



## Kommunikation för rykteshantering

En kvalitativ studie av några mellancheferers förhållningssätt till interaktion i lokala Facebookgrupper

Sofia Hoff 1800675  
Magisteravhandling i offentligt ledarskap  
Handledare: Siv Sandberg  
Fakulteten för samhällsvetenskaper  
Åbo Akademi  
Våren 2023

Ämne: Offentligt ledarskap	
Författare: Sofia Hoff	
Arbetets titel: Kommunikation för rykteshantering: En kvalitativ studie av några mellancheferers förhållningssätt till interaktion i lokala Facebookgrupper	
Handledare: Siv Sandberg	
<p>Abstrakt:</p> <p>Temat för avhandlingen är den offentliga förvaltningens rykteshantering. Jag fokuserar på de möjligheter olika Facebookgrupper medför med tanke på dialogen mellan kommuninvånare och kommunens tjänstemän, särskilt ur den s.k. mellancheferens roll.</p> <p>Forskningsfrågorna är följande:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hurdan betydelse har kommunikationen för förvaltningens rykte?</li><li>• Vad kan den så kallade mellancheferen bidra med i kommunikationen med kommuninvånarna?</li><li>• I vilken mån kan en öppnare dialog mellan mellanchefer och kommuninvånare bidra till riskhanteringen?</li></ul> <p>Avhandlingen är kvalitativ till sin karaktär och som datainsamlingsmetod valdes semistrukturerade intervjuer, sex mellanchefer intervjuades. Materialet analyserades med hjälp av kvalitativ innehållsanalys utgående från Larsens (2009) modell.</p> <p>Denna undersökning är en fallstudie, med bara sex respondenter, så den kan inte generaliseras på en bredare basis. Resultaten stöds dock av den tidigare forskningen och det finns saker som är bekanta från teorin. Vissa saker återkom i respondenternas svar, och det är rimligt att anta att det går att dra vissa paralleller till andra kommuner, men det är ingenting som går att bekräfta.</p> <p>Syftet med denna undersökning var att undersöka hur kommunala mellanchefer förhåller sig till att delta i diskussioner som uppstått i olika lokala Facebookgrupper. Sex mellanchefer intervjuades. Materialet analyserades med kvalitativ innehållsanalys. Studien i sig är för liten för att kunna vara generaliserbar för landets mellanchefer, men resultatet pekar ändå på betydelsefulla resultat där en avgörande faktor är att det fortfarande saknas rutiner eller riktlinjer för hur man kan och ska använda Facebookgrupper i sitt arbete. Vidare visar resultatet att såväl den upplevda tidsbristen som rolldilemmat påverkar mellanchefernas förhållningssätt.</p>	
Nyckelord: Kommunikation, öppen förvaltning, rykteshantering, mellanchefer, Facebookgrupper	
Datum: 19.4.2023	Sidoantal: 63

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 Inledning.....	2
1.1 Bakgrund och val av tema.....	2
1.2 Syfte och centrala frågeställningar.....	4
2 Ryktets betydelse för den kommunala förvaltningen.....	5
2.1 En kommuns rykte är summan av många faktorer.....	6
2.2 Kommunikationens betydelse.....	7
2.3 Två synsätt på kommunikation.....	8
2.3.1 Transmissionssynen.....	8
2.3.2 Den meningsskapande synen.....	9
2.3 Kommunikationens betydelse i rykteshanteringen.....	10
3 Den offentliga förvaltningens kommunikation i förändring.....	11
3.1 Kommunen på Facebook.....	12
3.2 Facebookgruppers potential med tanke på rykteshanteringen.....	14
3.3 Tidigare forskning.....	16
4 En inblick i den kommunala förvaltningen.....	16
4.1 Den kommunala förvaltningen.....	17
4.2 Förhållandet politiker och chef.....	18
4.3 Vad kan mellancheferns bidra med i dialogen med kommuninvånarna.....	18
4.4 Mellancheferns roll i förvaltningen.....	19
5 Facebook som en del av det kommunala ledarskapet.....	21
5.1 Betydelsen av mellancheferns närvaro i lokala Facebookgrupper.....	21
6 Sammanfattning av teorin.....	23
7 Metodval och insamling av data.....	25
7.1 Upplägg för analysen.....	25
7.2. Kvalitativ forskningsmetod.....	25
7.3 Intervju som datainsamlingsmetod.....	26
7.4 Val av respondenter.....	27
7.5 Genomförande av undersökningen.....	28
7.6 Transkriberingsnyckel.....	29
7.7 Analys av data.....	30
7.8 Validitet och reliabilitet.....	31
7.8.1 Etiska riktlinjer.....	31
7.8.2 Avgränsningar och generaliserbarhet.....	31
8 Resultatredovisning.....	32
8.1 Mellanchefernas förhållningsätt till interaktion med kommuninvånare i lokala Facebookgrupper utifrån sin roll.....	33

8.3 Faktorer som påverkar mellanchefernas förhållningssätt.....	36
8.3.1 Otydliga spelregler .....	37
8.3.2 Inställningen till Facebook som forum.....	38
8.3.3 Rolldilemmat.....	40
8.3.4 Mellancheferns handlingsutrymme .....	41
8.3.4 Tidsbristen.....	43
8.4 Mellancheferns sakkunskap i förhållande till kommuninvånarnas bild av kommunen ..	43
9 Resultatdiskussion.....	48
9.1 Metoddiskussion.....	53
9.2 Förslag till fortsatt forskning.....	54
9.3 Avslutande diskussion.....	54
Källförteckning.....	56
Bilagor:.....	59
Bilaga 1. Följebrev .....	59
Bilaga 2. Intervjuguide.....	60

# 1 Inledning

*Den här pro gradu-avhandlingen är en kvalitativ studie. Det inledande avsnittet syftar till att ge läsaren en inblick i det valda ämnesområdet och förståelse för centrala begrepp och vilka motiv som ligger till grund för studien. De centrala frågeställningarna presenteras också.*

## 1.1 Bakgrund och val av tema

Kommunernas arbete påverkar i allra högsta grad det lokala samhället eftersom kommunerna ansvarar för samhällsfunktioner som de allra flesta kommuninvånare kommer i kontakt med. Ett gott rykte är en viktig resurs för en kommun, eftersom det kan ses ha effekt på kommunens attraktionskraft, främja dess konkurrenskraft, stärka livskraften och därmed bidra till den framtida framgången för kommunen. Ur rykteshanteringssynpunkt är det viktigt att organisationen upptäcker framväxande teman i sin verksamhetsmiljö som kan vara relevanta för attityder hos intressenter och påverka en gynnsam verksamhetsmiljö (Jokinen m.fl., 2010 i Halonen 2016, s. 71). Enligt flera forskare kan organisationen hantera dessa teman som växer fram ur verksamhetsmiljön (Halonen 2016, s.72).

Kommunens breda ansvarsområde innebär att man måste kunna kommunicera effektivt med samtliga invånare för att nå ut med viktig samhällsinformation. Trots att tillgången till information är viktig för kommuninvånaren, så är tvåvägskommunikationen kanske ännu viktigare för att främja de mål kommunala organisationer har vad gäller både kommunikation och öppenheten. Enligt Bonson (m.fl., 2015) är Facebook den mediekanal där kommunerna kan uppnå växelverkan och engagemang mellan kommunorganisationen och kommuninvånarna och andra intressenter på det enklaste sättet. Antti Syväjärvi och Olli-Pekka Kaurahalme (2010) har studerat de sociala mediernas möjligheter från demokratins, öppenhetens och dataförvaltningens synvinklar. Syväjärvi och Kaurahalme (2010) ser sociala medier som en möjliggörare för demokratisk diskussion, men konstaterar samtidigt att de sociala mediernas möjligheter inom kommunerna fortfarande är ganska outnyttjade. Även om den öppna verksamhetsmodellen i de sociala medierna utmanar verksamhetsmodellerna i kommunerna i dag, hur man kommunicerar, deltar och medverkar, så menar flera forskare att det finns det goda grunder för att tänka att sociala medier kan öppna upp alldeles nya möjligheter i utvecklingen av en mera öppen kommun (Hyryläinen & Tuisku 2016). Jag vill undersöka hur mellancheferna förhåller sig till interaktion med kommuninvånare på Facebook utifrån sin egen

roll och sitt engagemang. Vilka faktorer inverkar på hur mellancheferna förhåller sig till interaktionen och kan mellancheferna genom öppenhet och sin sakkunskap skapa en positivare bild av kommunen genom att interagera med kommuninvånare på Facebook? Förhoppningen är att min avhandling ska bidra med en alternativ åtgärd för kommuner i deras riskhantering.

Pro gradu-avhandlingens tema är därmed den offentliga förvaltningens rykteshantering. Rykteshantering, är ett teoretiskt perspektiv som används inom flera olika forskningsfält. Rykte förstås som en organisations värde, som skapas hos mottagaren i form av de olika intressenter som en organisation har (Carpenter & Krause, 2012). Luoma-aho (2017) beskriver rykte som ett samlat omdöme av organisationens tidigare och nuvarande handlingar. Det identifierar vilket förtroende som finns för organisationen på en kollektiv nivå och bidrar till att definiera organisationens handlingsutrymme.

Min erfarenhet av att arbeta i en kommunal organisation har skapat ett intresse för vad som skulle kunna främja en positivare bild av den kommunala förvaltningen. Det intresset resulterade i den här avhandlingen. Min förhoppning är att kunna bidra med ett alternativ till åtgärd genom att belysa mellancheferns roll och den sakkunskap som mellancheferna besitter och vad den rollen skulle kunna bidra med i den s.k. rykteshanteringen. Jag fokuserar på de möjligheter olika lokala Facebookgrupper medför med tanke på dialogen mellan kommuninvånare och kommunens tjänstemän, särskilt ur den s.k. mellancheferns roll. Det finns ingen enhetlig beteckning på chefer inom ledarskapsforskningen. Utgångspunkten för chefers benämning är oftast deras placering i hierarkin. I den här avhandlingen avses mellancheferna den ledningsnivå i en politiskt styrd organisation där man som chef har såväl överordnade som underordnade och ansvarar för en egen kärnverksamhet. Ordet tjänsteman används synonymt i uppsatsen. Mellancheferns roll är intressant, eftersom mellancheferna har insyn i de flesta processer som gäller den egna kärnverksamheten. Mötesplatser som lokala Facebookgrupper är i sin tur intressanta, eftersom de karaktäriseras av att människor, med det lokala området som gemensam nämnare, bidrar till innehållet, bl.a. genom att skapa och dela innehåll, diskutera, rösta och göra nätverksarbete. Typiskt för de här grupperna är att medlemmarna diskuterar nyhetshändelser på orten, bl.a. politiska beslut som berör många människor och specifika frågor. Frågor som tenderar att engagera många är bl.a. avgifter och hyror, olika planläggningsprocesser, byggandet av infrastruktur och frågor som berör servicenätet, t.ex. nedläggningar av skolor och daghem.

## 1.2 Syfte och centrala frågeställningar

Många av kommunens kommunikationsuppgifter är lagstadgade, men syftet med den här avhandlingen ligger i att undersöka kommunikationen som går utöver det lagstiftade. Jag vill undersöka hur mellancheferna förhåller sig till interaktion med kommuninvånare på Facebook utifrån sin egen roll och sin sakkunskap. Till min hjälp har jag formulerat ett antal frågeställningar med vilka jag hoppas kunna besvara avhandlingens syfte.

Frågeställningarna är:

- Hurdan betydelse har kommunikationen för förvaltningens rykte?
- Vad kan den så kallade mellancheferna bidra med i kommunikationen med kommuninvånarna?
- Hur förhåller sig mellancheferna utifrån hens roll i förvaltningen till interaktion med kommuninvånare i lokala Facebookgrupper?
- I vilken mån kan en öppnare dialog mellan mellanchefer och kommuninvånare bidra till riskhanteringen?

Avhandlingen är indelad i åtta kapitel med tillhörande underrubriker. I det inledande kapitlet presenteras syftet med avhandlingen samt forskningsfrågorna.

I kapitel två beskrivs ryktets betydelse för den kommunala förvaltningen. Det beskrivs också vilka faktorer en kommuns rykte består av och kommunikationens betydelse i rykteshanteringen.

I kapitel tre beskrivs hur kommunikationen förändrats och de möjligheter t.ex. Facebook hypotetiskt medfört med tanke på rykteshanteringen. Den tidigare forskningen presenteras också .

I kapitel fyra ges en inblick i den kommunala förvaltningen. Förhållandet politiker och chef diskuteras och mellancheferns roll i förvaltningen diskuteras.

I kapitel fem kopplas Facebook ihop med det kommunala ledarskapet. Vidare lyfts också vissa upp om vilken betydelse mellancheferns närvaro i lokala Facebookgrupper kunde ha. Teorin sammanfattas i kapitel sex.

Avhandlingens upplägg, metodval och datainsamlingsmetod samt val av respondenter beskrivs i kapitel sju. Vidare beskrivs hur undersökningen genomförts och analyserats. Också validitet, reliabilitet diskuteras.

I kapitel 8 redovisas resultatet och i det avslutande kapitlet nio diskuteras resultaten och metoden samt tankar kring förslag till fortsatt undersökning

## **2 Ryktets betydelse för den kommunala förvaltningen**

Offentliga tjänster förväntas möta medborgarnas behov och offentliga organisationers verksamhet är allt mer öppen och transparent. Intresset för slutanvändares reaktioner har fått flera offentliga organisationer att söka verksamhetsmodeller för kommunikation med olika målgrupper (Halonen 2016, s. 95). På grund av den förändrade omvärlden och det ökade ekonomiska trycket måste finländska offentliga organisationer nu också uppmärksamma immateriella egenskaper som t.ex. vad folk talar om vad folk tror på. Med andra ord: ryktet och förtroendet för organisationen (Luoma-aho 2006, s. 12–13).

Stadsdirektör Timo Halonen skriver i sin doktorsavhandling från 2016 om ryktets betydelse för en stad och hur det byggs upp. Betydelsen av ryktet motiveras bl.a. med det faktum att människor inte baserar sina beslut på verkligheten utan också på sina egna uppfattningar om verkligheten. Organisationens rykte kan påverka intressenternas beslut, antingen direkt eller indirekt. De mentala bilderna kopplade till städernas namn formar våra uppfattningar på olika sätt om platser och deras förutsättningar och är med och påverkar den aktuella orten i relevanta urvalsbeslut (Halonen 2016, s. 99). Ryktet har också en skyddande effekt. Den skyddande effekten är kopplad till förlåtelse: respekterade organisationers misstag är lättare att förlåta och intressenter reagerar mer måttligt på en ansedd organisations problem (Aula & Heinonen 2011, s. 22). Sammanfattningsvis kan man säga att en kommun med ett gott rykte anses vara pålitligt, konkurrenskraftigt och attraktivt. Det har observerats att den lokala sociala och fysiska miljön är viktigare än tidigare i t.ex. människors beslut att flytta. Istället för att flytta på grund av arbete söker människor allt oftare attraktiva livsmiljöer (Halonen 2016). I bästa fall bildar ett gott rykte en god cirkel: tack vare sitt goda rykte värdesätts kommunen och har förtroende. Det i sin tur lockar framgångsrika företag, investerare och bra arbetskraft och kunnande till orten samt skattebetalare och invånare. Allt detta stärker i sin tur kommunens rykte och attraktivitet. Allt



fler nya företag, anställda, experter, invånare och investerare är intresserade av orten och engagerar sig för dess framgång. Ett dåligt rykte kan på samma sätt skapa en negativ cirkel (Halonen 2016, s. 99-100).

## 2.1 En kommuns rykte är summan av många faktorer

En offentlig verksamhets rykte bygger på flera faktorer. Enligt Carpenter & Krause (2012) är dessa, myndighetens förmåga att lösa sin uppgift (*performance reputation*), om myndigheten är transparent, ärlig och empatisk (*moral reputation*), följer myndigheten lagar och regler (*procedural reputation*) och slutligen har myndigheten förmågan och flexibiliteten att möta utmaningar i nya miljöer (*technical reputation*). Ryktet är ett budskap om organisationen, området eller människan och det uppstår som ett resultat av flera faktorer. Ryktet behöver nödvändigtvis inte vara absolut korrekt, men för människan är det verkligt. Det ryktet som är kopplat till verksamheten är ett resultat av hur man tar hand om och bär ansvar för människorna, hur de olika offentliga tjänsterna är organiserade och hur lätt invånarna har tillgång till dem. Den tredje faktorn är ryktet i berättelser. Ett gott rykte kräver att alla tre delfaktorer är i skick. Området bör vara ekonomiskt konkurrenskraftigt och det bör ha en klar och tydlig strategi. Invånarna ska också uppleva att de mår bra i området och området bör ge upphov till en positiv image, framhåller Halonen (2016). Ryktets olika delfaktorer ska vara i så god balans sinsemellan som möjligt. I det här fallet skapar positiva berättelser och erfarenheter ett gott rykte, medan negativa skapar ett dåligt. Organisationens rykte byggs upp utifrån erfarenheter och åsikter från intressenter om organisationens verksamhet, menar Halonen (2016). Det är betydelsebärande och förs vidare i människors samtal.

Halonen (2016) påpekar att ryktet är ett verktyg och en fortgående process. Det byggs upp under lång tid och kan inte förändras i ett slag. Det förgångna påverkar också framtiden. När ryktet byggs upp måste man därför vara medveten om vad som hittills gjorts och hur man går vidare. Man måste hitta sina egna styrkor och identifiera sina svagheter. Det finns olika verktyg för att mäta ryktet, objektiviteten i dem varierar. Det är svårt att noggrant mäta människors erfarenheter, men exempelvis kan uppgifter samlas in från kommunerna via de sociala medierna. Med hjälp av uppgifterna kan arbetet med att bygga upp ryktet vidareutvecklas. Men arbetet blir ändå inte färdigt och därför handlar det om en kontinuerlig process. Man får inte stampa på stället och varje budskap är viktigt, påpekar Halonen (2016).

Halonen (2016) framhåller att inget rykte kommer till vid skrivbordet. Det räcker inte att stadens beslutsfattare utarbetar strategiska mål eller publicerar en anslående annons i tidningen. Det är viktigt att gemenskapen känner till och identifierar de strategiska målen, och att gemenskapen mår bra och tar in målen i sin egen vardag. Varje kommuninvånare är en ambassadör för kommunens rykte. På gott och ont. Halonen (2016) nämner som exempel att en taxichaufför som uttrycker sina tankar om orten kan förmedla den mest trovärdiga berättelsen till en turist. Därför måste särskild uppmärksamhet fästas vid rykteshanteringen bland kommuninvånarna.

