverk och att de som myndighet företräder staten. Samtidigt har den offentliga sektorn i stort mött ökade krav på rationaliseringar, effektiviseringar och professionalisering. Här lyfts kommunikationen fram som ett av de centrala medlen för att uppnå detta.

Vad som skiljer rösterna åt när de argumenterar för sin sak är att de söker stöd i olika *rationalitetsprinciper*, det vill säga tankesystem som beskriver vad som är rätt, vad som är fel, vad som är viktigt, vad man ska sträva efter etc, och på så vis skapar mening i det vi gör. Rationalitetsprinciperna styr individer och organisationer utifrån att de föreskriver vad som anses vara passande att göra i olika situationer. Deras kraft ligger i att de är social konstruerade och många gånger för givet tagna. Man reflekterar inte över dem, de anses vara självklara. Principerna förekommer på olika nivåer i samhället och de kan knytas till yrkesgrupper, sektorer och branscher men det är också fullt möjligt att peka ut ett mindre antal principer som fungerar på samhällsnivå och som därför är allomfattande. I praktiken kan vi enligt Boltanski och Thévenot (2006) skilja ut sex principer; kreativitet, tradition, ryktbarhet, det civila, marknaden och produktionen (de presenteras närmare längre fram). Studier inom bland annat redovisning och ledarskap har visat att dessa principer i varierande grad styr olika typer av organisationer. Forskning visar också att det är ytterst sällan som en organisation leds utifrån en princip: Det är snarare regel än undantag att en och samma organisation tvingas hantera att olika principer ställs mot varandra.

Vad vi intresserar oss för här är inte hur myndigheters kommunikation bör vara. Vad vi är intresserade av är snarare att studera är vilka principer som styr myndigheters kommunikationsarbete för att på så vis belysa och åtminstone delförklara de olika problem som det pekas på i myndigheters kommunikation. Vad vi söker svar på är fyra frågor::

1. Vilka principer styr myndigheters kommunikationsarbete?
2. Vad innebär olika principer för hur man ser på när, var, hur, med vem och varför myndigheter ska kommunicera?
3. I vilken utsträckning och på vilket sätt står olika principer i konflikt med varandra sett utifrån ett kommunikationsperspektiv?
4. I vilken utsträckning och på vilket sätt medvetandegörs och hanteras dessa konflikter i strategi- och styrdokument?

Vår undersökning omfattar alla nationella förvaltningsmyndigheter enligt SCB:s förteckning, mars 2011 och vi har använt oss av myndigheters styrdokument för att söka svar på våra frågor. Vi har valt dessa därför att det är dokument som är av argumenterande karaktär där myndigheterna beskriver när, var, hur, med vem och varför man ska kommunicera. Vilket också på så vis synliggör – explicit eller implicit – vilka principer myndigheter tar utgångspunkt i för sitt kommunikationsarbete.

## STYRNING AV MYNDIGHETER

Svenska myndigheters verksamheter styrs av lagar och förordningar. Många av dessa är generella och gäller även för andra typer av organisationer (Lagen om anställningsskydd, Medbestämmandelagen), i andra fall är de specifika för myndigheter (Förvaltningslagen, Myndighetsförordningen) och i ytterligare fall är de specifika för en grupp myndigheter med särskild status (Högskolelagen, Säkerhetsskyddslagen). Här finns också lagstiftning som styr specifika verksamhetsområden med offentlighetsprincipen och meddelarfriheten som två exempel som styr på kommunikationsområdet. Till detta kommer regeringens regleringsbrev och andra direktiv som innehåller detaljerade instruktioner för myndigheters verksamheter och i vissa fall också kommunikationsarbetet. Här finns exempel på myndigheter som har fått i uppdrag att genomföra specifika typer av kommunikationsinsatser (Folkhälsoinstitutet, Statens tjänstepensionsverk) i andra fall motsätter sig regeringen sådana insatser (SIDA). I ytterligare fall ses opinionsbildning som en del av myndighetens huvudsakliga uppgifter (Forum för levande historia).

Men lika mycket som myndigheter styrs av juridiskt bindande krav, styrs de av normer och föreställningar som är mer eller mindre för-givet-tagna. Det vill säga; de har institutionaliserats och blivit så självklara att myndigheter är lika angelägna om att upprätthålla dem som man är att upprätthålla lagar och förordningar. I vissa fall kan dessa normer knytas till vissa yrkesgrupper (kommunikatörer eller forskare) i andra sammanhang är de knuta till det område som myndigheten verkar inom (försvaret eller utbildning).

Myndigheters vardag består således av att jämkla regler, normer och föreställningar ~~da~~ när det förekommer att de står i konflikt med varandra. I detta är det inte självklart att det finns en given prioritering eller ens medvetenhet om varifrån dessa krav och förväntningar kommer, eller vilka konsekvenser dessa kan ha både för den egna organisationen och för de tjänster/funktioner som myndigheter primärt är avsedda att upprätthålla (Fredriksson & Pallas, 2011).

## Sex principer som styr organisationer

De regulativa, normativa och kognitiva trycken som omger och genomsyrar organisationer påverkar vad som anses vara rätt, riktigt och värdefullt i ett särskilt sammanhang. Gemensamt

för dem alla är att de har sina ursprung i överordnade rationalitetsprinciper som är vidsträckta i tid och rum. Dessa principer är på inga vis oföränderliga men de är beständiga, förändringstakten är långsam och de förändringar som sker är ofta begränsade. Varje rationalitetsprincip tillskriver vissa idéer, handlingar, roller, symboler större värde än andra, vilket gör att en princip är oförenlig och ömsesidigt uteslutande i förhållande till en annan. Som en konsekvens kan ett och samma objekt (pengar) vara högt eftertraktad i ett sammanhang (på marknaden) samtidigt som det inte värderas alls i ett annat (demokratin) eller till och med föraktas i ett tredje (konsten) .

I litteraturen finns det ett flertal exempel på uppställningar av dessa principer, även om de beskrivs med olika ord av olika författare. Gemensamt för dem alla är att de beskriver ett begränsat antal principer (som flest sju), att man betraktar principerna som ömsesidigt uteslutande och att det inte finns något universell hierarki som överordnar en princip över en annan, men att en princip kan vara mycket dominerande under vissa perioder (Cloutier & Langley, 2007).

I vårt arbete att analysera myndigheters kommunikation har vi valt att ta utgångspunkt i den modell som presenteras av Boltanski and Thévenot (2006) och som omfattar sex principer:

- Kreativitetens principer* Grundas i fantasi, passion, drömmar, visioner, idéer, andlighet, eskapism, intuitivitet, där känslomässigt engagemang är en typ av relevant bevis och där artister och kreatörer betraktas som kvalificerade aktörer. Det är en princip som kommer till uttryck i påståenden som "Det vi har kommit fram till är unikt, något extraordinärt".
- Traditionens principer* Utgår ifrån hierarkiska positioner, traditioner, titlar, heraldik, hållning, lojalitet, auktoritet, ceremonier, plikt, där samhällelig position är en typ av relevant bevis och där auktoriteter betraktas som dugliga aktörer. Det är en princip som kommer till uttryck i påståenden som "Därför att så har vi alltid gjort".
- Ryktbarhetens principer* Utgår ifrån en önskan om att bli sedd, eftertraktad, uppmärksamhet, anseende, image, varumärke, att vara betydelsefull, där "celebriteter" – i dess vidaste bemärkelse – betraktas som kvalificerade aktörer. Det är en princip som kommer till uttryck i påståenden som "Vår sida på Facebook har dubbelt så många följare som alla andra tillsammans".
- Det civilas principer* Vilar på regler, lagstiftning, den allmänna viljan, gemensamma mål, delaktighet, rättigheter och skyldigheter, solidaritet, demokrati, mänskliga rättigheter, underordning av särintressen. Där medborgare, kollektiva intressen (fackföreningar, politiska partier, intresseorganisationer) anses vara legitima aktörer. Det är principer som kommer till uttryck i påståenden som "Vi måste ta hänsyn till allas åsikter och försäkra oss om att alla får möjlighet att uttrycka vad de känner".

<i>Marknadens principer</i>	Tar sin utgångspunkt i konkurrens, åtrå, själviskhet, opportunistisk, priser, pengar, förmåner, anpassning, kostnader, kalkyler, vinstmaximering, framgång där företag, kunder, säljare, distributörer är legitima aktörer. Kommer till uttryck i uttalanden som ”Satsning är viktig för att vi ska kunna öka våra marknadsandelar och på så vis möta hotet från våra konkurrenter”.
<i>Produktionens principer</i>	Vilar på kontroll, expertis, planering, effektivitet, prestation, mål, förutsägbarhet, standards, utveckling, koordinering, formalisering, med professionella och experter som exempel på legitima aktörer och kommer till uttryck i påståenden som “Med noggrann planering och tydlig ansvarsfördelning ökar vi möjligheterna att nå våra uppsatta mål”.

