



**INSTITUTIONEN FÖR FILOSOFI,
LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI**

NÅ UT

En analys av den externa
kommunikationen vid två lärosäten

Nils Jobring

Kurs:	KT2502, Masteruppsats/Självständigt arbete, 15 hp
Program:	Kommunikatörsprogrammet med inriktning mot myndigheter och offentlig förvaltning
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	VT 2020
Handledare:	Kristina Lundholm Fors
Examinator:	Dick Kasperowski

Abstract

Kurs:	KT2502, Masteruppsats/Självständigt arbete, 15 hp
Program:	Kommunikatörsprogrammet med inriktning mot myndigheter och offentlig förvaltning
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	VT 2020
Handledare:	Kristina Lundholm Fors
Examinator:	Dick Kasperowski
Nyckelord:	Strategisk kommunikation, public relations, universitet, högskolor, best practices, bästa praktiker

Syfte: Att utveckla och tillämpa ett teoretiskt ramverk för att kvalitativt analysera extern kommunikation från institutioner inom högre utbildning avseende förhållandet mellan kommunikationspolicyer och producerade texter för externa målgrupper.

Teori: Strategisk kommunikation och public relations. Studien är gjord med utgångspunkt från ett ramverk för arbete med public relations inom högre utbildning.

Metod: Kvalitativ analys.

Resultat: Högskolan i Halmstad och Högskolan Kristianstad har ett välfungerande kommunikativt arbete utifrån deras kommunikationspolicyer och material på högskolornas hemsidor.

Högskolan i Halmstads kommunikationspolicy utmärks av en tydligt utformad profil vilket också framträder vid analysen av hemsidetexterna. En tydlig profil ger också en tydligare image (hur högskolan uppfattas). Kommunikationsmålen är dock övergripande i sin karaktär. Högskolan i Kristianstad utmärker sig i sin kommunikationspolicy istället med tydliga mål för kommunikationen. Det ger att det blir lättare att utvärdera målen vid genomgång av kommunikativa insatser. Profilen är dock inte lika tydlig som Högskolan i Halmstads.

Samtidigt som det finns en diskrepans i kommunikationspolicyerna arbetar båda högskolorna dock väl utifrån kommunikationsmålen som ställts upp i policyerna. Högskolorna arbetar även med att informera och samverka vilket är ett krav för högskolor enligt Högskolelagen (1992:1434).

Studien visar på hur kommunikationen inom ett komplext organisationsfält – högskolesektorn – kan åskådliggöras och utvärderas genom ett antal punkter till stöd för att kommunikationen ska fungera väl. Studien kan också fungera som underlag för kommunikationsarbete inom sektorn.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bästa kommunikativa praktik.....	1
1.2 Problemformulering, syfte och frågeställningar.....	2
1.3 Studiens upplägg.....	2
2. Tidigare forskning.....	3
3. Teori.....	6
3.1 Bästa sättet att nå ut?.....	6
3.2 Public relations och strategisk kommunikation.....	7
3.3 Grunder för teoretiskt ramverk.....	8
3.3.1 Public relations inom högre utbildning.....	8
3.3.2 Målstyrd kommunikation och profil.....	11
3.4 Teoretiskt ramverk.....	11
4. Metod och material.....	13
4.1 Metodval.....	13
4.2 Om hur metoden används.....	13
4.3 Metodkritik.....	14
4.4 Analysenheter och material.....	14
4.4.1 Analysenheter.....	14
4.4.2 Material.....	15
4.5 Disposition av undersökningen.....	16
4.6 Avgränsningar.....	17
5. Resultat och analys.....	18
5.1 Kommunikationspolicy Högskolan i Halmstad.....	18
5.1.1 Enhetlighet.....	18
5.1.2 Mål.....	19
5.1.3 Målgrupper och utvärdering.....	20
5.2 Kommunikationspolicy Högskolan Kristianstad.....	20
5.2.1 Enhetlighet.....	20
5.2.2 Mål.....	22
5.2.3 Målgrupper och utvärdering.....	22
5.3 Analys av kommunikationspolicyerna.....	23
5.4 Nyhetstexter hemsida Högskolan i Halmstad.....	26
5.4.1 Text ett: Högskolan i Halmstad.....	26

5.4.2 Text två: Högskolan i Halmstad	27
5.4.3 Text tre: Högskolan i Halmstad	28
5.5 Nyhetstexter hemsida Högskolan Kristianstad.....	29
5.5.1 Text ett: Högskolan Kristianstad	29
5.5.2 Text två: Högskolan Kristianstad.....	30
5.5.3 Text tre: Högskolan Kristianstad	31
5.6 Analys av hemsidetexterna.....	32
5.7 Sammanfattning av resultat och analys	34
6. Diskussion	37
6.1 Om resultaten.....	37
6.2 Om studien och framtida forskning	38
7. Referenslista	40
7.1 Litteratur och rapporter.....	40
7.2 Källmaterial	41
7.3 Uppsatser	42
7.4 Övrigt.....	43

1. Inledning

Högskolor och universitet¹ i Sverige har kommunikativt en tydlig roll. De har utöver uppgifterna att bedriva utbildning och forskning också lagstadgad skyldighet ”att samverka med det omgivande samhället och informera om sin verksamhet samt verka för att forskningsresultat tillkomna vid högskolan kommer till nytta” (Högskolelagen 1 kap. 2 §). Då det är ett uppdrag att informera och samverka blir det också intressant hur högskolornas kommunikation ser ut och vilka mål de ställer för den och om hur den fungerar.

Hur en organisation arbetar övergripande kommunikativt kan kondenseras i begreppet strategisk kommunikation. Det handlar om ”medvetna kommunikationsinsatser för att nå sina övergripande mål” (Falkheimer & Heide, 2014, s. 86, utifrån Falkheimer & Heide 2011). Enligt Erikson (2008, s. 164) kan kommunikationsarbetet regleras på flera olika nivåer utifrån följande dokument:

- Kommunikationspolicy Riktlinjer för hur kommunikationsarbete ska se ut
- Kommunikationsstrategi Hur organisationen ska uppnå sina överordnade mål med kommunikation
- Kommunikationsplan Riktad kommunikation mot specifika grupper under begränsad period av tid, särskild budget

Utifrån ovanstående är det primära dokumentet för att närmare analysera mål för kommunikation kommunikationsstrategi. En kommunikationspolicy ska enligt ovanstående punkter snarare ge riktlinjer för hur kommunikationsarbete ska se ut och hur arbetet fördelas organisatoriskt, inte om vad kommunikationen innehåller eller målen som ska åstadkommas (Erikson, 2008, s. 164–165; Larsson, 2014, s. 127). Kommunikationsplaner i sin tur handlar om insatser under en begränsad tid.

1.1 Bästa kommunikativa praktik

Vid en närmare studie av hur arbete med kommunikationen fungerar aktualiseras uttrycket ”best practices” (Sallot, 2013). Med ”best practices” åsyftas metoder eller tekniker som ger bästa utfall inom arbete med public relations, sett till bland annat effektivitet (ibid.). Begreppet kommer här att översättas till bästa praktik. I den här studien kommer jag att undersöka

¹ Framöver kommer termen högskolor också användas synonymt för både högskolor och universitet.

hur högskolornas kommunikationsarbete ser ut utifrån en modell för bästa praktik som utvecklas i det teoretiska ramverket.

1.2 Problemformulering, syfte och frågeställningar

Det övergripande problemet handlar om hur kommunikation och mål för kommunikation från offentlig sektor fungerar. Här blir studieområdet för detta hur svenska högskolors kommunikation för att nå ut ser ut och hur den fungerar.

Syftet med denna uppsats är att utveckla och tillämpa ett teoretiskt ramverk för att kvalitativt analysera extern kommunikation från institutioner inom högre utbildning med avseende på förhållandet mellan kommunikationspolicyer och producerade texter för externa målgrupper.

Båda kommunikationspolicyer reglerar mål för kommunikationen vilket gör att de går att använda i den här studien (jmf genomgång av Erikson, 2008, ovan). Vidare diskussion och motiv för val av material och analysenheter återfinns i metodavsnittet (s. 13 och framåt).

Frågeställningar för studien är:

- Hur ser respektive kommunikationspolicy för Högskolan i Halmstad och Högskolan i Kristanstad ut i förhållande till bästa praktiker?
- Hur ser kommunikationen ut i ett urval av material på respektive högskolas hemsida utifrån respektive policy och bästa praktiker?

1.3 Studiens upplägg

I det första kapitlet (kap. 1) ger jag en kort bakgrund till utgångspunkten för studien, därefter följer tidigare forskning (kap. 2). I efterföljande kapitel gör jag en genomgång av de teoretiska ramarna (kap. 3). I fjärde kapitlet (kap. 4) återfinns metoden för undersökningen och det material som analyseras. Därefter följer analys av materialet (kap. 5), diskussion och uppslag på framtida forskning (kap. 6).

2. Tidigare forskning

I avhandlingen *Dancing Together Alone* av Lövgren (2017) analyseras hur strategisk kommunikation tolkas sett utifrån sociala medier vid 16 universitet och högskolor i Sverige. Studien genomförs med intervjuer med representanter för universiteteten, analys av de rektorsbloggar som fanns på de 16 lärosätena samt närmare analys av kommunikationsdokument för två universitet. De två universiteteten observerades också och kommunikatörer där intervjuades (Lövgren, 2017, s. 65–67, 72; se även Alnäs, 2018, s. Tidigare forskning).²

I inledningen pekar Lövgren (2017, s. 25–26) på hur traditionsenlig strategisk kommunikation utmärks genom vikten som läggs vid integrering av kommunikation, och att denna planeras centralt för kontroll och upprättande. Lövgren (2017, s. 27–29) anammar istället ett neoinstitutionellt perspektiv och vill se hur ”receptet” för strategisk kommunikation används både genom att se på synen och motiven för användningen (makro) av det men också hur tolkningarna ser ut (mikro), och påpekar att svenska universitet drivs av sin egen institutionella logik som kommunikationen formeras utifrån.

Undersökningen pekar på hur det kommunikativa arbetet präglas av synen på att framhålla bilden av *ett universitet*. För detta behövs integration i meningen central kontroll och planering. Hur kommunikationen i arbetet med sociala medier ser ut i förhållande till mallen för strategisk kommunikation kan dock sett utifrån Lövgren (2017, s. 169, 177–178; se även Alnäs, 2018, s. Tidigare forskning) tolkas som olika beroende på var i organisationen man befinner sig. Arbetet består av motsägelser.

Att skapa *ett universitet* blir problematiskt om universiteteten ska vara öppet och differentierat, snarare bör en differentiering vårdas och uppmuntras för att ge öppenheten (Lövgren, 2017, s. 192; se även Alnäs, 2018, s. Tidigare forskning).

Liknande slutsatser syns från Pallas (2017), som undersöker synen på vad ett universitet är genom intervjuer med ledare vid Göteborg, Lund och Uppsala universitet samt genom en innehållsanalys för styrdokumenterna vid 29 universitet och högskolor i Sverige.

² Vare sig Högskolan i Halmstad eller Högskolan Kristianstad ser ut att ingå i studien. De två universiteterna som undersöks genom djupstudier är dock anonymiserade, men i indexet för studien finns dock inte Högskolan Kristianstad eller Högskolan i Halmstad med (Lövgren, 2017, s. 23 (se fotnot 6), 219).

Han menar att samtidigt som utbildning och forskning ges tydliga definitioner finns det en fragmenterad syn på hur ”akademiska organisationer” (ibid., s. 294) ska definieras. Synen på en mångskiftande verksamhet är snarare en inneboende förutsättning för universitetets verksamhet.

Alnäs (2018) undersöker kommunikationsarbetet på sex institutioner vid Göteborgs universitet och hur kommunikatörer där ser på yrkesrollen. Hon konstaterar att de uppgifter kommunikatörerna gör främst bygger på ”institutionaliserade föreställningar om vad en kommunikatör bör göra” (Alnäs, 2018, s. Abstract).

De här studierna tar upp vikten av att uppmuntra differentiering inom högskolesektorn (Lövgren, 2017; Pallas, 2017) och kan även tolkas som att de visar på en institutionell ram inom det rum där kommunikationen verkar i sektorn (Alnäs, 2018). Den syn som Lövgren (jmf 2017, s. 184) har på strategisk kommunikation kan tolkas som att det inte handlar om planering/utfall utan snarare hur kommunikation formeras genom kontextuella förväntningar på denna.

Den övergripande synen på kommunikation som ett centraliserat planeringsinstrument kan också illustreras genom landskapet för högre utbildning. Lövgren (2017, s. 29) pekar på hur reformen av högre utbildning i Sverige 1977 renderade vägen mot att högskolor tävlar och skapar olika typer av profiler. Detta arbete ligger nära det inom företagssektorn och har därför också medfört att kommunikationen har kommit att betraktas som ”en central strategisk funktion” (ibid., utifrån Engwall 2008, min översättning). Forskningen inom företagskommunikation präglas enligt Falkheimer och Heide (2014, s. 109, utifrån Christensen & Cornelissen 2011) just av den så kallade transmissionssynen, där kommunikationen ses som ett sätt att ge det utfall som efterfrågas.