## **2.2 Kommunikationens betydelse**

Kommunikationens betydelse för organisationer är väldokumenterad. Forskningen verkar överens om att organisationer kommer få stora problem med att existera utan en fungerande kommunikation (Heide, Johansson & Simonsson, 2013). Offentlig sektor styrs av många lagar och regler som en demokratisk förvaltning måste följa, och detta naturligtvis också vad det gäller kommunikationen med medborgarna. Samtidigt som lagar och regler måste följas, har informationssamhället förändrats och kommunikationen inom offentlig sektor måste hitta fler och nya vägar att kommunicera med medborgarna (Kraft och Strandberg, 2007).

En offentlig förvaltnings kommunikation har traditionellt handlat om att förmedla information till medborgarna. Enligt Sauri (2015), så har tvåvägskommunikationen i första hand varit att svara på individuell feedback, korrespondens relaterad till hanteringen av reklamationer eller klagomål eller att svara på frågor. Tvåvägskommunikationen förutsätter en person i båda ändorna av kontakten (Sauri 2015, s. 42). Trots att tillgången till information är viktig för kommuninvånaren, så är tvåvägskommunikationen kanske ännu viktigare för att främja de mål kommunala organisationer har både vad gäller kommunikation och öppenheten. Ett demokratiskt samhälle förutsätter dialoger. Att inte föra dialog mellan samhällets olika parter leder till brist i tillit och förståelse för varandra, och det i sig påverkar människornas syn på samhället negativt.

En undersökning genomförd av Kraaier (2016) visar att det förekommer brister i relationen mellan förvaltningen och invånarna och att det beror till viss del på bristfällig kommunikation. Enligt Taiminen, Luoma-aho och Tolvanen (2015) måste organisationer kommunicera öppet och ärligt för att främja legitimitet och för att invånare och intressenter vet vilket värde

organisationen står för. För att uppnå detta behövs medvetna kommunikationsinsatser, dvs. en strategisk kommunikation. Falkheimer och Heide (2013) definierar strategisk kommunikation som avsiktliga kommunikationsinsatser genomförda av en organisation för att uppnå ett eller flera mål. Genom en strategisk kommunikation kan organisationer uppnå förändringar i attityder och beteenden, relationer, opinioner och anseende. Precis som Halonen (2016) så menar Cornelissen (2014) att hur hållbar och framgångsrik en organisation blir hänger mycket på hur den ses av de viktigaste intressenterna. Kommunikationen har en vital del i detta. Enligt kommunernas kommunikationsansvariga är den största utmaningen fortfarande att utveckla kommunledningens och hela personalens kommunikationsfärdigheter och bygga upp en växelverkan mellan kommuninvånarna och intressentgrupperna (Kommunförbundet, 2017). Sociala medier och den nya teknik som idag finns att tillgå har fått stor betydelse i den strategiska kommunikationen, såväl inom privat som inom offentlig sektor. Alltmer integreras de sociala medierna med det strategiska kommunikationsarbetet och de sociala nätverken betraktas allt mer som en strategisk plats att finnas på (Falkheimer & Heide, 2013).

## **2.3 Två synsätt på kommunikation**

Inom kommunikationsforskningen finns en traditionell uppdelning inom kring hur man ser på kommunikation, i form av transmissionssynen och den meningsskapande synen vilka presenteras nedan. Dessa synsätt är relevanta verktyg att använda i denna uppsats då de som skriver kan påverka, ett åtminstone hjälpta till att förklara, hur man inom en organisation arbetar med kommunikation och vilken status kommunikationen har. Även om de två synsätten på många sätt är varandras motsatser bör dom inte helt separeras från varandra. Båda behövs inom såväl forskning som praktik och de kompletterar varandra (Falkheimer & Heide, 2013).

### **2.3.1 Transmissionssynen**

Transmissionssynen är det dominant och mest traditionella sättet att se på kommunikation i det västerländska samhället. Utifrån den ses kommunikation som ett sätt att överföra ett budskap till en mottagare och målet är att mottagaren ska ta emot budskap så smidigt och effektivt som möjligt, utan att information försvinner på vägen till mottagaren. Mycket fokus ligger på att skapa så tydliga och effektiva budskap som möjligt där man förutsätter att mottagaren ska tolka budskapet på det sätt som avsändaren har tänkt sig. Man vill undvika de

möjliga hinder som finns för att kommunikationen ska bli så effektiv som möjligt. Ett stort fokus ligger även på valet av medier i förhållande till den tänkta mottagaren och om budskapet ska spridas via till exempel sociala medier, hemsidan eller ett pressmeddelande. (Falkheimer & Heide, 2013) Den stora svagheten med transmissionssynen är att man inte tar hänsyn till hur mottagaren tolkar budskapet. Människor tolkar ett budskap olika beroende på olika faktorer som var man bor, ålder, vad man jobbar med, ens åsikter och värderingar. Helt enkelt kommer människor att beroende på ens erfarenheter tolka budskapet på olika sätt och inte endast ta åt sig av informationen som kommer ens väg på det sätt som avsändaren har avsett. Transmissionssynen står enligt författarna för en förenklad och mekanisk syn på mänsklig kommunikation och glömmer bort det faktum att kommunikation handlar om mycket mer än att sprida information.

### **2.3.2 Den meningsskapande synen**

Den meningsskapande synen på kommunikation handlar om att tillsammans med andra skapa en gemensam förståelse. Falkheimer & Heide (2013) konstaterar att världen är en komplex plats, och det går inte för en människa att se och förstå allt det som finns runt omkring oss och alla de intryck som kommer till oss. När vi kommunicerar med oss själva och framför allt med andra kan vi tillsammans resonera oss fram, utbyta tankar och erfarenheter och börja förstå det som sker för att sedan handla utifrån det. I och med den tekniska utvecklingen och de nya medier som finns idag har detta synsätt på kommunikation blivit allt viktigare. Vikten av dialog och långsiktiga goda relationer har helt enkelt blivit allt större. Just dialog är ett viktigt begrepp för den meningsskapande synen på kommunikation. Den ses som ett verktyg för att bevara och stärka relationer mellan människor. I en dialog ses två parter som likvärdiga och de försöker att förstå varandra och resonera sig fram till en optimal lösning efter att ha tagit del av varandras argument och tankar. Syftet är att som sagt att stärka relationer och att nå en gemensam förståelse. Budskapet är inte skrivet i sten utan man vill genom dialogen gemensamt komma framåt. En organisation får mycket större möjligheter att påverka hur andra tolkar budskapet, och man kan förändra eller nyansera andras tolkningar. En organisation som arbetar utifrån detta synsätt på kommunikation agerar i regel mer proaktivt än en organisation som använder sig av transmissionssynen som snarare måste agera reaktivt på saker som händer. Med ett proaktivt arbete kan man förekomma händelser och påverka det som händer utanför organisationen på ett sätt som gynnar organisationen, och det går att agera mer genomtänkt än om saker uppstår helt plötsligt som man måste hantera. Genom goda relationer med externa

publiker minskar man risken för att oväntade saker uppstår som kan skada organisationen (Falkheimer & Heide, 2013).

### **2.3 Kommunikationens betydelse i rykteshanteringen**

Med hjälp av den det meningsskapande synsättet på kommunikation kommer vi in på avhandlingens huvudtema, det vill säga rykteshantering. Rykteshantering är betydligt svårare för offentliga verksamheter än för privata företag på marknaden. Både på grund av den offentliga verksamhetens plats i samhället, men också på grund av att verksamhetens rykte och tillit kan påverkas indirekt av politiska beslut. Den offentliga sektorn påverkas också av lagar och regler vilket kan förhindra och försvåra kontrollen över informationsflöden. Värden som genuinitet, ärlighet, ansvar och integritet lägger grunden för ryktet. Larkin (2003, s. 50-52) betonar att hela organisationen bär kollektivt ansvar för rykteshanteringen och att det måste vara en del av organisationens kultur. Även Aula och Heinonen (2011) har sagt, att de viktigaste budbärarna för ryktet är alla anställda i organisationen. På sikt uppnår organisationen det rykte den förtjänar på basen av sin verksamhet. Man kan konstatera att det handlar om goda gärningar, goda relationer och en god kommunikation. Ur rykteshanteringssynpunkt är det viktigt att organisationen upptäcker framväxande teman i sin verksamhetsmiljö som kan vara relevanta för attityder hos intressenter och den gynnsamma verksamhetsmiljön (Jokinen m.fl., 2010, s. 27 i Halonen). Även Aula (i Halonen, 2010) uppmanar organisationer att ständigt vara beredda på ryktesrisker som uppstår från olika håll.

Alla kommuner och områden präglas av ett rykte (Kuntaliitto, 2016). Ryktet kan vara positivt, negativt eller neutralt. Människorna har föreställningar och uppfattningar om ställen baserat på egna erfarenheter eller rykten man hört. Föreställningar skapas fastän kommunerna inte aktivt försöker skapa dem. Allt som kommunerna gör eller inte gör påverkar ryktet. Ryktet byggs upp genom alldaglig verksamhet, kommunikation och växelverkan. Det tar tid att bygga upp ett rykte och ryktet kan också rasa mycket snabbt. Kommunerna och dess aktörer kan göra olika saker för att påverka människornas föreställningar om kommunen. Genom att vara aktiv och se till att kommunernas verksamhet är genuint och rättvist kan kommunerna skapa en positiv profil om sig. Rykte byggs på värdefulla historier berättade om organisationen, som cirkulerar och vars konstruktion påverkas personliga erfarenheter. Kommunikation kan idag även användas i en offensivroll. Särskilt när kommunens rykte skadas är det centralt att det snabbt repareras.

Idag kan man enkelt skapa sig en bild av en organisation genom sökningar på internet och därmed ta del av andras upplevelser och känslor kopplade till organisationen. Frågan som kvarstår är, vilka kommunikationssätt skulle kunna tjäna kommunernas syften gällande ryktshanteringen. I följande kapitel görs en översikt över vilka som traditionellt ansvarar för kommunikationen inom en kommun.

### **3 Den offentliga förvaltningens kommunikation i förändring**

E-governance som på svenska översätts till e-förvaltning är ett begrepp som saknar en enhetlig definition men som erbjuder en bredare syn, med fokus på användningen av information och teknik, för att stödja och förbättra den offentliga politiken och offentliga organisationer. E-förvaltning är ett högst relevant ämne med tanke på den här avhandlingens syfte när det kommer till skapandet av nya möjligheter att sammankoppla olika aktörer inom den kommunala verksamheten. E-förvaltning bidrar till att policyskapandet och delning av information blir både demokratiskt och ekonomiskt effektivare (Andréasson, 2015). Den innebär även krav på nya ledarstilar och nya sätt att lyssna på och kommunicera med kommuninvånarna. Sociala medier är ett exempel på detta. Sociala medier är ett samlingsnamn för internetbaserade tjänster som används för att dela innehåll, föra dialog och kommunicera.

Digitalisering, innebär i sin tur att man övergår från analog till digital hantering av ärenden och kommunikation, som under flera år varit ett inne-ord inom offentlig förvaltning. Enligt Kommunförbundet hänger kommunernas framtid alltmer på hur väl man lyckas med digitaliseringen. Digitaliseringen innebär en grundlig förändring av både tankesättet och verksamhetssättet. Andréasson (2015) har i sin avhandling studerat den utveckling som innebär att offentliga organisationer digitaliseras, det som kan kallas för e-förvaltning. Avhandlingens resultat kan sammanfattas i tre övergripande slutsatser:

- Digitaliseringen av den offentliga förvaltningen är kontextberoende och sker i ett samspel mellan teknik, policy och förvaltning samt de värden som är knutna till dessa.
- Utvecklingen mot e-förvaltning ger uttryck för en mångfald av värden och inspireras och formas av tankegods från olika värdegrunder.
- Digitaliseringen kan påverka de demokratiska värdenas ställning i offentliga organisationer och därmed ha betydelse för förvaltningens legitimitet.

Digitaliseringsprocesser är med andra ord inte värdeneutrala, utan de både formas av och formar värden i samspelet mellan teknik, politiska målsättningar och förvaltningens unika organisatoriska och verksamhetsmässiga förutsättningar. En medvetenhet kring digitaliseringens värden är därför betydelsefull när e-förvaltningsreformer initieras och genomförs (Andréasson 2015). Olika kommunikationsverktyg kan påverka kommuninvånarnas inställning till kommunorganisationen på olika sätt. Porumbescu (2016) kom i sin studie fram till att en ökad användning av sociala medier positivt påverkar medborgarnas tillfredsställelse med kommunen och trovärdigheten för den offentliga sektorn. Enligt Porumbescus (2016) tolkning tyder detta på att former av e-förvaltning som leder till överföring av mindre information, i detta fall sociala medier, kan vara effektivare för att förbättra relationerna mellan invånarna och förvaltningen än former av e-förvaltning som vanligtvis används för att överföra detaljerad information (Porumbescu 2016).

### **3.1 Kommunen på Facebook**

De senaste decenniernas teknikutveckling har skapat fler möjligheter för organisationer att föra dialog med omgivningen och interaktionen på Internet breddar successivt kommunikationens omfång genom samspel. Som ett steg i digitaliseringen av den kommunala verksamheten finns nästan alla finländska kommuner på till exempel Facebook (Kommunförbundet, 2015). För kommunerna innebär Facebook framförallt växelverkan med kunder, kommuninvånare, intressentgrupper och nätverk. De som agerar i organisationens namn är oftast som tidigare nämnts så kallade informatörer, kommunikatörer eller andra personer som utsetts för uppgiften (Kommunförbundet, 2016).

Mergel (2013, s. 56-58) sammanfattar den offentliga förvaltningens användning av sociala medier till tre syften:

- inkludering eller deltagande (participation)
- samarbete med olika organisationer (collaboration)
- ökandet av den operativa transparensen (transparency).

Syvjärvi et al. (2017) menar att sociala medier kan i bästa fall ses som ett utrymme som ger möjlighet till kollektiv verksamhet och utbyte av tankar och idéer. Som värst kan sociala medier visa sig som ett okontrollerat och elakt utrymme som gynnar asymmetri och saknar precision, speciellt då det kommer till information. Hur som helst är det typiskt för dessa utrymmen att

deras innehåll ständigt utvecklas och transformeras enligt sina användare, att kommunikationen är mångsidig och att användarskaran vanligtvis är stor. Trots att Facebook kan ha varit en del av en kommuns vardag i flera år, används det ganska ofta främst som en enkelriktad kanal för informationsdelning. Mergel skriver (2013) att det är typiskt att användningen av sociala medier inte har ersatt andra former av kommunikation, utan användningen fungerar som ett komplement och stöd till andra verktyg. Hon menar att kommunerna saknar tillräcklig förståelse och erfarenhet av kommunikation i sociala medier av samspelets möjligheter, konsekvenser och effekter. Falkheimer och Heide (2013) framför ett intressant perspektiv gällande sociala medier. De menar att sociala medier vänder upp och ner på gamla hierarkier och maktförhållanden. De beskriver en utveckling av tvåvägskommunikation, som leder till att de gamla hierarkierna och maktförhållandena inte går att definiera som markanta längre, eftersom människor i sociala medier numera är deltagare och ”medieproducenter”.

Antti Syväjärvi och Olli-Pekka Kaurahalme (2010) har studerat sociala mediernas möjligheter ifrån demokratis, öppenhetens och dataförvaltningens synvinklar. Syväjärvi och Kaurahalme ser sociala medier som en möjliggörare för demokratisk diskussion, men konstaterar samtidigt att de sociala mediernas möjligheter inom kommunerna fortfarande är ganska långt outnyttjade. Enligt forskarna kunde sociala medier öka kommunernas öppenhet, skapa nya typer av tjänster, effektivisera kommunikationen, tjäna demokratin och vara en del av kommunens utvecklade dataförvaltning. Kommunernas otillräckliga resurser samt otydliga riktlinjer för användningen av sociala medier nämns av flera författare som orsaker till de till den ”svaga” användningen (Syväjärvi & Kaurahalme 2010). Mergel (2013) menar att en starkt styrd kommunal organisation som grundar sig på formell verksamhetskultur, oftast gör lite för att uppmuntra innovativt experimenterande när det gäller sociala medier. Användningen är i många kommuner oorganiserad, fragmenterad och omfattar endast enskilda aktiva aktörer eller sektorer. Som ett exempel kan nämnas, att trots sociala mediernas potential, så använder enligt Finlands kommunförbund (2016) endast 30 procent av de finländska kommundirektörerna sociala medier i sitt arbete. Hamari (2019) undersökte i sin Pro gradu hur Vanda stad använde sina Facebooksidor. Undersökningens resultat visar att stadens användning av Facebook är ganska typisk för den offentliga förvaltningen. Sidornas innehåll bestod främst av nyheter, meddelanden, kungörelser och marknadsföring av olika evenemang i staden. Länkar till olika elektroniska förfrågningar var de enda element som kan kategoriseras som inkluderande av kommuninvånarna. Organisationer som vill vara sociala måste förstå den bakomliggande drivkraften för de sociala medierna. Enligt Goisseaux och Moran (2010, s. 35) är det en mänsklig drivkraft, inte en teknologisk.