Dessa sex principer är som vi tidigare har poängterat mycket generella och de samexisterar många gånger utan att vi egentligen har så stor anledning att reflektera över det. Individer förmår anpassa sig och sitt arbete till olika förväntningar, bland annat genom att motivera det de gör utifrån olika principer i olika situationer. Tidigare studier visar att motsvarande gäller för organisationer som ofta styrs utifrån ett flertal olika principer. Här uppstår oftare uttalade implicita eller explicita konflikter vilket tvingar fram instabila kompromisser. Tidigare studier visar också att olika typer av organisationer (företag, offentliga organisationer, icke vinstdrivande organisationer etc.) ställs inför olika typer av konflikter och därför utvecklar olika typer av strategier för att hantera dessa konflikter (Jagd, 2011). I figur 1 (se nästa sida) sammanfattas de sex principerna och hur de kommer till uttryck.

## METOD OCH MATERIAL

För att bestämma vilka principer som formar svenska myndigheters kommunikationsarbete har vi analyserat styrdokument. Som vi antytt tidigare använder vi dessa utifrån att det är här som myndigheter rättfärdigar och argumenterar för sitt kommunikationsarbete inför personal, uppdragsgivare och andra intressenter. Det är i styrdokumentet som myndigheterna beskriver när, var, hur, med vem och varför man ska kommunicera. På det sättet synliggörs – mer eller mindre explicit – utifrån vilka principer som mål, medel, intressenter och annat som ger uttryck för vad som anses vara ett framgångsrikt kommunikationsarbete beskrivs och förklaras (Boltanski & Thévenot, 2006; Hart, 1997).

Analysen omfattar samtliga nationella förvaltningsmyndigheter enligt SCB:s förteckning våren 2011, totalt 252 stycken. Inledningsvis kontaktade vi samtliga med en begäran om att få ut alla dokument som på ett eller annat vis reglerar myndighetens kommunikationsarbete. Vi angav konkreta exempel på vilken typ av dokument vi sökte och efter förtydliganden och påstötningar kunde vi summera till 357 dokument från 179 myndigheter. I sex fall är dokumenten så pass kortfattade att de inte lämpar sig för en analys vilket gör att undersökningen omfattar 173 myndigheter.

**Figur 1: Bärande skillnader mellan kreativitetens, traditionens, ryktbarhetens, det civilas, marknadens och produktionens principer**

	Kreativitetens principer	Traditionens principer	Ryktbarhetens principer	Det civilas principer	Marknadens principer	Produktionens principer
Koordinering	Jaget	Auktoritet	Anseende	Demokrati	Tillgång/efterfrågan	Styrning, planering, effektivitet
Kapital	Fantasi	Tradition, formell position	Kändisskap	Medborgerlighet	Pengar	Expertis, kompetens
Subjekt	Barn, konstnär, kvinna	Fader, kung, man, överordnad	Stjärna, kändis	Folkvald, medborgare, representant	Kund, producent, konkurrent	Professionell, expert, specialist
Tidshorisont	Hastigt uppkommen	Historien	Tillfällig	Ständig	Kortsiktighet	Långsiktighet
Framgång	Originalitet	Högaktning vördnad, efterföljd	Berömmelse, kändisskap, synlig, övertygande	Mänskliga rättigheter, demokrati, allmänintresse	Position, åtrå, konsumtion, rikedom	Arbete, aktivitet, produktivitet, effektivitet
Misslyckande	Vana, rutin, realitet	Vulgaritet, oartighet, förräderi	Banal, okänd, oviktig	Egenintresse	Förlust, fattigdom	Amatörism, improduktivitet

De myndigheter som saknar dokument anger antingen att man är underordnad en annan myndighet (till exempel Alkoholsortimentsnämnden, Prövningsnämnden för stöd till kreditinstitut och Resegarantinämnden som alla faller under Kammarkollegiet), att verksamheten är mycket begränsad (till exempel de sex regionala etikprövningsnämnderna) eller att myndigheten arbetar med att ta fram material men att det än så länge rör sig om arbetsmaterial. Här finns också en grupp som har valt att inte hörsamma vår begäran om att få ut dokument.

Vi har begränsat undersökningen till dokument som är av generell karaktär, alla dokument som gäller för en särskild insats (till exempel en plan för en kampanj) har exkluderats. Detta för att skapa ett urvalskriterium som kan vara tillämpligt för samtliga myndigheter. Sammantaget omfattar undersökningen ett flertal olika typer av dokument enligt uppställningen i figur 2.

**Figur 2: Dokumenttyper och antal dokument av respektive typ som ingår i undersökningen**

Dokumenttyp	Antal dokument
Profilmanual	150
Kommunikationspolicy	87
Kommunikationsstrategi	55
Mediapolicy	19
Varumärkesplattform	17
Webbpolicy	9
Kommunikationsplan	6
Policy för sociala medier	6
Marknadsplan	2
Annat	6
<b>Totalt antal dokument</b>	<b>357</b>

En fullständig förteckning över vilka myndigheter och vilka dokument från respektive myndighet som ingår i analysen finns som bilaga.

För att bestämma vilka principer som kan kopplas till myndigheternas kommunikationsarbete har vi använt oss av en innehållsanalys för att på så vis kvantifiera innehållet i styrdokument. I princip handlar det om en selektiv reducering av innehållet där ord, fraser eller hela passager av text översätts till en siffra. Om en och samma organisation har fler än ett dokument har vi ~~slätt~~ slagit samman dessa till en korpus då det är organisationen som är analysenhet och inte dokumenten. För att kunna urskilja förekomsten av rationalitetsprinciperna har vi sökt efter svar på sex frågor som utgår ifrån Boltanski och Thévenots sex principer, men med ett särskilt fokus på vad vi anser vara relevant utifrån ett kommunikationsperspektiv. De sex frågorna är (inom parentes anges exempel på svar som vi har hittat i dokumenten):

- Varför ska organisationen kommunicera? (för att möta konkurrens, för att styra myndighetens arbete, för att stöda samhällets demokratiska principer)
- Vad är målet med organisationens kommunikation? (attrahera studenter, skapa uppmärksamhet, stödja myndighetens möjligheter att nå sina verksamhetsmål)
- Hur konceptualiseras ”kommunikation”? (sambandsinformation, marknadsföring, dialog)

- Hur beskriver myndigheter sina intressenter (medborgare, kunder, anställda).
- Hur ska "kommunikationen" vara? (strategisk, kreativ, korrekt)
- Vilka konsekvenser får lyckad/misslyckad kommunikation? (ökad kännedom, effektiv organisation, ändrat beteende hos målgrupperna)

Svaren har kodats induktivt vilket innebär att vi inte använt på förhand bestämda kategorier. Istället har svaren tolkats utifrån de värden som presenteras i figur 1. Samtliga dokument har kodats av en och samma person och arbetet har följt följande gång:

1. Kodaren läste igenom samtliga dokument från en och samma myndighet.
2. Kodaren gick igenom texterna en andra gång och identifierade explicita och implicita svar på de sex frågorna.
3. Kodaren färgmarkerade varje svar med en särskild färg för varje princip.
4. Kodaren gjorde sedan en sammanvägd bedömning av dokumenten utifrån fördelningen av förekommande färger baserat på följande kriterier:
  - Utrymme – hur stort utrymme respektive princip hade fått i förhållande till det totala utrymmet
  - Frekvens – i vilken utsträckning en princip var återkommande
  - Betydelse – i vilken utsträckning en princip gavs en framträdande position (eget dokument, egen avdelning, förekommer i rubriker etc.)
5. Samtliga principer som bedömdes förekomma i dokumenten noterades.

För samtliga kriterier gäller att en princip anses vara förekommande ju större utrymme den ges, ju mer frekvent den förekommer och ju större betydelse den gavs i dokumenten. I de allra flesta fall följer det ena av de andra och kodaren behövde i ytterst få fall göra några bedömningar där kriterierna ställdes mot varandra.

Kodarens bedömningar tog endast hänsyn till förhållandena i den enskilda organisationens dokument. Vi har alltså inte satt någon absolut gräns för något av kriterierna. Orsaken till detta är att dokumenten skiljer sig åt på många olika sätt (omfattning, layout, struktur etc.) och absoluta tal skulle ge resultat som på många sätt är missvisande i förhållande till de faktiska förhållandena.

För att försäkra oss om att analysen vilar på tillförlitliga resultat har vi utfört ett reliabilitetstest där vi använder oss av Krippendorffs alpha (Krippendorff, 2004). Testet mäter likvärdigheten mellan två olika kodningar av en och samma text. För att få ett underlag kodade samma kodare om materialen från 18 myndigheter, det vill säga tio procent, och resultaten från andra tillfället jämfördes sedan med resultaten från det första. Analysen gav ett alpha på .83 vilket indikerar tillförlitliga resultat.

För att bestämma hur de sex principerna kommer till uttryck i synen på kommunikationens syften, för vad man gör när man kommunicerar, hur man conceptualiserar kommunikation, vilka som är primära intressenter, kommunikatörens roll(er) etc. har kodaren löpande gjort noteringar av typiska svar på de sex frågorna ovan. Dessa har inte kodats på samma sätt som ovan, istället har enstaka eller ett mindre antal ord för varje förekommande princip noterats i ett separat dokument.

Urvalet har skett utifrån vad som är typiskt för den enskilda organisationen vilket i huvudsak har bedömts utifrån hur pass vanligt förekommande aspekten/aktören är i dokumentet. I de fall det förekommer något anmärkningsvärt eller avvikande har detta också noterats. Med

anmärkningsvärt menas i detta sammanhang sådant som är ovanligt i förhållande till andra organisationer. Ett exempel på detta är Umeå universitet som explicit lyfter frågan om demokrati och att organisationens kommunikation ska bidra till denna.