Arbetet med så kallad ”marketization” är mycket riktigt också något som idag märks i svenska högskolor (Lövgren, 2017, s. 191, utifrån Wedlin 2008 och Ek et al. 2013). Precis som Hörnqvist (2015, s. 1) skriver tydliggörs detta även i en studie av Fredriksson och Pallas (Fredriksson & Pallas, 2013) där de visar att en stor andel av Sveriges högskolor arbetar med det som de kallar för ”marknadens principer” (ibid., s. 19.).

Hörnqvists (2015) tangerar flera av ovanstående delar. I sin uppsats analyserar hon kommunikationsdokument för 10 av Sveriges universitet (inte högskolor). Undersökningen fokuserar

på hur deltagarna får utrymme att kommunicera, om maktförhållanden reproduceras och hur frågor om varumärke behandlas. För syftet undersöktes ”de övergripande styrdokumenterna för universitetens kommunikation” (Hörnqvist, 2015, s. 12), vilket finns i så väl kommunikationsstrategi som kommunikationspolicy. Det här illustrerar också att det går bra att använda kommunikationspolicyer vid en analys av kommunikativa aspekter.

Slutsatserna visar att olika grupper ges olika utrymme; chefer (makt), medarbetare (mottagare/aktörer), och slutligen studenter (aktörer/mottagare). Studenterna fick dock mindre inflytande, och sågs ibland som del av organisation eller utanför (Hörnqvist, 2015, s. III, Sammanfattning)

Marknadsdiskursen är tydlig i dokumenten. Det finns dock en kamp mellan olika diskurser (Hörnqvist, 2015, s. 37). Arbetet med att förmedla en enhetlig bild och att prata med ”en röst” framträder dock i nio av tio analyserade dokument vilket enligt Hörnqvist (2015, s. 31) visar på omfattande marknadsdiskurs. Vad gäller synen på varumärke finns tendenser till ett intressant dilemma i att organisationsmedlemmarna ska fungera som ambassadörer för organisationen, samtidigt som dokumenteten visar på målen att förmedla en bild. Om någon då bryter mot detta blir det problematiskt (Hörnqvist, 2015, s. 36).

Schiess och Teir (2019) tangerar området genom en undersökning av hur avgiftsskyldiga studenter ska attraheras till universitet, genom att undersöka detta arbete vid Uppsala universitet, Stockholms universitet och Sveriges Lantbruksuniversitet. Slutsatsen här är att universiteten arbetar med detta på liknande sätt och att det handlar för universitet att differentiera sig i sina marknadsföringsinsatser för att nå fram.

Sammanfattat förefaller det finnas en syn på kommunikation som ett viktigt planeringsinstrument, snarligt synen företagsforskarna har på kommunikationen, samtidigt som den här synen inte alltid svarar mot förväntade utfall.

3. Teori

3.1 Bästa sättet att nå ut?

Avsnittet under tidigare forskning visade framförallt på hur Lövgren (2017) som jag tolkar det kontrasterar en konventionell syn på strategisk kommunikation (bland annat central funktion, planering, integrering) visavi hur denna förefaller svårfångad beroende på nivå i organisationen.

Att ge *en bild*, som framträder som en nyckeldel vid universiteten, blir i det fall universiteten ska vara öppna komplicerat, snarare bör de uppmuntra differentiering för att behålla öppenheten (jmf Lövgren 2017, s. 169, 192, se även Alnäs 2018, s. Tidigare forskning). Samtidigt kan det tänkas att med uppdraget för svenska högskolor att informera och samverka är det relevant med understöd i arbetet och vad som fungerar bäst för det.

Även oaktat hur tolkningar ser ut kan det vara svårt att säga. Sallot (2013) ger i sin text ”Best Practices” uppslag på vilka bästa praktiker (min översättning) det finns inom public relations (PR). Public relations är ett forskningsfält inom strategisk kommunikation som bland annat kan ses kring hur ledningen skapar och håller goda relationer intakt med olika målgrupper, organisationens publik (Falkheimer & Heide, 2014, s. 88; ”PR”, u.å.).

Sallot (2013) konstaterar att det inte finns någon ”bästa” praktik inom public relations utan en stor rad ingångar till det, och det är därför också svårt att hitta en synkron ingång för vad som är ”bäst”. Området utvecklas dessutom kontinuerligt. Även om det finns ”bästa” sätt för olika lägen är det svårt att säga exakt vilket som passar bäst när. Sallot ger dock uppslag på källor för att kunna identifiera bästa praktiker. En av dem är *Handbook of Public Relations* (Heath, 2001),³ där jag fokuserat på en artikel i boken som diskuterar hur Public Relations kan fungera inom högre utbildning (Desanto & Garner, 2001).

³ Sallot refererar till Heath (2000) men i den bok jag haft access till genom Göteborgs Universitetsbibliotek anges Heath (2001). Oaktat om detta är samma bok som åsyftas ger den bok jag haft access till uppslag på källor till arbete med public relations, i likhet med det Sallot (2013) tar upp.

3.2 Public relations och strategisk kommunikation

Public relations är en naturlig ingång till en studie i strategisk kommunikation då fältet tillsammans med marknads- och organisationskommunikation idag ofta integreras (Falkheimer & Heide, 2014, s. 87).

Den traditionella synen på strategisk kommunikationen – hur den reella kommunikation ser ut och det som görs i anslutning till detta – blir, enligt Falkheimer och Heide (2014, s. 108) problematisk, då aktörer inte inkluderas. Aktörers kommunikativa ingång bör också beaktas (ibid.). I studier om strategisk kommunikation bör det handla om ett helhetsgrepp på kommunikationen. I strategisk kommunikation står heller inte målen för operativa insatser som huvudpart, utan snarare de långsiktiga dito (ibid., s. 86).

I fokus på innehållet och hur det sänds aktualiseras också det så kallade transmissionsperspektivet. I det ses kommunikationen utifrån att den sänts utan förändring som lyckat. I motsats till detta kan ett meningsskapande perspektiv användas, där det handlar om hur mening konstitueras under kommunikationens färd; en förhandling om meningen sker i dialogen, i.e. kommunikationen. Även om det inte är fel *per se* att anlägga transmissionsperspektivet i en studie bör en studie problematiseras utifrån både perspektiven (Falkheimer & Heide, 2014, s. 37–42).

I den här studien analyseras bland annat de långsiktiga målen. Även om det också finns operativa inslag i hur kommunikationen kanaliseras på hemsidorna utgår min analys från ett övergripande ramverk för kommunikationen. Högskolornas kommunikation ses kontextuellt utifrån deras uppdrag att informera och samverka. Även om det således vid en första anblick kan se ut som att jag utgår från ett transmissionsperspektiv återkommer även det meningsskapande dito i den här studien. Falkheimer och Heide (2014, s. 42) poängterar som nämnt att transmissionsperspektivet som sådant inte är fel att använda, men då detta varit dominerande under lång tid behöver också det finnas reflektion kring hur perspektiven aktualiseras i kommunikativa lägen. I slutkapitlet problematiserar jag vidare hur studien ser ut visavi de här perspektiven.

Desanto & Garner (2001) ställer i sitt kapitel i boken upp sex olika punkter för att lyckas väl med public relations inom högre utbildning. Den artikeln fungerar här som bas för det teoretiska ramverket.

3.3 Grunder för teoretiskt ramverk

3.3.1 Public relations inom högre utbildning

Desanto och Garner (2001) utgår i sin artikel från USA. De pekar på att högre utbildning inom USA har utvecklats till ett stort konglomerat. Med hänsyn till att högre utbildning setts som så värdefullt har också granskningen av densamma blivit lidande. I dag gäller dock att högre utbildning utsätts för granskning. Detta skifte medför också nya utmaningar.

Sätts detta i en svensk kontext är högskolesektorn i Sverige det största statliga området utifrån antalet anställda (Universitetskanslersämbetet, 2019, förord), vilket gör det relevant med granskning av det. Som Desanto och Garner (2001) påpekar är det en kaotisk struktur för högre utbildning. Pallas (2017, s. 279) refererar till Musselin (1996) som menar att akademien kan förstås som *organiserade anarkier*. Pallas menar att universiteten är vana vid krav avseende profession, ekonomi och politik, att de här spänningarna idag också ska hanteras medför att handskas med så kallad *institutionell tvetydighet* (Pallas, 2017, s. 279–280, begreppet institutionell tvetydighet utifrån Sahlin 2013).

Detta säger inte att själva högre utbildningen inom Sverige *per se* är kaotisk, men pekar på svårigheter att arbeta med en synkron kommunikation. Det ger incitament att ytterligare undersöka hur kommunikationsarbetet ser ut på olika högskolor. Det finns också en stor organisatorisk frihet för svenska högskolor, de ska i regel ha en styrelse och rektor, därutöver är de i stort sett fria att organisera sig internt om inget annat anges (se Universitetskanslersämbetet, 2019, s. 129)

Public relations är enligt Desanto och Garner (2001) bäst då de definieras som förutseende och pågående relationer med de individer/grupper som bär organisationen. Relationerna kan således betraktas som att de avgör framgången en organisation, här högskolan, har. Med bas i detta blir det också viktigt att ha överensstämmande mål inom en organisation. Författarna stipulerar sex viktiga punkter för arbete med public relations inom högre utbildning. De poängterar att den interna kommunikationen måste vara enhetlig och fungerande för att den externa kommunikationen sedan ska fungera.

I tabellen nedan på nästa sida finns de punkter författarna ställer upp som viktiga med arbete med public relations inom högre utbildning.

Tabell 3.3.1. Punkter för arbete med public relations inom högre utbildning, utifrån Desanto och Garner (2001, s. 546). Texten är fritt översatt.

1. Övergripande mål som är jämförbara och synkroniserade internt och svarar mot övergripande mål och planer.
2. Identifiering av viktiga ”stakeholders”, intressenter (målgrupper) för mål för varje enhet och för hela organisationen.
3. Hitta ”opinion leaders” som kan ge framgång för organisationen och enheter inom den.
4. Kommunikationen sker med *en* tydlig röst.
5. Genomföra och dela med sig av pågående utvärderingar med andra relevanta enheter.
6. Erkänna public relations som en koordinerande styrka.

Att målen från varje enhet är synkroniserade är viktigt för att undvika att respektive enhet så att säga skyddar sig själv. Målen bör även vara satta utifrån den påverkan man vill nå istället för vad som ska produceras. Det handlar om att tydliggöra standarder som det går att mäta information mot (Desanto & Garner, 2001, s. 546). Utifrån det Larsson (2014, s. 119) skriver kan synkroniseringen även ses till kommunikativa insatser; målen för en sådan måste stämma överens med övrig kommunikationen från organisationen och övergripande.

Intressenter är enligt Desanto och Garner (2001) de som spelar roll för organisationen och bör enligt författarna (ibid.) tydliggöras och prioriteras. Här betraktas intressenter som målgrupp då det handlar om att tydliggöra de intressenter högskolan har. Även om begreppet stakeholders (intressenter) ofta används för målgrupper finns det en viss nyansskillnad, målgrupper handlar om de grupper som ska nås, medan intressenter snarare är de som påverkas av en organisation (Larsson, 2014, s. 176). Desanto och Garner (2001) resonerar dock kring vikten av att veta intressenter för att olika enheter ska kunna se vad dessa har gemensamt, till exempel kontaktas alumner för flera olika delar. Utifrån detta översätts därför detta begrepp i den här uppsatsen till målgrupp. Att veta målgrupp spelar också roll för att kunna välja budskap och medier (Palm, 2006, s. 29).

Med så kallade ”opinion leaders” åsyftar Desanto och Garner (2001, s. 547) viktiga grupper/personer som kan sprida informationen vidare på ett bra sätt, och därigenom också bidra med förtroende. Det kan också handla om att få råd av de här personerna.

Kommunikation med *en* röst handlar enligt Desanto och Garner (2001) om att avsändaren, i.e. universitetet, tydliggörs och att enheterna svarar mot organisationens övergripande tematik.

Det kan handla om typsnitt, texter med mera, det viktiga är att det finns kongruens. Det här kan undersökas genom att exempel titta på videoklipp från organisationen. Finns det en röd tråd i dessa? I en sådan undersökning aktualiseras också image – hur organisationen uppfattas. Begreppen profil och image utvecklas nedan.