### 3.2 Facebookgruppers potential med tanke på rykteshanteringen

Som det redan nämntes i inledningen så anser Bonson et al. (2015) att Facebook är den media där kommunerna kan uppnå växelverkan och engagemang mellan kommunorganisationen och kommuninvånare och andra intressenter på det enklaste sättet. Även Agostino och Arnaboldi (2016) menar att den möjligheten till interaktion och direktkommunikation som till exempel Facebook erbjuder öppnar upp för ett nytt sorts demokratiskt deltagande och engagemang. Det här förutsätter naturligtvis en uppfattning om, på vilka forum viktiga diskussioner pågår, beträffande den offentliga förvaltningen och kommunen. Det här bekräftas av Hothi (2010) som anger att det första steget i ramverket är lyssna. Han menar att olika forum i första hand bör analyseras för att därmed få en förståelse för vad som händer på sociala medier samt var målgruppen befinner sig. Nästa steg i processen är att visa på att man inte bara befinner sig där utan att man också utför någon form av aktivitet, till exempel genom att ge feedback och på det här sättet synliggöra att man är närvarande och reagerar på det som sker. Nästa steg i ramverket benämner Hothi (2010) som deltagande. Med det här avser han respons och deltagande i konversationer via sociala medier. Även Sauri (2015) verkar övertygad om att ett deltagande i diskussioner på sociala medier, är viktig med tanke på förvaltningens rykteshantering. Han (s. 41) menar att om en organisation är aktivt involverad i debatten minskar sannolikheten för olika uppståndelser och åtföljande anseendeförluster. Även Mergel (2013) menar, att sociala medier kan hjälpa offentliga institutioner att bli mer verkningsfulla och effektiva, och att inte reagera på medborgarnas kommentarer och reaktioner kan komma att skada institutionens rykte (s. 34). Aula och Heinonen (2002, 32) har definierat rykte som den uppsättning berättelser som berättas om organisationen och som definierar organisationens värde. De påminner om den gamla visdomen: om du inte berättar din historia, kommer någon annan att göra det. Problemet ligger i att många av de offentliga organisationerna fortfarande har envägskommunikation på sociala medier då det kunde vara mer effektivt med en tvåvägskommunikation. Det behövs mekanismer för att stödja en effektiv dialog och återkoppling mellan den offentliga organisationen och medborgarna. Enligt Sauri (2015) kan sociala medier öka människornas förståelse för förvaltning och på så sätt kan konflikterna gällande beslutsfattandet och irriterade kontakter med kommunerna minska. Detta just på grund av att de sociala medierna ger offentliga organisationer möjligheter att ägna sig åt tvåvägskommunikation. Även Herbert och Englund-Hjalmarsson (2012) understryker att de organisationer som skapar dialog med användarna lyckas bäst i sociala medier. Dialogen sker i form av att organisationen kommunicerar med

människor, är lyhörda för deras behov och känslor samtidigt som de berättar om sin service. De är heller inte rädda för att leta upp missnöjda kunder och inleda en diskussion med dem.

Politikerna förutsätts hela tiden föra sin dialog med medborgarna genom att använda den plattform där medborgarna finns, annars väljer de någon som på ett bättre sätt kommunicerar med dem (Stakston 2010, s. 67). Följaktligen borde även övriga inom kommunen anpassa sig till medborgarnas behov och därmed ta steget ut i den värld som sociala medier erbjuder. Sauri (2015) menar att sociala medier åtminstone i viss mån ersatt t.ex. fysiska invånarkvällar och hänvisar till den relativt höga medelåldern på de som deltar. Han menar att de som tar sig till platsen är oftast de som har svårast att röra sig. Yngre människor lyser med sin frånvaro. Dessa förändringar betyder, att den offentliga förvaltningen inte längre kan hantera eller organisera samhällsdebatten utan att förnya sig, menar Sauri (2015). Pruikkonen (2021) har undersökt atmosfären i kommunala organisationer. Studien visar att kommunala organisationer samtidigt har en atmosfär som generellt är positiv till utveckling och till sociala mediers potential, samt motstridiga åsikter om dess möjligheter och en oro för oförutsägbara konsekvenser. Offentliga organisationer verkar med andra ord vara allt mer medvetna om behovet att föra dialog med invånarna, men avsaknaden av proaktiva åtgärder och kunskap försvårar situationen. Kanske är den klivna atmosfären som Pruikkonens (2021) studie visar på just anledningen till saknaden av proaktiva åtgärder. Enligt Sauri (2015, s.10) befaras tvåvägskommunikationen medföra mer arbetsbelastning. Inte bara i form av själva interaktionen, utan möjligen med ytterligare skyldigheter. Invånare eller kunder brukar klaga på något eller kräva något och då växer högen av ärenden som ska utredas och besvaras på bordet. Sauri (2015) anser att denna inställning bör senast nu erkännas och vändas. I och med detta har många kommunala organisationer varit tvungna att fundera över sin relation till sociala medier samt fatta beslut eller policyer om hur de kommer att placeras som en del av verksamheten. Sauri (2015, s. 34) betonar att sociala medier är i sin kärna mer än en kommunikationsteknik. Han menar att det i allra högsta grad är en verksamhetskultur, som behöver anammas. Tidigare mötesplatser som kyrkbacken, salutorget, invånarkvällen eller hörandetillfället har i regel ersatts av ett virtuellt deltagande via dator eller smarttelefon.

### **3.3 Tidigare forskning**

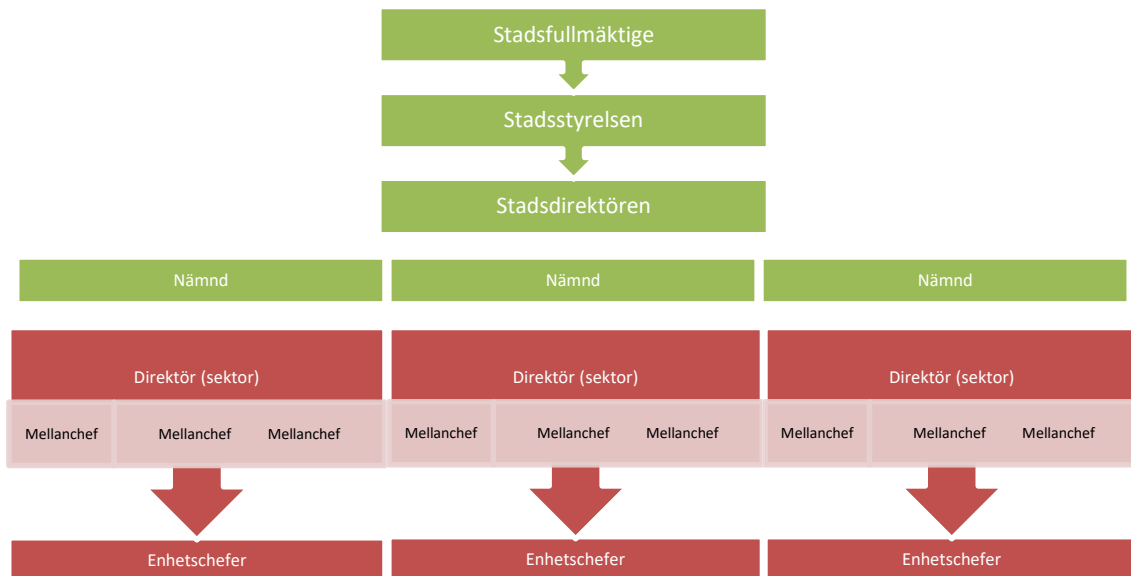
Syvjärvi (et al. 2017) har undersökt hur kommundirektörerna förhåller sig till sociala medier. Målsättningen med undersökningen var att öka förståelsen för de möjligheter, begränsningar och eventuella smärtpunkter som sociala medier medför som en del av det kommunala ledarskapet (2017, s. 7). Författarna konstaterar att temat också berör den kommunala förvaltningen ur ett bredare perspektiv och kan omfatta beredare, utvecklare, chefer och beslutsfattare (2017, s. 10-11). Sociala medier har blivit ett av nyckelområdena i utvecklingen och implementeringen av digital styrning, med syftet att bl.a. effektivisera delningen och organiseringen av information. I bästa fall kan sociala medier framstå som ett forum där det är möjligt att dela tankar och idéer såväl som människors kollektiva handlingar (Syvjärvi m.fl. 2017). Enligt förespråkarna kan sociala medier involvera olika intressenter i debatter och mobilisera medborgare i frågor som berör den offentliga förvaltningen. Man tror på potentialen och har sett att det med hjälp av sociala medier går att stärka en öppen lokal verksamhetskultur, transparens och legitimitet. Kommunikationsforskarna Janne Matikainen och Mikko Villi har på sin sida undersökt allmänhetens vilja att delta i sociala medier i Finland och menar att finländarna i allmänhet önskar vara osynliga i sociala medier, men eftersom sociala medier ses som berikande för demokratin, så finns det sociala förväntningar och ambitioner om aktivitet i sociala medier (Matikainen & Villi 2015, s. 156). Syvjärvi (et al. 2017) konstaterar vad gäller kommundirektörernas användning av sociala medier att de också oftast fokuserar på en envägskommunikation eller marknadsföring, snarare än på till exempel på interaktion med kommuninvånarna. Sociala medier används så att säga som en förlängning av traditionella former av kommunikation, utan att utnyttja dess potential för en tvåvägskommunikation. Enligt

## **4 En inblick i den kommunala förvaltningen**

Eftersom min avsikt är att undersöka hur mellancheferna förhåller sig till interaktion med kommuninvånare på Facebook och vilka faktorer inverkar på deras förhållningssätt, känns det relevant att mellancheferna placeras i rätt kontext inom förvaltningen. Nedan presenteras hur den kommunala förvaltningen är uppbyggd.

## 4.1 Den kommunala förvaltningen

Kommunernas organisation, uppgifter och styrning regleras i kommunallagen (finlex). Även det kommunala beslutsfattandet baserar sig på kommunallagen och bestämmelserna i kommunens förvaltningsstadga. Ledningen av den kommunala organisationen delas vanligtvis in i två kategorier, den politiska och den operativa. Till den politiska hör förutom stadsfullmäktige och stadsstyrelsen en rad nämnder som tar politiska beslut inom olika områden. I den här uppsatsen avses "mellanchef" den operativa ledningsnivån där man som chef har såväl överordnade som underordnade och ansvarar för en egen kärnverksamhet (kap. 1.2.1). Exempel på vilka befattningar mellanchefen kan ha är utbildningschef, chef för småbarnspedagogik, lokalitetschef, miljövårdschef, chef för infrastruktur och chef för kultur och fritid. I de flesta kommuner betyder det här att mellanchefen som avses här har två överordnade utöver den politiska ledningen, det vill säga direktören för sektorn samt kommundirektören. Mellanchefen kan ses som en länkande kugge mellan den strategiska och den operativa nivån inom en organisation.



## **4.2 Förhållandet politiker och chef**

Skillnaden mellan politiker och tjänstemän kan beskrivas som att politikerna demokratiskt röstats fram av kommuninvånarna att företräda dem och bevaka deras intressen. Tjänstemännen i sin tur är anställda av kommunen för att verkställa de politiska besluten och hjälpa politikerna i deras arbete genom att arbeta fram underlag till de politiska besluten. De förtroendevalda svarar alltså för den politiska ledningen som omfattar bland annat att ställa upp mål och besluta om riktlinjer och strategier. Till skillnad från politiker som står i beroendeställning till sina väljare, till sin partistyrelse och andra intressenter så är inte, eller bör inte, tjänstemannen vara i beroendeställning till någonting annat än lagen, sin profession och sitt särskilda uppdrag (Lundquist, 2001). Tjänstemannen är sakkunnig inom sitt område och har på så vis stor makt att påverka det politiska beslutsfattandet. Det åläggs också ofta cheferna att avgöra vilka frågor som skall föras upp på den politiska dagordningen (Montin, 2004).

Det finns dock många frågor som hamnar i gränslandet mellan tjänstemännen och de förtroendevalda. Skillnaden är relativt enkel att förklara, men i praktiken är det inte lika enkelt. Förenklat kunde man säga, att där ett beslut måste baseras på tro och värderingar så är det en politisk fråga. Om det däremot finns klara beslut och regler eller en etablerad praxis så behöver inte frågan klassas som politisk. Med andra ord kan tjänstemännen fatta beslut i operativa frågor, men många frågor kan ändå få en politisk karaktär. Man kan egentligen säga, att politiska frågor är mer övergripande såsom resurser, riktlinjer och mål för verksamheten.

Vifell och Westberg (2014) poängterar att tjänstemännen utgör den del av det offentliga som medborgarna oftast har direkt kontakt med och menar att hur man som medborgare bemöts och uppfattar tjänstemännen kan få stor betydelse för det förtroende medborgarna hyser för det politiska systemet i stort (2014 s. 10). Därmed kan man konstatera att kontakten mellan medborgarna och tjänstemännen är viktig och leder oss in i avhandlingens tema.

## **4.3 Vad kan mellanchefens bidra med i dialogen med kommuninvånarna**

I det här kapitlet presenteras vad som tidigare undersökts gällande mellanchefers roll i kommunikationen med medborgarna.

Den offentliga förvaltningens kommunikation är inte bara en skyldighet utan framför allt en möjlighet. Som det konstaterats i tidigare kapitel så är kommunikationen med kommuninvånarna oerhört viktig för kommuninvånarnas bild av kommunen.

Leinonen (2010, s. 324) konstaterar att en viktig faktor för kommunens anseende är en god och positiv ledarskapsbild som åtföljs av kommunens ledningssystem och beslutskultur.

#### **4.4 Mellancheferns roll i förvaltningen**

Som nämnts ovan är det viktigt att förstå hur en kommun ser ut och är uppbyggd för att förstå hur en förvaltningstjänsteman arbetar samt vilka relationer den har. Det finns många uppfattningar kring hur olika typer av tjänstemän bör arbeta och hur förhållandet mellan politiker och tjänstemän bör se ut. Det kan dock konstateras att mellanchefer fyller en viktig roll i organisationer. Kjerstin Larssons (2008) forskning om mellanchefer inom offentliga verksamheter visar att mellancheferna är viktiga i det avseendet att de har ansvar i frågor som budget, personal och verksamhet. Eftersom mellancheferna leder sin egen kärnverksamhet och svarar för den yrkesprofessionella ledningen har de god tillgång till information från de nedre nivåerna. En av mellancheferns viktigaste resurs är kunskap.

Till mellancheferns uppgifter hör också att presentera förslag för beslutsfattarna som utgår ifrån lagstiftningen, prognoser, utlåtanden, analyser och deras professionella bedömningar. Dessa bedömningar gör chefen utifrån sin sakkunskap. Som ledare för en kärnverksamhet hör det till mellanchefen att vara ajour med vad som händer i samhället och den nationella styrningen av verksamheten. Mellanchefen måste se längre fram och ha långsiktiga mål. Uppgiften att sätta mål innebär att driva förändring, vara förmedlare av idéer, staka ut färdriktningen och förklara varför förändringar som genomförs idag är viktiga. Kraft och Riddersporre (2018 s. 25) nämner att chefskapet kräver därför insikt, förståelse och ibland fingertoppskänsla, inte minst för hur de politiska processerna fungerar.

Lundquist (2001) lyfter en annan intressant och för den här avhandlingen relevant aspekt av tjänstemannens uppdrag, nämligen det demokratiska. Då tjänstemannen enligt författaren har resurser i form av kunskap och tillgång till institutionerna får personen också ett ansvar för demokratin. Det här innebär enligt Lundquist (2001) att bevaka den offentliga verksamheten, att ge insyn i den offentliga verksamheten till medborgarna och politikerna, att fokusera på att involvera och tillmötesgå medborgarna i de offentliga verksamheterna samt att ge

beslutsfattarna de bästa möjliga underlagen för att fatta beslut. Enligt Lundquist (2001, s. 72) har tjänstemannen ett större ansvar för demokratin än att bara följa de formella lagar, regler och direktiv som finns. Det eftersom tjänstemannen även har det yttersta ansvaret för relationen och kontakten mellan den offentliga sektorn och medborgarna. Med andra ord handlar tjänstemannens offentliga uppdrag om att sträva till öppenhet och det allmännas bästa. Det här leder oss in på kommunikationens betydelse.

Oftast är det mellancheferna, som så att säga har sina händer på organisationens "puls". De har i och med sitt uppdrag stor sakkunskap i frågor som kan intressera kommuninvånarna. Traditionellt förväntas den så kallade medborgardialogen ofta vara mellan politiker och medborgare, men enligt Henecke och Khan (2002) har också tjänstemännen en väldigt central roll i denna dialog. Bergström (2010) menar att tjänstemännens position är central, just eftersom de besitter stor kunskap och med bakgrund i detta även får ett stort inflytande. Med andra kan tjänstemännens kunskap kring processerna bidra i syftet att få medborgarna att förstå sammanhanget och i vilken utsträckning de har möjlighet att påverka. Trots att Hysing och Olsson (2012) beskriver att många tjänstemän ser sig själva som neutrala så menar författarna liksom Bergström (2010) att de på olika sätt har ett politiskt inflytande. Hysing och Olsson (2012) beskriver att tjänstemännen trots sin neutralitet ofta har egna uppfattningar om hur något bör vara. Utifrån vad Montin (2004) beskriver så borde tjänstemännen lägga mer fokus på att anstränga sig för att medborgarna ska känna sig berörda av en fråga. Det står ganska klart att dialogen med kommuninvånarna inte endast kan upprätthållas av de s.k. kommunikationsansvariga. Helsingfors tidigare biträdande stadsdirektör Pekka Sauri (2015) menar att det inte räcker att en representant för den offentliga förvaltningen kopierar utdrag ur beslutsprotokoll som svar på en förundrad eller arg medborgares fråga. Enligt Sauri (2015, s. 43) måste hen kunna redogöra ärendet med egna ord på ett begripligt sätt. Den som antagligen är mest insatt i processen kring ett ärende är mellancheferna. Jag överför detta resonemang till min studie och antar att mellancheferna har mycket att bidra med när det gäller att kommunicera med kommuninvånarna i olika ärenden. Som Hamari (2019, s. 73) skriver så är ett svar i stil med " tack för er respons, vi förmedlar vidare den till ansvariga" sällan särskilt inspirerande. Öppenheten som kommunala förvaltningar eftersträvar, handlar om att ta ställning i frågor och debatter och samtidigt vara öppen och tillgänglig i allt som rör dessa. För detta krävs mod och att ledningen vågar kommentera i princip allt som händer inom ett visst område (Kraft, 2007).

## **5 Facebook som en del av det kommunala ledarskapet**

Genom alla tider har medborgare använt olika metoder för att få sin röst hörd. Folk har gjort uppror, stått på barrikaderna och skrikit, gått till riksdags-, kommun- och kyrkoval, skickat brev som i modern tappning ersatts av e-post och nu under de senaste åren sociala medier. För att ”synas” och för att skapa ett förtroende hos kommuninvånarna, har det blivit allt viktigare för kommuner att befinna sig på de platser där invånarna ”rör sig”. Sociala medier erbjuder utan tvivel kommunerna och dess ledning nya möjligheter att öka sin transparens och ta tillvara på medborgarens synpunkter. I de flesta kommuner finns en uppriktig vilja att föra en konstruktiv och löpande debatt om lokala frågor mellan invånare, beslutsfattare och tjänsteinnehavare. Hothi (2010) konstaterar, att det är ändamålsenligast att söka sig till redan befintliga plattformar i stället för att försöka skapa nya. Han anger bl.a. Facebook som alternativ.