Noteringarna för respektive princip från samtliga organisationer har sedan ställts samman och analyserats induktivt. Vilket betyder att ord med liknande betydelser har ordnats under en gemensam rubrik. Detta har gjorts ett flertal gånger tills varje princip representeras av ett fåtal övergripande begrepp. Dessa har sedan använts som underlag för de beskrivningar som presenteras nedan.

## PRINCIPER FÖR SVENSKA MYNDIGHETERS KOMMUNIKATION

Svenska myndigheters kommunikationsarbete beskrivs i huvudsak utifrån fyra principer; ryktbarhetens, det civilas, marknadens och produktionens principer. Uppställningen i tabell 1 visar hur pass vanligt förekommande respektive principer är i myndigheternas styrdokument.

**Tabell 1. Andelen myndigheter som beskriver sitt kommunikationsarbete utifrån kreativitetens, traditionens, ryktbarhetens, det civilas, marknadens och produktionens principer (procent)**

	K	T	R	C	M	P
Förekommande	0	0	85	65	22	82
Ej förekommande	100	100	15	35	78	18
<i>Total</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	173	173	173	173	173	173

K=kreativitetens principer, T= traditionens principer, R=ryktbarhetens principer, C=det civilas principer, M=marknadens principer, P=produktionens principer

De principer som dominerar kommunikationsarbetet så som det beskrivs i de analyserade dokumenten är ryktbarhet (85 %) och produktion (82 %). Båda dessa är framträdande i mer än åtta av tio organisationer till skillnad från de civila principerna (65 %) som framträder i lite drygt sex av tio organisationer och marknadens principer som är betydligt mer sällan förekommande (22 %). De båda övriga två kreativitets och traditionens principer är helt frånvarande som styrande mekanismer.

I det följande redogör vi för hur dessa principer kommer till uttryck i synen på kommunikationen. Presentationen vilar på sammanställningarna av de nyckelbegrepp som beskrevs i metodbeskrivningen ovan. Citaten används för att förtydliga hur resonemangen kommer till uttryck i sitt ursprungliga sammanhang.

### Kommunikation enligt ryktbarhetens principer

Kommunikation enligt ryktbarhetens principer beskrivs i myndigheters dokument som ett medel för att skapa en distinkt identitet och synlighet. Den ska därför vara övertygande, samstämmig men också trovärdig. Här conceptualiseras kommunikation som identitet, profilering och



varumärkesarbete och den riktas mot en bredare publik för att skapa uppmärksamhet och igenkänning. På så vis vill myndigheter förbättra och underhålla sin image och sitt anseende.

I vissa fall är synligheten ett medel för att nå andra mål. Som när profilering beskrivs som ett sätt att öka myndigheternas möjligheter att utföra det uppdrag dessa har fått från av Regeringen.

I andra sammanhang är synlighet snarare ett mål i sig självt vilket bland annat till uttryck i Tillväxtverkets Visuella identitet:

Vår visuella identitet är en viktig byggsten i lanseringen och förvaltningen av Tillväxtverkets varumärke. Den har till uppgift att särskilja oss och göra oss synliga i det mediala bruset. Den signalerar att vi finns, vad vi erbjuder och vad vi står för. När vi fyllt vårt varumärke med innehåll, kommer den visuella identiteten att kopplas samman med det vi vill stå för: kunskap, samverkan, enkelhet och handlingskraft. /.../

Vi har en visuell identitet som är enkel och tydlig. Den är också lite utmanande, vågar stå ut från andra, och känns lätt igen. Den ska illustrera vår strävan att vara offensiva och handlingskraftiga. (s. 2)

Ett annat syfte i linje med detta är att kommunikationen ska ingjuta förtroende för myndigheters verksamheter och på så vis stärka organisationernas existensberättigande men också saken man är satt att arbeta för. I det senare ligger bland annat att myndigheter ser kommunikation som ett medel för att påverka den allmänna opinionen.

För att kunna nå dessa mål betraktas det särskiljande som avgörande, det vill säga myndigheterna måste vara och en vara identifierbara och på något sätt unika, i jämförelse med andra organisationer. För att det ska vara möjligt trycker man på nödvändigheten av att varje organisation kommunicerar med en unison röst. Alla uttryck som kan knytas till enskilda individer eller grupper av medarbetare är underordnade myndighetens behov av uniformitet. I ett sådant arbete är kommunikationens uppgift att samordna den enskilda myndighetens verksamheter och kommunikation så att de uttrycker samma sak. På ungefär samma sätt som en dirigent får en kör att låta som en röst genom att arrangera olika stämmor. För att undfly svårigheterna med att nå samstämmighet knyts ryktbarhetens principer ofta till visuella medel – logotyper, färger, symboler, former etc. - då dessa anses vara lättare att kontrollera än språk och handlingar. Dessutom anses visuella medel vara bättre om man vill påverka hur man uppfattas av omvärlden.

## Kommunikation enligt det civilas principer

Kommunikation enligt det civilas principer beskrivs i dokumenten som öppen och transparent men också som informativ och stöttande. Här betraktas kommunikationen som samhällsinformation och medierelationer, där syftet i första beskrivs som ett medel för samhällets demokratiska processer snarare än att stödja myndigheternas egna verksamheter. Detta dels genom att kommunikationen gör det möjligt för medborgare att hålla sig informerade om vad som händer i samhället, dels genom att den möjliggör mediernas granskning av myndighetens verksamheter. I linje med detta blir kommunikationens uppgift att agera som förmedlare av neutral information som är relevant, begriplig och sann. Utgångspunkten är att detta ska ske med hänsyn till vad som efterfrågas av andra och med mindre hänsyn till egna eller myndighetens intressen. Eller som det kommer till uttryck i Kommunikationspolicy för Migrationsverket:

Öppenhet innebär att vi är tillgängliga för varandra och för omvärlden och att vi är öppna med att förmedla och ta till oss information. Öppenhet är en skyldighet för den offentliga sektorn. Grunderna för öppenheten, offentlighetsprincipen, finns i våra grundlagar, bland annat i Tryckfrihetsförordningen. Begränsningarna i offentlighetsprincipen regleras i sekretesslagen. Myndigheternas serviceskyldighet och tillgänglighet regleras i Förvaltningslagen.

/.../

Externt innebär det att vi ska vara tillgängliga och svara på frågor. Vi ska ta initiativ till att förmedla fakta, ge bakgrund och förklara sammanhang på ett sätt som är anpassat till mottagaren. Öppenhet främjar en konstruktiv dialog med de människor som berörs och engageras av vår verksamhet. Därför ska vi göra det enkelt för omvärlden att få tillgång till information och vår kommunikation ska utformas så att så många som möjligt kan ta del av den. (s. 2)

Vad citat också visar på är betydelsen av lagar och förordningar i detta sammanhang. I likhet med Migrationsverket är det många myndigheter som anger offentlighetsprincipen som motiv till denna ordning. Den beskrivs som okränkbar på samma sätt som man hänvisar till meddelarskyddet när man beskriver att myndigheten inte har rätt att efterforska källan i samband med publiceringar i medier.

Kommunikation som bedrivs utifrån de civila principer lägger stor vikt vid medier och journalister som förmedlare av samhällsinformation till medborgare. Genom att förse journalister med faktaunderlag förväntar sig myndigheterna att denna fakta vidareförmedlas till relevanta grupper av medborgare, löpande eller i samband med särskilda situationer. Men interaktionen med journalister innebär också att myndighetens kommunikation ska fungera som stöd för mediernas uppdrag som granskare av samhällets maktinnehavare. I detta avseende ska myndigheter förhålla sig passivt och endast förmedla den information man är tillfrågad om – oberoende av vad myndigheter har för ambitioner med den egna kommunikationen i andra sammanhang. Resultaten står därmed bortom myndigheters kontroll och handhavandet av förfrågningar från journalister blir på så sätt viktigare än det myndigheterna förmedlar. Återkommande poängteras att en begäran av dokument eller annan typ av information skall vara korrekt och utan fördröjning. Eller som det beskrivs i Kommunikationsstrategi från Länsstyrelsen i Uppsala län

Offentlighetsprincipen innebär att myndigheter är skyldiga att utan dröjsmål lämna ut allmänna handlingar till den som begär det, förutsatt att handlingarna inte omfattas av sekretess. Syftet är att allmänheten och massmedia ska ha insyn i statens och kommunernas verksamhet. Offentlighetsprincipen är fastslagen i tryckfrihetsförordningen. (s. 17)

Förutom medborgare och journalister blir politiker en viktig intressentgrupp i detta sammanhang. Här utgår myndigheterna från att det är deras skyldighet att redovisa för hur deras uppdrag genomförs och i vilken utsträckning målen nås. Denna skyldighet beskrivs många gånger som en viktig uppgift för en väl fungerande demokrati och även i dessa sammanhang tonas myndigheters egna intressen ner.

## Kommunikation enligt marknadens principer

Kommunikation som utförs enligt marknadens principer ska enligt de analyserade dokumenten vara lockande, förförisk och övertygande men också flexibel och anpassningsbar. Här

konceptualiseras kommunikation som marknadsföring som kan liknas vid ett samtal mellan myndigheter och deras kunder där man genom att lyssna efter kundernas behov ökar sina möjligheter att nå framgång. Detta kommer bland annat till uttryck i att myndigheterna pekar på behovet av marknadsundersökningar som gör att de kan nå kunskaper om hur de kan utveckla och anpassa sina erbjudanden för att passa kundernas behov.