Utvärdering är nödvändig för att en organisation ska ha förtroende hos sina publikker, genom utvärderingar går det att se att intressenter nås och arbetet kan utvecklas kontinuerligt. Detta kan också delas organisatoriskt. För att utvärderingar ska fungera måste de också knyta tillbaka till målen (Desanto & Garner, 2001). Även om utvärdering av kommunikation betraktas som relevant av många kommunikatörer i Sverige så arbetar, som Heide et al. (2018, s. 14) skriver, ytterst få aktivt med det.

Vikten av att erkänna public relations som viktigt handlar enligt Desanto och Garner (2001) om att den som koordinerar det arbetet, i.e. kommunikationsarbetet, public relations, har plats inom och access till ledningen.

Sammantaget är det viktiga dock att det finns en intern synkronisering i kommunikationsarbetet innan detta företas externt. Artikelförfattarna (ibid.) ger även praktiska råd för kommunikationsarbetet.

Med frågeställningen om hur respektive kommunikationspolicy/material fungerar utifrån bästa praktiker betraktas följande delar från ovanstående redogörelse som relevanta här:

- Det finns synkrona mål som svarar mot det organisationen eftersträvar, uppsatta efter vad man vill nå (inte vad som ska göras)
- Kommunikationen sker med en röst, det kan vara mindre saker som typsnitt, men också typer av tonalitet. En enhetlig image visas upp.
- Målgrupper identifieras.
- Kommunikationsarbetet utvärderas kontinuerligt.

Vad gäller de två övriga punkterna om vikten av förtroende mot kommunikationsarbetet (public relations) och att hitta ”opinion leaders” är det inom ramen för den här studien med det material som används (kommunikationspolicy, material på hemsidan) inte görbart att analysera visavi det. Så långt finns det vissas grundläggande element för hur kommunikationen bör se ut.

Det är dock värt att återvända till målen för kommunikationen, då mål behövs för att kunna genomföra en ”kommunikativ aktivitet” (Larsson, 2014, s. 117). Finns det inte mål blir det också svårigheter kring hur budskap uttrycks, skapa en strategi, identifiera målgrupper och medier (ibid.). En sådan kommunikativ aktivitet rör texter på hemsidor som jag kommer att analysera närmare.

3.3.2 Målstyrd kommunikation och profil

Larsson (2014, s. 119–121) tar upp det finns flera målnivåer, bland annat övergripande kommunikationsmål och mål för kommunikationsverksamheten. De övergripande handlar om vart (vision), vad (affärsidé), vad uppnå (mål) och hur komma dit (strategi). Genom en sådan uppdelning kan mål ses utifrån prestationer. Målen kan dock enligt Larsson (ibid.) också vara båda mätbara och kvalitativa. Det ger stöd för mål riktade mot utfall i enlighet med det Desanto och Garner (2001) tar upp.

I hur kommunikationen formeras ingår också arbete med profil, image och identitet. Profilen är hur organisationen önskar uppfattas, och image den syn som mottagare har av organisationen (Larsson, 2014, s. 121–125). Identitet är mer komplext men handlar om den bild en organisation har om sig själv ”i förhållande till omvärlden” (ibid, s. 124).

Profil och image bör enligt Larsson (2014, s. 125) vara synonyma. Fungerar inte detta behöver således profilen bearbetas. Desanto och Garner (2001, s. 547) uttrycker detta genom att fokusera på hur ”en röst” försvinner om en enhet exempelvis inte vet vad antagningskontoret ger för information till potentiella studenter; risken blir här att kommunikationen inte håller kongruensen.

I högskolornas kommunikationsarbete blir ett resultat av målarbetet med kommunikationen (profilen) hur imagen ser ut (jmf Larsson, 2014, s. 121).

3.4 Teoretiskt ramverk

Utifrån ovanstående genomgång kondenseras här det teoretiska ramverket, som tagits fram främst utifrån Desanto och Garner (2001) och vissa delar från Larsson (2014) (se ovan).

Att hitta bästa praktiker låter sig inte göra helt enkelt (Sallot, 2013), men min målsättning här har varit att illustrera tänkbara uppslag för att visa på hur kommunikationen för högskolor kan bli och vara välfungerande. Ramverket finns på nästa sida.

Tabell 3.4. Teoretiskt ramverk. Punkter för en fungerande kommunikation vid och från högskolor. Utifrån Desanto och Garner (2001) och Larsson (2014) (se ovan).

Vad/hur se ut	Varför viktigt
<u>Enhetlig kommunikation</u>	Den bild som organisationen vill ge av sig själv, profilen, påverkas av den externa kommunikationen. <i>Profil aktualiseras i kommunikationspolicy, den image som förmedlas i texter från hemsida.</i>
- ”En röst”, tydlig avsändare	
- Profilen svarar mot image	
<u>Mål för kommunikationen</u>	För att organisationen inte ska ”dra åt” olika håll. Behöver praktiskt gå att använda i kommunikationsarbetet. <i>I analys av hemsidetexterna ses målen utifrån hur texterna responderar gentemot dessa och utifrån regleringen i Högskolelagen (1 kap. 2 §) kring att informera och samverka.</i>
- Synkrona, svarar mot övergripande mål	
- Riktade mot utfall/påverkan, inte produktion	
- Tydliga, mätbara	
Målgrupper är identifierade	Målgrupperna är nödvändiga för organisationen. Underlättar kommunikationsarbetet att veta.
Kontinuerlig utvärdering	Utvärdering nödvändig för att kunna justera kommunikationsarbetet.

Ramverket är riktad mot hur den externa kommunikationen formeras genom kommunikationspolicyer och hur policyerna föreskriver denna kommunikation.

I nästa kapitel gör jag en genomgång av den metod som används för att kunna använda ramverket i studien. Även materialet, empirin, som används kommer att redovisas och vilka orsaker det finns till urvalet.

4. Metod och material

4.1 Metodval

Studien är en kvalitativ analys i form av en fallstudie. För kvalitativ analys inom strategisk kommunikation finns det få fullödiga beskrivningar utan ofta kontrasteras detta snarare mot en positivistisk ingång (Eksell & Thelander, 2014, s. 197). Eksell och Thelander (2014) ger dock uppslag på hur det här forskningsarbetet kan gå till. De visar hur den ”analytiska abstraktionsstegen” kan användas för att göra en kvalitativ analys systematiskt (ibid., s. 202), vilket här kommer att göras genom en sammanhållen fallbeskrivning. I en sådan fallbeskrivning är utgångspunkten att det finns en verklighet utanför texten; i analysen bör därför empirin utöver slutsatserna ses gentemot denna (ibid., s. 199).

Här handlar det om att erhålla djupare kunskap om hur Högskolan i Kalmar respektive Högskolan Kristianstad arbetar med/når ut i sitt kommunikativa arbete. Den kontextuella kopplingen rör att högskolor har en skyldighet att samverka och informera men också frihet att organisera sig själva.

4.2 Om hur metoden används

I den sammanhållna fallbeskrivningen betraktas det som nämnt (se ovan) finnas en fristående verklighet utanför det som analyseras. Detta gör att materialet sedan behöver kontrasteras mot denna verklighet, vilket i den här studien aktualiseras genom högskolornas uppdrag att informera och samverka. I denna fallbeskrivning är målet att presentera tillräckligt med underlag från empirin för läsaren så att även denna kan se tankegångarna; tolkningar är en del av en sammanhållen fallbeskrivning (Eksell & Thelander, 2014, s. 199).

I den ”analytiska abstraktionsstegen” (Eksell & Thelander, 2014, s. 202)⁴ finns det tre delar: empirin sammanfattas, empirin samlas ihop och därefter utvecklas ett ramverk kring analysen. I det första steget (ibid., s. 202–205) väljs empirin/tas fram och sedan skapas olika kategorier för hur materialet ska kodas och den sammanfattas och tydliggörs. Kodkategorier har tagits fram i det teoretiska ramverket vilket ger att den här studien utgår från så kallade ”a priori-kategorier” vilket ger en deduktiv ingång (ibid., s. 203). Jag tydliggör och redovisar materialet i slutet av det här kapitlet.

⁴ Utifrån Carney i Miles & Huberman (1994).

Poängen i den här delen av analysen är att se vilka delar som kan sammanfatta materialet och att hitta kategorier, mönster e.d. utifrån syfte/frågor (ibid.). Jag kommer att löpande analysera texter med bas i det teoretiska ramverket för att se på vilka delar som aktualiseras.

Det första steget kombineras i den här studien med det andra steget (Eksell & Thelander, 2014, s. 205–207), i detta handlar det om att se på hur materialet relateras sinsemellan och vilka trender som finns. Här kan materialet beskrivas bredare utifrån mer generella termer då kodningen redan är gjord och också bli mer abstrakt. Läsningen blir tematisk. Detta gör jag i texten efter varje del, dels efter genomgången av kommunikationspolicyerna, dels efter genomgången av hemsidetexterna. Undersökningarna och analysdelarna sammanfattas sedan.

Den tredje nivån (Eksell & Thelander, 2014, s. 207–208) handlar om att ”synliggöra djupstrukturen i materialet” (ibid., s. 207). Målet är att ställa empirin visavi hur tidigare forskning och teori ser ut. Det här framkommer både i sammanfattning av genomgången av undersökningen såväl som i slutdiskussionen.

4.3 Metodkritik

En sammanhållen fallbeskrivning innebär som nämnt också en tolkning av materialet (Eksell & Thelander, 2014, s. 199). Tolkningar av materialet sker i förhållande till det teoretiska ramverket. Vad avser metoden som används har motiven för det redogjorts för ovan; jag ser detta som centralt snarare än att kontrastera metoden mot positivistiska ingångar, detta för att inte fastna i relationen mellan positivistiska/kvalitativa studier (jmf Eksell & Thelander, 2014, s. 197). Som Falkheimer (2014, s. 184) konstaterar bör några begrepp från positivistiska ingångarna – objektivitet, validitet, reliabilitet – inte ”tillämpas rätt upp och ner” i studier som har en kvalitativ ingång.

4.4 Analysenheter och material

4.4.1 Analysenheter

I Sverige finns det omkring 50 högskolor och universitet. Universiteten får utfärda examen på forskarnivå, medan högskolor måste ansöka om den möjligheten (studera.nu, 2020).

Vid urvalet var det viktigt att det fanns utforskade möjligheter. Undersökningar om kommunikationsarbete vid svenska högskolor återfinns i tidigare studier (se kapitlet om tidigare

forskning, s. 6). Då jag själv arbetat eller verkat vid tre lärosäten uteslöts även dessa. Samtidigt var det viktigt att de lärosäten som analyseras hade liknande förutsättningar.

Sammantaget gjorde det att Högskolan Kristianstad respektive Högskolan i Halmstads kommunikation valdes för analys. Den förra har 14 000 studenter och 500 anställda, medan den senare har cirka 10 000 studenter och runt 600 anställda (Högskolan i Halmstad, 2020a; Högskolan Kristianstad, 2020d).

4.4.2 Material

I kontakt med Högskolan Kristianstad och Högskolan i Halmstad under april 2020 erhöles deras respektive kommunikationspolicy. Som nämnt initialt menar dock Erikson (2008) att en kommunikationspolicy framförallt handlar om riktlinjer för kommunikationsarbetet. I respektive kommunikationspolicy (Högskolan i Halmstad, 2020c; Högskolan Kristianstad, 2017) fanns dock mål uppsatta för kommunikationen. Då kommunikationsmål är en del av uppsatsens teoretiska ramverk aktualiseras kommunikationspolicyerna utifrån det. Vid vidare kontakt med S.Sonnesson (personlig kommunikation, 2020-04-15 och 2020-05-13) vid Högskolan Kristianstad uppgavs att deras kommunikationspolicy ska uppdateras, men att denna revidering inte påbörjats än.

I kvalitativ analys är ett dilemma vilket material som ska användas (Eksell & Thelander, 2014, s. 198, utifrån Kvale, 1997). I en sammanhållen fallbeskrivning är det emellertid relevant att ha ett gott omfång av empiri för att läsaren ska kunna följa hur analysen genomförs och vilka tolkningar som görs (jmf Eksell & Thelander, 2014, s. 199). Samtidigt blir då den uppenbara fråga också vad som är tillräckligt. Kommunikationspolicyerna är ringa i sin omfattning. För att bredda studien och se hur kommunikationen ser ut kommer jag därför också se på material på respektive lärosätes webbplats. I undersökningen ingår således respektive kommunikationspolicy tillsammans med utvalt material från respektive högskolas hemsida.

Tre texter från respektive högskolas hemsida kommer att användas, urvalet sker utefter de senaste tre som finns i respektive nyhetsflöde vid skrivande stund (2020-05-13). Det ger att det blir ett nedslag men som inte riskerar att påverkas av påverkan av mig, mer än antalet och datum de är valda. Förhoppning med det urvalet är att ringa in den tonalitet som högskolorna arbetar med och om detta svarar mot deras policy och mot det teoretiska ramverket här.