### **5.1 Betydelsen av mellancheferns närvaro i lokala Facebookgrupper**

Avhandlingen har tangerat sociala medier som en del av kommundirektörernas roll. I det här kapitlet utvidgas ansvaret hypotetiskt till att gälla även mellancheferna. Sociala medier används synonymt med Facebookgrupper. Utgångspunkten för utvidgandet av ansvaret är bl.a. Kommunförbundets rapport, där man konstaterar att en interaktion mellan kommunens sakkunniga och kommuninvånarna säkerställer en god besluts kvalitet (Kommunförbundet, 2016). Även Syväjärvi (et al. 2017, s. 10-11) konstaterar att temat också berör den kommunala förvaltningen ur ett bredare perspektiv och kan omfatta beredare, utvecklare, chefer och beslutsfattare. Sallinen et al. (2017) konstaterar också att de som sköter en viss uppgift har bättre förutsättningar att kommunicera om ärendet i fråga än någon som inte vet vad saken gäller. Som tidigare konstaterats, har mellancheferna i och med sin sakkunskap en central position, även i sociala medier. Kommunförbundet (2016) anser att fördelar med att kommunala sakkunniga är närvarande i sociala medier är att förvaltningen blir öppnare, sakkunskapen lyfts fram, kommunens verksamhet får ett ansikte och nätverkande möjliggörs. Starka personband och närvaron av nyckelpersoner på sociala medier är en oerhört viktig resurs och möjlighet för kommunen. Kommunförbundet (2016) konstaterar vidare att man genom att titta ger initiativet till andra vars intressen nödvändigtvis inte sammanfaller med kommunens. Pruikkonen som studerat (2021) sociala medier som en del av det kommunala ledarskapet ur kommundirektörernas roll menar att användningen stöder dialogen, men fyller också en viktig



funktion som förmedlare av information mellan olika parter och kan sammanföra kommunens interna och externa aktörer. Det att kommundirektören stödjer dialogen genom sin medverkan, kan lätta på spänningar kring frågor mellan olika grupper. Jag ser det som självklart att det går att dra paralleller mellan Pruikkonens konstateranden gällande kommundirektörer och mellancheferna. Inte minst på grund av det som konstaterats tidigare gällande mellanchefernas sakkunskap och insyn i processer. Hamari (2019) stöder detta och att även stadens tjänstemän borde aktivera sin verksamhet i sociala medier. Hon menar att en öppen dialog bygger förtroende. Sauri (2015) konstaterar i sin tur att det inte längre går att begränsa eller hantera diskussioner på sociala medier. Det blir också allt svårare för förvaltningen att bestämma agendan. Allmänheten lyfter till diskussion det som den tycker är relevant och enda sättet att påverka diskussionen är att delta i den.

Lokala Facebookgrupper har i den här uppsatsen presenterats som en alternativ kanal för den här typen av dialog, men vad är det egentligen som krävs, för att den här visionen skall kunna realiseras och vad kan de facto ligga i dess väg? Mergel (2013) beskriver den offentliga förvaltningens utmaningar vad gäller användningen av sociala medier. Hon nämner såväl organisatoriska som kulturella hinder, överdriven förhandsgranskning, konservativ organisationskommunikation och tjänstemännens tveksamma attityd gentemot användningen av sociala medier. Hon menar också att det finns ett stort kunskapsgap mellan de så kallade digitala experterna och de mer oerfarna. Enligt Pönkä (2014) skiljer sig verksamhetskulturen i sociala medier från den traditionella hierarkiska verksamhetskulturen som dag och natt, och menar att det därmed inte är lätt att övergå från noggrant fördelade ansvarsområden och begränsad interaktion och växelverkan till en öppen samhällelig verksamhetskultur. Därför är det logiskt att människor som är vana med en sådan trög verksamhetskultur inte blir så ivriga över sociala medier. Pönkä (2014) menar att övergången från en verksamhetskultur till en annan alltid en långsam process.

Även det faktum att det i sociala medier ofta talas om organisationen i en mindre smickrande ton, så menar Mergel (2013) att tjänstemän ändå måste våga engagera sig i diskussioner. Även Syväjärvi och Kaurahalme (2010) uppmanar till aktivering av tjänstemän på sociala medier och nämner den finska polisens närvaro som ett framgångsrikt exempel. Jag fäster särskild vikt vid deras konstaterande: "Sociala medier är inte bara ett kommunikationsmedel för kommunen, utan också en social verksamhet och ett forum för utveckling". Syväjärvi och Kaurahalme (2010) hävdar att kommunens närvaro på sociala medier kan inte endast grunda sig på det

innehåll som kommunikationsproffsen producerar utan sociala medier bör också ses som ett verktyg i tjänstemännens verktyglåda. De konstaterar vidare att som forum för kommunikation och interaktion kräver sociala medier ett fördomsfritt förhållningssätt av tjänstemännen.

Som tidigare nämndes, så menar bl.a. Agostino och Arnaboldi (2016) att för att den möjligheten till interaktion och direktkommunikation som till exempel Facebook erbjuder ska förverkligas, förutsätter det en uppfattning om, på vilka forum viktiga diskussioner pågår, beträffande den offentliga förvaltningen och kommuner. Det är här specifikt lokala Facebookgrupper kommer in. Hothi (2010) menar i sin tur att olika forum i första hand bör analyseras för att därmed få en förståelse för vad som händer på sociala medier samt var målgruppen befinner sig. Nästa steg i processen är att visa på att man inte bara befinner sig där utan att man också utför någon form av aktivitet, till exempel genom att ge feedback och på det här sättet synliggöra att man är närvarande och reagerar på det som sker. Nästa steg i ramverket benämner Hothi (2010) som deltagande. Sauri (2015), skriver att samtidigt som tillgången till information förbättras och öppenheten ökar, så brukar även den kritiska responsen öka i förhållande. Han menar dock att det här är ett faktum som den offentliga förvaltningen helt enkelt måste lära sig leva med och vända det från en belastning till en resurs. Även om kommunala organisationer kan uppleva aktiv respons från kommuninvånarna som belastande, så verkar ändå en aktiv dialog vara den bästa riktningen. Man måste helt enkelt ge för att få tillbaka.

## **6 Sammanfattning av teorin**

Den här studiens bakgrund och teori om kommunikationens betydelse i rykteshanteringen samt mellanchefens roll i kommunikationen refererar främst till litteratur. Vissa paralleller dras även till tidigare forskning relaterat till ämnet.

Kommunikation via internet är en viktig del av kommunens kommunikation. För att kommunicera med invånarna via internet måste kommunerna finnas där invånarna är, alltså i sociala medier. Även om sociala medier varit en del av vardagen i kommunerna rätt så många år nu, används de enligt många källor mest som enkelriktade kanaler för informationsdelning. Samtidigt har sociala medier, däribland olika Facebookgrupper gjort det enkelt för kommuninvånare att sprida felaktigheter och förändra synen på en organisation. Såväl Rappaport (2010) som Sauri (2015) delar den här tanken och konstaterar att det med hjälp av sociala medier snabbt sprids budskap som innehåller olika åsikter och attityder, vilket utgör en

potentiell ryktesrisk för organisationen. Onlinediskussioner som lockar till sig många medlemmar kan lätt skapa grupper av opinioner som får medlemmarna att göra åsiktsbedömningar enbart genom denna diskussion.

Halonen (2016) skriver om ryktets betydelse för en stad och hur det byggs upp. Han motiverar betydelsen av ryktet bl.a. med det faktum att människor inte baserar sina beslut på verkligheten utan också på sina egna uppfattningar om verkligheten. Organisationens rykte kan påverka intressenternas beslut, antingen direkt eller indirekt. Sammanfattningsvis kan man säga att en kommun med ett gott rykte anses vara pålitligt, konkurrenskraftigt och attraktivt. Aula och Heinonen (2011) har sagt, att de viktigaste budbärarna för ryktet är alla anställda i organisationen. På sikt uppnår organisationen det rykte den förtjänar på basen av sin verksamhet. Förutom goda gärningar och goda relationer, så handlar det om en god kommunikation. Ur rykteshanteringssynpunkt är det viktigt att organisationen upptäcker framväxande teman i sin verksamhetsmiljö som kan vara relevanta för attityder hos intressenter och den gynnsamma verksamhetsmiljön (Jokinen et al. 2016, 27 i Halonen). Idag omfattar kommuners verksamhetsmiljö även sociala medier.

För att uppnå detta behövs medvetna kommunikationsinsatser, dvs. en strategisk kommunikation. I kapitel 2.2 nämndes att kommunernas kommunikationsansvariga, enligt Kommunförbundets undersökning (2017) upplever att den största utmaningen fortfarande att utveckla kommunledningens och hela personalens kommunikationsfärdigheter och bygga upp en växelverkan mellan kommuninvånarna och intressentgrupperna.

Teori kring kommunikationens betydelse för kommuninvånarnas bild av kommunen är en betydande del i referensramen i denna avhandling. Syväjärvi (et al 2017, s. 10-11) konstaterar att kommunikationen skulle behöva utvecklas ur ett bredare perspektiv för att omfatta bl.a. chefer. Sallinen et al. (2017) konstaterar också att de som sköter en viss uppgift har bättre förutsättningar att kommunicera om ärendet i fråga än någon som inte vet vad saken gäller. Enligt Syväjärvi och Kaurahalme (2010) kunde sociala medier öka kommunernas öppenhet, effektivisera kommunikationen, tjäna demokratin och vara en del av kommunens utvecklade dataförvaltning. Kommunförbundet (2016) anser att fördelar med att kommunala sakkunniga är närvarande i sociala medier är att förvaltningen blir öppnare, sakkunskapen lyfts fram, kommunens verksamhet får ett ansikte och nätverkande möjliggörs. Starka personband och närvaron av nyckelpersoner på sociala medier är en oerhört viktig resurs och möjlighet för

kommunen. Utifrån avhandlingens teoretiska referensram är syftet att skapa en djupare förståelse för hur mellancheferna förhåller sig till den här typen av kommunikation. Kapitlena som blivit behandlade i referensramen skapar en god förståelse för kommunikationens betydelse och hur användningen av Facebook kunde utvidgas. Teorierna som presenterats har använts som bakgrund för den empiriska delen av avhandlingen. De här teoretiska perspektiven utgör en grund för undersökningen som presenteras till nästa. Valet av frågor styrs av den teoretiska bakgrunden och bidrar till beslutet om vilka data som behöver samlas in. Avslutningsvis har studiens resultat analyserats och olika förslag på åtgärder skapats med hjälp av de teorier studien baserats på.

## **7 Metodval och insamling av data**

I detta kapitel diskuteras upplägget för analysen. Efter det presenteras den valda datainsamlingsmetoden samt valet av respondenter. Vidare beskrivs undersökningens genomförande och hur analysen gjorts. Slutligen diskuteras ännu undersökningen tillförlitlighet, trovärdighet samt etik kort.

### **7.1 Upplägg för analysen**

Syftet med denna avhandling är att skapa förståelse för hur mellanchefer inom offentlig verksamhet förhåller sig till interaktion med kommuninvånare på sociala medier samt vilka faktorer inverkar på deras förhållningssätt. Undersökningen tar inte ställning varken för eller emot sociala medier utan målsättningen är att ge en realistisk bild av nuläget.

### **7.2. Kvalitativ forskningsmetod**

I denna avhandling är syftet att undersöka hur mellanchefer förhåller sig till interaktion med kommuninvånare i sociala medier utifrån begreppen *roll*, *engagemang* och *legitimitet*. Vilka faktorer inverkar på hur mellancheferna förhåller sig till interaktionen och kan mellanchefernas med sin sakkunskap genom interaktion med invånarna på sociala medier skapa en positivare bild av kommunen och på så vis bidra till rykteshanteringen? Således används en kvalitativ forskningsmetod. En kvalitativ metod används ofta då man vill ha en helhetsförståelse av ett

enskilt fenomen (Larsen, 2009). Med hjälp av metoden kan få ett rikligt material i vilket man kan hitta olika intressanta åsikter och mönster (Trost, 2010). Målet är inte att kunna generalisera resultaten, utan att samla nyanserad information och att tolka denna. Fördelar med en kvalitativ undersökning är att man ofta möts fysiskt, vilket minimerar bortfallet, eftersom det är ovanligt att man uteblir från intervjuer. Nackdelar med en kvalitativ undersökning är att man inte kan generalisera den. Det är tidskrävande att behandla materialet då man har en intervju med öppna frågor och det är mycket arbete med att gå igenom materialet, jämföra svaren och få en överblick. Den s.k. intervju-effekten är också en nackdel med en intervju vilket betyder att intervjuaren eller metoden kan påverka resultatet då respondenterna svarar det de tror att intervjuaren vill höra (Larsen, 2009).

### **7.3 Intervju som datainsamlingsmetod**

När man vill studera åsikter, erfarenheter, upplevelser och ta del av en respondents reflektioner, passar intervjuer som datainsamlingsmetod. Jag valde att använda mig av en kvalitativ metod eftersom undersökningsgruppen är liten samt eftersom jag trodde att jag genom intervjuer skulle få tillräckligt djupt material för den här undersökningen. I den här typen av intervjuer står respondenternas subjektivitet i fokus. Målet med intervjun är att skapa ett samtal kring ett visst specifikt tema som forskaren har bestämt på förhand.

Ofta är en kvalitativ intervju ostrukturerad eller semistrukturerad. Vid en ostrukturerad intervju har forskaren ett PM som minneshjälp, medan man i en semistrukturerad intervju har en lista (intervjuguide) över vissa specifika teman som ska behandlas. Fördelen med semistrukturerade intervjuer är att trots att frågorna är samma för alla så kan man variera deras ordningsföljd och hur man ställer frågorna (Hirsjärvi & Hurme 2008, s. 47). Intresset är riktat mot respondentens åsikter och intervjun får gärna röra sig åt olika håll, eftersom detta berättar om vad respondenten anser vara relevant. Upplägget påverkas med andra ord av hur respondenten svarar. Man kan rätt så fritt avvika från intervjuguiden och ställa följdfrågor, vilket gör intervjun flexibel. Den här metoden bidrog till att intervjuguiden kunde utvecklas och förbättras under arbetets gång. I början av arbetet togs intressanta aspekter som inte fanns förberedda i intervjuguiden upp, men tack vare den valda metoden kunde de tas upp även i efterföljande intervjuer. Bryman (2018) skriver också att frågorna ska vara konstruerade på ett sådant sätt att informanten ska kunna svara på dem, språket är anpassat efter informanten och ledande frågor ska undvikas. Jag har kunnat anpassa språket genom min egen erfarenhet från kommunala organisationer. Jag vet

därmed ungefär hur man benämner olika saker i kommuner och har kunnat använda mig av dessa begrepp.

Som forskare vill man ha detaljrika och beskrivande svar (Bryman, 2018). Man ställer ofta öppna frågor, vilket ger en möjlighet att gå mer in på djupet. En fördel med öppna frågor är att respondenterna svarar med sina egna ord och frågorna leder inte svaren i en viss riktning. Man måste dock vara beredd på att öppna frågor kan ge oförutsedda svar, som forskaren inte har tänkt på innan intervjun, men som ändå kan vara relevanta för undersökningen. Då man ställs inför denna situation bör man fundera på hur man ska förhålla sig till den informationen (Tjora, 2010). Det är möjligt att materialet skulle ha sett annorlunda ut ifall jag hade valt en annan forskningsmetod än intervjuer. En enkät skulle antagligen gett mig ett större material men saknat djupet som intervjuerna gav. Det finns ytterligare en aspekt att ta i beaktning och det är den så kallade intervjuareffekten. Den innebär att jag som forskare påverkar den som intervjuas. Orsaker kan vara faktorer som kön och ålder osv. Beroende på vem som intervjuas och vilka frågor intervjun handlar om kommer den som intervjuas att svara på olika sätt och på sätt påverkar man som forskare bara genom sin blotta närvaro svaren. Det går att försöka vara så neutral och professionell som det går, men det går inte att undvika att man på eller annat sätt påverkar intervjun (Denscombe, 2010).

## **7.4 Val av respondenter**

För att få svar på forskningsfrågorna känns det naturligt att göra en kvalitativ undersökning. Diskussionen som finns kring en lämplig urvalsstorlek är inte glasklar och olika forskare hänvisar till olika förslag på minimiantal. Urvalsstorleken varierar såklart från fall till fall och beroende på vad man valt att fokusera på. I kvalitativ forskning bör urvalsstorleken inte vara så liten att det inte går att uppnå en datamättnad, en teoretisk mättnad eller informationsreduktion men å andra sidan ska urvalet inte vara så stort att det blir svårt att genomföra en analys (Bryman, 2018). Jag begränsade antalet respondenter till 6 personer. I resultatredovisningen kallas respondenterna M1, M2, M3, M4, M5 och M6 (M=mellanchef). Valet av dessa personer bestod av mellanchefer som alla har lång erfarenhet av kommunal förvaltning och dialog med kommuninvånarna i olika kanaler. De var alla på förhand utvalda. Man kan då enligt Bryman (2018) prata om ett målstyrt urval, vilket innebär att forskaren väljer ut deltagare på ett strategiskt sätt, så att respondenterna är relevanta för forskningsfrågorna. De har mellanchefskapet gemensamt, men representerar olika sektorer och olika stora kommuner. Jag

anser att det inte är relevant, vilka de här kommunerna är eftersom jag inte gör några sådana jämförelser utan jag är endast intresserad av mellanchefernas egna upplevelser. Dock är jag medveten om att deras upplevelser och uttalanden kan vara en spegling av den kommun de tillhör och det har jag haft i åtanke när jag analyserat materialet. Erfarenhet av ämnet var önskvärt, eftersom intervjun inte skulle ha gett denna undersökning något nytt om respondenterna inte hade erfarenhet av ämnet, men alla respondenter har en relativt lång erfarenhet från den kommunala sektorn i arbetslivet och av de flesta också av att arbeta som mellanchefer. Alla intervjuer genomfördes på svenska.