Men undersökningarna är också ett medel som kan användas för att kartlägga vilka åsikter och attityder som kunderna har till det myndigheterna erbjuder. Detta gör att myndigheterna kan förbättra sina möjligheter att påverka kunderna på ett sätt som gynnar existerande och framtida relationer. Då blir kommunikation ett verktyg som används för att förpacka och presentera redan existerande produkter och tjänster. I båda fallen agerar myndigheter marknadsorienterat vilket innebär att det i första hand är omvärlden snarare än myndigheterna själva som anses vara den bestämmande parten. Eller som det framställs i Varumärkesstrategin från Mälardalens högskola

Det primära budskapet ska alltid vara 'Utbildning som leder till jobb'. Det är däremot viktigt att anpassa budskapet beroende på vilken av de tre prioriterade marknaderna målgruppen befinner sig på. Detta eftersom förutsättningarna och behoven ser olika ut på olika marknader. (s. 6)

I detta arbete blir kommunikatörens funktion att fungera som marknadsförare och försäljare och Förutom att förhålla sig till myndighetens kunder måste hon också beakta vad myndighetens konkurrenter gör. I det senare blir det huvudsakliga syftet med kommunikationen att positionera den egna verksamheten i förhållande till vad andra har att erbjuda. I likhet med kommunikation som präglas av ryktbarhetens principer handlar detta till stora delar om att uttrycka något exklusivt, något särskiljande: att man har något att erbjuda som saknas andra. Men givet att ytterst få myndigheter – Exportkreditnämnden och Patent- och registreringsverket är exempel på undantag – fungerar på verkliga marknader (om vi med marknad menar att kunder köper en vara eller en tjänst från en producent) är syftet sällan att skapa ökad försäljning utan snarare att förmå ”kunderna” att göra något annat, till exempel söka en utbildning (som inte kostar något för individen). I viss mån är också detta reaktiv kommunikation, utifrån att man i första hand försöker hitta en attraktiv position i förhållande till redan etablerade verksamheter som erbjuder samma eller liknande tjänster och/eller produkter. Eller som GIH skriver i sin Marknadsplan:

Den ökade konkurrensen gör det viktigt att lyfta fram vår egen högskola som ett starkt varumärke. För att lyckas krävs strategier kopplade till praktiska åtgärder. Universitet och högskolor har en fördel av att arbeta med frågor som av de flesta samhällsmedborgare upplevs som positivt. En nackdel är att det lätt blir samma visioner och mål på de konkurrerande högskolorna. /.../ För att strategier ska bli användbara måste målen tydligt prioriteras och väljas riktning på ett sätt som gör att organisationen kan särskilja och positionera sig. (s. 1)

Valet av Mälardalens högskola och GIH som exempel i detta sammanhang är inte slumpmässigt då det i första hand är universitet och högskolor som styrs av marknadens principer. Av de 38 organisationer som hänvisar till marknadens principer är 63 procent universitet eller högskolor. Eller uttryckt på ett annat sätt - av de 34 universitet och högskolor som är myndigheter är det 71 procent som för fram marknadens principer när man beskriver utgångspunkterna för sitt kommunikationsarbete.

## Kommunikation enligt produktionens principer

Kommunikation som fungerar enligt produktionens principer förväntas vara strategisk och målstyrd men också förutsägbar, precis och effektiv när den beskrivs av svenska myndigheter. Här tillskrivs rutiner och väl avgränsade ansvarsområden stor betydelse och kommunikationsarbetet konceptualiseras som ett maskineri där varje komponent ska optimeras för att nå maximal effekt. Många gånger beskrivs detta som en process som tar sin början i en analys av den situation eller det problem som myndigheten står inför, följt av en målgruppsanalys och en detaljerad insatsplanering. Ofta lyfts det fram att planeringen ska anpassas till rådande omständigheter men ett återkommande delmoment är val av målgrupper, medieval och val av budskap. Därefter ska aktiviteterna implementeras och utvärderas. Ad-hoc kommunikation eller kommunikation som inte kan knytas till verksamhetens övergripande mål är diskvalificerad och anses vara lekmanmässig. Vilket bland annat kommer till uttryck i Energimarknadsinspektionens Kommunikationsplattform:

De målformuleringar som fastslås nedan är övergripande och långsiktiga. Dessa mål kan och bör brytas ned i kortsiktiga delmål och konkretiseras ytterligare i en kommunikationsplan. De specifika delmålen ska uppfylla följande:

- Specifika – specificera exakt vad som avses med respektive delmål
- Mätbara – ange hur måloppfyllelse ska mätas
- Ansvarsbestämda – ange vem som är ansvarig för att de uppfylls
- Realistiska – vara realistiska jämfört med nuläget och budget
- Tidsbegränsade – ange när i tid de ska vara uppfyllda

Under plattformens första år kommer en nollmätning att genomföras för de högst prioriterade målen. Nollmätningen ger oss kunskap om hur måloppfyllelsen ser ut för många av de mål som anges nedan. För att vi i framtiden ska kunna sätta nya, realistiska mål, kommer målen att följas upp regelbundet. (s. 7)

Centralt i detta är föreställningen om kommunikation som en process som kontrolleras av professionella och där kommunikatören fungerar som en expert på området. Som sådan förväntas hon vara medlem i ledningsgruppen och det är hennes förmåga att - i likhet med andra i ledningsgruppen - fatta relevanta och insiktsfulla beslut med strategisk betydelse som är avgörande för huruvida myndigheten ska nå sina mål eller inte. I detta ligger att kommunikationen ska vara integrerad i organisationens övriga verksamheter, det vill säga koordinerad med organisationens övriga delar och fungera i linje med dessa. På så vis beskrivs kommunikation som mer än en separat verksamhet, den blir ett verktyg som används för att samordna och styra verksamheten i sin helhet. Kommunikation beskrivs som ett medel som ska användas för att kontrollera hur anställda förhåller sig till och utför sina arbetsuppgifter.

Här förs det också fram att de anställda förväntas vara aktiva i sitt sökande efter information som gör det möjligt för dem att utföra sitt arbete effektivt. Men de förväntas även vara aktiva i att vidareförmedla sådant de får vetskap om till andra som de anser vara berörda – och det både inom och utanför organisationen. Det är vanligt att myndigheter förväntar sig återkoppling till sina ledningsgrupper och andra chefer för att öka kunskapen om vad som sker i organisationen och i dess omgivning. Vilket bland annat kommer till uttryck i Intern kommunikationsstrategi Arbetsmiljöverket 2010-2011:

Medarbetarna ska söka och dela med sig av sin information och kunskap i kontakt med kollegor såväl som med sin chef. Det är varje medarbetares ansvar att förvissa sig om att man förstått den information man fått. Genom dialog med sin chef kan medarbetarna bekräfta att hon eller han har förstått enhetens eller avdelningens uppdrag och mål. (s. 3)

Föreställningen om kontroll är också framträdande när kommunikationen med externa intressenter beskrivs enligt produktionens principer, även om denna grupp ges mindre betydelse i detta sammanhang. Genomgående poängteras betydelsen av målgruppsanalyser, segmentering, medialval och budskapsval som avgörande för att man ska nå effektivitet i sin kommunikation. Om myndigheten når sina mål är därmed något som – i första hand – avgörs av den kompetens som kommunikátören och hennes organisation besitter. Resultaten är i första hand en konsekvens av ledningens överväganden, strategier och förmågor, och därmed är det också myndigheten som anses vara den dominerande parten i mötet med sina intressenter.

## De fyra principerna - summering

Framställningen ovan pekar på betydande skillnader för vad som är att betrakta som god kommunikation enligt de fyra förekommande principerna. Det är påtagliga skillnader i hur man konceptualiserar kommunikationen, vilka syften man tillskriver ~~med~~ sin kommunikation, vilka mål man förväntas försöka uppnå, hur kommunikationsarbetet förväntas gå till och så vidare. I figur 3 presenteras en sammanställning som överskådligt summerar dessa beskrivningar utifrån sju centrala teman.

**Figur 3: Dominerande drag för kommunikationen i svenska myndigheter utifrån ryktbarhetens, det civilas, marknaden och produktionens principer**

	Ryktbarhetens principer	Det civilas principer	Marknadens principer	Produktionens principer
Aktivitet	Uttrycka	Informera, distribuera	Konversera	Koordinera, kontrollera
Styrande premisser	Uppmärksamhet anseende, förtroende	Lagar, förordningar, öppenhet, tillgänglighet, demokrati	Utbyte, attraktivitet, vinst	Förutsägbarhet, kontroll, ansvarsfördelning
Konceptualisering av kommunikation	Varumärke, profilering	Samhällsinformation, medierelationer	Marknadsföring	Strategisk, integrerad
Syftet med Kommunikation	Uttrycka identitet, göra synlig, skapa förtroende, påverka bilden av organisationen	Upplysning, service, redovisning, understödja demokratiska processer	Utbyte, kartlägga behov positionering	Bidra till verksamhetens målluppfyllelse, koordinering
Primära intressenter	Allmänheten	Medborgare, journalister, politiker	Kunder, konkurrenter	Anställda, väl avgränsade målgrupper
Ideal kommunikation	Distinkt, uttrycksfull, enstämmig, trovärdig	Öppen, relevant begriplig, sann	Påverkande, förförisk, anpassad	Effektiv, planerad, utvärderad, professionell
Kommunikatörens roll(er)	Dirigent	Förmedlare	Försäljare, förförare	Expert, koordinator

## NÄR PRINCIPER KOMMER I KONFLIKT MED VARANDRA

Uppställningen i tabell 2 ovan indikerar att beskrivningarna av svenska myndigheters kommunikationsarbete styrs av mer än en princip, även om vi ser till enskilda organisationer. Detta bekräftas när vi i detalj ser till hur många principer som identifieras i myndigheternas styrdokument (tabell 3).