Följande material kommer att analyseras:

Kommunikationspolicy

- Kommunikationspolicy för Högskolan i Halmstad (Högskolan i Halmstad, 2020c)
Publicerad 2020-02-05.
- Kommunikationspolicy för Högskolan Kristianstad (Högskolan Kristianstad, 2017).
Publicerad 2017-12-12.

Texter ”Nyheter” hemsida Högskolan i Halmstad

(Datum för publicering inom parentes)

- (2020-04-27) ”Samverkan har skapat framgångsrik modell för VFU på förskolor och skolor” (Högskolan i Halmstad, 2020e)
- (2020-04-20) ”Rekordökning av antalet sökande” (Högskolan i Halmstad, 2020d)
- (2020-04-10) ”Hack the Crisis – digitalt hackathon sökte lösningar på coronakrisen” (Högskolan i Halmstad, 2020b)

Texter ”Nyheter” hemsida Högskolan Kristianstad

(Datum för publicering inom parentes)

- (2020-05-12) ”Högskolans nya forskningsmodell föredöme för jämställdhet” (Högskolan Kristianstad, 2020b)
- (2020-05-08) ”Företag växlar upp via projekt med högskolan” (Högskolan Kristianstad, 2020a)
- (2020-05-07) ”’Mellanrummet’ viktigt för din återhämtning” (Högskolan Kristianstad, 2020c)

Kommunikationen från hemsidorna som analyseras är offentligt och öppet material som funnits tillgängligt på högskolornas hemsidor. Namn på de som intervjuas i texterna från hemsidorna skrivs i regel ut i texterna. Namnen i sig dock fyller inget syfte för den här undersökningen och anges därför inte.

4.5 Disposition av undersökningen

Utifrån frågeställningarna kommer analysen och materialet att bestå av två delar. Den första frågan handlar om hur respektive kommunikationspolicy ser ut i förhållande till bästa prakti-

ker. I denna del analyseras respektive kommunikationspolicy (Högskolan i Halmstad, 2020c; Högskolan Kristianstad, 2017).

I följande del analyseras hemsidetexterna utifrån bästa praktiker och högskolornas kommunikationspolicyer (ibid.). För att också kunna analysera hemsidorna utifrån ramverket kommer image här att beaktas; detta tar sin utgångspunkt i den profil som identifierats hos högskolorna utifrån genomgången av respektive kommunikationspolicy. På ett likartat sätt kontrasteras målen i kommunikationspolicyerna mot genomgång av hemsidetexterna. De två nämnda delarna är de tydligaste vad avser den externa kommunikationen men även de andra punkterna (målgrupper, utvärdering) kommer att problematiseras.

4.6 Avgränsningar

Vid kontakt med högskolorna erhöles också ytterligare material/information utöver kommunikationspolicyerna (Högskolan i Halmstad, 2020c; Högskolan Kristianstad, 2017). S.Sonnesson (personlig kommunikation, 2020-04-16) vid Högskolan Kristianstad skickade en kommunikationsstrategi för studentkommunikation och varumärkesmanual. Enligt S.Sedelius (personlig kommunikation, 2020-04-15) vid Högskolan i Halmstad återfinns de strategiska målen för högskolan i deras ”treåriga verksamhetsplanering”, men det finns också andra styrdokument, till exempel varumärkes- och kommunikationsplattform och grafisk profil, vilka senare (2020-05-19) erhöles. För att försöka skapa jämförbara enheter exkluderas dock de här delarna till förmån för respektive kommunikationspolicy. Sociala medier inkluderas inte i undersökningen, för att bredda undersökningen kommer istället texter från högskolornas hemsidor analyseras.

Intressefältet här handlar främst om hur högskolorna arbetar med kommunikationen, alltså den strategiska kommunikationen med övergripande kommunikationsmål och utfall av dessa. Det blir emellertid ett implicit att forskningskommunikationen aktualiseras i detta, inte minst då det är ett uppdrag för lärosäten.

Organisationen Vetenskap & Allmänhet (VA) definierar forskningskommunikation som något som ”beskriver kommunikation om forskning med andra än forskarsamhället” (Vetenskap & Allmänhet, u.å.). Fokus i den här studien handlar dock om det övergripande kommunikativa arbetet, inte hur forskning medialiseras eller populariseras av denna (jmf Hilgartner, 1990).

5. Resultat och analys

I det följande kommer jag att analysera kommunikationspolicyerna utifrån punkterna i det teoretiska ramverket, enhetlighet, mål, målgrupper och utvärdering.

5.1 Kommunikationspolicy Högskolan i Halmstad

Högskolan i Halmstads (2020c) kommunikationspolicy är uppdelat i ett antal stycken: uppgift med kommunikationen, mål och syfte, hur kommunikationen ska ske, roller och ansvar, målgrupper/kanaler, språk och slutligen om styrande lagar och dokument.

5.1.1 Enhetlighet

Högskolan i Halmstad (2020c) reglerar på ett flertal ställen i sin policy att kommunikationen ska vara enhetlig:

- I stycket om ”Kommunikationens uppgift” (ibid., s. 1) tydliggörs att den som på olika sätt kommunicerar för högskolan ska utgå från policyn.
- Vid policyns inledande stycke tas också upp att policyn gäller för samtliga medarbetare/chefer som kommunicerar utifrån högskolan.
- I delen som handlar om hur högskolan ska kommunicera stadgas tydligt att kommunikationen ska förmedla bilden av att högskolan ses ”som en sammanhållen organisation med tydlig profil och avsändare” (Högskolan i Halmstad, 2020c, s. 2).
- Under roller och ansvar skriver Högskolan i Halmstad i kommunikationspolicyn (2020c) också ut att medarbetare ska följa kommunikationspolicyn (och andra styrande dokument) i sin yrkesroll.
 - Samtidigt ska högskolan ge grunder för fri/öppen debatt, vilket anges i kommunikationspolicyn under mål och syfte (ibid., s 1). I delen om ansvarsfördelningen uttrycks också att medarbetare har en grundlagsskyddad rätt att uttrycka åsikter fritt (ibid., s. 2). Det återkommer även i slutet av policyn (ibid., s. 3).

Vad avser den profil man vill förmedla ges en rad positiva konnotationer under mål och syfte med kommunikationen.

Kommunikationen ska förmedla och förstärka bilden av Högskolan som ett innovativt, kreativt, framtidsinriktat och samverkande lärosäte, med utbildning och forskning av hög kvalitet.

Kommunikationen ska stärka Högskolans varumärke och anseende, och bidra till att öka Högskolans attraktionskraft inom utbildning, forskning och samverkan. (Högskolan i Halmstad, 2020c, s. 1).

Under avsnittet om mål och syfte tydliggörs också att demokratiska grunder ska beaktas i det att högskolan är skattefinansierad. Vidare anges också i samma stycke att ”kritiskt tänkande samt vetenskapligt baserade fakta” (ibid.) tillsammans med demokratiska grundpelare ska vårdas.

Det finns i detta avseende tydliga ambitioner att ge ett synkroniserat intryck (tydlig avsändare, en högskola) samtidigt som det också finns en rad positiva attribut man vill förmedla som profil för högskolan såsom kreativ, kvalitet, innovativ och framtidsinriktad. Profilen kan ses genom ett antal nyckelord samtidigt som det i policy också uttrycks att rollen som myndighet (offentlig verksamhet) ska beaktas.

5.1.2 Mål

Initialt, under ”Kommunikationens uppgift” i kommunikationspolicyn (Högskolan i Halmstad, 2020c, s. 1), anges att kommunikationen ska göra att högskolan kan nå de mål som har ställts upp och också kunna utföra sitt uppdrag. Det anges inte vidare vad det uppdraget är, men under delen om mål och syfte i policyn (ibid.) anges att högskolan har i uppdrag att samverka/informera och att tillgängliggöra resultat från forskningen, alltså det som lagstiftningen stipulerar (jmf Högskolelagen, 1992:1434, 1 kap. 2 §). Vidare ska kommunikation bidra till flera olika delar; bland annat forskningskommunikation, ”attraktiva” utbildningar, samverkan och relationer och organisatorisk kvalitet/effektivitet (Högskolan i Halmstad, 2020c, s. 1, Kommunikationens uppgift). Liknande punkter återkommer i blockcitatet vid genomgång av profilen (se ovan) vad avser en attraktiv högskola. Kommunikation ska utformas genom att vara ”korrekt, öppen, tillgänglig, inkluderande, relevant och aktuell” (Högskolan i Halmstad, 2020c, s. 2).

Under avsnittet som rör mål och syfte (Högskolan i Halmstad, 2020c, s. 1) anges vidare att såväl intern som extern ska kommunikation öka kännedomen och ge en förståelse för verksamheten och bidra till bra relationer. Som anges längre ner i samma stycke ska den interna kommunikationen också ge ett bra arbetsklimat och stolthet för medarbetare/studenterna.

Båda punkterna i blockcitatet som anges ovan (s. 19–20) illustrerar också mål för kommunikation; stärka varumärke/attraktionskraft och ge bilden av en framåtsträvande högskola. Däremot anges inte explicit om att söktrycket ska öka även om detta kan ses genom ”attraktionskraft” (Högskolan i Halmstad, 2020c, s. 1).

Kondenseras de här punkterna kan det ses som att kommunikationen ska öka kännedom och förståelse och ge ökat anseende och attraktivitet. I detta finns också flera viktiga punkter för att attrahera studenter och medarbetare. De mål som finns uppställda är delvis övergripande, men framförallt riktade mot utfall. Det är också tydligt vad som eftersträvas (öka kännedom, öka attraktionskraft, aktning, framåtriktat), även om det inte går att se lika klart hur detta kan utvärderas.

5.1.3 Målgrupper och utvärdering

I kommunikationspolicyn anges att kommunikationen ska ha sin bas i målgruppers ”behov och förutsättningar” (Högskolan i Halmstad, 2020c, s. 2). En rad målgrupper finns med (ibid.), bland annat studenter, medarbetare men också samverkanspartner, de som finansierar forskning, näringsliv, allmänhet, medier med mera. Således har målgrupper tydligt identifierats av högskolan.

Utvärderingar av kommunikationen framkommer inte i Högskolan i Halmstads kommunikationspolicy (2020c) även om detta kan ses genom exempelvis läget i utvärderingar, söktryck både från studenter och till tjänster (jmf stycket ovan om enhetligt/profil).

5.2 Kommunikationspolicy Högskolan Kristianstad

Högskolan Kristianstads (2017) kommunikationspolicy består i likhet med Högskolan i Halmstads (2020c) av ett antal rubriker; syfte och målgrupp, strategi för kommunikationen, mål för den, kriskommunikation, grafisk profil och ansvarsfördelning.

5.2.1 Enhetlighet

Det övergripande syftet är att ge ”gemensamma riktlinjer för kommunikationen” (Högskolan Kristianstad, 2017, s. 1) vid högskolan. I det inledande stycket (ibid.) anges också att policyn främst är tilltänkt för kommunikationsavdelningens arbete, men också att policyn ska ge såväl riktlinjer som stöd för övriga anställda/avdelningar vid högskolan. Under strategin anges explicit att det ska vara *en* högskola som är det gällande:

Högskolan Kristianstad är *en* högskola och verksamheten ska ta ansvar för att samarbeta och samspela väl för fortsatt gemensam framgång. Kommunikationen ska stärka bilden av högskolan som *en* enhet. Viktigare än att kommunicera organisationen och dess fakulteter är innehållet, till exempel rätt utbildning för rätt student när det handlar om studentrekrytering. (Högskolan Kristianstad, 2017, s. 1).

Det är explicit formulerat, även om det samtidigt sägs att innehållet är viktigare snarare än organisationen. Det uttrycks också under delen om hur ansvar ska fördelas (Högskolan Kristianstad, 2017, s. 2–3) att officiella uttalanden får göras från rektor/kommunikationschef. Vad avser övriga nivåer kan dessa dock uttala sig om det relaterar till deras avdelningar/område även om det stipuleras att det är främst ansvariga som uttalar sig. Under avsnittet om strategi för kommunikationen (Högskolan Kristianstad, 2017, s. 1–2) står också att den interna kommunikationen är central för det interna arbetet men även att den är ”en förutsättning för en framgångsrik extern kommunikation” (Högskolan Kristianstad, 2017, s. 1). I slutet av kommunikationspolicyn (Högskolan Kristianstad, 2017, s. 3) uttrycks att medarbetare ska ge kommentarer till media inom deras områden, och vidare att medarbetare kan uttala sig personligt inom ramen för gällande lagstiftning bland annat kring yttrandefrihet.

Vad gäller den profil som Högskolan Kristianstad (2017) arbetar med använder de snarare mål för vad som eftersträvas med kommunikationen till skillnad från Högskolan i Halmstad (se ovan). Som uttrycks i blockcitatet ovan anges dock att kommunikationen vid Högskolan Kristianstad ska förmedla att högskolan är *en* enhet. Samtidigt går det implicit genom målen för kommunikationen se vilken profil som högskolan vill visa upp.