## **7.5 Genomförande av undersökningen**

Undersökningen genomfördes under hösten 2022. Hela processen från att kontakta respondenterna till att ha analyserat data färdigt tog cirka fyra månader. Respondenterna kontaktades via e-post. Jag presentera kort mig själv och undersökningens tema och frågade ifall de ville delta i min undersökning. Efter ett jakande svar kom vi överens om plats och tid för intervjuerna. Intervjuerna genomfördes som semistrukturerade intervjuer med öppna frågor. Innan intervjuerna gjorde jag en intervjuguide (Bilaga 2) som bas för intervjuerna. I vilken ordning som frågorna ställdes, varierade från intervju till intervju. Detta för att hålla dialogen öppen och flytande. Utöver de färdiga frågorna kom de flesta respondenterna med intressanta nya infallsvinklar under intervjun. Respondenterna fick diskutera relativt fritt och berätta om sina tankar och åsikter, trots att det fanns ett manus som stöd för intervjuerna. Ingen av respondenterna fick frågor på förhand, utan alla fick dem under själva intervjun. Fyra av intervjuerna genomfördes under fysiska möten och två genomfördes på distans via videosamtal med hjälp av Teams. Alla intervjuer spelades in. Enligt Tjora (2010, s.106) är det användbart med ljudinspelning för att inte missa något viktigt som sägs samtidigt som man kan fokusera på respondenten under intervjun. Respondenterna meddelades om att intervjuerna spelas in och att det inspelade materialet kommer att behandlas konfidentiellt och anonymiseras, så att man inte kan känna igen respondenterna. Alla gav sitt tillstånd till att intervjuerna spelades in och informerades om att allt material kommer att raderas efter att undersökningen och avhandlingen är klar. Vid intervjuerna strävade jag efter att få svar på mina forskningsfrågor för den kommande analysen, utan att upplevas som styrande.

<b>Avhandlingens centrala frågeställningar</b>
Vad kan den så kallade mellanchefen som sakkunnig inom sitt område bidra med i kommunikationen med kommuninvånarna?
Hur förhåller sig mellanchefen utifrån sin roll i förvaltningen till interaktion med kommuninvånare i lokala Facebookgrupper?
Vilka faktorer påverkar förhållningssättet?
Ser mellanchefen att hen kan bidra till rykteshanteringen genom interaktion med kommuninvånare i lokala Facebookgrupper?

Under intervjun strävade jag till att ge respondenten tillräckligt med utrymme att svara och möjlighet till att förtydliga sitt svar eller utveckla det. Frågorna ställdes i den ordning jag ansåg passande för situationen, likaså lades frågor till och togs bort vid behov. Informanterna gavs också tillfälle i slutet av intervjun att ta upp frågor som de ansåg var viktiga och intressanta. Jag försökte skapa en öppen och professionell stämning, där respondenten kunde sig bekväm i att dela sina tankar och åsikter.

I slutet av intervjun tackades respondenterna för sitt deltagande. Den planerade tidsåtgången per intervju var cirka 30 minuter timme. De flesta intervjuer överskred den planerade tiden något. Intervjuerna tog olika lång tid eftersom respondenterna hade olika erfarenheter och således varierande saker att berätta. De transkriberade intervjuerna visar också att det är utmanande att diskutera en aspekt utan att beröra någon annan. De olika frågeställningarna flyter lätt ihop.

## 7.6 Transkriberingsnyckel

Efter varje intervju transkriberades intervjuerna i sin helhet. Intervjuerna bearbetades sedan i enlighet med Åbo Akademis guide för intervjuer. Efter det kategoriserades utsagorna på intervjufrågorna i ett skilt dokument. Med hjälp av kategoriseringen kunde jag bearbeta och analysera data. Samtalen transkriberades i sin helhet, men i resultatet kommer det att presenteras förenklade citat eftersom ordagrann återgivning inte anses ge tyngd. Upprepningar och meningar som har samma eller liknande innebörd har tagits bort eftersom de saknar relevans för studien. Det har också tagits bort information som inte var relevant för syftet eftersom det adekvata i samtalet är mellanchefernas upplevelser av de fenomen som anses utgöra vetenskaplig grund samt beprövad erfarenhet. Syftet med transkriberingen var alltså inte



en samtalsanalys utan en nedskrivning av de resultat vilka undersökningen gav. Denscombe (2018) beskriver hur insamlade data bör transkriberas beror på hur den kommer användas i studien, skulle innehållet i intervjuerna användas för informationen den innehåller är det hållbart med mindre utdrag av den informationen som framkommer. Är strukturer i talet eller innehållet intressant behöver innehållet i intervjuerna transkriberas ur ett bredare perspektiv (Denscombe 2018).

## **7.7 Analys av data**

Det insamlade materialet har analyserats med en kvalitativ innehållsanalys. Det första steget i analysering av data var att lyssna på intervjuerna och läsa transkriberingarna. Allt som har sagts under intervjuerna är förstås inte relevant för studiens syfte och det första steget i själva analysprocessen, var att markera de för den här undersökningen mest signifikanta och betydelsefulla uttalandena. Precis som Hirsjärvi och Hurme (2008) säger att den ofta gör, så började den kvalitativa analysen redan vid själva intervjusituationen. Eftersom jag själv utförde intervjuerna, så kunde jag göra observationer om olika mönster och kopplingar redan under intervjuerna. I kvalitativ forskning skiljer man ofta mellan analys och syntes. Då beskrivs analysen som det skede där materialet sönderdelas i mindre delar, man söker likheter och olikheter och bildar kategorier. Syntesen beskrivs i sin tur som det skede då perspektiven byts och helheten ses i nya perspektiv som möjliggjorts av analyskedet (Hirsjärvi & Hurme 2008). Jag valde att inte skilja på analys och syntes i min analysprocess, eftersom analysprocessen, som tidigare nämnt, började redan under intervjuerna. Redan då kunde jag dra vissa paralleller mellan det som intervjupersonerna berättade och med den teori jag hade bekantat mig med tidigare. Resultatdelen struktureras enligt dessa faktorer och mellanchefernas berättelser analyseras baserat på vad de svarar på de olika delarna. Mellanchefernas olika erfarenheter och uppfattningarna gjorde att de hade olika mycket att berätta om delarna som ingick i undersökningen, men tillsammans utgör de ett tillräckligt rikt material. En kvalitativ innehållsanalys betyder att analyserna bygger på tolkning. Vidare lyftes några lösryckta saker upp, som inte hörde till intervjufrågorna, men som ändå känns relevanta med tanke på helheten. Dessa diskuteras närmare under resultatredovisningen.

## 7.8 Validitet och reliabilitet

Denscombe (2018) beskriver att nackdelar med en fenomenologisk studie är huruvida beskrivningar av fenomen gjorda av människor kan betraktas som vetenskapliga eftersom att om en vetenskaplig studie ska kunna beskrivas som en sådan krävs det att forskaren ska kunna ställa sig utanför vid betraktandet. För att kunna bearbeta svaren som vetenskapliga måste de analyseras mot vad befintlig forskning säger. Beskrivningar gjorda av människor är inte alltid tillförlitliga eftersom människor är olika.

### 7.8.1 Etiska riktlinjer

Det finns fyra etiska principer som ska följas för att studien ska uppfattas som etiskt vetenskaplig. *Informationskravet* betyder att deltagarna informeras om studiens syfte och tillvägagångssätt. *Samtyckekravet* innebär att deltagarna själva avgör om de vill delta i undersökningen. *Konfidentialitetskravet* beskriver att data som identifierar respondenterna inte får publiceras. Inga utomstående ska ha tillgång till informationen. Om överlåtande av uppgifter trots allt är nödvändigt behöver deltagarna överlämna ett skriftligt samtycke för redovisning av informationen. Det fjärde och sista *nyttjandekravet* kräver att det insamlade datamaterialet endast används för studiens ändamål (Sveningsson et al. 2003). Samtliga ovannämnda etiska principer har följts i studien. Respondenterna kontaktades i god tid per e-post. I e-postmeddelandet beskrevs studien syfte och frågeställning. Deltagandet var frivilligt och respondenterna kunde själva påverka tidpunkten och platsen för intervjuerna. Något forskningslov behövdes inte eftersom de intervjuade representerar sig själva och anonymiteten är garanterad. Enligt Denscombe (2018) kräver forskning som anses vara en del av någons vardag ingen etikprövning. Datamaterialet används uteslutande för studiens ändamål varpå det förstörs. Samtliga etiska riktlinjer har följts under hela forskningsprocessen.

### 7.8.2 Avgränsningar och generaliserbarhet

Det finns skäl att nämna de avgränsningar som gjorts i det här arbetet. I undersökningen intervjuades endast en mellanchefer per kommun. Det betyder att det inte med säkerhet går att uttala sig om att det är så här det faktiskt ser ut och går till i organisationen. Det här leder in på undersökningsresultatets generaliserbarhet. När man arbetar utifrån en kvalitativ ansats är det alltid vanskligt att uttala sig om huruvida det man kommer fram till är någonting som går att

applicera på annat material eller andra intervjupersoner än det man själv undersökt (Ekström & Larsson, 2010). Det går inte att veta om den här undersökningens resultat överensstämmer med andra mellanchefer från andra kommuner. I resultatet finns dock en hel del som är bekant från teorin och den tidigare forskningen, och eftersom vissa saker återkom i respondenternas svar är det rimligt att anta att det går att dra vissa paralleller till andra kommuner, men det är ingenting som går att bekräfta. Resultatet av studien bör därför betraktas som ett urval från sex stycken kommuner och mellanchefer med olika omständigheter och förutsättningar.

## 8 Resultatredovisning

Det har i tidigare kapitel hänvisats till flera studier som påvisar att kommuner använder sociala medier främst för delning av information och i marknadsföringssyfte samt för att bygga en positiv image och ett varumärke. Sociala medier ses som ett bra och smidigt verktyg med vilket kommuninvånare och andra intressenter informeras om ärenden som rör kommunen, såsom fattade beslut, information om evenemang och andra aktuella ärenden. Men som det också nämnts, möjliggör Facebook och lokala grupper där också ett skapande av relationer mellan förvaltning, politiska beslutsfattare, kommuninvånare och andra intressenter genom kommunikation och interaktion. Mergel (2013) menar, att sociala medier kan hjälpa offentliga institutioner att bli mer verkningsfulla och effektiva och att inte reagera på medborgarnas kommentarer och reaktioner som kan komma att skada institutionens rykte (s. 34). Mellanchefer som representant för sin sektor, kan ha en naturlig roll i att göra sin verksamhet känd och att interagera med kommuninvånare och andra intressenter.

I detta kapitel diskuteras undersökningens resultaten utifrån mellancheferns personliga förhållningssätt till användningen av lokala Facebookgrupper utifrån hans roll i förvaltningen. Vissa av de direkta citaten har ändrats något, för att säkerställa respondenternas anonymitet. Undersökningens resultat kopplas ihop med tidigare undersökningar och teorin, vilka presenterats tidigare i avhandlingen. Under analysens gång delades undersökningen in i följande tre olika teman. Det första temat var mellanchefernas förhållningssätt till interaktion med kommuninvånare i lokala Facebookgrupper utifrån sin roll. Det andra temat var de faktorer som inverkar på hur mellancheferna förhåller sig till interaktionen. Det tredje temat var mellancheferns sakkunskap i förhållande till kommuninvånarnas bild av kommunen. Vidare lyftes också några andra aspekter upp som inte direkt hörde ihop med intervjufrågorna, men

som ändå kändes relevanta med tanke på innehållet. Dessa diskuteras i slutet av kapitlet. Resultaten i undersökningen redovisas enligt ovannämnda teman.

### **8.1 Mellanchefernas förhållningsätt till interaktion med kommuninvånare i lokala Facebookgrupper utifrån sin roll**

Samtliga mellanchefer förstår utan tvivel vikten av en öppen förvaltning och dialogen med kommuninvånare. Alla hade en liknande syn på motiv till varför det är viktigt. Samtliga chefer var också medvetna om situationer och fenomen som kan uppstå i diskussionsgrupper på särskilt Facebook. De vet att när kommentarmaskineriet kring lokala nyheter startar finns det inte alltid utrymme för avvikande åsikter. De flesta hade också förståelse för hur skadliga dessa kan vara. Deras erfarenheter stöder uppfattningen om att missförstånd och feltolkningar är vanliga i de här grupperna.

*”Ofta förs det högljudda diskussioner som får allt att låta mycket större eller sämre än vad det är. För att oftast, om det handlar om frågor relaterade till vår service till exempel, så kan det hända att det blir lite sämre för någon men mycket bättre för någon annan. Men den som får det bättre säger det aldrig högt i sociala medier, utan bara de som är missnöjda. Så inte tycker jag att det påverkar, varken vår organisation eller mitt agerande. Men naturligtvis är vi ju medvetna om de här diskussionerna. Inte alltid, men oftast”... (M5)*

Mellanchefen konstaterar också att olika aktuella diskussioner ofta leder till mer arbete för hen, då politiker läser diskussioner på Facebook och kontaktar sedan mellanchefen och vill att hen ska utreda något eller redogöra för något.

*”Det blir mera utredningar, när det i diskussionen slängs in alternativ som behöver undersökas och utredas”...*

*Det kan vara en fråga som dykt upp i sociala medier och så kontaktar en kommuninvånare sedan en politiker. Då faller arbetet naturligtvis sedan på oss, vad det sedan innebär?”... (M5)*

Relativt få av mellancheferna såg Facebookgrupper som ett bra forum för interaktion med medlemmar i dessa grupper utifrån sin egen roll. De flesta var skeptiska till användandet i sitt

arbete. En av de intervjuade mellancheferna använder Facebook kontinuerligt som en del av samspelet med kommuninvånarna. Hen var tydlig med sitt eget ansvar i samspelet och verkar tillfreds med att möta kritik hör till uppgiften och verkar övertygad om att hen inte upplever det besvärligt tack vare sin långa erfarenhet.

*Många gånger så kommer det ju också fram felaktig information i de här diskussionerna. Jag inser att är viktigt att vi ger den rätta informationen och vad det betyder för kommuninvånarna. Det finns inte egentligen någon skillnad i vilket utrymme vi kommenterar. Vi uppmanas vara aktiva i sociala medier eftersom vi förstår att på det sättet kan vi nå flera av våra invånare. Vi upplever att det som vi skriver som pressmeddelande eller skriver på våra hemsidor eller andra sidor så det kanske inte når vår målgrupp. Det är ganska få som sist och slutligen tar sig tid och gå och läsa de här riktiga informationskanalerna. Det är meningen att vi skall vara aktiva i sociala medier...(M2)*

De övriga verkade ha tilltro till eller förhoppning på att någon annan, som till exempel en kommunikatör, en aktiv förtroendevald osv. sköter det. Samtidigt framgår det en förståelse för att varken kommunikatörer eller politikerna alltid har samma sakkunskap som mellancheferna. En av respondenterna lägger sin tilltro till att kommuninvånarna helt enkelt kan skilja på åsikt och fakta och inte tror på allt som skrivs. Jag tolkar det som att hen menar att kritiska diskussioner på Facebook inte är så skadliga för kommunens rykte eftersom de som läser kan förhålla sig kritiskt till det som skrivs.

*"Men riktigt sådana som blossar upp så brukar jag sedan få per mejl om. En "screenshot" av någon. Till och med kommuninvånare har hört av sig "Hej, sådant här cirkulerar på sociala medier, att är det så här?". Jag litar på att jag får ta del av sådant som jag behöver få ta del av, oberoende om jag är där eller inte. Ibland borde vara man vara där och balansera upp diskussionerna. Å andra sidan så tänker jag att det flesta kommuninvånare är, ändå på det viset vettiga att de kan förstå att en åsikt är bara en åsikt"...(M1)*

*"Det har vi nog här i vår enhet efterlyst att staden borde ha. Att det skulle finnas någon som på något sätt får bukt med den här väldigt negativa diskussionen som förs. Vi hade tidigare en bra kommunikatör i staden. Hon brukade ju sedan då ta*

*kontakt och fråga att "Hej, nu är här en sådan här debatt att vad skall hon svara". Och då kunde man ge åt henne en, att så här är det på riktigt. Det var jättebra. Jag tycker det var bra när vi hade en aktiv kommunikatör. När det kommer ett mera officiellt svar, eller inlägg där man från stadens sida berättar att hur det egentligen är. Eller att åtminstone hur staden upplever att det egentligen är. Så borde det väl väcka någon sorts förståelse. Hos många, inte alla"...(M3)*

*"Jo, kanske enstaka situationer där det då kanske varit nödvändigt att reagera och komma med ett inlägg och kanske servera fakta kring saken." (M4)*

*"För ett halvt år sedan var det någon diskussion om ett klassiskt xxx fall och i det så ojadades och vojades det "att oj, oj hur är det nu så här". Det kom inte riktigt fram exakt var den där platsen var så då bad jag vår kommunikationsenhet att kan ni meddela den som har startat diskussionen att man gärna får vara i kontakt med oss direkt så tar vi hand om saken. När vi var i kontakt med kommunikationen, var de så här att "Ja, nä, nå dom brukar nu inte egentligen göra sådant här" men de gick nu ändå med på det och bidrog med ett inlägg i diskussionen"...(M3)*

Respondenten fick en följdfråga gällande vilken effekt inlägget den gången fick.

Mellanchefen svarar snabbt att:

*"Effekten varit positiv. Tonen i diskussionen blev sakligare och man verkade uppskatta att man från stadens sida deltog i diskussionen"...(M3)*

Samtliga respondenter fick frågan, vilket mottagande det fått de gånger de själva eller någon annan från organisation gått in i en diskussion. Alla har någon erfarenhet och de flesta menar att mottagandet varit positivt och att det verkar ha uppskattats.

*"Ett jättesakligt mottagande. Det har aldrig blivit någonting annat. Men jag ger egentligen inte det där utrymmet heller i min kommentar. Den är nog alldeles informativ. Jag är väldigt mån om att jag skriver det på ett vänligt förstås och neutralt sätt och hänvisar just till att "Hej, att besök den här ... länken. ... här ... får du mera information och ta kontakt med till exempel då med mig om .. du*

*har flera frågor". Det har det tagits bra. Många "tummen upp" på meddelandet"...(M2)*

M5 framför en intressant poäng gällande delning av mellancheferns inlägg. Det har delats många gånger, men om det så att säga varit i positivt eller negativt syfte, går inte att veta. Och andra sidan talar ju 450 likes för en uppskattning bland läsarna.

*"En gång skrev jag som yrkesperson ett inlägg, efter att jag hållit mig borta från sociala medier väldigt länge som. Det delades över 200 gånger och hade 450 "likes". Det var en överraskning för nu har jag ju ingen aning vad som egentligen diskuteras. Jag ser ju inte vad de här 206 personerna som har delat den, har skrivit i samband med delningen"...(M5)*

M5 konstaterar vidare att hen träffade "något" med sitt inlägg.