**Tabell 2. Antalet identifierade principer i styrdokument för kommunikationsarbetet i svenska myndigheter (procent)**

Antal identifierade principer	Andel (%)
En	16
Två	28
Tre	43
Fyra	13
<i>Total</i>	<i>100</i>
N	173

Närmare hälften av myndigheterna (43 %) mobiliserar tre principer när de beskriver sitt kommunikationsarbete. Motsvarande en av fyra (28 %) vägleds av två principer och i ett fall av sex (16 %) gäller att myndigheter i sina styrdokument beskriver sin kommunikation utifrån fyra principer. Sammantaget innebär detta att fler än åtta av tio myndigheter (84 %) – medvetet eller omedvetet – har att förhålla sig till ett flertal principer som på flera avgörande punkter står i konflikt med varandra när de översätts till hur kommunikationsarbete skall organiseras, vad som ska prioriteras och hur detta ska uppnås. I kommande avsnitt beskriver vi hur dessa konflikter kommer till uttryck. Än en gång vilar presentationen på sammanställningarna av nyckelbegrepp som beskrevs i metodbeskrivningen ovan.

## Konflikter mellan ryktbarhetens och det civilas principer

Så som det beskrivs i styrdokumentet handlar kommunikation enligt det civilas principer i första hand om att förse omvärlden med information. Utifrån detta perspektiv är det offentliga samtalet av stor betydelse då det är i detta där som medborgare möts för att utforma en offentlig mening. Att detta samtal kommer till stånd är delvis något som åligger medierna som har till uppgift att, informera, kommentera skeenden i samhället, kritiskt granska samhällets makthavare och främja kommunikation mellan grupper. Men i lika stor utsträckning är det ett uppdrag som åligger myndigheter som genom att stödja andra (medborgare, journalister med flera) ska underlätta för dessa grupper att ta tillvara på sina medborgerliga rättigheter och/eller kunna utföra sina uppdrag.

Även ryktbarhetens principer premierar opinioner, men till skillnad från hur de beskrivs inom ramen för det civilas principer, så handlar det i detta sammanhang om något som organisationen försöker skapa för att stärka uppfattningarna om sig själv. Man söker stöd för sina idéer och verksamheter snarare än att förutsättningslöst bidra till att andra självständigt ska få skapa (eller

inte skapa) sig uppfattningar. I så motto är det den enskildes åsikter som står i fokus snarare än den mening som individer formar genom att interagera med varandra.

## Konflikter mellan ryktbarhetens och marknadens principer

Ryktbarhetens principer innebär att myndigheternas beskrivningar fokuserar på uppmärksamhet men också anseende, förtroende och legitimitet. I linje med detta ska kommunikationen fungera som ett medel för myndigheten att uttrycka sin identitet vilket ställer krav på samstämmighet och beständighet. En myndighet som navigerar efter andras (marknadens) förväntningar och därmed byter skepnad, antas komma att uppfattas som kluven och opålitlig. Ryktbarhetens principer innebär också att synlighet och anseende inte kan begränsas till mindre intressentgrupper - till exempel kunder: Legitimitet och förtroende är något som en myndighet får av samhället.

Kommunikation som beskrivs utifrån marknadens principer har en annan utgångspunkt. Här poängteras istället flexibilitet och förmågan att kunna tillfredsställa kunders behov. Kunderna utgör myndighetens primära och mest viktiga intressentgrupp och det är därför avgörande att myndigheter förmår kommunicera på ett sätt som fångar dessa kunder. Andra grupper är endast av betydelse om det bidrar till en starkare marknadsposition.

## Konflikter mellan ryktbarhetens och produktionens principer

Kommunikation i enlighet med ryktbarhetens principer beskrivs i huvudsak som ett medel för att stärka myndigheters anseende, varumärke och deras möjligheter att forma opinioner. Myndigheter förväntas därmed orientera sig i förhållande till omvärlden, vilket gör att synlighet och uppmärksamhet blir att betrakta som värdefulla egenskaper i sig självt. Detta står i kontrast mot produktivitetens principer som vilar på styrning, kontroll och en tydlig orientering mot interna processer.

Kommunikation utifrån produktionens principer beskrivs alltid utifrån organisationens perspektiv och dess förmåga att skapa strukturer och rutiner. I dessa sammanhang argumenteras man för att myndigheter aldrig kan bygga sin verksamhet på andras stöd, den måste utgå ifrån de mål som organisationen själv sätter upp. Detta gäller också för kommunikationen som måste vara professionell och fungera utifrån de mål man satt upp vare sig de dessa har eller saknar stöd i omvärlden. Därmed har synlighet eller anseende inget värde om de inte direkt kan knytas till myndigheters verksamhetsmål. Utifrån ryktbarhetens principer betraktas ett sådant ställningstagande som omedgörligt och alltför självcentrerat. Här är utgångspunkten att en myndighet som inte förmår skapa uppmärksamhet för sin verksamhet eller förhåller sig alltför stelbent till vad som betraktas som "rätt" av andra kommer att ifrågasättas eller uppfattas som irrelevant.

## Konflikter mellan det civilas och marknadens principer

Kommunikation utifrån det civilas principer beskrivs, i likhet med kommunikation utifrån marknadens principer, i första hand med omvärldens förväntningar som ledstjärna. Men där det civilas kommunikation har till syfte att stärka omvärlden på omvärldens villkor, beskrivs

marknadens kommunikation i första hand som ett sätt att stärka organisationen. Utifrån detta blir en central konflikt vem som myndigheten har att kommunicera med. Enligt det civilas principer har alla intressenter lika stora rättigheter att få sina informationsbehov tillfredsställda vilket innebär att eventuella olikheter bara kan motiveras om de syftar till att motverka ojämnligheter i samhället. Här finns exempel på argumentation för att vissa grupper kan behöva mer information eller information som är särskilt anpassad, eftersom det skulle ge dessa grupper bättre förutsättningar och möjligheter att få utöva sitt medborgarskap. Kommunikation som beskrivs utifrån marknadens principer står i strid med ett sådant förhållningssätt då den anpassning myndigheter gör här syftar till att till maximera deras möjligheter till påverkan. För att nå detta är segmentering och bortrationalisering centrala delar av kommunikationsarbetet. Att kommunicera med andra än de som kan köpa/nyttja myndigheters produkter/tjänster anses vara ineffektivt och irrelevant om det inte kan motiveras utifrån att det på andra sätt stärker myndigheters konkurrenskraft.

## Konflikter mellan det civilas och produktionens principer

Beskrivningar utifrån det civilas principer förespråkar ett kommunikationsarbete som bidrar till samhällets demokratiska processer genom att stödja allmänintresset. Syftet med kommunikationen beskrivs vara att förmedla objektiv information som efterfrågas av andra och som bidrar till människors möjligheter att hålla sig orienterade om samhällsutvecklingen. I det avseendet är kommunikationen i första hand ett medel som används för att tillgodose andras, snarare än myndigheters, egna behov. Det direkt motsatta gäller för produktivitetens principer som föreskriver att kommunikation – i första hand – ska användas för att strukturera och kontrollera myndigheters verksamheter. Det huvudsakliga syftet med kommunikationen beskrivs som att uppnå effektivitet, produktivitet och förutsägbarhet, vilket sätter organisationens intressen före omvärldens. Utifrån produktivitetens principer innebär det till exempel att öppenhet är en faktor som utgör ett hot mot myndigheters verksamheter då den medför att organisationerna förlorar kontroll över de egna verksamheterna. Det är därmed myndigheterna som ska ha bestämmanderätt över vad som är att betrakta som relevant information.

## Konflikter mellan marknadens och produktionens principer

Marknadens principer innebär att kommunikationen värderas utifrån förmågan att attrahera kunder, samt i vilken utsträckning den bidrar till myndigheters resultat. Här förordas att kommunikationen ska präglas av flexibilitet och möjligheter till anpassning efter rådande trender. Detta står i konflikt med produktionens principer där kommunikationen i likhet med andra verksamheter, antas organiseras på ett sådant sätt att den är kontrollerbar och förutsägbar. Att anpassa sig till kortsiktiga trender som kommer ur andras intressen och behov blir utifrån detta perspektiv något högst irrationellt. Med utgångspunkt i produktionens principer är åtrå och attraktion inte tillförlitliga mekanismer då de ofelbart leder till ineffektivitet. Utifrån marknadens principer bemöts ett sådant argument med att strävanden efter långsiktighet, kontroll och förutsägbarhet leder till rigiditet och självupptagenhet. Detta i sin tur innebär att myndigheter inte kommer förmå att möta omvärldens krav och förväntningar och på så vis tillintetgöra deras position på marknaden.