Utöver att fungera som en enhet ska ett jämställdhetsperspektiv finnas med i kommunikationsarbetet, kommunikationen ”ska utmana könsstereotypa bilder av utbildningarna för att utmana normativa studieval” (Högskolan Kristianstad, 2017, s. 1) och mångfald ska försöka uppnås exempelvis vid intervjuer som syns i kanalerna högskolan har, samtidigt som kommunikation för rekrytering (ibid., s. 1-2) ska ha en bredd med ”social och etnisk bakgrund, livserfarenhet” (Högskolan Kristianstad, 2017, s. 2).

Initialt, i kapitlet om strategi för kommunikationen (Högskolan Kristianstad, 2017, s. 1) anges vidare att extern kommunikation ger stöd i rekrytering och frambringar intresse, kännedom och förtroende om/för högskolan. Vid målen (Högskolan Kristianstad, 2017, s. 2) anges att kommunikationen bland annat ska medföra ökat intresse tillsammans med förtroende och an-

seende för högskolan och ”väcka medvetenhet” (ibid.) om forskningen vid högskolan. Den interna kommunikationen ska ge en god arbetsplats.

I policyn framgår således en profil där det är av vikt att ge bilden av *en* enhet, och att mångfaldsarbete, samverkan, förtroende och anseende är viktiga aspekter som ska prägla högskolan. De här delarna har identifierats som hur Högskolan Kristianstad vill uppfattas, alltså den profil de vill ha. Vad gäller att kommunicera med ”en röst” är detta något som eftersträvas.

5.2.2 Mål

Målen är omfattande i Högskolan Kristianstads (2017) kommunikationspolicy. I strategiavsnittet, som jag också tagit upp vid analysen av högskolans profil, står det att en välfungerande externkommunikation är målinriktad och ”bidrar” till att fler studenter/medarbetare kan rekryteras men också att den ”skapar” utökat förtroende och intresse (Högskolan Kristianstad, 2017, s. 1).

Den interna kommunikationen ses som mycket viktig i arbetet för högskolan då denna dels stärker verksamheten internt dels bidrar till en bättre extern kommunikation (Högskolan Kristianstad, 2017, s. 1).

Under avsnittet om målen för kommunikationen (Högskolan Kristianstad, 2017, s. 2) anges som tangerats kring högskolans profil att den ska ge ökat anseende, förtroende och intresse för båda högskolans samverkan och högskolan. Högskolan Kristianstad ska synliggöras genom kommunikationen, vilket kanske kan sägas vara ett axiom. Under målen anges vidare att kommunikationen ska ”väcka medvetenhet” (ibid.) om forskningen, rendera ökat söktryck och ökad retention, och även attrahera medarbetare. Internkommunikation ska bidra till att skapa en ”attraktiv arbetsplats” (ibid.).

Målen kan ses som tydligt riktade mot utfall; antal studenter som söker/påbörjar/slutför utbildning, antal medarbetare/sökningar till tjänster och hur arbetsklimatet ser ut till exempel utifrån medarbetarundersökningar. Det här ger också att målen lätt går att mäta. Det går även att utläsa mål från strategidelen i dokumentet (Högskolan Kristianstad, 2017).

5.2.3 Målgrupper och utvärdering

Det finns inget eget avsnitt om målgrupper i Högskolan Kristianstads (2017) kommunikationspolicy. De tydligaste ingångarna till detta är ingångarna kring mångfald och breddad rekrytering (se avsnittet om profil ovan). Under avsnittet om ”Strategi kommunikation” anges

förvisso följande mening: ”Relevant och målinriktad kommunikation är grundläggande såväl internt som externt” (Högskolan Kristianstad, 2017, s. 1). Således ges målinriktad kommunikation stor tyngd men däremot framkommer i kommunikationspolicyn (2017) inte en vidare analys kring målgrupper. Målgrupper kan dock ses implicit genom de mål som ställs upp i kommunikationspolicyn; studenter och medarbetare – potentiella och befintliga. Vad avser att nå medvetenhet om forskningen som högskolan bedriver pekar de också på att den ska nå ut till ”medier, allmänheten och övriga intressenter” (Högskolan Kristianstad, 2017, s. 2). Initialt (Högskolan Kristianstad, 2017, s. 1) uppges att också att målgruppen för kommunikationspolicyn är kommunikationsavdelningen men att policyn också ger riktlinjer alternativt kan ge stöd för andra medarbetare.

Det går således att läsa sig fram till målgrupper men dessa uttrycks inte explicit i Högskolan Kristianstads (2017) kommunikationspolicy. I policyn står det inte heller med om utvärdering av kommunikationsarbetet.

5.3 Analys av kommunikationspolicyerna

Högskolan i Halmstad (2020c) vill arbeta med *en* röst. Deras mål är övergripande men kan ses genom ökad attraktivitet och synliggörande. De syns också genom den profil identifierats som den högskolan eftersträvar. Nyckelord för de mål som Högskolan i Kalmar (2020c, s. 1) är bland annat innovativt, kreativitet, framtidsinriktat, samverkande, hög kvalitet. Det är således en rad kontribut som eftersträvas samtidigt som kommunikationen också ska vara synkron. Sett utifrån Desanto och Garner (2001) förefaller uppgifterna ut att tas på allvar utifrån kongruens och med att arbeta med *en* röst. Det som möjligen kan diskuteras är svårigheten att få in så stor omfattning av positiva konnotationer. Däremot saknas information om utvärdering av kommunikationen.

Högskolan Kristianstad (2017) har också tydligt angivit att de ska arbeta som *en* enhet. Även detta kan ses utifrån Desanto och Garner (2001) som att använda *en* röst. Medan Högskolan i Halmstad har en tydlig profil – ”innovativt, kreativt, framtidsinriktat och samverkande” (Högskolan i Halmstad, 2020c, s. 1) – är denna inte lika tydlig i Högskolan Kristianstads (2017) kommunikationspolicy. Det som dock framkommer i undersökningen är framförallt vikten av mångfald, förtroende och anseende hos Högskolan Kristianstads kommunikationspolicy.

Målen i Högskolan Kristianstads (2017) kommunikationspolicy är mycket tydligt angivna och utöver medvetenhet om forskning också lätta att mäta. I stora drag handlar detta om att rekrytera och bibehålla studenter/personal. Vad gäller information om målgrupper är detta i likhet med profilen kortfattat men kan ses som vikten av *en* enhet och starkt mångfaldsarbete och förtroende. I detta, en röst, finns det dock en motsägelsefull ingång; samtidigt som *en* enhet tydliggörs anges också att innehållet är viktigare att ange snarare än organisationstillhörighet, till exempel fakultet (Högskolan Kristianstad, 2017, s. 1). Förmodat syfte i detta kan vara just att ge en röst men det blir inte helt klart hur detta förmedlas.

Vad gäller att högskolorna ska svara mot de mål som Högskolelagen (1992:1434, 1 kap. 2 §) reglerar för att informera och samverka blir detta implicit genom det faktum att de har kommunikationspolicyer där de tydliggör kommunikativa ramar för respektive organisation och där de diskuterar hur kommunikationen ska se ut. I både policyer (Högskolan i Halmstad, 2020c; Högskolan Kristianstad, 2017) ser det ut som att det finns som mål för en aktiv kommunikation från högskolorna, synliggöra (Kristianstad) respektive öka kännedom (Halmstad).

Materialet i respektive kommunikationspolicy (Högskolan i Halmstad, 2020c; Högskolan Kristianstad, 2017) korresponderar i flera avseenden gentemot varandra. Högskolan i Halmstad har sin kommunikationspolicy mer övergripande mål och också en tydligare och mer utmärkande profil, medan Högskolan Kristianstad har tydligare kommunikativa mål i sin.

På nästa sida finns fynden sammanfattade.

Tabell 5.3. Genomgång av kommunikationspolicyerna utifrån teoretiskt ramverk (utifrån Desanto och Garner, 2001, och Larsson, 2014).

Vad/hur se ut	Högskolan i Halmstad (2020c)	Högskolan Kristianstad (2017)
<u>Enhetlig kommunikation</u>	Eftersträvar att kommunicera med en röst. Vill nå en stark profil med många starka delar, framåtsträvande, attraktiv, kreativ/innovativ, samverkan, hög kvalitet i utbildningen.	Eftersträvar att kommunicera med en röst. Profil inte explicit men kan läsas som attraktiv, mångfaldsinriktad, inkluderande, stort förtroende, samverkan.
- ”En röst”, tydlig avsändare		
- Profil (se image i nästa avsnitt om material från hemsidor)		
<u>Mål för kommunikationen</u>	Flertalet mål. Öka kännedom, ge goda relationer, ge en god bild av högskolan (se ovan), stärka anseende och varumärke, ge god intern kultur. Målen är ofta övergripande men också riktade mot utfall. De är inte alltid tydliga, och är delvis tydligt hur de skulle kunna mätas.	Tydliga mål. Bottnar i en attraktiv arbetsplats/högskola för såväl studenter som medarbetare, intresse för högskola/samverkan, förtroende och att ge medvetenhet om högskolans forskning. Vill synliggöra och rekrytera. Målen är riktade mot utfall och kan snabbt mätas.
- Synkrona, svarar mot övergripande mål		
- Riktade mot utfall/påverkan, inte produktion		
- Tydliga, mätbara		
Målgrupper är identifierade	Målgrupper anges under avsnitt, omfattande. Studenter, medarbetare, styrning, forskningsfinansiärer med mera.	Själva policyn är riktad mot medarbetare. Målgrupper kan ses som framförallt studenter/medarbetare men skrivs inte ut explicit, även media tangeras. Mångfald viktigt.
Kontinuerlig utvärdering	Anges inte.	Anges inte.

De teman som framträder är vikten av att vara attraktiva högskolor, men Högskolans Halmstads tydliga profil gör deras policy mer mångfacetterad. Profilen blir inte lika tydlig för Högskolan Kristianstad. Det gör det också svårare att se hur detta korresponderar med image; finns det inget att kontrastera mot blir det inte lika uppenbart (jmf Larsson, 2014, s. 125–126). Det här blir även problematiskt utifrån aspekten att tala med *en* röst; hur göra det om det inte finns en explicit profil? Å andra sidan har Högskolan Kristianstad tydligare kommunikativa mål som blir enklare att operationalisera då de ska mätas.

I nästa avsnitt tittar jag dels på hur hemsidetexterna korresponderar med respektive kommunikationspolicy, dels hur texterna svarar mot Högskolelagens (1992:1434, 1 kap. 2 §) skrivning om att informera, samverka. Även nyttiggörande (av forskningsresultat) återfinns i paragrafen, jag ser dock primärt på de första delarna av den.

5.4 Nyhetstexter hemsida Högskolan i Halmstad

I det här avsnittet undersöker jag texterna från hemsidorna utifrån det teoretiska ramverket.

5.4.1 Text ett: Högskolan i Halmstad

Texten ”Samverkan har skapat framgångsrik modell för VFU på förskolor och skolor” (Högskolan i Halmstad, 2020e) handlar om hur Högskolan i Halmstad arbetar med VFU, verksamhetsförlagd utbildning, för lärarutbildningen. Två rapporter från högskolan har visat att arbete med så kallade övningsförskolor och övningsskolor varit lyckosamt. Övningsskolor innebär att VFU genomförs vid färre skolor med fler handledare (Universitetskanslersämbetet, 2017). Högskolan i Halmstad har enligt vad de omnämner Halmstadsmodellen arbetat med ett ”utforskande arbetssätt” (Högskolan i Halmstad, 2020e), vilket innebär ett djupare samarbete med VFU-ledare vid högskolan respektive aktuella skolor. Med inspiration från Linnéuniversitet genomförs även så kallade VI-dagar (verksamhetsintegrerade). Högskolan i Halmstad beslutade 2017 att låta projektet bli permanent, även om försöksverksamheten ursprungligen var tänkt att vara från 2014–2109. I texten (Högskolan i Halmstad, 2020e) intervjuas den projektansvarige som tar upp att projektet varit lyckosamt. Idag är det ett antal skolor som arbetar enligt Halmstadsmodellen både i Skåne och Halland.

Genom nyhetstexten (Högskolan i Halmstad, 2020e) fångas ett flertal punkter in i den profil Högskolan i Halmstad vill förmedla, artikeln kan ses som ett punktexempel för dessa: innovativt, samverkande, och hög kvalitet i utbildningen. Vad avser de mål som högskolan anger i sin policy är texten även tydlig visavi dessa med då de bland annat innebär att stärka varumärke/anseende. Genom texten visas på exempel på varför Högskolan i Halmstad är innovativ och bidrar med hög kvalitet (profil) vilket också ger efterverkningar i imagen. I kommunikationspolicyn (Högskolan i Halmstad, 2020c) anges också uppdraget högskolan har vad gäller samverkan med samhället; i rubriken i artikeln (Högskolan i Halmstad, 2020e) anges ordet samverkan och själva texten illustrerar också hur högskolan arbetar med det genom att integrera övningsskolorna/förskolorna mer i arbetet kring VFU. Det kan också ses som ett sätt att stärka relationer med parter för samverkan. Just goda relationer är också ett mål i policyn (Högskolan i Halmstad, 2020c).