*"Någonting träffade jag med det med, det märkte jag nog. Men sen kommer det där dilemmat, att vad hände sedan? Hur fortsatte diskussionerna"...(M5)*

### **8.3 Faktorer som påverkar mellanchefernas förhållningssätt**

I det här kapitlet redogörs för de mest påtagliga faktorer som påverkar mellanchefernas förhållningssätt. Den här frågeställningen gällande mellanchefernas förhållningssätt gentemot Facebook och ett hypotetiskt deltagande i diskussioner där, väckte överlägset mest diskussion. Det verkar finnas många faktorer som mellancheferna upplever som hinder eller svårigheter i att delta i diskussioner med kommuninvånare på Facebook. Det bör till en början betonas att Facebook används privat av samtliga respondenter. Det insamlade materialet visar att det endast två använder sig av det i sitt arbete. Vad som är gemensamt för respondenter är att frågan kring sociala medier, och hur det kan användas i arbetet, inte diskuteras särskilt mycket på deras arbetsplatser. Ett stort antal av respondenterna har inga erfarenheter kring att ämnet diskuteras inom organisationen. De flesta drar sig till minnet att frågan om sociala medier tagits upp på arbetsplatsen av ledningen, men att det då handlat om hur anställda använder Facebook privat och vad man kan skriva om sin arbetsgivare.

### 8.3.1 Otydliga spelregler

Mellancheferna uttrycker endera att de uppmuntras till att använda sociala medier, att de åtminstone inte nekats eller att de har friheten att använda Facebook i det syftet avhandlingen avser, men samtidigt verkar de hämmas av en otydlighet. Jag tolkar det som att respondenterna tolkat de skriftliga anvisningar som finns på sitt eget sätt. Ämnet beskrivs som ganska lågt prioriterat av samtliga respondenter. Även om några försökt att lyfta frågan och utveckla arbetet så är det ofta på eget initiativ, utan stöd eller direktiv från ledningen. Som en respondent beskriver det, så har inte saken kommit längre än ” till kaffebordet”.

Bland respondenterna fanns dock en mellanchef (M2) som uppnått en mer regelbunden användning och särskilt ett mer kontinuerligt samspel med kommuninvånare med hjälp av Facebook. I den organisationen verkar lokala Facebookgrupper vara åtminstone på något sätt erkänd som en del av stadens kommunikation och interaktion. Det tycks även finnas ett system för hur man går vidare med den information och feedback man samlat in. De övriga beskriver saknade av rutiner eller riktlinjer från arbetsgivaren om hur man kan eller ska använda det i sitt arbete. Några av respondenterna skulle vilja bemöta mer av kritiken mot organisationen men kände sig hämmade av otydligheten kring användandet.

*”Jag har varit här ganska länge och kanske inte är riktigt lika känslig som ... någon annan skulle vara utan jag förstår att det hör till jobbet. Obekvämlig kritik kan ju i stunden alltid vara lite så där att man tänker att oj att är det faktiskt så här som du tänker och tycker om mig. Men, det är ju sådant som man bara måste ta i den där tjänstemannarollen och börja liksom sakligt och så neutralt som möjligt behandla den där saken att. Det är väl också sådant som man faktiskt med åren på något sätt lär sig hantera”...(M2)*

*”Jo, det finns en anvisning men det är ett tag sedan den kom. Jag kan inte den utantill men där var ju mera att man skulle uppföra sig, hur man ska bete sig. Men inte någon instruktion om hur man ska tackla sådana här diskussioner. Att ska man göra det och hur ska man göra det om man vill göra det och. Det saknas”...(M3)*



### 8.3.2 Inställningen till Facebook som forum

Sammanfattningsvis kan det konstateras att förekomsten av Facebookgrupper som grundats av kommuninvånare är känd, men tröskeln för att delta i dem är hög. Påståendet gäller de flesta intervjuade mellancheferna. Detsamma gäller oro över bristen på kontroll i forum som Facebookgrupper, vilket helt klart påverkar deras vilja att delta i diskussioner på dessa forum.

*”Men det är nog kanske mera så här om man då vill vara aktiv, att man ska komma ihåg att man jobbar på staden att man inte kan vara hur aktiv som helst. Det är ju inte det jag tänker på. Men jag vill inte med mitt eget namn gå in i sådana här diskussioner”...(M3)*

En av mellancheferna berättar att hen medvetet håller sig borta från Facebook. Främst för att inte bli påverkad av det negativa som skrivs. Hen tillägger att så länge det inte åläggs, så tänker hen inte börja följa med vad som skrivs.

*”Jag måste ju säga att jag i mån av möjlighet undviker att följa med de där diskussionerna på Facebook. Jag tycker att det hämtar ingenting nytt och man blir bara på dåligt humör”... Men att eftersom det inte heller finns krav på att man som mellanchefer måste följa med allt så gör jag det inte heller”...(M6)*

Ingen av mellancheferna ifrågasätter vikten av att delaktiggöra kommuninvånarna i beslutsprocesser, men de flesta verkar av olika orsaker föredra mer traditionella medel framför användandet av Facebookgrupper så som diskussionsforum.

*”Antingen förs det då offentligt och då är det inte Facebook utan då är det andra kanaler om man gör det offentligt. Man kan via Facebook meddela att såhär och såhär gör vi eller om det sker mellan två personer kan man göra det per epost. Man behöver ju inte ha 10, 20, 100, 1 000 stycken som ojar sig och vojar sig där bredvid att nu har de gjort så här och så där och hur har de gjort såhär. Jag tycker att antingen är det offentligt och öppet för alla eller så för man diskussionerna liksom per...”(M6)*

Vidare anser M6 att Facebook inte är ett forum för politiska diskussioner. M5 anser att det kunde vara bra, men anser det riskabelt eftersom diskussionen kan växa bortom kontrollen.

*Jag tycker egentligen inte att politiska diskussioner ska föras i en liten krets på någon Facebook. Facebook är inte rätt media för att diskutera politiska beslut. Så länge vi inte har den policyn så kommer jag att hålla mig ytterom den...” (M6)*

*”Så jag tänker att man borde riktigt fundera på hur man sedan gör det, så att det inte blir en dialog mellan en mellanchef och femton olika politiker som sitter i xxxx till exempel. Och kommuninvånarna bara följer (läs: passivt) diskussionen sedan i Facebook. Alternativt, att det helt plötsligt deltar hur många som helst i den här diskussionen”...(M5)*

Facebooks algoritmer, innehållsmoderering och kopplingen till Förenta staterna verkade bekymra en av respondenterna.

*Jag är inte helt övertygad om att Facebook är rätt verktyg. Det är ju ett amerikanskt företag och allt vad det innebär. Det här med att, där finns de här systemen som väljer ut vad du ser och vad du inte ser och massor med riktad reklam och så vidare, så det känns kanske inte som en helt saklig kanal...(M5)*

Den mellanchef som är aktivast i sociala medier, beskriver också att det finns klara och tydliga riktlinjer för hur man deltar i en diskussion på Facebook. Organisationens kommunikatörers roll är i det här fallet mer rådgivande.

*Det finns klara och tydliga riktlinjer för vilka frågor var och en bemöter. Med andra ord är det underförstått att man håller sig till sitt eget område. Vi har klara riktlinjer för vem som kommenterar och vad på Facebook. Vilka saker och inom vilket område jag då kan kommentera, inom vilket område enhetscheferna kan gå ut, oavsett vilken media det är frågan om eller direkt till någon kommuninvånare att vem har rätt, hur är den här rätten att kommentera saker delegerad.. Jag har igen sedan mera på områdesnivå sådana linjedragningar som jag bereder till sektionen så får jag öppna och kommentera men om vi talar om stora saker som påverkar liksom hela staden. Vi håller oss nog till att på Facebook skriva en*

*faktasak som ger ett mervärde så att diskussionen har rätt information. Inte så att vi skulle sitta där och kommentera till höger och vänster utan vi erbjuder ett paket, vi sätter det dit. Den fortsatta dialogen sker sedan i fysiskt eller på distans som vi erbjuder och bjuder in invånarna till...(M2)*

### **8.3.3 Rolldilemmat**

Det framgår tydligt att några av mellancheferna upplever någon slags rollkonflikt. Det verkar hänga ihop med olika förväntningar som finns i den professionella omgivningen. Det handlar om både om hur mellanchefen uppfattar sin roll och hur andra uppfattar rollen. Ur flera av svaren går att läsa en osäkerhet kring mellanchefens roll i förhållande till politikernas roll. En av mellancheferna påpekar särskilt att hen tycker att det är politikerna som borde engagera sig mer i diskussionerna i lokala Facebookgrupper men att det sällan är så.

*”Politiker vill ju själva vara aktiva i sociala medier, för det är ju deras uppdrag, de vill ju få röster. Att på något sätt tror jag att det är jättesvårt, att om vi skulle ha både tjänstemän och politiker involverade till exempel i diskussioner som sker i sociala medier. Att var går den här balansen helt enkelt?”... (M5)*

*När vi bereder vissa beslut då som sektionen eller nämnden har befogenheter att fatta så är man sällan enhällig. Utan oftast går det till omröstning. Jag vet inte om det är tjänstemännens uppdrag att sedan börja kommentera eller ta ställning till alla saker. Delaktigheten är ju inte bara det som sker i sociala medier. Och därför alla de andra processer som vi har för att delaktiggöra invånarna, t.ex. invånarkvällar.” (M5)*

Mycket av osäkerheten som går att läsa ur svaren gäller styrformer och fördelning av ansvar. Likaså verkar det som att flera av mellanchefer anser att de måste behålla en slags objektivitet genom att inte värdera frågan och utifrån värderingen komma in på ett specifikt spår om de börjar diskutera frågan med kommuninvånare.

*”I en kommun av vår storlek och vår typ så finns nu liksom bara en sådan här tradition av att man frågar av kommundirektören direkt. Jag vet inte om det nu är någonting som ens närpå ligger på hans bord, men man frågar nu ändå*

*honom. Det ger mera tyngd och pondus åt frågan. När man riktar den till tillkommundirektören. Jag är inte och jag borde kanske inte vara heller på något sätt i främsta linjen. Det är nog vår kommundirektör och våra sektordirektörer som är kontaktytan i frågor”...(M6)*

*Det skulle kunna vara bra att öppna upp vissa saker för invånarna nog. Framför allt om en mellanchefer till exempel går och kommenterar någonting eller såhär. Men jag tror ändå att det finns sedan risk när man jobbar i en kommunal organisation. Eftersom det inte bara handlar om det man själv vet eller hur man ser på saker och ting utan det finns den här politiska aspekten också. Att det inte blir en tävling mellan chefer, alltså mellanchefer i det här fallet då och politiker som inte har samma syn sinsemellan. För då finns det en risk att inte ser så bra ut ur invånarnas perspektiv”...(M5)*

#### **8.3.4 Mellancheferens handlingsutrymme**

En av respondenterna hade erfarenhet från en situation skulle ha velat själv eller med hjälp av någon annan ”gå in” och kommentera en uppblussad diskussion, men indirekt blivit nekad att ”blanda sig” då hen rådfrågade.

*”Jag tycker att staden har en lite för stram linje här. Eller just när jag tänker nu på det här föregående fallet. Då sa man "nej vi brukar nu inte riktigt gå in"...(M3)*

Bland de intervjuade finns mellanchefer som inte visste hur ”arbetsgivaren” ställer sig till att de skulle delta i diskussioner i lokala Facebookgrupper. Samtliga konstaterar att det åtminstone inte förbjudits. Det kan vara så att kommunens ledning inte ser att den här typen av grupper har något att erbjuda kommunen och då finns det ju ingenting att diskutera.

*”Jo, det finns en anvisning men det är ett tag sedan den kom. Jag kan inte den utantill men där var ju mera att man skulle uppföra sig, hur man ska bete sig. Men inte någon instruktion om hur man ska tackla sådana här diskussioner. Att ska man göra det och hur ska man göra det om man vill göra det och. Det saknas”...(M3)*

En av respondenterna lyfter en utmaning som hen beskriver som en svårighet att vara ”steget före” när man inte själv får information om pågående processer som påverkar det egna ansvarsområdet.

*”Jag ser det som ett problem i en stor stad att det görs på så många olika nivåer olika beslut som sedan har konsekvenser på min verksamhet. Att jag då som mellanchef eller min chef inte heller alltid är medvetna om de här sakerna och kan inte heller vara ett steg före och informera om de här”...(M2)*

Hen syftar på stora besluten som görs ”annanstans” men orsakar konsekvenser på hens ansvarsområde. Hen poängterar att det är svårt att vara steget före, om man själv får läsa om saken i tidningen,

*”Och så läser vi i tidningen och så sätter vi ett plus ett och så märker vi att oj då, att nu påverkar det här oss. Och det är ju förstås samma sak för kommuninvånarna. Att vissa saker bereds i ett visst tyst område ganska länge innan det sedan mitt i allt spottas ut och det brukar ju sedan vara saker som orsakar ganska stor uppståndelse”...(M2)*

En mellanchef beskriver hur hen av någon slags uppgivenhet beslöt sig för att skriva ett offentligt inlägg på Facebook som sedan delades.

*Och om det nu är dags för mig att säga varför jag skrev ett inlägg på Facebook om xxx och om den egna ”filisen” om läget just nu, på mitt privata Facebook-konto. Jag gjorde det offentligt delvis pga. av att ingenting annat tycks liksom hjälpa, så jag provade ännu det här. Men det var inte egentligen att väcka en diskussion på Facebook eller någonstans utan mera kanske för att synliggöra just den här situationen ur min synvinkel.*

### 8.3.4 Tidsbristen

Samtliga mellanchefer beskriver i olika ordalag de krav de känner att riktas mot dem. Tidsbristen påverkar utan tvivel mellanchefernas inställning till att in nya arbetssätt. Över hälften av mellancheferna tangerade direkt eller indirekt tidsbristen som orsak till att man inte har intresse av Facebookgrupper som en del av arbetet. Det är ett faktum att tidsbrist överlag bromsar utveckling. Oavsett vad det gäller.

*”Man har redan så många kanaler. Man har telefon, man har post, e-post, man har mobil... Personligen är jag inte så jätteintresserad av fler”...(M6)*

M5 får frågan hur hon förhåller sig till att på Facebook gå in och ge en förklaring, när en sådan här diskussion ”blossar upp”, och särskilt när hen själv kritiseras.

*”Kanske, om man skulle ha tid för sådant. Jag tänker att det ända sättet då i så fall skulle vara att man skapar ett skilt konto för sitt yrke”...(M5)*

### 8.4 Mellancheferens sakkunskap i förhållande till kommuninvånarnas bild av kommunen

En av frågorna som den här undersökningen har som målsättning att svara på är hur mellancheferna med bakgrund i sin roll kan påverka kommunikationen och bidra till den bild kommuninvånarna har av kommunen. Samtliga mellanchefer beskrev sin roll som central och man ansåg sig ha inflytande i och med sin sakkunskap. Upplevelsen om inflytandet skiljde sig dockberoende på mellancheferens ansvarsområde. Mellanchefernas självbild verkar också ha betydelse för hur de ser sin egen roll som sakkunnig.

*”Men ... det händer att till exempel xxxxx ordförande ringer till mig och frågar ”Nu har vi en sådan här grej på gång i Puskaradion. att vad är det här?” Och ... jag uppskattar ju det att, att hon kontrollerar med mig förrän hon hoppar till sina egna slutsatser.”(M1)*

*”Det finns nog en stark förväntan skulle jag säga. Att jag ska kommunicera med kommuninvånare i alla sådana här större ärenden som gäller nitt ansvarsområde och som kan väcka känslor och åsikter. Så att jag åtminstone planerar*

*kommunikationen och dels också deltar i kommunikationen. Om vi redan på förväg vet eller om vi märker att ärendet väcker mycket diskussion, då stiger jag nog in och börjar egentligen leda kommunikations-processen i det skedet. Jag ordnar olika tillfällen och uttrycker mig också i media och så vidare...*

*....Jag följer nog diskussioner. Jag hittar säkert inte alla de där diskussionerna men det är vissa sådana här grupper som jag vet att är aktiva och diskuterar. Och dem brukar jag följa med alltid då och då. Och där finns situationer då det finns helt enkelt fel, sakfel i diskussionerna. Då brukar jag alldeles neutralt skriva där på grund av att jag inser att det finns något missförstånd gällande det här och det här, så vill jag ännu klargöra och liksom öppna att så här fungerar det. Och brukar också skriva att man kan ta kontakt om man har flera frågor...(M2)*

*Mitt ansvarsområde är ganska så där litet att man kan säkert påverka bilden av vår enhet till en viss del men inte kanske om man tänker på hela staden så vår, så är vår del ganska liten ändå...(M3)*

*"Vissa vill ju inte höra annat än sin egen sanning, men om det kommer ett mera officiellt svar, eller inlägg eller om stadens representant berättar hur det egentligen är. Så borde det väl väcka någon sorts förståelse. Hos många, inte alla"...(M3)*

Med M5 kommer diskussionen in på att allmänheten (kommuninvånarna) inte alltid har kunskap om hur olika processer går till, särskilt beslut om inbesparingskrav, och att tjänsteinnehavare ofta kritiserar för beslut de inte kan rå över.

*"Människor tror sig veta hur processer går till men de vet ju inte och därför kanske man lätt svartmålar den där tjänsteinnehavaren som står för genomförandet av ett politiskt beslut. Kommuninvånaren har inte förståelse för, att vi också har bakbundna händer och så här"...(M5)*

Några av respondenterna konstaterar att de ofta får ta del av kritik gällande bristfällig kommunikation från kommunens sida.

*Om någon kommenterar vårt sätt att kommunicera, så kommer det oftast ur en kritisk synvinkel. Nog är det väl så att man inte kommunicerar enligt kommuninvånare tillräckligt mycket. Man hör ju ganska ofta att kommuninvånarna fått läsa från någon tidning att det planeras någonting...*

*Det händer att man kritiserar saker och ting som direkt kopplas till mitt arbetsområde och mitt ansvarsområde. Jag påverkas på det sättet att jag inser att jag måste göra saker och jag måste informera och kanske bjuda till diskussion så det påverkar mitt arbete. Men jo, på ett mera allmänt plan har det ändå funnits kritik mot organisationen och att det inte finns sakkunskap och förståelse. Någon gång har någon också skrivit att det är, som att vår uppgift är att hitta på de besvärligaste lösningarna som möjligt för våra kunder...(M2)*

Även bland dem som ansåg att någon annan, som till exempel en kommunikatör, en aktiv förtroendevald osv. skulle gå in i diskussioner, framgår det en förståelse för att varken kommunikatörer eller politikerna alltid har samma sakkunskap som mellanchefen. En av cheferna verkar mycket klar i sin uppfattning om sin egen roll som sakkunnig gentemot kommuninvånarna. Från de övrigas intervjuer läser jag att de upplever sig ha ett ansvar gentemot kommuninvånarna men att det är svårt att definiera vad det ansvaret egentligen innebär. Det kommer dock till uttryck på olika sätt.