## Konflikter i förening

Resonemangen ovan pekar ut ett antal vanliga konflikter som kommer till uttryck i det analyserade materialet. Dessa konflikter är alla förekommande men resultaten som redovisas i tabell 4 visar att vissa konflikter är betydligt vanligare än andra.

**Tabell 3. Konflikter mellan identifierade principer i styrdokument för kommunikationsarbetet i svenska myndigheter (procent)**

Antal princip(er)	Princip(er)	Andel
En	Ryktbarhet	8
	Det civila	1
	Marknad	1
	Produktion	6
Två	Ryktbarhet vs. Det civila	4
	Ryktbarhet vs. Marknad	2
	Ryktbarhet vs. Produktion	15
	Det civila vs. Produktion	8
Tre	Ryktbarhet vs. Det civila vs. Marknad	2
	Ryktbarhet vs. Det civila vs. Produktion	36
	Ryktbarhet vs. Marknad vs. Produktion	4
Fyra	Ryktbarhet vs. Det civila vs. Marknad vs. Produktion	13
<i>Summa</i>		<i>100</i>
N		173

Vi har redan kunnat konstatera att ryktbarhetens, produktionens och det civilas är dominerande principer när svenska myndigheter beskriver och motiverar sitt kommunikationsarbete. I linje med detta är det kombinationen av dessa tre som är den absolut vanligaste sammansättningen av principer (36 %). Två av dem - ryktbarhetens och produktionens principer - är också relativt vanliga tillsammans (15 %) vilket också gäller för kombinationen av alla fyra förekommande principer (13 %), vilket bekräftar betydelsen av synlighetens och produktionens principer. Uppställt på detta vis får vi en betydligt bättre uppfattning om vilka konflikter myndigheter ställs inför när de ska formulera syfte, mål och strategier för sitt kommunikationsarbete.

I vissa fall är det högst påtagliga skillnader, som när det civilas ställs mot ryktbarhetens principer. Att vara fullständigt öppen och tillgängliggöra alla delar av myndigheternas verksamheter medför att man måste tillåta en många gånger osammanhängande berättelse. Myndigheter är inte koherenta storheter som agerar samfällt. De präglas alltid av olika intressen som kommer till uttryck på olika sätt (och) i olika situationer. Detta innebär att ryktbarhetens principer, där förmågan att uttrycka en sammanhållen identitet och tala med en unison röst värderas högt, ter sig orimligt att förena med myndigheters verksamheter. Detta gäller naturligtvis inte bara myndigheter. Konflikter och olikartade intressen förekommer i alla typer av organisationer, men i myndigheters fall är frågan mer påträngande givet att offentlighetsprincipen och meddelarskyddet tvingar och ger anställda skyldigheter och rättigheter att lämna ut dokument och rättigheter att uttrycka sin personliga uppfattning.

Att detta upplevs som ett problem framträder med all tydlighet i många myndigheters dokument. Det är sällan konflikten görs explicit på det sätt den beskrivs av oss. Det finns dock många exempel på myndigheter som försöker upprätta en gräns för när anställda får kommunicera med omvärlden och vad de kan uttala sig om, samtidigt som de (ofta myndigheters ledning) försöker göra tydligt att detta inte inskränker meddelarskyddet eller offentlighetsprincipen. I vissa fall är det uttalat att myndigheter har särskilda talespersoner för vissa sakfrågor, att endast den exekutiva ledningen får uttala sig i frågor som rör myndigheters övergripande verksamhet etc. I andra fall finns det tydliga instruktioner om att medarbetare som blivit kontaktade av journalister ska kontakta myndighetens kommunikationsavdelning efteråt. Detta kommer exempelvis till uttryck i Ekobrottsmyndighetens kommunikationspolicy där man skriver att:

Den som vid kontakter med media företräder Ekobrottsmyndigheten ska vara väl införstådd med myndighetens policy och officiella ståndpunkt i olika frågor. /.../

Kommunikationsdirektören eller någon annan i myndighetens ledning bör snarast – och utan att det är avsett att inkräkta på meddelarfriheten – informeras om kontakter med media för myndighetens räkning i viktigare frågor så att myndighetsledningen kan förbereda sig på ytterligare frågor. (s. 4).

I andra fall är konflikterna mindre påtagliga - och är sannolikt mindre bekymrande i praktiken - som när vi till exempel ställer ryktbarhetens mot marknadens principer. I många sammanhang är ett starkt varumärke intimt förknippat med att stärka sin marknadsposition och på så vis bidra till en ökad försäljning (eller rekrytering av studenter). Här förs därför resonemang som inte gör skillnad på att framstå som beständig och trovärdig eller flexibel och mångfacetterad. Men konflikterna finns där även om man inte förhåller sig aktivt till dem. Patent och registeringsverket skriver i sin Varumärkesplattform att

Vi talar direkt med våra kunder så att de får nytta av vår kunskap och erfarenheter. Vi lyssnar och är beredda att utveckla nya tjänster för att lösa problem och underlätta för våra kunder (s. 12)

/.../

En samstämd röstkör är oftast starkare än många små. Budskap från PRV ska uppfattas som att de talas med en och samma stämma. De fördelar och unikteter PRV har kan på olika sätt sammanfattas i enkla rubriker eller budskap (s. 17)

I figur 4. (nästa sida) summerar vi våra resonemang om hur de olika principerna står i konflikt med varandra genom att ange ett antal konkreta exempel.

**Figur 4. Typiska konflikter mellan ryktbarhetens, det civilas, marknadens och produktionens principer så som de kommer till uttryck i svenska myndigheters styrdokument för kommunikation**

	Ryktbarhetens principer	Det civilas principer	Marknadens principer	Produktionens principer
<b>Kritiserar Ryktbarhetens principer</b>	--	Den offentliga meningen är mer än summan av enskilda individers åsikter	Att söka stöd från ett stort antal intressentgrupper begränsar flexibiliteten och möjligheterna att attrahera kunder.	Uppmärksamhet och synlighet har inget egenvärde, det är bara ett medel för att uppnå verksamhetsmålen
<b>Det civilas principer</b>	Kommunikationen måste utgå ifrån vad myndigheten står för	--	Kommunikation är ett verktyg för att stärka myndighetens position	Genom att i huvudsak stödja andra blir myndigheten ineffektiv och oförmögen att nå sina mål
<b>Marknadens principer</b>	Genom att följa trender och anpassa sig till kundernas behov kommer myndigheten att uppfattas som kluven och opålitlig	Du kan inte begränsa din kommunikation till de som har råd att köpa/nyttja myndighetens produkter/tjänster	--	Du kan inte styra en myndighet utifrån andras önskemål och attraktion då det ovillkorligen leder till ineffektivitet
<b>Produktionens principer</b>	Du kan aldrig få andras förtroende om du uteslutande prioriterar effektivitet eller låter systemet vara överordnat	Kommunikation måste ge stöd till samhället i sin helhet inte bara myndighetens verksamhet	Kommunikationen måste vara flexibel för att kunna attrahera kunder	--

## AVSLUTANDE DISKUSSION

Myndigheters kommunikationsarbete kan på en strategisk nivå kopplas till ett flertal olika principer. I likhet med vad som gäller för andra typer av organisationer och för andra verksamhetsområden, förväntas kommunikation bidra till myndigheters möjligheter att nå högst varierande mål. Resultaten som vi presenterat här visar att det finns tre dominerande föreställningar om vad kommunikation ska göra för svenska myndigheter och för samhället i stort.

Mest framträdande är föreställningen att myndigheters kommunikation ska sätta ljuset på deras verksamheter och på så vis forma omvärldens uppfattningar om organisationen. Myndigheter drivs av en strävan efter att nå ut med sina budskap för att på så vis stärka det egna varumärket. Ibland motiveras det med att det underlättar för myndigheten att genomföra det som ligger i dess uppdrag. En välkänd myndighet antas ha större möjligheter att driva igenom beslut, påverka människor, rekrytera personal och så vidare. I andra sammanhang är kopplingen till verksamheten mindre tydlig. I dessa sammanhang är synlighet något som ges ett värde i sig själv, något som söks för att bekräfta myndighetens existens och på så vis ge den betydelse, enligt devisen ”Syns vi inte, finns vi inte”.

I motsvarande omfattning betraktas kommunikation som ett styrmedel som ska samordna myndigheternas respektive verksamheter och på så vis bidra till effektivitet, produktivitet och koordination för varje enskild myndighet. I dessa sammanhang är strävan efter kontroll påtaglig. I första hand rör det sig om ledningens möjligheter att leda och fördela arbetet genom välplanerade kommunikationsinsatser som följer organisationens linjer. Men tankemönstret präglar också synen på hur man ser på organisationens kommunikation med omvärlden. När produktionens principer kommer till uttryck blir medborgare målgrupper som i motsvarande utsträckning ska styras till rätt handling.

Principen om att myndigheters kommunikation ska bidra till demokratins funktionssätt är inte lika framträdande som ryktbarhetens och produktionens principer, men den är ändå vägledande för många myndigheter. I huvudsak rör det sig om att skapa rutiner för hur man ska bemöta journalister och andra som vill ta del av myndigheters handlingar. Utgångspunkten blir därmed mer att underlätta för andra att utföra sina uppgifter inom ramen för hur vi har ordnat vårt demokratiska system, än att myndigheten aktivt bidrar till att detta kommer till stånd.