Även om Högskolan i Halmstad har ett flertal målgrupper angivna i sin kommunikationspolicy (ibid.) kan det i det här fallet (Högskolan i Halmstad, 2020e) röra ett flertal av dem. Det kan vara riktat mot medarbetare för att ge ökad kännedom/förståelse för verksamheten. Det

kan vara riktat mot studenter – både potentiella och befintliga – för att visa upp profilen högskolan har (se ovan). Samverkansparter aktualiseras också då artikeln delvis handlar om just dessa. Det går att hitta fler kopplingar till de andra angivna målgrupperna, men det här är några av de mest uppenbara. Således kan det ses som att högskolan arbetar utifrån de målgrupper som de skrivit upp som viktiga. Vad gäller utvärderingen av kommunikationen anges inget om det i texten, däremot visar högskolan upp hur de själva utvärderat sin verksamhet.

5.4.2 Text två: Högskolan i Halmstad

Den andra texten från Högskolan i Halmstad, "Rekordökning av antalet sökande" (Högskolan i Halmstad, 2020d), handlar om en stor ökning sökande till höstterminen 2020 och tar upp vilka program och utbildningar som lockar många studenter. Bland annat anges att Socionomprogrammet har flest sökande på högskolan. Det poängteras dock också att söksiffrorna ökar till de flesta lärosäten i Sverige, men att de som söker i förstahand till program (plus 32 %) vid högskolan är den största ökningen "bland alla större högskolor och universitet" (ibid.). I texten uttalar sig också högskolans rektor och säger bland annat.

– Det är väldigt glädjande siffror och ett gott betyg åt Högskolan i Halmstad att så många vill studera hos oss. Ett skäl [till ökningen av antalet sökande] är naturligtvis den väntade lågkonjunkturen, men eftersom vi ökar så mycket mer än riksgenomsnittet ser jag också att det hänger ihop med att vi har attraktiva program med hög kvalitet, som vi de senaste åren också har gjort en särskild satsning på att marknadsföra. (Högskolan i Halmstad, 2020d).

Nyhetstexten ser framförallt ut att vilja förmedla bilden av ett attraktivt lärosäte (många sökande) och rektorn tar också upp kvaliteten i utbildningarna, vilket båda är del av den profil som högskolan vill förmedla, vilket här syns i deras image.

Vad gäller de kommunikativa målen kan texten (Högskolan i Halmstad, 2020d) framförallt ses som ett sätt att öka högskolans anseende genom att visa på att det är en bra högskola som många söker till, där god kvalitet finns i utbildningarna. Som jag tidigare tagit upp är dock målen i kommunikationspolicyn (Högskolan i Halmstad, 2020c) inte explicit riktade i att öka antalet sökande (även om de kan ses genom attraktionskraft). Samtidigt präglas dock texten (Högskolan i Halmstad, 2020d) av att det finns ett aktivt arbete med kvalitetsarbete. I och med det att rektorn också anger att det är "glädjande siffror och ett gott betyg" (ibid.) accentueras också ett bra anseende och visar högskolans attraktionskraft avseende utbildning.

Utifrån det lagstadgade uppdraget att informera och samverka enligt Högskolelagen (1992:1434, 1 kap. 2 §), är det kanske närmaste till hands här att ”informera om sin verksamhet” (ibid.), då rektorn i artikeln (Högskolan i Halmstad, 2020d) uttalar sig kring kvalitet i utbildningarna. Det är dock ingen detaljerad redogörelse för verksamheten även om utbildningens förtjänster på högskolan tas upp.

Målgrupper ser i texten (ibid.) ut att primärt röra sig om potentiella studenter och befintliga medarbetare. Precis som föregående text (Högskolan i Halmstad, 2020e) kan den här texten (Högskolan i Halmstad, 2020d) ses som att högskolan (Halmstad) utvärderar sig själv genom sin externa kommunikation; i citatet (se blockcitat ovan, s 27) anges också att de satsat på marknadsföring vilket kan ses utifrån målen att stärka varumärke. Det kan därför delvis ses som att de tydliggör en utvärdering på att detta arbete har fungerat.

5.4.3 Text tre: Högskolan i Halmstad

Den tredje texten, ”Hack the Crisis – digitalt hackathon sökte lösningar på coronakrisen” (Högskolan i Halmstad, 2020b) handlar om ett ”hackaton” där målet var att ta fram lösningar för krisen med coronaviruset utifrån tre teman rädda /liv/samhällen/företag. En student som deltog intervjuas tillsammans med två docenter, där det framkommer att en av dem undervisar de deltagande studenterna från högskolan. En av docenterna framför bland annat att deltagande var viktigt för att koppla teori med praktik. Studenterna som deltog från högskolan vann inte men ser utifrån texten ändå nöjda ut med att få gjort en insats. En docent menar bland annat att hackatonet gett studenter perspektiv kring ”hållbart värdeskapande” (ibid.), och hoppas också att studenter genom deltagandet sett koppling mellan praktik och utbildning.

Genom texten (Högskolan i Halmstad, 2020b) visar högskolan upp hur de arbetar innovativt/kreativt och med samverkan, vilket är del av den bild som identifierats som det de vill förmedla. Häri (texten, ibid.) framgår implicit att utbildningar ger kreativa inslag med koppling till arbetslivet. Imagen speglas således i detta. Det kan även ses utifrån målen som identifierats i kommunikationspolicyn (Högskolan i Halmstad, 2020c) som ett sätt att förbättra anseende/varumärke, och öka attraktionskraft för utbildningen. En viktig beståndsdel i detta är att en av studenterna som deltog i hackatonet också intervjuas, och samtliga studenter som deltog från högskolan omnämns i artikeln (Högskolan i Halmstad, 2020b). Detta tillsammans

med att det anges att lärarna är nöjda med studenternas insatser visar på ett aktivt arbete med/för/mot studentgruppen.

I texten (Högskolan i Halmstad, 2020b) kan målgrupper ses utifrån bland annat studenter och medarbetare. En ytterligare del här är samverkanspartner, vilket enligt de angivna målgrupperna i kommunikationspolicyn (Högskolan i Halmstad, 2020c) kan vara såväl från det offentliga som näringslivet, befintliga såväl som potentiella. Texten om hackaton (Högskolan i Halmstad, 2020b) illustrerar genom att visa hur högskolan arbetar med samverkan att de också tar den uppgiften på allvar. Utvärdering av kommunikation nämns inte men kan relateras till utbildningsprogrammet och hur de arbetar där.

5.5 Nyhetstexter hemsida Högskolan Kristianstad

5.5.1 Text ett: Högskolan Kristianstad

Texten ”Högskolans nya forskningsmodell föredöme för jämställdhet” (Högskolan Kristianstad, 2020b) handlar om att andelen forskningsmedel till kvinnor vid högskolan ökat de senaste fyra åren (från 30 till 60 %). I artikeln nämns också att Jämställdhetsmyndigheten tar upp detta i en rapport som länkas till (Jämställdhetsmyndigheten 2020:6). Bakgrunden till utvecklingen är att högskolans resurser behövde ses över under 2016. Samtidigt kom uppdrag om arbete med jämställdhetsintegrering och att se på jämställdhet då forskningsmedel fördelas. I artikeln (Högskolan Kristianstad, 2020b) finns utöver information om Jämställdhetsmyndighetens rapport också en kort text om det uppdraget med jämställdhetsintegrering.

Enligt texten gynnade det tidigare systemet de som tidigare ”fått mycket medel”, av vilka en stor andel utgjorde män, 70 % (Högskolan Kristianstad, 2020b). Systemet gjordes därför om så att det istället tar mer hänsyn till samverkan/prestation i relation till tidigare forskning året innan. I artikeln (ibid.) uttalar sig vicerektorn för forskning, och säger bland annat att det ska vara lika förutsättningar mellan könen avseende bland annat forskning. Den nya fördelningen (60/40, kvinnor/män) följer också tydligare den könsfördelning som finns inom högskolan.

Artikeln (Högskolan Kristianstad, 2020b) svarar gentemot den identifierade profilen om mångfald. Nu eftersträvas dock i kommunikationspolicyn (Högskolan Kristianstad, 2017) mångfald igenom det kommunikationsarbete som genomförs, alltså inte i högskolans övriga arbete *per se*. Samtidigt har det här identifierats som en viktig aspekt i högskolans profil. Exempelvis organisationen Ledarna väljer också att definiera mångfald utifrån de olika diskri-

mineringsgrunderna, varav kön är en (Ledarna, u.å.). Det ser i nyhetstexten (Högskolan Kristianstad, 2020b) också ut att finnas en ingång i att skapa förtroende i det här arbetet genom att visa på att högskolan tar det på allvar och också kommit långt i det.

Genom texten (Högskolan Kristianstad, 2020b) visar också Högskolan Kristianstad att de informerar/samverkar, dels producerar en nyhetstext vilket i sig ger information (vilket dock gäller för samtliga texter som undersöks), alltså ger innehåll (jmf Larsson, 2014, s. 34), dels belyser de också i artikeln vikten av att premiera bland annat samverkan. Detta kan också ses som mot högskolans mål att skapa intresse och kunskap om/för högskolan.

Artikeln (Högskolan Kristianstad, 2020b) kan vara till alla som är intresserad av fältet, potentiella forskare och uppdragsgivare (staten). Även om texten (ibid.) aktualiserar utvärderingar genom att Högskolan Kristianstad på en metanivå visar på utvärdering av sig själv säger detta inget om utvärderingen av kommunikationen kring detta.

5.5.2 Text två: Högskolan Kristianstad

Den andra nyhetstexten, ”Företag växlar upp via projekt med högskolan” (Högskolan Kristianstad, 2020a) handlar om samarbete högskolan har med företag genom projektet *Knowledge Transfer Partnerships*, KTP. Två företag kommer få akademisk hjälp från högskolan för att arbeta med effektivisering av energi. Partnerskapet är en modell för samverkan där akademiker som examinerats från högskolan arbetar upp mot ett år på ett företag i regionen med ett ”utvecklingsprojekt” med stöd från högskolan. I texten uttalar sig projektledaren för KTP vid högskolan och säger bland annat att situationen kring coronaviruset oroar henne men att de två företag som nämns satsar mycket, ”vilket känns härligt i dessa tider” (Högskolan Kristianstad, 2020a). Hon tar också bland annat upp att det finns utrymme att samarbeta med ytterligare företag som kan ha utmaningar nu. Även en representant för ett av företagen (Solhaga Garden) som nu samarbetar med högskolan uttalar sig och säger bland annat att de antingen kan sakta ned eller göra verksamheten effektivare, där samarbetet med Högskolan Kristianstad är till stöd (Högskolan Kristianstad, 2020a).

Nyhetstexten (Högskolan Kristianstad, 2020a) illustrerar hur högskolan visar på hur de arbetar mot samverkan, vilket svarar såväl mot den identifierade profilen som hur de responderar gentemot uppdraget att informera och samverka, där de här informerar om just sitt arbete med

samverkan. Här ser också högskolan ut att vilja visa på att det är en attraktiv högskola där studenter också kan få jobb.

Utifrån målen i Högskolan Kristianstads (2017) kommunikationspolicy ser det i texten (Högskolan Kristianstad, 2020a) ut att handla om att visa på att högskolan arbetar med samverkan och igenom detta också väcka intresse för deras verksamhet likaväl som att synliggöra den. Artikeln (Högskolan Kristianstad, 2020a) kan också relateras till det identifierade målet att öka rekryteringen till utbildningar för att visa studenter att det går att få jobb. På det här sättet svarar också nyhetstexten mot flera målgrupper, dels potentiella studenter, dels potentiella arbetsgivare till studenter. Även om målgrupper inte anges i policyn (Högskolan Kristianstad, 2017) ses det som tydliggjorts i analysen av policyn implicit. Härigenom går det att se att även målgrupper kan aktualiseras i texten (Högskolan Kristianstad, 2020a).

Vad avser utvärdering av kommunikation kan det även här (Högskolan Kristianstad, 2020a) betraktas på en metanivå, där högskolan utvärderar sig själv och illustrerar ett proaktivt samverkansarbete, men inte heller här visar det på utvärdering av kommunikation av detta arbete.