*”Jag tänker att jag nog på det sättet bidrar för att jag är stadens tjänsteman och starkt nog från kommunens invånare ses som någon som är med där i rullorna och bestämmer om saker och ting även om det inte riktigt ens skulle vara så. Att jag sedan bjuder in dem och träffar de här olika grupperna. det har varit en bra sak. Och det har lugnat ner dem. Och jag har kunnat därifrån föra deras meddelande vidare och kanske också, eftersom att jag har tagit mig tid att träffa dem, kan de tänka sig att jag har en djupare förståelse om vad de är ute efter. Men sedan om det handlar om någonting riktigt stort som görs någonstans i stadsfullmäktige eller stadsstyrelsen eller så vidare, väldigt långt ifrån egentligen fältet, då har det säkert inte så stor inverkan men i de sakerna som gäller just mitt ansvarsområde tror att det för en del åtminstone räcker. Om det någon gång blir några stora konflikter och funderingar så brukar jag också bjuda in högre tjänstemän från vår organisation. De brukar nog ställa upp och träffa invånarna*



*och de kan direkt ställa frågor till dem förstås också. Det har nog blivit. kutym här i staden att man inser behovet att möta invånarna”...(M2)*

Det blir tydligt att de flesta mellancheferna är rädda för att ”göra saken värre” genom felvalda ord eller formuleringar.

*”Vi ska inte vara så aktiva att vi är där som någon kommentator och säger vad vi nu råkar känna i den stunden”... (M2)*

Trots att de flesta upplever det positivt att de själva eller någon annan från ”kommunen” skulle delta i kritiska diskussioner, så framkommer det ur andemeningen i flera av intervjuerna att mellancheferna upplever att det ibland är lönlöst att försöka vända på kommuninvånarnas inställning till kommunen. Tidigare upplevelser av hur kommunen har hanterat något ärende är så djupt rotat hos en del.

*”När den engång har uppstått och diskussionen förs i sådana termer och med sådana argument som är irrationella så hjälper det inte ett dyft att lägga sig i en sådan där diskussion. För jag har aldrig ännu sett att någon med ett sakligt och korrigerande inlägg skulle ha fått situationen förbättrad. Det kan ju hända att i värsta fall eller i bästa fall så blir det inte värre”...(M4)*

M5 ser sin egen roll som relativt betydelselös. Detsamma gäller hens påverkningsmöjligheter.

*”Klart att jag har en roll i det, men jag tror ändå inte att jag kan ändra saker och ting hemskt snabbt eller hemskt stort. Och det beror delvis på grund att de här frågorna oftast, om vi talar om missnöje till exempel, har en orsak. Jag menar att det finns en orsak till varför man har gått in för att besluta om någonting eller ändra någonting. Eller sedan finns det en ekonomisk orsak till beslutet. Vad jag personligen som mellanchefer skulle kunna påverka känns oklart”...(M5)*

I samma stund kommer M5 på att hen kanske har en roll i alla fall. Dvs. att kommunicera just den här orsaken till beslutet.

*”Men...det är klart att man måste ju alltid fundera också att vad man sedan säger eller vad man går ut med. Vilket är budskapet till exempel när man förklarar eller försvarar de beslut och åtgärder man sedan helt enkelt behöver vidta”...(M5)*

Endast en av mellancheferna lyfter ett exempel på en diskussion som blivit värre efter att man från kommunens sida deltagit med ett inlägg.

*”Vi har nog exempel på när kolleger har ansett sig eller varit tvungna att gå in och förklara att den här saken är, inte på det här sättet, att det där är en missuppfattning.. Så blir det bara värre”...(M4)*

De intervjuade mellancheferna hade både mindre och större utrymme när det gäller eget handlande. Flera av mellancheferna menar att handlingsutrymmet påverkas av vad de högre uppsatta cheferna såsom deras chefer eller ibland politiker tycker. En av mellancheferna hade en så aktiv chef att hans egen roll som sakkunnig blev mindre.

*”Men det är nog alltid lite krångligt. Min egen förman hen är väldigt kommunicerande och hen är lyhörd och tar nog alla intressegrupper i beaktande Nej, hen förväntar sig inte det av mig. Jag tror nog att hen ser ganska tydligt att jag är hans stab och att det viktiga är att jag håller hen informerad. Så att hen vid behov sedan kan korrekt gå ut i olika frågor. Hen kollar också nog att ”hej, hur är det med den här saken att jag fick en konstig fråga”. Och att det är kanske på det sättet som kanske min kontribution i den kommunikationen går vidare”...(M4)*

Ett intressant arbetssätt framfördes av en av mellancheferna. I hans organisation bevakar man aktivt olika Facebookgrupper fångar upp aktuella diskussioner och utifrån dem erbjuder staden ett annat diskussionsforum för den fortsatta diskussionen.

*”Diskussionen i Facebook är svårhanterlig och därför är kommunikationen från stadens sida begränsad. Vi deltar med fakta och information. Men sedan lyfter vi gärna dialogen bort från sociala medier och erbjuder en annan plattform till det. Vi erbjuder ett annat utrymme till det som vi kan hantera och som är saklig och som inte heller trampar på andra invånarnas tår”...(M2)*

## 9 Resultatdiskussion

Syftet med denna studie var bland annat att få en förståelse för hur mellancheferna förhåller sig till interaktion med kommuninvånare och andra intressenter i lokala Facebookgrupper och vilka faktorer som påverkar deras förhållningssätt. Resultatet från undersökningen talar ett relativt tydligt språk. Analysen identifierade fem framträdande teman beträffande de faktorer som påverkar mellanchefernas förhållningssätt:

	Exempel på utsaga
1: Otydliga spelregler	”Det finns anvisningar, men vad dom betyder i praktiken är oklart...”  ”Vi uppmanas att vara aktiva i sociala medier, men på vilket sätt är inte diskuterat...”
2: Inställningen till Facebook som forum	”Jag är inte helt övertygad om att Facebook är rätt verktyg. Det är ju ett amerikanskt företag och allt vad det innebär...”  ”Facebook är inte rätt media för att diskutera politiska beslut. Så länge vi inte har den policyn så kommer jag att hålla mig ytterom den...”
3: Rolldilemmat	”På något sätt tror jag att det är jättesvårt, att om vi skulle ha både tjänstemän och politiker involverade i diskussioner i sociala medier...”  ”Det finns den här politiska aspekten också. Att det inte blir en tävling mellan chefer, alltså mellanchefer i det här fallet då och politiker som inte har samma syn sinsemellan. För då finns det en risk att det inte ser så bra ut ur invånarnas perspektiv...”
4: Mellancheferns handlingsutrymme	”Jag tycker att staden har en lite för stram linje här. Eller just när jag tänker nu på det här föregående fallet. Då sa man "nej vi brukar nu inte riktigt gå in...”
5: Tidsbristen	”Man har redan så många kanaler. Man har telefon, man har post, e-post, man har mobil. Personligen är jag inte så jätteintresserad av fler...”

I samtliga kommuner som de intervjuade mellancheferna arbetar i finns det anvisningar för kommunens verksamhet i sociala medier. Det flesta mellancheferna signalerar dock att det egentligen saknas en plan och en strategi för den här typen av arbetssätt. Att konkretiserande

diskussioner inte förts. Syvjärvi och Kaurahalmes (2010) skriver att kommunernas otillräckliga resurser samt otydliga riktlinjer för användningen av sociala medier nämns av flera författare som just orsaker till den ”svaga” användningen. Mergel skriver (2013) i sin tur att det är typiskt att användningen av sociala medier inte har ersatt andra former av kommunikation, utan den fungerar som ett komplement och stöd till andra verktyg. Hon menar att kommunerna saknar tillräcklig förståelse och erfarenhet av kommunikation i sociala medier och samspelets möjligheter, konsekvenser och effekter. Hon konstaterar också att en starkt styrd kommunal organisation som grundar sig på formell verksamhetskultur, oftast gör lite för att uppmuntra innovativt experimenterande när det gäller sociala medier. I den kommunen där sociala medier är positionerade som en del av kommunikationen och interaktionen, verkar det finnas en överenskommen arbetsfördelning, kommunikationsprofiler och tydliga roller och resurser, vilket bekräftar såväl Syvjärvi och Kaurahalmes (2010) som Mergels (2013) teorier. Jag läser osäkerhet och till och med en viss rädsla ur flera svar när det gäller deltagande i debatten i lokala Facebookgrupper. För dem som inte vill synas med eget namn kunde en tjänsteprofil vara en lösning. Två av mellancheferna instämde, när de fick frågan om det skulle kännas bekvämare med en tjänsteprofil. Jag tror att som komplement till skriftliga anvisningar behövs det också interna konkreta diskussioner om organisationens linje. Hur tillämpas anvisningarna i praktiken? Följer kommunikationsteamet med debatterna och tipsar om dem eller gör varje enhet det själv? Skriver mellancheferna själv sina inlägg eller gör kommunikationsteamet det efter att ha hört mellancheferna eller någon annan sakkunnig. Och kanske den viktigaste frågan: När går man in? Detta dilemma kom också tydligt fram under intervjuerna. Det är också viktigt att arbetsgivaren på riktigt visar att man står på sin personals sida i fall att det sker personliga påhopp. Sen är det ett faktum att det tar tid både att följa med debatten och att skriva inlägg. Det finns inte lång tid att formulera sig vilket betyder att man nästan skall lämna allt annat för stunden och ta itu med inlägget. En stor del av osäkerheten verkar hänföra sig till just tidsanvändningen. Dels gällande deltagandet i de olika diskussionerna, men också gällande resurser att behandla all information som kommer in.

I intervjuerna lyfter flera av respondenterna fram den politiska dimensionen. I detta gränsland mellan de båda ansvarsområdena politik och förvaltning är det förståeligt att det finns en viss försiktighet hos mellancheferna. Man vill inte att det ska uppstå spänningar till följd av någon mandatöverskridning. Det här korrelerar med det perspektiv som Falkheimer och Heide (2014) framförde gällande att sociala medier vänder upp och ner på gamla hierarkier och maktförhållanden.

Syvjärvi och Kaurahalme (2010) ser sociala medier som en möjliggörare för demokratisk diskussion. Enligt forskarna kunde sociala medier öka kommunernas öppenhet, skapa nya typer av tjänster, effektivera kommunikationen, tjäna demokratin och vara en del av kommunens utvecklade dataförvaltning. Här har särskilt en av de undersökta kommunerna lyckats med sitt tillvägagångssätt vid beredning av frågor som engagerar eller har betydande inverkan. Mellanchefen där har en klar linje. Man följer konsekvent diskussionstrådar i olika lokala Facebookgrupper. När det blossar upp en debatt kring ett större aktuellt ärende, så väntar man inte på att ”stormen ska dra vidare”, utan hen går in i diskussionen, rättar fel och ger information. Man använder med andra ord sitt substanskunnande. Vid behov bjuder man in till ett diskussionstillfälle kring ärendet. De kan vara fysiska, eller via Teams. Med andra ord sker själva debatten sedan i andra forum där staden är organisatör eller medorganisatör. Jag delar hens uppfattning om att det är ändamålsenligare för trovärdigheten att mellanchefen själv korrigerar felaktigheter eller för fram fakta än om t.ex. någon kommunikatör gör det. Åtminstone finns det läsare som uppskattar intresset som den ansvariga tjänsteinnehavaren visar.

När det gäller mellancheferna förhållningssätt, så kunde jag inte hitta en direkt koppling till kommunens storlek. Respondenternas förhållningssätt till deltagandet verkar snarare bero på person än kommunens storlek. Däremot finns det flera lokala Facebookgrupper i de större kommunerna vilket säkert gör det svårare att följa med vad som diskuteras i grupperna. Det politiska dilemmat lyftes tydligast fram av mellanchefen från den största kommunen.

En annan aspekt, som lyftes fram av en av mellancheferna var deltagaraktiviteten och kritikbenägenheten i grupperna. Vem är aktiv och i vilka grupper? Finns det ”lättare” grupper och ”svårare” grupper. Mellancheferna verkar påverkas av kritikbenägenheten i vissa grupper och det påverkar klart deras intresse för att gå in i olika debatter. Överdrivna och svårtolkade anvisningar kan också bli ett hinder.

Samtliga respondenter har förståelse för att diskussionerna i Facebookgrupper påverkar den generaliserade bilden av kommunen. En nämnde ett minne från en rekryteringssituation som etsats fast.

*”Det var faktiskt ett par år sedan, som en person drog tillbaks sin ansökan till ett jobb för att hon hade bekantat sig med diskussionen på xxxx Facebook-sida”...(M3)*

Det går inte att blunda för sociala mediers inverkan på opinionsbildningen. Förändringar sker hela tiden och man behöver anpassa arbetsätten efter dem. Oavsett om mellancheferna själva är aktiva i sociala medier eller inte, så går det inte att komma ifrån att de redan nu är en del av arbetet och kommer förmodligen, i någon omfattning, att bli en större del i framtiden. I ett längre tidsperspektiv är det hur kommunala organisationer hanterar nya utmaningar och samhällsförändringar som skapar en positiv bild av kommunen hos allmänheten. Jag ser sociala medier som kanske en liten men viktig del i det av detta. Att rykte är något som är av stor vikt är något som inte bara teorin bekräftar, utan det är något som även bekräftas av undersökningens samtliga respondenter. Halonen (2016) motiverade ryktets betydelse bl.a. med det faktum att människor inte baserar sina beslut på verkligheten utan också på sina egna uppfattningar om verkligheten. Undersökningens respondenter hade förståelse för ryktets betydelse för kommunens framgång. De flesta ansåg att användandet av sociala medier är problematiskt. Två av respondenterna såg det som ett effektivt verktyg och en framtida tillgång, men det kräver en strategi och att riktlinjer och principer diskuteras och förankras. Osäkerheten kring ”vad händer sedan” kom också tydligt fram. Och andra sidan finns samma osäkerhet kring en fysisk invånarkväll. Det är omöjligt att som tjänsteinnehavare styra eller kontrollera hur diskussioner efter ett möte med kommuninvånarna fortsätter bland kommuninvånarna.

Samtliga mellanchefer verkar även ha förståelse gällande sitt eget ansvar och roll när det gäller att förändra en negativ bild allmänheten har av kommunen. Jag upplever en viss ambivalens i informanternas svar. Dels vill man försöka hänga med i utvecklingen samtidigt verkar man osäker på sina förutsättningar att klara det. De flesta visar en tydlig vilja att bemöta allmänheten för att minska de missförstånd en enskild person kan göra. I respondenternas svar framkommer det att det finns en stor frustration kring hur kritik mot kommunen hanteras. De slutsatser som kan dras utifrån den här undersökningen är att det finns starka upplevelser bland mellancheferna kring användandet av sociala medier i arbetet. Därför är det ganska förvånande att höra att det inte är en fråga som diskuterats mer inom de olika organisationerna. Det enda gånger det diskuterats är om någon medarbetare uttryckt sig negativt om sin arbetsplats. Några respondenter kände till situationer där en kollega blivit utsatt för påhopp och negativ kritik på Facebook och att stödet från arbetsplatsen varit svagt. Man kan konstatera att nya förutsättningar skapar nya utmaningar, och det verkar som att kommuner inte ännu har förutsättningarna för att hantera frågan kring sociala medier på ett ändamålsenligt sätt. Dels för att man inte uppmärksammar frågan generellt. Det leder till att varje enskild medarbetare väljer hur de förhåller sig till fenomenet. Som tidigare nämnt så är det inte bara respondenternas svar

som pekar på att det kommer krävas nya lösningar på utmaningarna med sociala medier i framtiden. Med hänvisningen till den tidigare forskningen generellt, så måste kommuner börja utvärdera risker och möjligheter kring sociala medier och hur det kan användas i arbetet av till exempel mellanchefer. Osäkerheten är uppenbar. Flera av respondenterna beskriver att de inte riktigt vet hur de får använda sociala medier i sitt arbete eftersom man inte har några förankrade riktlinjer att gå efter, men att man väljer att i vissa fall göra det ändå och då har mottagandet från allmänheten varit positiv. Genomsnittschefen i den här undersökningen är inte särskilt inriktad på att utforska olika handlingsalternativ innan åtgärder vidtas eller det så att säga kommer ”order uppifrån”.

Detta är enligt Hyyryläinen och Tuisku (2016) dels en följd av kommunernas institutionella villkor och de traditioner som servicekommunen för med sig, men också en följd av majoriteten av kommunorganisationens centrala beslutstagares, förvaltningstjänstemäns och förtroendevaldas, oförmåga och ovilja att integrera sociala medier som en del av kommunens strategiska utveckling (Hyyryläinen & Tuisku 2016). Samtidigt är utgångspunkten, som det konstaterats, en öppen och interaktiv förvaltning. Mellancheferna har i och med sin sakkunskap och position i organisationen en synnerligen viktig roll i det här. Därför kändes det angeläget att se närmare på hur de så kallade mellancheferna förhåller sig till att föra dialog med olika intressenter i Facebookgrupper, där människorna finns och där diskussionerna ofta går heta kring kommunala angelägenheter. Som Kraft och Strandberg (2007) konstaterar, så måste lagar och regler följas, men samtidigt har informationssamhället förändrats och kommunikationen inom offentlig sektor måste hitta fler och nya vägar att kommunicera med sina medborgare. Jag tror att sociala medier skulle vara ett bra komplement i mellanchefernas arbete och att det därför är nödvändigt att skapa rutiner för hur man ska hantera det. Det behövs också utbildning med inriktning på kommunikation och kommunikation på sociala medier i synnerhet. Hur hantera feedback, bidra till dialog och formulera budskap är exempel på osäkerhetsfaktorer som kom upp i intervjuerna med mellancheferna. Det behövs avsiktliga kommunikationsinsatser, det som Falkheimer och Heide (2011) definierar som strategisk kommunikation.