Att det uppstår grundläggande konflikter om vi ställer ryktbarhetens, det civilas och produktionens principer - samt marknadens principer som också förekommer i vissa men betydligt färre fall – mot varandra, råder det inte tvivel om. Det är inte möjligt att fullt ut värna myndigheters produktivitet om man samtidigt ska vara öppen och göra sig tillgänglig för journalisters frågor. Lika lite går det att skapa och upprätthålla en sammanhållen identitet om man förväntas anpassa sig till vad omvärlden har för förväntningar på vad man ska leverera. Huruvida detta skapar faktiska problem kan vi inte uttala oss om, men det finns ingen anledning att tro att det inte uppstår konflikter och att de skapar faktiska problem. Det finns inget skäl till varför myndigheters kommunikationsarbete skulle skilja sig från andra typer av organisationer.

Sammantaget besvarar vår analys ett antal centrala frågeställningar om vi vill förstå vad det är som driver myndigheters kommunikationsarbete. Med hänvisning till relativt omfattande myndighetsforskning kan vi konstatera att kommunikationsarbetet inte ter sig så mycket

annorlunda än andra verksamhetsområden. I likhet med andra administrativa och operativa aktiviteter präglas myndigheters kommunikation av det omfattande reformarbete som pågått sedan 1980-talet. Ett reformarbete som ställer många myndigheter inför allt mer diversifierade uppdrag, förändrade ekonomiska villkor samt nya principer för samordning, styrning och kontroll. Detta kommer bland annat till uttryck i att myndigheter drivs utifrån mål- och resultatstyrning, att de använder sig av beställare/utförare-modeller, utsätts för konkurrens och att staten i större utsträckning intar en granskande och utvärderade roll snarare än en reglerande. Till detta kommer att fler aktörer – kunder, medier, konkurrenter med flera – granskar och ställer krav på myndigheters verksamheter.

Med utgångspunkt i detta är det ganska rimligt att även kommunikationsarbetet präglas av multipla och konfliktfyllda förutsättningar och förväntningar. För som tidigare studier har visat så återspeglar synen på information och kommunikation till stor del synen på andra områden inom den offentliga förvaltningen. Här kan man också tänka sig att senare förändringar accentuerar detta då myndigheter inte längre värderas utifrån absoluta referensramar. När resultatredovisning och utvärdering sker i förhållande till ett ökat antal politiska, sociala och ekonomiska preferenser och värderingar, ökar det retoriska behovet vilket stärker betydelsen av kommunikation.

Men lika mycket som vår studie besvarar ett antal grundläggande frågor om myndigheters kommunikation ställer den nya. För även om analyser av styrdokument ger oss en bra bild av vilka principer som myndigheters kommunikationsarbete kan härledas till kan de aldrig besvara i vilken utsträckning och på vilket sätt dessa principer kommer till uttryck i den dagliga verksamheten. För att kunna besvara sådana frågor måste vi komma närmare praktiken och för det behövs det andra typer av analyser. Ett arbete som vi redan har påbörjat och som vi ber att få återkomma till i ett annat sammanhang.

## REFERENSER

- Arbetsgivarverket. (2009). Att profilera sig som statlig arbetsgivare. Stockholm: Arbetsgivarverket.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (2006). *On Justification: Economies of Worth*. Princeton: Princeton University Press.
- Cloutier, C., & Langley, A. (2007). Competing rationalities in organizations: A theoretical and methodological overview. *Cahiers de recherche du GÉPS*, 1(3).
- Fredriksson, M., & Pallas, J. (2011). Regler, normer och föreställningar. Ett neoinstitutionellt perspektiv på strategisk kommunikation. In J. Falkheimer & M. Heide (Eds.), *Strategisk kommunikation. Forskning och praktik* (pp. 45-63). Lund: Studentlitteratur.
- Hart, R. P. (1997). *Modern Rhetorical Criticism*. (2 ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Jagd, S. (2011). Pragmatic sociology and competing orders of worth in organizations. *European Journal of Social Theory*, 14(3), 343-359.
- Kjellgren, H. (2002). *Staten som informatör eller propagandist? Om statssyners betydelse för svensk informationspolitik*. Göteborg: Statsvetenskapliga institutionen, Göteborgs universitet.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Thousand Oaks, CA: Sage.

## FÖRTECKNING ÖVER VILKA MYNDIGHETER SOM TILLFRÅGATS OM DOKUMENT, VILKA SOM HAR DOKUMENT OCH VILKA DOKUMENT FRÅN RESPEKTIVE MYNDIGHET SOM INGÅR I ANALYSEN

KP=Kommunikationspolicy, KS=Kommunikationsstrategi, KPN=Kommunikationsplan, GM=Grafisk manual, VP=Varumärkespolicy, PSM=Policy för sociala medier, WP=Webbpolicy, MP=Marknadsplan, A=Annat dokument

Myndighet	Typ av dokument									
	KP	KS	KPN	GM	VP	MP	PSM	WP	MP	A
Alkoholsortimentsnämnden	<i>Saknar dokument</i>									
Allmänna reklamationsnämnden	<i>Saknar dokument</i>									
Arbetsförmedlingen				1		1				
Arbetsgivarverket	1			1						
Arbetsmiljöverket (av)	1	1		1						
Arkitekturmuseet				1						
Arvfondsdelegationen				1						
Barnombudsmannen		1		1						
Blekinge tekniska högskola	1			1	1					
Bokföringsnämnden	<i>Saknar dokument</i>									
Bolagsverket				1						
Boverket				1						
Brottsförebyggande rådet	1			1		1				
Brottsoffermyndigheten		1		1						
Centrala etikprövningsnämnden	<i>Saknar dokument</i>									
Centrala studiestödsnämnden				1						
Dans- och cirkushögskolan				1						
Datainspektionen		1		1						
Diskrimineringsombudsmannen	1			1						
Domarnämnden	<i>Saknar dokument</i>									
E-delegationen		1		1						
Ekobrottsmyndigheten		1		1						
Ekonomistyrningsverket	1	1		1						
E-legitimationsnämnden	<i>Saknar dokument</i>									
Elsäkerhetsverket				1			1			
Energimarknadsinspektionen	1			1						

Myndighet	Typ av dokument										
	KP	KS	KPN	GM	VP	MP	PSM	WP	MP	A	
Exportkreditnämnden				1	1	1					
Fastighetsmäklarnämnden				1							
Fideikommissnämnden											
Finansinspektionen		1		1				1			
Finanspolitiska rådet											
Folke Bernadotteakademin				1							
Forskarskattenämnden											
Forskningsrådet för miljöarella näringar och samhälle		1		1							
Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap		1									
Fortifikationsverket			1	1	1						
Forum för levande historia	2	1		1		1					
Försvarets materielverk	1										
Försvarets radioanstalt	1			1							
Försvarexportmyndigheten											
Försvvarshögskolan	1			1							
Försvvarsmakten	1			1							
Försvvarsuppläsningsdomstolen											
Försäkringskassan	1	1		1							
Gentekniknämnden			1	1							
GIH				1					1		
Göteborgs universitet	1			1				1		2	
Harpunds nämnden											
Havs- och vattenmyndigheten				1							
Hälso- & sjukvårdens ansvarsnämnd											
Högskolan Dalarna	1			1							
Högskolan i Borås			1	1	1						
Högskolan i Gävle								1			
Högskolan i Halmstad	1			1							
Högskolan i Kristianstad	1	1			1						
Högskolan i Skövde		1									
Högskolan på Gotland				1		1					
Högskolan väst	1			1			1				

Myndighet	Typ av dokument									
	KP	KS	KPN	GM	VP	MP	PSM	WP	MP	A
Högskoleverket	1			1						
ilo-kommittén	<i>Saknar dokument</i>									
Inspektionen för arbetslöshetsförsäkring	1			1						
Inspektionen för socialförsäkringen				1						
Inspektionen för strategiska produkter			1	1						
Institutet f arbetsmarknadspolitisk utvärdering	1			1						
Institutet för rymdfysik	1							1		1
Institutet för språk och folkminnen		1		1						
Institutet för utvärdering av internationellt utvecklingssamarbete	1				1					
Internationella programkontoret för utbildnings-					1		1			
Justitiekanslern	<i>Saknar dokument</i>									
Kammarkollegiet		1		1						
Karlstads universitet	1	1		1		1				
Karolinska institutet					1		1		1	
Kemikalieinspektionen	1	1								
Kommerskollegium				1						
Kompetensrådet för utveckling i staten			1	1						
Konjunkturinstitutet	1									
Konkurrensverket	1			1						
Konstfack								1		1
Konstnärsnämnden				1						
Konsumentverket				1						
Krigsförsäkringsnämnden	<i>Saknar dokument</i>									
Kriminalvården		1		1		1				
Kriminalvårdsnämnden	<i>Saknar dokument</i>									
Kronofogdemyndigheten	1	1			1					
Kungliga biblioteket	<i>Saknar dokument</i>									
Kungliga konsthögskolan	<i>Saknar dokument</i>									
Kungliga musikhögskolan	<i>Saknar dokument</i>									
Kungliga tekniska högskolan		1		1						
Kustbevakningen	1			1						
Kärnavfallsfondens styrelse	<i>Saknar dokument</i>									