5.5.3 Text tre: Högskolan Kristianstad

Den tredje nyhetstexten som analyseras, ”’Mellanrummet’ viktigt för din återhämtning” (Högskolan Kristianstad, 2020c), handlar om en forskningsartikel från forskare vid högskolan. Forskningsartikeln handlar om det som kallas för ”Mellanrummet” (ibid.). Texten är skriven främst i intervjuformat där författarna till forskningsartikeln svarar på frågor om den. Enligt forskarna har rum undersökts alltmer inom organisationsteorier, men inte kring vad som sker mellan rummen. Mellanrummet kan alltså handla om exempelvis rum där kopiatorer finns, toaletter, personalrum och liknande, det är alltså rum som finns mellan två olika aktiviteter. Slutsatserna forskarna drar är att rummen alltid uppstår även om de försöker tas bort vid effektiviseringar. Mellanrummen har kan hjälpa till ”att tillfälligt frigöra oss från den normativa strukturen” (ibid.) och en del av dem bör därför enligt intervjun värnas.

Nyhetstexten (Högskolan Kristianstad, 2020c) ser ut att vara ett medvetet försök att ge medvetenhet om den forskning som bedrivs. Även om detta framförallt är ett mål i kommunikationspolicyn (”väcka medvetenhet”, Högskolan Kristianstad, 2017) kan det också ses som ett sätt att visa på förtroende för högskolan utifrån den identifierade profilen. Texten (Högskolan

Kristianstad, 2020c) är vidare aktuell för ett stort antal människor som jobbar, ledningsfunktioner med mera.

Utifrån den identifierade profilen kan bland annat texten (Högskolan Kristianstad, 2020c) vara ett sätt att bygga högskolan förtroende. Dock så svarar texten (ibid). tydligare mot det kommunikativa målen att skapa medvetenhet om högskolans forskning och att synliggöra högskolan, som har identifierats vid analysen av kommunikationspolicyn (Högskolan Kristianstad, 2017). Genom artikeln (Högskolan Kristianstad, 2020c) visar högskolan hur deras forskning kan se ut och också kopplar den till återhämtning från stress på arbetet. Det är både ett sätt att synliggöra såväl högskolans verksamhet som forskning inom denna. Det kan också vara ett sätt att bygga förtroende genom att visa på publicerad forskning från högskolan. Vad gäller det lagstadgade uppdraget att informera och samverka (Högskolelagen 1992:1434, 1 kap. 2 §) gör man detta explicit i texten, då man informerar om forskningsresultat. Även om texten (Högskolan Kristianstad, 2020c) primärt rör forskningskommunikation (se även här Högskolelagen 1992:1434, 1 kap. 2 §) är det också ett sätt informera om den verksamhet högskolan har.

Vilka målgrupper som berörs i nyhetstexten (Högskolan Kristianstad, 2020c) kan vara ett flertal parter (regering, intresserade, människor i HR-funktioner). Vad gäller utvärdering av kommunikationen framkommer det inte, däremot kan texten ses som ett "kvitto" på att de lyckas med forskningen.

5.6 Analys av hemsidetexterna

Texterna från Högskolan Kristianstad är delvis olika. Text ett om forskningsmedel (Högskolan Kristianstad, 2020b) svarar mot den identifierade mångfaldsprofilen. De lyfter specifikt samverkan, vilket också kan ses utifrån uppdraget för detta. Text två om företagssamarbete (Högskolan Kristianstad, 2020a) är starkt relaterad till samverkan, vilket kan ses utifrån profilen men också uppdraget att informera/samverka. Utifrån målen i högskolans kommunikationspolicy (Högskolan Kristianstad, 2017) kan det också ses som ett sätt att attrahera olika grupper, potentiella arbetsgivare och studenter. Den tredje texten om en forskningsartikel (Högskolan Kristianstad, 2020c) ser ut att syfta till att skapa intresse för högskolans forskning. Detta är dock inte explicit i den profil som jag identifierat utifrån policyn, men svarar mot målen högskolan ställer upp (Högskolan Kristianstad, 2017) om att ge medvetenhet om forskningen.

I texterna från Högskolan Halmstad visar framförallt text ett om övningsskolor (Högskolan i Halmstad, 2020e) och text tre om hackaton (Högskolan i Halmstad, 2020b) på hur högskolan aktivt arbetar med samverkan och för att vara/framstå kreativa/innovativa. Den andra texten, om söktrycket till högskolan (Högskolan i Halmstad, 2020d), kan snarare ses som generell information men ser också ut att vara ett sätt att öka sitt anseende. Samtliga texter illustrerar att det är en attraktiv högskola. Målet att stärka sitt varumärke korrelerar tydligt mot texterna.

Bilden av huruvida högskolorna här pratar med ”en röst” är svårt att säga. Det som går att se utifrån genomgången är att Högskolan i Halmstads texter tydligt svarar mot deras kommunikationspolicy (Högskolan i Halmstad, 2020c). I en av nyhetstexten från Högskolan Kristianstad, om forskningsartikeln (Högskolan Kristianstad, 2020c), är det inte helt distinkt hur texten svarar mot högskolans kommunikationspolicy (Högskolan Kristianstad, 2017). De andra två texterna från Högskolan Kristianstad svarar dock tydligt mot den identifierade profilen. Det finns inget som uppenbarligen krockar sinsemellan texterna.

Materialet sammanfattas i nedanstående tabell.

Tabell 5.6. Genomgång av hemsidetexterna utifrån teoretiskt ramverk (utifrån Desanto och Garner, 2001, och Larsson, 2014).		
Vad/hur se ut	Högskolan i Halmstad	Högskolan Kristianstad
<u>Enhetlig kommunikation</u>	Image tydlig i texterna, samverkan tydligt i två texter, samtliga tre visar på en attraktiv högskola. Texterna stör inte varandra.	Differentierat kring hur image speglar profilen, framkommer i analysen bland annat mångfald, samverkan och förtroende. Texterna stör inte varandra.
- ”En röst”, tydlig avsändare		
- Image (speglas profilen)		
<u>Mål för kommunikationen</u> <i>Svaras det gentemot dessa.</i>	Jobbar aktivt med att förmedla en god bild av högskolan, riktat mot målen. Svarar mot högskolornas uppdrag.	Olika mål syn, även om mål återkommer i respektive text (mångfald, rekrytering, informera om forskning). Målen tydliga. Svarar mot högskolornas uppdrag.
Målgrupper är identifierade	Flera av målgrupperna som anges i kommunikationspolicyn kan aktualiseras för texterna.	Flera målgrupper kan ses utifrån texterna, men det blir svårare att identifiera grupperna när de inte angetts i kommunikationspolicyn explicit.
Kontinuerlig utvärdering	Anges inte.	Anges inte.

I nästa avsnitt och i följande slutkapitel diskuterar jag det tredje steget i den analytiska abstraktionsstegen, och ser på ”djupstrukturen”, teman som finns och hur de ingångar som använts ser ut visavi tidigare forskning och teori (se Eksell & Thelander, 2014, s. 207).

5.7 Sammanfattning av resultat och analys

Frågeställningarna jag hade för den här studien var:

- Hur ser respektive kommunikationspolicy för Högskolan i Halmstad och Högskolan i Kristianstad ut i förhållande till bästa praktiker?
- Hur ser kommunikationen ut i ett urval av material på respektive högskolas hemsida utifrån respektive policy och bästa praktiker?

Det teoretiska ramverk jag har tagit fram visade på ett antal punkter som kan vara viktiga i högskolors kommunikationsarbete för att detta ska fungera väl, alltså en form av bästa praktik. I det teoretiska ramverket var följande punkter bärande.

Enhetlig kommunikation

- ”En röst”, tydlig avsändare
- Profilen svarar mot image

Mål för kommunikationen

- Synkrona, svarar mot övergripande mål
- Riktade mot utfall/påverkan, inte produktion
- Tydliga, mätbara

Målgrupper är identifierade

Kontinuerlig utvärdering

I undersökningen framträder ett tydligt arbete av att tala med *en röst* från båda högskolor. Samtidigt problematiseras inte hur tolkningen ska formeras i det operativa arbetet. Det här är något som Lövgren (2017, s. 177–178) tangerar när han pekar på differensen som finns i hur strategisk kommunikation tolkas.

Profilen för Högskolan i Halmstad svarar tydligt mot den image som framträder i texterna som analyserats. Även i Högskolan Kristianstads texter syns detta, men inte lika tydligt. Möjligen kan detta ses utifrån att respektive policy är delvis annorlunda disponerad. I kommunikationspolicyn framträder dock bland annat att kommunikationen ska öka ”intresse, anseende och förtroende” (Högskolan Kristianstad, 2017, s. 2) vilket de hemsidetexter som analyserats kan sägas göra; men det har inte samma tydlighet eller spets som framträder i kommunikationspolicyn för Högskolan i Halmstad (2020c) där det finns ett antal positiva nyckelord och konnotationer vilket gör det enklare att identifiera profil/image.

Vad avser de kommunikativa målen svarar både högskolor i hemsidetexterna kring det lagstiftade uppdraget, ”att samverka med det omgivande samhället och informera om sin verksamhet” (Högskolelagen, 1992:1434, 1 kap. 2 §). I stycket ingår också att ”verka för att forskningsresultat tillkomna vid högskolan kommer till nytta” (ibid.) vilket snarare är forskningskommunikation.

De mål som finns i respektive högskolas kommunikationspolicy (Högskolan i Halmstad, 2020c; Högskolan Kristianstad, 2017) är också riktade mot utfall (inte det operativa arbetet), något som Desanto och Garner (2001) anger är centralt. Däremot har Högskolan i Halmstad mer övergripande mål. I genomgången medför det att det blir svårare att se hur dessa har operationaliserats. Det här renderar också att målen är svårare att mäta, även om det går att hitta sätt att göra det. Båda högskolor svarar dock mot de mål som de har stipulerat. Så långt går det alltså tematiskt att se att hemsidematerialet helt eller delvis korrelerar med det som anges i respektive kommunikationspolicy (image, mål). Vad avser huruvida en röst gäller gör materialets omfattning detta svårt att säga. Detta utvecklas dock nedan i nästa kapitel.

Högskolan i Halmstad har i sin kommunikationspolicy (Högskolan i Halmstad, 2020c) angett vilka målgrupper högskolan har medan Högskolan Kristianstad (2017) inte har det. Detta ger att det blir lättare att analysera materialet från Högskolan i Halmstads hemsidetexter utifrån detta. Även om målgrupper går att identifiera genom Högskolan i Kristianstads kommunikationspolicy är detta inte lika tydligt, även om det går att identifiera målgrupper. I ingen av kommunikationspolicyerna anges vad som gäller för utvärdering av kommunikationen. I hemsidetexterna går flera av dessa att se som metautvärderingar av högskolans eget arbete men inte av det *kommunikativa* arbetet.

För att göra punkterna mer överskådliga vill jag illustrera översikten tematiskt, översikten återfinns på nästa sida.

Tabell 5.7. Tematisk genomgång av resultaten utifrån teoretiskt ramverk.

Vad/hur se ut	Högskolan i Halmstad och Högskolan Kristianstad
<u>Enhetlig kommunikation</u>	Båda högskolor arbetat aktivt utifrån ”en röst”. Högskolan i Halmstad har en tydlig profil vilket också återspeglas i deras image. Högskolan Kristianstad har en mindre tydlig profil, vilket ger att image blir svårare att tyda.
- ”En röst”, tydlig avsändare	
- Profil (policy), image (hemsidor)	
<u>Mål för kommunikationen</u>	Högskolan i Halmstads mål är av mer övergripande karaktär än de som Högskolan Kristianstad har, vilket gör dem svårare att operationalisera. De senare har mål som är tydliga vilket också ger det lättare att i materialet analysera hur dessa uppfylls. Båda högskolors mål kan dock ses som riktade mot påverkan.
- Synkrona, svarar mot övergripande mål	
- Riktade mot utfall/påverkan, inte produktion	
- Tydliga, mätbara	
Målgrupper är identifierade	Hos Högskolan i Halmstad, implicit hos Högskolan Kristianstad.
Kontinuerlig utvärdering	Anges inte i kommunikationspolicyerna. En del av hemsidetexterna går att se som metautvärdering av högskolornas eget arbete.

Vad som utgör en intressant kontrast är att Högskolan i Halmstad har en tydlig profil men mer svårtydda mål, medan det omvända gäller för Högskolan Kristianstad. Det här ger att den förstnämnda lätt kan relatera bildsättningen till det som eftersträvas, medan det i det senare fallet däremot lättare går att hitta sätt att utvärdera kommunikationen. Högskolan i Halmstad skulle kunna ge tydligare mål vilket skulle göra att det går enklare att operationalisera dem för att se på kommunikativa insatser. Högskolan i Kristianstad skulle kunna ge en mer tydligt formulerad profil. Även målgrupper kan vara värt att nämna i större omfattning för Högskolan Kristianstad.