## 9.1 Metoddiskussion

I detta avsnitt diskuterar jag valet av undersökningsmetod samt undersökningens styrkor och svagheter. Undersökningens material samlades in med hjälp av semistrukturerade intervjuer. Sammanlagt 6 mellanchefer blev intervjuade. Så här i efterhand upplever jag att antalet respondenter kunde ha varit några fler, eftersom inte alla hade så mycket åsikter kring de olika frågeställningarna. Flera intervjuer hade självfallet inneburit ännu mer tidskrävande transkriptioner och möjligtvis förlängt den totala tiden för arbetet med avhandlingen, men flera respondenter hade kunnat ge möjlighet att betrakta de olika fenomenen ur ett bredare perspektiv. Det finns även svagheter med den kvalitativa metoden som kan vara värda att belysa. Enligt Bryman (2004, s. 256-257) kritiseras den kvalitativa metoden för att vara subjektiv, det vill säga att undersökningen bygger på mina egna uppfattningar om vad som är viktigt och betydelsefullt. Jag känner delvis igen det här. På grund av min egen erfarenhet var det särskilt utmanande att hållas objektiv och inte låta min egen erfarenhet styra intervjuerna för mycket. Mitt val av semistrukturerade intervjuer gjorde att en replikation av undersökningen blir svår att genomföra och därmed riskeras den externa reliabiliteten att bli låg, detta på grund av subjektiviteten men också på grund av den ostrukturerade strategin. Det är dock viktigt att upprepa att den kvalitativa metodens målsättning inte är att generalisera.

Intervjufrågorna fungerade relativt bra, men jag upplevde att det krävdes en hel del förtydliganden under intervjuerna. Vissa av frågeställningarna väckte spontant mer diskussionen och fick därmed mer utrymme i proportion. Fördelen med semistrukturerade intervjuer var ändå att både respondenterna kunde ställa klargörande frågor och intervjuaren kunde formulera om frågorna för att locka fram ett bredare svar. Jag har försökt hålla intervjuerna inom de teman som jag avsåg ta upp samtidigt som jag försökte vara öppen för nya perspektiv. Respondenternas svar var ofta mångtydiga, och man kunde märka att respondenternas inställning till ett tema kunde förändras under intervjun, när hen under samtalsgången kom på nya aspekter. Nya tankebanor öppnades åt båda hållen. Jag upplever att ämnet som berördes intresserade båda parterna och jag hoppas att intervjun sågs som en positiv händelse, även för respondenterna. Om jag skulle göra om undersökningen skulle jag eventuellt ha några enkätfrågor parallellt med intervjuerna. På så sätt kunde jag minska den tidskrävande transkriberingen och ha flera informanter i stället i undersökningen. Gällande analysen av intervjuerna, så valde jag att använda mig av en kvalitativ innehållsanalys. Jag genomförde en kategorisering av svaren och strukturerade intervjuerna efter de olika teman som resultatet och



analysen är uppbyggda efter. Jag kunde också lägga till aspekter som jag hade uppmärksammat, men som inte hade spelats in, till exempel samtal som pågått efter att inspelningens stoppats.

## **9.2 Förslag till fortsatt forskning**

Under undersökningens gång har det dykt upp ett flertal intressanta idéer på teman för fortsatt forskning. Men särskilt en respondents kommentar har blivit kvar i minnet. Hen pekade under intervjun på att hela förvaltningslagen skulle behöva skrivas om gällande vad som räknas som en inkommen handling ifall Facebook skulle vara en del av mellancheferns arbete. Facebook är ingen juridisk kanal, men det skulle vara intressant att undersöka hur man i de kommuner där sociala medier används aktivt och inte endast som en informationskanal, har tolkat detta. Särskilda svårigheter kan uppkomma om en tjänsteinnehavare ska anses agera för förvaltningens räkning.

## **9.3 Avslutande diskussion**

Avhandlingens syfte har nu uppfyllts. Forskningsfrågorna har besvarats och resultatet har analyserats och diskuterats i förhållande till teorin som presenterats i avhandlingen. Utifrån processen med den här avhandlingen kan jag konstatera att kommunikation inom den offentliga förvaltningen kunde studeras i oändlighet. ”Jag såg det på Facebook” har öppnat upp för ett nytt kapitel när det gäller kommunikation, inte minst mellan offentlig förvaltning och kommuninvånare. Våldigt ofta hör man hur någon kommit i kontakt med något aktuellt just på Facebook. I dagens samhälle kan den enskilda kommuninvånaren påverka många genom de sociala medierna. 99 % av kommunerna använder Facebook som informationskanal. Som informationskanal är den enastående. Det har i den här uppsatsen konstaterats upprepade gånger hur sociala medier, och däribland Facebook gett kommuner möjlighet att hitta fler och nya vägar att kommunicera med sina invånare. Trots möjligheterna är det få finländska kommuner som använder sociala mediers fulla kapacitet. Vi vet alla att en uppståndelse kan utvecklas på internet på bara några sekunder och sprida sig som en löpeld via sociala medier.

Den här avhandlingen har handlat om lokala Facebookgrupper och hur mellanchefer idag förhåller sig till det här växande området. Det har varit givande att intervjua mellanchefer och få ta del av deras tankar kring vilken inverkan diskussionerna i de här Facebookgrupper har på

den generaliserade bilden av den kommunala förvaltningen, och hur de ser sin egen roll i förhållande till detta. Men även om sociala medier, som Facebook, var det jag ville undersöka så tycker jag mig kunna utläsa något större i resultatet. Det handlar om hur man inom en kommunal organisation agerar och hanterar förändringar som uppstår i samhället. Alla kommuners (KomL § 29) skyldighet med kommunikationen är förutom informationsaspekten, att förbättra växelverkan med och delaktigheten för dem som bor i eller har andra intressen i kommunen. Kommunikation är utan tvekan en mycket viktig del i den kommunala verksamheten. Det är ett strategiskt verktyg och med ett lyckat kommunikationsarbete kan man stärka organisationens anseende och rykte. Konstruktiva diskussioner där man är mån om att undvika missförstånd skapar ett positivt klimat och en positiv bild av kommunen. För att uppnå detta behöver kommuner skapa en gemensam syn på kommunikationsfrågor och säkerställa ett tydligt och konsekvent agerande för sin personal. Vidare behövs utbildningar med inriktning på kommunikation. Man behöver också kunna arbeta taktiskt med mer kortsiktiga och praktiska kommunikationsfrågor. För att uppnå detta behövs det resurser och kunskap. Alla kommuner kan kommunicera och vara aktiva på olika medier om de vill. Det gäller att se möjligheterna framom omöjligheterna när det gäller nya kommunikationssätt. I uppsatsen har det upprepade gånger konstaterats att sociala medier är en mycket aktiv arena. Det har också konstaterats att kommuninvånarnas uppfattning om tjänstemännen, kan få stor betydelse för hurdan bild kommuninvånarna har av organisationen. Öppenhet är ofta ett mål när offentlig sektor väljer att använda sociala medier. Dialogen på sociala medier förväntas dock oftast vara mellan politiker och kommuninvånare och kommunernas användning av sociala medier handlar främst om att sprida information och öka sin tillgänglighet, snarare än att interagera med invånarna. Ändå visar tidigare forskning att även tjänstemännen har en central roll i den s.k. medborgardialogen. Jag som skriver den här avhandlingen har en förförståelse om att just mellanchefer (per definition) inom den kommunala förvaltningen själva kan genom sin aktivitet påverka nivån av tilltro kommuninvånarna känner gentemot dem samt bidra till att skapa en positiv bild av kommunen. En fördelaktig kommunikation och lämplig informationsspridning från mellanchefernas sida kan gynna kommunens rykte bland kommuninvånarna och skapa ett klimat som bidrar till förtroende i stället för misstro. Kanske det till och med i bästa fall kan höja debattnivån i de ökända Facebookgrupperna. Det är viktigt att man inte endast gör det som känns bekvämt, diskuterar enkla frågor bara för att kunna bocka av och hävda att man jobbar med delaktighet. Man måste våga kommunicera, oavsett va

## Källförteckning

**Agostino, D. & Arnaboldi, M. (2016).** *A Measurement Framework for Assessing the Contribution of Social Media to Public Engagement: An empirical analysis on Facebook.* [https://re.public.polimi.it/retrieve/handle/11311/984042/563981/PMR\\_pre%20print%20version.pdf](https://re.public.polimi.it/retrieve/handle/11311/984042/563981/PMR_pre%20print%20version.pdf) hämtad 24.1.2022

**Andréasson, E. (2015).** *Digitalisering i den offentliga förvaltningen – IT, värden och legitimitet.* Linköpings Universitet. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:859892/FULLTEXT01.pdf> hämtad 4.4.2022

**Bergström, T. (2010).** *En förvaltning i demokratins tjänst? Den offentliga tjänsten i förändring.* I B. Rothstein (Red.), *Politik som organisation* (pp.197-215). (4. uppl.). Stockholm: SNS Förlag.

**Bryman, A. (2018).** *Samhällsvetenskapliga metoder.* Liber

**Carpenter, D. & Krause, G. (2012)** 'Reputation and Public Administration', *Public Administration Review*, 72(1), pp. 26–32. doi: 10.1111/j.1540-6210.2011.02506.x.

**Ekström, M. & Larsson, L. (2010).** *Metoder i kommunikationsvetenskap.* Lund : Studentlitteratur

**Falkheimer, J. & Heide, M. (2013).** *Strategisk kommunikation.* Lund: Studentlitteratur

**Goisseau, F. & Moran, E. (2010).** *The return of the hyper-social organization: social media can help you embrace the human side of your business again.* *Communication World*

**Halonen, T. (2016).** *Maineella menestykseen – Mainetyö kaupunkiseudun kehittämisen välineenä.* Lapin yliopisto

**Hamari, M. (2019).** *Vantaan kaupungin Facebook-sivu asukasosallistumisen ja vuorovaikutuksen edistäjänä.* Turun yliopisto. <https://core.ac.uk/download/pdf/233003416.pdf> hämtad 6.4.2022

**Henecke, B. & Khan, J. (2002).** *Medborgardeltagande i den fysiska planeringen- en demokratiteoretisk analys av lagstiftning, retorik och praktik.* Sociologiska institutet, Lunds universitet. <https://lucris.lub.lu.se/ws/portalfiles/portal/4453664/3972503.pdf> hämtad 2.3.2022

**Herbert, I. & Englund-Hjalmarsson, H. (2012).** *Språket i sociala medier.* Producta.

**Hirsjärvi, S. & Hurme H. (2008).** *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Gaudeamus Helsinki University Press

**Hothi, M. (2010).** *Listen, Participate, Transform. A social media framework for local government.* The Young Foundation. <https://i3w7d2w8.stackpathcdn.com/wp-content/uploads/2013/02/Listen-Participate-Transform-A-social-media-framework-for-local-government-June-2010.pdf> hämtad 7.3.2022

**Hysing, E. & Olsson, J (2012).** *Tjänstemän i politiken.* Lund: Studentlitteratur

**Jarlvi, C. & Riddersporre, B. (2018).** *Ny som chef – i kommunal verksamhet*. Helsingborg: Komlitt AB

**Kraft, M & Stranberg, P. (2007).** *Samhällskommunikation: ny strategi för informatörer i offentlig sektor*. Norstedts akademiska förlag

**Kommunförbundet (2016).** *Handbok för kommunens kommunikation - anvisningar om kommunikation och marknadsföring till kommuner och organisationer som producerar kommunala tjänster*.

[https://www.kommunforbundet.fi/sites/default/files/media/file/1759viestintaopassvb5\\_ebook.pdf](https://www.kommunforbundet.fi/sites/default/files/media/file/1759viestintaopassvb5_ebook.pdf) hämtad 27.1.2022

**Kommunförbundet (2015).** *Kommunernas användning av webbkommunikation och sociala medier 2015*.

<https://www.kommunforbundet.fi/sites/default/files/media/file/Kommunernas%20anv%C3%A4ndning%20av%20webbkommunikation%20och%20sociala%20medier%202015.pdf> hämtad 27.1.2022

**Kommunallagen 10.4.2015/410.**

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410#O2L5P29> hämtad 20.11.2022

**Kuntaliitto (2017).** Kuntien viestintäkysely 2017.

1.4.2022 <https://www.kommunforbundet.fi/sites/default/files/media/file/Kuntien%20viestint%C3%A4kysely%202017%20tulosdiat.pdf> hämtad 4.4.2022

**Larsen, A. (2009).** *Metod helt enkelt. En introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Gleerups

**Larsson, K. (2008).** *Mellanchefer som utvecklar - om förutsättningar för hållbart utvecklingsarbete inom vård- och omsorg*. Linköpings Universitet.

<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:17411/FULLTEXT01.pdf> hämtad 29.3.2022

**Lundquist, L. (2001).** *Demokratins väktare – ämbetsmannen och vårt offentliga etos*. Lund: Studentlitteratur

**Luoma-aho, V. (2006).** *Lupa toimia - Julkisorganisaatioiden sidosryhmäsuhteet*. Tiedotustutkimus, (3/ 2006), 38-51.

**Matikainen, J. & Villi, M. (2015).** *Aktiivinen yleisö? Tutkimus yleisön asenteista sisällön tuottamista ja jakelua sekä verkossa osallistumista kohtaan*. Media&Viestintä Vol. 38 Nro 3, [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/156563/Aktiivinen\\_yleis\\_.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/156563/Aktiivinen_yleis_.pdf?sequence=1&isAllowed=y) hämtad 11.4.2022

**Mergel, I. (2013).** *A framework for interpreting social media interactions in the public sector*. I: Government Information Quarterly, 30 (2013), H. 4, s. 327–334

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X13000762> hämtad 24.1.2022

**Montin, S. (2004).** *Moderna kommuner*. 1: a uppl. Liber AB, Lund

- Pruikkonen, A. (2021).** *Näennäisen helppoa? Sosiaalinen media kuntajohtamisessa.* Rovaniemi: Lapin yliopisto
- Sallinen, S. & Majoinen, K. & Seppälä, J. (2017).** *Toimiva kunta: Hyvinvointia! Sivistystä! Elinvoimaa!* Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Sauri, P. (2015).** *Julkishallinto ja sosiaalinen media.* Kunnallisalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 98. <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2015/03/Julkishallinto-ja-sosiaalinen-media.pdf> hämtad 7.3.2022
- Syväjärvi, A. & Kaurahalme O-P. (2010).** *Sosiaalinen media osana kuntien avoimuutta, demokratiaa ja kehittyntä tiedon hallintaa.* Helsinki: Kunnallistieteen yhdistys.
- Syväjärvi, A. & Leinonen, J. & Pruikkonen, A. & Korhonen, R. (2017).** *Sosiaalinen media kuntajohtamisessa.* Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu
- Taiminen, K. & Luoma-aho, V. & Tolvanen, K. (2015).** *The transparent communicative organization and new hybrid forms of content.* Public Relations Review, Vol. 41, No. 5
- Tjora, A. (2010).** *Från nyfikenhet till systematisk kunskap. Kvalitativ forskning i praktiken.* Lund: Studentlitteratur
- Trost, J. (2010).** *Kvalitativa intervjuer.* Lund: Studentlitteratur
- Vifell, Å. & Westberg Ivarsson, A. (2014).** *I det offentliga tjänst: Nya förutsättningar för tjänstemannarollen.* Gleerups

## **Bilagor:**

### **Bilaga 1. Följebrev**

#### **Intervjuförfrågan**

Mitt namn är Sofia Hoff och jag studerar offentlig förvaltning med inriktning på ledarskap vid Åbo Akademi. Just nu håller jag på med min Pro Gradu avhandling. Avhandlingens tema är utvecklandet av den öppna förvaltningen och den offentliga förvaltningens rykte- och anseendehantering. Den kommunala förvaltningen debatteras och kritiseras ofta. Debatten präglas ofta av brist på förtroende. På Facebook är det enkelt för kommuninvånare att ”fördärva ansikten” och förändra synen på en organisation. I diskussioner i olika grupper på Facebook lyser ofta tilliten till ansvariga tjänstemäns ambitioner och sakkunskap med sin frånvaro.

I min avhandling vill jag undersöka och skapa förståelse för hur mellanchefer (från olika kommuner) inom offentlig verksamhet förhåller sig till interaktion med kommuninvånare i lokala Facebookgrupper samt vilka faktorer inverkar på deras förhållningssätt. Med ”mellanchef” avses den ledningsnivån i en politiskt styrd organisation där man som chef har såväl överordnade som underordnade och ansvarar för en egen kärnverksamhet. Mellanchefens roll är intressant eftersom mellanchefen har insyn i de flesta processer som gäller den egna kärnverksamheten.

Jag kontaktar dig eftersom du arbetar som ”mellanchef” per avhandlingens definition. Jag undrar om du skulle vara villig att ställa upp på en intervju. Intervjun tar ca 30 minuter och jag genomför den helst genom besök, men videosamtal går också bra om ett besök blir svårt att ordna. Intervjuerna spelas in och kompletteras vid behov med anteckningar. Ljudinspelningarna transkriberas efteråt. Materialet behandlas konfidentiellt så att god vetenskaplig praxis följs och raderas och förstörs när det inte behövs mer. Om du kan tänka dig att ställa upp, så besöker jag dig gärna i xxx vid passligt tillfälle.

Med vänliga hälsningar,

Sofia Hoff

050 3313 614

[sofia.hoff@abo.fi](mailto:sofia.hoff@abo.fi)

Avhandlingens handledare: Siv Sandberg

## Bilaga 2. Intervjuguide

1. Som mellanchefer har du en viktig roll. Du befinner dig mellan det strategiska beslutsfattandet och den operativa nivån. Hur upplever du din roll utifrån:
  - a) överordnade chefer?
  - b) den politiska ledningen
  - c) kommuninvånarna

2. Förändringar och projekt inom den kommunala verksamheten leder ofta till aktiva diskussioner i bl.a. lokala Facebookgrupper. Påverkas du av den negativa kritiken kommunen ofta får i samband med dessa?

Ja – på vilket sätt?

Nej – varför?

3. För många mellanchefer ingår det i jobbet att förklara och försvara politiska beslut mot upprörda kommuninvånare. Brukar du utifrån din roll som mellanchefer delta i diskussioner som gäller ditt ansvarsområde i lokala Facebookgrupper?

Ja – varför?

Nej – varför?

4. En dålig diskussionskultur stämplar snabbt hela staden. Ett dåligt rykte uppstår lätt och det kan vara svårt att ändra på. Upplever du som mellanchefer att du kan påverka bilden som kommuninvånarna har av staden/kommunen?

5. Hur upplever du Facebook som forum för dialog med kommuninvånarna?

6. Känner du till om din organisation har gjort upp riktlinjer för den här typen av interaktion? Finns det förväntningar på dig som mellanchefer att delta i diskussioner i Facebookgrupper?

Ja – eventuell följdfråga

Nej – eventuell följdfråga