Myndighet	Typ av dokument										
	KP	KS	KPN	GM	VP	MP	PSM	WP	MP	A	
Lagrådet	<i>Saknar dokument</i>										
Lantmäteriet		1		1							
Linköpings universitet				1							
Linnéuniversitetet				1		1					
Livruskammaren och skoklosters slott med stiftelsen Hallwylska museet											
Livsmedelsverket	1	1		1							
Lotteriinspektionen	1			1							
Luleå tekniska universitet											
Lunds universitet		1		1				1			
Läkemedelsverket	1			1							
Länsstyrelsen i Blekinge län	1			1							
Länsstyrelsen i Dalarnas län	1			1							
Länsstyrelsen i Gotlands län	1	1									
Länsstyrelsen i Gävleborgs län				1							
Länsstyrelsen i Hallands län		1									
Länsstyrelsen i Jämtlands län	1			1							
Länsstyrelsen i Jönköpings län		1									
Länsstyrelsen i Kalmar län				1							
Länsstyrelsen i Kronobergs län	1			1							
Länsstyrelsen i Norrbottens län	1			1							
Länsstyrelsen i Skåne län	1			1							
Länsstyrelsen i Stockholms län	1	1		1							
Länsstyrelsen i Södermanlands län		1									
Länsstyrelsen i Uppsala län		1		1							
Länsstyrelsen i Värmlands län	1			1							
Länsstyrelsen i Västerbottens län	1			1							
Länsstyrelsen i Västernorrlands län	1			1							
Länsstyrelsen i Västmanlands län	1			1							
Länsstyrelsen i Västra Götalands län	1			1							
Länsstyrelsen i Örebro län		1		1							
Länsstyrelsen i Östergötlands län	1			1							
Malmö högskola	1	1		1						1	

Myndighet	Typ av dokument										
	KP	KS	KPN	GM	VP	MP	PSM	WP	MP	A	
Medlingsinstitutet	1										
Migrationsverket	1			1							
Mittuniversitetet	1				1						
Moderna museet				1	1						
Myndigheten för handikappolitisk samordning	1			1							
Myndigheten för internationella adoptionsfrågor	<i>Saknar dokument</i>										
Myndigheten för kulturanalys		1		1							
Myndigheten för radio och tv				1							
Myndigheten för samhällsskydd och beredskap				1		1		1			
Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser		1		1							
Myndigheten för utlandsinvesteringar i Sverige	<i>Saknar dokument</i>										
Myndigheten för vårdanalys	<i>Saknar dokument</i>										
Myndigheten för yrkeshögskolan				1							
Mälardalens högskola				1	1						
Nationalmuseum med prins Eugens Waldemarsudde				1							
Naturhistoriska riksmuseet	1				1						
Naturvårdsverket	1	1		1							
Nordiska Afrikainstitutet				1			1				
Notarienämnden	<i>Saknar dokument</i>										
Nämnden för hemslöjdsfrågor				1	1						
Nämnden för statligt stöd till trossamfund	<i>Saknar dokument</i>										
Nämnden för styrelserepresentationsfrågor	<i>Saknar dokument</i>										
Nämnden mot diskriminering	<i>Saknar dokument</i>										
Operahögskolan i Stockholm	<i>Saknar dokument</i>										
Patent- och registreringsverket		1			1	1					
Patentombudsämnden	<i>Saknar dokument</i>										
Pensionsmyndigheten	<i>Saknar dokument</i>										
Polarforskningssekretariatet	<i>Saknar dokument</i>										
Post- och telestyrelsen		1		1		1					
Postverkets avvecklingsorganisation	<i>Saknar dokument</i>										
Presstödsnämnden	<i>Saknar dokument</i>										
Prövningsnämnden för stöd till kreditinstitut	<i>Saknar dokument</i>										

Myndighet	Typ av dokument										
	KP	KS	KPN	GM	VP	MP	PSM	WP	MP	A	
Rederinämnden	<i>Saknar dokument</i>										
Regeringskansliet	1			1							
Regionala etikprövningsnämnden i Göteborg	<i>Saknar dokument</i>										
Regionala etikprövningsnämnden i Linköping	<i>Saknar dokument</i>										
Regionala etikprövningsnämnden i Lund	<i>Saknar dokument</i>										
Regionala etikprövningsnämnden i Stockholm	<i>Saknar dokument</i>										
Regionala etikprövningsnämnden i Umeå	<i>Saknar dokument</i>										
Regionala etikprövningsnämnden i Uppsala	<i>Saknar dokument</i>										
Rekryteringsmyndigheten				1							
Resegarantinämnden	<i>Saknar dokument</i>										
Revisorsnämnden	<i>Saknar dokument</i>										
Riksantikvarieämbetet		1		1							
Riksarkivet	1						1				
Riksgäldskontoret	1			1							
Riksutställningar		1		1							
Rymdstyrelsen	<i>Saknar dokument</i>										
Rättshjälpnämnden	<i>Saknar dokument</i>										
Rättshjälpsmyndigheten	<i>Saknar dokument</i>										
Rättsmedicinalverket	1										
Sameskolstyrelsen	<i>Saknar dokument</i>										
Sametinget				1							
Sida	1	1		1							
Skatterättsnämnden	<i>Saknar dokument</i>										
Skatteverket		1		1		1					
Skiljenämnden i vissa trygghetsfrågor	<i>Saknar dokument</i>										
Skogsstyrelsen	1	1		1							
Skolväsendets överklagandenämnd	<i>Saknar dokument</i>										
Smittskyddsinstitutet	1			1							
Socialstyrelsen	1			1	1	1				1	
Specialpedagogiska skolmyndigheten	1			1							
Statens ansvarsnämnd	<i>Saknar dokument</i>										
Statens beredning för medicinsk utvärdering				1		1					

Myndighet	Typ av dokument										
	KP	KS	KPN	GM	VP	MP	PSM	WP	MP	A	
Statens bostadskreditnämnd	<i>Saknar dokument</i>										
Statens energimyndighet	2	1		1							
Statens fastighetsverk		1			1						
Statens folkhälsoinstitut	1			1				1			
Statens försvarshistoriska museer				2							
Statens geotekniska institut	<i>Saknar dokument</i>										
Statens haverikommission	<i>Saknar dokument</i>										
Statens historiska museer				1							
Statens institutionsstyrelse	1	1		1		1					
Statens jordbruksverk	1	1		1							
Statens konstråd	1			1		1					
Statens kulturråd	1			1							
Statens maritima museer										1	
Statens medieråd				1							
Statens museer för världskultur											
Statens musikverk		1									
Statens nämnd för arbetstagares uppfinningar	<i>Saknar dokument</i>										
Statens personadressregisternämnd	<i>Saknar dokument</i>										
Statens skaderegleringsnämnd	<i>Saknar dokument</i>										
Statens skolinspektion	1			1							
Statens skolverk	1			1							
Statens tjänstepensions- och grupplivnämnd	<i>Saknar dokument</i>										
Statens tjänstepensionsverk	1			1							
Statens va-nämnd	<i>Saknar dokument</i>										
Statens veterinärmedicinska anstalt				1							
Statens väg- och transportforskningsinstitut		1		1							
Statens överklagandenämnd	<i>Saknar dokument</i>										
Statistiska centralbyrån	1			1							
Statskontoret	1	1		1		1					
Stockholms dramatiska högskola				1							
Stockholms universitet	1	1		1				1			
Strålsäkerhetsmyndigheten	1	1		1							

Myndighet	Typ av dokument										
	KP	KS	KPN	GM	VP	MP	PSM	WP	MP	A	
Styrelsen för ackreditering och teknisk kontroll	1			1							
Svenska esf-rådet			1								
Svenska institutet				1							
Svenska institutet för europapolitiska studier	1										
Sveriges domstolar				1		1					
Sveriges författarfond										<i>Saknar dokument</i>	
Sveriges geologiska undersökning	1			1							
Sveriges lantbruksuniversitet	1			1							
Sveriges meteorologiska o hydrologiska institut				1							
Säkerhets- och integritetsskyddsämnden										<i>Saknar dokument</i>	
Södertörns högskola				1							
Talboks- och punktskriftsbiblioteket										<i>Saknar dokument</i>	
Taltidningsämnden										<i>Saknar dokument</i>	
Tandvårds-och läkemedelsförmånsverke t,tlv				1							
Tillväxtverket				1							
Totalförsvarets forskningsinstitut, foi	1			1							
Totalförsvarets rekryteringsmyndighet				1							
Trafikanalys			1	1							
Trafikverket	1			1							
Transportstyrelsen	1			1							
Tullverket	1			1							
Umeå universitet	1			1							
Ungdomsstyrelsen			1			1					
Uppsala universitet	1			1							
Valmyndigheten				1							
Verket för högskoleservice	1			1							
Verket för innovationssystem			1	1							
Vetenskapsrådet				1							
Åklagarmyndigheten				1							
Örebro universitet	1	1		1							
Överklagandenämnden för högskolan										<i>Saknar dokument</i>	
Överklagandenämnden för nämndemannauppdrag										<i>Saknar dokument</i>	
Överklagandenämnden för studiestöd										<i>Saknar dokument</i>	