Både högskolor korresponderar dock i stora drag mot det teoretiska ramverket, men just arbetet med profil lönar sig i externkommunikationen; texterna från Högskolan i Halmstad går tydligt att ringa in just gentemot dessa. Å andra sidan behöver målen, som Desanto och Garner (2001) skriver, ”ge standarder” (ibid., s. 546, min översättning) att kunna mäta emot. Detta arbetar Högskolan i Kristianstad aktivt med. Eftersom denna högskola också har målgrupper implicit utvecklat fungerar även kommunikationen utifrån detta.

Studien illustrerar vikten av framförallt en tydlig profil och tydliga kommunikationsmål men att de här delarna kan användas och påverkar på olika sätt.

6. Diskussion

6.1 Om resultaten

Både Högskolan i Halmstad och Högskolan Kristianstad arbetar i stora drag utifrån de punkter som identifierats som centrala i kommunikativt arbete inom högskolesektorn i mitt teoretiska ramverk. Högskolorna arbetar också aktivt med att formera kommunikationen genom sina kommunikationspolicyer. Min studie tar dock sin bas endast i centrala styrdokument och integration av kommunikationen, alltså utifrån – enligt Lövgren (2017) – en gängse syn på traditionell strategisk kommunikation. Jag beaktar inte heller tolkningen på olika nivåer utan ser enbart på texter från respektive nyhetsflöde på hemsidorna.

Det bör också nämnas att Desanto och Garner (2001) också är tydliga med att en god extern kommunikation förutsätter att den interna kommunikationen är välfungerande och att det finns en förankring härom. Det här ger att den förenklade synen på kommunikation som ensidig från en part, transmissionssynen (Falkheimer & Heide, 2014, s. 38), inte kan ses som något Desanto och Garner (2001) förfäktar.

Mitt teoretiska ramverk kan vid en första anblick se ut som att transmissionsperspektivet anläggs i meningen att innehållet inte ska förändras under ”resans gång” (jmf Falkheimer & Heide, 2014, s. 38). Dock så aktualiseras genom ramverket en kontrasterande aspekt då jag tittar på profil/image. Det här ger ett ytterligare analytiskt raster utöver att endast se att kommunikationen som sådan överförs oförändrad; det handlar inte enbart om att överföra ett budskap utan att det störs av tolkningar.

Studien handlar också om hur texter är utformade utifrån organisationens kommunikativa mål tillsammans med det lagstiftningsuppdrag högskolorna har för att samverka och informera. Den meningsskapande aspekten, hur förhandlingen om hur kommunikationen ser ut och vad den innehåller (jmf Falkheimer & Heide, 2014, s. 40), belyses även genom diskussionen av vilka målgrupper som aktualiseras genom texterna. Som Falkheimer och Heide (2014, s. 42) också skriver behöver står inte de två synsätten – transmission och meningsskapande – i konflikt med varandra, utan kan snarare komplettera varandra och aktualiseras också olika beroende på vad som undersöks. Det är min förhoppning att jag visat att perspektiven i den här studien går ihop och både fyller en roll.

Studien visar på hur ett centralt arbete med kommunikationen också kan ge stöd i kommunikationsarbetet, till exempel för att tydliggöra en profil. Studien visar att det med stöd av en teoretisk ram går att närmare utvärdera hur den externa kommunikationen – den reella och grunder för den – kommunikationen från högskolor fungerar. Detta kan också omvänt aktualiseras av att de utgör ett komplex fält (se Pallas, 2017).

6.2 Om studien och framtida forskning

Jag hoppas att studien kan ge uppslag till vidare undersökningar kring hur kommunikation kan fungera för att nå ut. Som tydliggjorts av Sallot (2013) är det inte helt enkelt att hitta *ett* fungerande koncept för vad som fungerar kommunikativt för att nå ut. I grund och botten handlar detta om vad högskolor vill eller i sitt uppdrag ska *uppnå* med sin kommunikation. Det har däremot varit förtjänstfullt med ingången att de olika forskningsfälten inom strategisk kommunikation – PR, marknadskommunikation, organisationers kommunikation – inte ska betraktas som cementerade ingångar utan snarare att se *strategisk kommunikation* som det centrala begrepp i symbios kring de här delarna (se Falkheimer & Heide, 2014, s. 87).

Såväl Högskolan i Halmstad som Högskolan Kristianstad resonerar i sina kommunikationspolicyer om att den interna kommunikationen är viktig. Hörnqvist (2015, s. 36) menar att det finns tendenser till att medarbetare ska fungera som ambassadörer för högskolor, men att detta blir problematiskt om medarbetarna bryter med den bilden högskolorna vill förmedla. Det här kan ses utifrån Desanto och Garner (2001) som tydliggör att det måste finnas en intern balans inom högskolan. Den ingången spelar roll i hur respektive kommunikationspolicy stipulerar att kommunikationen ska integreras.

I den här undersökningen har inte de här interna aspekterna beaktats och jag har inte heller på undersökt från vilka organisatoriska nivåer kommunikationen meddelas (utöver centrala hemsidan). Det gör att det inte går att säga om en sådan breddning av studien hade medfört andra resultat. Det hade varit intressant att se på detta med stöd av intervjuer i en mer omfattande studie.

Genom att materialet är mångfacetterat ger det också att det hade varit relevant att se på ytterligare kodning i ett större material. Med ett mer omfattande material hade studien kunnat kompletteras med en innehållsanalys i likhet med den Pallas (2017) tar upp i sin undersökning över vad som konstituerar bilden av ett universitet. Samtidigt ringar den här undersök-

ningen in hur kommunikationen hos högskolor kan studeras, genom relativt små och enkla medel; genom öppna källor – vissa erhållna genom e-post – och genom offentligt material från hemsidor. Det finns utifrån denna aspekt förtjänster med den kvalitativa analysen just då en djupare nivå kan åskådliggöras (jmf Eksell & Thelander, 2014).

7. Referenslista

7.1 Litteratur och rapporter

Desanto, B. J., & Garner, R. B. (2001). Strength in Diversity: The Place of Public Relations in Higher Education Institutions. I R. L. Heath (Red.), *Handbook of Public Relations* (s. 543–550). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

(Från E-bok) doi: <http://dx.doi.org.ezproxy.ub.gu.se/10.4135/9781452220727.n47>

Eksell, J., & Thelander, Å. (2014). Kvalitativ analys inom strategisk kommunikation. I J. Eksell & Å. Thelander (Red.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (s. 197–213). Lund: Studentlitteratur.

Erikson, P. (2008). *Planerad kommunikation: strategiskt ledningsstöd i företag och organisation* (6:e uppl.). Malmö: Liber.

Falkheimer, J. (2014). Att blanda metoder utan att blanda äpplen och päron. I J. Eksell & Å. Thelander (Red.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (s. 183–195). Lund: Studentlitteratur.

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

Fredriksson, M., & Pallas, J. (2013). *Med synlighet som ledstjärna. En analys av vilka principer som styr kommunikationsarbetet i nationella förvaltningsmyndigheter* (Research Report 2013:1). Division of Media and Communication Science, Uppsala universitet.

Heath, R.L. (Red.) (2001). *Handbook of Public Relations*.

Hämtad från <http://dx.doi.org.ezproxy.ub.gu.se/10.4135/9781452220727>

Heide, Mats, Simonsson, Charlotte, Nothhaft, Howard, Andersson, Rickard, & von Platen, Sara. (2018). *Den kommunikativa organisationen*. Stockholm: Sveriges kommunikatörer.

Hilgartner, S. (1990). The Dominant View of Popularization: Conceptual Problems, Political Uses. *Social Studies of Science*, 20(3), 519–539.

doi: <https://doi.org/10.1177/030631290020003006>

- Larsson, L. (2014). *Tillämpad kommunikationsvetenskap* (4:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Lövgren, D. (2017). *Dancing Together Alone: Inconsistencies and Contradictions of Strategic Communication in Swedish Universities*. (Uppsala Studies in Media and Communication 13). Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis.
- Pallas, J. (2017). Divided we stand. Akademiska ledares idéer om vad vi har universitet till. I L. Wedlin & J. Pallas (Red.), *Det ostyrda universitetet? Perspektiv på styrning, autonomi och reform av svenska lärosäten* (s. 277–295). Göteborg: Makadam.
- Palm, L. (2006). *Kommunikationsplanering. En handbok på vetenskaplig grund*. Lund: Studentlitteratur.
- Sallot, L.M. (2013). Best Practices. I R. L. Heath (Red.), *Encyclopedia of Public Relations* (s. 69–72). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
(Från E-bok) doi: <http://dx.doi.org.ezproxy.ub.gu.se/10.4135/9781452276236.n39>
- Universitetskanslersämbetet. (2019). *Universitet och högskolor. Årsrapport 2019* (2019:11). Stockholm: Universitetskanslersämbetet.

7.2 Källmaterial

- Högskolan i Halmstad. (2020a, januari 22). *Fakta om högskolan*. Hämtad 2020-05-11 från <https://www.hh.se/om-hogskolan/fakta-om-hogskolan.html>
- Högskolan i Halmstad. (2020b, april 10). *Hack the Crisis – digitalt hackathon sökte lösningar på coronakrisen*. Hämtad 2020-05-13 från <https://www.hh.se/information/nyheter/nyheter/2020-04-10-hack-the-crisis---digitalt-hackathon-sokte-losningar-pa-coronakrisen.html>
- Högskolan i Halmstad. (2020c, februari 5). *Kommunikationspolicy för Högskolan i Halmstad*. Högskolan i Halmstad, dnr L 2020/28
- Högskolan i Halmstad. (2020d, april 20). *Rekordökning av antalet sökande*. Hämtad 2020-05-13 från <https://www.hh.se/information/nyheter/nyheter/2020-04-20-rekordokning-av-antalet-sokande.html>

- Högskolan i Halmstad. (2020e, april 27). *Samverkan har skapat framgångsrik modell för VFU på förskolor och skolor*. Hämtad 2020-05-13 från <https://www.hh.se/information/nyheter/nyheter/2020-04-27-samverkan-har-skapat-framgangsrik-modell-for-vfu-pa-forskolor-och-skolor.html>
- Högskolan Kristianstad. (2017, december 12). *Kommunikationspolicy för Högskolan Kristianstad*. Högskolan Kristianstad, dnr. 2017-114-550
- Högskolan Kristianstad. (2020a, maj 8). *Företag växlar upp via projekt med högskolan*. Hämtad 2020-05-13 från <https://www.hkr.se/nyheter/2020/foretag-vaxlar-upp-via-projekt-med-hogskolan/>
- Högskolan Kristianstad. (2020b, maj 12). *Högskolans nya forskningsmodell föredöme för jämställdhet*. Hämtad 2020-05-13 från <https://www.hkr.se/nyheter/2020/hogskolans-nya-forskningsmodell-foredome-for-jamstallldhet/>
- Högskolan Kristianstad. (2020c, maj 7). *"Mellanrummet" viktigt för din återhämtning*. Hämtad 2020-05-13 från <https://www.hkr.se/nyheter/2020/mellanrummet-viktigt-for-din-aterhamtning/>
- Högskolan Kristianstad. (2020d, mars 4). *Om Högskolan Kristianstad (HKR)*. Hämtad 2020-05-11 från <https://www.hkr.se/om-hkr/>

7.3 Uppsatser

- Alnäs, S. (2018). *I skärningspunkten mellan central och lokal styrning. En undersökning av kommunikatorens roll på sex institutioner vid Göteborgs universitet* (Magisteruppsats). Göteborgs universitet. Hämtad från <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/58021>
- Schiess, M., & Teir, J. (2019). *Ett internationellt universitet – Hur svenska universitet attraherar avgiftsskyldiga studenter* (Kandidatuppsats). Uppsala universitet. Hämtad från <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:uu:diva-388895>
- Hörnvist, K. (2015). *Bland ambassadörer och varumärken – En kvalitativ studie av svenska universitets kommunikationspolicydokument* (Kandidatuppsats). Umeå universitet. Hämtad från <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-98937>

7.4 Övrigt

Ledarna. (u.å.). *Mångfald – därför är det viktigt*. Hämtad 2020-05-25 från

<https://www.ledarna.se/stod-i-chefsrollen/mangfald-och-inkludering/mangfald-darfor-ar-det-viktigt/>

PR. (u.å.). I Nationalencyklopedin. Hämtad 2020-05-11 från

<http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/pr>

studera.nu. (2020, februari 11). *Universitet eller högskola?* Hämtad 2020-05-11 från

<https://www.studera.nu/livet-som-student/sa-funkar-hogskolestudier/universitet-eller-hogskola/>

Universitetskanslersämbetet. (2017, maj 11). *Nu utvärderas övningsskolorna för lärarstudenter*.

Hämtad 2020-05-25 från <https://www.uka.se/om-oss/aktuellt/intervjuer/2017-05-11-nu-utvarderas-ovningsskolorna-for-lararstudenter.html>

Vetenskap & Allmänhet. (u.å.). *Forskningskommunikation*. Hämtad 2020-05-11 från

<https://v-a.se/forskningskommunikation/>

